



Riskienhallintaprosessin systematisointi Puolustusvoimien virkaperustaisessa matkustamisessa

Tero Honkaniemi

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Riskienhallintaprosessin systematisointi Puolustusvoimien virkaperustaisessa matkustamisessa

Tero Honkaniemi
Turvallisuusjohtaminen
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2022

Tero Honkaniemi

Riskienhallintaprosessin systematisointi Puolustusvoimien virkaperustaisessa matkustamisessa

Vuosi

2022

Sivumäärä

60

Virkamatkustaminen kuuluu oleellisena osana monen Puolustusvoimien teknisen asianhoitajan virkatehtäviin. Puolustusvoimien toiminnan luonteesta johtuen virkatehtävissä käsitellään paljon ja rutiininomaisesti turvallisuusluokiteltua tietoa. Moni virkatehtävä onkin suoritettava varsinaisen virkapaikan ulkopuolella.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin, miten matkustamisen riskienhallintaa on johdettu Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksella, ja miten sitä voisi kehittää. Opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus. Opinnäytetyön tarkasteltava ilmiö on sotilas- ja siviilivirkamiesten toteuttama arkinen, ei-operatiivinen virkaperustainen matkustaminen kotimassa sekä ulkomailla.

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta sekä puolistrukturoituja asiantuntijateemahaastatteluja. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen edustajaa. Tutkimustulokset analysoitiin teemoittelemalla.

Tutkimus on rajattu normaaliolojen rutiininomaiseen virkaperustaiseen matkustamiseen, jota tarkasteltavassa organisaatiossa toteutetaan viikoittain usean teknisen asianhoitajan toimesta. Sodan ajan toiminta ja toimivaltuudet on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Opinnäytetyö on julkinen.

Rutiininomaiseen virkaperustaiseen matkustamiseen liittyy riskejä, jotka jäävät helposti huomioimatta juuri toiminnan arkisuudesta johtuen. Tämä yhdistettynä Puolustusvoimien turvallisuuskriittiseen toimintaympäristöön on omiaan nostamaan rutiininomaisenkin toiminnan riskiluokitusta.

Tutkimuksessa tunnistettiin virkaperustaisen matkustamisen eri vaiheet, sekä tieto- ja henkilöstöturvallisuus tärkeimmiksi suojattaviksi arvoiksi. Lisäksi tunnistettiin toimiala- ja virkatien välinen jännite, joka liittyy substanssiomistajuuteen turvallisuudesta.

Tutkimustulosten pohjalta Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen riskienhallinnan viitekehystä kehitettiin tuottamalla ydinainesanalyysi virkatie-esimiehille toteutettavasta riskienhallintakoulutuksesta, sekä tarkistuslistat sekä matkustavalle henkilöstölle että esimiehille matkustamista ennakoivista riskienhallintatoimenpiteistä, sekä matkan jälkeisistä raportointikäytänteistä.

Tutkimuksen tulokset ovat yleisluontoisia ja täten sellaisenaan hyödynnettävissä paljon matkustavan Logistiikkalaitoksen lisäksi muissa Puolustusvoimien joukkoyksilöissä. Tutkimuksen tulosten hyödyntämismahdollisuudet eivät rajaudu Puolustusvoimiin, tai turvallisuuskriittisiin julkisen sektorin organisaatioihin, vaan mikä tahansa julkishallinnollinen, kaupallinen tai kolmannen sektorin toimija voi hyödyntää tuloksia toiminnassa sellaisenaan.

Asiasanat: turvallisuusjohtaminen, riskienhallintaprosessi, matkustusturvallisuus, puolustusvoimat

Tero Honkaniemi

Systematization of Risk Management Process in Finnish Defence Forces when Conducting Official Travels

Year 2022 Pages 60

Travelling is a relevant part of the officials' duties in the Finnish Defence Forces. Due to the nature of military forces, handling of classified material and information is common. It is not uncommon to conduct official duties outside of an official's regular office.

The thesis studied, how the Finnish Defence Forces Logistics Command conducts risk management regarding travelling, and how it could be improved. The thesis is a qualitative study. It examines a phenomenon of both civilian and military officials conducting routine, non-operative travelling regarding their official duties both domestically and overseas.

The research methods used are literature review and specialist theme interviews. Six Logistics Command officials were interviewed. The study is limited to peace time environment, where officials conduct routine travelling as a part of their duties. War and other military actions were not addressed. This study is public.

There are risks involved in routine travelling that are easily disregarded because of the mundane nature of said duties. This combined with the security critical operational environment that the Finnish Defence Forces operates in increases the overall risk that organization is being exposed to.

The study recognises the different phases of travelling, as well as information security and personnel security as the most important values to protect. In addition, a tension between security professionals and management was recognised regarding the ownership of risks involved in daily operations.

As a result, the risk management frameworks of the Finnish Defence Forces Logistics Command was improved by producing a core substance analysis of a forthcoming risk management training aiming to increase security awareness among the organization's supervisors. A Pre-Mission Check list was compiled in order to further help both the travelling officials and the supervisors to better prepare for travelling and the risks that are involved. The study also suggests to learn from military operations in the form of implementing situation reports as a part of the travel. Also, a common After Action Review should be conducted post travel in order to recognise possible hostile intelligence gathering and also near misses and other accidents so that the organization may learn from them and evolve.

The study findings are general and thus not restricted to the Logistics Command. The applied tools of risk management are applicable to any military unit as is. Also, commercial organizations may benefit from the findings and no changes are required when implementing these findings of a military organization to a civilian organization. The findings concerning travel security are not limited to this one particular military unit.

Keywords: security management, risk management process, travel safety, Finnish Defence Forces

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen kehittämisasetelma	7
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
2.2	Tutkimuksen rajaus	9
2.3	Opinnäytetyön rakenne	11
3	Tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät.....	13
3.1	Kirjallisuuskatsaus	14
3.2	Haastattelut	17
4	Kohdeorganisaation kuvaus.....	21
4.1	Puolustusvoimat organisaationa	22
4.2	Puolustusvoimien logistiikkalaitos	27
5	Teoreettinen viitekehys	29
5.1	Turvallisuusjohtaminen	30
5.2	Riskienhallintaprosessi	31
5.3	Henkilöstöturvallisuus.....	34
5.4	Tietoturvallisuus	36
6	Tutkimustulokset.....	37
6.1	Virkamatkan kaari - mistä se koostuu?.....	38
6.2	Tiedon suojaaminen on kaikki kaikessa.....	41
6.3	Henkilöstöturvallisuudella on vaikutusta toiminnan jatkuvuuteen	42
6.4	Toimiala- ja virkatien välinen jännite.....	43
7	Riskienhallintaviitekehyyksen luominen virkaperustaiselle matkustamiselle	45
7.1	Ydinainesanalyysi turvallisuuskoulutuksen järjestämiselle	46
7.2	Pre Mission Checklist turvallisuusjohtamisen ja matkustamisen tueksi	47
7.3	Matkustamisen seurannan järjestelmä.....	48
7.4	After Action Review osaksi rutiininomaista toimintaa	49
8	Johtopäätökset ja pohdinta	50
	Lähteet.....	53
	Kuviot	57
	Taulukot	57
	Liitteet	58

1 Johdanto

Puolustusvoimien Logistiikkalaitos on asiantuntijaorganisaatio, jonka henkilöstön virkatehtäviin kuuluu matkustaa aktiivisesti kotimaassa ja ulkomailla. Matkustaminen on viikoittaista, ja minä tahansa arkipäivänä on todennäköistä, että yksi tai useampi tekninen asianhoitaja on matkalla varsinaisen virkapaikkansa ulkopuolella.

Matkustamiseen liittyy riskejä. Puolustusvoimat on turvallisuuskriittinen organisaatio, jonka toiminnassa käsitellään runsaasti kansallisen puolustuksen sekä kansainvälisten sopimusten kannalta merkittävää, turvallisuusluokiteltua tietoa, minkä lisäksi henkilöstö on avainasemassa toiminnan jatkuvuuden kannalta.

”Rutiini tappaa”.

Virkaperustainen matkustaminen on rutiininomaista, mikä on omiaan lisäämään sen riskejä. Mitä enemmän samaa toimintoa toteutetaan, sitä todennäköisempää on, että jossain vaiheessa organisaatio kohtaa turvallisuuspoikkeaman. Rutinoituminen arkiseen toimenpiteeseen sumentaa lopulta näkymän, jolloin riskejä ei enää havaita ja toiminnoissa oivotaan väärissä paikoissa. Puolustusvoimien ollessa kyseessä seuraukset voivat olla merkittäviäkin, kun huomioidaan turvallisuuskriittisen organisaation lakisääteiset tehtävät ja toimintaympäristö.

Henkilöstön matkustusturvallisuusohjeita on laadittu monissa organisaatioissa. Tutkimuksessa tarkastellaan turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaprosessia virkaperustaisen matkustamisen viitekehysessä. Tutkimuksen fokuksessa onkin matkustavan virkamiehen sijaan tämän matkan käskevän esimiehen vastuut ja velvollisuudet matkustamisen turvallisuusasioissa. Tutkimuksen aikana tuotetaan konkreettisia työkaluja organisaation turvallisuusjohtamisen tueksi. Työkalujen avulla organisaatio pystyy systemaattisemmin tarkastelemaan toimintaympäristöään ja minimoimaan sattuman vaikutuksen riskienhallinnassa.

Tutkimus on opinnäytetyö turvallisuusjohtamisen YAMK-koulutusohjelmasta. Työn tilaaja on Puolustusvoimien Logistiikkalaitos, joka toimii myös tutkimuksessa tarkasteltavana organisaationa. Työ liittyy Logistiikkalaitoksen toimintojen kehittämiseen ja turvallisuustoimintojen parantamiseen. Työllä on operatiivista toimintaa tukeva vaikutus organisaatiossa.

2 Tutkimuksen kehittämisasetelma

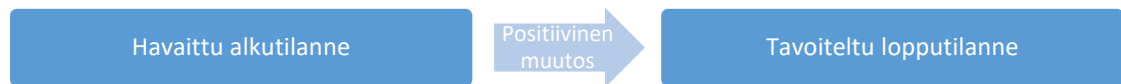
Käsillä oleva opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan laadullinen toimintatutkimus. Tarkasteltava ilmiö on sotilaallisessa organisaatiossa toimivien sotilas- ja siviilivirkamiesten toteuttama arkinen, ei-operatiivinen virkaperustainen matkustaminen kotimassa sekä ulkomailla. Tarkastelussa on omaksuttu turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan näkökulma. Tutkimus luo katsauksen turvallisuusjohtamiseen osana linjaorganisaation esimiestyöskentelyä.

Työn tilaajana toimii Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen logistiikkaosasto. Pääesikunnan suunnitteluosaston (2017) määräyksellä HM751 säädetään tutkimusluvista Puolustusvoimissa. Pääesikunnan operatiivinen osasto on tutkimuslupa-anomuksen sekä sanotun määräyksen nojalla myöntänyt opinnäytetyölle tutkimusluvan päätösasiakirjanumerolla AR19589 (Pääesikunta 2021). Tutkimus on julkinen, eikä sisällä turvallisuusluokiteltua tietoa.

Kananen (2017, 34) esittää viitaten Creswelliin (2007, 38) laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä, joita ovat muun muassa tutkimusaineiston kerääminen vuorovaikutussuhteessa asianomaisilta tutkittavilta, tutkijan aktiivinen rooli toimijana eli aineiston kerääjänä sekä tutkimusaineiston monilähteisyys. Näiden lisäksi laadullisessa tutkimuksessa suositetaan kohdejoukon valitsemista tarkoituksenmukaisesti satunnaisotannan sijaan. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ja tätä kautta muodostamaan kokonaisvaltaista, syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukselle ominaista on tutkimusoletusten luominen jälkikäteisesti tai samanaikaisesti tutkimuksen edetessä sen sijaan, että ne olisivat ennalta asetettuja ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimussuunnitelman voidaan siis nähdä muotoutuvan tutkimusta tehtäessä, kun se toteutetaan joustavasti ja olosuhteiden mukaisesti. (Kananen 2017, 34–36; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan tarkasteltavan organisaation kannalta suotuisaa sekä positiivista muutosta toiminnassa (Kananen 2017, 38; 2009, 10; Metsämuuronen 2006, 102). Jotta tavoiteltu muutos olisi saavutettavissa, edellytetään tarkasteltavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Keskeisessä asemassa on aktiivinen pyrkimys vaikuttaa organisaation henkilöstön tapaan toimia ja ratkaisemaan käytännön ongelmia aidossa työympäristössä. Tähän pyritään esimerkiksi osallistamalla henkilöstöä organisaation muutoksessa. Toimintatutkimus soveltuu tutkimusotteena ryhmän toiminnan tarkastelemiseen. (Kananen 2009, 9–13; Jyrkämä 2021).

Kanasen (2009, 10–11) käsitystä toimintatutkimuksen luonteesta tarkastellessa voidaan tunnistaa tiedonkeruumenetelmien välisiä suhteita tarkasteltavaan ilmiöön. Mallista on myös tunnistettavissa erikseen tutkimusongelman sijoittuminen suhteessa tarkasteltavaan ilmiöön. Kuviossa 1 on lisäksi esitetty näiden tutkimusasetelmatekijöiden keskinäinen suhde Kanasen (2009, 10–11) käsitykseen toimintatutkimuksen luonteesta.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen luonne ja tavoite, sekä tutkimuksen eri toimintojen suhtautuminen siihen (mukaillen Kananen 2009, 10–11.)

Laadullinen tutkimusote on ollut käsillä olevalle opinnäytetyölle luonnollinen valinta, kun huomioidaan tarkastelun kohteena olevan ilmiön luonne. Vaikka tarkasteltava ilmiö on toistuva prosessi kohdeorganisaation sisällä, on se silti luonteeltaan laadullinen määrällisen sijaan. Edelleen laadullisista tutkimusmenetelmistä toimintatutkimus lienee yksi ominaisimmista tavoista lähestyä ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä tehtävää tutkimusta. Tämä johtuu ammattikorkeakoulujen läheisestä liittymäpinnasta työelämään ja tavoitteeseen sen kehittämisestä. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt ovat Laurea-ammattikorkeakoulun (2019, 3) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhöhen mukaan luonteeltaan työelämää kehittäviä ja uudistavia. Jo pelkästään tämä puoltaa laadullisen toimintatutkimuksen valikoitumista tutkimusotteeksi. On myös huomioitava, että ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvän opinnäytetyön arvioinnissa painotetaan merkittävien osien työelämän kehittämistä, työelämälähtöisyyttä sekä saatujen tutkimustulosten hyödynnettävyyttä työelämän kannalta (Laurea-ammattikorkeakoulu 2019, 8–9). Kokonaisuutena arvioiden laadullisen toimintatutkimuksen valikoituminen opinnäytetyön tutkimusotteeksi on perusteltu.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Toimintatutkimukselle ominaisen toiminnan kehittämisen näkökulman vuoksi tutkimusongelman voi käsittää myös kehittämisiongelmana. Tällöin tutkimusongelmaksi mielletäisiin tarkasteltavan ilmiön kehittäminen tai positiivisen muutoksen aikaansaaminen siinä (Kananen 2017, 38). Tutkimusongelmaksi muodostui kehittää kohdeorganisaatiolle systemaattinen tapa toteuttaa virkaperustaisen matkustamisen riskienhallintaa, sen mekanismeineen sekä konkreettisine työkaluineen. Tutkimusongelmasta on johdettu yksi päätutkimuskysymys (Kananen 2019, 24). Tämän lisäksi päätutkimuskysymyksen tueksi on asetettu apututkimuskysymyksiä (Puolustusvoimat).

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- mikä on tarkasteltavan organisaation matkustusturvallisuuden johtamisen tila?

Edelleen ilmiön kokonaisvaltaisemman ymmärtämisen tueksi tutkimukselle on asetettu seuraavat tarkentavat apututkimuskysymykset:

- mitkä ovat organisaation tärkeimmät suojattavat arvot?
- millaisista vaiheista virkamatka koostuu?
- millaisilla toimenpiteillä organisaation riskienhallintaprosessia voisi tukea?

Asiantuntijahaastatteluiden aikana informanteille eli haastateltaville esitettyjä kysymyksiä ei voi pitää tutkimus- tai apututkimuskysymyksinä. Tällaiset haastattelukysymykset ovat Kanasen (2019, 23) mukaan metakysymyksiä, joista saatavilla vastauksilla osaltaan tuetaan tutkimuskysymyksiin vastaamista. Kanasen (2017, 60) esittämä erilaisten kysymysten hierarkia on esitetty jäljempänä kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkimuksen eritasoisia kysymyksiä (Kananen 2017, 60)

2.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Puolustusvoimien logistiikkalaitos. Tutkimuksen toimintaympäristön viitekehys on normaaliolot. Normaaliolojen häiriöitä sekä poikkeusoloja sivutaan tutkimuksen viitekehyksessä siltä osin, kun ne eivät johdu aseellisesta hyökkäyksestä tai sellaisen uhasta, kuten valmiuslain (1552/2011) 3 §:n 1 momentin 1–2 kohdassa tarkoitetaan esimerkiksi Suomeen kohdistuvasta aseellisesta hyökkäyksestä tai sellaisen uhasta. Tutkimus kohdennetaan Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstön suorittamaan virkaperustaiseen, ei-operatiiviseen matkustamiseen. Tutkimuksessa tarkasteltava matkustava henkilöstö on profiililtaan sotilas- tai siviilihenkilöstö, joka matkustaa sekä kuljettaa turvallisuusluokiteltua materiaalia perustuen muihin kuin operatiivisiin virka- tai työtehtäviin liittyen. Luonteeltaan tarkasteltava matkustaminen on rutiininomaista sekä viikoittaista, ja se liittyy normaalien virkatehtävien toimittamiseen varsinaisen virkapaikan ulkopuolella.

Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu kaikki sodan ajan toiminta, kuten sotilasoperaatiot, sotilaallinen voimankäyttö tai puolustustilalain (1083/1991) tai puolustusvoimista annetun lain (551/2007) mahdollistamat erityiset toimivaltuudet. Lisäksi mahdolliset erikoisjoukko-operaatiot sekä Puolustusvoimien kansainvälinen toiminta esimerkiksi kriisinhallintaoperaatioissa on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus ei myöskään ota kantaa kansalliseen operatiiviseen toimintaan, kuten henkilön- tai kuljetuksensuojaustehtävien toteuttamiseen, joiden toteuttamista Puolustusvoimissa jo ohjataan systemaattisesti sisäisillä, turvallisuusluokitelluilla määräyksillä ja normeilla. Tutkimus ulotetaan tarkastelemaan ulkomaille suuntautuvaa virkaperustaista matkustamista, koska sen riskienhallintaprosessissa on selvästi yhteneväisyyksiä kotimaan virkaperustaisen matkustamisen kanssa.

Tutkimuksessa sovelletaan Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) yritysturvallisuusmallia (2020) mallintamaan kokonaisturvallisuuden käsitteeseen sisältyviä teemakohtaisia osa-alueita. Tutkimuksessa käytetään yritysturvallisuuden termin sijaan yleisemmin organisaatioturvallisuuden termiä. Edelleen on omaksuttu näkökanta, jonka mukaan organisaatioturvallisuus-termin sisältö ei poikkea määritelmällisesti Elinkeinoelämän keskusliiton tarkoittamasta yritysturvallisuuden termistä. Sen sijaan organisaatioetuliitteellä alleviivataan aktiivisemmin mallin oivallista soveltuvuutta yritystoiminnan lisäksi myös muiden, kuten julkisen taikka kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaympäristöön, kun tarkastellaan minkä tahansa organisaation turvallisuustoimintojen osakokonaisuuksia.

Tutkimuksen keskiössä on Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmallin henkilöstö-, logistiikka- sekä tietoturvallisuuden osa-alueet. Henkilöstöturvallisuuden osa-alueesta tarkastelun kohteena on erityisesti työntekijöiden, asiakkaiden ja avainhenkilöiden suojaamiseen rikoksilta ja onnettomuuksilta, joka määritelmällisesti sisältää matkustusturvallisuuden määritelmän. Lisäksi tutkimuksessa sivutaan toiminnalle kriittisten henkilöresurssien varmistamista. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu henkilöstöturvallisuuden osa-alueesta toiminnan suojaaminen estämällä rikollisten soluttautuminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020)

Logistiikkaturvallisuus mielletään Elinkeinoelämän keskusliiton mallissa (2020) osaksi tuotannon ja toiminnan turvallisuuden osa-alueita. Tutkimuksen aihe huomioiden ei ole tarpeenmukaista käsitellä tuotannon ja toiminnan turvallisuuden osa-alueen sisältöä lähtökohtaisesti logistiikkaturvallisuutta laajemmin. Tutkimuksessa logistiikkaturvallisuutta tarkastellaankin omana itsenäisenä osa-alueena, ja siihen viitataan tutkimuksessa hierarkkisesti samanarvoisena henkilöstöturvallisuuden sekä tietoturvallisuuden osa-alueisiin nähden. Logistiikkaturvallisuuden lisäksi tutkimuksessa sivutaan kuitenkin arvo-omaisuuden säilytystä osana logistiikkaketjua. Tutkimuksessa tällaiseksi arvo-omaisuudeksi mielletään ensisijaisesti turvallisuusluokiteltu materiaali. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020)

Tutkimuksessa tietoturvallisuus käsitetään sisältävän tietojen merkityksen arvioinnin, tietojen luokittelun ja käsittelyn, sekä hallinnollisen tietoturvallisuuden käyttö- ja pääsyoikeuksien hallinnan osalta. Muu tietoturvallisuuden osa-alueen sisältö, kuten tekninen tietoturvallisuus, on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020)

Tutkimuksessa virkaperustaisella matkustamisella tarkoitetaan virkamatkan suorittamista kotimaassa tai ulkomailla. Virkamatka on esimiehen käskystä tehtävä matka, joka tehdään virkamiehen tai työsopimusperustaisen työntekijän toimesta virkatehtävien hoitamista varten varsinaisen virkapaikan ulkopuolelle (Valtiorainministeriö 2021d). Virkamatkaan liittyen virkamies on vastuussa matkustamiseen liittyvän ohjeistuksen noudattamisesta (Valtiorainministeriö 2021a, 8). Virkaperustainen matkustaminen kotimaassa tai ulkomailla

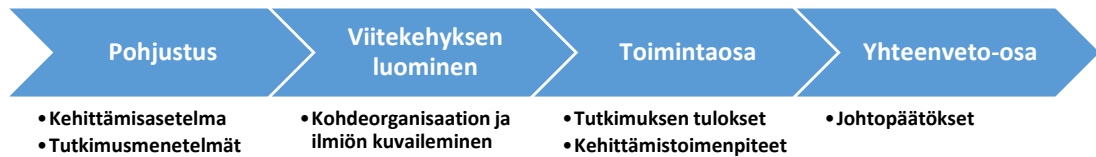
on luonnollinen ja arkinen viranhoitotehtävä merkittävässä osassa Puolustusvoimienkin virkamiesten virkatehtäviä. Tästä huolimatta kokonaisvaltaista turvallisuusnäkökohtien huomioimista ei voi unohtaa, ja virkamiehen on huomioitava matkustamiseen liittyvät yleiset turvallisuusohjeet. (Valtiovarainministeriö 2021a, 8; 15; 2020, 11)

2.3 Opinnäytetyön rakenne

Käsillä olevaan opinnäytetyöhön viitataan jäljempänä pääsääntöisesti tutkimuksena. Opinnäytetyön käsitettä käytetään niissä kohdin, missä on tarpeen painottaa kirjallisen raportin luonnetta nimenomaan opinnäytteenä. Muutoin, esimerkiksi käytettyjen menetelmien ja saatujen tulosten osalta viitataan tehtyyn työhön kirjallisine tuotoksineen sekä aikaansaannoksineen tutkimuksena.

Opinnäytetyö etenee tutkimusraporttina systemaattisesti yleisestä yksityiskohtaiseen. Opinnäytetyön raportoinnin rakenne on johdettu tutkimusprosessin etenemisen vaiheista. Rakenne mukaleekin Kanasen (2019, 13; 2017, 14; 2015, 21) esittämää opinnäytetyön mukautettua rakennetta, koska sen on koettu vastaavan tutkimusaiheen raportoinnin johdonmukaisuusvaatimuksiin. Kanasen edellä viitattuihin malleihin opinnäytetyön rakenteesta on tehty muutoksia lähinnä tutkimusasetelman ja käsitelmäritelmien kappaleiden osalta. Opinnäytetyöraportissa on perinteisestä mallista poiketen eriytetty tutkimusmenetelmien ja tutkimuskohteen aiheet omiksi itsenäisiksi kappaleiksi. Raportoinnin etenemisessä on tunnistettu neljä vaihetta, joiden mukaisesti raportin kappalejako etenee. Nämä vaiheet ovat tutkimuksen pohjustamisen vaihe, viitekehyyksen luominen, varsinainen toimintaosa, sekä tutkimuksen yhteenveto-osa.

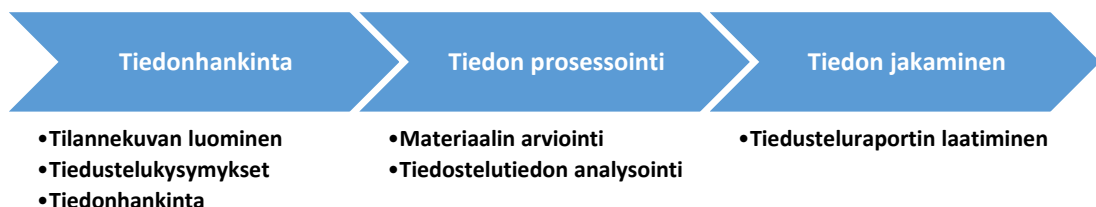
Tutkimusta pohjustetaan ensin kappaleissa 2 ja 3, joissa kuvataan tutkimuksen kehittämisasetelma sekä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen tietoperusta luodaan teoriaosassa kappaleissa 4 ja 5, joissa tutkimukselle luodaan viitekehys kuvailemalla ensin kohdeorganisaatiota sekä tutkimuksen kohteena olevia toimintoja, jonka jälkeen esitetään teoreettinen viitekehys tutkimuksessa tarkasteltavista ydinaiheista. Edelleen tutkimuksen varsinainen toimintaosa kuvataan kappaleissa 6 ja 7, joissa esitellään tutkimustulokset, jotka tutkimuksen aikana ovat syntyneet, sekä ne konkreettiset kehittämistoimenpiteet, jotka kohdeorganisaatiossa toteutettiin tutkimuksen pohjalta. Lopuksi tutkimus kootaan kappaleen 8 johtopäätöksissä, joka sisältää myös analyysin tutkimuksen toteuttamisesta. Jäljempänä kuviossa 3 on esitetty tutkimuksen toteuttamisen kulku.



Kuvio 3. Tutkimuksen toteuttamisen kulku

Tutkimuksen raportoinnissa on omaksuttu mukailien tiedusteluanalyysin vaiheet osana kirjoittamisprosessia. Tiedustelutoiminnassa on tunnistettavissa kolme pääteemaa: toteuttamisjärjestyksessä ensimmäisenä on tiedonhankinnan teema, jota seuraa tiedon prosessoinnin ja analysoinnin teema; lopulta seuraa tiedon jakamisen teema (Lohse & Viitanen 2019, 96–97. Hiltunen (2021) esittämä viisiaskelinen tiedusteluanalyysin toteuttaminen mahtuu näihin teemoihin. Tiedonhankinnan teema käsittää tilannekuvan luomisen ja ylläpitämisen tarkasteltavasta aiheesta, tiedustelukysymysten esittämisen sekä varsinaisen tiedonhankinnan eli tiedustelukysymyksiin vastaamisen vaiheet. Edellä kuvatussa tutkimuksen toteuttamisen vaiheista näitä vastaa pohjustuksen, viitekehyksen luomisen vaiheet, sekä osittain toimintaosan alkuvaiheet. Tiedon prosessoinnin teema vastaa Hiltunen (2021) tiedonhankinnan sekä materiaalin arvioinnin ja analyysin askeleeseen, ja tiedon jakamisen teema taas valmiin analyysin kirjoittamiseen raportin muodossa. (Lohse & Viitanen 2019, 96–97; Hiltunen 2021)

Vaikka tutkimuksessa ei olekaan kyse tiedusteluanalyysin laatimisesta, sen vaiheet ovat soveltuneet projektin etenemisen ohjenuoraksi. Lisäksi tiedusteluanalyysin rytmityksellä on selkeitä yhteneväisyyksiä edellä kuvatun tutkimuksen raportoinnin kulun kanssa, joten on ollut luonnollista systematisoida työskentely sen mukaisesti. Tiedusteluanalyysin vaiheet on kuvattu jäljempänä kuviossa 4.



Kuvio 4. Tiedusteluanalyysin vaiheet (mukailien Lohse & Viitanen 2019, 96–97; Hiltunen 2021)

Opinnäytteen kirjallista raporttia kirjoittaessa on ollut ammatillisesti mielekästä perehtyä ja tukeutua tiedusteluanalyysin laatimisen rytmitykseen. Edelleen opinnäytettä kirjoittaessa on ollut luonnollista soveltaa jo aiemmin omaksuttua ammattitaitoa eri ammattialoilta. Ylemmän korkeakoulututkimuksen lopputyönä tuotettava opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa

kirjoittajansa akateeminen ammattitaito kirjallisen tuottamisen, tieteellisen tutkimuksen sekä substanssiosaamisen osalta. Erityisesti ammattikorkeakoululle tehtävässä opinnäytteessä on sen käytännönläheisen ja työelämälähtöisen luonteen vuoksi luontevaa nojautua myös aiemmin hankittuun osaamiseen sekä ammattitaitoon. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2019, 3)

3 Tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Tutkimuksen ensisijaisina aineistonkeruumenetelminä on käytetty systemaattista kirjallisuuskatsausta sekä puolistrukturoitua asiantuntijahaastattelua. Menetelmävalinnat ovat perinteisiä ja yleisesti käytettyjä laadullisen toimintatutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä, eikä näiden osalta menetelmävalinnoista ole ollut tarpeen poiketa (Kananen 2017, 41; Hirsjärvi & Hurme 2011, 11). Tutkimuksen suuntautumista on alustettu aloittamalla tutkimusaiheeseen syventyminen sekä aineiston kerääminen systemaattisella kirjallisuuskatsauksella, jonka anti esitellään kappaleessa 5 teoreettisesta viitekehystä. Haastatteluiden tulokset näkyvät kappaleissa 6 ja 7 tutkimustuloksista, kun saatujen tulosten perusteella on työstetty konkreettisia työkaluja. Jäljempänä alakappaleissa 3.1–3.2 perehdytään tarkemmin valittuihin tutkimusmenetelmiin ja niiden teoriapohjaan, sekä siihen miten tutkimus toteutettiin valittuja menetelmiä hyödyntäen.

Vaatus opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen julkisuudesta on ainakin osittain ristiriidassa tarkasteltavan organisaation toiminnan ja sitä ohjaavien määräysten ja normien turvallisuusluokitellusta luonteesta johtuen. Tutkimuksen aikana on täytynyt tehdä kompromisseja kirjallisen lähdeaineiston valinnassa ja haastatteluissa käsitellyistä aiheista, jotta tutkimustulokset olisivat julkaisukelpoisia. Näin ollen tämän tutkimuksellisen ongelman ratkaisemiseksi tutkimukseen on otettu näkökanta, jonka voisi nähdä vertailuanalyysin (eng. ns. ”benchmarking”) kaltaisena lähestymisenä tutkimusongelmaan (Tuominen 2021, 8). Tutkimuksessa ollaan keskitytty etsimään ja löytämään sellaisia toimintatapoja, jotka ovat yleisesti käytettyjä kaupallisella, eli yksityisellä sektorilla ja joita on kuvattu avoimen julkisesti esimerkiksi kirjallisuudessa. Tarkoituksena on ollut tunnistaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla tarkasteltavan ilmiön ympäriltä parhaita käytänteitä ja pyrkiä jalkauttamaan niitä kohdeorganisaation toimintaan tutkimuksen toimintaosassa. Tutkimuksella on pyritty luomaan kohdeorganisaatiolle lisäarvoa kokoamalla vertailuanalyysin kaltaisesti julkisista lähteistä parhaita käytänteitä.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tähdännyt parhaiden käytäntöjen löytämiseen kohdeorganisaation ulkopuolelta. Asiantuntijahaastatteluilla taas ollaan pyritty luomaan kattava käsitys siitä, millainen nyky- tai alkutilanne sekä kehityksen tarve kohdeorganisaatiolla tosiasiallisesti on tarkasteltavan ilmiön osalta. Kun tutkimuksessa on

keskitytty julkisesti saatavilla olevaan teoriaan ja ryhdytty jalkauttamaan siitä johdettuja parhaita käytänteitä, tutkimus on säilyttänyt julkisuuskelpoisuutensa.

Kerätty aineisto on analysoitu teemoittelemalla, jotta saataisiin tunnistettua tärkeimpiä johdonmukaisuuksia, jotka nousevat tutkimusaineistosta (Ojasalo, ym. 2014, 110–111). Teemoittelu on laadulliselle toimintatutkimukselle uskollinen analysointimenetelmä. Haastattelut on litteroitu osana aineiston yhteismitallistamista (Kananen 2017, 132–134; 2015, 88–90). Kerättävällä tutkimusaineistolla pyritään saavuttamaan vähintään kohtalainen saturaatio, jonka lisäksi havaintojen luotettavuutta pyritään lisäämään trianguloimalla kirjallisuuskatsauksen sekä asiantuntijahaastatteluiden tuottamia tuloksia (Kananen 2019, 33; 36; 2017, 176–179). Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan kappaleessa 8 johtopäätöksistä sekä validiteetin että reliabiliteetin lähtökohdista. Tutkimuksen otanta ja kertynyt aineisto on ollut siinä määrin hallittavissa, että Kananen (2015, 161–167) tarkoittamaa tutkimusaineiston yhteismitallistamista, raakatekstin tiivistämistä eritasoisin luokkiin tai segmentoimista ei ole ollut tarkoituksenmukaista toteuttaa.

3.1 Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen tekemistä on pohjustettu systemaattisella kirjallisuuskatsauksella. Tähän liittyy sen pohjustavan tarkoituksen lisäksi vertailuanalyysin ominaispiirteitä, kun on pyritty löytämään julkisista kirjallisista lähteistä parhaita käytänteitä, joita pyrkiä jalkauttamaan kohdeorganisaation toimintaan tutkimuksen toimintaosan aikana. Kirjallisuuskatsauksen voidaan katsoa olevan perinteinen suorite laadullisen tutkimuksen toteuttamisen alkuvaiheilla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 109). Alustavan kirjallisuuskatsauksen toteuttamisella tutkimuksen alkuvaiheessa tutustuttaa tarkasteltavaan ilmiöön ja sen laatuun, sekä käsitteisiin, jotka ovat oleellisia ilmiön ymmärtämiseksi. On kuitenkin huomioitava, että olemassa olevaan kirjallisuuteen nojaamista toteutetaan koko tutkimuksen ajan sen edetessä. Kuten Kananen (2017, 34–36) sekä Hirsjärvi, ym. (2013, 164) toteavat, laadullinen toimintatutkimus kehittyy sen edetessä. (Hirsjärvi, ym. 2013, 109–111)

On huomioitava, että Kananen (2017, 83) katsoo, ettei yleiseen, julkiseen aihekirjallisuuteen perehtymistä voitaisi pitää kirjallisuuskatsauksena, vaan sen tulisi kohdistua organisaation dokumentteihin. Tällöin kirjallisuuskatsauksena ei pidettäisi ulkopuolista kirjallisuuden lukemista, vaan se olisi ikään kuin kohdeorganisaatioon, sen toimintaan ja toimintatutkimuksen kohteena olevan sisäisen ilmiön tarkastelemista sen tuottamien kirjallisten lähteiden, kuten edellä mainittujen määräysten ja normien, välityksellä. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin omaksuttu Hirsjärven, ym. (2013) näkökanta, että kirjallisuuskatsauksena voidaan pitää ilmiön tutkimista myös muulla kuin kohdeorganisaation sisällä, koska tavoitteena on tuoda organisaatiolle esiin ja käytettäväksi parhaita käytänteitä vertailuanalyysin kaltaisesti (Tuominen 2021, 8). Tällä ratkaisulla on vältetty

kohdeorganisaation omien dokumenttien turvallisuusluokitellusta luonteesta johtuvat tutkimushaasteet. Lisäksi on pystytty ottamaan työelämälähtöinen kehittämisote, ja kohdeorganisaatio on päässyt hyödyntämään tutkimuksella tuotettua tietoa omassa toiminnassaan. Tästä johtuen aineistonkeruumenetelmät ovat valikoituneet osaltaan kaksijakoisen tarkoituksensa näkökulmasta.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus on kohdistettu tutkimuksen keskeisimpiin aiheisiin. Katsauksen kohteena on ollut sellainen julkinen kirjallisuus, joka käsittelee tutkimuksen keskiössä olevia henkilöstöturvallisuuden, matkustusturvallisuuden sekä tietoturvallisuuden ydinaiheita erityisesti siviiliorganisaatioiden näkökulmasta. Koska tutkimuksen vaatimuksena on sen julkisuus, kirjallisuuskatsausta ei ole ulotettu käsittämään Puolustusvoimien sisäisiä, viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999, julkisuuslaki) 24 §:n 1 momentissa säädettyjä salassa pidettäviä normeja, määräyksiä tai sotilaskäskyjä, taikka muita turvallisuusluokiteltuja ohjeita.

Osana tutkimuksen laadunvalvontaa ja luotettavuusarviointia on pyritty tunnistamaan aihealueiden keskeisiä teoksia, ja keskittymään niiden antiin. Tutkimuksen aihetta on käsitelty lukuisissa teoksissa ja julkaisuissa, mikä osaltaan helpottaa vertailuanalyysimaista johtopäätösten vetämistä parhaista käytänteistä. On kuitenkin ollut tarkoituksenmukaista löytää muutama perustavanlaatuinen yleisteos, johon nojata tutkimusta toteuttaessa, sillä turvallisuusjohtamisen. Riskienhallintaprosessin, matkustus-, henkilöstö- tai tietoturvallisuuden aiheet ovat yleisesti tarkasteltuna julkaisuilla kyllästettyjä.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus on kaksitasoinen. Ensimmäisellä tasolla on tunnistettu suoraan oleellisia turvallisuuden kulmakivistandeja, joiden sisältöön on perehdytty ja joita vastaan osaltaan vertaillaan kohdeorganisaation toimintaa. Tällaisia oleellisia kulmakivistandeja tutkimuksen osalta ovat kansainvälinen SFS-ISO 31000:2018 –standardi riskienhallinnasta (Suomen Standardoimisliitto 2018), sekä kansalliset VAHTI-ohjeet (Valtiovarainministeriö 2008; 2013; 2016; 2017) sekä Kansallinen auditointikriteeristö KATAKRI (Kansallinen turvallisuusviranomainen 2020).

Kirjallisuuskatsauksen toisella tasolla on perehdytty sellaisiin muihin kirjallisiin teoksiin, jotka eivät ole velvoittavia standardinomaisia direktiivejä, mutta muulla tavalla katsottu luotettaviksi teoksiksi, jotka tarkastelevat tutkittavaa ilmiötä turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan näkökulmasta. Katsauksen toteuttamiseksi on käytetty kolmen korkeakoulun – Laurea-ammattikorkeakoulun, Maanpuolustuskorkeakoulun sekä Aalto-yliopiston – kirjastotietokantoja. Jäljempänä taulukossa 1 on esitetty kirjastojen tietokantahauissa käytetyt hakukriteerit.

Laurea-ammattikorkeakoulun kirjaston palveluista on käytetty sekä tarkennettua Finna-hakua, että Laurea LibGuides-palvelun turvallisuusalan erityistä tiedonhakuopasta (Laurea-

kirjasto 2021). Finna-haku on rajattu väitöskirjoihin, lisensiaatintöihin, sekä kirjoihin vuodesta 2000 alkaen. Lisäksi on tarkasteltu ylempiä AMK-opinnäytetyitä. LibGuides-palvelua on hyödynnetty standardien, kuten ISO-SFS 31000:2018:n (Suomen Standardoimisliitto 2018) osalta.

Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston palveluista on käytetty tarkennettua Finna-hakua, joka on rajattu suomen- ja englanninkielisiin yleisesikuntaupseerikurssin (YEK) diplomitöihin, lisensiaatintöihin ja väitöskirjoihin vuodesta 2000 alkaen. Lisäksi on tarkasteltu Pro gradu-tutkielmia sekä ylempien AMK-opinnäytetöitä turvallisuusjohtamisen koulutusohjelmasta. Valitut työt ovat olleet saatavilla sähköisessä muodossa, jonka lisäksi merkittävimpiä kirjoja on hankittu luettavaksi.

Hakutuloksista on manuaalisesti valittu tarkempaan tarkasteluun otsikon ja edelleen tiivistelmän perusteella sellaiset työt, jotka sivuavat tutkittavaa ilmiötä. Lopulta lyhytlistauksen jälkeen tutkimuksessa on valittu hyödynnettäväksi oleellimmat teokset. Vaikka maanpuolustuskorkeakoulu on lähtökohtaisesti kaikille avoin yliopistokirjasto, on se tutkimuksen kirjoittamisajankohtana ollut siviileiltä suljettu johtuen vallitsevasta pandemiatilanteesta. Tästä johtuen tutkimuksessa on voitu hyödyntää ainoastaan sellaisia julkisia töitä, jotka ovat olleet saatavilla myös sähköisessä muodossa.

Aalto-yliopiston osalta haku on rajattu turvallisuusjohtamisen koulutusohjelman (TJK) projektitöihin vuodesta 2010 alkaen, käsittäen TJK 10–TJK 16 –toteutukset. Projektitöistä on valittu tarkempaan tarkasteluun otsikon ja edelleen tiivistelmän perusteella sellaiset työt, jotka sivuavat tutkittavaa ilmiötä tai kohdeorganisaatiota. Tutkimuksen kannalta oleellisten projektitöiden kantaviksi teemoiksi nousi turvallisuusjohtaminen (sisältäen turvallisuuskulttuurin ja -tilannekuvan aiheet), riskienhallinta (sisältäen riskien arvioinnin prosessin ja auditoinnin aiheet), sekä tieto- ja henkilöstöturvallisuuden osa-alueet. Valitut projektityöt ovat olleet saatavilla sähköisessä muodossa.

Kirjasto	Hakukriteerit ja -sanat
Laurea-ammattikorkeakoulu (Finna)	- Väitöskirjat, lisensiaatintyöt, kirjat - Pro gradut, YAMK-opinnäytetyöt ”turvallisuus*”, ”riskienhallinta”, ”turvallisuusjohtaminen”, ”tietoturvallisuus”, ”virkamatka”, ”matkustaminen”, ”matkustusturvallisuus”, ”puolustusvoim*”

Maanpuolustuskorkeakoulu (Finna)	- YEK-diplomityöt, lisensiaatintyöt, väitöskirjat ”turvallisuus”, ”riskienhallinta”, ”turvallisuusjohtaminen”, ”tietoturvallisuus”, ”virkamatka”, ”matkustaminen”
Aalto-yliopisto (TJK-koulutusohjelma)	- Manuaalinen listan tarkistaminen TJK10–TJK16 -toteutuksien julkaistuista projektitöistä

Taulukko 1. Kirjastojen tietokantahaussa käytetyt hakukriteerit ja -sanat

3.2 Haastattelut

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä perusmenetelmiä aineistonkeruulle (Hirsjärvi & Hurme 2011, 11). Haastattelu taipuu joustavasti moneen käyttötarkoitukseen, ja sen avulla on mahdollista saavuttaa kokonaisvaltaista näkemystä tarkasteltavasta ilmiöstä eri näkökulmia ottamalla. Haastattelulla selvitetään ihmisten mielipiteitä ja käsityksiä, sekä päästään käsiksi ymmärrykseen, miksi organisaation ihmiset toimivat tai vastavuoroisesti jättävät toimimatta tietyllä tavalla. Haastattelu ei ole ainoastaan kysymysten esittämistä, vaan pyrkimystä tarkasteltavan ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen kysymyksiin esitettyjen vastausten perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 11; 34; 41–43; Ojasalo, ym. 2014, 106)

Haastattelun voi toteuttaa eriasteisesti strukturoituna (Hirsjärvi, ym. 2013, 208). Haastattelun strukturointiasteen perusteella tunnistetaan yleisesti kolmen lajin pääskaala: strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä strukturoitu haastattelu. Skaalan ääripäistä täysin strukturoimaton haastattelu on avoin haastattelu, jossa haastattelija syventää haastateltavan vastauksia ja haastattelun eteneminen rakentuu keskustelunomaisesti näihin jatkokysymyksiin ilman varsinaista valmiiksi suunniteltua etenemiskaavaa. Täysin strukturoitu haastattelu voidaan taas nähdä lomakehaastatteluna, jossa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on ennalta tarkasti määritelty eivätkä poikkea haastateltavien välillä. Tällaisessa strukturoidussa haastattelussa mahdollisuus vastausten vertailemiseen haastateltavien välillä on erittäin mahdollista, sillä kaikki haastateltavat ovat vastanneet oletettavasti saman tietoarvon omaaviin kysymyksiin yhteneväisesti. Strukturoitu haastattelu lähestyykin jo määrällistä tutkimusotetta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43–46; Ojasalo, ym. 2014, 107)

Puolistrukturoitu haastattelu nimensä mukaisesti välimuoto edellä kuvatuista kahden ääripään haastattelumuodoista, hyödyntäen kummankin ääripään parhaita puolia. Toisaalta tällöin kyseeseen ei myöskään tule puhtaasti vapaa taikka formaali tutkimusasetelma, eikä haastateltavat kohteet ole puhtaasti toiminnan subjekteja, taikka toimenpiteiden kohteinakaan (Hirsjärvi, ym. 2013, 194).

Puolistrukturoitu haastattelu noudattaa jonkinlaista ja -tasoista ennakkoon määriteltyä rakennetta, jota Hirsjärvi ja Hurme (2011, 47–48) nimittävät teemaksi. Haastattelu keskittyy teemoihin, joista keskustellaan haastattelun aikana. Tästä johtuen puolistrukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu mielletään keskenään synonyymeiksi. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 47) viittaavat Fieldingiin (1996, 136), Eskolaan sekä Suorantaan (1998) sekä Robsoniin (1995) ja muodostavat puolistrukturoidusta haastattelusta peruskäsityksen, jossa eri haastateltaville eli informanteille tulee esittää samanlaiset kysymykset, mutta vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vaihtoehtoihin ja kysymysten järjestystä voi vaihdella. Jonkinlainen näkökulma haastattelun toteuttamiselle on siis lyöty etukäteen lukkoon, ja siinä tulisi pidättäytyä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43–48; Ojasalo, ym. 2014, 108)

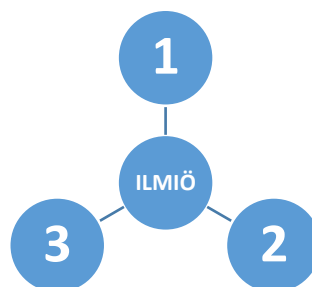
Kun haastattelu kohdistuu tarkasteltavan ilmiön asiantuntijaan, on kyseessä asiantuntijahaastattelu (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 214–215). Asiantuntijat muodostavat erityisen haastateltavien ryhmän. Asiantuntijahaastatteluiden tuottamaa tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä voidaan pitää vuorovaikutuksessa tuotettuna sekä valtasuhteiden läpäisemänä. Asiantuntijahaastattelut voidaan edelleen jakaa varsinaiseen asiantuntijoiden haastattelemiseen, sekä näistä erikseen eritellyn eliitin haastattelemiseen (Hyvärinen, ym. 2017, 214; 217). Asiantuntijana voidaan Hyvärisen, ym. (2017, 216) pitää henkilöä, jolla on sellaista erityistä tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä, jota lähtökohtaisesti ei laajalla joukolla ole. Täten voidaan ymmärtää, että asiantuntijahaastattelua varten pitää erikseen kyetä poimimaan informanttien otanta, eikä satunnaisotos esimerkiksi kohdeorganisaation henkilöstä tule kyseeseen. Eliitin edustajaksi voidaan katsoa henkilö, joka on hyvin perillä tarkasteltavasta ilmiöstä – asiantuntijan klassinen määritelmä –, ja/tai omaa vaikutusvaltaa tarkasteltavan ilmiön viitekehyksessä (Hyvärinen, ym. 2017, 217). Eliittiin kuuluva haastateltava ei siis välttämättä ole varsinainen ammattilainen, mutta tällä on päätös- tai vaikutusvaltaa tarkasteltavassa asiassa. Edellä kuvattuun nojaten voidaan todeta, että tutkimuksen haastatteluvaiheessa eri näkökulmia tarkasteltavaan ilmiöön muodostettaessa yhdistyy elementtejä sekä asiantuntija- että eliittihaastattelusta. Haastattelun toteuttamista ei tässä kuitenkaan ole käsitetty varsinaisesti eliittihaastattelun toteuttamisena, vaan ensisijaisesti kyseessä on ollut asiantuntijahaastattelujen toteuttaminen.

Tutkimuksessa edellä kuvattua Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 47) käsitystä puolistrukturoidun haastattelun kysymyksenasettelurakenteesta on myötäilty vapaasti. Haastatteluille on laadittu ennalta teemarakenne, joiden ympärillä haastatteluiden tietosisältö on pyörinyt.

Haastattelujen lähtökohtana on ollut samankaltaiset kysymykset jokaisen haastateltavan kohdalla, mutta jo jäljempänä kuvatussa haastateltavien erilaisista näkökulmista johtuen haastatteluiden painopisteet ovat poikenneet toisistaan merkittävästi. Haastateltavat ovat saaneet melko vapaasti edistää haastattelutilannetta kertomalla omia näkemyksiään sillä syvyydellä, kun he ovat kokeneet tarpeelliseksi. Tämä noudattelee puolistrukturoidun haastattelun mallia.

Haastattelutilanteista ei ole haluttu ennalta määrätyn rakenteen vuoksi rajata ulkopuolelle mahdollisia haastattelukeskustelun aikana esiin nousseita jatkokysymyksiä teemoista, joita ei ole alun perin sisällytetty haastattelurunkoon. Tästä johtuen haastatteluissa tuotettujen tietosisältöjen välillä esiintyy varianssia. Tutkimuksen tavoitteena on ollut luoda kokonaisvaltainen käsitys tarkasteltavasta ilmiöstä, joten esimerkiksi ensin haastateltujen informanttien vastaukset ovat muokanneet myöhemmin tapahtuneiden haastatteluiden etenemistä. Tutkimuksen toteuttamisessa on katsottu, että kysymysten säilyttäminen samana eri informanttien kesken ei ole ollut tieteellisen tutkimusmenetelmän näkökulmasta itseisarvoista, koska tällainen näkökulma toteuttaisi haastattelun strukturoidumpaa eli skaalassa määrällisempää kuin laadullisempaa luonnetta. Edelleen eri informanttien vastauksia ei ole ollut tarkoituskaan vertailla toisiinsa, vaan kaikkien vastausten avulla muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys tarkasteltavasta ilmiöstä. Tätä alleviivaa haastattelustrukturin eriäväisyys kolmen erilaisen informanttiluokan välillä.

Haastatteluja varten informanteiksi on valikoitunut kohdeorganisaation edustajia kolmesta eri näkökulmasta eli luokasta. Tarkasteltavaa ilmiötä on lähestytty ensinnäkin turvallisuustoimialan näkökulmasta, jossa tutkimukseenkin valittu turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan näkökulma virkaperustaiseen matkustamiseen korostuu. Edelleen ilmiötä on lähestytty linjaorganisaation esimiesasemassa olevan virkamiehen, joka käskee alaisilleen virkaperustaisia matkustustehtäviä, näkökulmasta. Lopulta ilmiötä on tarkasteltu arkisia viran toimittamiseen perustuvia matkoja toteuttavan virkamiehen näkökulmasta. Jäljempänä kuviossa 5 on havainnollistettu kolme erilaista näkökulmaa, jota haastatteluilla on pyritty luomaan tarkasteltavaan ilmiöön.



Kuvio 5. Haastatteluiden kolme toisistaan eriävää näkökulmaa tarkasteltavaan ilmiöön

Haastattelut on toteutettu vuoden 2021 viimeisen vuosineljänneksen aikana. Tutkimuksen aikana on haastateltu kuutta Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen virkamiestä, jotka toimivat yllä kuvatusti erilaisissa rooleissa tarkasteltavan ilmiön ympärillä. Haastateltavista kaksi edustaa roolissaan turvallisuustoimialaa, kaksi haastateltavaa taas toimii linjaorganisaatiossa esimiehenä. Edelleen on haastateltu kahta matkustavaa virkamiestä. Näistä yhdellä haastateltavaksi valikoituneella linjaorganisaation esimiehellä on tutkimuksessa kaksijakoinen rooli, sillä tämä matkustaa virkatehtäviensä puolesta merkittäviä määriä sen lisäksi, että käskee alaisiaan toteuttamaan virkaperustaisia matkoja. Täten haastateltavien asiantuntijuus muodostuu eri näkökulmista: turvallisuustoimialan edustajien asiantuntijuus voidaan nähdä perinteisenä substanssiasiantuntijuutena turvallisuusjohtamisen sekä riskienhallinnan aiheista, kun taas linjaorganisaatioesimiesten sekä matkustavien virkamiesten asiantuntijuus perustuu subjektiiviseen kokemusasiantuntijuuteen omista virkatehtävistään matkustamisen osalta. Linjaorganisaatioesimiesten ja matkustavien virkamiesten näkökulmat eriytyvät edelleen toisistaan. Haastateltavien jakautuminen näkökulmittain on esitetty jäljempänä taulukossa 2.

Näkökulma tarkasteltavaan ilmiöön	n
Turvallisuustoimialan edustaja	2
Linjaorganisaatioesimies	2
Matkustava virkamies	2
yhteensä	6

Taulukko 2. Tutkimuksen haastateltavien jakautuminen näkökulmittain

Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina. Yhdessä haastattelutilanteessa on käytännön järjestelyjen syistä johtuen ollut läsnä haastateltavan lisäksi myös opinnäytetyön ohjaaja. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa operaatioturvallisuussyistä nimettöminä. Tutkimuksen aikana haastateltavien henkilöllisyys, heidän virkatehtävänsä ja niiden liittyminen tarkasteltavaan ilmiöön on varmistettu. Haastateltavien vastauksiin ei erikseen viitata yksilötasolla, vaan haastatteluista tehtäviä johtopäätöksiä käsitellään yleisellä tasolla ja niihin viitataan yleisesti haastatteluina. Lisäksi haastateltavat ovat erikseen ilmaisseet suostumuksensa haastateltavaksi.

Haastateltavat ovat valikoituneet virkatehtäviensä perusteella. Valinnan haastateltavista on tehnyt työn tilaaja sen perusteella, kuka tarkasteltavan organisaation saatavilla olevasta henkilöstöstä olisi tämän harkinnan perusteella sopiva haastateltavaksi huomioiden tutkimuksen kolme erilaista näkökulmaa tarkasteltavaan ilmiöön. Kyseessä on käytännön

järjestely, sillä organisaation ulkopuolisen tutkijan olisi huomattavasti vaikeampaa, jollei mahdotonta tunnista tutkimukseen sopivia informantteja ennalta tuntematta organisaation hierarkiaa. Asiantuntijateemahaastattelussa haastateltavien lukumäärää tärkeämpää on löytää riittävän monta sopivaa haastateltavaa tarkasteltavan ilmiön ympäriltä haastatteludatan saturaation saavuttamiseksi. Tutkimuksessa kyseeseen ei olekaan tullut haastateltavien satunnaisotanta, vaan jonkinlainen menetelmä haastateltavien valitsemiseksi on täytynyt tehdä. Lisäksi summittaista suoraa potentiaalisten informanttien lähestymistä puhelimitse tai sähköpostitse (ns. ”kylmäsoitot”) ei ole pidetty luottamusta herättävänä, huomioiden tarkasteltavan organisaation sotilaallinen ja maanpuolustuksellinen luonne.

Haastattelutilanteet on äänitetty ja äänitteet on jälkikäteen litteroitu tekstimuotoon (Kananen 2015, 90). Litterointi on toteutettu propositiotasolla suuripiirteisesti ja kirjakielellä, sillä tarkat sanamuodot tai intonaatiot eivät muodosta tutkimukselle merkityksellistä tietoa (Kananen 2015, 161; Ojasalo, ym. 2014, 110). Litteroinnin lisäksi haastattelutilanteessa on tehty kirjallisia muistiinpanoja, joihin on tukeuduttu tutkimuksen raportointivaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135; 139–140)

Haastatteluäänitteitä ja niiden litterointeja, sekä haastattelutilanteessa muodostuneita muistiinpanoja käsitellään tutkimusluvan mukaisesti turvallisuusluokkaan TL IV kuuluvana siltä varalta, että tutkimuksen aikana muodostuu turvallisuusluokiteltua tietoa. Äänitteitä, muistitikkua ja paperille kirjoitettua tietoa säilytetään opinnäytetyöraportin julkaisemisen jälkeen tutkimuksen tilaajan omissa tiloissa yhden vuoden ajan opinnäytetyöraportin julkaisusta alkaen, jonka jälkeen ne hävitetään tilaajan toimesta. Sähköisessä muodossa olevaa alustavaa raporttiluonnosta on säilytetty erillisellä muistitikulla salattuna. Puolustusvoimien logistiikkalaitos sekä Pääesikunnan operatiivinen osasto on tarkastanut lopullisen opinnäytetyöraportin ennen sen julkaisua, jonka jälkeen sähköiset luonnokset on hävitetty. Julkinen opinnäytetyö julkaistaan Theseus-palvelussa.

4 Kohdeorganisaation kuvaus

Puolustusvoimilla on puolustusvoimista annetun lain (551/2007) 2 §:n mukaan neljä lakisääteistä tehtävää:

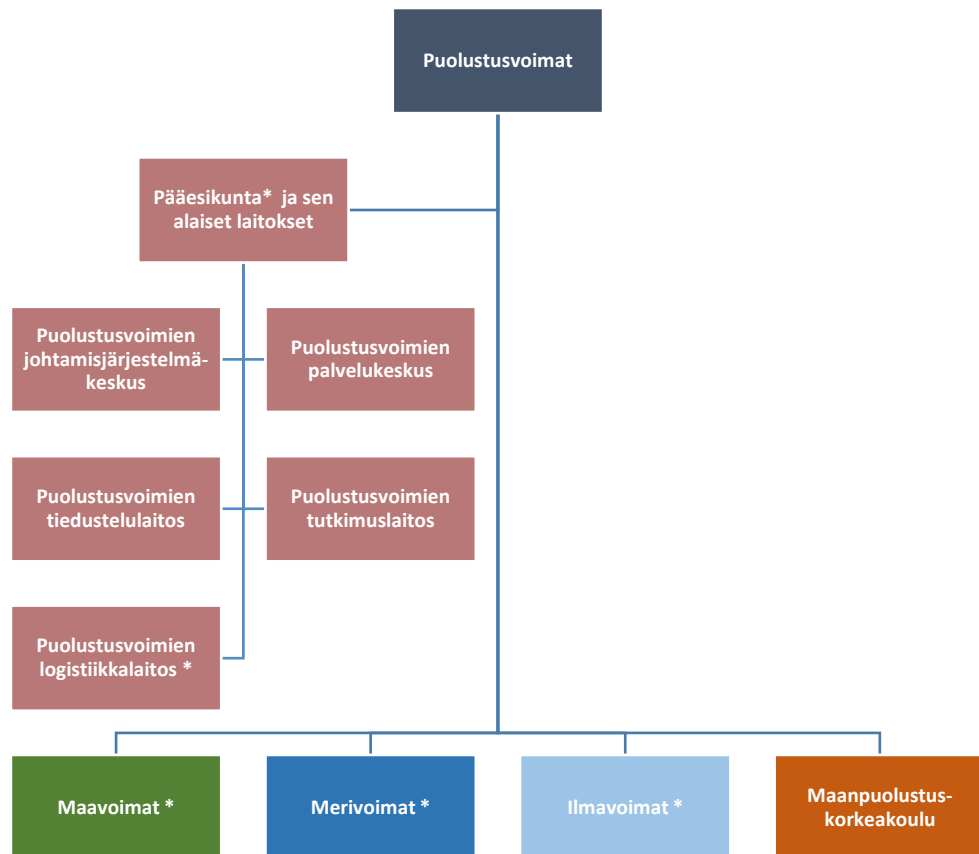
1. Suomen sotilaallinen puolustaminen;
2. muiden viranomaisten tukeminen;
3. osallistuminen tiettyihin kansainvälisiin sopimuksiin perustuvaan aluevalvontayhteistyöhön tai muuhun kansainvälisen avun antamiseen ja kansainväliseen toimintaan;
4. osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan.

Tehtävät on edellä esitetty tärkeysjärjestyksessä niin, että tarpeen tullen ensisijaisuusperiaatteen mukaisesti ennemmin mainitun tehtävän täyttäminen ottaa etusijan myöhemmin mainitulta tehtävältä. Puolustusvoimien tärkein lakisääteinen tehtävä, Suomen sotilaallinen puolustaminen sisältää pykälän 1 momentin 1 kohdan mukaan maa-alueen, vesialueen ja ilmatilan valvomisen sekä alueellisen koskemattomuuden turvaamisen; kansan elinmahdollisuuksien, perusoikeuksien ja valtiojohdon toimintavapauden turvaamisen sekä laillisen yhteiskuntajärjestyksen puolustamisen; ja sotilaskoulutuksen antamisen sekä vapaaehtoisen maanpuolustuksen ohjaamisen sekä maanpuolustustahdon edistämisen.

4.1 Puolustusvoimat organisaationa

Puolustusvoimat on hierarkkinen organisaatio, jossa organisaation eri tasojen väliset johtosuhteet on määritelty selkeästi. Puolustusvoimien sisäinen järjestys onkin sotilaallinen. Käytössä on muun muassa sotilasarvojärjestelmä, jolla kuvataan henkilöstön keskinäistä asemaa sekä käskyvaltaa suhteessa suoranaisiin ja välillisiin alaisiinsa. (Pääesikunta 2016b, 13–15; Harisalo 2021, 31).

Puolustusvoimia johtaa Puolustusvoimain komentaja, jolla on suoranaisessa alaisuudessaan Pääesikunta, kolme puolustushaaraa sekä Maanpuolustuskorkeakoulu. Pääesikuntaa johtaa pääesikunnan päällikkö, puolustushaarakomentajina toimivat Maa-, Meri- sekä Ilmavoimien komentajat, ja Maanpuolustuskorkeakoulua johtaa rehtori. Edelleen Pääesikunnan alaisuudessa toimii viisi laitosta: Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus, Palvelukeskus, Tiedustelulaitos, Tutkimuslaitos sekä Logistiikkalaitos. Jäljempänä kuviossa 6 on kuvattu Puolustusvoimien organisaatiorakenne tulosityksikkötasolla. (Puolustusvoimat 2021a; 2021c; 2021e; 2021i; 2020, 32).



Kuvio 6. Puolustusvoimien organisaatorakenne tulosityksikkötasolla. Tulosityksiköt ilmaistu *-merkillä (Puolustusvoimat 2021a; 2021c; 2021e; 2020, 32)

Puolustusvoimat on organisoitu linjaesikuntaorganisaation mukaisesti (Pääesikunta 2014, 19; Hartikainen 2015, 23). Organisaatioiden perusmalli pohjautuu linjaorganisaatiomalliin, jossa käskyvalta ja vastuu päätöksenteosta keskittyy organisaatorakenteen yläpäähän, ja rakenteen alaosaan keskittyy annettuja käskyjä toteuttava porras. Juuti (2006, 213–214) nimittää tällaista organisaatiomallia Weberin (1947) mukaisesti rationaaliseksi byrokratiaksi. Edelleen tällaista organisaatiota voidaan nimittää myös organisaation toimintorakenteeksi, joka on tuloskeskeinen (Kamensky 2015, 107–108; Juuti 2006, 209–210). Linjaorganisaatiolle on tyypillistä, että jokaisella työntekijällä tai virkamiehellä on yksi esimies, jolle tämä vastaa toiminnastaan ja jolta tämä saa käsketyt tehtävät toteutettavaksi. (Juuti 2006, 214; Seeck 2021, 57–58; Hartikainen 2015, 24)

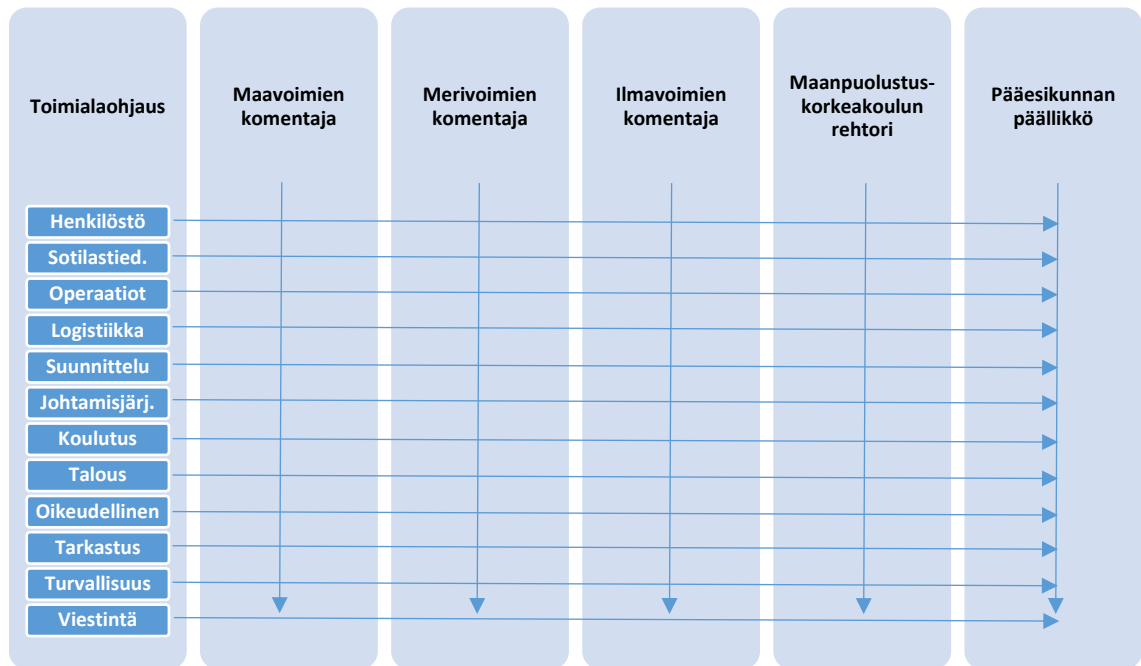
Puolustusvoimat voidaan nähdä organisaatorakenteeltaan myös tulosityksikköorganisaationa, jonka yksittäiset tulosityksiköt kykenevät itsenäiseen toimintaan omalla erityisalallaan. Pääesikunta, puolustushaarat sekä Puolustusvoimien logistiikkalaitos ovat Puolustusvoimien itsenäisiä tulosityksilöitä (Puolustusvoimat 2020). Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen jäljempänä kuvatut osat ovat hallintoyksiköitä, pois lukien Logistiikkakoulu, joka on

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunnan alainen joukkoyksikkö (Pääesikunta 2016a, liite 16). Hallintoyksikkö vertautuu hallinnollisesti joukko-osastoon (Puolustusvoimat 2021c).

Puolustusvoimien toiminnan organisoinnissa on edelleen myös viitteitä järjestäytymisestä matriisiorganisaation mukaisesti. Matriisiorganisaatiotoiminnan elementtejä näkyy Puolustusvoimissa käytössä olevan toisistaan erillisillä komento- ja toimialateillä. Hartikainen (2015, 17) erottaa toisistaan johtamisen ja ohjaamisen toiminnot organisaation toiminnassa. Siinä missä komentotiellä tarkoitetaan edellä kuvattua linjaorganisaatiomallin mukaista käskyvaltasuhteen muodostumista johtoportaiden kautta esimiehen ja virkamiehen välille, toimialatie leikkaa linjaorganisaatiomallin tulosityksiköt matriisimallin mukaisesti ja kulkee suoraan sille taholle, jota asia koskee (Pääesikunta 2016b, 13).

Hartikainen (2015, 37–38) viittaa Kenttäohjesäännön yleiseen osaan (2014, 19) ja tunnistaa Puolustusvoimien toimialoiksi henkilöstö-, sotilastiedustelun, operaatioiden, logistiikan, suunnittelun, johtamisjärjestelmä-, koulutus-, talouden, oikeudellisen, tarkastus-, turvallisuus- sekä viestinnän toimialat (Pääesikunta 2016a, liite 19). Samankaltainen jako toimialoihin mukailee myös Pääesikunnan osastojakoa (Puolustusvoimat 2021g) ja usean Pohjois-Atlantin liiton (North Atlantic Treaty Organization, NATO) jäsenmaan yleisesikunnan rakennetta (Department of the Army 1997, 2–5). Pääesikunnan osastot vastaavatkin toimialaohjauksesta osastoittain toimialatietä pitkin.

Ohjaamisen suhteessa johtamiseen näkyy taas matriisiorganisaation luonne, kun toimintoja ohjataan itsenäisesti ohi perinteisen linjaorganisaation komentorakenteen. Puolustusvoimat toimii linjaorganisaationa, mutta eri toimialoja ohjataan toimialoittain perustoiminnoista itsenäisesti. Täten virkamiehellä voi olla suoranaisen linjaesimiehensä lisäksi käskynalaisuusuhde esimerkiksi turvallisuuden toimialaesimieheen, tosin rajatusti vain, kun kyse on turvallisuusasioista. Pääesikunnan turvallisuusosasta vastaa Puolustusvoimien turvallisuuspäällikön johdolla organisaation turvallisuustoiminnan tavoitteiden määrittelystä, ohjeistamisesta sekä ohjeiden toteuttamisen valvonnasta ja turvallisuustilanteen noudattamisesta (Villikari 2007, 50). Jäljempänä kuviossa 7 on kuvattu Puolustusvoimien linjaorganisaation toiminnanohjauksen viitekehys. (Pääesikunta 2016b, 14; Hartikainen 2015, 25; Juuti 2006, 214; Villikari 2007, 59–60)



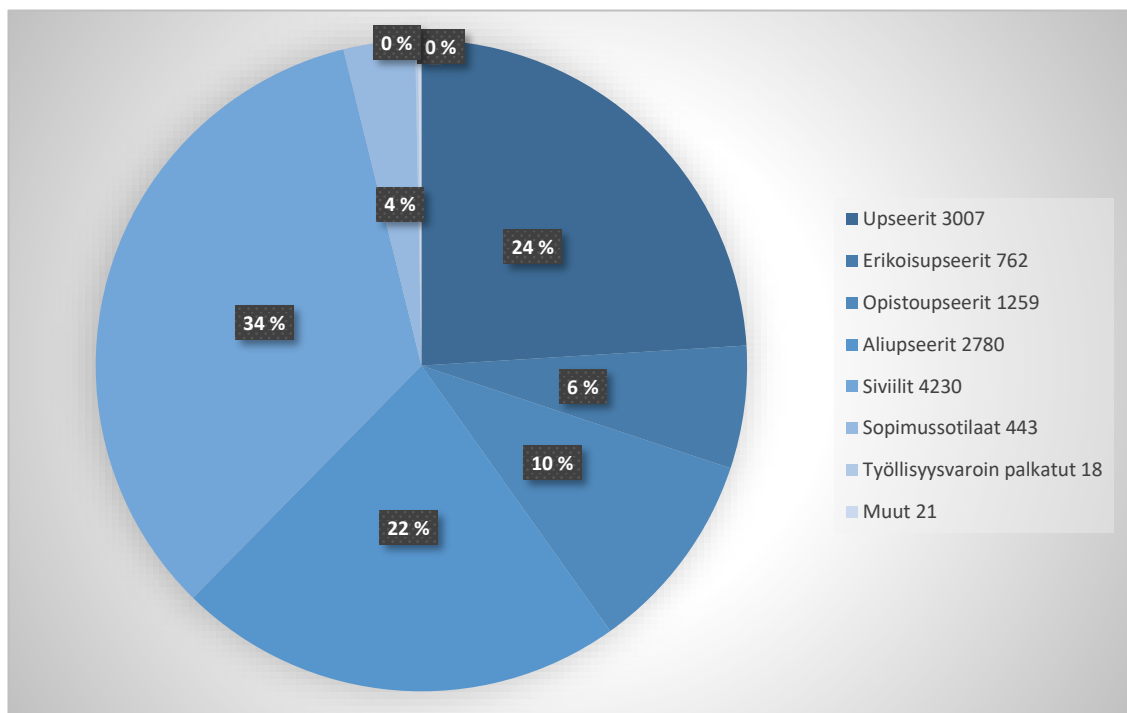
Kuvio 7. Puolustusvoimien linjaorganisaation toiminnanohjauksen viitekehys (Pääesikunta 2016b, 14; Hartikainen 2015, 25; Juuti 2006, 214; Villikari 2007, 59–60)

Puolustusministeriön hallinnonalan toteuttama turvallisuustoiminta pyrkii muun muassa Puolustusvoimien lakisääteisten tehtävien toteuttamiseen häiriöttä. Kyse on toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta. Puolustusministeriö (2007, 4) jakaa turvallisuuskäsitteen toiminnan turvallisuuteen, henkilöstö-, tieto- sekä fyysiseen turvallisuuteen. Suojattaviksi arvoiksi tunnistetaan ihmiset, tieto, materiaali, tilat sekä maine. Villikari (2007, 48) esittää turvallisuusuhkia muodostuvan Puolustusvoimien turvallisuusympäristössä sotilaallisen vaikuttamisen lisäksi muun muassa onnettomuuksista ja toimintavirheistä. Turvallisuustoimintaa pidetään yllä uhka- ja riskianalysein, ohjein ja käskyin tai normein. Stenberg (2017, 23) viittaa Pääesikunnan (2003, liite 2) Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiaan, ja kuvaa turvallisuustoiminnan keinoja olevan muun muassa hallinnollinen turvallisuus, turvallisuusjohtaminen, turvallisuuskoulutus sekä kansainvälisen toiminnan turvallisuus. (Puolustusministeriö 2007, 4–5; Villikari 2007, 47–49)

Puolustusvoimien rauhanajan henkilöstömäärä on hieman yli 12 000 (Puolustusvoimat 2020, 6). Tehdyt henkilötyövuodet ovat määrältään tätä hieman pienempiä (Puolustusvoimat 2020, 31). Kullakin hetkellä tarkasteltaessa henkilöstömäärä vaihtelee esimerkiksi avoimiin tehtäviin rekrytoimisten vuoksi. Valtaosa sotilaallisen organisaation henkilöstömäärästä on luonnollisesti kantahenkilökuntaan kuuluvia ammattisotilaita, mutta merkittävä osa Puolustusvoimien henkilöstöstä on joko siviili tai rekrytoitu sotilasvirkaan siviilikoulutuksen perusteella. Tutkimuksessa ammattisotilaksi käsitetään upseerien, opistoupseerien sekä aliupseerien henkilöstöryhmät. Lisäksi sopimussotilaita käsitellään tässä yhteydessä

ammattisotilaisiin rinnastuvana henkilöstöryhmänä, sillä kyseisen henkilöstöryhmän suorittamat työtehtävät ovat perinteisesti edellä mainittujen ammattisotilashenkilöstöryhmien virkatehtäviä tukevia sekä vähintään vastaavanlaisia.

Erikoisupseerit ovat henkilöstöryhmänä käsitettävä ammattisotilaiksi edellä mainittujen henkilöstöryhmien lisäksi, mutta tässä tutkimuksessa heidät on eriytetty virkansa vaatiman siviiliammattitaidon luonteen puolesta sotilaskoulutuksen saaneista henkilöstöryhmistä. Erikoisupseerien virat täytetään pääsääntöisesti siviilikoulutuksen kautta tehtävään pätevyyden hankkineesta henkilöstöstä, joten tällä näkökulmalla erikoisupseerien henkilöstöryhmä vertautuu koulutustaustansa soveltuvien osin siviilien henkilöstöryhmään. Erikoisupseereita ja siviilejä on Puolustusvoimien kokonaishenkilöstömäärästä noin 40 prosenttia, ja tästä määrästä suurin osa on siviilejä erikoisupseerien ollessa henkilömäärältään selvästi Puolustusvoimien pienimpiä henkilöstöryhmiä (Puolustusvoimat 2020, 6). Edellä kuvattu Puolustusvoimien henkilöstömäärä on kuvattu henkilöstöryhmittäin mukailen kuviossa 8.



Kuvio 8. Puolustusvoimien henkilöstömäärä henkilöstöryhmittäin (mukaihen Puolustusvoimat 2020, 6)

Suomen sotilaallisen maanpuolustuksen vuosittainen kokonaisbudjetti on Valtionvarainministeriön (2021c) talousarvioesityksen mukaan noin 2,7 miljardia euroa, kun jätetään huomioimatta erityinen, tutkimusta toteutettaessa meneillään oleva Ilmavoimien

HX-hävittäjähanke, joka muodostaa normaalibudjetin rakenteesta merkittävästi poikkeavan, ulkoisen hankintakuluerän. HX-hankkeella tarkoitetaan suunnitelmaa korvata tutkimuksen kirjoitushetkellä Ilmavoimien elinkaarensa loppuvaiheen saavuttava Boeing F/A-18C/D Hornet-monitoimihävittäjäkalusto uudella hävittäjällä. Loppuvuodesta 2021 HX-hanke saikin tarjouskilpailun päätökseen, kun Hornet-kalusto päätettiin tulevaisuudessa korvata Lockheed Martin F-35A Lightning II Block 4 –monitoimihävittäjillä (Puolustusministeriö 2021). (Valtioneuvosto 2021, 31–32; 36)

Puolustusvoimien vuosittaiset toimintamenot ovat hieman alle 2 miljardia euroa (Valtionvarainministeriö 2021c). Tarkasteltaessa valtion kokonaisbudjettia ja verrattaessa siihen Puolustusvoimien toimintamenoja, voidaan todeta Puolustusvoimien normaalien toimintamenojen olevan noin 3 prosenttia valtion kokonaisbudjetista HX-hävittäjähankkeen kustannuksilla vähennettynä (Valtionvarainministeriö 2021b; 2021c).

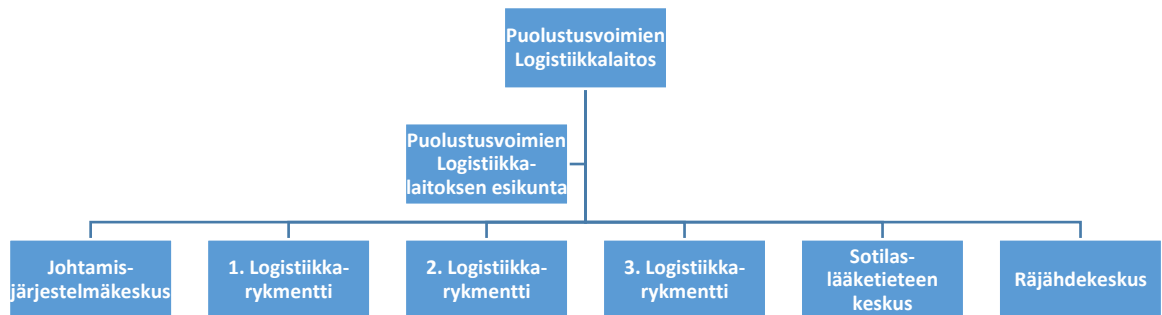
4.2 Puolustusvoimien logistiikkalaitos

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen ydintehtävä on varmistaa Puolustusvoimien suorituskykyjen tehokas käyttö ja operaatioiden toimeenpaneminen kaikissa olosuhteissa. Tehtävän toteuttamiseen kuuluu huolehtia Puolustusvoimien materiaalihankinnoista, toimintakyvystä sekä materiaalin käyttökelpoisuudesta. Logistiikkalaitos vastaa Puolustusvoimien materiaalin teknisestä elinjaksollahinnasta ja toteuttaa valtakunnallisesti logistiikan järjestelyt sekä tuottaa logistiikan palvelut Puolustusvoimille. Puolustusvoimien materiaali on Logistiikkalaitoksen hankkimaa, omistamaa sekä ylläpitämää. Logistiikkalaitos vastaa normaalisti vuosittain noin vajaan 0,8 miljardin euron puolustusmateriaalihankinnoista (Valtionvarainministeriö 2021b). Normaalien vuosittaisten puolustusmateriaalihankintamenojen lisäksi Logistiikkalaitos on vastannut HX-hankkeen toteuttamisesta, jonka Eduskunnan ylimääräinen, normaalin puolustusbudjetin ulkopuolinen tilausvaltuus on noin 9,4 miljardia euroa. Tästä noin 1,48 miljardia euroa on budjetoitu vuodelle 2021. (Puolustusvoimat 2021f; Valtionvarainministeriö 2021b; Pääesikunta 2016a, liite 16).

Puolustusvoimien logistiikkalaitos on perustettu vuonna 2015 osana kokonaisvaltaista puolustusvoimauudistusta, jonka yksi tärkeimmistä rakenteellisista toimenpiteistä oli koota materiaalihankinnat ja yleiset logistiikan toiminnot yhden, Pääesikunnan alaisen laitoksen vastuulle (Pääesikunta 2016a, 7–8). Puolustusvoimauudistuksessa lakkautettiin puolustushaarojen (Maa-, Meri- sekä Ilmavoimat) materiaalilaitokset, ja niiden suorituskyky yhdistettiin yhtenäisen Logistiikkalaitoksen alaisuuteen. Lisäksi samaan kokonaisuuteen yhdistettiin muita yksittäisiä eri tulosityksiköiden ja joukko-osastojen toimintoja.

Logistiikkalaitos koostuu sen esikunnasta, Järjestelmäkeskuksesta, kolmesta Logistiikkarykmentistä, Sotilaslääketieteen keskuksesta sekä Räjähdekeskuksesta

(Puolustusvoimat 2020, 32; Pääesikunta 2016a, liite 16). Logistiikkalaitoksen organisaatorakenne on kuvattu jäljempänä kuviossa 9.



Kuvio 9. Logistiikkalaitoksen organisaatio (Puolustusvoimat 2020, 32; Pääesikunta 2016a, liite 16).

Logistiikkalaitoksen esikunnan tehtäviin kuuluu vastata laitoksen toiminnan kokonaissuunnittelusta ja sen eri hallintoyksiköiden koordinoimisesta sekä ohjaamisesta. Edelleen esikunta vastaa koko laitoksen toimintavalmiudesta sekä logistiikkajärjestelmän tilannekuvan ylläpitämisestä.

Logistiikkalaitos on henkilöstöllä mitattuna suuruudeltaan yli 2200 henkeä (Puolustusvoimat 2021f). Tämä tarkoittaa kokonaismäärällisesti hieman alle viidennestä koko Puolustusvoimien henkilöstöstä. Henkilöstömäärällä verrattuna muihin tulosityksiköihin – Pääesikuntaan, sekä kolmeen puolustushaaraan – Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen koko on merkittävä. Pääesikunnan rooli keskeisenä johtoesikuntana on Puolustusvoimissa kiistämätön, mutta henkilöstömäärältään se on varsin pieni organisaatio. Verrattuna kolmeen puolustushaaraan enää ainoastaan Maavoimat on Logistiikkalaitosta suurempi, kun kokoa mitataan henkilöstömäärällä (Puolustusvoimat 2021b; 2021d; 2021f; 2021h). Voitaisiinkin argumentoida, että Logistiikkalaitoksesta on käytännössä muodostunut neljäs puolustushaara – se on itsenäinen tulosityksikkö ja sen koko henkilöstöllä mitattuna on puolustusvoimallisesti merkittävä. On kuitenkin huomioitava, että Logistiikkalaitoksella ei ole virallista puolustushaaran statusta nykyisessä Puolustusvoimien organisaatiossa.

Logistiikkalaitoksen henkilöstö koostuu ammattisotilaita ja siviileistä. Verrattuna kolmeen puolustushaaraan, Logistiikkalaitos on ainoa Puolustusvoimien tulosityksikkö, joka ei kouluta lainkaan alokkaita. Kyseessä on siis ensisijaisesti asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminnan keskiössä ei ole varusmiespalveluksen toteuttaminen, vaan sillä on ensisijaisesti ainoastaan operatiivisia tai niitä tukevia tehtäviä. Logistiikkalaitoksen tehtäväkenttä on luonteeltaan sellainen, että erikoisosaamisen tarve on suuri. Verrattuna kolmeen puolustushaaraan

Logistiikkalaitoksen henkilöstö koostuukin suuremmalta osin siviileistä sekä erikoisupseereista. Puolustusvoimien oman johtamiskoulun, Maanpuolustuskorkeakoulun opintotarjonnassa painotetaan ensisijaisesti sotilaallisia opintoja, mikä näkyy upseerin koulutuksen sisältöpainotuksessa. Erikoisupseerit ja siviilit rekrytoidaan valmiiksi alansa peruskoulutuksen hankkineena. Tällainen peruskoulutus voi olla esimerkiksi insinöörin tai lääkärin koulutus. Erikseen Puolustusvoimissa järjestetään täydennyskoulutusta esimerkiksi turvallisuustoimialalla, mutta nämä opinnot eivät sisälly upseerin koulutukseen, vaan ovat osa urapolkuopintoja turvallisuustoimialalle suuntautuille ammattisotilaille.

5 Teoreettinen viitekehys

Kappaleessa 5 kuvataan tutkittavan ilmiön teoreettinen viitekehys systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksena. Kahdessa ensimmäisessä alakappaleessa 5.1–5.2 käsitellään tutkimuksen näkökulmana olevien turvallisuusjohtamisen sekä riskienhallintaprosessin keskeisimpiä käsitteitä. Seuraavissa alakappaleissa 5.3–5.4 perehdytään organisaatioturvallisuuden osa-alueiden keskeiseen sisältöön henkilöstö- ja tietoturvallisuuden osalta. Edellä kappaleessa 3.1 kirjallisuuskatsauksen toteuttamisesta kuvatulla hakumenetelmällä ei ilmennyt kuin yksittäisiä kohdeorganisaatiota tai -ilmiötä käsitteleviä tutkimuksia.

Virkaperustaisen matkustamisen riskienhallintaa tietoturvallisuuskriittisessä organisaatiossa ei ole laajasti käsitelty väitöskirjatasolla turvallisuusjohtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi Lanne (2007) on väitöskirjassaan tutkinut yhteistyötä yritysturvallisuuden hallinnassa, eli sisäisen yhteistyön tarvetta ja roolia suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Sen sijaan turvallisuusjohtamista ja johtamista turvallisuuden toimialalla on tarkasteltu runsaslukuisesti. Tutkimuksen lähdekirjallisuudessa suurin käsiteltävä kokonaisuus onkin turvallisuusjohtaminen yleisesti. YAMK-opinnäytetyön tasolla sekä matkustamisen turvallisuutta että Puolustusvoimien toimintaa on tutkittu laajemmin. Tällöinkin tutkimuksen keskiössä on tosin ollut itse matkan toteuttaminen sekä matkustavan virkamiehen turvallisuus. Pääpaino on ollut käytännönläheisten matkustusturvallisuusohjeiden laatimisessa yksittäisille matkaajille, ja tyypillinen opinnäytetyö on jonkin muotoinen matkustusturvallisuusohje organisaatiolle. Linjaorganisaation vastuut turvallisuusjohtamisessa on ollut julkaisuissa paitsiossa.

Kalervo (2015) on tutkinut matkustusturvallisuusohjelmaa, ja Aalto-yliopiston TJK-koulutusohjelman tutkielman lopputuotteena toteuttanut matkustusturvallisuusohjelman. Huomioiden tutkielman kohteena oleva organisaatio tutkielmaa voidaan pitää kattavana yleiskatsauksena etenkin matkan toteuttamisen näkökulmasta, joskin linjaorganisaation turvallisuusjohtamisen vastuisiin ei juurikaan oteta kantaa.

Oinonen (2010) tutki TJK-tutkielmassaan riskienhallinnan järjestämistä Puolustusvoimissa. Johtopäätöksissään (2010, 32) hän toteaa turvallisuustoimialan esiintulon riskienhallinnan integroimisessa päätöksentekoon mahdollisesti edistävän toimialan tavoitteita. Yhtenä huomiona hän toteaa (2010, 33) riskien suhteen nollatoleranssi olevan mahdoton saavuttaa, mutta tilannetietoisuus on merkittävää riskien paikkojen tunnistamiseksi.

Simi (2010) tutki TJK-tutkielmassaan Puolustusvoimien turvaluokiteltua tietoa sisältävien kotimaisten hankintojen turvallisuutta. Johtopäätöksissään (2010, 32–33) hän toteaa turvallisuustoimialalla olevan kaksijakoinen rooli hankinnoissa, ensinnäkin hankintojen turvallisuusohjauksessa ja toiseksi hankintojen turvallisuuden valvonnassa.

Stenberg (2017) tutki YEK-diplomityönään Maanpuolustuskorkeakoulun turvallisuuskulttuuria. Siinä hän (2017, 53–55) huomioi riskienhallintaan ja turvallisuusjohtamiseen liittyvän koulutuksen vähyyden Maanpuolustuskorkeakoulun opinnoissa. Turvallisuuden opintojen pääpaino on palvelusturvallisuudessa, esimerkiksi toiminnan varomääräysopintojen muodossa. Villikari (2007) tutki YEK-diplomityönään Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toteutumista Merivoimissa.

5.1 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen ei poikkea organisaation normaalista johtamisesta – turvallisuusasioista vastaaminen on yhtä lailla organisaation johdon vastuulla kuin perustoiminnan tulostavoitteellinen toimintakin. Tämän lisäksi turvallisuusasioita ei tule tarkastella perustoiminnasta erillisenä saarekkeena, vaan integraalisena toimintona kaikessa organisaation toiminnassa. Kerko (2001, 24) pitää turvallisuusjohtamista laatujohtamisen kaltaisena toimintana, jossa organisaation kunkin toimijan tehtäväkuva määritellään mahdollisimman tyhjentävästi. Tässä myös organisaation johdon vastuut on nähtävä samanlaisena toimintaketjun osana kuin muunkin organisaation toimijoiden.

Organisaatioturvallisuuden eriytymisen välttämiseksi organisaation muista toiminnoista tulee turvallisuusasiat sisällyttää organisaation päivittäiseen toimintaan ja työkuviin (Lanne 2007, 85). Turvallisuustoimialan voidaan nähdä tuottavan substanssiosaamista turvallisuuden alalta, mutta jotta toiminnan turvallisuus todella toteutuisi, tulisi turvallisuuden merkitys organisaation ydintoiminnan kannalta sisäistää organisaation eri tasoilla ja sisällyttää se toimintoihin. Tässäkin johdon sitoutuminen merkitsee. (Lanne 2007, 85; Kerko 2001, 23–24)

Organisaation johdon sitoutuminen nähdään johdonmukaisesti kriittisenä tekijänä turvallisen toiminnan mahdollistamisessa (Sunell 2014, 106–107; Reinman & Oedewald 2008, 124–125; Heljaste, Korkiamäki, Laukkala, Mustonen, Peltonen & Vesterinen 2008, 12–13; Kerko 2001, 26). Organisaation henkilöstön sitouttaminen turvalliseen toimintaan edesauttaa myös organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistamista. (Valtiovarainministeriö 2016, 31)

Villikari (2007, 65–67) viittaa Reasoniin (1997, 191–196) tunnistaessaan turvallisuuskulttuurin koostuvan neljä alakulttuurista, jotka ovat raportoiva kulttuuri, luottamuksen ilmapiiri, juostava kulttuuri sekä oppiva kulttuuri. Villikari (2007, 69) tekee johtopäätöksiä Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategiasta, ja toteaa muun muassa, että organisaation turvallisuustoiminta on laaja kokonaisuus, jonka kirjallisessa suunnittelussa ja käytännön toteuttamisessa näyttäisi olevan (2007) epäsointu. Jotta Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia toteutuisi, tulisi linjaorganisaation jokaiselle tasolle kohdentaa päätoiminen turvallisuustoiminnasta vastaava henkilö. (Villikari 2007, 65–69)

Reiman & Oedewald (2008, 297) tunnistavat haasteita turvallisuusjohtamisessa onnistumisessa. Ensimmäisenä he mainitsevat haasteeksi varautumisen sellaiseen vaaraan, jota organisaatio ei ole aiemmin kohdannut. Toiseksi on tunnistettu toteutuneista vaaroista oppimisen haaste, eli miten organisaatio ottaisi opikseen turvallisuuspoikkeamista. Edelleen tulee kyseeseen, miten organisaatiossa luodaan käsitys toiminnan riskinsietorajoista ja siitä, kuinka liki niitä organisaatio toimii. Lopulta on tunnistettu haaste siinä, miten toimia, kun tapahtumat ovat erilaisia kuin on ennakoitu. Myös Kerko (2001, 32) esittää organisaation turvallisuusjärjestelmille ominaisia puutteita. Näitä ovat esimerkiksi organisaation konkreettisen turvallisuuspolitiikan puute, organisaation tunnistamattomat menestystekijät sekä määrittelemättömät turvallisuuspäämäärät. Lisäksi on huomioitu, että turvallisuusjärjestelmän puute on, jos turvallisuutta ei ole määrätietoisesti osoitettu johdon vastuulle. Organisaation rakenne ja toiminta on huomioitava turvallisuusjohtamisen toteuttamisessa. Turvallisuustoiminta on mukautettava organisaation tarpeisiin ja mitoitettava resursseihin. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 18–19; Reinman & Oedewald 2008, 297; Kerko 2001, 32–33)

5.2 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinta on organisaation toteuttamaa toimintaa, jonka tarkoituksena on pohjimmiltaan torjua organisaation perustoiminnan tavoitteita uhkaavia vaaroja ja minimoida toteutuneiden uhkien seurauksia (Suominen 2003, 27; Leppänen 2008, 191). Riskienhallinnalla myös pyritään organisaation perustoiminnan tukemiseen ja siinä menestymiseen ja toiminnan jatkuvuuden takaamiseen (Valtionvarainministeriö 2017, 9). Jotta riskienhallinta ja sen proseduraalinen toimittaminen olisi tarkoituksenmukaista ja tehokasta, organisaation pitää tunnistaa toiminnastaan suojattavat arvonsa (Heljaste, ym. 2008, 14). Riskienhallinta on organisaation johdonmukaista toimintaa normaalien toimintojen suojelemiseksi eli negatiivisten poikkeamien hallintaa. (Leppänen 2006, 191-120)

Perustavanlainen kuvaus riskienhallintaprosessin vaiheista sisältöineen esitetään SFS:ISO 31000:2018 -standardissa (Suomen standardoimisliitto 2018) riskienhallinnan ohjeista. Tähän

malliin perustuu nojaa useat muut lähteet, ja onkin perusteltua pitää ISO 31000 -standardia riskienhallintaprosessin peruskivilähteenä.

Riskienhallintaprosessi koostuu tarkasteltavan toimintaympäristön tunnistamisesta, riskien arvioinnista, niiden käsittelemisestä, sekä seurannasta ja katselmoinnista. Lisäksi prosessissa on oleellista hankitun datan tallentaminen ja raportointi, sekä viestintä ja tiedonvaihto havaituista aiheista. Riskien arviointi jakautuu edelleen riskien tunnistaminen, riskianalyysin ja riskien merkitysten arvioinnin vaiheisiin. Jäljempänä kuviossa 10 on esitetty SFS:ISO 31000:2018 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi. (Suomen standardoimisliitto 2018, 14–20)

Toimintaympäristön määrittelemisen tarkoituksena on kohdentaa riskienhallinnallinen tarkastelu tiettyyn tunnistettuun osa-alueeseen tai organisaation toimintaan. Kyse on prosessin räätälöinnistä tarkoituksenmukaiseksi. Toimintaympäristön määrittelemisen riskienhallintaprosessin aluksi on oleellista, jotta voidaan saada aikaan tarkkoja havaintoihin perustuvia tuloksia, joilla on todellista turvallisuusvaikutusta organisaation toimintaan. Tietyn toimintaympäristön lisäksi tarkastellaan riskienhallinnan laajuutta tai kattavuutta. Tällöin määritellään prosessin laajuus ja yhtenäistetään riskienhallintaprosessin kokonaisuus organisaation määrittelemien tavoitteiden mukaisesti. (Suomen standardoimisliitto 2018, 15)

Riskien arviointi on moniasteinen, kokonaisvaltainen osa prosessia, jonka aikana tunnistetaan toimintaympäristössä vaikuttavat riskit, suoritetaan analyysi tunnistetuille riskeille ja sen pohjalta arvioidaan riskin kokonaismerkitystä organisaation toiminnalle. Järjestelmällisyys ja kokonaisvaltaisuus on oleellisessa osassa riskien arvioinnin vaihetta, jotta vältettäisiin virheet riskien tunnistamisessa ja sen jälkeen seuraavissa toimenpiteissä. Riskejä on arvioitava, jotta ne voidaan asettaa keskenään prioriteettijärjestykseen, jonka mukaisesti organisaatio sittemmin pystyy kohdistamaan rajalliset resurssinsa kriittisimpiin uhkiin. (Suomen standardoimisliitto 2018, 16; Heljaste, ym. 2008, 15–16; Rousku 2014, 61)

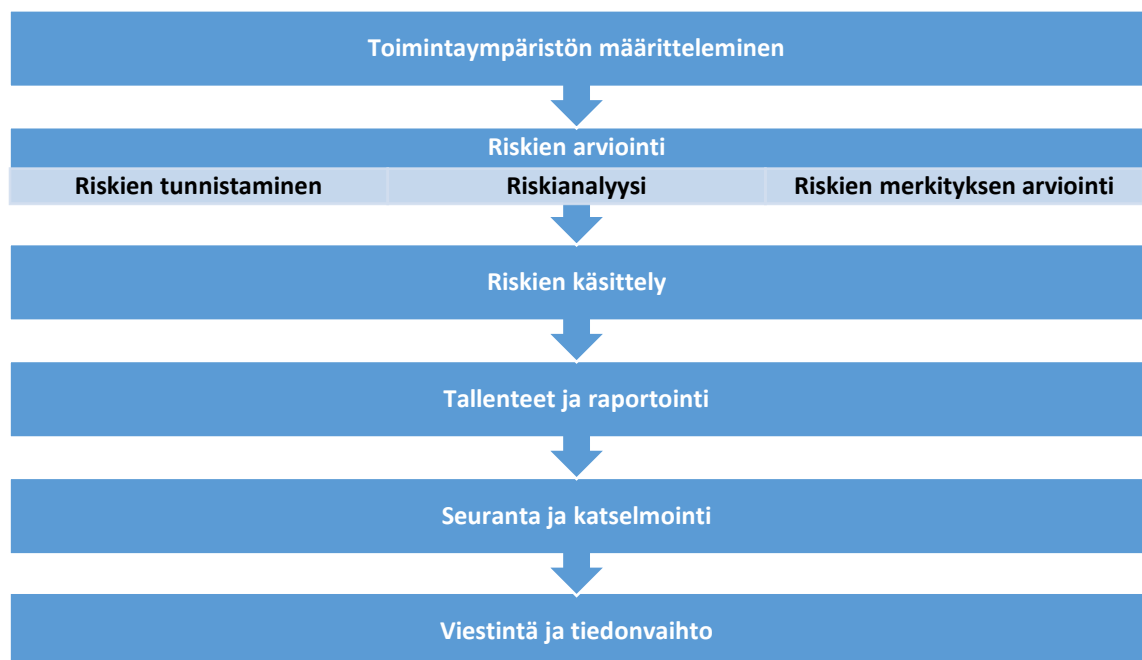
Tunnistamatonta riskiä vastaan ei voi etukäteen varautua. Riskien tunnistamisen tarkoituksena on havaita ja kuvata organisaation toimintaympäristössä vaikuttavat riskit Riskin aiheuttaa sellainen mahdollinen toimija tai toiminto, joka toteutuessaan estäisi organisaatiota saavuttamasta asettamia toiminnan tavoitteita. Riskianalyysi kohdistetaan tunnistettuun riskiin: sen tarkoituksena on luoda ymmärrys riskin luonteesta ja ominaisuuksista, sekä riskin tasosta. Riskillä on juurisyynsä sekä toteutuessaan seurauksia organisaation toiminnalle. Juurisyiden ja mahdollisten seurausten tunnistaminen onkin tärkeää riskienhallinnan seuraavassa vaiheessa riskin käsittelystä. Riskien merkityksen arvioinnin tarkoituksena on organisaation päätöksentekoa mahdollisimman tarkalla tiedolla. Tuotetun tiedon perusteella organisaatio ryhtyy tarvittaviin toimiin – tai jättää toimimatta

– jotta organisaation toiminnan kokonaisriski olisi linjassa sen tavoitteiden kanssa. (Suomen standardoimisliitto 2018, 16–18; Leppänen 2006, 119; 121).

Riskin käsittelyn vaiheen voidaan katsoa olevan riskienhallintaprosessin käytännönläheisin ja konkreettisin tai näkyvin vaihe. Sen aikana toteutetaan toimenpiteitä, jotka kohdistetaan joko ennaltaehkäisevästi tunnistettujen riskien aiheuttajiin eli juurisyihin, tai reagoivasti toteutuneen riskin aiheuttamiin seurauksiin. Juurisyihin vaikuttamalla pyritään välttämään epätoivottava tapahtuma kokonaisuudessaan, kun taas seurauksiin vaikuttaminen on pyrkimystä niiden pienentämiseksi. (Suomen standardoimisliitto 2018, 18–19)

Seurannan ja katselmoinnin vaiheen perimmäinen tarkoitus on ylläpitää prosessin jatkuvaa toteutumista. Riskienhallintaprosessin tulee olla jatkuvaa ja muuttuneeseen toimintaympäristöön reagoivaa. Jatkuvalle seurannalle ja säännölliselle katselmoinnille tavoitellaan prosessin tuottaman tiedon luotettavuutta ja ajantasaisuutta.

Riskienhallintaprosessin tulokset tulee dokumentoida määrämuotoisesti, ja sen tavoitteena on tuottaa tietoa organisaation johdon päätöksenteon tueksi. Tunnistetuista riskeistä viestimällä pyritään lisäämään tietoa sekä ymmärrystä organisaation sisällä sen toimintaan liittyvistä uhkista. (Suomen standardoimisliitto 2018, 14–15; 19–20)



Kuvio 10. SFS:ISO 31000:2018 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi (mukaillen Suomen standardoimisliitto 2018, 14)

5.3 Henkilöstöturvallisuus

Organisaation henkilöstö on keskeinen voimavara organisaation toiminnassa, sillä kaikesta automatisoinnista huolimatta varsinaisen työn tekee lopulta inhimillinen toimija. Henkilöstöturvallisuus on organisaatioturvallisuuden osa-alue, jossa otetaan kaksijakoisesti kantaa organisaation turvallisuuden ylläpitämiseksi. Ensinnäkin pyritään turvaamaan henkilöstö – ihmiset - vaaroilta. Toiseksi näkökulmana on organisaation toiminnan jatkuvuuden turvaaminen varmistamalla riittävät toiminnan kannalta kriittisten henkilöresurssien saatavuus. Valtiovarainministeriön (2008, 11–12) VAHTI-ohje 2/2008 Tärkein tekijä on ihminen – henkilöstöturvallisuus osana tietoturvallisuutta käsittää henkilöstöturvallisuuden käsittävän nimenomaisesti henkilöstöstä johtuvien vaarojen käsittelemisen. Tällöin tehdään määritelmällistä eroa tässä tarkoitettusta henkilöstöturvallisuuden määritelmän sekä henkilöturvallisuuden määritelmän välille, jolla tarkoitetaan ihmisiin kohdistuvia vaaroja. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020; Juvonen, ym. 2014, 60; Puolustusministeriö 2007, 6; Valtiovarainministeriö 2008, 11–12; Leppänen 2005, 204)

Henkilöstöturvallisuudella käsitetään työntekijöiden, asiakkaiden ja avainhenkilöiden suojaaminen vaaroilta, eli rikoksilta ja onnettomuuksilta. Matkustusturvallisuus koti- ja ulkomailla on osa tätä kokonaisuutta. Toiminnalle kriittisten henkilöresurssien varmistamisella tarkoitetaan erityisesti sijaisjärjestelyitä ensisijaisen asianhoitajan ollessa jostain syystä estynyt hoitamaan virkatehtäviä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020)

Henkilöstöturvallisuuden osa-aluetta käsiteltäessä ei sovi väheksyä organisaation toiminnalle kriittisten avainhenkilöiden tunnistamista ja suojaamista myös siitä näkökulmasta, että organisaation toiminnan jatkuvuus voi vaarantua tällaisen henkilön ollessa estynyt hoitamaan tehtävänsä (Kuusela & Ollikainen 2005, 275). Avainhenkilöllä tarkoitetaan sellaista virkamiestä, jonka äkillinen tai odottamaton poistuminen linjaorganisaation vahvuudesta aiheuttaisi organisaatiolle merkittävän poikkeaman normaalitoiminnoissa. Avainhenkilö on usein määriteltävissä erityisen asiantuntemuksensa kautta: avainhenkilöllä on sellaista osaamista tai henkistä tietotaitoa, joka on tärkeää organisaation toiminnan kannalta ja on myös vaikeasti korvattavissa (Leppänen 2005, 206–207). Avainhenkilöllä on sellaista tietoa, taitoa ja kokemusta laitteista tai työmenetelmistä, joita ei muilla ole. Myös sosiaalisemmat taidot, kuten neuvottelu- tai ihmisen kohtaamistaidot, kielitaito tai yhteistyötaidot saattavat yhdessä pitkäaikaisten yhteistyökontaktien kanssa tehdä henkilöstä organisaatiolle vaikeasti korvattavan avainhenkilön. Kyse ei ole siis ainoastaan ihmisten suojaamisesta vaaroilta, vaan pohjimmiltaan organisaation toiminnan jatkuvuudesta poikkeuksellisissa tilanteissa. Tämän merkitys erityisesti turvallisuuskriittisessä organisaatiossa on korostunut. (Kerko 2001, 266–267)

Avainhenkilöiden poistumiseen mistä syystä tahansa linjaorganisaation rivistä on varauduttava riittäväillä sijaisjärjestelyillä sekä tehtäväsuunnittelulla, jossa kullekin virkamiehelle suunnitellaan etupainotteisesti työuran seuraava tai pari seuraavaa tehtävää. Näihin peilaten virkamies valmennetaan uuteen tehtävään jo ennen siihen siirtymistä kouluttamalla tehtävän vaatima osaaminen. Riittävänä sijaisjärjestelyjen miniminä voidaan pitää, että vähintään kaksi virkamiestä osaa hoitaa jokaisen organisaation tehtävän ja kyseen ollessa kriittisestä toiminnosta, vähintään kolme virkamiestä osaa toimia tehtävässä (Leppänen 2005, 207). Organisaation tulee tunnistaa tehtävät, joilla on ainoastaan yksi ammattitaitoinen asianhoitaja ja järjestää tälle sijaistoiminnot. Haasteeksi tällaisessa tilanteessa saattaa muodostua, että tarkasteltava organisaatio ei välttämättä kouluta sisäisesti asianhoitajiaan, vaan osaaminen hankitaan siviilisektorilta, kuten kappaleessa 4.2 Puolustusvoimien logistiikkalaitoksesta kuvataan.

Matkustamisen turvallisuus tarkoittaa matkustamisen henkilöstön turvallisuutta, kun virkamies matkustaa varsinaisen virkapaikkansa ulkopuolelle. Myös työmatkustamisen kodin ja varsinaisen virkapaikan välillä voidaan nähdä sisältyvän aiheeseen. Leppänen (2005, 210) tunnistaa itse matkan jakautuvan perinteisen kolmivaiheisen jaottelun – ennakkovalmistelut, matkustaminen, jälkitoimenpiteet – lisäksi vielä itse kohteeseen matkustamiseen, ja itse työskentelyyn kohteessa. Tällöin virkaperustaisen matkan toteuttamisessa erotetaan toistaan profiililtaan hieman erilaiset teemat: matkustaminen työkohteeseen sekä varsinainen toiminta työkohteessa. Tästä on hyötyä, kun tarkastellaan eri toimintoja niiden sisältämien vaarojen osalta. Työkohteessa työskentelemisen vaarat painottuvat ulkomaanmatkustamiseen sekä kotimaassa tehtävään useamman vuorokauden matkoihin, kun matkustava henkilöstö joutuu majoittumaan ja huomioimaan käytännön järjestelyitä oman henkilöstö- sekä mukaan kantamansa materiaalin tietoturvallisuuden kannalta. Yhden päivän virka-aikana tehtävän matkan osalta tällaisen tekijän tarkastelu jää pienemmälle huomiolle. (Leppänen 2005, 209–211; Heljaste, ym. 2008, 121)

Kuten riskienhallinnassa yleisestikin, henkilöstöturvallisuuden näkökulmasta suurin osa tehtävästä työstä tulisi olla vaaroja ennaltaehkäisevää. Virkaperustaisen matkustamisen suunnitteleminen vaatiikin ennalta tehtyjä ponnisteluja (Heljaste, ym. 2008, 121). Henkilöstöön kohdistuvista vaaroista sekä kansallisesti että kansainvälisesti merkittävän uhan muodostaa liikenne (Kuusela & Ollikainen 2005, 277; Heljaste, ym. 2008, 126–127). Liikenne on matkustamisen turvallisuuteen vaikuttavana tekijänä sekä kotimaan että ulkomaan matkustamisessa, mutta sen merkitys on erityisen painava kotimaan viikoittaisessa, rutiininomaisessa matkustamisessa.

5.4 Tietoturvallisuus

Organisaation hallinnoiman tiedon suojaamisen merkitys on keskiössä organisaatioiden turvallisuuden kannalta. Tiedon turvaamisella on kohonnut merkitys erityisesti tarkasteltavan organisaation osalta, kun käsitellään sekä kansallisella lainsäädännöllä turvaluokiteltuja tietoja, kuten suorituskykyjen operaatioturvallisuutta, sekä kansainvälisten sopimusten salassapitovelvoitteiden toteutumista. Tiedon turvallisuudella käsitetään erityisesti tiedon merkityksen arviointia, sekä tähän perustuvaa tietojen luokittelua ja käsittelyä. Hallinnollisen tietoturvallisuuden keinoin pyritään hallitsemaan käyttö- ja pääsyoikeuksia tietoon niin, että ne toimijat, joilla on työperustainen tarve päästä tietoon käsiksi, myös pääsevät. Toisaalta raja-
 rajaus on tarpeen tehdä tarkasti, jotta ulkopuolisten pääsy turvaluokiteltuun tietoon estettäisiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020)

Tiedon turvallisuuden keskiössä on eheyden, käytettävyyden sekä luottamuksellisuuden käsitteet. Tiedon eheydellä tarkoitetaan organisaation hallinnoiman tiedon oikeellisuutta ja virheettömyyttä, eli sitä että tiedon tarkkuuteen voidaan luottaa. Käytettävyydellä ja luottamuksellisuudella viitataan edellä kuvattuun käyttö- ja pääsyoikeuksien hallinnointia, eli sitä, että ainoastaan oikeilla henkilöillä on tarvittaessa pääsy tiedon äärelle, muttei ulkopuolisilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020; Puolustusministeriö 2007; 6; Valtiovarainministeriö 2013, 17; Heljaste, ym. 2008, 69; Rousku 2014, 155–156)

Tietoa voi hallinnoida muukin taho, kuin sen omistaja. Tällöin organisaatio on ainoastaan tiedon haltija, mutta varsinainen omistajaoikeus turvaluokiteltuun tietoon voi olla organisaation ulkopuolinen. Näin on esimerkiksi kansainvälisessä ja sidosryhmäyhteistyössä. Tarkasteltavan organisaation hallinnoima tieto on usein ensinnäkin kansallisen puolustuksen näkökulmasta salassa pidettävää tietoa julkisuuslain 24.1,10:n mukaisesti, mutta tämän lisäksi myös kansainvälisten salassapitosopimusten mukaisesti, sillä tämä saman tiedon leviäminen haittaisi myös muita ulkoisia toimijoita. Tällöin tiedon varsinainen omistaja on oikeutettu päättämään luovuttamiensa tietojen turvallisuusluokituksen ja sitä kautta perusteet niiden käsittelemiselle. Tiedon haltijana tarkasteltava organisaatio ei voi näistä vaatimuksista poiketa. (Valtiovarainministeriö 2008, 14; 2013, 18)

Organisaation tulee aktiivisesti tiedostaa henkilöstön tarve päästä tiettyyn tietoon käsiksi osana virkatehtävissään menestymistä. Tieto on tarpeen ikään kuin karsinoida niin, että kaikilla työntekijöillä ei ole automaattisesti pääsyä kaikkeen tietoon, vaan pääsyoikeudet peilataan työtehtävän tosiasiallisen tarpeen kautta. Tehtäväkuvauksittain tulee määritellä tehtävän edellyttämät turvallisuusvaatimukset tai tehtävän turvallisuusluokka. Tällainen turvallisuusluokka ei mukaile suoraan linjaorganisaation rakennetta, eli johtoasemassa olevalle virkamiehelle ei pidä automaattisesti myöntää ”korkeaa turvaluokitusta”, jonka

perusteella pääsisi käsiksi ”kaikkeen tietoon”, vaan tarveperustaisessa harkinnassa tulee pidättäytyä. (Valtiovarainministeriö 2008, 14–15)

Tiedon turvaluokittelun mukaisesti kullekin turvaluokitellulle tiedolle asetetaan luokitukselle ominaiset käsittelyohjeet. Esimerkiksi erilaiset sähköiset järjestelmät auditoidaan tietyille turvallisuustasojen, jolloin niissä pystyy ja on luvallista käsitellä kyseisen luokittelun, muttei sen korkeampaa tietoa. Mitä kriittisemmästä tiedosta on kyse, sen korkeammalle turvaluokittelun tasolle se asettuu, ja sen rajatumpaa tiedon käsittely on. Tästä johtuen organisaatio saattaa ryhtyä raskaisiinkin turvallisuustoimenpiteisiin suojatakseen tiedon. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020)

6 Tutkimustulokset

Merkittävä osa Logistiikkalaitoksen henkilöstöstä on teknisiä asianhoitajia, joiden virkatehtävien hoitamiseen virkaperustainen matkustaminen kotimaassa ja ulkomailla on kiinteä osa arkea. Logistiikkalaitos on organisaatio, jossa matkustaminen varsinaisen virkapaikan ulkopuolelle korostuu merkittävästi enemmässä määrin verrattuna esimerkiksi puolustushaarojen joukko-osastoihin. Haastateltavat (2021) tunnistivat haastattelussa johdonmukaisesti kolme pääasiallista motiivia virkaperustaiselle matkustamiselle:

- 1) Tietoturvaluokittelusta asiaa ei voi käsitellä etäyhteyksien välityksellä
- 2) Tehtävän suorittaminen vaatii fyysistä läsnäoloa
- 3) Sosiaalisuus ja inhimillinen kommunikointi on helpompaa kasvotusten

Puolustusvoimien toimintaan liittyy turvallisuusluokitellun tiedon käsittelemistä osana normaaleja virkatehtäviä. Tieto voidaan luokitella monelle eri tasolle sen mukaan, kuinka vakavia seurauksia sen menettämällä olisi organisaatiolle. Korkeamman turvaluokituksen tietoa ei voida käsitellä luottamuksellisesti etäyhteyksien välityksellä, joten henkilöstön on matkustettava fyysisesti paikan päälle käsittelemään tällaisia aiheita. (Haastattelut 2021)

Toisinaan tehtävän suorittaminen vaatii fyysistä läsnäoloa paikassa, joka sijaitsee varsinaisen virkapaikan ulkopuolella. Esimerkkeinä tällaisista tilanteista voidaan mainita jonkin laitteen käyttöönottotarkastukset tai vuosihuolto, joita ei voi toteuttaa etänä. Myös uuteen laitteeseen, varusteeseen tai muuhun tuotteeseen tutustuminen täytyy usein tehdä fyysisesti läsnä olevana esimerkiksi valmistajan tiloissa. Logistiikkalaitoksella on omistajuus Puolustusvoimien materiaalista, ja se on verkostoitunut laajalti sekä maantieteellisesti että järjestelmittain ja toimijoittain. Suomi on laaja maa, ja jo pelkästään tarve olla konkreettisesti samassa paikassa laitteen, kaluston tai järjestelmän kanssa tuottaa organisaatiolle runsaasti tarvetta virkaperustaiselle matkustamiselle. (Haastattelut 2021)

Sosiaalista kanssakäymistä ei sovi väheksyä virkaperustaisen matkustamisen motiivina. Vaikka suuri osa rutiininomaisista matalamman turvaluokituksen keskusteluista voidaan käydä etäyhteyksien kautta, ulkoisten ja erityisesti ulkomaalaisten sidosryhmäkumppanien tapaaminen kasvotusten helpottaa asioista keskustelua, vähentää väärinymmärtämistä ja lisää keskinäistä inhimillistä luottamusta eri toimijoiden välillä. Etäyhteyksien ja sähköpostin välityksellä kommunikaation väärinymmärtämisen mahdollisuus kasvaa, vaikka kyse ei olisikaan turvaluokitellusta aiheesta. (Haastattelut 2021)

Tieto nousi haastatteluissa (2021) johdonmukaisesti tarkasteltavan organisaation tärkeimmäksi suojattavaksi arvoksi. Toisena yksittäisenä nostona tunnistettiin henkilöstöturvallisuus. Haastateltavien vastauksista oli tunnistettavissa, kuinka paljon he käsittelevät turvallisuusluokiteltua tietoa virkatehtävissään. Haastateltavat, joiden toimialalla käsitellään runsaasti turvallisuusluokiteltua tietoa, painottivat tiedon suojaamisen prioriteettia. Perusmuotoista matkustamista toteuttavat virkamiehet, jotka eivät rutiininomaisesti käsittele turvallisuusluokiteltua tietoa matkojensa aikana, painottivat ensin henkilöön kohdistuvia vaaroja, kuten onnettomuuksia. Kummatkin profiilit tunnistivat tieto- ja henkilöstöturvallisuuden merkittävimiksi suojattaviksi arvoiksi. (Haastattelut 2021)

Jäljempänä alakappaleissa 6.1–6.4 kuvataan ensinnäkin asiantuntijateemahaastatteluiden pohjalta nousseita tuloksia. Tutkimustulosten teemoittelu on havaittavissa alakappaleittain etenevästi, kun kuhunkin alakappaleeseen on koottu suurimmat esiin nousseet teemat. Toiseksi alakappaleissa esitettyjä haastattelutuloksia on trianguloitu kirjallisuuskatsauksen tuottaman tiedon kanssa. Tutkimustulosten pohjalta vastauksena tutkimusongelmaan on laadittu tuotteita tukemaan tarkasteltavan organisaation virkaperustaisen matkustamien turvallisuusjohtamista. Nämä tuotteet on esitelty jäljempänä kappaleessa 7 tuotetuista tuotteista.

6.1 Virkamatkan kaari - mistä se koostuu?

Tutkimuksen aikana luotiin katsaus haastateltavien käsitykseen virkaperustaisen matkustamisen eri vaiheista. Haastateltavien (2021) yleinen käsitys oli, että virkamatka koostuu valmistavista toimenpiteistä ennen matkustamista, varsinaisen matkan suorittamisesta, sekä matkan jälkeen tehtävistä toimenpiteistä. Leppänen (2005, 210) jakaa matkan toteuttamisen vielä matkakohteeseen matkustamiseen ja varsinaiseen toimintaan kohteessa. Haastatteluiden (2021) aikana eri vaiheiden toimenpiteet tunnistettiin liittyvän lähinnä taloudenhallinnallisiin aiheisiin, kuten sähköisesti tehtäviin virkamatkaesityksiin, matkustusvälineiden ja majoitusten varaamisjärjestelyihin sekä päivärahasääntöihin. Keskiössä on haastateltavien (2021) mukaan selvästi virkamiehen toiminnan taloudellista toimintaa ohjaavat teemat, eikä niinkään riskienhallinnalliset tai turvallisuusjohtamisen näkökulmat.

Tavanomainen virkaperustainen matka kestää yhden kolmeen vuorokautta, kun on kyse kotimaassa tapahtuvasta matkustamisesta. Tavallinen matka toteutetaan yhden päivän aikana ja sisältää siirtymisineen lyhyen tapaamisen, kokouksen tai muun vierailun varsinaisen virkapaikan ulkopuolella. Yöpymistä vaativat matkat ovat lähtökohtaisesti kahdesta kolmeen päivää pitkiä kotimaassa, mutta toki poikkeuksia löytyy. Ulkomaille matkustettaessa matkan pituus on yleensä myös ajallisesti pitempi, kun siihen sisällytetään aikaeroista johtuvat akklimatisaatiotoimenpiteet. Ulkomaille suuntautuvat matkat ovat myös luonteeltaan sellaisia, että kun tarve matkustamiseen on todettu, on tämä tarve luonteeltaan niin laaja, että ajallisesti pidemmät matkat tulevat kyseeseen. (Haastattelut 2021)

Tarkasteltavassa organisaatiossa matkustaminen on aina käskettyä toimintaa. Pikatilanteissakaan äkillinen matkustamisen tarve on esimiehen hyväksymä. Matkalle käskemisessä on kyse lähinnä hallinnollisista virkavelvollisuusluonteisista seikoista, kuten työturvallisuuden liittyvistä virkamiehen vakuuttamisesta tai päivärahojen maksamisesta virkamiehen matkustaessa varsinaisen virkapaikan ulkopuolelle. Virkaperustainen matkustaminen perustuu aina tarpeeseen, joka on voinut nousta eri syistä, kuten edellä kappaleessa 6.0 tutkimustuloksista on esitetty. Osa matkustamistarpeesta on ennakoitavissa hyvissä ajoin etukäteen sen rutiininomaisuuden tai kalenterikiertoluonteesta johtuen. Toisinaan matkustamisen tarve syntyy akuutimmin. Tällöinkin virkamies valmistelee virkamatkaesityksen esimiehelle hyväksyttäväksi, varaa kuljetus- ja mahdolliset majoitusratkaisut matkansa ajaksi sekä valmistautuu itsenäisesti matkan toteuttamiseen ja virkatehtävien täyttämiseen. Ennen virkamatkaa tehtävissä toimissa korostuu hallinnolliset ja taloudelliset tekijät. Riskienhallinta jää yksittäisen virkamiehen toteutettavaksi valveutuneisuuteensa perustuen. Ennakoivia riskienhallintatoimenpiteitä tulisi toteuttaa aktiivisesti juuri ennen matkustamista. (Haastattelut 2021)

Matkustamisen aikaisiin toimenpiteisiin otetaan kantaa kirjallisuudessa laajasti ja tarkasteltavan organisaation henkilöstö vähintään perehdytetään virkaperustaisen matkustamisen turvalliseen toteuttamiseen. Kuten on esitetty, virkamies vastaa virkavastuullaan toteuttamansa matkan turvallisuudesta ja esimerkiksi mahdollisen turvallisuusluokitellun tiedon säilyttämisestä. Monella, myös nyt tarkasteltavalla organisaatiolla on omat virkamatkaohjeistuksensa liittyen matkustusturvallisuuteen. Turvallisuusjohtamisen näkökulmasta voidaan kuitenkin huomioida, että organisaatiolla on kehitettävää jatkuvuussuunnittelun osalta esimerkiksi matkustavan virkamiehen kohdatessa turvallisuuspoikkeamia matkan aikana. Yleisesti voidaan mainita, että virkamiehen joutuessa esimerkiksi onnettomuuteen siirtyessään matkustuskohteeseen, mahdolliset poisjäämiset sovitusta tapaamisista herättävät ripeästi kyselyitä organisaatioon, jolloin selvitykset saataneen käyntiin kohtuullisissa aikaikkunoissa. Kuitenkin Virkamiehen tarkat matkustusreitit ja aikataulut tai matkustusyhteydet ovat harvoin esimiehen tiedossa tai ainakaan aktiivisessa seurannassa. Tällaisen tekijän merkitys on pienempi yhden päivän mittaisissa matkoissa,

mutta sen merkitys kasvaa matkan venyessä tai kohdistuessa ulkomaille. Matkan aikaista seurantaan virkamiehen etenemisestä ei tehdä. (Haastattelut 2021)

Matkan jälkeen lähtökohtaisesti varsinaiselle virkapaikalle palattuaan virkamies laatii hetimiten, kuitenkin viimeistään seuraavana työpäivänä selostuksen virkamatkan toteutumisesta. Kyseessä on hallinnollinen toimenpide, jolla varmistutaan toteutuneen matkan yksityiskohdista esimerkiksi päivärahojen maksamiseksi. Pitemmistä, etenkin ulkomaille suuntautuvista matkoista laaditaan raportti tai matkakertomus, jonka sisältö on kuitenkin enemmän matkan kulun ja käsiteltyjen aiheiden muodossa. On myös mahdollista laatia pöytäkirja tai kokousmuistio matkan aiheena olleen tapaamisen johdosta. Turvallisuusjohtamisen näkökulmasta jälkitoimenpiteisiin ei kuulu matkan turvallisuuden arvioimista, tai mahdollisten havaittujen poikkeamien tai tiedustelupyrkimysten ilmoittamista eteenpäin. (Haastattelut 2021)

Sekä turvallisuusluokiteltu tieto että henkilöstö ovat haavoittumaisimmillaan varsinaisen matkan aikana, tarkemmin matkustettaessa varsinaiseen kohteeseen. Siirtymien aikana liikenne kaikkine vaaroineen muodostaa merkittävän uhan matkustavalle virkamiehelle. Vaara on tosiasiallisesti sitä suurempi, mitä useammin matkustetaan. Pienikin mahdollisuus esimerkiksi joutua liikenneonnettomuuteen tai hirvikolariin muuttuu ennemmin tai myöhemmin todennäköiseksi, kun rutiinotoimintaa toistetaan riittävän pitkän ajanjakson verran. Tätä riskin todennäköisyyden puolta ei ole riittävästi tunnistettu riskienhallinnassa tai turvallisuusjohtamisessa. Siirtymiseen liittyy myös eniten epävarmuustekijöitä. Esimerkiksi ulkomaille matkustettaessa virkamies joutuu alistumaan raja- ja turvallisuustarkastuksille, joiden aikana tämä tosiasiallisesti menettää vähintään hetkellisesti mukanaan kantamansa materiaalin – myös turvallisuusluokitellun – hallinnan. (Haastattelut 2021)

Edellä on kappaleessa 5.1 turvallisuusjohtamisesta tunnistettu yhdeksi turvallisuusjohtamisen haasteeksi varautumisen sellaisten vaarojen varalta, jotka eivät ole toteutuneet. Rutiininomaista toimintaa leimaa tällainen samankaltainen ajattelu. Vaikka liikenneonnettomuuksia ja tietoturvapoikkeamia olisikin tapahtunut aiemmin – eli kyseessä ei olisi ennennäkemätön vaara – ei henkilöstö välttämättä tunnista vaaraa vaaraksi johtuen sen harvinaisesta esiintymisestä. Esiintymisen harvinaisuutta kasvattaa virkaperustaisen matkustamisen suuri määrä: mitä enemmän toimintaa toteutetaan, suhteellisesti sitä epätodennäköisemmäksi muodostuu sama lukumäärä (n) turvallisuuspoikkeamatapahtumia.

Virkaperustainen matkustaminen on tarkasteltavassa organisaatiossa viikoittaista, ja on tavanomaista, että minkä tahansa arkisen päivän aikana vähintään yksi virkamies on aina matkustamassa. Tällaisessa asiantuntijaorganisaatiossa matkustamisesta tulee rutiinia, ja osaltaan äärimmäinen rutinoituminen on omiaan aiheuttamaan huomion herpaantumisen

turvallisuuskäsitteiden kannalta. Äärimmäisessä rutinoitumisessa valmius kohdata turvallisuuspoikkeamia kärsii.

6.2 Tiedon suojaaminen on kaikki kaikessa

Puolustusvoimat on turvallisuuskriittinen organisaatio, jonka toiminta perustuu suurelta osin sen sotilaallisen toimintakyvyn kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Nämä suorituskyvyt ovat operaatioturvallisuuden vuoksi usein turvallisuusluokiteltua tietoa. Niiden paljastuminen saattaisi tiedon luonteesta riippuen johtaa jopa kriittisiin haavoittuvuuksiin ja sitä kautta joka kansallisen suvereniteetin vaarantumiseen. Puolustusvoimien merkittävin suojattava arvo on turvallisuusluokiteltu tieto (Haastattelut 2021).

Virkaperustaisen matkustamisen toteuttamisessa varsinaisen virkapaikan ulkopuolelle liittyy organisaation turvallisuusluokitellun tiedon kuljettaminen. Aina kun tällaista tietoa kuljetetaan varsinaisen virkapaikan ulkopuolelle, altistetaan se paljastumiselle. Riskipinta-alan voidaan nähdä kasvavan matkustamisen aikana. Siinä missä varsinainen virkapaikka on pysyvä ja fyysinen installaatio ja sen tietoturvasuutta voidaan ylläpitää rakenteellisten sekä hallinnollisten ratkaisujen keinoin, matkustamisen aikana altistetaan tieto helpommin menetettäväksi. Organisaation tiedusteltavuuden pienentämiseksi matkustamisen turvallisuuteen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota, etenkin rutiininomaisessa matkustamisessa, jossa turvallisuusriskejä ei todennäköisesti ihmisluonteelle ominaisesti tarkastella aktiivisesti.

Turvallisuusluokitellulle tiedolle on organisaatiosta riippumatta ominaista, että sen luottamuksellisuuden voidaan katsoa olevan menetetty jo tiedon kopioimisen kautta. Erona fyysiseen omaisuuteen tietoa ei varsinaisesti tarvitse konkreettisesti varastaa tai tuhota, jotta organisaatio menettäisi sen. Tieto voidaan kopioida esimerkiksi elektronisilta laitteilta, tai fyysisessä muodossa olevan tiedon paljastuminen voi tapahtua pelkästään ulkopuolisen nähdessä esimerkiksi paperilla olevaa tietoa. Näin on myös kyseessä myös Puolustusvoimien turvallisuusluokitellun tiedon osalta. Tietyllä tavalla turvallisuusluokiteltu tieto on siis hauraampaa kuin fyysinen omaisuus, joten se tulee myös turvata johdonmukaisemmilla toimenpiteillä.

Tiedon suojaaminen korostuu ulkomaille kohdistuvilla matkoilla sekä ylivuorokautisilla kotimaan matkoilla. Tällaiset matkat eroavat yhden päivän virka-aikana kotimaassa toteutetusta matkasta siten, että virkamies ei todennäköisesti hallitse itse mukanaan kantamaa turvaluokiteltua tietoa koko aikaa. Kyseeseen tulee erityisesti majoittuminen hotelleissa ja toiminta rajatarkastuspisteillä esimerkiksi lentokentillä, jolloin turvaluokiteltu tieto pitäisi jättää säilytykseen niin, että se olisi suojattu asianmukaisesti. Tällainen tilanne harvemmin muodostuu ongelmaksi yhden päivän kotimaan matkoilla, sillä virkamies pystyy pitämään turvaluokitellun materiaalin hallinnassaan jatkuvasti. Pitemmillä matkoilla

virkamies ei kuitenkaan hallitse kokonaisvaltaisesti suojattavaa tietoa. Vakavin tietoturvaluokituspoikkeama on sellainen, jota ei saada edes selville. Tällainen tapahtuma voi käydä kyseeseen silloin, kun turvallisuusluokiteltua tietoa kopioidaan tai kuvataan virkamiehen tietämättä silloin, kun tämä ei ole suorassa hallintayhteydessä turvallisuusluokiteltuun tietoon.

Ongelmaksi turvallisuusluokittelun tiedon menettämisessä muodostuu helposti se, että vaikka tietoturvaluokituspoikkeama havaittaisiin, jää epäselväksi mikä tieto on tarkalleen vaarantunut. Tämä on seurausta siitä, että virkamies on ottanut matkalleen mukaan epämääräisen määrän turvallisuusluokiteltua tietoa esimerkiksi kannettavassa tietokoneessa, jota tämä käyttää virkatehtäviensä toimittamiseen. Kannettavilla tietokoneilla on usein mukana enemmän tietoa kuin kyseisen virkatehtävän toimittaminen matkan aikana vaatisi mukana kannettavaksi. Tieto myös kasautuu helposti: aiemmin tarpeellisia tietoja jää kovalevyille eikä niitä poisteta, vaikka tiedon saatavuuden vaatimus ei enää olisikaan voimassa virkamiehen osalta. Kun tällainen tietokone varastetaan tai se hukkuu, jää lopulta epäselväksi tietoturvaluokituspoikkeaman laajuus, kun ei ole tarkasti tiedossa, mitä tietoa tapahtuman kautta on mahdollisesti menetetty. (Haastattelut 202)

6.3 Henkilöstöturvallisuudella on vaikutusta toiminnan jatkuvuuteen

Henkilöstöturvallisuuden osa-alueella tarkastellaan sekä henkilöstöön kohdistuvia vaaroja, että henkilöstöstä organisaation toiminnalle aiheutuvia vaaroja, kuten edellä on kuvattu. Turvallisuuskriittiselle organisaatiolle, jossa tiedolla ja henkilöstön erityisosaamisella on merkittävä rooli organisaation ydintoiminnan toteuttamiseksi, on tärkeää varmistua toiminnan jatkuvuudesta osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Perinteisesti voitaneen väittää henkilöstöturvallisuuden aihetta käsitellessä painottuvan näkemys siitä, että käsiteltävänä on nimenomaan henkilöstöön kohdistuvat vaarat, kuten liikenneonnettomuudet tai väkivallan teot. Näin onkin, eikä näitä tekijöitä tule unohtaa, mutta tarkasteltavan organisaation osalta turvallisuuden johtamisessa ei pidä laiminlyödä henkilöstön vaikutusta kriittisten toimintojen jatkuvuuden säilyttämiseen. Myös kirjallisuudessa otetaan suurimmalta osin kantaa ainoastaan henkilöstöturvallisuuden näkökulmaan, jossa työntekijöitä pyritään suojaamaan onnettomuuksilta ja rikollisilta teoilta. Turvallisuusjohtamisen näkökulma organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta on vähemmän käsitelty aihe. (Haastattelut 2021)

Yhden työntekijän poissaolo esimerkiksi sairauden tai onnettomuuden vuoksi ei muodosta kriittistä poikkeamaa organisaatiolle, jos se on toteuttanut sijaisjärjestelyt edes kohtalaisella tasolla. Tällöinkin kuitenkin tilapäinenkin poissaolo kasvattaa riviin jäävien virkamiesten työkuormaa ja vähintään hidastaa normaalitoimintoja (Haastattelut 2021; Leppänen 2005, 207). Tarkasteltavassa organisaatiossa on enemmän keskittyntä erityisosaamista verrattuna muiden puolustushaarojen joukko-osastoihin, joten henkilöstövajeen paikkaaminen on

vähintään haastavaa ja pahimmillaan vaikuttaa merkittävästi organisaation ydintoimintaan. Erityisosaamisen menettäminen on vaikeasti ja hitaasti korvattavissa, sillä Tarkasteltava organisaatio ei suoraan kouluta sisäistä reserviä, vaan asiantuntijarekrytoinnit tapahtuvat siviilistä.

Matkustusturvallisuus kaipaa aiheena organisaatitasoista normia, jolla ohjattaisiin nimenomaan virkaperustaisen matkustamisen turvallisuustoimenpiteitä ennen matkaa, sen aikana ja sen jälkeen. Nykyinen ohjeistaminen painottuu lähinnä matkustamisen taloushallinnolliseen näkökulmaan, kuten päivärahajärjestelyihin, taloudellisten ja kilpailutettujen matkustus- ja majoitusratkaisujen varaamiseen, sekä hallinnolliseen matkan käskemiseen. Riskienhallinnan näkökulmaa ei painoteta normeissa tai muissa ohjeistuksissa. Virkamies vastaa itse virkavastuullaan oman matkansa toteuttamisesta turvallisesti. Virkamiesoikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna tämä saattaa olla riittävä ohjeistus, mutta turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan kannalta tilanne on epäoptimaalinen. Myöskään esimiehen vastuuta omien alaistensa toiminnasta ei sovi kokonaan unohtaa. (Haastattelut 2021)

Riskienhallinnan termein voidaan todeta, että vastuu toteutuvan turvallisuuspoikkeaman seurauksista olisi organisaation toimesta siirretty yksittäiselle virkamiehelle, mutta tämä on koko organisaation kokonaisturvallisuuden kannalta puutteellinen tapa lähestyä aihetta. Turvallisuuspoikkeama vaikuttaa tapahtuessaan koko organisaation toimintaan. Sen sijaan organisaation turvallisuusjohtamisessa tulisi lähteä toiminta-ajatukselta, jossa virkaperustaisen matkan aikana mahdollisesti tunnistettuja vaaroja pyrittäisiin ennaltaehkäisemään ja toisaalta myös varautua reagoivasti tapahtumiin. Etenkin ulkomaille kohdistuvassa matkustamisessa

6.4 Toimiala- ja virkatien välinen jännite

Edellä kappaleessa 4.1 on kuvattu Puolustusvoimat organisaationa ja esitetty, kuinka Puolustusvoimien virkatie kulkee linjaorganisaation mukaisesti vertikaalisesti. Toimialatie taas läpäisee linjaorganisaation horisontaalisesti. Turvallisuus on yksi Puolustusvoimien toimialoista. Edellä kappaleessa 5.1 turvallisuusjohtamisesta on myös esitetty, että turvallisuudesta vastaamisen ei tulisi käsittää erillisenä saarekkeena organisaation toiminnassa.

Turvallisuusosaamisesta pitää saada sisäinen ja normaali taito jokaiselle organisaation virkamiehelle. Turvallisuusjohtamista käsittelevä kirjallisuus ja tutkimus tuo johdonmukaisesti esille sen, että turvallisuusosaamisen tulee olla integraalinen osa organisaation toimintaa, eikä turvallisuuden tekemistä voi ulkoistaa toiselle taholle. Turvallisuus ei saa olla irrallinen palikka, eikä sitä voi ostaa tai hankkia ulkoisena kokonaisuutena organisaatioon. Turvallisesta tekemisestä vastaa organisaation jokainen

virkamies, vaikka johtovastuu onkin esimiehillä ja substanssiosaaminen turvallisuustoimialalla. Puolustusvoimien järjestyminen sekä linja- että matriisiorganisaation mukaisesti aiheuttaakin jännitettä turvallisuusosaamisen omistajuudessa: kuka sen omistaa ja kenen virkatehtäviin turvallinen toiminta kuuluu?

Haastateltavista yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä, että nimenomaan henkilöstön omalla turvallisuusosaamisella on suuri merkitys organisaation toiminnan kannalta. Eriäväkin mielipide koostui lähinnä sen kyseenalaistamisesta, mikä taho tuottaa organisaatiolle turvallisuusosaamisen. Tämä aihe oli haastatteluiden merkittävin poikkeama, kun muuten haastattelujen aikana kerätty tieto oli pääsäännöltään johdonmukaisesti informantista riippumatonta. (Haastattelut 2021)

Haastatteluiden (2021) aikana esitettiin siis kaksi kantaa. Ensimmäkin esitettiin yleinen käsitys siitä, että matkustavan henkilöstön tulisi sisäistää omassa toiminnassaan turvallisuuden periaatteet, riskienhallinta ja siihen liittyvät toimenpiteet. Toiseksi esitettiin kanta, että turvallisuustoimialan tulisi substanssiosaajan roolissa tarjota esimerkiksi projektiryhmiin osaamista, esimerkiksi erikseen nimitettävän turvallisuusupseerin roolissa. Tällainen turvallisuuden substanssiammatillainen valvoisi turvallisuuden toteutumista projekteissa ja ohjaisi turvalliseen toimintaan. Tämä onkin turvallisuustoimialan tehtävä yleisemmällä tasolla matriisiorganisaation mukaisesti. Tämän lisäksi turvallisuusupseerin ehdotettiin (haastattelut 2021) myös vastaavaan operatiivisen kuriiritehtävän kaltaisesti turvallisuusluokitellun materiaalin käsittelystä ja kuljettamisesta virkaperustaisen matkan aikana joko kotimaassa tai ulkomailla. Turvallisuusorientoituneen turvallisuusupseerin voitaisiin nähdä olevan valveutuneempi tietoturvallisuus- ja henkilöstöturvallisuuden aloilla.

Kummassakin näkökannassa on tarkasteltavassa organisaatiossa kehitettävää. Ensimmäkin turvallisuustoimialaa ei ole resursoitu niin, että se kykenisi tarjoamaan johdonmukaisesti turvallisuusupseereita laajasti erilaisiin projekteihin tai jaoksiin nimitettäväksi. Lisärekrytointeja tulisi tehdä. Toiseksi turvallisuusupseeri ei lopulta kuitenkaan kykenisi valvomaan kaikkea virkaperustaista matkustamista, koska tekniset asianhoitajat matkustavat itsenäisesti kansallisesti ja kansainvälisesti.

Turvallisuustoimialan tulisi organisaation tasolla laajentaa ymmärryksensä ydintehtävästään sisältämään koko muun organisaation tukemisen turvallisuusosaamisen saralla. Olisi ikään kuin ajateltava, että olisi organisaation etu, jos sen koko henkilöstö olisi turvallisuusorientoitunutta ja vähintään jossain määrin mitattuna turvallisuuden substanssiasiantuntija. Lopulta kuitenkin jokaisen virkamiehen, joka käsittelee turvallisuusluokiteltua tietoa, pitää kyetä virkatehtäviensä täyttämiseksi käsittelemään tällaista tietoa sen vaatiminen varotoimenpitein. Turvallisuutta ei pidä jatkossakaan ulkoistaa

ydintoiminnan ulkopuoliselle toimijalle, tässä turvallisuustoimialalle, vaan turvallisuuden tulisi olla luonnollinen osa organisaation kaikkia toimintoja.

Pelkät olemassa olevat, passiiviset ohjeet tai normit turvallisuudesta eivät vielä tee turvallisuutta, vaan ohjeita pitää myös osata tulkita ja niiden mukaisesti toimia. Turvallisuustoimiala voi ottaa aktiivisempaa roolia organisaation koko henkilöstön turvallisuustietoisuuden ja -käyttäytymisen lisäämiseksi. Tästä voidaan johtaa turvallisuustoimialalle esimerkiksi koulutustehtävä.

Tutkimuksessa on teemoiteltu turvallisuustoimialan mahdolliset toimet sen tutkimusongelmaa lähestyvän aktiivisuuden mukaisesti passiivisiin, puoliaktiivisiin ja aktiivisiin toimiin. Olemassa olevat normit ja kirjalliset ohjeet ovat passiivisia tapoja ohjata organisaation henkilöstöä toimimaan turvallisesti ja huomioimaan esimerkiksi operaatioturvallisuuden aiheet omassa toiminnassaan. Normien passiivisuus johtuu kuitenkin niiden kirjallisesta luonteesta: jää yksittäisen virkamiehen vastuulle, kuinka syvällisesti tämä ohjeet ymmärtää, ja kuinka aktiivisesti niitä noudattaa.

Jälkikäteinen, turvallisuuspoikkeamiin reagoiva mekanismi voitaisiin nähdä puoliaktiivisena toimena. Kun organisaatiossa tapahtuu normaalitoimintaan vaikuttava poikkeama, organisaatio ryhtyy jälkikäteisesti varautumisen ja kriisinhallinnan keinoin palautumaan toiminnan normaalille tasolle. Ennakoiva lähestyminen turvallisuuspoikkeamiin on kuitenkin lähtökohtaisesti reagoimista parempaa ja usein halvempaa. Ennakoivalla toiminnalla vältetään alun perin turvallisuuspoikkeamat. Turvallisuustoimialan rooli tässä voisi olla proaktiivinen lähestyminen esimerkiksi turvallisuuskoulutuksen ja informaatiovaikuttamisen kautta. Turvallisuusjohtamisen näkökulmasta kouluttamisen pääpainoa voisi matkustavien virkamiesten lisäksi kohdistaa myös linjaorganisaation esimiehiin. Tällöin turvallisuuskouluttaminen voisi käsittää käytännön matkustukseen liittyvän turvallisuusohjeistamisen lisäksi turvallisuusjohtamisen elementtejä, mikä lisäksi esimiesten valveutuneisuutta oman vastualueensa turvallisuuden parantamisessa. Turvallisuustoimialan pitkän aikavälin missio voisi olla esimerkiksi – joskin käytännössä hieman liioitellen – valmentaa organisaation jokaisesta virkamiehestä turvallisuusasiantuntija, ja jokaisesta esimiehestä turvallisuusjohtaja.

7 Riskienhallintaviitekehyksen luominen virkaperustaiselle matkustamiselle

Edellä kappaleessa 6 tutkimustuloksista on esitetty tutkimuksen keskeiset havainnot. Laadullisen kehittämistutkimuksen luonteenomaisesti tarkasteltavalle organisaatiolle on tuotettu omaa toimintaa kehittäviä konkreettisia tuotteita, joiden mekanismit jalkauttamalla

organisaatioon normaaliin toimintaan tämä saa kehitettyä omaa turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan tasoaan.

Tarkasteltavassa organisaatiossa on tunnistettu tarve tuottaa käyttöön nimenomaisesti sellaisia tuotteita, jotka olisivat sellaisenaan mahdollisimman valmiita ja yksinkertaisia käytettäväksi, että ne voitaisiin jalkauttaa suoraan linjaorganisaation käytettäväksi. Mahdollisimman valmis, valmiiksi pureskeltu tuote palvelisi virkaperustaisesti matkustavien virkamiesten toimintaa, sekä erityisesti esimiesten toteuttamaa turvallisuusjohtamista.

Tutkimuksen toiminnallisen osan aikana on tunnistettu seuraavaksi esitettävät toimenpiteet tarkasteltavan organisaation turvallisuusjohtamisen kehittämiseksi. Ensin alakappaleissa 7.1–7.2 esitetään tehtävää edeltäviä tuotteita, joiden tarkoituksena on ennakoida ja valmistella toteutettavaa tehtävää ja siinä menestymistä. Edelleen alakappaleissa 7.3–7.4 esitetään ehdotuksia varsinaisen matkustamisen ympärille tuotettavista mekanismeista hyödynnettäväksi organisaatiossa. Lopulta alakappaleissa 7.5–7.6 esitetään tehtävän suorittamisen jälkeisiä tuotteita, joiden avulla tehtävä saadaan myös päätettyä turvallisesti.

7.1 Ydinainesanalyysi turvallisuuskoulutuksen järjestämiselle

Ydinainesanalyysillä tarkoitetaan työkalua, jolla analysoidaan esimerkiksi opintojakson tai koulutuksen tärkeimpiä sisältöjä. Ydinaines on sellaista sisältöä, jonka hallitseminen on välttämätöntä jatkon kannalta ja mahdollistaa osaltaan laajentavan tiedon hankkimisen luomalla tietopohjaa perusteellisista asioista. Usein Ydinainesanalyysi sisältää myös tunnistettua täydentävää ja erityistä tietämystä, jotka lisäävät aiheen teoreettisten yksityiskohtien ymmärtämistä ja syventää jonkin tietyn aihealueen tietoa. Koulutuksen ydinaines luonteeltaan sellaista, että koulutuksen oppimis- ja opetustavoitteisiin ei voi päästä ilman ydinaineksen hallitsemista. Toisaalta hallitsemalla tunnistetun ydinaineksen voi saavuttaa tavoitteisiin nähden kiitettävän suoriutumisen tason, kun täydentävä ja erityinen tietämys lähinnä tukevat osaamisen kartuttamista yli tavoitteiden.

Turvallisuuskoulutusta järjestetään jo tarkasteltavassa organisaatiossa. Se on kuitenkin kohdistettu ensisijaisesti matkustavan virkamiehen toimiin matkan aikana. Nyt tarkoitettun turvallisuuskoulutuksen tarkoituksena onkin tukea linjaorganisaation esimiehiä turvallisuusjohtamisessa. Liitteessä 1 on esitetty ydinainesanalyysiluonnos virkaperustaisen matkustamisen turvallisuuskoulutuksesta, jonka kohderyhmää on linjaorganisaation esimiehet. Ydinaines on lajiteltu eri teemoihin, joilla voidaan käsitellä koulutuksen sisältöotsikoita. Luonnos keskittyy ainoastaan ydinainekseen, ja siitä on jätetty täydentävä sekä erityinen tietämys pois organisaation jatkokehittettäväksi.

Koulutuksen määrä ei ole itseisarvoista. Esimerkiksi Sunell (2016, 107) toteaa väitöstutkimuksessaan, ettei koulutuksen määrä korreloinut suoraan kirjattujen

turvallisuuspoikkeamien kanssa. Onkin ensiarvoisen tärkeää pyrkiä muodostamaan koulutuskokonaisuudesta pedagogisesti perusteltu toteutus, joka tukee asetettavia oppimis- ja osaamistavoitteita. Kiireisessä organisaatiossa, jossa koulutusten merkitystä ei välttämättä täysimuotoisesti tunnusteta ja resurssien muutenkin ollessa rajallisia koulutukset tulee suunnitella niin, että ne sopivat organisaation arkeen, palvelevat tarkoitustaan ja niillä saavutetaan asetetut tavoitteet. Automaattisesti määrämuotoisen koulutuksen laatiminen ja siihen osallistumisen käskeminen ei automaattisesti ole paras ratkaisu osallistujien motivoimiseksi, vaikka tarkasteltavassa organisaatiossa onkin vahva sisäinen komentorakenne. Koulutuksen pedagogisessa jatkosuunnittelussa tulee huomioida osallistujien oppimiskäsitykset ja sisäisen motivaation muodostuminen osana tunnistetun ydinaineksen sisäistämistä kohdeyleisössä.

7.2 Pre Mission Checklist turvallisuusjohtamisen ja matkustamisen tueksi

Pre Mission Checklist eli tarkistuslista tarkoittaa systemaattisesti etenevää listaa tarkistettavista asioista, joiden toimintakunto tulee olla varmistettuna ennen sotilaallisen tehtävän aloittamista. Vastaavanlainen konsepti on arkea käytössä kaikessa ilmailussa, kun esimerkiksi lentokoneen kunto ja toiminnot tarkastetaan ennen lentoa lähtöä. Myös ensihoidossa ja esimerkiksi sairaaloiden akuuttipäivystyksissä tarkistuslistoja on käytössä juuri konseptin tarjoaman systemaattisuuden vuoksi: on helppo muistaa kaikki kriittinen, kun vain seuraa systemaattista tarkistuslistaa. Kriisinhallintaoperaatioissa kaluston ja varusteiden kunto, toimivuus ja riittävyys on rutiininomaista tarkistaa. Tarkistuslistat on räätälöity kalusto- ja tehtäväkohtaisesti niin että kaikki tarpeellinen tulee tarkastettua, kunhan seuraa tarkistuslistaa.

Rutiininomaisella virkaperustaisella matkustamisella voisi olla tässä suhteessa oppimista kriisinhallintaoperaatioista, onhan kriisinhallintaoperaatioista kerätty muutenkin oppia kansallisen puolustuksen tueksi. Matkustamisen tarkistuslistalla voitaisiin tukea matkustavaa virkamiestä nimensäkin mukaisesti matkaa edeltävissä toimenpiteissä, rajoittuneesti matkana aikana ja myös sen jälkeen jälkitoimien toteuttamisessa.

Kattavalla tarkistuslistalla sekä esimies että matkustava virkamies pystyisivät tyhjentävästi varmistamaan erityisesti matkalle mukaan otettavan tiedon säilymisestä asianmukaisesti. Lisäksi tarkistuslistan käyttöönotto systemaattisella tavalla turvallisuuksiin toteuttamisen, joilla on riski jäädä toteutumatta etenkin äärimmäisen rutiininomaisessa matkustamisessa, jonka aikana ei useiden toistuvien matkojen vuoksi osata välttämättä odottaa turvallisuuspoikkeamia. Liitteessä 2 on esitetty esimerkinomaisesti tarkasteltavalle organisaatiolle kehitetty tarkistuslista käytettäväksi erityisesti ennen virkaperustaisen matkan aloittamista. Tarkistuslista on kohdistettu sekä linjaorganisaation esimiehen että matkustavan virkamiehen käytettäväksi.

7.3 Matkustamisen seurannan järjestelmä

Tarkasteltavassa organisaatiossa virkaperustainen matkustaminen on autonomista toimintaa, jossa virkamies tekee itsenäisesti matkan ennakoivaltielut ja myös itse matkan. Matkoilla, jotka kestävät ajallisesti pitempään, virkamiehen todellinen toiminnan vaihe ja turvallisuustilanne ei ole laajemmassa tiedossa. Tämä hidastaa mahdollisiin poikkeamiin reagoimista, kun etenkin henkilöstöturvallisuuden aiheeseen liittyvä turvallisuusuhka toteutuu.

Tutkimuksessa ehdotetaan virkaperustaisen matkan toteuttamisen tueksi perustettavan kriisinhallintaoperaatioissakin toteutettavan määräaikaismoitusjärjestelmän käyttöönottoa. Toiminnan logiikka on, että virkamies ilmoittaisi sijainnistaan ja toiminnastaan määräajoin esimerkiksi turvallisuusvalvontakeskukselle, joukko-osaston päivystävälle upseerille tai virkapaikalla olevalle päivystäjälle, joka toimisi operaatiokeskuksen tehtävien kaltaisesti. Turvallisuusvalvontakeskus, vast. saisi ennalta tiedon virkamiesten toteutettavista matkoista, joiden etenemistä se seuraisi passiivisesti. Matkustavaan virkamieheen otettaisiin yhteyttä silloin, kun tämä ei suorita määräaikaista ilmoitusta ja ryhdyttäisiin toimenpiteisiin, jos virkamieheen ei saada yhteyttä. Samalla laajemman onnettomuuden sattuessa turvallisuusvalvontakeskuksella, vast. olisi tiedossa kyseisellä alueella tai sen läheisyydessä matkustavat virkamiehet, ja se pystyisi varmistamaan näiden tilanteen ottamalla niihin aktiivisemmin yhteyttä jo onnettomuustiedon saatuaan.

Kyseessä ei saa olla käyttämiskulttuuriin viittaava työkalu, jolla virkamiehen toimintaa tarkkailtaisiin tungettelevasti, vaan mekanismina määräajoin tilanteen ilmoittaminen tulee tehdä virkamieslähtöisesti tämän turvallisuuden parantamiseksi. On erikseen huomioitava, että esimerkiksi virkamiehen ajantasainen seuranta GPS-järjestelmällä vaatisi yhteistoimintaneuvottelujen toteuttamisen organisaatiossa, eikä sitä lähtökohtaisesti pidetä tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisena.

Työkalu tulee suunnitella sellaiseksi, että sen käyttäminen on äärimmäisen helppoa ja yksinkertaista. Määräaikaismoituksen lähettämiseen saisi kulua korkeintaan sekunteja, ja sen tulisi olla tehtävissä esimerkiksi virkapuhelimella, jota on helppo käyttää ja joka on lähtökohtaisesti virkamiehen saatavilla jatkuvasti. Esimerkiksi kannettavalla tietokoneella tehtävä ilmoitus ei sovellu tähän käyttötarkoitukseen, sillä tietokone ei välttämättä ole virkamiehen saatavilla, ja vaikka olisikin, sen avaaminen ja käynnistäminen ainoastaan tilanneilmoituksen lähettämiseksi aiheuttaisi lähes varmasti sen, ettei mekanismia käytettäisi.

Matkan toteuttamisen tueksi esitetään lisäksi kehitettävän tietoturvalisen materiaalin inventaariolistan laatimista ennen virkaperustaisen matkan suorittamista. Inventoimalla turvallisuusluokiteltu materiaali ennen matkaa ensinnäkin virkamies tiedostaa helpommin,

mitä sensitiivistä materiaali tällä on mukana kullakin matkalla. Lisäksi inventaario kannustaa jättämään turhat tiedot ja materiaalin, jota matkan aikana ei tarvita, pois.

Inventaariolistan suurin hyöty saadaan aikaan kuitenkin tilanteessa, jossa tapahtuu tietoturvapoikkeama. Esimerkiksi kannettavan tietokoneen kadotessa tai joutuessa varastetuksi on sen tarkan sisällön selvittäminen usein haastavaa jälkikäteisesti. Inventaariolistalla saadaan helpotettua ja tarkennettua reagoivia toimenpiteitä tietoturvallisuuspoikkeamaan, kun on välittömästi tiedossa, minkä tiedon luottamuksellisuus on vaarantanut. Tällä vältetään myös tilanteet, jossa virkamiehen erilliskoneelle on tallennettu runsaasti aiemmin tarvittua tietoa ja on jo epävarmaa, mitä kaikkea tietoa menetetyssä tietokoneessa tosiasiallisesti on. Tyhjentävän listauksen laatiminen matkalle mukaan otettavasta turvallisuusluokitellusta tiedosta on sisällytetty toimenpiteenä liitteessä 2 esitettyyn tarkistuslistaan.

7.4 After Action Review osaksi rutiininomaista toimintaa

After Action Review (AAR) viittaa sotilaallisen – tai minkä tahansa muun – operaation tai toiminnan jälkeistä katsausta. Sen tarkoituksena on aktiivisesti arvioida, missä tehtävän suorittamisessa onnistuttiin, ja vastaavasti mitä kehityskohteita toiminnasta tunnistetaan. Tässä AAR:n merkitystä on laajennettu käsittämään myös muut toimenpiteet, joihin tulisi ryhtyä tehtävän suorittamisen jälkeen. Kyse on ikään kuin jälkihuoltotoimenpiteistä. Nykytilanteessa matkustavan virkamiehen jälkitoimenpiteet kohdistuvat lähinnä mahdollisen kulkuneuvon palauttamiseen, sekä matkatietojen kirjaamiseen matkanhallintajärjestelmään. AAR-protokollalla pyrittäisiin systematisoimaan myös turvallisuusnäkökulmista raportoiminen osana normaalia käytäntöä, sekä kehittämään organisaation turvallisuusjohtamiskulttuuria.

Konkreettisenä turvallisuustoimenpiteenä matkan jälkeen AAR-protokollaan sisällytettäisiin tietohuollon osio, jossa virkamies tietoisesti huoltaa matkalla mukana olleen turvallisuusluokitellun tiedon tarkoituksenmukaisesti. Huoltaminen voi olla paperisten tiedostojen silppuamista, kun niiden käyttötarve lakkaa tai erilliskoneen sijoittamista säilytykseen ohjeiden mukaisesti. Nämä ovat osa normaalia toimintaa ja niiden toteutua tapahtua organisaatiossa. Huomioita kuitenkin kiinnitetään erikseen myös tilapäisten sähköisten tiedostojen hallintaan: muistitikut tyhjennetään käytön jälkeen eikä niissä säilytetä tietoa. Lisäksi tietokoneelle mahdollisesti tallennetut, sittemmin turhat tiedostot poistetaan koneelta, jotta välttyttäisiin turvallisuusluokitellun tiedon kasaantumiselta ja täten kasvateta riksipinta-alaa tietokoneen mahdollisesti kadotessa.

Matkan aikana havaituista turvallisuuspoikkeamista tulisi raportoitaa osana AAR-protokollaa erikseen määritettävällä tavalla. Myös läheltä piti –tilanteiden tulisi kuulua raportoinnin piiriin. Havaintojen perusteella organisaatio pystyy ylläpitämään virkaperustaisen matkustamisen riskirekisteriä, joka perustuu empiiriseen tietoon ja aitoihin tapahtumiin.

Lisäksi mahdolliset havainnot tiedusteluyrityksistä saataisiin systemaattisesti raportoitua tietoa. Organisaation tiedusteltavuuden pienentämiseksi edellä kappaleessa 7.1 kuvattuun henkilöstön matkustusturvallisuuskoulutukseen tulisi sisällyttää mahdollisuuksien mukaan vastatiedustelun elementtejä, tai muilla keinoilla kouluttaa henkilöstöä tunnistamaan virkamiehiin matkan aikana kohdistuvat tiedusteluyritykset. Linjaorganisaatio pystyy raportoinnin perusteella kehittämään toimintaa jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Edellä kappaleissa 6 ja 7 on esitetty tutkimustulokset sekä virkaperustaisen matkustamisen eri vaiheisiin sijoittuvia työkaluja tai toimintamekanismeja, joilla on pyritty kehittämään tarkastelun kohteena olevan organisaation turvallisuusjohtamista. Jäljempänä kappaleessa 8 tehdään johtopäätökset itse tutkimuksen toteuttamisesta.

Tutkimuksen tekemistä on varjostanut pitkittynyt pandemiatilanne, ja se on konkreettisesti näkynyt erityisesti tutkimuksen loppuvaiheessa. Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto on ollut suljettu organisaation ulkopuolisilta koko tutkimuksenteon ajan, ja asiantuntijahaastatteluita tehdessä ulkopuolisten vierailua organisaation tiloissa on rajoitettu merkittävästi. Tämä on asettanut haasteita tutkimuksen edistämiseksi.

Ulkopuolisena tutkijana turvallisuuskriittisen organisaation tutkiminen yhtä lailla sekä mielekästä että haastavaa. Ulkopuolisena tarjoutuu mahdollisuus tutustua uuteen ja perehtyä itselle tuntemattoman organisaation toimintaan. Toisaalta ulkopuolisuus on asettanut vääjäämättä haasteita ilmiön tarkastelemisen kannalta. Ulkopuoliseen tutkimukseen voidaan suhtautua epäilevästi, sen käytännön järjestelyt ovat hankalia ja käytännössä kokonaan organisaation itsensä määrittämiä. Ulkopuolinen tutkija ei myöskään pysty omalla toiminnallaan tosiasiallisesti vaikuttamaan tutkimustulosten jalkauttamiseen kohdeorganisaatiossa. Jatkotutkimusta pohdittaessa kannattaakin pohtia, olisiko organisaation sisäinen, esimerkiksi turvallisuustoimialan edustaja paremmassa asemassa tutkimuksen toteuttamiseksi.

Tutkimuksen reliabiliteetissa arvioidaan sen analyysin johdonmukaisuutta sekä mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteettiin on pyritty saturaatiolla ja tiedon triangulaatiolla. Toteutettujen haastattelujen tuottaman tiedon voidaan katsoa olevan hyvin saturoitunutta, sillä haastateltavien vastaukset kuvasivat tarkasteltavaa ilmiötä varsin johdonmukaisesti samalla tavalla. Haastateltavia oli määrällisesti ($n=6$) riittävästi, ja tällä määrällä on voitu jo todeta saturaatiotavoitteisen saavuttaminen. On todennäköistä, että lisähaastateltavat eivät olisi tuoneet merkittävästi uutta näkökulmaa tarkasteltavaan ilmiöön.

Lisäksi aikataulu- ja pandemiasyistä haastattelujoukon kasvattamisesta koituvat haasteet olisivat kasvaneet kohtuuttomiksi. Haastattelujen tulokset puhuvat samaa kieltä, kuin alan kirjallisuus ja ilmiötä käsittelevät perusteokset ja standardit. Tiedon triangulointi on onnistunut tutkimuksessa. Tutkimuksen reliabiliteetti voitaisiin edelleen varmistaa toisintamalla asiantuntijahaastattelut eri otannalla saman organisaation sisältä, esimerkiksi puolustushaaraesikunnassa.

Asiantuntijahaastatteluiden tulosten reliabiliteettia arvioidessa tulee kuitenkin huomioida, että organisaatio on itse tunnistanut haastateltavaksi sopivaksi katsomansa henkilöt haastateltaviksi. Tämän lisäksi haastateltaville on luontaista pyrkiä esittämään haastateltava aihe positiivisessa valossa, mikä saattaa vääristää tutkimustuloksia. Edelleen tutkimuksen aihe ja kohde huomioiden haastatteluissa on täytynyt pysyä julkisen tiedon pintatasolla, joten turvallisuusluokiteltua tietoa ei ole käsitelty. Tämä saattaa aiheuttaa vääristymää tai puutteellisuutta haastattelun tuloksissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös saatujen tulosten yleistettävyyden ja siirrettävyyden kannalta, eli kuinka hyvin saadut tulokset ovat siirrettävissä toisiin kohteisiin. Tutkimuksen yksi tavoitteista on ollut tuottaa sellaisia tuloksia, että ne olisivat sellaisenaan siirrettävissä tarkasteltavasta organisaatiosta laajemminkin minkä tahansa joukko-osaston käytettäväksi. Ei myöskään ole syytä sille, etteikö julkisia tutkimustuloksia voisi hyödyntää minkä tahansa yksityisen sektorin toimintaan. Tutkimus on onnistunut tuottamaan yleispätevää tietoa virkaperustaisen matkustamisen turvallisuusjohtamisesta, sekä käytännön työkaluja organisaatioiden turvallisuusjohtamisen tueksi matkustusturvallisuuden viitekehyksessä.

Julkisten lähteiden ja kirjallisuuden vertailuanalyysin tapainen lähestyminen on onnistunut tutkimuksessa. Tavoitteena oli koota systemaattisesti tietoa olemassa olevista lähteistä ja koostaa niistä organisaatiolle sopiva ratkaisu. Tältä osin julkisen pintatason työskenteleminen ei ole ollut ongelmallista, vaan on nimenomaisesti edesauttanut tavoitteiden saavuttamista. Rauhan aikana toteutettava arkinen virkaperustainen matkustaminen on sellaisenaan analogian kautta tulkittavissa minkä tahansa yrityksen matkustusturvallisuutta vastaavaksi kokonaisuudeksi. Turvallisuusluokitellun sotilaallisen suorituskykytiedon sijaan kannettavissa tietokoneissa säilytetään yksityisellä sektorilla yrityssalaisuuksia.

Kappaleessa 7 kuvattuja konkreettisia työkaluja ei ole jalkautettu organisaation käyttöön. Mahdollinen päätös työkalujen käyttöönotosta ja niiden jalkauttaminen jää tutkimuksen jälkeiseen ajankohtaan ja organisaation vastuulle. Esitettyjen työkalujen lisäksi organisaation tulisi ryhtyä toimenpiteisiin oman matkustusturvallisuusnormin luomiseen turvallisuusjohtamisen näkökulmasta. Nykyiset normit ottavat matkustamisen turvallisuuteen kantaa lähinnä viittaamalla virkamiehen virkavastuuseen toteuttaa matka turvallisesti.

Turvallisuustoimialan tulisi ryhtyä toimenpiteisiin virkaperustaisen matkustamisen riskienhallinnan opastamiseksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää osana tällaisen normin sisältöä. Organisaation vastuulle jää kappaleessa 7.1 kuvatun koulutuksen pedagoginen ja käytännön suunnittelu. Esitettyä ydinainesanalyysiluonnosta voidaan hyödyntää koulutussisältöä suunniteltaessa. Koulutuksen tulisi olla matkustavan henkilöstön lisäksi kohdistettu nimenomaisesti linjaorganisaation esimiehille.

Organisaation toimintaa voitaisiin jatkossa kehittää edelleen luomalla virkaperustaisen matkustamisen teemasta oma riskirekisteri virkaperustaisen matkustamisen tunnistetuista riskeistä. Tämän laatiminen ja ylläpitäminen olisi vastuutettavissa turvallisuustoimialalle, mutta sen toteuttamiseen kannattaisi ottaa mukaan myös matkustavat virkamiehet sekä linjaorganisaation esimiehet. Näin mahdollistettaisiin matkustavien virkamiesten sitouttaminen riskienhallintaprosessiin, ja välttyttäisiin edellä kuvatuista matriisiorganisaation haasteista, jossa turvallisuustoimiala ainoastaan tuottaisi kirjallisia ohjeita ulkopuolisena toimijana. Lisäksi esimiesten tietoisuus toiminnassa vallitsevista riskeistä lisääntyisi. Riskirekisterityön tulosten tulee olla turvallisuusluokiteltua, joten sen laatimista ei voitu tähän työhön sisällyttää ja se pitäisi toimittaa organisaation sisäisesti.

Lähteet

Painetut

Creswell, J.W. 2007. Research design: Qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage Publications.

Department of the Army Headquarters 1997. Staff Organization and Operations Contents. Field Manual no. 101-5. Washington, DC: Department of the Army Headquarters.

Fielding, N. 1996. Qualitative Interviewing. Teoksessa Gilbert, N. (toim.) Researching Social Life. Lontoo: Sage.

Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. 2. uudistettu ja täydennetty laitos. Helsinki. Tietosanoma.

Hartikainen, R. 2015. Johtamista vai ohjausta? Puolustusvoimien moninaiset johtamis- ja ohjausmallit. Diplomityö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Heljaste, J.M., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Helsingin kauppakamari.

Hirsjärvi, S. & Hurme S. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen turvallisuusviranomainen 2020. Katakri 2020. Tietoturvallisuuden auditointityökalu viranomaisille. Traficom julkaisusarja 232/2020.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.

- Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Väitöskirja. Tampere: VTT.
- Lohse, M. & Viitanen, M. 2019. Johdatus tiedusteluun. Helsinki: Alma Talent.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Puolustusministeriö 2007. Puolustusministeriön turvallisuustoiminnan strategia. Helsinki: Puolustusministeriö.
- Puolustusvoimat 2020. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2020. Tampere: PunaMusta.
- Pääesikunta 2014. Kenttäohjesääntö yleinen osa. 2014. Helsinki: Pääesikunta.
- Pääesikunta 2016a. Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti. AM19446. Helsinki: Pääesikunta.
- Pääesikunta 2016b. Yleinen palvelusohjesääntö 2017. Helsinki: Juvenes Print.
- Reason, J. 1997. Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Reiman, T. & Oedevald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot: onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Robson, C. 1995. Real World Research. A Recourse for Social Scientists and Practitioner-researchers. Oxford: Blackwell.
- Rousku, K. 2014. Kyberturvaopas. Helsinki: Talentum.
- SFS-ISO 31000:2018. Riskienhallinta. Ohjeet. 2. painos. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS ry.
- Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. 6. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Sunell, O. 2016. Turvallisuuskulttuuri julkisen hallinnon organisaatiossa vuoteen 2025 tultaessa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Stenberg, I. 2017. Turvallisuuskulttuuri Maanpuolustuskorkeakoululla. YEK-diplomityö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Tuominen, K. 2021. Benchmarking-käsikirja. Uusi painos. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Valtioneuvosto 2021. Valtioneuvoston puolustusselonteko. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:78. Helsinki: PunaMusta.
- Valtionvarainministeriö 2008. Tärkein tekijä on ihminen - henkilöstöturvallisuus osana tietoturvallisuutta. VAHTI 2/2008. Valtiovarainministeriö.
- Valtionvarainministeriö 2013. Henkilöstön tietoturvaohje. VAHTI 4/2013. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtionvarainministeriö 2016. Toiminnan jatkuvuuden hallinta. VAHTI 2/2016. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtionvarainministeriö 2017. Ohje riskienhallintaan. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtionvarainministeriö 2020. Valtion matkustussääntö 2021. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:82. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtionvarainministeriö 2021a. Valtion matkustusstrategia. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2021:15. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Weber, M. 1947. The Theory of Social and Economic Organization. New York.

Villikari, M. 2007. Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toteutuminen merivoimissa. YEK-diplomityö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Sähköiset

Elinkeinoelämän keskusliitto 2020. Yritysturvallisuus. Viitattu 27.01.2022.
<https://ek.fi/hyotytietoa-yrityksille/yritysturvallisuus/>

Hiltunen, P. 2021. Kolumni: miten analyysiä tehdään? Viitattu 27.01.2022.
[https://supo.fi/kolumnit/-/asset_publisher/mrY0zhzEPPOz/content/miten-analyysia-tehdään](https://supo.fi/kolumnit/-/asset_publisher/mrY0zhzEPPOz/content/miten-analyysia-tehdaan)

Jyrkämä, J. 2021. Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.01.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Laurea-kirjasto 2021. Laurea LibGuides Turvallisuusala: etusivu. Viitattu 27.01.2022.
<https://libguides.laurea.fi/turvallisuusala>

Puolustusministeriö 2021. Lockheed Martin F-35A Lightning II on Suomen seuraava monitoimihävittäjä. Viitattu 27.01.2022.
https://www.defmin.fi/etusivu/puolustushallinto/strategiset_suorituskykyhankkeet/havittaja_hanke_hx/ajankohtaista/lockheed_martin_f-35a_lightning_ii_on_suomen_seuraava_monitoimihavittaja.12340.news#4b48ce1b

Puolustusvoimat 2021a. Amiraalit ja kenraalit. Viitattu 27.01.2022.
<https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/amiraalit-ja-kenraalit>

Puolustusvoimat 2021b. Ilmavoimat vastaa Suomen ilmapuolustuksesta. Viitattu 27.01.2022.
<https://ilmavoimat.fi/tietoa-meista>

Puolustusvoimat 2021c. Joukko-osastot. Viitattu 27.01.2022.
<https://puolustusvoimat.fi/joukko-osastot>

Puolustusvoimat 2021d. Maavoimat. Viitattu 27.01.2022. <https://maavoimat.fi/tietoa-meista>

Puolustusvoimat 2021e. Puolustusvoimain komentaja. Viitattu 27.01.2022.
<https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/puolustusvoimain-komentaja>

Puolustusvoimat 2021f. Puolustusvoimien logistiikkalaitos. Viitattu 27.01.2022.
<https://logistiikkalaitos.fi/tietoa-meista>

Puolustusvoimat 2021g. Pääesikunta. Viitattu 27.01.2022. <https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/paaesikunta>

Puolustusvoimat 2021h. Tervetuloa merivoimiin! Viitattu 27.01.2022.
<https://merivoimat.fi/web/merivoimat/meilla-palveluksessa>

Puolustusvoimat 2021i. Tietoa meistä. Viitattu 27.01.2022. <https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista>

Valtionvarainministeriö 2021b. Talousarvio 2021. Viitattu 27.01.2022.
<https://tutkibudjettia.vm.fi/talousarvio>

Valtionvarainministeriö 2021c. Valtion talousarvioesitys 2021. Pääluokka 27: Puolustusministeriön hallinnonala. Viitattu 27.01.2022.
<https://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2021&lang=fi&maindoc=/2021/tae/valtiovarainministerionKanta/valtiovarainministerionKanta.xml&opennode=0:1:239:485>

Valtionvarainministeriö 2021d. Virkamatkat. Viitattu 27.01.2022. <https://vm.fi/valtion-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/virkamatkat>

Säädökset

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999). Viitattu 27.01.2022.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Laki puolustusvoimista (551/2007). Viitattu 27.01.2022.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>

Puolustustilalaki (1083/1991). Viitattu 27.01.2022.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1991/19911083>

Valmiuslaki (1552/2011). Viitattu 27.01.2022.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>

Julkaisemattomat

Laurea-ammattikorkeakoulu 2019. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje.

Puolustusvoimat. Muistirunvoja. 5 Whiskey.

Pääesikunnan operatiivinen osasto 2021. Hallintopäätös Tero Honkaniemen tutkimuslupahakemukseen. Dnro AR19589.

Pääesikunnan suunnitteluosasto 2017. Tutkimusluvat Puolustusvoimissa. Dnro HM751.

Kuviot

Kuvio 1. Toimintatutkimuksen luonne ja tavoite, sekä tutkimuksen eri toimintojen suhtautuminen siihen (mukaillen Kananen 2009, 10–11.)	8
Kuvio 2. Tutkimuksen eritasoisia kysymyksiä (Kananen 2017, 60)	9
Kuvio 3. Tutkimuksen toteuttamisen kulku	12
Kuvio 4. Tiedusteluanalyysin vaiheet (mukaillen Lohse & Viitanen 2019, 96–97; Hiltunen 2021)	12
Kuvio 5. Haastatteluiden kolme toisistaan eriävää näkökulmaa tarkasteltavaan ilmiöön.....	19
Kuvio 6. Puolustusvoimien organisaatorakenne tulosityksikkötasolla. Tulosityksiköt ilmaistu *-merkillä (Puolustusvoimat 2021a; 2021c; 2021e; 2020, 32)	23
Kuvio 7. Puolustusvoimien linjaorganisaation toiminnanohjauksen viitekehys (Pääesikunta 2016b, 14; Hartikainen 2015, 25; Juuti 2006, 214; Villikari 2007, 59–60)	25
Kuvio 8. Puolustusvoimien henkilöstömäärä henkilöstöryhmittäin (mukaillen Puolustusvoimat 2020, 6)	26
Kuvio 9. Logistiikkalaitoksen organisaatio (Puolustusvoimat 2020, 32; Pääesikunta 2016a, liite 16).	28
Kuvio 10. SFS:ISO 31000:2018 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi (mukaillen Suomen standardoimisliitto 2018, 14)	33

Taulukot

Taulukko 1. Kirjastojen tietokantahaussa käytetyt hakukriteerit ja -sanat.....	17
Taulukko 2. Tutkimuksen haastateltavien jakautuminen näkökulmittain	20

Liitteet

Liite 1: Ydinainesanalyysi.....	59
Liite 2: Virkamatkustamisen tarkistuslista	60

Liite 1: Ydinainesanalyysi

Ydinainesanalyysi: Turvallisuuskoulutus virkaperustaisesta matkustamisesta	
Teema	Ydinaines
Perusteet turvallisuudesta ja riskienhallinnasta	Turvallisuus käsitteenä Turvallisuuden johtaminen Operaatioturvallisuuden merkitys organisaation toiminnalle
Ajankohtaista tietoa tunnistetuista vaaroista	Riskirekisterin keskeisimmät vaarat Tietoturvallisuus Henkilöstöturvallisuus Majoittumisen turvallisuus
Tiedusteltavuuden vähentäminen	Näyttöpäätetyöskentely julkisilla paikoilla Turvallisuusluokitellun tiedon käsitteleminen Tiedustelutoiminnan tunnistaminen Tiedustelutoimintaan reagoiminen Oman tehtävän tiedusteluarvo
Valmistavat toimenpiteet ennen matkaa	Riskirekisteri Turvallisuustoimialan tukipalvelut matkustavalle henkilöstölle Matkustamisen riskikartoitus
Toimenpiteet matkan aikana	Tilannetiedon merkitys johtamisessa Ensiapu- ja alkusammutustaidot Vaaran tunnistaminen ja ennaltaehkäiseminen
Toimenpiteet matkan jälkeen	Tietohuollon perusteet Matkan raportointi Jatkuvan kehittämisen malli

Liite 2: Virkamatkustamisen tarkistuslista

Tarkistuslista virkamatkan turvallisuustoimenpiteistä

[Turvallisuustoimialan, vast. yhteystiedot]

Ennen matkaa

- Tee virkamatkaesitys ohjeiden mukaisesti
- Varaa kulkuneuvo ja majoitus ohjeiden mukaisesti
- Varaa matkustamiseen riittävästi aikaa (huomioi esim. väsymys autoa ajettaessa)
- Varmistu tarvittaessa, että kulkuneuvo soveltuu matkan tarpeeseen turvallisuusnäkökulmasta
- Varmistu tarvittaessa, että ulkopuolinen majoitus täyttää turvallisuusluokitellun tiedon asettamat vaatimukset (lukitus, kassakaappi, jne.)
- Tutustu organisaation matkustusturvallisuuden riskirekisteriin
- Laadi tarvittaessa matkustussuunnitelma ja riskiarvio matkasta
- Suunnittele matkan aikana toteutettavat säännölliset yhteydenotot
- Laadi inventaario mukaan otettavasta turvallisuusluokitellusta tiedosta ja toimita se esimiehelle

Matkan jälkeen

- Suorita tietohuolto: tuhoa tarpeettomat paperit, tyhjennä muistitikut ja erilliskoneet
- Ilmoita turvallisuuspoikkeamista ja läheltä piti -tilanteista esimiehelle