



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Tilaajan keinoja organisoida vartiointipalvelu valvomon avulla

Ahola, Marianne  
Kouki, Kerttu

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tilaaajan keinoja organisoida vartiointipalvelu valvomon avulla

Ahola Marianne  
Kouki Kerttu  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2016

Ahola Marianne & Kouki Kerttu

**Tilaaajan keinoja organisoida vartiointipalvelun valvomon avulla**

Vuosi 2016 Sivumäärä 47

---

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa oli lentoasema-alueella toimiva yritys. Opinnäytetyössä tutkittiin alueen valvomon merkitystä vartiointin organisoinnissa. Tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation mahdollisuuksia organisoida ulkoistettu vartiointipalvelu ja johtaa toimintaa alueen valvomon avulla. Samalla tarkasteltiin myös Suomen lainsäädännön asettamia velvollisuuksia toiminnalle. Tutkimushetkellä kohdeorganisaation alueen vartiointipalvelut ja valvomon henkilöstö olivat kokonaan ulkoistettuja kilpailutetulle vartiointiliikkeelle.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin teoreettista viitekehystä, havainnointia, asiantuntijahaastatteluita ja benchmarkingia. Teoreettiseen viitekehykseen kerättiin aihetta käsitteleviä julkaisuja, tutkimuksia ja lainsäädäntöä. Havainnoinnin avulla kartoitettiin valvomon nykytilaa kohdeorganisaatiossa. Asiantuntijahaastattelujen avulla pyrittiin saamaan lisää aineistoa muutoin suppeasti tutkitusta aiheesta. Benchmarkingia hyödynnettiin tuomalla toimintaan näkökulmia toimialan ulkopuolelta. Kerätty aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Aineistossa korostuivat lainsäädäntö, turvallisuusjohtaminen ja valvomon rooli.

Tutkimuksen tuloksena laadittiin hypoteettisia vaihtoehtoja, joiden avulla valvomon työntekijät pystyisivät organisoimaan alueen vartiointia. Vaihtoehtoisissa pyrittiin parantamaan kohdeorganisaation mahdollisuuksia vaikuttaa vartiointin johtamiseen ja valvontaan. Jatkotutkimuksen aiheiksi muodostuivat ulkomaisen turvallisuusalan lainsäädännön kannan tutkiminen vartiointipalveluita tarjoavan yrityksen ja tilaaajan johtamissuhteisiin sekä laadittujen hypoteettisten vaihtoehtojen kustannusarvioiden laskeminen.

Asiasanat Valvomo, ulkoistettu vartiointipalvelu, turvallisuusalan lainsäädäntö

Ahola Marianne & Kouki Kerttu

**Commissioner's Methods to Organize Guarding Services by Means of a Control Room**

Year	2016	Pages	47
------	------	-------	----

---

The target organization for this thesis was a company that operates at an airport. This thesis studied the significance of a control room in organizing the area's guarding services. The objective was to resolve the target organization's possibilities in organizing outsourced guarding services and managing their actions by using the control room. While this thesis was written, the target organization's guarding services and the control room were outsourced.

This thesis is a qualitative research. The research methods were theoretical framework, observation, expert interviews and benchmarking. The theoretical framework included publications, researches and legislation regarding the thesis' subject. The observation's goal was to attain more data from a marginally researched subject. Benchmarking was used to create a new perspective outside the target organization's field of expertise. Three themes were discovered after analysing the gathered material. These themes were legislation, security management and the role of the control room.

The result of this thesis was hypothetical options for the target organization to organize guarding services from the control room. These options are suggestions to improve the target organization's possibilities to affect managing and supervising of the guarding services. For further research it would be useful to study the same situation from a foreign legislation's point of view. Also the cost evaluations for the hypothetical options are a subject that needs more research.

Keywords Control room, outsourced guarding service, security sector's legislation

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet .....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset .....	7
1.3	Tutkimuksen määrittely ja rajaus .....	8
2	Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät .....	8
2.1	Viitekehys.....	9
2.2	Menetelmät .....	10
3	Aineiston analysointi .....	11
3.1	Lainsäädännön näkökulma .....	12
3.2	Turvallisuusjohtaminen .....	13
3.3	Valvomon rooli.....	15
4	Nykytilan kartoitus.....	16
4.1	Turvallisuuspäällikön haastattelu .....	17
4.2	Valvomotoiminnan havainnointi .....	17
4.3	Valvomon työntekijöiden haastattelu .....	19
4.4	Valvomon SWOT-analyysi .....	20
5	Benchmarking.....	23
6	Johtopäätökset .....	26
6.1	Vartioinnin osaulkoistaminen .....	28
6.2	Kumppanuus vartioimisliikkeen kanssa .....	29
6.3	Valvomossa toimii viranomainen .....	31
6.4	Vartioinnin tilaaminen organisaation omalta tytäryhtiöltä .....	33
6.5	Hypoteettisten vaihtoehtojen hyödyt kohdeorganisaatiolle.....	35
7	Yhteenveto .....	36
7.1	Pohdinta .....	37
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja itsearviointi .....	38
7.3	Tulosten hyödynnettävyys .....	39
	Lähteet .....	40
	Julkaisemattomat lähteet .....	41
	Kuviot.....	42
	Liitteet.....	43

## 1 Johdanto

Vallitsevassa taloustilanteessa useat yritykset pohtivat keinoja tehostaa toimia. Toiset tehostavat toimia esimerkiksi ulkoistamalla tukipalveluita, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosaan. Ulkoistettaessa toimintoja tai palveluita yrityksen tulee määrittellä ulkoistettavan asian merkitys omalle toiminnalle. (Talja 2016.)

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa on lentoasema-alueella toimiva turvallisuuskriittinen organisaatio, joka ei halua tuoda nimeään julki. Lentoasema-alueen toimintaympäristö on erittäin monialainen, mikä asettaa yrityksen turvallisuudelle erityisiä haasteita. Toiminnassa tulee ottaa huomioon lainsäädäntö, säädökset ja ohjeet sekä useiden eri alueella toimivien sidosryhmien vaikutus toimintaan. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan kohdeorganisaation valvomoa, joka toimii alueen johtokeskuksena. Opinnäytetyössä tutkitaan, miten kohdeorganisaatio voi johtaa ulkoistettua vartiointipalvelua sekä mitä vaatimuksia laki asettaa valvomotyöntekijöille.

Kohdeorganisaatiossa on turvallisuusalan asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä. Heidän työtehtävien myötä pyritään omalta osaltaan parantamaan ja kehittämään alueen turvallisuutta sekä yhteistyötä alueen sidosryhmien kanssa. Kohdeorganisaatio on ulkoistanut alueen vartiointipalvelut. Tällöin vartijat, järjestyslain mukaiset järjestyksenvalvojat, valvomon henkilöstö ja heidän esimiehensä ovat ulkoistetun yrityksen henkilöstöä. Vartiointiin ylläpitoon liittyvät henkilöstöresurssien hallinnointitehtävät ovat tällöin myös ulkoistettuja.

Ulkoistaminen voi olla yritykselle hyödyllinen ja kustannustehokas vaihtoehto, jonka avulla voi saavuttaa asiantuntijuutta, jota yrityksen sisällä muutoin ei ole. Turvallisuustoimia ulkoistaessa tulee kuitenkin tarkkaan miettiä, mitä turvallisuuden osa-alueita kannattaa ulkoistaa ja mitä ei. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy on tutkinut ydinvoimateollisuudessa ulkoistamista ja alihankkijoiden käyttöä. Tutkimuksen haastatteluissa yksi haastateltavista totesi ”Kädet voi ulkoistaa, mutta aivoja ei” ja sama pätee myös turvallisuuden ulkoistamisessa. (Kettunen & Reiman 2004, 23).

### 1.1 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

**Järjestyslain mukainen järjestyksenvalvoja** - Vartioimisliikkeen palveluksessa oleva järjestyksenvalvoja, joka on asetettu poliisin tai rajavartiolaitoksen avuksi. Kyseisellä järjestyksenvalvojalla tulee olla vartijan ja järjestyksenvalvojan pätevyudet. Järjestyslain mukaisen järjestyksenvalvojan asettaminen on rajattu tiettyihin kohteisiin. (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 1085/2015, 3 luku 28 §.)

**Kumppanuus** - Tilaajan ja palveluntuottajan välinen sopimus, joka palvelee kumpaakin osapuolta. Yhteistyö on pitkäaikaista ja toiminnan kehittäminen on yhteinen päämäärä (Partanen 2011, 14).

**Omvartiointi** - Organisaatioon kuuluvan henkilön suorittamaa vartiointia jokamiehenoikeuksien. Jokamiehenoikeuksiin kuuluvat hätävarjelu ja pakkotila, jotka on rikoslaissa määritelty rangaistuksen poistaviksi perusteiksi. Lisäksi pakkokeinolaissa on säädetty itseavusta ja yleisestä kiinniotto-oikeudesta sekä voimakkeiden käyttämisestä kiinniottoa suorittaessa. (Pakkokeinolaki 806/2011, 1 luku 5 §, 2 luku 2 ja 3 §; Rikoslaki 1889/39, 4 luku 4 ja 5 §.)

**Toimeksiantosopimus** - Vartioimisliiketoiminta perustuu toimeksiantosopimuksessa määriteltyjen vartioimistehtävien hoitamiseen (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 1085/2015 1 luku 2 §).

**Valvomo** - Organisaation operatiivinen johtokeskus, josta valvomotyöntekijä johtaa kohteen vartiointia ja järjestyksenvalvontaa sekä opastaa muita alueella toimivia sidosryhmiä. Toiminnan tukena valvomossa on teknisiä valvontajärjestelmiä.

**Vartija** - Henkilö, joka toimii vartiointitehtävissä vartioimisliikkeen palveluksessa (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 1085/2015 1 luku 2 §).

**Vartioimisliike** - Turvallisuusalan elinkeinoluvan saanut yritys, joka tarjoaa vartiointipalveluita (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 1085/2015 6 luku 68 §).

**Vartiointipalvelu** - Toimeksiantosopimuksessa määriteltyjen vartioimistehtävien hoitaminen.

**Ulkoistaminen** - Ulkoistamisella tarkoitetaan määrätyn toiminnon esimerkiksi työvaiheen tai palvelun siirtämistä ulkopuolisen palveluntarjoajan vastuulle. Osaulkoistamisessa ulkoistetaan ainoastaan työvaiheen tai palvelun tietty osa. (Kettunen & Reiman 2004, 13).

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli vastata laadittuihin tutkimuskysymyksiin, jotka muodostettiin kohdeorganisaation esittämien ongelmien perusteella. Tavoitteena oli tuottaa uutta ja hyödyllistä informaatiota opinnäytetyön tilanneelle kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaation tarpeita opinnäytetyötä varten tarkennettiin haastatteleamalla organisaation turvallisuuspäällikköä (Liite 2). Tulosten havainnollistamiseksi luotiin erilaisia hypoteettisia vaihtoehtoja. Niiden avulla voidaan vertailla vaihtoehtojen hyötyjä ja haittoja.

Tutkimushetkellä valvomossa oli vartioimisliikkeen henkilöstöä. Tämä hidastaa joitain toimintoja, joita organisaation oma henkilöstö pystyisi tekemään nopeammin omilla toimivaltuuksillaan. Opinnäytetyöllä haluttiin kartoittaa mahdollisuuksia siitä, onko valvomoa mahdollista ottaa tilaajan haltuun ja millä työnimikkeellä siellä toimivan on lainmukaisesti oltava. (Haastattelu 1 2016.)

Pääkysymys:

- Millä tavoin tilaaja voi organisoida vartiointipalveluita valvomon avulla siten, että kohteen turvallisuus säilyy halutulla tasolla?

-

Alakysymys:

- Onko operatiivista toimintaa johtavalle henkilölle asetettu vaatimuksia Suomen lainsäädännössä?

Tutkimuskysymyksen taustalla olivat toimeksiantajan epäselvyydet eri vaihtoehtojen toteuttamiseen. Tarkennusta vaativia asioita olivat esimerkiksi voiko valvomossa toimiva henkilö olla muussa asemassa kuin vartijana? Jos valvomossa on eri yrityksen henkilöstöä kuin vartioidissa, voiko valvomo toimia johtoasemassa?

### 1.3 Tutkimuksen määrittely ja rajaus

Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää laadullisena tutkimuksena, sillä siihen sisältyy seikkoja, joilla laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia. Näitä ovat esimerkiksi aineistonkeruumenetelminä käytetyt haastattelut ja havainnointi, harkinnanvarainen otanta ja suhteellisen pienet aineistokoot sekä sosiaalisen todellisuuden näytteiden tutkiminen. Opinnäytetyö on aineistolähtöinen ja teoriaa rakennetaan kerätystä aineistosta. Opinnäytetyöllä ei ollut työhypoteesia, vaan analyysin tehtävä on luoda hypoteesi. (Puusniikka & Saaranen-Kauppinen 2006, 7, Eskolan & Suorannan 2000, 13-24 ja Hirsjärven 2004, 151-155 mukaan.)

Ensisijainen syy laadullisen tutkimusotteen valinnalle oli se, että tutkimuksen oli tarkoitus tuottaa uutta tietoa kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaatio ei ollut perehtynyt esittämiensä ongelmien taustatietoihin tai keskeiseen lainsäädäntöön. Ennalta ei ollut tietoa siitä, mitä vaatimuksia valvomotyöntekijälle on asetettu tai mitä vaatimuksia vartioidin operatiiviseen johtamiseen on asetettu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

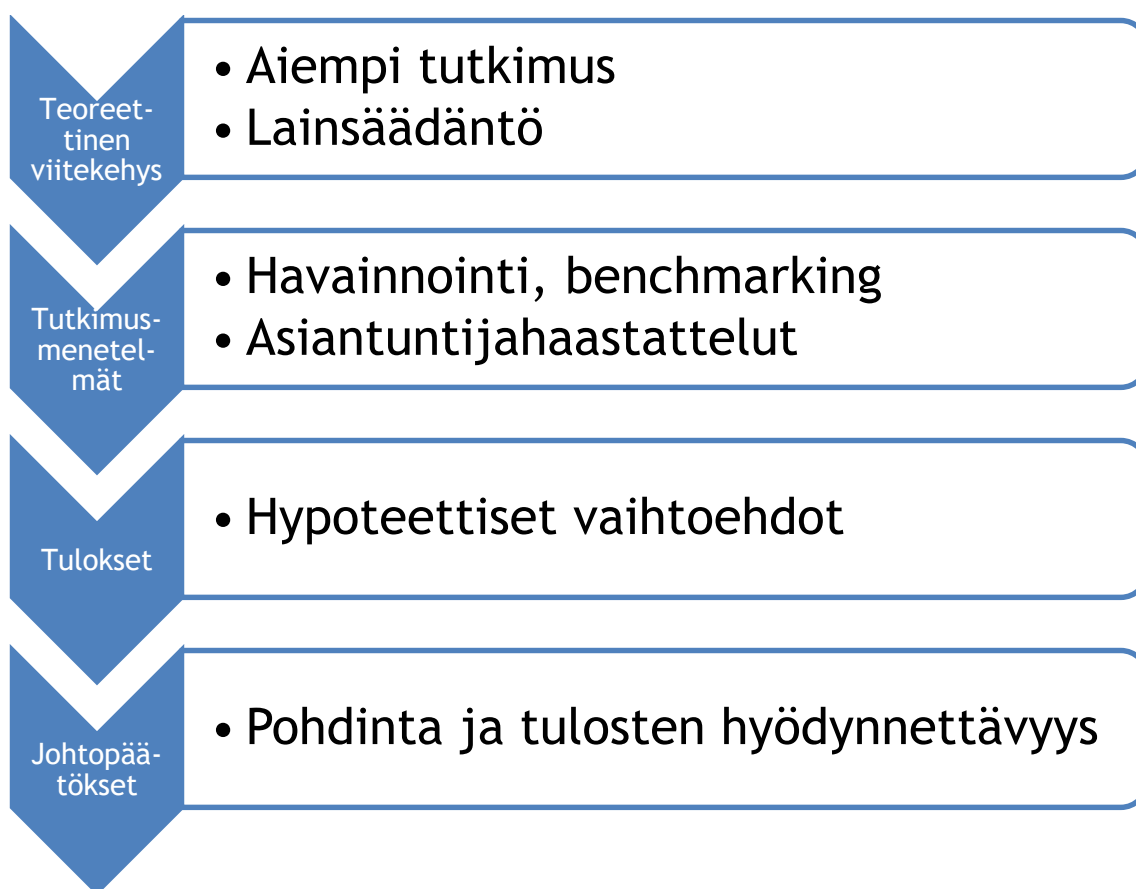
Opinnäytetyön aihe rajattiin koskemaan pelkästään tilaajan keinoja johtaa vartijoita sekä valvomoa siten, että turvallisuus säilyy vaaditulla tasolla. Tutkimuksen laajuuden takia kustannusvaikutukset ja ulkomaisten lainsäädäntöjen vaikutukset jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Työn tuloksena esitetyt vaihtoehdot ovat täysin hypoteettisia, joten niiden kustannusvaikutusten arvioiminen on haastavaa. Tarkoituksena oli keskittyä lainsäädännöllisiin vaatimuksiin sekä erilaisten hypoteettisten vaihtoehtojen luomiseen.

## 2 Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö alkaa tutkimuksen määrittämisellä ja tutkimusongelman esittelyllä. Tätä seuraa teoreettisen viitekehyksen esittely. Tutkimusmenetelminä käytettiin teoreettisen viitekehyksen lisäksi myös havainnointia, benchmarkingia ja asiantuntijahaastatteluita. Opinnäytetyön tuloksena laadittiin hypoteettisia vaihtoehtoja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Lopussa on



tutkijoiden johtopäätökset sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on havainnollistettu tutkimuksen eteneminen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

## 2.1 Viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys luotiin kirjallisuuskatsauksella. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli kerätä tietoa lain asettamista vaatimuksista ja vartioinnin operatiivisen johtamisen toteutustavoista. Kyseistä aineistoa löytyi melko vähän, joten aiheeseen soveltuvaa tietoa kerättiin myös muilta aloilta. (Salminen 2011, 4).

Opinnäytetyön olennaisia lähteitä olivat lainsäädäntö sekä aiheeseen liittyvät julkaisut ja tutkimukset. Lainsäädännölliset lähteet rajattiin yksityistä turvallisuusalaa ja toimintaympäristöä koskeviin lakeihin. Lähteiksi valittiin julkaisuja ja tutkimuksia, joiden teoriaa ja saavuttamia tuloksia pystyttiin hyödyntämään myös opinnäytetyön toimintaympäristössä. Teoreettiseen viitekehykseen valittiin myös mediassa esiin noussut aihetta käsitellyt ajankohtainen uutinen.

Työssä on viitattu uusimpaan eduskunnassa 21.8.2015 säädettyyn lakiin yksityisistä turvallisuuspalveluista (1085/2015), joka tulee lainvoimaiseksi 1.1.2017. Uuden lain käyttö on perusteltu sillä, että aiempi laki on voimassa opinnäytetyön julkaisun jälkeen enää noin puoli vuotta, joten uusi laki on ajankohtaisempi ja käytännöllisempi jatkoa varten. Laissa on määritelty yksityisten turvallisuuspalveluiden vaatimukset, oikeudet ja velvollisuudet.

## 2.2 Menetelmät

Opinnäytetyön kohdeyrityksen tiloihin sekä järjestelmiin tutustumisen apuna käytettiin etukäteen laadittua havainnointisuunnitelmaa (Liite 1), jonka avulla kartoitettiin kohdeyrityksen johtamisjärjestelmän nykytilaa. Havainnointisuunnitelma ja -lomake luotiin käyttämällä apuna Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) Kehittämistyön menetelmät -kirjaa.

Valvomon päivittäiseen toimintaan liittyviä toimenpiteitä ja tapahtumia tutkittiin havainnoinnin avulla. Täydennystä havainnoinnille saatiin haastatteleamalla valvomotyöntekijöitä. Havainnointi todettiin sopivaksi menetelmäksi, koska kohteena oli valvomotyöntekijän toiminta sekä vuorovaikutus alueen eri sidosryhmien kanssa. Havainnointi helpotti vaikeasti ennakoitavien sekä nopeasti muuttuvien tilanteiden kartoittamista. Suostumus havainnoinnin toteuttamiselle saatiin kohdeorganisaation turvallisuuspäälliköltä. (Ojasalo ym. 2014, 115.)

Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteleamalla turvallisuusalan asiantuntijoita. Haastatteluilla haluttiin selventää valvomon johtamissuhdetta vartiointiin. Koska kehittämiskohdetta on aiemmin tutkittu vain suppeasti, pyrittiin haastatteluilla saamaan uusia näkökulmia avaavaa aineistoa aiheesta. Haastatteluja yhdistettiin eri aineistonkeruumenetelmiin, jotta ne tukisivat toisiaan ja saadusta materiaalista saataisiin mahdollisimman luotettavaa. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Ensimmäisenä haastateltiin HUS-Kiinteistöt Oy:n turvapalveluiden valvontapäällikköä hänen kokemuksensa vuoksi vartiointin järjestämisestä organisaation sisällä. Hänellä on omakohtaista kokemusta omavartiointista, vartiointin tuottamisesta organisaation tytäryhtiössä ja vartiointin tilaamisesta alihankintana. Toisena asiantuntijana haastateltiin Silta Security Oy:n yrittäjää. Hän on toiminut turvallisuusosalalla yhteensä 30 vuotta ollen vartioimisliikkeen palveluksessa ja osan konsultointi- sekä koulutustehtävissä. Häntä haastateltiin erityisesti ulkoistamiseen liittyvissä asioissa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun mallin mukaisesti. Osa haastattelukysymyksistä laadittiin ennakkoon ja kysymyksissä keskityttiin saamaan tietoa, jota tarvittiin aiheesta. Puolistrukturoitu malli antoi tutkijoille varaa jättää esittämättä soveltumattomat kysymykset

sekä kysyä uusia mieleen tulleita kysymyksiä, jotka ilmenivät haastattelun edetessä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin jälkikäteen. (Ojasalo ym. 2014, 106 & 108.)

Benchmarking -menetelmän avulla pyrittiin löytämään eri toimialan yritys, mikä mahdollisti erilaisiin toimintatapoihin tutustumisen. Kohteen valinnalla pyrittiin saamaan uusia näkökulmia opinnäytetyön kohdeorganisaation valvomon toimintaan. Benchmarkingilla haluttiin löytää suoraan sovellettavia malleja tai vaihtoehtoisia ratkaisuja valvomotoimintaan. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

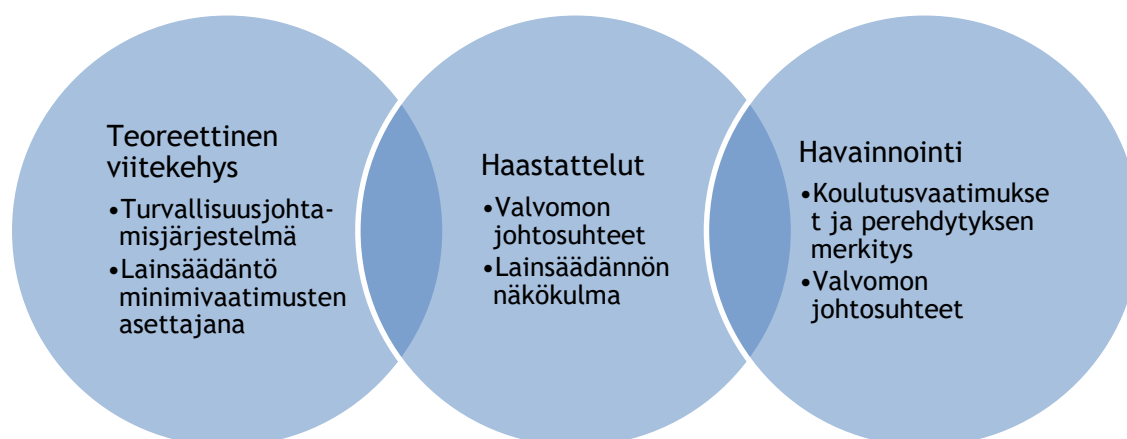
Benchmarkingin kohteena toimi talotekniikan huoltoyhtiö Are Oy. Benchmarking toteutettiin vieraillemalla yhtiön valtakunnallisessa kiinteistövalvomossa. Vierailun tukena käytettiin samaa havainnointilomaketta (Liite 1) kuin kohdeorganisaation valvomossa. Are Oy:n kiinteistövalvomon vastaava henkilö ja järjestelmien pääkäyttäjä Olli Mäkikyrö esitteli kiinteistövalvomon havainnoitsijoille sekä kertoi toiminnasta kattavasti. Benchmarkingin avulla saadun aineiston käytöstä on sovittu Are Oy:n kanssa.

SWOT-analyysi luotiin kohdeorganisaation valvomon nykytilasta ja näkökulmasta. SWOT-analyysi auttaa analysoimaan puutteita sekä ongelmia, mutta myös mahdollisuuksia ja valvomotoiminnan hyviä puolia (Suomen Riskienhallintayhdistys 2016). SWOT-analyysin pohjalta syntyi neljä strategiaa, joita käytettiin hyödyksi mahdollisuuksien mukaan luotaessa hypoteettisia vaihtoehtoja valvomon kehittämiseksi (David 2011, 178-181).

### 3 Aineiston analysointi

Aineiston runsaus ja elämäläheisyys tekivät tutkimuksen aineiston analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja samalla myös haastavan. Laadullisen aineiston käytetyimpiä analysointimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssi- ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 224-225).

Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa muodostettiin teoria- ja aineistolähtöisesti keskeisiä aiheita eli teemoja. Teemojen tunnistamisen apuna käytettiin taulukointia. Analysoitava aineisto muodostui viitekehuksesta ja eri aineistonkeruumenetelmien avulla kerätystä aineistosta. Taulukoinnin avulla tunnistettiin kolme pääteemaa, jotka ovat lainsäädännön näkökulma, turvallisuusjohtaminen ja valvomon rooli. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2016).



Kuvio 2: Ote aineiston teemoittelusta

Kuviossa (Kuvio 2) esitellään menetelmien avulla muodostuneet teemat. Teoreettisen viitekehysten, haastattelujen ja havainnoinnin avulla kerätty aineisto linkittyy toisiinsa tunnistettujen teemojen myötä.

### 3.1 Lainsäädännön näkökulma

Yksityiseen turvallisuusalaan liittyvä lainsäädäntö ei suoranaisesti ota kantaa vartioinnin operatiivisen johtamisen toteuttamiseen. Laissa ei myöskään määritellä vaatimuksia henkilöille, jotka käytännössä johtavat vartioimisliikkeen operatiivista toimintaa. Lainsäädännöllisesti liikutaan tulkinnanvaraisella alueella, kun ei voida suoraan todeta eri vaihtoehtojen laillisuutta. Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (1085/2015) ei ota kantaa vartijoiden ja järjestyksenvalvojien johtamiseen. Vartioinnin ja järjestyksenvalvonnan valvontavastuu on nimetty Poliisihallitukselle ja poliisilaitoksille (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 1085/2015, 7 luku 84§).

Vartioimistehtäväksi on määritelty omaisuuden vartioiminen, henkilön koskemattomuuden suojaaminen, vartioimiskohteeseen tai toimeksiantajaan kohdistuneen rikoksen paljastaminen sekä näiden tehtävien valvominen (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 1085/2015, 1 luku 2 §). Tässä kohtaa lain tulkinta tehtävien valvomisen kannalta voi vaihdella. Oletettavasti valvomon kaltainen toiminta voidaan tulkita laissa mainittujen tehtävien valvomiseksi. Johtamisen kannalta laista ei kuitenkaan pysty tekemään johtopäätöksiä.

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (1085/2015) määrittelee myös, että vartioimisliikkeellä tulee olla vastaava hoitaja. Vastaavan hoitajan laissa asetetut tehtävät eivät ota kantaa operatiivisiin johtotehtäviin. Laissa asetetut vastaavan hoitajan tehtävät ovat päättäminen vartijan asun käyttämisestä muulloin kuin vartioimistehtävissä, toimeksiannoittain koiran mukana pitämisestä vartioimistehtävissä ja muun kuin vartijan asun käyttämisestä sekä toimeksiannoittain tai tehtäväkokonaisuuksittain voimankäyttövälineiden kantamisesta vartioimis- ja järjestyksenvalvontatehtävissä. (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 2015, 6 luku 76 §.)

Vastaavalle hoitajalle asetetut tehtävät eivät poissulje kyseisen henkilön osallistumista operatiiviseen johtoon. Asetetut tehtävät eivät kuitenkaan suoranaisesti osallista vastaavana hoitajana toimivaa henkilöä operatiivisen toiminnan johtamiseen.

Työturvallisuuslaki asettaa omat vaatimuksensa alueille, joilla toimii useita eri sidosryhmiä. Alueella tulee huomioida eri toimijoiden vaikutus alueen turvallisuuteen. Yhteisen työpaikan määritelmä täyttyy lentoasema-alueen ympäristössä, missä toimii useampi työnantaja ja alueella suoritettavat työt voivat vaikuttaa toisten työntekijöiden turvallisuuteen tai terveyteen. Alueen työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä tulee huolehtia yhteistoiminnan ja tiedottamisen avulla. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 6 luku 49 §.) Yhdenmukaisilla menettelyillä kohdeorganisaatio voi parantaa alueella toimivien sidosryhmien työturvallisuutta.

Turvallisuuden varmistaminen vartioinnin avulla on perusteltua alueen toiminnan luonteen vuoksi. Samalla pystytään myös varmistamaan alueella toimivien työntekijöiden työturvallisuus. Ilmailulain alueelle asettamien vaatimusten täyttäminen siviili-ilmailun sekä lentoasema-alueen turvaamisesta on myös oleellinen osa vartioinnin tehtävää.

Vastuu siviili-ilmailun sekä lentoasema-alueen ympäristön turvallisuuteen tähtäävistä toimista on aina lentoaseman pitäjällä. Joitain työtehtäviä voidaan ulkoistaa vartioimisliikkeen suoritettavaksi. Siviili-ilmailun turvaamisella tarkoitetaan toimenpiteiden ja inhimillisten sekä aineellisten voimavarojen yhdistelmää, jolla on tarkoitus estää turvallisuutta vaarantavat laitomat teot (Ilmailulaki 864/2014 9 luku 96§ ja 99 §).

### 3.2 Turvallisuusjohtaminen

Yksi keino turvallisuuden johtamiseen on turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatiminen. Turvallisuusjohtamisjärjestelmälle olennaista on se, että siinä on tarvittavat järjestelmä-, johtamis- ja laatujärjestelmäominaisuudet. Järjestelmän tulee olla tarkoituksenmukainen ja ohjeistuksien ajantasaisia. Ohjeistuksien tulee olla kiinteänä osana yrityksen muutoinkin järjestelmällistä dokumenttien hallintaa. (Kerko 2001, 22-23.)

Turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä on laaja kokonaisuus, johon kuuluvat ohjedokumentit, sisäiset turvallisuusoppaat, koulutukseen ja tiedotukseen liittyvät multimediavalmisteet, turvamerkinnot ja muut työpaikoilla säilytettävät turvallisuusmenettelyt, työhön vaikuttava lainsäädäntö ja muut julkaisut. Näiden tulisi muodostaa selkeä ja aukoton kokonaisuus, jonka toimivuudesta vastaaminen on vastuutettu määrätyille tahoille. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän lopullisena päämääränä tulisi olla toimiva turvallisuuskulttuuri. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tulee olla organisaation johdon vastuulla. Järjestelmä tulee saattaa koko henkilöstön tietoon erilaisin ohjeistuksin ja niiden jalkautuksien avulla. (Kerko 2001, 23.)

Hyvä turvallisuusjohtamisjärjestelmä kannustaa organisaation työntekijöitä edistämään turvallisuutta. Turvallisuusjohtamisjärjestelmällä on samankaltaisia ominaisuuksia laatujohtamisen kanssa. Laatujohtamisessa oleellista on se, että kunkin henkilön velvollisuudet yksilönä ja ryhmän edustajana on määritetty tarkasti. (Kerko 2001, 23-24.)

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä voidaan laatia käsittelemään ainoastaan valvomon toimintaa. Tällöin toiminnalle voidaan määritellä yksilöidyt vaatimukset sekä sopia toimintatavoista vaatimusten saavuttamiseksi. Jos valvomolle päädytään laatimaan oma turvallisuusjohtamisjärjestelmä, tulisi sen olla osana organisaation omaa ja laajempaa turvallisuusstrategiaa tai -johtamisjärjestelmää.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmää suunnitellessa voi ottaa mallia myös laadunhallintajärjestelmästä. Mikäli turvallisuusjohtamisjärjestelmää ei käytetä suunnitellusti, se vaikuttaa alueen turvallisuuteen heikentävästi. Esimerkiksi suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa on tunnistettu suuronnettomuuksien syntymisen mahdollistavia tekijöitä. Näitä ovat erilaiset heikkoudet turvallisuusjohtamisjärjestelmässä, sillä toimintaan voi helposti jäädä käytänteitä, jotka mahdollistavat aineellisia vahinkoja. (Levä 2003, 123.)

Laadunhallintajärjestelmän avulla organisaatio varmistaa resurssien tehokkaan käytön ja päätöksenteon perustumisen tosiasioihin. Laadunhallintajärjestelmän avulla voidaan myös varmistaa asiakastyytyväisyys sekä muiden sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioiminen. Jatkuvan menestyksen saavuttamiseksi organisaation tulee toimia johdonmukaisesti ja tasapainoisesti sekä täyttää sidosryhmien tarpeet ja odotukset pitkällä aikavälillä. Menestyksen saavuttamiseksi organisaation johdon tulisi myös laatia suunnitelmat pitkälle aikavälille sekä jatkuvasti seurata ja analysoida toimintaympäristöä. (SFS-EN ISO 9004, 12-13.)

Toimintaympäristöön liittyvät lyhyen ja pitkän aikavälin riskit tulisi määritellä sekä laatia suunnitelma määriteltyjen riskien hallitsemiseksi. Organisaation tulisi määritellä toimintaansa liittyvät sidosryhmät ja arvioida niiden mahdollisesti aiheuttamia vaikutuksia organisaation

suorituskyvyille. Organisaation tulisi viestiä säännöllisesti ja avoimesti sidosryhmien kanssa. Organisaation tulisi arvioida säännöllisesti laatimiaan suunnitelmia ja menettelyitä sekä tehdä niihin tarvittavia muutoksia. Organisaation toimintakyvyn ylläpitämiseksi tulisi varmistaa henkilöstön oppimismahdollisuudet sekä luoda ja ylläpitää jatkuvaan parantamiseen tähtääviä prosesseja. (SFS-EN ISO 9004, 12-13.)

Organisaation johdon tulisi muodostaa organisaatiolle toiminta-ajatus, visio ja arvot sekä ylläpitää niitä menestyksen saavuttamiseksi. Organisaation strategia ja toimintapolitiikat tulisi olla selkeästi määritetty johdon toimesta, jotta myös sidosryhmät voisivat hyväksyä ja tukea niitä. Strategian ja toimintapolitiikan toteuttamisessa on huomioitava niiden mitattavuus kaikilla tarvittavilla organisaation tasoilla, asetettujen tavoitteiden aikataulutuksen määrittäminen, strategisten riskien arvioiminen ja niiden hallitseminen, tarvittavien toimintojen toteuttamiseen varattavat resurssit sekä tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (SFS-EN ISO 9004, 16.)

Eri sidosryhmien välillä tulisi viestiä strategiasta ja toimintapolitiikasta. Viestinnän tulisi olla oikea-aikaista, jatkuvaa ja sidosryhmille mielekästä. Viestinnän osana tulisi olla myös palauttejärjestelmä ja tulosten säännölliset tarkastelut. Viestinnän tulisi myös mahdollistaa organisaation toimintaympäristön muutoksien etukäteen käsittelyn. Viestintä- ja tiedotusprosessin tulisi toimia kaikilla valituilla organisaatiotasolla sekä niiden välillä, ottaen huomioon myös sidosryhmät. Tavoitetilanteessa tiedottaminen olisi mukautettu vastaanottajien erilaisten tarpeiden mukaan. (SFS-EN ISO 9004, 18.)

Kohdeorganisaation laatima sovellettu turvallisuusjohtamis- tai laadunhallintajärjestelmä auttaisi valvomon toiminnan johtamisessa. Ennalta määritellyt tavoitteet voisi määrittellä koskemaan koko alueella suoritettavaa vartiointia, jonka yhtenä osana turvavalvomo on. Tavoitteisiin määriteltäisiin valvomon rooli vartiointin organisoinnissa. Tavoitteiden laatiminen strategian muotoon helpottaisi myös eri toimijoiden osallistamista tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin kaikilla olisi myös selkeä käsitys siitä, mihin toiminnalla tähdätään.

### 3.3 Valvomon rooli

Valvomotoiminta alueen johtokeskuksena vaatii valvomotyöntekijöiltä yhteistyökykyä ja ymmärrystä eri sidosryhmien tehtäviin alueella. Tällöin toimivan yhteistyön merkitys nousee keskeiseen asemaan (Lanne 2007, 17). Myös valvomon työntekijöiden kyky tehtävien priorisointiin alueen turvallisuuden varmistamisessa korostuu. Valvomon työntekijöiden johtovastuu alueen vartiointiin nähden antaa heille myös vastuun vartiointin eri tehtävien priorisoinnista. Priorisoinnille tulisi laatia ohjeistus tehtävien luokittelusta, jotta toiminta olisi mahdollisimman yhdenmukaista ja inhimillisten virheiden määrää pystyttäisiin vähentämään. (Talja 2016.)

Vuorovaikutus alueella toimivien eri sidosryhmien kanssa parantaa mm. havaittujen ongelma-kohtien huomioon ottamista operatiivisessa toiminnassa sekä ylemmän johdon päätöksenteossa. Toimivan yhteistyön avulla voidaan myös ottaa huomioon erilaisia käsityksiä ja näkökulmia, kehittää viestintää eri sidosryhmien kanssa sekä alueen turvallisuutta parantavien toimintamallien koordinoitua. Kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen lisäämisellä sidosryhmien kanssa voidaan paremmin tuoda esille turvallisuuteen vaikuttavia ongelmia ja löytää uusia ratkaisuja niiden hallitsemiseksi. Kannustamalla sidosryhmiä osallistumaan voidaan myös saada esiin alueen toimintaan vaikuttavaa hiljaista tietoa. (Lanne 2007, 38-39.)

Valvomotyöntekijöiden vastuu turvallisuustoiminnan motivoinnissa ja valvonnassa nousee esiin päivittäisjohtamisessa. Valvomotyöntekijöiden rooli näkyy niin vartiointille, kuin muillekin alueen toimijoille, jotka asioivat valvomon kanssa. Yhteistyö ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa voi toimia keinona sitouttaa eri toimijoita yhteiseen tavoitteeseen turvallisuuden kehittämiseksi. Strategisten ratkaisujen avulla organisaatio ohjaa turvallisuuden tavoitetasoa. Tavoitteiden saavuttaminen onnistuu operatiivisen johtamisen avulla, kun tavoitteet tuodaan osaksi käytännön toimia. (Lanne 2007, 73 & 79).

Toimivan yhteistyön avulla saavutetun hyödyn merkitys korostuu kohdeorganisaation toimintaympäristössä. Yhteistyön avulla alueen turvallisuutta voidaan parantaa lisäämällä keskustelua havaituista puutteista. Yhteistyötä voidaan edistää kehittämällä alueelle yhteneväiset toimintamallit, joita voidaan jalkauttaa turvallisuushenkilöstön toimesta. Myös valvomon asemaa alueella voidaan hyödyntää yhteistyön lisäämisessä sidosryhmien kesken.

#### 4 Nykytilan kartoitus

Nykytila kartoitettiin havainnoimalla valvomoa ja haastatteleamalla valvomon työntekijöitä. Nykytilan kartoituksen avulla tutkijat saivat paremman ymmärryksen siitä, miksi tämänkaltaiselle tutkimukselle oli tarvetta organisaatiossa.

Ennen havainnointia tutkijoilla oli tiedossa, että alueen vartiointipalvelut ja valvomon henkilöstö on ulkoistettu. Nykytilan kartoituksessa haluttiin selvittää ulkoistetun palvelun toimivuutta valvomon tehtävissä.

Haastattelut tehtiin organisaation turvallisuuspäällikölle sekä havainnoinnin yhteydessä valvomon työntekijöille. Haastattelujen ja havainnoinnin avulla kerätyn aineiston perusteella luotiin SWOT-analyysi valvomon näkökulmasta.



#### 4.1 Turvallisuuspäällikön haastattelu

Tilaaajan tavoitteita pyrittiin tarkentamaan kohdeorganisaation turvallisuuspäällikön haastattelun avulla. Haastattelulle oli laadittu kysymykset (Liite 1) etukäteen. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidun mallin mukaisesti.

Vartioinnin avulla halutaan saavuttaa EU:n asetusten ja direktiivien määräämä taso, jota täydennetään ilmoitustalalla sekä lailla yksityisistä turvallisuuspalveluista. Tavoitteena on taata kohdeorganisaatiossa häiriötön toimintaympäristö niin asiakkaille kuin työntekijöillekin. Haluttuun tulokseen vartioinnilla on päästy toimeksiantosopimuksen mukaisesti, mutta muuttuva toimintaympäristö luo omat haasteensa yhdessä resurssien sekä lainsäädännön luomien puitteiden kanssa. (Haastattelu 1 2016.)

Nykytilanteessa valvomon työntekijän on otettava yhteys kohdeorganisaation työntekijään, mikäli hänellä ei ole toimivaltuuksia tiettyjen toimintojen suorittamiseen. Jos valvomossa olisi organisaation oma työntekijä, asia voitaisiin tehdä välittömästi ilman varmistusta. Valvomon toiminta olisi tehokkaampaa, jos siellä toimiva henkilöstö olisi organisaation omaa. (Haastattelu 1 2016.)

#### 4.2 Valvomotoiminnan havainnointi

Kohdeorganisaation valvomoa havainnoitiin ennalta laadittua havainnointitaulukkoa (Liite 2) käyttäen. Valvomoa hallinnoi nykytilassa vartioimisliike, jolta tilaaja hankkii tarvitsemansa vartiointipalvelut. Valvomossa oleva vartija johtaa alueella olevien saman vartioimisliikkeen vartijoiden sekä järjestyslain mukaisten järjestyksenvälvojen toimintaa. Tehtäviin kuuluu myös ohjeistaa ja opastaa alueella toimivia sidosryhmiä turvallisuuteen liittyvissä asioissa.

Havainnoinnin avulla kerättiin tietoa siitä, miten valvomo johtaa operatiivisia toimijoita havainnointihetkellä. Havainnoinnin tarkoituksena oli saada operatiivisen johtamisen tilanteesta todenmukaista tietoa nykytilanteen kartoittamista varten.

Havainnoinnin suorittivat molemmat tutkijat. Kumpikin oli käynyt ennen havainnointia tutustumassa valvomon toimintaan. Valvomon työntekijöille oli ilmoitettu ennalta tulevasta havainnoinnista. Näin toimimalla pyrittiin vähentämään havainnoijien vaikutusta valvomon normaalitoimintaan. Ennen havainnointia luotiin strukturoitu havainnointilomake, johon merkittiin havainnoitavat asiat. Havainnoijat toimivat passiivisina tarkkailijoina, joilla molemmilla oli omat havainnointikohteensa. Passiivisuus mahdollisti havainnoitavalle toiminnalle mahdollisimman normaalin työympäristön. Havainnoinnin aikana täytettiin lomaketta (Liite 1), johon kerättiin havainnoinnista saatuja tietoja. (Ojasalo ym. 2014, 115-117.)

Valvomon toimintaa havainnoitiin helmikuun alussa tunnin ajan kohdeorganisaation määrittämänä ajankohtana. Tarkoituksena oli selvittää ennalta määritettyjä kohteita valvomon päivittäisjohtamiseen kuuluvista toimenpiteistä. Ennalta määriteltyjä havainnointikohteita oli useita.

Havainnoinnin kohteina olivat kuinka monta yhteydenottoa eri viestintäkanavia pitkin valvomoon saapuu yhden tunnin aikana ja kuinka moni niistä aiheutti toimenpiteitä. Yhteydenottojen määrää valvomotyöntekijän ja vartioinnin sekä sidosryhmien välillä seurattiin. Myös tapahtumien raportointia ja valvomon raportointijärjestelmän käyttöä seurattiin. Lisäksi havainnoitiin miten tieto välitetään valvomosta vartijoille ja miten valvomotyöntekijä päättää kenelle tieto välitetään. Myös työmäärän kuormittavuutta ja jakautumista valvomotyöntekijöiden kesken havainnoitiin.

Valvomon viestintävälineisiin kuuluivat sähköposti, asiakaspuhelin, vartioimisliikkeen sisäinen matkapuhelin, vartioimisliikkeen sisäinen VIRVE-puhelin sekä muita VIRVE-puhelimia poikkeustilanteita ja viranomaisyhteistyötä varten. Valvomon sähköpostiosoitteeseen lähetetään pääasiassa ennakkotietoja, raportteja, lokitietoja, viranomaisten yhteydenottoja ja muita kiireettömiä yhteydenottoja. Asiakaspuhelimeen soittavat alueella toimivat sidosryhmät ja ulkopuoliset tahot erilaisissa tilanteissa. Vartioimisliikkeen sisäinen puhelin on tarkoitettu vartioimisliikkeen omalle henkilöstölle kiireettömien asioiden hoitamista ja tiedustelua varten.

Suurin osa yhteydenotoista tapahtui vartioimisliikkeen sisäisessä käytössä olevan VIRVE-puhelimen kautta. Yrityksen sisäisen VIRVE-puhelimen avulla valvomon työntekijä välittää tehtäviä alueella oleville vartijoille ja vartijat antavat tilannetietoja valvomolle. VIRVE-puhelinta voidaan myös hyödyntää vartijoiden paikantamiseen, jos valvomon radiokutsuun ei vastata.

Kaikki valvomon työntekijöiden ja vartijoiden suorittamat työtehtävät raportoidaan reaaliaikaisesti sähköiseen raportointijärjestelmään. Kiireellisissä tilanteissa raportointi on toissijaista ja suoritetaan vasta tilanteen rauhoituttua. Kiireellisiä tilanteita varten valvomon työntekijöillä on muistin tueksi muistivihko, johon he kirjaavat pääkohdat myöhemmin raportoitavista toimenpiteistä.

Päätökset tietojen välittämisestä ovat täysin valvomon työntekijöiden vastuulla. Työntekijät tilannekohtaisesti arvioivat, kenelle tieto välitetään. Osaan tilanteista on ennalta määritelty sovitut yhteyshenkilöt. Yhteydenotot on jaettu esimerkiksi toimialoittain, jolloin kiinteistötekniset hälytykset välitetään tekniselle henkilöstölle ja alueittain, jolloin rakennuksen tietyn osan hälytykset välitetään tietylle henkilölle. Ennalta määritetyistä yhteyshenkilöistä huoli-

matta tietojen eteenpäin välittämisessä korostuu valvomotyöntekijän ammattitaito ja kohde-  
pätevyys. Erilaisten tilanteiden tehokas ja oikeanmukainen suorittaminen onnistuu parhaiten,  
kun työntekijällä on tiedossa tilanteeseen vaadittu toimintamalli.

Työmäärän kuormittavuus havainnointihetkellä jakautui tasaisesti. Valvomon työntekijöille ei  
tullut erityistä kiirettä, vaan heillä oli aikaa hoitaa käsillä olleet työtehtävät rauhallisesti ja  
ammattitaitoisesti.

Havainnoinnin yhteydessä huomattiin valvomotyöntekijän työtehtävien jakautuminen kolmeen  
eri osa-alueeseen. Näitä ovat sidosryhmien tekemät ilmoitukset, valvomotyöntekijän reagointi  
yllättäviin tilanteisiin ja viranomaisyhteistyö. Jokainen osa-alue vaatii valvomotyöntekijältä  
osaamista sekä oikeanlaista reagointia erilaisiin tilanteisiin. Kaikkiin osa-alueisiin sisältyy  
myös tulevien tehtävien priorisointi, joka on valvomotyöntekijän vastuulla.

#### 4.3 Valvomon työntekijöiden haastattelu

Havainnoinnin täydentämiseksi sekä paremman kokonaiskuvan saamiseksi haastateltiin kahta  
valvomon työntekijää. Ensimmäinen haastateltavista (myöhemmin valvomotyöntekijä 1) toi-  
mii kohdeorganisaation valvomossa esimiehenä. Valvomossa hän on työskennellyt vuoden,  
kohdeorganisaatiossa 1,5 vuotta ja turvallisuusosalalla eri tehtävissä yhteensä kahdeksan  
vuotta. Toinen haastateltavista (myöhemmin valvomotyöntekijä 2) työskentelee kohdeorgani-  
saation valvomossa seitsemättä vuotta. Kohdeorganisaatiossa hän on työskennellyt 10 vuotta  
ja turvallisuusosalalla yhteensä 11 vuotta. Molemmat haastateltavista ovat valvomon perehdyt-  
täjiä.

Molemmat valvomotyöntekijöistä määrittelevät valvomon olevan kohdeorganisaation palvelu-  
ja hälytyskeskus, joka toimii myös vartioinnin ja järjestyksenvälvojan operatiivisena joh-  
tona. Molemmat kokevat valvomon työtehtäviin kuuluvan muutakin kuin pelkästään turvalli-  
suusasioita. Työhön kuuluu paljon myös asiakaspalvelutehtäviä, kuten opastusta ja neuvontaa.  
Valvomon työntekijät kokevat saavansa enemmän työtehtäviin kuuluvaa opastusta suoraan  
kohdeorganisaation edustajilta kuin oman työnantajansa puolelta.

Valvomossa toimivalta henkilöltä vaaditaan vartijan ja järjestyksenvälvojan pätevydet. Tur-  
vallisuusalan koulutuksesta, kuten turvallisuusvälvojan erikoisammattitutkinnosta, on hyötyä  
työtehtävissä.

Valvomotyöntekijä 1 sai kahden viikon perehdytyksen valvomon työtehtäviin. Ennen sitä hän  
toimi puoli vuotta eri tehtävissä kohdeorganisaatiossa. Valvomotyöntekijä 2 aloitti työskente-

lynsä kohdeorganisaatiossa samalla, kun uusi vartioimisliike aloitti siellä toimintansa. Erinäisten kommunikaatiovaikeuksien takia valvomotyöntekijä 2 ei saanut valvomoon perehdytystä, vaan oli uuden vartioimisliikkeen mukana luomassa uusia toimintamalleja.

Nykyään valvomotyöntekijältä vaaditaan työkokemusta vartiointitehtävistä sekä kokemusta kohdeorganisaation toimintaympäristöstä. Perehdytyksen aikana arvioidaan perehdytettävän soveltuvuus valvomotehtäviin. Kohdeorganisaatio voi myös halutessaan poiketa kokemusvaatimuksien suhteen.

Valvomotyöntekijät kokevat työmäärän pääosin sopivaksi. Välillä kuitenkin tulee kiireellisiä hetkiä. Valvomotyöntekijät sanoivat havainnointihetken olleen poikkeuksellisen rauhallinen. Kiireellisissä tilanteissa tehtävät hoidetaan tärkeysjärjestyksessä. Tällöin tehtävien priorisointi on valvomotyöntekijän vastuulla. Tilanteita, joissa valvomo tarvitsee lisäapua, tulee erittäin harvoin. Valvomon työtehtäviin perehtynyt lisäapu on kuitenkin olemassa ja tarpeen mukaan käytettävissä.

#### 4.4 Valvomon SWOT-analyysi

Havainnoinnin ja haastattelujen pohjalta saadut tulokset luokiteltiin kahdeksankenttäisen SWOT-analyysin (Kuvio 3) kohtien mukaan. Kahdeksankenttäisessä SWOT-analyysissä käsitellään sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Niitä yhdistämällä saavutettiin erilaisia strategioita, joita hyödynnettiin hypoteettisten vaihtoehtojen luomisessa. (David 2011, 178.)

Analyysin avulla saavutetut strategiat syntyivät, kun yhdistettiin:

- vahvuudet ja mahdollisuudet (SO-strategia),
- heikkoudet ja mahdollisuudet (WO-strategia),
- vahvuudet ja uhat (ST-strategia) sekä
- heikkoudet ja uhat (WT-strategia).

Heikkoudet ja mahdollisuudet-, vahvuudet ja uhat- sekä heikkoudet ja uhat-strategioita hyödyntämällä pyritään pääsääntöisesti saavuttamaan tilanne, jossa vahvuudet ja mahdollisuudet-strategiaa voidaan käyttää. Jos toiminnassa on tunnistettu merkittäviä heikkouksia, ne pyritään ylittämään, jotta ne saadaan muutettua vahvuuksiksi. (David 2011, 178.)

SISÄISET ULKOISET	<b>1 S Vahvuudet</b> -Kohdetuntemus -Kokemus operatiivisesta työstä -Kohdeorganisaation ohjeistuksien ja vaatimusten tuntemus	<b>2 W Heikkoudet</b> -Viestintä -Johtosuhteiden epäselvyys -Resurssien riittämättömyys -Toiminnan dokumentointi -Laadun tason vaihtelu
<b>3 O Mahdollisuudet</b> -Tiiviimpi yhteistyö sidosryhmien ja viranomaisten kanssa -Toiminnan keskittäminen turvallisuuteen -Toiminnan jatkuvuuden varmistaminen	<b>5 O+S Menestystekijät</b> -Kohdennetut keinot yhteistyölle -Operatiivisen toiminnan ennaltaehkäisevän otteen tehostaminen <b>-Omavartiointi</b>	<b>6 O+W Heikkouksien kehittäminen</b> -Toiminnan jatkuvuuden kehittäminen parantamalla dokumentointia ja raportointijärjestelmää -Resurssien keskittäminen turvallisuusasioihin <b>-Osaulkoistaminen</b> <b>-Viranomaisen osallistuminen valvomotoimintaan</b>
<b>4 T Uhat</b> -Palvelun kilpailutettavuus -Epäselvyydet lainsäädännön vaatimuksissa -Häiriöt, jotka keskeyttävät toiminnan (tulipalot tms.)	<b>7 T+S Uhat hallintaan</b> -Kohdetuntemuksen ja asiantuntijuuden säilymisen varmistaminen <b>-Omavartiointi</b> <b>-Osaulkoistaminen</b> <b>-Kumppanuussopimus</b> <b>-Viranomaisen osallistuminen valvomotoimintaan</b>	<b>8 T+W Mahdolliset katastrofitilanteet</b> -Ongelmatilanteet viestinnässä -Osaamisen ja dokumentaation katoaminen kilpailutuksessa -Riittämättömien resurssien aiheuttamat vaaratilanteet

Kuvio 3: SWOT-analyysi valvomon toiminnan näkökulmasta

Havainnoinnin ja haastattelujen avulla valvomon sisäisiksi vahvuuksiksi tunnistettiin työntekijöiden vahva kohdetuntemus, kokemus operatiivisesta työstä sekä toiminnassa käytettävien ohjeistuksien ja vaatimusten tuntemus. Tunnistettuja sisäisiä heikkouksia olivat valvomon viestintä ja raportointi, vartioimisliikkeen sisäiset johtosuhteiden epäselvyydet, resurssien riittämättömyys, toiminnan dokumentoinnin säilyvyys valvomossa ja laadun tason vaihtelut toimijoiden vaihtuessa.

Tunnistetut ulkoiset mahdollisuudet olivat tiiviimmän yhteistyön kehittäminen sidosryhmien ja viranomaisten kanssa, toiminnan keskittäminen turvallisuuteen ja asiakaspalvelutehtävien siirtäminen toisaalle sekä toiminnan jatkuvuuden varmistaminen eri keinoilla. Ulkoisiksi uhiksi tunnistettiin palvelun kilpailutettavuus, epäselvyydet lainsäädännön vaatimuksissa ja toiminnan keskeyttävät häiriöt.

Huolimatta siitä, että SWOT-analyysia käytetään laajasti strategisen suunnittelun yhteydessä, sillä on muutamia rajoitteita eivätkä kaikki analyysissa ilmenneet strategiovaihtoehdot ole käyttökelpoisia. Analyysin avulla ei saada tietoa siitä, millä keinoilla saavutetaan etua kilpailijaan nähden. Sen sijaan analyysin lopputulos on ikään kuin aloitus neuvotteluille siitä, kuinka analyysissa ilmenneitä strategioita voidaan sisällyttää yrityksen toimintaan. Analyysi on vain arvio nykyhetkestä, eikä se ota huomioon muuttuvia olosuhteita, resursseja, uhkia, kilpailijoita tai strategiamuutoksia. Yritys saattaa myös ylikorostaa yksittäisen sisäisen tai ulkoisen tekijän vaikutusta strategioiden muotoutumisvaiheessa, mikä taas johtaa vääristyneisiin strategiamalleihin. (David 2011, 178-181.)



Kuvio 4: SWOT-strategiat (David 2011, 178-179)

Valvomom vahvuudet ja mahdollisuudet-strategiassa käytetään yrityksen sisäisiä vahvuuksia etulyöntiaseman saavuttamiseksi kilpailijaan nähden (David 2011, 178). Tämä strategia saatiin yhdistämällä sisäiset vahvuudet ulkopuolisiin mahdollisuuksiin. Strategiassa keskitytään yhteistyön kohdentamiseen ja operatiivisen toiminnan ennaltaehkäisevän otteen tehostamiseen. Strategian toteuttaminen onnistuisi omavartioinnin tai oman vartioimisliikkeen avulla.

Heikkoudet ja mahdollisuudet-strategia tähtää kehittämään sisäisiä heikkouksia käyttämällä hyödyksi ulkoisia mahdollisuuksia (David 2011, 178). Strategia syntyi yhdistämällä sisäiset heikkoudet ulkoihin mahdollisuuksiin. Strategiaksi muodostui viestinnän ja dokumentoinnin parantamisen avulla toiminnan jatkuvuuden kehittäminen. Strategiassa korostui myös valvomom resurssien keskittäminen turvallisuusasioihin. Vartioinnin osaulkoistamisella tai viranomaisten osallistumisella valvomotoimintaan olisi mahdollista toteuttaa strategian kohdat.

Valvomo toimi tutkimushetkellä kohteen palvelu- ja hälytyskeskuksena. Valvomosta sidosryhmien jäsenet sekä oman vartioimisliikkeen työntekijät saavat tukea asioihin, jotka eivät välttämättä liity juuri turvallisuustoimintaan. Alueen turvallisuuden kannalta turhien yhteydenottojen määrää saataisiin vähennettyä, jos sidosryhmien jäseniä sekä omaa vartioimisliikettä ohjeistettaisiin paremmin tilanteisiin, joissa valvomoon tulee ottaa yhteydessä. Tällöin valvomotyöntekijät pystyisivät keskittymään ydintehtäväänsä turvallisuuden edistämässä.

Vahvuudet ja uhat-strategiassa käytetään yrityksen vahvuuksia ulkoisten uhkatekijöiden aiheuttamien vaikutusten vähentämiseen tai poistamiseen (David 2011, 178). Strategia saatiin yhdistämällä sisäiset vahvuudet ulkoisiin ukiin. Näiden yhdistämisellä strategiassa korostui kohdetuntemuksen ja asiantuntijuuden säilymisen varmistaminen. Omavartioinnilla, vartioinnin osaulkoistamisella, kohdeorganisaation ja vartioimisliikkeen välisellä kumppanuussopimuksella tai viranomaisen osallistumisella valvomotoimintaan olisi mahdollista varmistaa osaamisen säilyminen.

Heikkoudet ja uhat-strategian avulla puolustaudutaan vähentämällä sisäisiä heikkouksia ja välttämällä ulkoisia uhkia (David 2011, 179). Puolustusstrategia muodostuu yhdistämällä heikkoudet ja uhat. Tällöin tunnistetaan mahdolliset katastrofitilanteet, joita ovat ongelmatilanteet viestinnässä, osaamisen ja dokumentaation katoaminen kilpailutuksessa sekä riittämättömien resurssien aiheuttamat vaaratilanteet.

## 5 Benchmarking

Benchmarkingin kohteena käytettiin talotekniikan palveluita tuottavaa suomalaista organisaatiota. Kohteeksi valittiin Are Oy, joka ei suoranaisesti toimi turvallisuusalalla. Are Oy on suomalainen perheyrittys ja osa Onvest-konsernia. Are Oy:n palvelut kattavat kiinteistöjen talotekniikkaan liittyvät palvelut suunnitteluvaiheesta lähtien. Palveluihin kuuluvat talotekniikan suunnittelu, toteutus, käyttöönotto ja ylläpito. Yritys toimii 25 paikkakunnalla Suomessa sekä Venäjällä Pietarissa. (Are Oy 2016.)

Kohdeyrityksen valitseminen eri toimialalta paransi mahdollisuuksia saavuttaa täysin uusia toimintatapoja. Rajaus tehtiin siten, että se kohdistui Are Oy:n tiettyyn prosessiin, tässä tapauksessa yrityksen valvomotoimintaan. Are Oy:n kiinteistövalvomo vastaanottaa hälytyksiä valtakunnallisesti (Mäkikyrö 2016).

Benchmarkingin avulla saatiin parempi käsitys siitä, miten valvomotoimintaa organisoidaan eri toimintaympäristössä. Vertailun kohteena olleessa valvomossa toiminta ei ole ensisijaisesti vartioinnin vastuulla. Benchmarking toteutettiin haastatteleamalla Olli Mäkikyröä, joka on kiin-

teistövalvomon vastaava henkilö sekä järjestelmien pääkäyttäjä. Hän on toiminut valvomotehtävissä viimeiset 18 vuotta. Haastateltava on ollut alalla töissä 29 vuotta ja koulutukseltaan hän on automaatioasentaja.

Are Oy:n valvomotoiminta on hyvin pitkälle automatisoitua. Käytössä on järjestelmiä, jotka vastaanottavat teknisiä hälytyksiä ja välittävät ne suoraan ennalta määritetyille tahoille ja henkilöille. Jokainen hälytys on yksilöity ja hälytyksille on laadittu omat toimintaohjeet. Esimerkkinä tilanne, jossa kiinteistön paloilmoitinjärjestelmä antaa vikahälytyksen. Paloilmoitinjärjestelmä välittää tiedon kiinteistövalvomoon, josta tieto välittyy automaattisesti esimerkiksi huoltopäivystäjän työpuhelimeen. Jos päivystäjä ei kuittaa hälytystä, eli varmista valvomoon vastaanottaneensa hälytystä, järjestelmä alkaa hälyttää paikallisesti valvomossa. Tällöin kiinteistövalvomossa toimiva päivystäjä tavoittelee kyseistä huoltopäivystäjää ja hänen varalla olevaa henkilöä, kunnes saa jonkun paikan päälle tarkastamaan hälytyksen ja korjaamaan vikaa. (Mäkikyrö 2016.)

Hälytykset siirtyvät varmennetussa verkossa, mikä lisää järjestelmien toimintavarmuutta. Jos varmennettuun verkkoon silti tulee häiriöitä, toimintaa pystytään jatkamaan lähes normaalisti reitittämällä tiedot toisen sijainnin kautta. Suurin osa tiedoista varmuuskopioidaan kuukausittain ja osa varmuuskopioidaan päivittäin toiminnan jatkuvuuden varmentamiseksi. (Mäkikyrö 2016.)

Kiinteistövalvomo on toiminnassa virka-aikana, jolloin paikalla on Are Oy:n työntekijöitä varmistamassa toiminnan sujuvuuden ja hälytysten perillemenon. Kiinteistövalvomon puhelinnumero on ainoastaan yrityksen sisäisessä ja hätäkeskuslaitoksen käytössä. Virka-ajan ulkopuolella hälytykset siirtyvät automaattisesti ostopalveluna hankitulle vartioimisliikkeelle. Tällöin kiireettömät hälytykset eivät siirry vartioimisliikkeelle vaan ne käsitellään seuraavana päivänä. Vartioimisliikkeelle välittyvillä hälytyksillä on tarkat ohjeistukset, joiden mukaan vartijat toimivat. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hälytyksen mukana on tieto siitä, kenelle tiedon kuuluu välittyä. Vartioimisliikkeen rooli on lähinnä hälytyksien välittämisessä ja perillemenon varmistamisessa. Vartioimisliikkeen käyttö virka-ajan ulkopuolella on perusteltua, sillä palvelun osaulkoistaminen on yritykselle kustannustehokkaampaa, kuin sen tuottaminen itse. (Mäkikyrö 2016.)

Järjestelmät pitävät automaattista lokia hälytyksistä ja tapahtumista. Tämän lisäksi huoltopäivystäjä raportoi hälytyskäynnit esimiehelleen ja kohteen omalle kiinteistöhoitajalle, joka raportoi erikseen asiakkaalle sopimuksen mukaan. Hälytystiedot raportoidaan myös huoltokirjaan. Hälytyksien syyt selvitetään, jotta turhia hälytyksien syitä voidaan mahdollisuuksien mukaan poistaa tai ennaltaehkäistä. (Mäkikyrö 2016.)



Kiinteistöhälytykset ja asiakaspalvelupuhelut on eriytetty toisistaan. Kiinteistöhälytykset siirtyvät automaattisesti laitteelta laitteelle ja niiden antamia hälytystietoja käsitellään ennalta määritetyillä tavoilla. Kiinteistöhälytyksiä vastaanotetaan noin 13 000 kuukaudessa. Asiakaspalvelupainotteisempi Help Desk vastaanottaa asiakkaiden puheluita ja ilmoituksia erilaisiin ongelmatilanteisiin liittyen. Help Desk -puheluita vastaanotetaan noin 2 500 kuukaudessa. Help Desk -puhelut siirtyvät myös vartioimisliikkeelle virka-ajan ulkopuolella. (Mäkikyrö 2016.)

Kiinteistövalvomossa toimivilta henkilöiltä vaaditaan vähintään viiden vuoden työkokemusta talotekniikan tehtävistä, etenkin automaatiopuolen työkokemuksesta on hyötyä. Kiinteistövalvomotyössä on oleellista tuntee käytössä olevat laitteistot ja järjestelmät sekä ymmärtää erilaisia työtehtäviä, joita kohteissa suoritetaan käytännössä. Jokaisesta valvomotyöntekijästä tehdään turvallisuusselvitys ennen työsuhteen alkamista. Varsinaista perehdytysjaksoa ei ole, mutta alan kokemusta omaava henkilö pystyy omaksumaankin työtehtävät muutamassa päivässä. Alan kokemus koetaan oleellisena osana hälytysten oikeanlaisessa priorisoinnissa. Vaikka hälytykset ovat pitkälle automatisoituja, niiden priorisointi on edelleen valvomotyöntekijän vastuulla. (Mäkikyrö 2016.)

Eri kohteiden turvallisuusvaatimukset vaikuttavat myös talotekniikan palveluihin. Joidenkin kohteiden tietojen käsittely vaatii mm. KATAKRI:n mukaisien tiedonsuojausmenetelmiä. (Mäkikyrö 2016.)

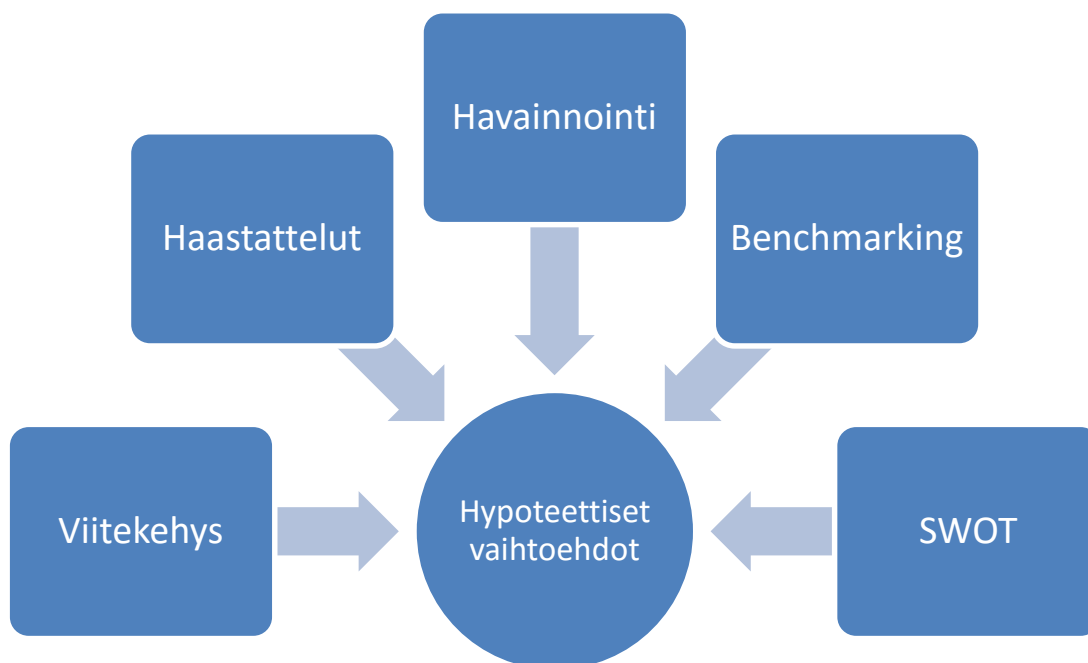
Are Oy:n kiinteistövalvomossa hyödynnetään kiinteistöjä valvovia teknisiä järjestelmiä tehokkaammin kuin kohdeorganisaatiossa. Organisaatiokulttuurin sekä toimialan suuresta eriävyydestä johtuen, Are Oy:n toimintamallia ei voida suoraan kopioida kohdeorganisaation valvomoon. Are Oy:n toimintamallista voidaan silti hyötyä, sillä luomalla yksityiskohtaisemmat toimintaohjeet yksittäisiin hälytyksiin valvomotyöntekijän tekemiä inhimillisiä virheitä saadaan vähennettyä. Tällä hetkellä kohdeorganisaation valvomossa hälytyksiin reagoidaan pohjautumalla täysin valvomotyöntekijän omaan työkokemukseen ja priorisointikykyyn, mutta yksityiskohtaisilla ohjeilla varmistettaisiin toiminnan yhdenmukaisuus eri työntekijöiden kesken.

Are Oy:n toteuttama malli asiakaspalvelu- ja hälytyspuheluiden eriyttämisestä toisistaan voisi olla toteuttamiskelpoinen myös opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa. Tällöin hälytyksien läpimenoa voidaan varmentaa ja puheluita vastaanottavien henkilöiden osaamista kohdentaa. Hälytyspuheluiden vastaanottamisessa asiakaspalvelutaidot eivät ole yhtä suuressa merkityksessä kuin hälytyksien reagointiin vaadittujen toimintamallien tuntemus.

## 6 Johtopäätökset

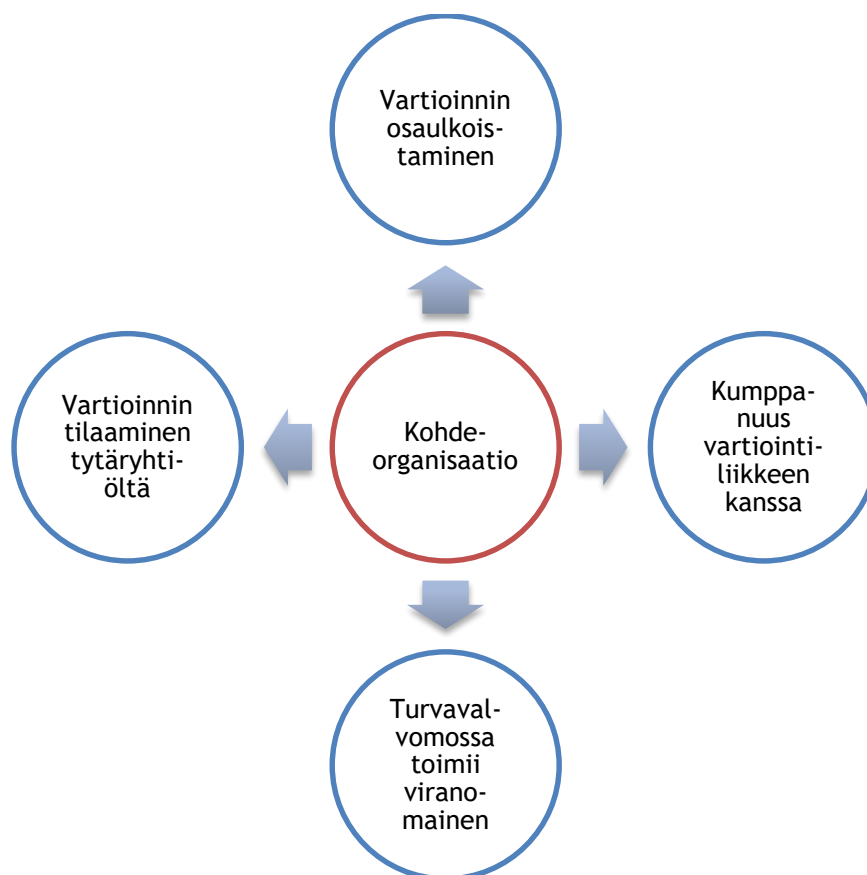
Tutkimuksen perusteella laadittiin hypoteettisia vaihtoehtoja, joiden avulla valvomon työntekijät pystyisivät organisoimaan alueen vartiointia. Hypoteettisten vaihtoehtojen avulla pyrittiin vastaamaan opinnäytetyössä asetettuun tutkimuskysymykseen ja sen alakysymykseen.

Kohteen turvallisuuden säilyttäminen halutulla tasolla on yksi operatiivisen toiminnan johtamiselle asetetuista vaatimuksista. Kohdeorganisaatio on strategiassaan ilmoittanut turvallisuuden olevan kaiken toiminnan lähtökohtana. Tällöin voidaan olettaa turvallisuuden halutun tason olevan korkealla. Kuviossa 5 on kuvattu tutkimustulosten muodostuminen käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla.



Kuvio 5: Tutkimustulosten muodostuminen

Asiantuntijahaastattelujen (Liite 2, 3 ja 4) sekä benchmarkingin (Liite 1) avulla pyrittiin selvittämään muun muassa sitä, onko muissa organisaatioissa käytössä osaulkoistettuja vartiointipalveluita, omavartiointia tai muita tutkimuksen kannalta oleellisia vaihtoehtoja vartiointin toteuttamiseksi. Juuri vastaavanlaista järjestelyä ei löytynyt, mutta muita mielenkiintoisia toteutusvaihtoehtoja löytyi tutkimuksen aikana. Laaditut hypoteettiset vaihtoehdot on esitelty seuraavassa kuviossa (Kuvio 6).



Kuvio 6: Hypoteettiset vaihtoehdot

Tutkimuksen perusteella laadittujen hypoteettisten vaihtoehtojen tavoitteena on tehostaa valvomotoiminnan valvontaa sekä toiminnan läpinäkyvyyttä valvomon ja kohdeorganisaation välillä. Valvonnan merkitys korostuu tilanteissa, joissa organisaation ulkopuolinen taho käsittelee luottamuksellisia tietoja. Tehtävä saattaa sopia ulkoistettavaksi, mutta tietoturvallisuuden vuoksi palveluntarjoajan kanssa on laadittava luottamuksellisia tietoja käsittelevä erillinen tietoturvasopimus. (Kettunen & Reiman 2004, 16.)

Luotuja hypoteettisia vaihtoehtoja vertaillaan saman esimerkkitapauksen avulla. Kaikkiin hypoteettisiin vaihtoehtoihin sovelletaan tilannetta, joka on nykytilanteessa tavallinen ja toistuva. Esimerkkitapaus laadittiin kohdeorganisaation valvomon todellisten raportoitujen tapausten ja havainnointituloksien perusteella.

Esimerkkitapauksessa sidosryhmän jäsen ottaa yhteyttä valvomoon. Sidosryhmän jäsen on havainnut päihtyneen ja hieman aggressiivisen henkilön. Valvomo välittää tiedon alueella oleville vartijoille, jotka lähtevät tarkastamaan tilanteen. Vartijat toimivat toimivaltuuksiensa mukaisesti ja he suorittavat henkilön kiinnioton. Valvomo ilmoittaa kiinniotosta hätäkeskuskelle, joka lähettää poliisin paikalle. Poliisi saapuu paikalle noutamaan kiinniotettua henkilöä jatkotoimenpiteitä varten. Jälkikäteen valvomolle ilmoitetaan, että sidosryhmän jäsenellä oli

epäselvyyksiä toimintatavoissa. Toimintatapojen epäselvyydestä johtuen aggressiivinen henkilö pääsi tarpeettoman pitkälle alueella, mikä aiheutti ylimääräisiä toimenpiteitä.

Vaihtoehtoja vertaillaan laaditun esimerkkitapauksen avulla. Vertailu keskittyy havainnoinnissa tunnistettuihin osa-alueisiin, jotka ovat sidosryhmien ilmoittamat asiat valvomoon, valvomotyöntekijän reagointi tilanteen luonteen vaatimalla tavalla sekä tilanteen vaatima viranomaisyhteistyö. Luotujen vaihtoehtojen tuomia hyötyjä kyseisten osa-alueiden osalta tarkastellaan alaluvuissa 6.1-6.4.

## 6.1 Vartioinnin osaulkoistaminen

Ensimmäiseksi hypoteettiseksi vaihtoehdoksi muodostui vartioinnin osaulkoistaminen. Tässä vaihtoehdossa valvomossa työskentelee tilaajan oman organisaation työntekijöitä omavartioinnin periaatteella, mutta vartiointi ja järjestyslain mukainen järjestyksenvalvonta on ulkoistettu kilpailutetulle vartioimisliikkeelle.

Kun turvallisuudella on kohdeorganisaatiolle merkitystä, palvelun ulkoistamisessa tulee määrittellä tarkkaan vaaditut kriteerit toiminnalle. Vaaditut kriteerit voidaan määrittellä toimeksiantosopimuksessa. Kohdeorganisaation tulee varmistaa, että toiminnan johtaminen pysyy kohdeorganisaatiolla, eli heillä säilyy niin sanotusti langat käsissään. Kun yritys ulkoistaa vartioinnin se samalla ulkoistaa paljon muitakin toimintoja, kuten esimerkiksi tapahtumista raportoinnin. (Talja 2016.)

Osaulkoistetun vaihtoehdon avulla kohdeorganisaatio osallistuu enemmän vartioinnin johtamiseen. Tällöin he voivat varmistaa käytettyjen toimintamallien olevan heidän asettamien tavoitteiden mukaisia. Tiedon ja ohjeistuksien säilyminen valvomossa voidaan varmistaa siten, että dokumentit olisivat kohdeorganisaation omistamia. Kohdeorganisaatiolla olisi myös työnjohto- ja valvontaoikeus valvomon henkilöstöön (Työsopimuslaki 55/2001, 1 luku 1 §).

Toimeksiantosopimuksessa kohdeorganisaatio pystyy määrittelemään toiminnan luonteen ja johtosuhteet. Tällöin ulkoinen vartioimisliike sitoutuu siihen, että vartioinnin ja järjestyslain mukaisten järjestyksenvalvojien operatiivinen johto on valvomossa kohdeorganisaation henkilöstöllä.

Osaulkoistetussa mallissa kohdeorganisaation vastuulla olisi valvomotyöntekijöiden rekrytointiprosessi. Palkatun henkilöstön työtehtäviin ja -ympäristöön sitouttamisella voitaisiin vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen.

Benchmarkingin avulla selvisi, että Are Oy:n kiinteistövalvomon toiminta oli kustannustehokkuuden vuoksi ulkoistettu virka-ajan ulkopuolella vartioimisliikkeelle (Mäkikyö 2016). Samaa toteutusta soveltaen kohdeorganisaatio pystyisi hakemaan haluamiaan kustannussäästöjä vartioinnin ja järjestyksenvalvonnan kilpailuttamisessa, kun taas valvomon toiminnan laadun varmentamiseen panostettaisiin.

Sidosryhmien tekemät ilmoitukset	Valvomotyöntekijän reagointi	Viranomaisyhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmoitukset vastaanotettaisiin suoraan kohdeorganisaation toimesta</li> <li>• Yhteistyöhön sidosryhmien kanssa voidaan panostaa paremmin, kun toiminnan jatkuvuus on turvattu</li> <li>• Kohdeorganisaatio pystyisi ylläpitämään toimintaohjeita sekä jalkauttamaan ne sidosryhmien henkilöstölle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohdeorganisaation ohjeistukset toiminnalle parantaisivat valvomotyöntekijän kykyä reagoida tilanteisiin hyväksytyjen toimintatapojen mukaisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohdeorganisaation olisi mahdollista luoda yhdessä viranomaisten kanssa kestävämpää yhteistyötä tarvittaviin tilanteisiin</li> <li>• Viranomaisten kanssa laaditut toimintaohjeet tiedonsiirtoon helpottaisivat yhteistyön sujuvuutta myös viranomaisten näkökulmasta</li> </ul>

Kuvio 7: Osaulkoistamisella saavutetut hyödyt valvomon toimintaan

Esimerkitapauksen pohjalta pohdittiin osaulkoistamisella saavutettuja hyötyjä valvomon käytännön toimintaan. Kun valvomon olisi kohdeorganisaation henkilöstön ylläpitämä, kaikki valvomoon tehdyt ilmoitukset menisivät suoraan kohdeorganisaatiolle. Tällöin ilmoituksien avulla saavutettujen tietojen perusteella saataisiin välitöntä palautetta eri asioiden toimivuudesta alueella. Jos esimerkiksi tiettyyn ohjeistuksen sisältöön liittyen vastaanotetaan paljon kysymyksiä, voisi olettaa ohjeistuksen tarvitsevan täsmennystä.

Tässä vaihtoehdossa valvomon toiminnan jatkuvuus olisi turvattu. Sen myötä myös tarvittaviin toimintamalleihin ja työntekijöiden ohjeistukseen sekä perehdytykseen voisi vaikuttaa nykyistä enemmän. Viranomaisyhteistyötä tukevia pysyviä ohjeistuksia voisi laatia viranomaisten kanssa.

## 6.2 Kumppanuus vartioimisliikkeen kanssa

Kohdeorganisaatio voi laatia vartioimisliikkeen kanssa kumppanuussopimuksen. Kumppanuussopimuksen avulla kumpikin osapuoli alentaisi omia taloudellisia riskejään. Esimerkiksi voi-

mayhtiöissä kumppanuussopimuksilla saatiin joustoa tilattujen palveluiden saatavuuteen, toiminta oli joustavampaa, työmenetelmät ja niistä dokumentoiminen kehittyi sekä hallinnointikustannukset alenivat. (Kettunen & Reiman 2004, 57.)

Yhteistyön kehittäminen vaatii tilaajan sekä palveluntuottajan kesken tiettyjä toimia. Tilaaja haluaa palveluntuottajalta hankintasopimuksessa vaatimiaan asioita, mutta palveluntuottaja taas on riippuvainen tilaajan aloitteesta ja näkemyksestä siihen, miten palvelua haluttaisiin kehittää. Tällöin puhutaan tilaajan halusta kehittää palveluntuottajan kykyä tuottaa tilaajan haluamaa palvelua. (Partanen 2011, 23.)

Kun tilaajan aloitteesta tehdään kehityshankkeita, niiden tuloksina voi mahdollisesti syntyä uusi liiketoimintamalli, joka hyödyttää sekä tilaajaa että palveluntuottajaa. Palveluntuottaja ei pysty toteuttamaan uutta liiketoimintaa tai palvelutuotetta yksin, mutta kumppanuus tilaajan kanssa mahdollistaa kehityksen. (Partanen 2011, 27.)

Kumppanuussopimus edistää palveluita tarjoavan yrityksen kiinnostusta kehittää toimintaa palvelun tilaajan kanssa. Lyhyt kilpailuväli ja palveluntuottajan vaihto voi johtaa tarjotun palvelun laadun alenemiseen, ja kiristää kilpailutilannetta muiden palveluntuottajien kesken. (Partanen 2011, 15-16 Kähkösen 2007, 46 mukaan.)

Esimerkiksi G4S sekä Neste Oy ovat laatineet globaalin kumppanuussopimuksen keskenään. Yritysten välinen yhteistyö on kestänyt jo yli 10 vuotta. G4S hoitaa Neste Oy:n kaikkien toimipisteiden vartioinnin sekä aulapalvelut Neste Oy:n pääkonttorissa Espoossa. Pääkonttorissa toimiminen vaatii erityistä kohdeosaamista sekä eri järjestelmien hallintaa. (G4S 2016.)

Neste Oy on varmistanut kumppanuussopimuksella ammattitaitoisen aulapalveluiden tuottamisen jatkuvuuden (G4S 2016). Kohdeorganisaatio voisi vartioimisliikkeen kanssa tehdyn kumppanuussopimuksen avulla turvata valvomon toiminnan jatkuvuuden haluamallaan tasolla, ja vaikuttaa toiminnan sekä työmenetelmien kehitykseen. Kumppanuussopimus toisi myös jatkuvuutta valvomon työntekijöille. Tilaaja voi hankintasopimuksessa määritellä vaatimuksiksi esimerkiksi valvontajärjestelmien ja -laitteiden ylläpidon.

Hankintalaki mahdollistaa kumppanuuden syntymisen. Tilaajaorganisaation tulkinta hankintalaista sekä tarjouspyynnön muodosta on tärkeässä asemassa kumppanuuden syntymiselle. Kun tilaaja määrittelee tarjouksen kohteena olevan palvelutuotteen kehittämisen, jatkuvan kehityksen sekä arvioinnin, on mahdollista saada aikaan kumppanuussuhde. Palveluntuottaja saa enemmän taloudellista hyötyä ja tilaaja saa tarkemmin kohdennettua palvelua. Kumppanuus on syntynyt, kun kehitystyö on yhteinen motiivi. Kumppanuuden kannalta keskinäinen luottamus kumpaankin osapuoleen on ehdoton edellytys. (Partanen 2011, 29-30.)

Määräaikaiset sopimukset nähdään esteeksi kumppanuudelle. Vartiointialalla on yleisesti käytössä kolmen vuoden määräaikaiset sopimukset tilaajan kanssa, mikä on liian lyhyt ajanjakso kumppanuudelle taloudellisesta näkökulmasta. Mikäli sopimuskautta pidennettäisiin, palveluntuottajan kiinnostus kehittää palvelua sopimuskaudella kasvaa. (Partanen 2011, 29.)

Sidosryhmien tekemät ilmoitukset	Valvomotyöntekijän reagointi	Viranomaisyhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yhteistyöhön sidosryhmien kanssa voidaan panostaa paremmin, kun toiminnan jatkuvuus on turvattu</li> <li>•Kohdeorganisaatio pystyisi yhdessä vartioimisliikkeen kanssa laatimaan toimintaohjeet sekä jalkauttaa ne sidosryhmien henkilöstölle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kohdeorganisaation ja vartioimisliikkeen yhdessä laatimat ohjeistukset toiminnalle parantaisivat valvomotyöntekijän kykyä reagoida tilanteisiin hyväksytyjen toimintatapojen mukaisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vartioimisliikkeen ja viranomaisten olisi mahdollista luoda kestävämpää yhteistyötä tarvittaviin tilanteisiin</li> <li>•Viranomaisten kanssa laaditut toimintaohjeet tiedonsiirtoon helpottaisivat yhteistyön sujuvuutta myös viranomaisten näkökulmasta</li> </ul>

Kuvio 8: Kumppanuudella vartioimisliikkeen kanssa saavutetut hyödyt valvomon toimintaan

Kohdeorganisaation ja vartioimisliikkeen luomalla kumppanuussuhteella toiminnan jatkuvuus turvattaisiin. Tässäkin vaihtoehdossa voitaisiin panostaa pitkäaikaisiin toimintamalleihin ja ohjeistuksiin sekä niiden jalkauttamiseen koko alueen sidosryhmien kesken. Kohdeorganisaation ja vartioimisliikkeen edustajien osallistuminen ohjeiden laatimiseen varmistaisi myös ohjeistuksien olevan hyväksytyjä.

### 6.3 Valvomossa toimii viranomainen

Kohdeorganisaation alueella toimii valmiiksi viranomaisia. Tässä hypoteettisessa tilanteessa poliisi on se taho, joka ylläpitää valvomon toimintaa ja johtaa vartiointia. Tällöin johto- ja käskyssuhteet olisivat selkeät.

Poliisin tehtäväksi on määritelty oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisi toimii yhteistyössä muiden viranomaisten, yhteisöjen ja asukkaiden kanssa turvallisuuden ylläpitämiseksi sekä huolehtii poliisin tehtäviin kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä. (Poliisilaki 872/2011, 1 luku 1 §.)

Poliisin läsnäolo alueen valvomossa lisäisi turvallisuushenkilöstön (organisaation ja alueella toimivan vartioinnin) viranomaisyhteistyötä sekä lisäisi mahdollisuuksia puuttua alueella mahdollisesti ilmeneviin äärimmäistapauksiin. Lain mukaan jokaisella on velvollisuus päällystään kuuluvan poliisimiehen määräyksestä avustaa poliisia hengenvaarassa olevan kadonneen etsimisessä, ihmishengen pelastamisessa, loukkaantuneen auttamisessa sekä huomattavan omaisuus- tai ympäristövahingon torjumisessa. Avustaminen ei ole pakollista, jos se olisi henkilön iän, terveydentilan, henkilökohtaisten olosuhteiden tai muut erityiset syyt huomioiden kohtuutonta. On myös säädetty, että poliisimiestä tämän pyynnöstä avustavalla henkilöllä on oikeus poliisimiehen ohjeiden mukaisesti suorittaa yleisen järjestyksen tai turvallisuuden ylläpitämiseen liittyviä toimenpiteitä, jotka poliisimies toimivaltansa rajoissa osoittaa. Oikeus on rajoitettu koskettamaan yksittäistä virkatehtävää. (Poliisilaki 872/2011, 9 luku 3 ja 5 §).

Poliisien määrän lisääminen kohdeorganisaation alueella ei ole kohdeorganisaation itsensä päätettävissä. Poliisin asettaminen valvomoon sitoo useita henkilöitä ja voi olla, ettei vaihtoehtoa koeta tarkoituksenmukaiseksi. Tämä vaihtoehto kuitenkin valittiin kohdeorganisaation toimintaympäristön vuoksi. Lentoasemien turvallisuuden varmistamisessa viranomaisen rooli on tärkeä. Tämän vaihtoehdon avulla poliisi pystyisi saamaan suoraan tietoa alueen toiminnasta, mikä voisi edistää myös rikoksien torjuntaa.

Sidosryhmien tekemät ilmoitukset	Valvomotyöntekijän reagointi	Viranomaisyhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Valvomon roolia pelkissä turvallisuusasioissa pystyttäisiin korostamaan</li> <li>•Viranomaisen vahvempi läsnäolo alueella voisi lisätä sidosryhmien turvallisuuden tunnetta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Laajemmat toimivaltuudet mahdollistaisi selkeämmän toiminnan</li> <li>•Lisäisi oikea-aikaisen tiedonkulun alueen eri viranomaisten kesken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kohdeorganisaation ja poliisin välisen yhteistyön kehittyminen</li> <li>•Poliisilla olisi paremmat edellytykset alueen valvontaan ja poikkeamiin puuttumiseen</li> <li>•Tarvittaessa valvonnan avulla saavutettu salainen tieto säilyisi ainoastaan viranomaisilla</li> </ul>

Kuvio 9: Valvomossa toimivalla viranomaisella saavutetut hyödyt valvomon toimintaan

Valvomon roolia pelkästään turvallisuuteen liittyvien asioiden hoitamisessa voidaan korostaa, kun valvomossa toimii viranomainen. Sidosryhmien henkilöstön turvallisuuden tunne saattaisi parantua. Viranomaisten laajempien toimivaltuuksien avulla toimintaa voisi selkeyttää ja kaikille tehtäville toimenpiteille olisi aina viranomaisen päätös.



Valvomossa saadun tiedon välittyminen muille viranomaisille nopeutuisi aiemmasta. Kohdeorganisaation viranomaisyhteistyö kehittyisi huomattavasti. Viranomaisilla olisi mahdollisuudet puuttua aiempaa tehokkaammin alueella esiintyviin ongelmiin. Valvonnan avulla saavutettu tieto saattaa toisinaan olla salaista. Tässä vaihtoehdossa salainen tieto säilyisi viranomaisilla koko tiedonkäsittelyprosessin ajan, ellei viranomainen koe oleelliseksi luovuttaa tietoa muille.

#### 6.4 Vartioinnin tilaaminen organisaation omalta tytäryhtiöltä

Toiminta-alueen asettamien erityisvaatimusten myötä voi olla tarkoituksenmukaista tilata turvallisuuspalvelut yritykseltä, joka on perehtynyt kohteen erityisvaatimuksiin ja jolla on vaadittavaa erityisosaamista. Koko yrityksen tiivis osallistuminen alueen toimintaan auttaa muodostamaan ympäristöön soveltuvan ja toimivan kokonaisuuden. Yrityksen oman kohdetuntemuksen ja erityisosaamisen myötä myös toiminta-alueeseen kohdentuvien toimintamallien laatiminen ja niiden noudattamisen varmentamisella voidaan ylläpitää haluttua turvallisuustasoa. (Himmanen 2016.)

Kohdeorganisaatio voi kilpailutuksen yhteydessä määrittellä kohteeseen profiloituneet työntekijät yhdeksi kriteeriksi turvallisuuden tason varmistamiseksi. Vaihtoehtoisesti kohdeorganisaatio voi toteuttaa kumppanuussuhteen tytäryhtiönsä vartioimisliikkeen kanssa.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiolla on omia tytäryhtiöitä, jotka tuottavat erikoisosaamista vaativia palveluita alueen eri toimintoihin. Tässä hypoteettisessa vaihtoehdossa yksi tytäryhtiöistä tarjoaa vartiointipalveluita emoyhtiölleen. Tämän oletetaan parantavan organisaation mahdollisuuksia valvoa ja johtaa vartiointitoimintaa. Vartiointipalveluiden tuottaminen vaatii lain mukaan tytäryhtiöltä turvallisuusalan elinkeinoluvan (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 1085/2015, 6 luku 68§).

Rekrytointiprosessissa voidaan vaikuttaa siihen, että alueelle saadaan työtehtäviin soveltuvia henkilöitä. Palkatun henkilöstön työhön perehdyttämisessä varmistetaan sitoutuminen voimassa oleviin toimintaohjeisiin ja -malleihin. Tämän toteutuessa kohdeorganisaation tytäryhtiön tuottamat turvallisuuspalvelut voivat tuoda lisäarvoa vartioinnille organisaation oman ja muiden alueella toimivien sidosryhmien työntekijöiden silmissä, kun työntekijät tietävät toiminnan olevan kyseiseen toiminta-alueeseen kohdistettua. (Himmanen 2016).

Tässä vaihtoehdossa on samoja hyötyjä kuin aiemmin esitetystä osalkoistetusta vaihtoehdosta. Organisaation osallistuminen vartioinnin johtamiseen lisääntyy huomattavasti, kun koko toiminnan järjestäminen on organisaation vastuulla.

Turvallisuuspalveluiden tilaaminen tytäryhtiöltä voi tuoda vartioinnin kannalta myös vapautta toimintaan. Olettaen, että palvelun tarkoituksena on varmistaa alueen turvallisuus kaikissa tilanteissa, on vartioinnilla enemmän liikkumavaraa yllättävissä tilanteissa. Tämä näkyy ylimääräisinä työtunteina ja sitoo toisinaan enemmän resursseja, mutta toisaalta myös varmistaa haluttuun lopputulokseen pääsemisen. (Himmanen 2016.)

Vartiointipalveluiden tuottaminen oman tytäryhtiön kautta antaa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, millä keinoin työntekijöitä sitoutetaan työtehtäviinsä. Tärkeäksi koetun palvelun arvostuksen näkyminen työntekijöille voi parantaa myös työtyytyväisyyttä. Tällöin vartiointipalveluissa ei välttämättä synny tarvetta työtaisteluille, eikä kohdeorganisaation turvallisuuden taso laske mm. ulosmarssien takia.

Ulkoistettuun palveluun vaikuttaminen organisaatiotasolla on haastavaa, eikä tällöin välttämättä tiedä, mitä palveluita tarjoavassa organisaatiossa oikeasti tapahtuu. Tästä käytännön esimerkkinä Suomessa yksityisellä turvallisuusalalla toimivan vartiointipalveluita tuottavan yrityksen sisällä huhtikuussa tapahtunut ulosmarssi (PAM-lehti 2016).

Tytäryhtiön oman vartioimisliikkeen ylläpitäminen sitoo taloudellisia ja henkilöstöresursseja. Sen vuoksi organisaation tulisi kartoittaa vaihtoehdon avulla saavutettujen hyötyjen suhde haittoihin, minkä perusteella voi miettiä vaihtoehdon tarkoituksenmukaisuutta kyseiseen toimintaympäristöön.

Sidosryhmien tekemät ilmoitukset	Valvomotyöntekijän reagointi	Viranomaisyhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yhteistyöhön sidosryhmien kanssa voidaan panostaa paremmin, kun toiminnan jatkuvuus on turvattu</li> <li>•Organisaation tytäryhtiö oma vartioimisliike voisi lisätä palvelun arvostusta sidosryhmien näkökulmasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vartioimisliikkeen laatimat ohjeistukset toiminnalle parantaisivat valvomotyöntekijän kykyä reagoida tilanteisiin hyväksytyjen toimintatapojen mukaisesti</li> <li>•Toiminnan joustavuus yllättävissä tilanteissa</li> <li>•Nopeuttaa prosesseja, joissa aiemmin olisi erikseen vaadittu kohdeorganisaation edustajan hyväksyntää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vartioimisliikkeen ja viranomaisten olisi mahdollista luoda kestävämpää yhteistyötä tarvittaviin tilanteisiin</li> <li>•Viranomaisten kanssa laaditut toimintaohjeet tiedonsiirtoon helpottaisivat yhteistyön sujuvuutta myös viranomaisten näkökulmasta</li> </ul>

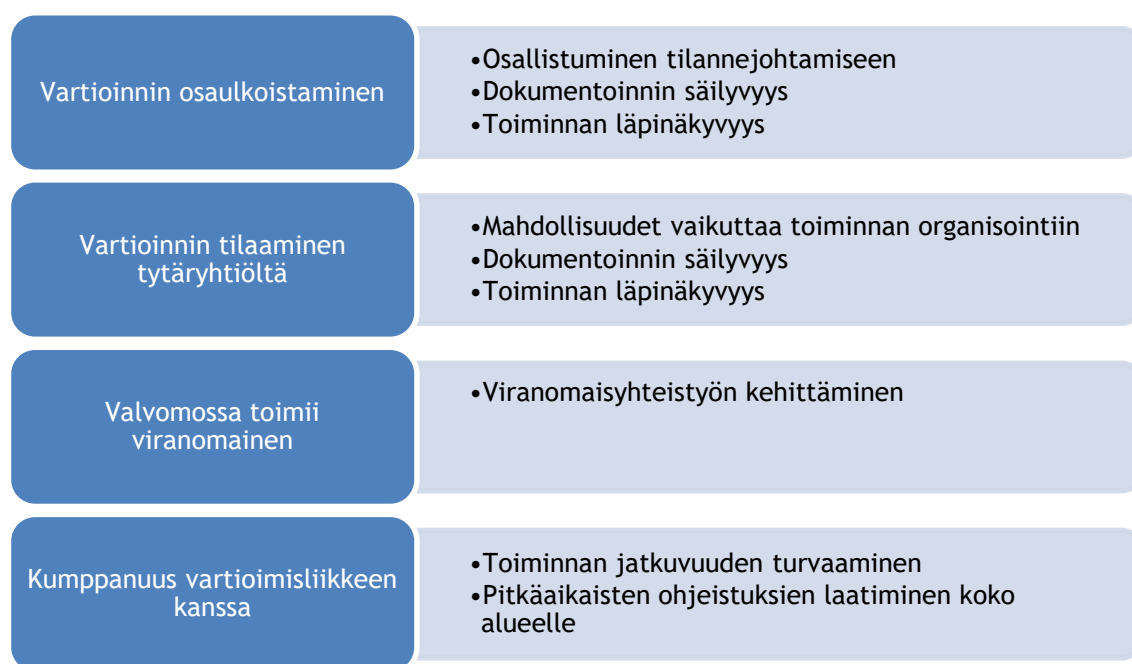
Kuvio 10: Oman tytäryhtiön vartioimisliikkeellä saavutetut hyödyt valvomon toimintaan

Tässäkin vaihtoehdossa toiminnan jatkuvuus on turvattu, joten pitkäaikaisten ohjeistuksien ja toimintamallien laatiminen on tarkoituksenmukaisempaa. Myöskin organisaation sisäinen vartiointipalvelu voisi lisätä palvelun arvostusta sidosryhmien näkökulmasta.

Vartioinnilla olisi tarvittaessa myös mahdollisuuksia joustaa yllättävissä tilanteissa, mikä helpottaisi tilanteiden oikea-aikaisen hoitamisen. Organisaation oman vartioimisliikkeen avulla säästyisi aikaa, kun tietyissä toimenpiteissä ei enää erikseen tarvittaisi kohdeorganisaation edustajan hyväksyntää. Tässäkin vaihtoehdossa viranomaisyhteistyöhön voidaan panostaa pidemmällä aikavälillä.

### 6.5 Hypoteettisten vaihtoehtojen hyödyt kohdeorganisaatiolle

Tässä luvussa pohditaan hypoteettisia vaihtoehtoja kohdeorganisaation näkökulmasta. Tarkastelussa on eri vaihtoehtojen tuomat hyödyt kohdeorganisaatiolle. Hyötyjä on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (Kuvio 11).



Kuvio 11: Hypoteettisten vaihtoehtojen hyödyt kohdeorganisaatiolle

Kohdeorganisaatio saavuttaisi vartioinnin osaulkoistamisella paremmat edellytykset valvomon suorittamaan tilannejohtamiseen. Toiminta olisi tällöin myös läpinäkyvämpää kohdeorganisaation sekä valvomon välillä. Valvomon tekemät dokumentaatiot säilyisivät tilaajalla, mikä antaa paremmat olosuhteet dokumentoinnin sekä tapahtumaraportoinnin yhdenmukaistamiselle.

Kohdeorganisaation tilatessa vartiointipalvelut omalta tytäryhtiöltään mahdollistaisi myös paremmat mahdollisuudet vaikuttaa valvomon toiminnan organisointiin. Dokumentointi sekä raportointijärjestelmä voitaisiin myös yhdenmukaistaa kohdeorganisaation omien järjestelmien kanssa.

Viranomaisen toimiminen valvomon työntekijänä mahdollistaisi paremmat edellytykset viranomaisyhteistyön kehittämiseksi. Viranomaisilla on lainsäädännöllisesti parhaat toimivaltuudet turvallisuuskriittisen alueen valvomiseksi.

Kumppanuussopimus vartioimisliikkeen kanssa turvaa valvomotoiminnan jatkuvuuden. Kun yhteistyöhön panostetaan kumppanuussopimuksen muodossa se parantaa samalla alueen turvallisuuden sekä toimintamallien kehittämistä. Kumppanuussopimus mahdollistaa myös pysyväm-  
pien ohjeistusten laatimisen, jolloin valvomotoimintaa pystytään jälleen parantamaan laadulisesti.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyön pääasiallisena tutkimuskysymyksenä oli ”Millä tavoin tilaaja voi organisoida vartiointipalveluita valvomon avulla siten, että kohteen turvallisuus säilyy halutulla tasolla?”. Tutkimuksen perusteella laadittujen hypoteettisten vaihtoehtojen sekä näihin kuuluvan pohdinnan avulla vastattiin tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykselle asetettu alakysymys oli ”Onko operatiivista toimintaa johtavalle henkilölle asetettu vaatimuksia Suomen lainsäädännössä?”. Tähän kysymykseen vastattiin kerätyn aineiston avulla ja asia huomioitiin myös laadituissa hypoteettisissa vaihtoehtoissa.

Kohdeorganisaation turvallisuuspäällikön haastattelussa todettiin, että vartiointin tarkoituksena on täyttää lain asettamat vaatimukset alueen turvallisuuden takaamiseksi (Haastattelu 1 2016). Kohdeorganisaation strategiassa todetaan turvallisuuden olevan vahvasti mukana kaikessa toiminnassa. Näiden asioiden välillä havaittiin ristiriitaa, sillä lain asettamat vaatimukset koetaan usein minimivaatimuksiksi. Turvallisuudelle asetettu tavoitetaso näkyy myös kustannuksissa, sillä paremmat turvallisuusjärjestelyt usein kustantavat enemmän. Parempien turvallisuusjärjestelyiden avulla voidaan kuitenkin parantaa toiminnan jatkuvuutta ja saavuttaa säästöjä pidemmällä aikavälillä.

Tästä syystä hypoteettiset vaihtoehdot laadittiin ilman kustannuslaskelmia. Tutkimuksessa haluttiin muodostaa eri vaihtoehtoja ja vertailla niitä alueen turvallisuuden näkökulmasta ilman kustannusarvioita. Tällöin myös kartoitettiin tilaajan mahdollisuuksia vaikuttaa vartioimisliik-  
kepalvelun toimintaan. Jatkotutkimuksen avulla tulee selvittää vaihtoehtojen kustannusarviot ennen toteutettavan vaihtoehdon valintaa.

Valvomo tarkastelun kohteena oli pieni osa kohdeorganisaation koko toiminnasta. Tutkimuksessa ei tarkasteltu valvomon merkitystä organisaation tulevaisuuden strategiassa. Tämän vuoksi tutkijat eivät ota kantaa siihen mikä vaihtoehtoista on tarkoituksenmukaisin kohdeorganisaatiolle.

## 7.1 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön avulla tutkittiin suppealla otannalla aihetta, joka tutkijoiden mielestä vaatii lisää tarkastelua. Tutkimuksen aikana aiheesta syntyi tutkijoille lisää kysymyksiä. Luotettavan lähdeaineiston vähyyks kertonut, ettei aihetta ole tutkittu aiemmin. Suomen lainsäädäntö ei tutkimushetkellä ota kantaa vartiointipalveluiden johtamiseen. Siitä heräsi kysymys pitäisikö lainsäädännön ottaa kantaa? Tällöin varmistettaisiin yhdenmukaiset toimintatavat kaikkialla Suomessa, mutta eri kohteiden toimintaympäristöjen asettamat vaatimukset saattaisivat jäädä tällöin huomiotta. Tilannetta voisi tarkastella myös turvallisuuskriittisten organisaatioiden käyttämien toimintamallien näkökulmasta ja kartoittaa onko jossain jo olemassa hyviä käytäntöjä, joita voitaisiin toteuttaa muuallakin. Aihetta voisi lähestyä myös ulkomaisen lainsäädännön kautta ja selvittää onko muualla otettu kantaa vastaavanlaiseen tilanteeseen.

Tilaaajan asema ja mahdollisuudet vaikuttaa ulkoistetun vartiointipalvelun johtamiseen jäävät melko pitkälti toiminnasta laadittavan toimeksiantosopimuksen varaan. Toimeksiantosopimusta laadittaessa tuleekin olla erittäin huolellinen ja huomioida toiminnan sekä kohteen erityispiirteet ja kohdetta koskeva lainsäädäntö. Toisaalta, jos jotain toimintoa haluaa johtaa, miksi ulkoistaa sitä? Laadittujen hypoteettisten vaihtoehtojen avulla pyrittiin parantamaan tilaaajan mahdollisuuksia osallistua vartiointin johtamiseen.

Jos vartiointin henkilöstö olisi työsuhteessa kohdeorganisaatioon, olisi kohdeorganisaatiolla työnjohto- ja valvontaoikeus henkilöstöön nähden. Nämä oikeudet puuttuvat tilanteessa, jossa vartiointipalvelut on ulkoistettu. (Työsopimuslaki 55/2001, 1 luku 1 §.)

Kilpailutetun palvelun hankaluutena on se, ettei toiminnan jatkuvuus ole taattu. Jos palveluita tuottava yritys vaihtuu kilpailutuksen myötä, tällöin useimmiten myös varsinaista työtä tekevä henkilöstö vaihtuu. Silloin valvomo menettää työtehtävien suorittamisen kannalta tärkeää työkokemusta, osaamista ja kohdetuntemusta. Turvallisuuden tason varmistaminen yritysvaihdon aikana on haastavaa, sillä uudella yrityksellä mitä todennäköisimmin kestää jonkin aikaa saavuttaa tarvittava kohdeosaaminen.

Tilaaajaorganisaatio on kriittisessä riippuvuussuhteessa vartioimisliikkeeseen silloin, kun turvallisuus on tilaajan ydintoiminto ja kun palvelua tuottavalla taholla on kohteeseen profiloituneita työntekijöitä, joilla on vahva osaaminen kohteesta (Partanen 2011, 21&32). Toiminnan jatkuvuuden epävarmuuden takia kilpailutettu palvelu ei ole toimiva turvallisuuskriittisessä ympäristössä. Alueella toimivien vartijoiden ulkoistaminen on mahdollista, mutta toiminnan johtamisen tulisi olla kohdeorganisaation vastuulla. Ongelmaan haettiin ratkaisua hypoteettisissa vaihtoehtoissa tilanteilla, jossa vartiointipalvelu tilattaisiin kohdeorganisaation tytäryhtiöltä tai valvomon toiminta olisi rajattu vartioinnin kilpailutuksen ulkopuolelle. Näillä vaihtoehtoilla estettäisiin tiedon ja ammattitaidon menettäminen valvomosta kilpailutuksen yhteydessä.

Kohdeorganisaation valvomossa toimivan työntekijän on hallittava työtehtävässään yksityistä turvallisuusalaa ja kohdeorganisaation toimintaa koskevat lainsäädännöt. Tätä varten on hyvä laatia valvomotyöskentelyä varten malli perehdytystä varten tai soveltaa esimerkiksi kisällin kaltaista menetelmää, jossa työntekijä olisi kohteessa harjoittelussa määrätyn ajan ennen omien työvuorojen alkamista. (Talja 2016.)

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja itsearviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eli validiutta pyritään tuomaan esille esittämällä lukijalle mahdollisimman tarkan kuvauksen tutkimusprosessista sekä siitä kuinka saatuihin tuloksiin on päädytty. Validius määrittyy tutkimuksesta johtaneiden tulkintojen sekä johtopäätösten välisestä yhteensopivuudesta. Saatujen tulosten validiutta pyritään parantamaan luokittelulla sekä perustelemalla miten ja millä perusteilla luokittelu syntyi. Johtopäätöksen sekä tulokinnan tulee perustua lähdeaineistoon. (Hirsjärvi ym. 2013, 232-233.)

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi asiantuntijahaastatteluita olisi voinut olla enemmän. Tällöin tutkimukseen olisi saatu enemmän aineistoa ja useampia näkökulmia. Lisäarvoa olisi tuonut myös useampi havainnointikerta kohdeorganisaation valvomoon tai havainnointi jonkin muun organisaation valvomossa. Valvomon toiminnan luottamuksellisuuden vuoksi havainnoinnin toteuttaminen ulkopuolisessa organisaatiossa on haastavaa.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin triangulaatiota yhdistämällä eri aineistonkeruumenetelmiä ja käyttämällä kahta tutkijaa. Triangulaation avulla parannetaan tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaation hyödyntäminen opinnäytetyössä on työläämpää ja harvoin tarkoituksenmukaista. Tutkijatriangulaatio on kuitenkin sellainen triangulaation muoto, että se soveltuu myös opinnäytetyön tekemiseen. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, 16-17, Tuomen & Sarajärven 2002, 141-142 mukaan.)

Tutkijatriangulaation hyötynä voidaan todeta tutkijoiden keskinäisen yhteistyön harjoittelu työelämää varten ja parhaimmillaan yhteistyö rikastuttaa tutkimusta, sillä tutkimuksessa käytetään eri näkökulmia ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, 17).

Opinnäytetyön tekemisen mielekkyyttä lisäsi työelämän edustajan mielenkiinto työtä kohtaan. Tutkijat kokevat saavuttaneensa opinnäytetyölle asetetut tavoitteet. Käytetyt aineistonkeruumenetelmät koettiin sopiviksi. Kirjallisuuslähteistä saatu aineisto ei antanut tarpeeksi materiaalia vertailukelpoisten vaihtoehtojen luomiseksi, joten asiantuntijahaastattelut koettiin sopivaksi menetelmäksi aineiston täydentämiseen.

### 7.3 Tulosten hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön tuloksien avulla saatiin tarjottua vaihtoehtoisia toimintamalleja kohdeorganisaatiolle. Näiden avulla kohdeorganisaatio pystyy arvioimaan uudenlaisia vaihtoehtoja nykyiseen valvomotoimintaan nähdessä ottaen huomioon organisaation arvot ja strategian. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa turvallisuuskriittisissä toimintaympäristöissä, joissa on pohdittu valvomon roolia alueen turvallisuuden ylläpitämisessä.

Laaditut hypoteettiset vaihtoehdot ovat täysin toteuttamiskelpoisia. Vartiointin osaulkoistamisen toteuttamiseksi kohdeorganisaation tulisi rajata valvomohenkilöstö vartiointipalveluiden kilpailutuksen ulkopuolelle. Kumppanuussuhteen aloittaminen vartioimisliikkeen kanssa vaatisi tiivistä yhteistyötä, jonka avulla toiminnan jatkuvuutta pystyttäisiin parantamaan. Viranomaisen läsnäolo valvomossa ei välttämättä ole realistisin vaihtoehto eikä se ole organisaation itsensä päätettävissä. Tytäryhtiön tarjoamien vartiointipalveluiden hyödyntäminen vaatii vartioimisliiketoiminnan aloittamisen. Vaihtoehtona se voi olla työläs, mutta hyvin toteutettuna se toisi hyötyjä alueen turvallisuudelle.

Hypoteettisten vaihtoehtojen avulla kohdeorganisaatio saa uutta näkökulmaa valvomon rooliin osana alueen turvallisuusstrategiaa. Opinnäytetyössä selvitettyt lainsäädännön näkökulmat aiheeseen tuovat vastauksia kohdeorganisaation esittämiin kysymyksiin aiheesta. Tutkimuksen lopputuloksena on selvitys esitettyjen vaihtoehtojen tuomista hyödyistä kohdeorganisaatiolle.

Lopuksi tutkijat haluavat kiittää kohdeorganisaatiota työn aiheesta, haastatteluista ja yhteistyöstä opinnäytetyöprosessin aikana. Kiitokset kuuluvat myös Himmaselle, Mäkikyrrölle ja Taljalle. Opinnäytetyölle oli suuri merkitys benchmarkingin ja haastattelujen avulla saavutetusta aineistosta. Lisäksi tutkijat haluavat kiittää Putkosta opinnäytetyön ohjaamisesta.

## Lähteet

Are Oy. 2016. Tietoa Aresta. Viitattu 30.4.2016. <http://www.are.fi/tietoa-aresta/>

David, F. 2011. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th edition. Prentice Hall. Florence. Viitattu 21.4.2016. <http://202.28.25.105/e-learning/courses/703309/document/StrategicManagementDavid.pdf?cidReq=703309>

G4S. 2016. Neste Oil ja G4S - globaalia kumppanuutta. Viitattu 26.4.2016. <http://www.g4s.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Referenssit%20ja%20esimerkit/Vartiointipalvelut/Neste%20Oil/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ilmailulaki 864/2014. Finlex. Helsinki. Viitattu 28.4.2016. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140864?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ilmailulaki#L9P95>

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

Kettunen, J. & Reiman, T. 2004. Ulkoistaminen ja alihankkijoiden käyttö ydinvoimateollisuudessa. Espoo: VTT

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista. 10855/2015. Finlex. Helsinki. Viitattu 12.4.2016 <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151085>

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. Espoo. Viitattu 20.4.2016. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2007/P632.pdf>

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro.

PAM-lehti. 2016. Securitaksella yöllinen ulosmarssi. Viitattu 13.4.2016. <https://www.pam-lehti.fi/uutiset/uutinen-pam-lehti/2016/04/securitaksella-yollinen-ulosmarssi.html>

Pakkokeinolaki. 806/2011. Finlex. Naantali. Viitattu 12.4.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110806>

Partanen, P. 2011. Organisaatioiden välinen riippuvuus julkinen-yksityinen-yhteistyössä vartiointialalla. Viitattu 1.5.2016. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/67393/nbnfi-fe201103021287.pdf?sequence=3>

Poliisilaki. 872/2011. Finlex. Naantali. Viitattu 15.4.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110872#Pidp5094944>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.4.2016. [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2016. KvaliMOTV. Luku 7.3.4 Teemoittelu. Viitattu 26.4.2016. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Rikoslaki. 39/1889. Finlex. Viitattu 12.4.2016 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#L4>



Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa. Viitattu 20.4.2016. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)

SFS-EN ISO 9004: 2009. Organisaation johtamien jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli. 3.painos. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

Työsopimuslaki 55/2001. Finlex. Helsinki. Viitattu 29.4.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1P1>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex. Helsinki. Viitattu 24.4.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

#### Julkaisemattomat lähteet

Haastattelu 1. 2016. Kohdeorganisaation turvallisuuspäällikön haastattelu. 22.3.2016. Vantaa.

Himmanen, L. 2016. Valvontapäällikön haastattelu. 11.3.2016. HUS-Kiinteistöt Oy. Helsinki.

Mäkikyrö, O. 2016. Kiinteistövalvomon vastaavan henkilön ja järjestelmien pääkäyttäjän haastattelu. 5.4.2016. Are Oy. Vantaa.

Talja, V. 2016. Turvallisuusalan yrittäjän haastattelu. 31.3.2016. Silta Security Oy. Espoo.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne .....	9
Kuvio 2: Ote aineiston teemoittelusta .....	12
Kuvio 3: SWOT-analyysi valvomon toiminnan näkökulmasta .....	21
Kuvio 4: SWOT-strategiat (David 2011, 178-179).....	22
Kuvio 5: Tutkimustulosten muodostuminen .....	26
Kuvio 6: Hypoteettiset vaihtoehdot .....	27
Kuvio 7: Osaulkoistamisella saavutetut hyödyt valvomon toimintaan .....	29
Kuvio 8: Kumppanuudella vartioimisliikkeen kanssa saavutetut hyödyt valvomon toimintaan .....	31
Kuvio 9: Valvomossa toimivalla viranomaisella saavutetut hyödyt valvomon toimintaan ..	32
Kuvio 10: Oman tytäryhtiön vartioimisliikkeellä saavutetut hyödyt valvomon toimintaan .	34
Kuvio 11: Hypoteettisten vaihtoehtojen hyödyt kohdeorganisaatiolle .....	35

## Liitteet

Liite 1 Ensimmäisen asiantuntijahaastattelun kysymykset .....	44
Liite 2 Havainnointitaulukko .....	45
Liite 3 Toisen asiantuntijahaastattelun kysymykset .....	46
Liite 4 Kolmannen asiantuntijahaastattelun kysymykset .....	47

Liite 1 Ensimmäisen asiantuntijahaastattelun kysymykset

Taustatietoja:

Kohteessa:

Työtehtävä/Virka:

Koulutus:

Mitä vartioinnilla halutaan saavuttaa?

Onko toivottuun tulokseen päästy? Jos ei, mitkä asiat ovat siihen vaikuttaneet?

Mitä haluatte opinnäytetyöltä?

Minkä luo tarpeen ottaa valvomon toiminta osaksi yritystä?

Mitä halutaan saavuttaa toiminnon osaulkoistamisella?

Miltä kuulostaisi, että valvomo olisi ns. operaattori, josta tietoa vain vastaanotettaisiin ja välitettäisiin eteenpäin oikeille tahoille?

## Liite 2 Havainnointitaulukko

### Havainnointitaulukko

Miten tieto välittyy valvomosta operatiivisille toimijoille? Millä välineillä?

Miten päätetään, kenelle tieto välitetään?

Onko eri numerot asiakkaille ja talon sisäisille puheluille?

Millaisia yhteydenottoja turvavalvomoon tulee? Kiireelliset/Kiireettömät

Raportointi/Sen työllistyvyys?

Työmäärän kuormittavuus?

### Tukkimiehen kirjanpidolla:

Kuinka monta puhelua?

Sisäiset

Asiakaspuhelu

--	--

Kuinka moni puheluista on kiireellisiä?

Kiireellinen

Kiireetön

--	--

Kuinka monessa oli tärkeää, ja tarpeellista informaatiota?

--

Kuinka monessa oli epäoleellista informaatiota?

--

### Liite 3 Toisen asiantuntijahaastattelun kysymykset

Taustatietoja:

Kohteessa:

Työtehtävä/Virka:

Koulutus:

Mikä tilanne tällä hetkellä on, kuinka paljon HUS:n sairaaloiden vartiointista on oman vartioimisliikkeen kautta ja kuinka paljon toteutetaan alihankintana?

Miten HUS-Kiinteistöt Oy:n oma vartioimisliike sai alkunsa? Mitkä asiat puolsivat oman vartioimisliiketoiminnan aloittamista?

Onko suunnitelmissa ollut vartiointipalvelun ulkoistamista tai osaulkoistamista?

Jos ulkoistamista on ajateltu, miksei sitä kuitenkaan ole toteutettu? Miksi ulkoistamista on ajateltu?

Kummalla ajattelette olevan parempi hinta-laatu -suhde? (Omalla vai ulkoistetulla vartiointipalvelulla)

Mitä hyötyä koette saavanne siitä, että alueen vartijat ovat työsuhteessa HUS-Kiinteistöt Oy:n kanssa?

Miksi oma vartioimisliike kannattaa, mitä hyötyä siitä on tai onko se parempi?

Onko henkilökunta sitoutunutta vai onko paljon vaihtuvuutta?

Mitä pätevyys- tai kokemusvaatimuksia rekrytoitaville vartijoille on asetettu?

Mitä uuden vartijan perehdytykseen kuuluu?

Voisivatko vartijat olla työtehtävässä jollain muulla statuksella? Esimerkiksi vahtimestarina tai järjestyksenvalvojina?

Millainen organisaatorakenne vartiointissa on? Miten johtaminen toteutetaan käytännössä?

Liite 4 Kolmannen asiantuntijahaastattelun kysymykset

Taustatietoja:

Kohteessa:

Työtehtävä/Virka:

Koulutus:

Kuvaile yrityksesi toimintaa ja palveluita, joihin se on keskittynyt

Mitä tarkoitat vartiointipalveluiden osaulkoistamisella?

Onko vartiointipalveluiden osaulkoistaminen yleistä asiakkaidesi keskuudessa?

Mitä hyötyjä ja haittoja uskot olevan vartiointipalveluiden osaulkoistamisessa?