



Turvallisuusjohtaminen kauppakeskusmaailman monialakentässä

Mika Tanskanen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Turvallisuusjohtaminen
kauppakeskusmaailman
monialakentässä**

Mika Tanskanen
Turvallisuusala
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2020

Mika Tanskanen

Turvallisuusjohtaminen kauppakeskusmaailman monialakentässä

Vuosi 2020 Sivumäärä 40

Kauppakeskukset ovat useiden, sekä kaupallisten että voittoa tavoittelemattomien, organisaatioiden keskittymiä, joissa ihmisten halutaan kuluttamisen lisäksi viihtyvän ja viettävän aikaa. Kauppakeskusten monimuotoisuus, sijoittuminen julkisen liikenteen solmukohtiin ja kaikille avoimet ovet sekä vapaa liikkuminen ja oleskelu kauppakeskuksissa aiheuttavat laajan kirjon erilaisia riskejä, joiden hallinta on haastava ja monimuotoinen tehtävä.

Tämä on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa tarkastellaan kauppakeskusten turvallisuutta turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskulttuurin kontekstissa. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus kysymykseen, kuinka johtaa kauppakeskusta yhtenä kokonaisuutena ja saada kaikki vuokralaiset toimimaan yhteisten turvallisuustavoitteiden sekä toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään millaisena kauppakeskusten turvallisuus ja turvallisuusjohtaminen koetaan kauppakeskuksissa toimivien henkilöiden keskuudessa.

Tutkimuksessa keskitytään Cityconin Suomessa omistamiin kauppakeskuksiin. Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmistä puolistrukturoitua eli teemahaastattelua ja tutkimuksen tekijän omia havaintoja. Tutkimuksen informanteiksi valittiin kohdeorganisaation kauppakeskuksissa toimivia kauppakeskusjohdon edustajia ja vuokralaisia.

Tutkimustulokset osoittavat, että alati muuttuvasta turvallisuustilanteesta huolimatta kauppakeskukset koetaan turvallisiksi paikoiksi ja niiden turvallisuusjohtaminen on hyvällä mallilla. Turvallisuutta tuleekin johtaa suunnitellusti, proaktiivisesti ja systemaattisesti, jotta riskejä voidaan hallita. Yhteistyö kauppakeskuksessa toimivien tahojen kesken on ensiarvoisen tärkeää ja sen tulee olla aktiivista toimintaa kauppakeskusjohdon johtamana. Yhteistyötä viranomaisten kanssa tulisi pystyä lisäämään mm. kriisitilanteisiin varautumisen osalta.

Tutkimuksessa löydettyjen turvallisuusjohtamisen kehittämistapojen avulla turvallisuusjohtamisen vaikuttavuutta voidaan tehostaa. Yhteistyö kauppakeskuksissa toimivien sidosryhmien kesken, hyvin johdetun kokonaisuuden alaisuudessa, on avain onnistuneeseen riskienhallintaan ja turvallisuusjohtamiseen.

Tutkimus voi toimia pohjana ja ajatusten herättäjänä turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomiseksi kauppakeskuksen tyyppiseen monimuotoiseen toimintaympäristöön. Tutkimuksen pohjalta on hyvä tarkastella myös jo olemassa olevien järjestelmien tilannetta ja tämän pohjalta täydentää sekä täsmentää esimerkiksi turvallisuusjohtamiseen liittyviä vastuita ja tehtäviä. Kattavan turvallisuusjohtamisen prosessikuvauksen ja ohjeistuksen määrittely voisi olla tämän työn tiimoilta tehtävä opinnäytetyö.

Asiasanat: kauppakeskus, turvallisuusjohtaminen, turvallisuuskulttuuri

Mika Tanskanen

Safety and Security Management in a Shopping Centre Environment

Year	2020	Pages	40
------	------	-------	----

Shopping centres host of several organizations, both commercial and non-profit, where people want to enjoy and spend time in addition to consumption. The diversity of shopping centres, location in public transport hubs and open doors to everyone, as well as freedom to move and reside in shopping centres, pose a wide range of risks. Risk management in this environment is a challenging and diverse task.

This thesis is a research study which examines the safety and security of shopping centres in the context of safety and security management and safety culture. The objective of this thesis was to map an answer to the question of how to lead a shopping centre as a whole and get all tenants to operate in accordance with common safety and security goals and operating principles. The study also aims to examine how the safety and security level and security management of shopping centres are perceived among people working in shopping centres.

The study focuses on shopping centres located in Finland and owned by Citycon. Qualitative methods, a thematic interview and the researcher's own observations were used in this thesis as the research methods. Representatives of the shopping centre management and tenants working in shopping centres were chosen as informants for the study.

The results indicate that despite the ever-changing security situation, shopping centres are perceived as safe places and the security management is on a working level. It is vital that safety and security management are well planned, and activity is proactive and systematic in order to manage risks. Cooperation between the parties operating in the shopping centre is very important and it must be active and under seen to by the shopping centre management. It should be possible to increase co-operation with the authorities, e.g. crisis preparedness.

With the safety management development results listed in the research, the effectiveness of safety management can be enhanced. Cooperation between stakeholders in shopping centres, under a well-managed entity, is the key to successful risk management and safety and security management.

This thesis can serve as a framework and stimulus for the creation of a safety and security management system in a shopping centre-type diverse operating environment. On the basis of the study, the current situation of existing systems and supplement should be examined. As a result of the investigation, for example, responsibilities and tasks related to safety management could be specified. Defining safety and security management processes and creating instructions could be the subject of a new study.

Keywords: safety and security management, safety culture, shopping centre

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimustehtävä	6
1.2	Kohdeorganisaatio	6
1.3	Keskeisimmät käsitteet.....	7
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Tietoperusta	7
2.1	Kauppakeskus liiketoimintaympäristönä	8
2.2	Yritysturvallisuus	8
2.3	Riski ja riskienhallinta	10
2.4	Turvallisuuskulttuuri	11
2.5	Turvallisuusjohtaminen kauppakeskuksissa.....	13
2.6	Suomen turvallisuustilanne	15
3	Tutkimusmenetelmät	15
4	Tutkimustulokset	16
4.1	Informantit ja haastattelukysymykset.....	17
4.2	Kauppakeskusten riskitilanne.....	18
4.3	Turvallisuusjohtaminen ja riskeihin varautuminen	20
4.4	Kauppakeskusjohton rooli	21
5	Johtopäätökset	21
5.1	Kauppakeskus turvallisuusjohtamisen toimintaympäristönä	22
5.2	Sitouttaminen.....	23
5.3	Turvallisuuskulttuurin manipulointi	25
5.4	Tietoisuuden ja osaamisen lisääminen	25
5.5	Yhteistyö	27
5.6	Tiedon siirtymisen varmistaminen	28
5.7	Turvallisuusjohtamisen taustatekijät ja tuki.....	29
6	Lopuksi.....	29
	Lähteet.....	31
	Kuviot	35
	Liitteet	36

1 Johdanto

Kauppakeskukset ovat ”moderneja kuluttamisen katedraaleja” (Järvinen & Heinonen 2010, 26) joiden ovet ovat avoinna kaikille ja joissa ihmisten halutaan kuluttamisen ohella viettävän mahdollisimman paljon aikaa. Kauppakeskusten monimuotoisuus, kaikille avoimet ovet ja vapaa liikkuminen sekä oleilu kauppakeskuksissa aiheuttavat laajan kirjon erilaisia riskejä järjestyshäiriöistä, onnettomuuksista ja tapaturmista lähtien vakavampiin rikoksiin. Kauppakeskukset olla alttiita ääriliikkeille ym. tahoille, jotka haluavat aiheuttaa vahinkoa suurille ihmisjoukoille tai haluavat laajaa mediahuomiota. Kauppakeskuksissa toimii kymmeniä, jopa satoja, toimijoita, joista suurinta ryhmää edustavat vuokralaiset. Kauppakeskuksissa toimivia sidosryhmiä vuokralaisten lisäksi ovat mm. kauppakeskukselle ja vuokralaisille palveluja tuottavat yritykset ja tavarantoimittajat. Kauppakeskusten turvallisuusympäristö on haastava ja siihen vaikuttaa lukematon määrä asioita, joista ainoastaan osaan voi hyvälläkin turvallisuusjohtamisella vaikuttaa suoraan.

1.1 Tutkimustehtävä

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kauppakeskusten turvallisuutta turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskulttuurin kontekstissa. Opinnäytetyössä pyritään löytämään vastaus kysymyksen, kuinka johtaa kauppakeskuksessa toimivia yrityksiä ja saada kaikki toimimaan yhteisten turvallisuustavoitteiden ja toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään millaisena kauppakeskusten turvallisuus ja turvallisuusjohtaminen koetaan kauppakeskuksissa toimivien henkilöiden keskuudessa. Tutkimuksessa keskitytään turvallisuusjohtamisen näkökulmasta oleellisimpaan sidosryhmään, vuokralaisiin. Vuokralaiset ovat koko kaupakeskusliiketoiminnan ydin ja on kauppakeskuksissa toimivista sidosryhmistä suurin. Vuokralaisiin liittyvä turvallisuuden näkökulmasta johtamishaaste, koska toisin kuin palvelutuottajiin, kauppakeskusjohtajilla ei ole heihin suoraa määräysvaltaa. Vuokralaiset ovat kuitenkin erittäin suuressa roolissa kauppakeskuksen kokonaisturvallisuuden kannalta, koska he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa turvallisuuteen merkittävän paljon.

1.2 Kohdeorganisaatio

Tämä opinnäytetyö keskittyy Citycon Finlandin omistamiin kauppakeskuksiin ja niiden toimintaan. Citycon Finland on kauppakeskuksiin keskittyvän kiinteistösiirtoliiketoiminnan markkinajohtaja Suomessa ja omistaa tällä hetkellä kahdeksan kauppakeskusta ja kaksi muuta kaupakiinteistöä Suomessa, lisäksi yksi uusi kauppakeskus on rakentumassa Espooseen. Yhtiö on osa Pohjoismaissa toimivaa kauppakeskuskiinteistöjen omistamiseen, kehittämiseen ja hallintoihin keskittyvää kiinteistösiirtoyhtiötä Citycon-konsernia (jäljempänä Citycon), jonka kiinteistöomaisuuden arvo on noin 4,4 miljardia euroa. (Aidosti pohjoismainen kauppakeskusyhtiö 2020.) Citycon haluaa olla vahva kauppakeskusbrändi kaikissa Pohjoismaissa ja yhtiön missio on ”tarjota parhaat liiketilat ja päivittäiset ostoselämykset urbaaneissa

kauppakeskuksissa” (Cityconin strategia 2020). Strategiansa mukaisesti yhtiö keskittyy kasvavilla alueilla hyvien joukkoliikenneyhteyksien äärellä sijaitseviin kauppakeskuksiin ja haluaa olla osa lähiyhteisöjä sekä ihmisten kohtaamispaikkoja, joissa voi ostamisen lisäksi käyttää palveluja, harrastaa ja viihtyä (Oikea kiinteistökanta 2020; Vähittäiskaupan asiantuntijat 2020). Cityconin suoria asiakkaita ovat liiketiloja vuokraavat ketjuliikkeet, yksityiset yrittäjät, kunnat ja jossain määrin myös valtiot. Yhtiön asiakaslupauksena on tarjota vuokralaisille parhaat mahdolliset liiketoimintaedellytykset. Kauppakeskusten turvallisuus on Cityconille ensiarvoisen tärkeää ja turvallisuutta ylläpidetään sekä kehitetään laaja-alaisesti (Kauppakeskusten terveellisyys ja turvallisuus 2020). Kauppakeskusten turvallisuutta johdetaan turvallisuuden johtamisjärjestelmän avulla, johon kuuluvilla prosesseilla, toimintatavoilla ym. pyritään varmistamaan kauppakeskusten turvallisuus, liiketoiminnan jatkuvuus sekä toiminnan varmuus ja häiriöttömyys (Tanskanen 2019).

1.3 Keskeisimmät käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat yritysturvallisuus, riskienhallinta, turvallisuuskulttuuri ja turvallisuusjohtaminen. Yritysturvallisuus on laajan turvallisuuskäsitteen ns. fokusoidumpi osa-alue, joka keskittyy yritysten ja niiden toimintaan liittyviin turvallisuusasioihin. Riskienhallinta on keskeinen tekijä organisaation toimintaa ja johtamista, koska se kattaa kaikki organisaatioon liittyvät toiminnot. Turvallisuuskulttuuri on laajan ja abstraktin kulttuurikäsitteen ns. alalaji, joka keskittyy organisaatioiden turvallisuuskulttuuriin. Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista johtamista, jossa yhdistyvät organisaation kulttuuri, riskienhallinta ja johtaminen. Näitä keskeisimpiä käsitteitä käsitellään tarkemmin luvuissa 2.2 - 2.5.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Luvussa 1 esitellään tutkimuksen tarkoitus ja lukija johdatellaan kauppakeskusmaailman saloihin sekä pyritään herättämään lukijan mielenkiinto tehtyä tutkimusta kohtaan. Tietoperustaa käsittelevässä luvussa 2 käydään kauppakeskusten turvallisuusjohtamiseen liittyvää teoriaa pohjaksi varsinaiselle tutkimukselle ja tutkimuksen pohjalta tehdyille johtopäätöksille. Luku 3 keskittyy kuvaamaan tutkimusstrategiaa ja -menetelmiä ja siinä perusteellaan miksi tutkimusmenetelmiksi on valittu haastattelu ja tutkimuksen tekijän omat havainnot. Lisäksi luvussa esitetään valintaperusteet haastatteluihin valituista informanteista. Tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa 4 käydään läpi tutkimustulokset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä löydetyt kehittämiskäsitteet käsitellään luvussa 5.

2 Tietoperusta

Kauppakeskusten turvallisuus ja sen johtaminen koskettavat kaikkia kauppakeskuksen toimintoja ja kauppakeskuksissa toimivia sidosryhmiä. Turvallisuusjohtaminen ei ole pelkästään varhioinnin johtamista ja teknisten turvajärjestelmien toimintakunnon varmistamista, vaan se on kokonaisvaltaista ihmisten ja asioiden johtamista.

2.1 Kauppakeskus liiketoimintaympäristönä

Kauppakeskukset ovat useiden, eri toimialoja edustavien, organisaatioiden keskittymiä ja paikkoja, joiden ovet ovat avoinna kaikille ja joissa ihmisten halutaan kuluttamisen lisäksi viihtyvän. Suomen Kauppakeskusyhdistys on määritellyt, että kauppakeskus on liiketoiminnan harjoittamiseen tarkoitettu paikka, jolla on yhteinen johto ja markkinointi, siellä on yksi tai useampia ankkuriyrityksiä ja ollakseen kauppakeskus, siellä tulee olla vähintään 10 liikettä ja rakennuksen pinta-alan tulee olla yli 5 000 m² (Kauppakeskusten rooli vetovoimaisina palvelukeskuksina korostuu. 2018). Kauppakeskukset ovat monella tavalla tärkeä osa yhteiskuntaa. Vuonna 2018 Suomessa oli yhteensä 105 kauppakeskusta ja niiden yhteenlaskettu asiakasmäärä oli yli 410 miljoonaa. Kauppakeskusten myynti oli yli 6,5 miljardia euroa, joka on lähes 17 % kaupan markkinaosuudesta. (Finnish Shopping Centers 2019 Kauppakeskukset 2019, 5.)

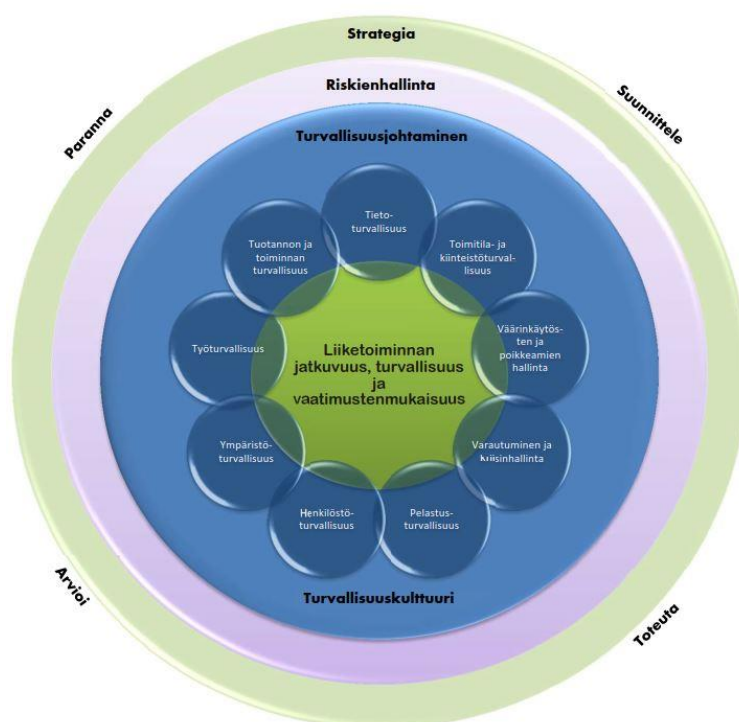
Vaikka verkkokauppa onkin kasvussa, suurin osa vähittäiskaupasta tapahtuu lähitulevaisuudessa fyysisissä kaupoissa (The shopping center industry in Finland well adapted to new consumer behaviors 2019). Kauppakeskukset ovat avainasemassa vähittäiskaupan ja kuluttamisen jatkuvasti muuttuvassa kentässä, koska ne tarjoavat mahdollisuuden vastata asiakkaiden alati kasvaviin ja muuttuviin tarpeisiin. Kauppakeskusten halutaan olevan lähellä tai hyvien kulkuyhteyksien varrella, kauppakeskuksiin ei mennä enää pelkästään ostoksille, vaan kauppakeskusten halutaan olevan oleskelu- ja viihtymiskeskuksia, joissa asiakkaille tarjotaan ostosmahdollisuuksien lisäksi laaja valikoima elämyksiä ja muita palveluja. Kauppakeskusten odotetaan myös olevan siistejä ja turvallisia asioida. (Järvinen & Heinonen 2010, 19-20.)

2.2 Yritysturvallisuus

Yritysturvallisuus on fokusoituneempi osakokonaisuus laajaa turvallisuuskäsitettä. Kokonaisturvallisuuden sanastossa turvallisuus määritellään tilaksi, jossa uhkat ja riskit ovat hallittavissa (Kokonaisturvallisuuden sanasto (TSK50) 2017, 16). Käsitteen turvallisuus teoreettinen perusta pohjautuu useisiin ihmisen käyttäytymistä koskeviin olettamuksiin ja uskomuksiin. Koska ihmiset ovat mukavuudenhaluisia, he ovat taipuvaisia ”menemään sieltä missä aita on matalin” ja tästä johtuen päätöksiä tehdään enemminkin tunnepohjalta kuin järkeen perustuen. ”Tilaisuus tekee varkaan” on varmasti kaikille tuttu sanonta ja tilaisuus syntyy mm. silloin, jos valvontaa ei ole joko ollenkaan tai riittävästi. Ympäristöä muokkaamalla ja sosiaalista valvontaa helpottamalla voidaan rikoksen tekemahdollisuuksia vähentää. (Ortmeier 2009, 4.)

Jokainen yritys on yksilöllinen ja jokaisella niillä on yksilöllinen turvallisuusympäristönsä, johon vaikuttavat mm. yrityksen tehtävä, toimiala, kulttuuri ja toimintatavat kuinka yritys hoitaa niin yrityksen sisäiset kuin myös ulkoiset asiat. Yrityksen toimintatavat ovat yrityksen historian, henkilöstön ja sen keskinäisten suhteiden tuotos, myös yrityksen etiikalla on merkittävä vaikutus yrityksen turvallisuusympäristöön. (Ortmeier 2009, 7.) Yritysturvallisuudella

puolestaan tarkoitetaan yrityksen kaikkien toimintojen turvallisuutta. Yritysturvallisuuden määritelmässä turvallisuus on jäsenelty pienempiin selkeämmin ymmärrettäviin ja helpommin käsiteltäviin osakokonaisuuksiin. Yritysturvallisuustoiminnan tärkein tavoite on luoda, ylläpitää ja kehittää turvallisuusjärjestelmä, jolla yritys suojaa liiketoiminnan tärkeimpiä resursseja; ihmisiä, omaisuutta, tietoa sekä mainetta ja ympäristöä (Wayland 2014, 19; Yritysturvallisuus 2016). Kuvio 1 Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli (Yritysturvallisuus 2016) on esitetty EK:n laatima yritysturvallisuusmalli, jossa havainnollistetaan turvallisuustoiminnan olevan erottamaton ja oleellinen osa koko yrityksen liiketoimintaa ja että toiminta on jatkuvaa kehittämistä. Yritysturvallisuusmallissa turvallisuus on jaettu yhdeksään osa-alueeseen liiketoiminnan jatkuvuuden, turvallisuuden ja vaatimustenmukaisuuden varmistamiseksi.



Kuvio 1 Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli (Yritysturvallisuus 2016)

Yritysturvallisuusmalli koostuu seuraavista turvallisuuden osa-alueista. Toimitila- ja kiinteistöturvallisuus, jonka tarkoituksena on saavuttaa häiriötön ja turvallinen toimintaympäristö mahdollisimman kustannustehokkaasti. Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinnan tarkoitus on ennaltaehkäistä ja myös selvittää liiketoimintaan haitallisesti vaikuttavia tapahtumia. Varautumisen ja kriisinhallinnan avulla yritys pyrkii säilyttämään toimintakykynsä ja varmistamaan mahdollisimman nopean toipumisen häiriötilanteissa. Pelastusturvallisuuden osa-alueessa on keskeisessä asemassa onnettomuusriskien hallinta ennakoimalla, poistamalla, minimoimalla tai siirtämällä riskit. Mallin yksi keskeisimmistä osa-alueista on henkilöstöturvallisuus, jonka tarkoituksena on taata ihmisten turvallisuus rikoksilta ja onnettomuuksilta sekä varmistaa toiminnan kannalta kriittiset henkilöresurssit. Kestävän kehityksen huomioiminen ja

sidosryhmien ympäristöodotuksiin vastaaminen on ympäristöturvallisuustoiminnan keskiössä. Lainsäädännön ohjaaman työturvallisuuden tarkoitus on varmistaa työntekijöiden hyvinvointi ja turvallinen työ. Tuotannon ja toiminnan turvallisuudella varmistetaan tuotteiden ja palvelujen turvallisuus. Teknologian kehittymisen myötä tietoturvallisuuden rooli on korostunut ja se on kriittinen sekä kiinteä osa yrityksen turvallisuutta ja toiminnan jatkuvuutta. Tietoturvallisuuden tarkoituksena on varmistaa yrityksen tietojen luottamuksellisuus, käytettävyys ja eheys. (Yritysturvallisuus 2016.)

Mallissa kuvatut turvallisuuden osa-alueet ovat ohjeellisia ja niiden tarkoitus on auttaa tarkastelemaan yrityksen toimintaan liittyviä riskejä ja löytämään niille vaikuttavat hallintakeinot. Mallia hyödynnettäessä on tärkeää muistaa, että kuvatut osa-alueet voivat olla osin päällekkäisiä ja osa-alueiden merkitys vaihtelee yrityskohtaisesti. Yrityksen toimiala, liiketoimintamalli, sijainti, yrityksen koko ym. tekijät määrittävät kunkin osa-alueen painoarvon. (Yritysturvallisuus 2016.) Yhteiskunnan muuttuessa alati kompleksisemmaksi, turvallisuuteen liittyvät kysymykset ovat koko ajan entistä keskeisemmässä asemassa. Turvallisuudesta puhuttaessa kuitenkin haasteena on usein, että turvallisuus käsitteenä on monitahoinen ja jatkuvasti muuttuva osana ympäristön muutosta. (Heinonen, Keinänen & Paasonen 2013, 7.)

2.3 Riski ja riskienhallinta

Riski mielletään usein The Oxford English Dictionaryn määritelmän mukaisesti mahdolliseksi vaarasta, menetyksestä, loukkaantumisesta tai jostain muusta haitallisesta seurauksesta. Näin määriteltynä riski liittyy aina kielteisiin, ei toivottuihin, seurauksiin. (Hopkin 2014, 13.) SFS-oppaassa 73:2011 riskin on määritelty tarkoittavan epävarmuuden vaikutusta asetettuihin tavoitteisiin. Vaikutus on siis poikkeama odotetusta tai tavoitellusta lopputuloksesta joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Tavoitteet liittyvät aina joko yhteen tai useampaan näkökohtaan (esim. turvallisuus, talous, ympäristö) ja tavoitteita voidaan soveltaa organisaation eri tasoilla kuten esim. strategisella, projekti-, prosessi- ja tuotekohtaisella tasolla. (SFS-OPAS 73:2011, 8.) Riskit liittyvät aina tekemiemme valintojen seurausten epävarmuuteen (Flink, Reiman & Hiltunen 2017, 9).

Riskienhallinnalla tarkoitetaan yleisesti yrityksen, sen toiminnan ja tuloksen suojaamista ei-toivotuilta tapahtumilta ja niiden seurannaisvaikutuksilta. Näin määriteltynä riskienhallinnassa korostuvat liiketoiminnan jatkuvuus, toiminnan varmuus ja häiriöttömyys sekä turvallisuus. Pelkästään negatiivisilta riskeiltä suojautumiseen keskittyvä lähestymistapa ei kuitenkaan hyödynnä riskienhallinnan suomia kokonaisvaltaisia mahdollisuuksia, koska riski voi olla vaikutukseltaan myös positiivinen, kuten riskiä käsittelevässä kappaleessa on mainittu. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2013, 15.) Oleellinen osa vaikuttavaa riskienhallintaa on nousevat ja uudet riskit, jotka ovat usein huomaamattomia ja kehittyvät pikkuhiljaa. Tällaiset hiljaiset signaalit voivat olla alussa pieniä mutta usein toistuvia tapahtumia, joita ei osata yhdistää tapahtumien aiheuttajaan. Tämän seurauksena riskin aiheuttava juurisyy jää

selvittämättä ja lopulta se voi aiheuttaa merkittäviä vahinkoja toteutuessaan. Näitä hiljaisia signaaleja tulee pystyä havaitsemaan ja niihin tulee pystyä reagoimaan riittävän ajoissa. Jotta näihin signaaleihin pystytään reagoimaan, tulee organisaation luoda edellytykset ja järjestelmä, että henkilöstö osaa ja pystyy paitsi tekemään havaintoja, myös ilmoittamaan niistä mahdollisimman matalalla kynnyksellä. (Ilmonen ym. 2013, 109.) Selkeä ja yksilöity määrittelmä riskienhallinnasta löytyy SFS-ISO 31000 -standardista (2018, 6), jossa riskienhallinta määritellään koordinoituksi toiminnaksi, jonka avulla organisaatiota johdetaan ja ohjataan organisaatioon sekä sen toimintaan liittyvien riskien osalta. Riskienhallinnan tarkoituksena on luoda organisaatiolle arvoa, parantaa toiminnan suorituskykyä ja tavoitteiden saavuttamista, jotta organisaatio olisi kykenevä hallitsemaan epävarmuuden vaikutuksia asetettuihin tavoitteisiin nähden (SFS-ISO 31000:2018, 7). Näin ollen riskienhallinta on keskeinen tekijä organisaation johtamista kaikilla tasoilla ja kattaa kaikki organisaatioon liittyvät toiminnot sekä kaikkien sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen. Riskienhallinta ottaa huomioon myös organisaation sisäisen sekä ulkoisen toimintaympäristön, johon sisältyy myös ihmisten kulttuuriset tekijät ja käyttäytyminen. (SFS-ISO 31000:2018, 5.)

Enenevässä määrin on alettu ymmärtää, että selkeä ja systemaattinen riskienhallinta tuo organisaatiolle etuja ja proaktiivisella toiminnalla voidaan saavuttaa kehitystä kaikilla organisaation tasoilla, niin strategisella, taktisella kuin myös operatiivisella tasolla. Riskienhallinnan avulla voidaan tehdä strategisella tasolla parempia päätöksiä, koska strategisiin vaihtoehtoihin liittyvät riskit on pystytty analysoimaan. Taktisella ja operatiivisella tasolla riskienhallinta tuo toiminnalle lisäarvoa, koska toimintatapoihin liittyvät riskit on tunnistettu etukäteen ja ei-toivottujen tapahtumien toteutumisen todennäköisyyttä voidaan pienentää ja rajoittaa vahingot mahdollisimman tehokkaasti, jos ei-toivottu tapahtuma toteutuu. Myös yritysten sidosryhmät (mm. osakkeenomistajat, asiakkaat) edellyttävät enenevässä määrin, että yritys ottaa kattavasti huomioon liiketoimintaan vaikuttavat riskit. Yrityksillä ei siis ole varaa joutua tilanteeseen, jossa ennakoimattomat tapahtumat aiheuttavat taloudellisia menetyksiä, häiriöitä normaaliin toimintaan, vahingoittavat mainetta tai estävät strategian toteutumisen (Hopkin 2014, 21). Riskienhallinta on tärkeä osa turvallisuusjohtamista (Sisäasiainministeriö 2011, 10).

2.4 Turvallisuuskulttuuri

Kuten edellä kuvattu yritysturvallisuus on osa laajempaa turvallisuuskäsitettä, on myös yrityksen turvallisuuskulttuuri fokusoidumpi osa-alue laajasta ja subjektiivisesta kulttuurikäsitteestä. Kulttuuria on käsitteenä vaikea määritellä eksaktisti, mutta se on aina ryhmän omaisuutta ja se alkaa muodostua kaikkialla, missä joukolle ihmisiä kertyy yhteisiä kokemuksia (Schein 2009, 28). Kulttuuri on alati olemassa oleva dynaaminen ilmiö, joka muuttuu ryhmän toiminnan ja vuorovaikutuksen mukana. Samalla kulttuuri on myös joukko rutiineja, sääntöjä ja normeja, jotka ohjaavat sekä rajoittavat ryhmän käyttäytymistä. (Schein 2004, 1.) Kulttuuri vaikuttaa siis mm. siihen, minkälaisiin asioihin kiinnitetään huomiota, mitä asioita

pidetään tärkeänä ja mitä taas vähemmän tärkeänä sekä millaisten asioiden takia kannattaa ottaa riskejä ja mitkä ovat hyväksyttäviä toimintatapoja riskien suhteen (Flink ym. 2017, 114). Kulttuurin merkitystä ei siis pidä aliarvioida, koska kulttuurin kautta määrittyvät sekä yksilö- että ryhmäkäyttäytyminen ja kulttuuri vaikuttaa myös mm. arvoihin, ajatusmalleihin ja käsitystapoihin (Schein 2009, 29).

Organisaatioiden kulttuuriin liittyviä käsitteitä ovat organisaatiokulttuuri ja turvallisuuskulttuuri. Organisaatiokulttuurin on määritelty tarkoittavan organisaation filosofiaa, tunnelmaa, säännönmukaista käyttäytymistä, arvoja ja normeja (Reiman 2009, 8). HSE (1997, 16) määrittelee organisaatiokulttuurin olevan yksilön sekä ryhmän arvojen, asenteiden, käsitysten, osaamisen ja käytöstopojen summa, joka määrittelee turvallisuusjohtamisen tyylin, tason ja sitoutumisen siihen.

Turvallisuuskulttuuria pidetään osana organisaatiokulttuuria ja lähinnä sen turvallisuuteen liittyvinä puolina (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 10 ja 20). Scheinin määritelmän mukaisesti kulttuuri muodostuu kaikkialla, missä ihmisille kertyy yhteisiä kokemuksia, kaikissa organisaatioissa muodostuu myös jonkin tasoinen turvallisuuskulttuuri osana organisaatiokulttuuria (Reiman ym. 2008, 20). Reimanin ym. (2008, 48) mukaan ”turvallisuuskulttuuri on organisaation kykyä ja tahtoa ymmärtää, millaista turvallinen toiminta on, millaisia vaaroja organisaation toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä, sekä kykyä ja taitoa toimia turvallisesti, ehkäistä vaarojen toteutumista ja edistää turvallisuutta.” Kaiken kaikkiaan turvallisuuskulttuuri on monitasoinen ilmiö, jossa yhdistyvät ja johon vaikuttavat paitsi jokaisen henkilöstöön kuuluvan yksilön kokemukset ja näkemykset, myös koko työyhteisön sosiaaliset ilmiöt ja organisaation toiminta sekä siihen liittyvät prosessit. (Reiman ym. 2008, 48.)

Hyvä turvallisuuskulttuuri muodostuu lukuisista asioista ja siihen kuuluu oleellisesti mm. se, että vastuut, velvollisuudet sekä työtehtävät ja niiden vaikutus turvallisuuteen on määritelty selkeästi. Henkilöstön turvallisuusmyönteiset arvot ja asenteet sekä sitoutuminen turvallisuuteen ovat oleellinen osa hyvää turvallisuuskulttuuria. Hyvä turvallisuuskulttuuri rakentuu myös siitä, että organisaation toimintatavat ovat turvallisuusasiat huomioon ottavia ja turvallisuutta uhkaava toiminta kyseenalaistetaan. Menestyvä liiketoiminta puolestaan edellyttää organisaation tuotannon ja turvallisuuden tasapainoa, kumpikaan ei saa ajaa toisen yli. Oikeudenmukaisuus ja luottamus johdon ja työntekijöiden kesken on ehto hyvälle turvallisuuskulttuurille ja ne myös mahdollistavat hyvän motivaation sekä hyvän työtyytyväisyyden. Jaettu käsitys turvallisuuden tärkeydestä, keskinäiseen luottamukseen perustuva kommunikatio ja luottaminen ennakoivien toimenpiteiden tehokkuuteen ovat tunnusomaisia piirteitä organisaatioille, joissa vallitsee positiivinen turvallisuuskulttuuri. (Flink ym. 2017, 244-245.) Osa turvallisuuskulttuuri-käsitettä ovat myös oletukset, että on olemassa jokin ideaalitaso, johon organisaation tulee pyrkiä ja että kulttuuri on asia, jota voidaan muuttaa, ainakin jossain määrin (Reiman ym. 2008, 23). Tiivistetysti voidaan todeta, että hyvässä

turvallisuuskulttuurissa on ensisijaisesti kyse siitä, että turvallisuus koetaan aidosti tärkeäksi asiaksi, siitä välitetään ja toimintaan liittyvät vaarat pyritään tunnistamaan, ymmärtämään sekä ennakoimaan. Oleellista on, että turvallisuus ymmärretään kokonaisvaltaisesti ja turvallisuuden parantamisesta otetaan vastuu ja jokainen työyhteisön jäsen kokee voivansa vaikuttaa siihen. (Reiman ym. 2008, 49.) Turvallisuusjohtamisen näkökulmasta hyvä turvallisuuskulttuuri on hyvän henkilöjohtamisen ja tehokkaan sekä vaikuttavan turvallisuudenhallintajärjestelmän tulos (Kerko 2001, 32).

Kuten aiemmin todettu, turvallisuuskulttuuriin voi vaikuttaa ja sitä voi manipuloida. Ja näin tuleekin tehdä, kun halutaan saavuttaa hyvä turvallisuuskulttuuri ja kehittää sitä. On kuitenkin hyvä muistaa, että hyvä turvallisuuskulttuuri ei tarkoita sitä, että virheitä ei tapahtuisi tai niitä ei tehtäisi lainkaan. Sen sijaan hyvä turvallisuuskulttuuri tarkoittaa, että virheisiin osataan suhtautua avoimesti, niitä ei pyritä salaamaan tai väheksymään, vaan koetaan oppimismahdollisuutena. (Flink ym. 2017, 244.) Turvallisuuskulttuurin ylläpitämisessä ja jatkuvassa parantamisessa henkilöstön panoksella on erittäin merkittävä rooli, ilman henkilöstön osamista, yhteistä tahtotilaa ja sitoutumista turvallisuuskulttuuri ei voi kehittyä hyväksi. Henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttaa oleellisesti vaikuttamismahdollisuuden lisäksi koulutus ja sen kautta tapahtuva jatkuva kehittyminen. (Flink ym. 2017, 243.) Turvallisuuskulttuurin kehittämisen ja ylläpitämisen näkökulmasta oleellisia henkilöstöön liittyviä asioita ovatkin mm. asenteisiin vaikuttaminen, tietoisuuden ja taitojen lisääminen, tehtävien sekä vastuiden täsmentäminen. Kun turvallisuusasiat ja niihin liittyvät vastuut, tehtävät sekä niiden vaikutukset turvallisuuteen ja koko organisaation toimintaan on viestitty selkeästi koko henkilöstölle, motivaatio, sitoutuminen ja yhteisöllisyys paranevat ja jokainen osaa toimia oikein kaikissa tilanteissa. (Waittinen 2014, 7.)

2.5 Turvallisuusjohtaminen kauppakeskuksissa

Yhdysvaltojen presidentti Harry S. Truman on kuvaillut osuvasti hyvän johtajan olevan henkilö, jolla on kyky saada ihmiset tekemään asioita, joita he eivät halua tehdä ja vielä siten, että he pitävät tekemästään. Määritelmä on osuva myös siinä mielessä, että se kuvaa johtajuuden olevan hyvin ihmiskeskeistä ja edellyttää kykyä kommunikoida ihmisten kanssa. (Wayland 2014, 1.) Aikaisemmin vallinneesta organisaatioiden johtajakeskeisyydestä on siirrytty enemmän jaettuun johtajuuteen, jossa johtaminen on yhteistoimintaa ja johon osallistuvat kaikki organisaation jäsenet (Sydänmaanlakka 2014, 41). Nykyisin johtajuus nähdäänkin siten, että johtajan tehtävä on ylläpitää, muokata ja vahvistaa organisaation kulttuuria siten, että organisaatioon kuuluvat ryhmät ja yksilöt kokisivat kulttuurin omakseen (Peltonen 2007, 140). Usein hyvin johdetuissa organisaatioissa kaikki vain tuntuu sujuvan hyvin, mutta on vaikea yksilöidä tarkasti, miksi yhteistyö organisaatiossa sujuu niin hyvin (Wayland 2014, 3).

Myös turvallisuusjohtaminen on ihmiskeskeistä ja se on samalla kokonaisvaltaista johtamista, jossa tulee hallita sekä lakisääteiset että omaehtoiset turvallisuusasiat.

Turvallisuusjohtamisessa yhdistyvät menetelmien ja toimintatapojen yhdistettynä ihmisten johtamiseen. (Kerko 2001, 6.) Organisaatiossa esiintyvien konkreettisten teknisten puutteiden lisäksi riskien perimmäiset syyt voivat löytyä syvemältä organisaation kulttuurista tai turvallisuuden hallintajärjestelmän puutteista (Ilmonen ym. 2013, 170). Turvallisuusjohtamisessa turvallisuustietoisuuden lisääminen on yksi tärkeimmistä, ja samalla yksi halvimista sekä helpoimmista, tavoista parantaa yrityksen turvallisuutta. Johdon sitoutuminen yrityksen turvallisuuteen on tärkeä osoitus siitä, että turvallisuus on tärkeä ja kaikkien työntekijöiden asia. Toinen oleellisen tärkeä osa henkilökunnan kouluttaminen. Kun henkilökunta on saanut riittävän koulutuksen ja työntekijät ovat riittävän hyvin tietoisia turvallisuuteen vaikuttavista asioista, he ovat kykeneviä tunnistamaan sekä raportoimaan tapahtumista, jotka voivat vaarantaa turvallisuuden. Henkilökunnalla on myös riittävä tietotaito rajoittaa haitallisen tapahtuman vaikutuksia tai jopa estää kokonaan sen syntyminen. (Wayland 2015, 48-49.) Viestintä on ehkä kaikista tärkein ja vaikuttavin tekijä varautumisessa haitallisia tapahtumia vastaan. On ensiarvoisen tärkeää, että vaaratilanteisiin varautuminen on ohjeistettu ja kommunikoitu selkeästi. (Wayland 2015, 77.) Ollakseen tehokasta ja vaikuttavaa, turvallisuusjohtamisen kokonaisuudessa on tärkeää huolehtia mm. siitä, että turvallisuusasioiden johtaminen on osallistavaa ja demokraattista, henkilöstöllä on realistinen käsitys toimintaan liittyvistä riskeistä, tiedonkulku on mahdollisimman hyvää ja yhteistyö on avointa sekä aktiivista (Flink ym. 2017, 244-245). Turvallisuusjohtaminen on demokraattista jo lainsäädännönkin kautta, koska pelastuslain (2011/379) 9§:n mukaan rakennuksen omistaja, haltija sekä toiminnanharjoittaja ovat kaikki omalta osaltaan velvollisia huolehtimaan, että rakennus, siellä olevat rakennelmat ja rakennuksen ympäristö pidetään turvallisena.

Useissa johtamista käsittelevissä kirjoissa esiintyvä mantra on, että ollakseen tehokas, organisaation on varmistettava, että organisaation asettamat tavoitteet ovat kaikkien ymmärrettävissä, ne ovat mitattavissa ja myös saavutettavissa (Wayland 2014, 11). Tämä pätee myös organisaation turvallisuusjohtamiseen. Tiivistetysti voidaan todeta, että turvallisuusjohtamisessa yhdistyvät organisaation kulttuuri ja erityisesti turvallisuuskulttuuri, kokonaisvaltainen riskienhallinta sekä toimintojen ja ihmisten johtaminen. Turvallisuusjohtamisen tärkeys tulee konkreettisesti ja korostuneesti esiin kriisitilanteissa, koska tällöin johtamisen puute voi aiheuttaa maineen, omaisuuden ja jopa henkien menetyksiä (Perdikaris 2014, 18).

Kauppakeskusten toiminnan näkökulmasta turvallisuusjohtaminen on äärimmäisen tärkeä johtamisen osa-alue, koska se on yhteydessä lähestulkoon kaikkiin toimintoihin kauppakeskuksessa. Turvallisuusjohtamisen avulla turvataan asiakkaiden ja vuokralaisten henkilökunnan turvallisuus sekä kauppakeskuksen ja siellä toimivien vuokralaisten vaihto- sekä käyttöomaisuus, ja turvallisuusjohtamisella varmistetaan liiketoiminnan häiriöttömyys. Vaikuttava turvallisuusjohtaminen vahvistaa myös asiakkaiden kokemusta kauppakeskuksen viihtyisyydestä ja turvallisuudesta, joka omalta osaltaan vahvistaa vuokralaisten liiketoiminnan menestymisen mahdollisuuksia. Turvallisuusjohtaminen on siis merkittävä tekijä myös puhtaasti

liiketaloudellisessakin mielessä ja on suoraan sekä vuokralaisten että kauppakeskuksen tulokseen vaikuttava tekijä. (Järvinen & Heinonen 2010, 165.)

2.6 Suomen turvallisuustilanne

Suomi on ollut viime vuosiin saakka turvallinen maa, jossa ei ole ollut merkittävää terrorismin uhkaa ja myös muut vakavat väkivallanteot, varsinkin ihmisjoukkoihin kohdistuvat, ovat olleet harvinaisia. Myös kauppakeskuksissa tapahtuneet vakavat väkivallanteot tai onnettomuudet ovat olleet harvinaisia. Ei sovi kuitenkaan unohtaa Myyrmannissa vuonna 2002 tapahtunutta räjähdystä ja Sellossa vuonna 2009 tapahtunutta ampumavälikohtausta, jotka ovat osoitus siitä, että myös kauppakeskuksissa voi tapahtua hyvinkin vakavia tilanteita. Turussa vuonna 2017 tapahtunut Suomen historian ensimmäinen terrori-isku ravisutti koko Suomea ja oli muistutus, että Suomi ei välttämättä ole enää sellainen lintukoto, jollaisena olemme tottuneet sitä pitämään.

Ennusteiden mukaan Suomen turvallisuustilanne on muuttumassa huonompaan suuntaan. Euroopan turvallisuusympäristö on muuttunut viimeisten vuosien aikana hyvinkin nopeasti huonompaan suuntaan. Tähän ovat vaikuttaneet Euroopan lähialueiden kriisit ja erityisesti laitton maahanmuutto. (Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta 2016, 11.) Turvallisuustilanteen muutos Euroopassa vaikuttaa myös Suomen sisäiseen turvallisuuteen ja on lisännyt turvattomuuden tunnetta kansalaisten keskuudessa (Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta 2016, 14). Turvallisuustilanteen negatiivisesta kehityksestä johtuen terrorismin uhka Suomessa on kohonnut. Merkittävimmän terrorismin uhkan Suomessa muodostavat yksittäiset toimijat ja pienryhmät, jotka motivoituvat terroristijärjestöjen propagandasta ja kehoituksista. Suojelupoliisin terrorismin torjunnan kohdehenkilöitä on tällä hetkellä noin 350 ja määrän arvioidaan kasvavan. Suojelupoliisi arvioi, että henkilömäärän kasvun lisäksi näiden henkilöiden sidokset terroristiseen toimintaan ovat entistä suurempia ja vakavampia. Terrori-iskujen uhka Suomessa on kasvanut, koska radikaali-islamistiset terroristijärjestöt näkevät Suomen aikaisempaa vahvemmin osaksi länsimaita. (Terrorismin uhka-arvio 14.6.2017 2019.) Jatkuvasti muuttuvan turvallisuusympäristön takia organisaatioiden tulee varata resursseja systemaattiseen turvallisuusjohtamiseen.

3 Tutkimusmenetelmät

Tämä on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on tarkastella kauppakeskusten turvallisuusjohtamista ja löytää toivottuja yhteistyökäytäntöjä parantaa kauppakeskusympäristön turvallisuutta. Tutkimuksellinen kehittämistyö on soveltavan tieteellisen tutkimuksen muoto, jonka päämääränä on luoda uusia tai parempia ratkaisuja. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdaksi on yleensä joko olemassa olevan ongelman ratkaiseminen tai halu saada aikaan muutosta uusien ideoiden, käytäntöjen tms. avulla. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat ensisijaisesti käytännön tavoitteet, joille haetaan tukea teoriasta. (Ojasalo ym.

2009, 19-20.) Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä opiskelija on keskeinen toimija ja muut tutkimukseen osallistuvat henkilöt osallistuvat tutkimukseen lähtökohtaisesti vain tiedonhankinnan yhteydessä, esimerkiksi haastatteluaineistoa kerätessä (Salonen 2013, 6).

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, teema- eli puolistrukturoitua haastattelua ja opinnäytetyön tekijän omia havaintoja. Laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi on kuvata todellista elämää ja saada suppeasta tutkimuksen kohteeksi valitusta aiheesta paljon tietoa ja ymmärtää tutkittavaa asiaa paremmin. Tutkittavasta aiheesta tutkija tekee omat perustellut tulkinnat. Perustelut ovat oleellisen tärkeitä, koska niiden avulla lukijalla on mahdollisuus tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2009, 94.)

Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, kun tutkimuksessa halutaan saada kerättyä syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta ja kun yksilölle halutaan antaa mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille (Ojasalo ym. 2009, 95). Haastatteluissa käytetty puolistrukturoitu haastattelu etenee etukäteen valittujen ja suunniteltujen teemojen mukaisesti, mutta kysymysten sanamuodot, niiden järjestys ja painotukset voivat vaihdella, haastattelujen ei siis tarvitse mennä, eikä ole tarkoituskaan mennä aina samalla tavalla. (Ojasalo ym. 2009, 41).

Havainnointi eli observointi on hyödyllinen ja suositeltava aineistonhankintamenetelmä, kun halutaan saada välitöntä tietoa joko yksilön, ryhmän tai organisaation toiminnasta (Ojasalo ym. 2009, 42; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Havainnointi eli observointi 2015). Havainnointi sopii hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja sitä voidaan käyttää joko itsenäisesti tai yhdessä esim. haastattelun kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Havainnointi sopii hyvin tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi, koska opinnäytetyön tekijä toimii kauppakeskusjohdon tehtävissä yhdessä kohdeorganisaation kauppakeskuksista.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään haastattelutulokset haastattelukysymysten aihealueittain ja nostetaan turvallisuusjohtamisen kannalta esiin nousseet oleellisimmat asiat. Samalla tuodaan esiin opinnäytetyön tekijän omat havainnot aihealueisiin liittyen. Oleellisilla asioilla tässä tarkoitetaan seikkoja, jotka korostuivat haastatteluissa joko suureksi riskiksi koettuna, hyväksi havaituna turvallisuuden toimintamallina, tärkeäksi koettuna kehittämistarpeena tai jos jokin seikka nousi esiin kaikissa tai lähes kaikissa haastatteluissa. Myös opinnäytetyön tekijän itse oleelliseksi kokemat asiat tuodaan esiin tutkimustuloksissa. Haastattelutuloksista ja opinnäytetyön tekijän omista havainnoista tehdyt johtopäätökset nivoutuvat teoriaan opinnäytetyön viimeisessä luvussa Johtopäätökset.

4.1 Informantit ja haastattelukysymykset

Tutkimuksen informanteiksi valittiin käytettyjen tutkimusmenetelmien mukaisesti opinnäytetyön tekijän lisäksi kymmenen henkilöä Cityconin kauppakesuksista. Haastateltavaksi valittiin kuusi kauppakeskusten operatiivisesta johtamisesta vastaavaa kiinteistö- ja keskuspäällikköä. Kauppakeskusten vuokralaisista valittiin haastateltavaksi neljä henkilöä sellaisista ketjuliikkeistä, että otanta kattaisi kauppakeskuksissa toimivat toimialat riittävän laajasti hyvän kokonaiskuvan saamiseksi. Valittujen haastateltavien joukkoon kuuluivat Suomen Kauppakeskusyhdistyksen laatiman toimialaluokituksen pohjalta: kahvilat ja ravintolat, vapaa-aika, päivittäistavarat sekä kauneus- ja hyvinvointipalvelut luokkiin kuuluvien yritysten edustajat (Uudistettu toimialaluokittelu 2018, 2).

Haastattelukysymysten (liitteet 1 ja 2) avulla pyrittiin selvittämään millaisena haastateltavat näkevät kauppakeskusten turvallisuustilanteen tällä hetkellä ja miten he näkevät tilanteen muuttuvan tulevaisuudessa sekä mitkä ovat suurimmat kauppakeskuksiin kohdistuvat riskit. Haastateltavia pyydettiin myös arvioimaan kauppakeskusten turvallisuusjohtamisen nykytilaa ja kuinka sitä tulisi kehittää. Kauppakeskusjohdolle esitettiin seitsemän kysymystä ja vuokralaisten edustajille kahdeksan kysymystä. Haastattelukysymykset toimivat haastattelujen ja haastattelutilanteessa käytyjen keskustelujen runkona. Kysymysten pohjalta käydyissä keskusteluissa haastattelijat esitti myös tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä haastateltaville.

Haastattelut toteutettiin 20.6.-3.7.2019 aikana. Haastatteluajankohdat oli sovittu kymmenen informantin kanssa, mutta kahden vuokralaisen haastattelu ei onnistunut yrityksistä ja aiemmin sovitusta tapaamisesta huolimatta, joten tutkimusaineisto koostuu yhteensä kahdeksasta haastattelusta. Vuokralaisista haastattelun antoivat päivittäistavarakaupan sekä kauneus- ja hyvinvointipalvelujen edustajat. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, haastattelujen aikana tehtiin myös muistiinpanoja. Haastatteluaineisto on anonymisoitu, koska haastateltujen henkilöllisyydellä ei ole tutkimuksen ja sen tulosten kannalta merkitystä ja koska haastattelujen tulokset esitetään tulosten analysoinnin yhteydessä tehdyn ryhmittelyn mukaisesti. Haastatteluaineiston analysointi toteutettiin tarkastelemalla ja ryhmittelemällä aineisto kokonaiskuvan muodostamiseksi ja mahdollisten haastateltujen yhteisten näkemysten löytämiseksi.

Haastateltavien näkemykset riskeistä ja niihin tarvittavista varautumiskeinoista olivat keskenään hyvin samankaltaisia. Tietoisuuden jakaminen aktiivisen viestinnän ja ohjeiden keinoin sekä aktiivinen yhteistyö koettiin tärkeimmiksi turvallisuuden ylläpitämisessä ja riskeihin varautumisessa. Kauppakeskusjohtoon kuuluvat haastatellut käsittelivät haastattelukysymysten aiheita laajemmin verrattuna haastateltuihin vuokralaisiin, joka onkin luonnollista johtuen puhtaasti haastateltavien toimenkuvista ja niihin sisältyvistä vastuualueista. Haastattelutuloksia käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa ja tuloksista laadittu tiivistelmä löytyy liitteestä 3.

4.2 Kauppakeskusten riskitilanne

Kysyttäessä millaisia riskejä haastateltavat näkevät kohdistuvan kauppakeskuksiin tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, yhtä lukuun ottamatta haastateltavat nostivat ensimmäisenä esiin pommiuhan mahdollisena, mutta samalla melko epätodennäköisenä riskinä. Kauppakeskuksiin on kohdistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana joitain pommiuhkauksia, mutta ne ovat onneksi kaikki osoittautuneet vain uhkauksiksi, joissa todellista vaaratilannetta ei ole ollut. Jokainen uhkaus tulee kuitenkin ottaa totena ja uhkauksiin tulee reagoida sen mukaisesti. Hiljattain pommiuhkauksen kohteeksi joutuneen kauppakeskuksen kauppakeskusjohto toi esiin näiden, myös aiheettomien uhkausten, työllistävän vaikutuksen. Jokaisessa uhkaustilanteessa kauppakeskuksen tulee varautua pahimpaan ja mm. lisätä vartiointiresursseja, aktivoida yhteistyö viranomaisten kanssa, seurata sosiaalista mediaa, hoitaa viestintää vuokralaisten ja muiden sidosryhmien suuntaan jne. Lisäksi on opinnäytetyön tekijän huomiona hyvä todeta, että jokainen uhkaus vaikuttaa aina jollain tasolla turvallisuuden tunteeseen sitä heikentävästi niin vuokralaisten kuin asiakkaidenkin keskuudessa, epätietoisuus lisää turvattomuuden tunnetta. Haastateltavien arvio pommiuhan ym. suurempiin ihmisjoukkoihin kohdistuvien vakavien väkivallantekojen todennäköisyyden kasvamisesta tulevaisuudessa on linjassa opinnäytetyön tekijän näkemyksen kanssa. Ääriliikkeiden radikalisoitumisen arvellaan rantautuvan myös Suomeen jossain vaiheessa.

Olemassa olevista riskeistä keskusteltaessa kolmelle haastateltavista tuli ensimmäisenä mieleen tulipalo. Huolenaihe on perusteltu, koska tulipalon mahdollisia syttymissyitä on lukematon määrä ja tulipalon seuraukset voivat olla katastrofaaliset. Vaikka tulipalon riski on relevantti, opinnäytetyön tekijän näkemys poikkeaa jonkin verran haastateltavien näkemyksestä. On totta, että syttymissyitä on lukematon määrä ja tulipalon vaikutukset voivat olla hyvinkin vakavat niin henkilöturvallisuuden kannalta kuin taloudellisessakin mielessä. Kauppakeskuksissa on kuitenkin hyvin korkea paloturvatekninen taso. Kauppakeskuksiin asennetut paloturvajärjestelmät paitsi havaitsevat tulipalon hyvin varhaisessa vaiheessa ja antavat automaattisen hälytyksen kauppakeskuksessa ja pelastuslaitokselle, ne myös toimivat automaattisesti tulipalon sammuttamisessa. Lisäksi kauppakeskuksiin asennetut alkusammutusvälineet, kuten pikapalopostit ja käsisammuttimet, tarjoavat mahdollisuuden reagoida hyvin nopeasti alka-vaan tulipaloon ja suorittaa alkusammutustoimenpiteet tehokkaasti. Nämä madaltavat syttyneen tulipalon vaikutusten vakavuutta merkittävästi. On kuitenkin oleellista tiedostaa, että näiden järjestelmien olemassaolosta huolimatta ei saa tuudittautua valheelliseen turvallisuuden tunteeseen, vaan aina täytyy olla valppaana ja pystyä toimimaan nopeasti.

Huume- ja alkoholi-riippuvaisten aiheuttamien järjestyshäiriöiden, näpistysten, ryöstöjen ym. vaaratilanteiden todettiin olevan arkipäivää, eli riskejä, jotka toteutuvat lähes päivittäin tavalla tai toisella. Kauppakeskuksen kokonaisturvallisuuden ja yksittäisen liikkeenkin näkökulmasta näiden riskien vaikutus on pieni, mutta pahimmassa tapauksessa vaikutus yksittäiselle

henkilölle voi olla hyvinkin vakava, jos esim. näpistykseen liittyvä kiinniotto eskaloituu väkivaltatilanteeksi. Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan tällaisen tilanteen eskaloituminen väkivallaksi ei ole ollenkaan poikkeuksellista silloin, kun kyse on huume- tai alkoholiriippuvaisista henkilöistä. Elämäntilanteestaan johtuen heidän kynnyksensä syyllistyä näpistykseen ja vakavampiinkin rikoksiin on usein hyvin matala, jopa olematon, ja hyvin usein he kantavat teräasetta tai muuta astaloo mukanaan. Väkivaltatilanteet tunnistettiin riskiksi, mutta ainoastaan kaksi haastatelluista koki niiden toteutumisen todennäköisenä. Edellä mainitut huume- ja alkoholiriippuvaiset nähtiin suurimmaksi väkivaltatilanteita aiheuttavaksi ryhmäksi, mutta heidän todettiin aiheuttavan näitä tilanteita pääasiassa toisilleen, ei niinkään sivullisille. Järjestyksenvalvojat turvallisuutta ylläpitävänä toimijana tosin ovat väkivaltariskin keskiössä. Opinnäytetyön tekijän havaintojen pohjalta karkeasti arvioituna, ilman tilastoihin perustuvaa tietoa, huume- ja alkoholiriippuvaisten aiheuttamat järjestyshäiriöt ja vaaratilanteet edustavat tällä hetkellä yli 80 % kaikista kauppakeskuksissa esiintyvistä vaaratilanteista.

Asiakkaiden turvallisuudesta oltiin enemmän huolissaan kuin kauppakeskuksessa työskentelevien. Tätä haastateltavat perustelivat sillä, että kauppakeskuksen työntekijät tuntevat rakennuksen ja mm. sen kulkureitit sekä tarvittaessa piiloutumispaikat paremmin kuin asiakkaat ja henkilökunta osaa muodostaa tilannekuvan paremmin kuin asiakkaat, joilla erään haastatellun sanojen mukaan ”tilannekuva ulottuu kolmen askeleen päähän”. Toisaalta, kauppakeskuksen tilannekuvan hallinta ei kuulu asiakkaan tehtäviin, hänen tulee voida luottaa, että kauppakeskus on turvallinen paikka. Asiakkaan tehtävä on huolehtia itsestään ja se riittää. Todettakoon vielä, että opinnäytetyön tekijän mielestä henkilökunnalla kuuluukin olla parempi osaamisen taso ja hyvä, että haastateltavat kokevat asian olevan näin, koska henkilökunta saa kauppa-keskukselle kohdennettuja turvallisuuskoulutuksia.

Sekä haastateltavat että opinnäytetyön tekijä arvelevat riskien lisääntyvän tulevaisuudessa, mutta ei kuitenkaan merkittävästi. Kokonaan uusia riskejä haastateltavat eivät nimenneet, mutta häiriökäyttäytyminen, väkivaltatilanteet ja huumekauppa sekä sen mukanaan tuomat muut haittavaikutukset koettiin nouseviksi riskeiksi. Kauppakeskusten kasvaminen fyysiseltä kooltaan entistä suuremmiksi, palvelujen monipuolistuminen ja julkisten palvelujen ”rantautuminen” kauppakeskuksiin sekä kauppakeskusten oleminen julkisen liikenteen solmukohtina koetaan informanttien keskuudessa kaikkien kaupallisesti positiivisten vaikutusten lisäksi myös turvallisuutta heikentäviksi tekijöiksi. Sosiaalinen media koettiin tulevaisuudessa, ja osittain jo nyt, riskinä kauppakeskusten turvallisuudelle haastateltujen keskuudessa, koska sen kautta tieto leviää todella nopeasti ja todella laajasti. Disinformaatio voi aiheuttaa turvallisuuden kannalta haitallisia vaikutuksia kuten epä tietoisuutta, pelkoa ja jopa hysteriaa. Sosiaalisen median avulla on helppoa levittää disinformaatiota ja esim. yllyttää ihmisiä tekemään haitallisia asioita.

4.3 Turvallisuusjohtaminen ja riskeihin varautuminen

Kysyttäessä kuinka haastateltavien mielestä kauppakeskusten turvallisuutta tulisi johtaa ja miten varautua riskeihin, vahvimmin nousivat esiin tietoisuuden ja osaamisen lisääminen aktiivisen tiedottamisen, ohjeiden ja yhteisen tekemisen, eli koulutusten sekä harjoittelun keinoin. Tietämättömyys koettiin suuremmaksi haasteeksi kuin sitoutumisen tai motivaation puute. Tietoisuuden lisääminen mahdollistaa tärkeäksi koetun jokaisen kauppakeskuksessa työskentelevän henkilökohtaisen turvallisuusosaamisen. Jokaisella tulisi olla hyvä valppaus-taso, kyky tunnistaa riskejä ja halu raportoida havainnoista matalalla kynnyksellä sekä taito toimia myös itse vaaratilanteissa. Haastateltavat kokivat hyödyllisiksi ja vaikuttaviksi kohde-organisaation kauppakeskuksissa jo käytössä olevat toimintamallit, sähköisen turvallisuuden toiminnanohjausjärjestelmän, suojeleorganisaatiotoiminnan, turvallisuuskoulutukset ja -harjoitukset sekä jokaiselle työntekijälle pakollisen turvallisuustentin. Myös määrävlein järjestettävät tiedotus- ja kahvitilaisuudet vuokralaisten kanssa koettiin hyödyllisiksi myös turvallisuuden näkökulmasta, vaikka näissä tapaamisissa turvallisuus ei olekaan ollut pääasiallisena aiheena.

Opinnäytetyöntekijän havaintojen mukaan viimeisen viiden vuoden aikana on ollut selkeästi havaittavissa, että vuokralaisten riskitietoisuus on parantunut ja he ovat motivoituneempia ottamaan vastuuta turvallisuusasioista ja osallistumaan turvallisuuskoulutuksiin sekä harjoitukseen. Ei pelkästään haastatteluissa, vaan myös muussa kanssakäymisessä useiden vuokralaisten kanssa nousee esiin toive saada enemmän turvallisuuteen liittyvää koulutusta, mm. alkusammutus- ja evakuointiharjoituksia. Tämä kaikki on osoitus siitä, että vuokralaiset kantavat huolta paitsi oman liikkeen ja oman henkilökunnan turvallisuudesta, myös koko kauppakeskuksen ja asiakkaiden turvallisuudesta.

Kaikkien vuokralaisten sitouttaminen turvallisuustoimintaan nousi myös vahvasti esille kaikissa haastatteluissa. Vaikka lainsäädäntökin asettaa turvallisuusvelvoitteita kiinteistön omistajan lisäksi myös vuokralaisille, sitä ei haastateltujen keskuudessa koettu riittäväksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Kauppakeskusjohtoa edustavien informanttien haastatteluissa nousi esiin, että turvallisuuteen liittyvät vastuut ja kauppakeskuksen yhteistoimintaan sitoutuminen tulisi kirjata vuokrasopimukseen velvoittavina asioina nykyistä tarkemmin ja määrittää jopa sanktiot, mikäli vuokralainen ei sitoudu kauppakeskuksen turvallisuustoimintaan sovitulla tavalla. Tämä on myös opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan vaikuttavin keinoa lisätä turvallisuusjohtamisen vaikuttamismahdollisuuksia kaikkien vuokralaisten keskuudessa.

Tietoisuuden lisäämisen ja sitoutumisen jälkeen seuraavaksi tärkeimmiksi riskeihin varautumisen keinoiksi nousivat kaikkien haastateltujen mielestä riittävä vartiointi sekä kattava turvatekniikka. Kaikkien informanttien mukaan vartioinnin läsnäolo ja näkyvyys kauppakeskuksessa on tärkeä osa päivittäistä turvallisuutta ja merkittävässä ennaltaehkäisevässä roolissa erityisesti häiriökäyttäytymisten osalta. Samoin näkyvä kameravalvonta nostaa kynnystä syyllistyä

ei-toivottuun tai rikolliseen toimintaan. Yhteistyö viranomaisten kanssa nähtiin tärkeäksi asiaksi ylläpitää ja kehittää turvallisuutta. Vartiointiliikkeiden keskinäinen yhteistyö nähtiin merkittäväksi tekijäksi myös. Jokaisessa kauppakeskuksessa toimii useita vartiointiliikkeitä, koska kaikki vuokralaiset eivät osta turvallisuuspalveluja kauppakeskuksen vartioinnista vastaavalta yritykseltä. Vartiointiliikkeiden keskinäisen yhteistyön tärkeys korostuu erityisesti eskaloituneissa tilanteissa, joissa tarvitaan mahdollisimman paljon henkilöresursseja ja kykyä toimia nopeasti. Opinnäytetyön tekijä toimii aktiivisesti kauppakeskuksen järjestyksenvalvonasta toimivan vartiointiliikkeen kanssa ja sitä kautta on tiedossa, että vartiointiliikkeillä on ns. avunantosopimus vaaratilanteissa.

4.4 Kauppakeskusjohdon rooli

Kauppakeskusjohdon rooli turvallisuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä nähdään todella tärkeänä, kokoavana ja kaiken kantavana voimana kauppakeskuksen turvallisuusjohtamisessa. Opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan tämä on yksi tärkeimmistä asioista kauppakeskusten turvallisuuden kannalta. Kauppakeskusjohdon tehtävänä ja vastuulla on toimia kannustavana esimerkkinä, johtaa toimintaa määrätietoisesti sitouttaen kaikki osapuolet toimintaan ja huolehtia, että prosessit toimivat. Haastateltujen kauppakeskusjohdon edustajien keskuudessa turvallisuusjohtamisen rooli ja siihen kuuluvat vastuut sekä tehtävät nähtiin siten, että he haluavat olla valmiiksi suunniteltujen ja määritettyjen turvallisuusjohtamisen toimintamallien toteuttajia, tahoja, jotka jalkauttavat ja ylläpitävät annettuja ohjeita ja toimintamalleja omissa keskuksissaan.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan haastattelujen ja opinnäytetyön tekijän omien havaintojen sekä kokemuksen kautta tehdyt johtopäätökset ja tunnistetut kehittämismahdollisuudet yhteen opinnäytetyön tietopohjaan tukeutuen.

Tutkimuksen kohteena olevien kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen ja käytössä olevat prosessit sekä toimintatavat koetaan informanttien keskuudessa jo nykyisellään hyväksi ja toimiviksi. Huolimatta tunnistetuista riskeistä, kauppakeskukset koetaan turvallisiksi paikoiksi. Turvallisuuden tunteeseen ei kuitenkaan voi tuudittautua, vaan turvallisuusjohtamisen tulee olla aktiivista ja suunnitelmallista tavoitteellista toimintaa. Maailman muuttunut ja alati muuttuva turvallisuustilanne on muuttanut ja muuttaa koko ajan myös kauppakeskusten turvallisuustilannetta. Riskien määrä ja niiden toteutumisen todennäköisyys ovat kasvaneet, samalla kun ennustettavuus on vaikeutunut. Koska kauppakeskukset ovat ”elämän filosofiaan” johtuen riskialttiita kohteita ja sitä kautta haasteellisia kohteita riskienhallinnan ja turvallisuuden johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen kohdeorganisaation strategia olla entistä keskeisemmässä roolissa osa yhteiskuntaa ja sijoittua suurimpiin kaupunkeihin sekä kasvukeskuksiin hyvien joukkoliikenneyhteyksien

äärelle, lisää kauppakeskusten riskiä joutua mm. terroritekojen kohteeksi. Myös julkisten palvelujen lisääntyminen kauppakeskusten tarjonnassa on riskejä lisäävä tekijä. Nämä kaikki vaikuttavat EK:n määrittämässä yritysturvallisuusmallissa eniten toimitila- ja kiinteistöturvallisuuteen, varautumiseen ja kriisienhallintaan, pelastusturvallisuuteen, henkilöstöturvallisuuteen ja välillisesti myös työturvallisuuteen. Johtopäätöksissä pyritään tarkastelemaan löydettyjä turvallisuusjohtamisen kehittämismalleja näihin yritysturvallisuuden osa-alueisiin välillisesti tukeutuen ja riskienhallinnan, johtamisen sekä turvallisuuskulttuurien määritelmät huomioiden.

Ennen pureutumista löydettyihin turvallisuusjohtamisen kehittämistapoihin on hyvä vielä todeta, että edellä kuvatuista tekijöistä johtuen kauppakeskusten turvallisuusjohtamisen tulee olla proaktiivista sekä suunnitelmallista ja johtamiskäytäntöjen ihmiskeskeistä sekä demokraattista, vuokralaisia sekä palveluntuottajia sitouttavia. Kaiken tämän hallitsemiseksi tarvitaan turvallisuusalan osaamista turvallisuustoiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen alati muuttuvan turvallisuusympäristön haasteisiin vastaamiseksi.

5.1 Kauppakeskus turvallisuusjohtamisen toimintaympäristönä

Yksittäisen yrityksen tai esimerkiksi yksittäisen tuotantolaitoksen turvallisuusjohtaminen, riskienhallinta ja liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen on mahdollista toteuttaa systemaattisesti ja hallitusti, helpommin kuin kauppakeskusten. Väittämän voi perustella sillä, että yhdessä yrityksessä taikka sen tiloissa toimivista henkilöistä suurin osa on suoraan ko. yrityksen palveluksessa ja näin suoraan yrityksen määräysvallan alaisuudessa ja johdettavissa. Tämä helpottaa mm. turvallisuuteen liittyvien vastuiden ja tehtävien jakamista, ohjeistamista, kouluttamista sekä valvontaa ja korjaavien toimenpiteiden toteuttamista.

Riskienhallinnasta ja turvallisuusjohtamisesta on tehty paljon tutkimuksia ja julkaisuja, mutta usein ne on tehty yhden organisaation näkökulmasta/kontekstissa. Vaikka esim. turvallisuuteen liittyvissä standardeissa ja muissa ohjeissa organisaatioon kuulumattomien sidosryhmien johtaminen ja yhteistyö on otettu huomioon, sidosryhmien johtaminen ei kuitenkaan ole näiden julkaisujen fokuksessa. Tämä tutkimusten lähestymistapa on luontevaa ja perusteltua, koska liiketoiminnan tavanomaisin muoto on, että yrityksen liiketoiminta perustuu omien tuotteiden ja/tai palvelujen tuottamiseen ja siihen liittyvän toiminnan johtamiseen, turvallisuusjohtaminen mukaan lukien.

Kauppakeskusten liiketoiminta poikkeaa tästä ns. tavanomaisesta liiketoimintamallista. Yksinkertaistaen kauppakeskuksen liiketoiminnan tuote on kauppakeskus itsessään, ns. alusta muiden yritysten liiketoiminnalle. Näin ollen kauppakeskusliiketoimintaa harjoittavan yrityksen näkökulmasta myös turvallisuusjohtamisessa tilanne on päinvastainen tavanomaiseen liiketoimintaan verrattuna. Kauppakeskuksilla on hyvin vähän omaa henkilökuntaa, mutta päivittäisen elämän sidosryhmiin kuuluu vähintään kymmeniä, usein satoja, yrityksiä ja tuhansia

ihmisiä. Suurimman sidosryhmän muodostavat kauppakeskuksen vuokralaiset (yritykset ja niiden henkilökunta), toinen merkittävä sidosryhmä on kauppakeskuksen palveluntuottajat kuten vartiointi, kiinteistöhuolto, siivous, ulkoaluehuolto, erikoisosaamista sekä -pätevyyksiä vaativien laitteiden huolloista ja korjauksista vastaavat yritykset (hissit, liukuportaat, turvatekniikka jne.). Kolmas merkittävä sidosryhmä on vuokralaisille palveluja tuottavat yritykset ja tavarantoimittajat. Kahteen ensin mainittuun sidosryhmään kauppakeskusjohdolla on suorat yhteydet ja heidän kanssaan tehtävä yhteistyö on päivittäistä, jonka ansiosta näiden sidosryhmien toimintaan on mahdollisuus vaikuttaa suoraan. Kauppakeskukselle palveluja tuottavat yritykset ovat suoraan kauppakeskusjohdon määräysvallan alla, jonka ansiosta heidän toimintansa ohjaaminen on helppoa. Vuokralaisten osalta on syytä huomata, että vaikka vuokralaisia sitovatkin vuokrasopimuksessa sekä kauppakeskuksen säännöissä määritetyt säännöt, velvoitteet ja rajoitteet, suoraa määräysvaltaa vuokralaisiin ei ole. Vuokralaisten palveluntuottajien kanssa kauppakeskusjohdolla ei sen sijaan ole suoraa yhteistyötä eikä määräysvaltaa heihin, ellei palveluntuottajana satu olemaan sama yritys, joka tuottaa palveluja myös kauppakeskukselle. Vuokralaisten palveluntuottajien toimintaan vaikuttaminen kauppakeskusjohdon toimesta on siis lähestulkoon kokonaan välillistä ja tapahtuu vuokralaisten kautta.

Kun em. sidosryhmien lisäksi otetaan huomioon kauppakeskuksessa asioivat kuluttaja-asiakkaat (jäljempänä asiakas) ja kauppakeskuksen ”elämän filosofia” kaikille avoinna olevasta viihtymis- ja ajanviettopaikasta, on käsillä kokonaisuus, jonka riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen on äärimmäisen kompleksinen ja haastava kokonaisuus. Kokonaisuudessa myös sillä on merkittävä rooli, että tuhatpäinen ihmisjoukko koostuu hyvin monenlaisista ihmisistä, joilla kaikilla on omat yksilölliset piirteensä ja arvot muun muassa iästä, elämäntilanteesta, elintavoista, kasvatuksesta ja/tai kulttuurista johtuen.

Vaikka asiakkaat suljettaisiin tarkastelun ulkopuolelle ja keskityttäisiin ainoastaan kauppakeskuksessa toimiviin yrityksiin ja niiden henkilökuntaan, myös silloin puhutaan valtavasta kulttuurikirjosta. Jokainen meistä tulee jostain kulttuurista ja myös jokaisella yrityksellä on oma kulttuurinsa. Kauppakeskus ei siis automaattisesti ole yksi yhtenäinen yhteisö, joka toimii samojen arvojen sekä yhteisten periaatteiden mukaisesti.

5.2 Sitouttaminen

Kauppakeskuksen vuokralaisten ja palveluntuottajien sitouttaminen sekä heihin vaikuttavien motivaatiotekijöiden lisääminen on ensiarvoisen tärkeää turvallisuusjohtamisessa. Vaikka pääsääntöisesti kaikki vuokralaiset ovat sisäistäneet turvallisuusasioiden tärkeyden ja myös sitoutuneet niihin, vaihtelua vuokralaisten välillä on ja usein sitoutumisen taso on riippuvainen myymäläpäällikön suhtautumisesta turvallisuuteen. Erityisesti liikeketjujen osalta, joilla on omat turvallisuusjohtamisen järjestelmät ja niihin kuuluvat käytännöt, ohjeistukset ym., turvallisuusasioiden velvoitteiden ja kannustuksen tulisi lähtökohtaisesti tulla oman yrityksen johdolta, ei niinkään kauppakeskusjohdolta. Yhden suurimmista haasteista kauppakeskuksen

turvallisuusjohtamiselle muodostaakin kauppakeskusjohdon suoran määräysvallan puuttuminen vuokralaisiin. Vuokrasopimuksen vakioehtoihin lisättävillä turvallisuuteen liittyvillä tarkennetuilla vastuu- ja velvoitelausekkeilla sekä mahdollisilla sanktiokäytännöillä on mahdollista lisätä kauppakeskusjohdon määräysvaltaa vuokralaisia kohtaan. Sopimusehtoihin olisi tärkeää lisätä vuokralaisen velvollisuus osallistua kauppakeskuksen järjestämiin turvallisuuskoulutuksiin ja -harjoituksiin sekä velvollisuus olla mukana suojeleorganisaation toiminnassa, mikäli kauppakeskus nimeää ko. yrityksen suojeleorganisaation jäseneksi. Opinnäytetyön tekijän havaintojen mukaan näiden turvallisuuteen liittyvien velvoittavien sopimusehtojen puuttuminen vuokrasopimuksista tulee selkeimmin esiin turvallisuuskoulutusten järjestämisen yhteydessä. Turvallisuusasioihin vapaaehtoisesti sitoutuneet vuokralaiset osallistuvat koulutuksiin aktiivisesti, mutta joitain vuokralaisia joutuu houkuttelemaan ja muistuttamaan tulevasta koulutuksesta lukuisia kertoja. Tämän huomion olivat tehneet myös kaikki haastatellut, myös vuokralaisten edustajat, joita tilanne harmittaa, että kaikki vuokralaiset eivät sitoudu turvallisuusasioihin siinä laajuudessa, kuin kuuluisi sitoutua.

Vuokrasopimusten ehtoihin lisättävillä puhtaasti turvallisuuteen liittyvillä vastuilla ja tehtävillä voitaisiin vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin EK:n yritysturvallisuuden osatekijöihin. Nykyisten vuokrattua liiketilaa koskevien ylläpito- ja turvallisuusvastuiden laajentamisella osittain koskemaan myös kauppakeskuksen yleisten tilojen turvallisuutta, riskien ennaltaehkäisy tehostuisi entisestään. Vaikka todennettujen, kauppakeskuksen yhteisissä tiloissa tehtyjen, väärinkäytösten tai laiminlyöntien aiheuttamat taloudelliset vahingot voidaankin veloittaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, se ei ole riittävä motivaattori. Jos välinpitämättömyydestä ja laiminlyönneistä aiheutuvat vaaratilanteet ja vahingot olisi kirjattu vuokrasopimukseen sanktion alaisiksi, niiden määrä tulisi todennäköisesti laskemaan. Pelastusturvallisuuden kannalta tärkeä velvoite vuokralaisille olisi velvollisuus osallistua mm. suojeleorganisaation toimintaan, joka tällä hetkellä perustuu vapaaehtoisuuteen.

On kuitenkin huomattava, että tällaisen sopimusmuutoksen vaikutukset tulisivat kaikkia vuokralaisia sitovaksi usean vuoden viiveellä voimassa olevista vuokrasopimuksista johtuen. Sopimusehtoja ei voi yksipuolisesti muuttaa kesken sopimuskauden ja tällaisten ehtojen muuttamista ei ole järkevää esittää kesken sopimuskauden. Uusien sopimusten tai jatkosopimusneuvottelujen yhteydessä muutos on helppo saada toteutettua. On myös tärkeää muistaa, että vuokralaiset ovat kohdeorganisaation asiakkaita, eivät kauppakeskusjohdon käskyläisiä ja kyse on ennen kaikkea hyvästä molemminpuolisesta yhteistyöstä, ei käskyttämisestä. Tämän takia vuokrasopimusehtoihin lisättävien ehtojen määrittäminen on tarkkuutta ja huolellisuutta sekä laajaa yhteistyötä kauppakeskukset omistavan liiketoiminnan osa-alueiden ja vuokralaisten kesken. Vuokrasopimusehtojen muuttamisen haastavuudesta ja laajuudesta johtuen näihin ehtoihin ei tässä tutkimuksessa pureuduta tarkemmin.

5.3 Turvallisuuskulttuurin manipulointi

Edellä kuvattujen sopimusvelvoitteiden kautta turvallisuusjohtaminen ei yksistään menesty. Onnistuakseen ja kehittyäkseen haluttuun suuntaan useista toimijoista koostuvan yhteisön toiminta edellyttää yhteistä kulttuuria, jossa kaikilla on kyky ja tahto toimia yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteisen ja kaikkien ”omakseen ottaman” turvallisuuskulttuurin merkitys korostuu erityisesti kauppakeskuksen kaltaisessa yhteisössä, jossa sen jäsenet kuuluvat päätoimisesti eri organisaatioihin ja jossa, kuten todettu, turvallisuusjohtamisesta vastaavalla taholla ei ole suoraa määräysvaltaa yhteisön jäseniin. Tällöin toiminta perustuu aina jollain tasolla ihmisten vapaaehtoisuuteen ja haluun toimia osana tätä epävirallista yhteisöä. Toisaalta, onnistuneessa turvallisuusjohtamisessa ei muutoinkaan voi olla kyse pelkästään sopimuksissa tai muualla annettujen määräysten noudattamisesta, vaan johtamisen avulla tulee pystyä luomaan olosuhteet, joissa yhteisöön kuuluvilla on mahdollisuus sisäistää asian merkitys ja sitä kautta motivoitua toimimaan vapaaehtoisesti yhteisen edun hyväksi.

Edellä kuvatussa onnistuakseen kauppakeskuksen kokonaisturvallisuudesta vastaavalla tulee olla kyky kommunikoida ihmisten kanssa ja hänellä tulee olla taito johtaa ihmisiä ja asioita, saada ihmiset Harry S. Trumanin sanoin tekemään asioita, joita he eivät välttämättä halua tehdä ja saada heidät vielä pitämään siitä mitä tekevät. Tehtävässä onnistuminen vaatii myös pitkäjänteisyyttä ja aktiivista panostusta ylläpitää, muokata ja vahvistaa turvallisuuskulttuuria. Turvallisuustietoisuuden lisääminen on yksi tärkeimmistä tavoista saada turvallisuuskulttuuri kehittymään haluttuun suuntaan. Turvallisuuskulttuuriin kuuluu oleellisesti myös osapuolten yhteistyö ja yhteisön yhteiset säännöt ja toimintatavat, jotka pohjautuvat ennalta laadittuihin suunnitelmiin, ohjeisiin ja koulutuksiin. Tämä kaikki edellyttää kauppakeskusjohtolta aktiivista ja osaavaa roolia ottaa ohjat käsiin ja saada luotua alati kehittyvä yhteiseen luottamukseen perustuva positiivinen turvallisuuskulttuuri. Koska kulttuuri perustuu yhteisiin normeihin, sääntöihin ja toimintatapoihin, niiden tulee olla kunnossa. Opinnäytetyön tekijän rooli kauppakeskuksen operatiivisen johtamisen tehtävissä on osoittanut, että avoin ja positiivinen suhtautuminen aktiiviseen kommunikointiin yhdistettynä tuottaa tulosta ja lisää myös muiden positiivista suhtautumista turvallisuusasioihin. Kun vuokralaisiin kohdistuvat odotukset kerrotaan perustellusti, ja riittävän usein, turvallisuutta ei enää koeta ”pakkopullana” ja resursseja kuluttavana rasitteena. Jotta tämä kaikki olisi mahdollista, kauppakeskusjohtolle tulisi järjestää turvallisuusasioiden riittävän kouluttamisen lisäksi myös johtamiskoulutusta, kuinka olla hyvä ja motivoiva johtaja. Tähän sekä hyvän turvallisuuskulttuurin edellyttämiin sääntöihin ja toimintatapoihin palataan luvussa 5.7.

5.4 Tietoisuuden ja osaamisen lisääminen

Kauppakeskuksissa järjestetään tilaisuuksia, joissa vuokralaisille kerrotaan kyseisen kauppakeskuksen yleisistä, yleensä koko vuotta koskevista, kaikkia koskettavista asioista. Näissä tilaisuuksissa on aina turvallisuusasioita koskeva osuus. Lisäksi järjestetään pienimuotoisempia

ja epävirallisempia, useita kertoja vuodessa pidettäviä, kahvitilaisuuksia, joissa keskustellaan lähiaikojen asioista. Formaaliin viestintään vuokralaisten kanssa käytetään kauppakeskuskoh- taista ”intraa”, portaalia, jonka kautta vuokralaisille välitetään tiedotteet niin isommista kuin pienemmistäkin asioista. Käytössä olevan turvallisuuden toiminnanohjausjärjestelmän kautta vuokralaisilla on saatavilla pelastussuunnitelman lisäksi aina ajan tasalla olevat turvallisuus- teen ja myös päivittäiseen elämään liittyvät ohjeet, jotka on tarkoitettu myös vuokralaisten uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Turvallisuuden toiminnanohjausjärjestelmän kautta jokaisen työntekijän tulee suorittaa hyväksytysti turvallisuustentti, joka toimii turvallisuusasi- oiden peruskoulutuksena ja jonka läpäisy on edellytys kauppakeskuksen avainten hallintaoi- keuteen. Turvallisuuskoulutuksia ja -kävelyjä sekä evakuointi- ym. harjoituksia järjestetään vuokralaisille etukäteen laaditun koulutussuunnitelman mukaisesti. Tietoisuuden ylläpitämi- nen ja lisääminen on siis jo nyt hyvällä mallilla ja myös haastateltavat kokivat nämä edellä mainitut toimintamallit hyväksi ja vaikuttaviksi toimenpiteiksi.

Tätä toimintaa voidaan kuitenkin parantaa entisestään lisäämällä viestinnän systemaatti- suutta ja taajuutta. Osassa edellä mainituista vuokralaisille järjestettävistä kahvitilaisuuksista on kannattaa keskittyä pelkästään turvallisuusasioihin, kokemuseräisesti näiden sopiva taa- juus olisi neljä kertaa vuodessa. Näissä tilaisuuksissa on hyvä keskustella turvallisuuteen liitty- vistä pääasiassa ns. päivittäisistä asioista, kertoa kauppakeskuksen turvallisuustilanteesta, suunnitteilla tai käynnissä olevista asioista jne. sekä samalla keskustella vuokralaisten mie- lissä olevista turvallisuusasioista. Portaalin kautta kerran kuukaudessa annettavat turvallisuus- asioiden tietoisuuskut ovat hyvä tapa pitää turvallisuustietoisuutta yllä. Tietoisuuskujen sisältö voi olla jokin ihan pienestäkin asiasta muistuttaminen, pääasia kun kuitenkin on, että turvalli- suusasiat pysyvät mielessä ja ovat osa päivittäistä elämää. Suojeluorganisaation kokoontumi- set esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa on hyvä tapa ylläpitää ryhmähenkeä, jakaa jäsenten kesken ajatuksia sekä havaintoja ja samalla antaa organisaation jäsenille syvällisempää tur- vallisuustietoa, jonka he välittävät edelleen kollegoilleen liikkeessä, jossa työskentelee.

Tietoisuuden ylläpitäminen ja lisääminen ei siis saa olla yksisuuntaista kauppakeskusjohtolta vuokralaisille tapahtuvaa viestintää, vaan sen tulee olla vuorovaikutteista puolin ja toisin. Turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan tarkoituksena on hallita riskejä kaikilla tasoilla ja kattaa kaikki kauppakeskuksen toimintaan liittyvät toiminnot sekä sidosryhmien vuorovaiku- tuksen, jonka takia avoin tietojen vaihtaminen puolin ja toisin on oleellista. Tähän lukeutuvat myös vuokralaisten omat liikekohtaiset ohjeet ja toimintatavat, jotka eivät saa olla ristirii- dassa kauppakeskuksen ohjeiden ja toimintatapojen kanssa. Ristiriitojen poistamiseksi ja kai- ken toiminnan yhtenäistämiseksi on tärkeää, että kauppakeskuksen kokonaisturvallisuuden suunnittelusta ja johtamisesta vastaavilla tahoilla on vuokralaisten ohjeet tiedossa. Näin oh- jeet ja toimintatavat voidaan yhteistyössä harmonisoida yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Kauppakeskuksen ja vuokralaisten ohjeiden ja toimintatapojen yhteensovittaminen korostuu ennen kaikkea varautumisen ja kriisinhallinnan sekä pelastusturvallisuuden osa-alueissa.

5.5 Yhteistyö

Kaikkien toimijoiden osallistumista ja keskinäistä yhteistyötä on käsitelty jo jonkin verran edellisissä luvuissa, mutta kyseessä on niin tärkeä osakokonaisuus, että se ansaitsee oman luvunsa. Kuten luvussa 5.1 todettiin, kauppakeskuksissa on hyvin vähän omaa henkilökuntaa. Sen sijaan vuokralaisten henkilökuntaa on kauppakeskuksissa päivittäin useita satoja. Tämän takia on hyvin loogista, että vuokralaiset osallistuvat turvallisuuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tämä korostuu erityisesti pelastusturvallisuuteen kuuluvissa onnettomuusriskien hallinnassa ja paloturvallisuuden ylläpitämisessä sekä varautumisen ja kriisinhallinnan turvallisuusosa-alueeseen kuuluvissa kriisitilanteissa. Kriisitilanteissa on äärimmäisen tärkeää, että henkilökunta osaa toimia oikein ja tehokkaasti. Kaikilla näillä voidaan estää vaaratilanteiden eskaloituminen hallitsemattomiksi kriisitilanteiksi tai ainakin rajoittaa ne mahdollisimman tehokkaasti. Kriisitilanteen päätyttyä on tärkeää, että henkilökunta osaa toimia oikein, jotta toipuminen kriisitilanteesta saadaan mahdollisimman pian käyntiin ja toipumisaika mahdollisimman lyhyeksi.

Edellä kuvatut ennaltaehkäisy, kyky reagoida tehokkaasti kriisitilanteisiin ja kyky toipua kriisitilanteesta onnistuvat parhaiten ohjeistamalla ja kouluttamalla sekä järjestämällä yhteisiä harjoituksia erilaisten tilanteiden varalle. Tehokas ja nopea toiminta edellyttää, että kaikilla kauppakeskuksissa toimivilla on realistinen käsitys kauppakeskukseen ja sen toimintaan liittyvistä riskeistä ja niiden vaikutuksista sekä että heillä on ns. selkärangassa opetellut ja harjoitellut toimintamallit erilaisiin tilanteisiin. Vaikka johtaminen nousee tässäkin merkittävään asemaan, lähtökohtana tulisi olla, että jokainen osaa toimia tarpeen niin vaatiessa myös yksin ja omatoimisesti sekä järjestää apua.

Edellä kuvatut vuokralaisten kanssa järjestettävät tilaisuudet, viestintä, turvallisuuden toiminnanohjausjärjestelmässä olevat ohjeet, suunnitelmalliset koulutukset ja harjoitukset ovat hyvä esimerkki aktiivisesta yhteistyöstä. Erityisesti kauppakeskuksissa toimivat suojeluorganisaatiot ovat esimerkillinen tapa tehdä hyvää ja vaikuttavaa yhteistyötä ja se mahdollistaa tehokkaan varautumisen kriisitilanteisiin. Perustellusti voidaankin todeta, että kohdeorganisaation kauppakeskuksissa nämä asiat on hoidettu hyvin, koska nämä kaikki toteutuvat jo nyt. Lisäksi on hyvä tuoda esiin, että kauppakeskuksissa olevat, osin lakisääteiset ja osin omatoimisesti hankitut, turvallisuustekniikat antavat merkittävän hyvän pohjan turvallisuudelle kauppakeskusympäristölle. Mm. paloturvaratkaisut ovat kattavat ja syttyneen tulipalon sammuttamiselle hyvin varhaisessa vaiheessa on olemassa hyvät, ympäristö huomioon ottaen jopa parhaat mahdolliset, edellytykset. Kauppakeskukset on suojattu mm. automaattisella paloilmoinjärjestelmällä, automaattisella sammutusjärjestelmällä (sprinkleri), pikapaloposteilla, käsisammuttimilla jne. Lisäksi kaikissa kauppakeskuksissa on kattavat murtohälytys-, lukitus-, kulunvalvonta-, kameravalvonta- ja hätäkuulutusjärjestelmät. Näiden järjestelmien avulla voidaan

estää luvattomat tunkeutumiset tiloihin ja väärinkäytöksiin voidaan reagoida nopeasti järjestelmien antamien hälytysten pohjalta.

Sekä opinnäytetyön tekijän omien havaintojen että haastateltavien näkemyksen mukaan yhteistyötä viranomaisten kanssa tulisi pystyä kehittämään ja lisäämään nykyistä aktiivisemmaksi. Viranomaisyhteistyö on aina paikallista, jonka takia kauppakeskusjohdolla on keskeinen rooli, kuitenkin niin, että yhteistyön sisältö on määritetty keskitetysti turvallisuusstrategiassa. Koska kauppakeskusten oma henkilöresurssi on rajallinen, turvallisuusalan palveluntuottajien käyttäminen viranomaisyhteistyön lisäämisessä ja kehittämisessä on potentiaalinen vaihtoehto. Yhteistyösopimuksen kautta palveluntuottajalle annettaisiin vastuu yhteistyön suunnittelusta ja toteuttamisen koordinoimisesta kauppakeskusjohdon johdolla. Viranomaisyhteistyön yhdistäminen koulutussuunnitelmassa oleviin harjoituksiin olisi luonteva ja hyvinkin järkevä tapa yhdistää kaksi asiaa, jolloin toiminnan vaikuttavuus olisi entistäkin parempaa. Myös viranomaiset tunnistavat kauppakeskusten kanssa tehtävän yhteistyön merkityksen ja ovat halukkaita osallistumaan yhteistyöhön sekä yhdessä järjestettäviin harjoituksiin. Viranomaisen rajallisista resursseista johtuen heillä ei tunnu olevan mahdollisuutta, ei ainakaan aktiivisesti, olla harjoitusten järjestävänä osapuolena, jonka takia kauppakeskuksen tai käytettävän palveluntuottajan tulee olla vetovastuussa yhteistyön ja harjoitusten suunnittelusta ja toteuttamisesta.

5.6 Tiedon siirtymisen varmistaminen

Vaikka organisaatiossa tai kauppakeskuksen tyyppisissä, useista organisaatioista muodostuvissa, yhteisössä olisi kuinka hyvät ohjeet ja toimintamallit tahansa, toiminnan taso voi heikentyä, mikäli yhteisön avainhenkilöihin kuuluva jäsen poistuu ja hänellä olevan kokemuksen kautta hankitun tiedon jäämistä yhteisöön ei ole ennalta varmistettu. Kauppakeskuksen kokonaisturvallisuuden kontekstissa tämä korostuu tilanteissa, joissa vuokralaisten organisaatioissa tapahtuu esimiestasolla henkilövaihdoksia. Poistuva myymäläpäällikkö tai muu vuokralaisen toiminnasta vastaava henkilö voi viedä mennessään hyvinkin arvokasta tietoa, ellei perehdytysprosessia ole määritetty ja hoidettu riittävän hyvin. Kauppakeskuksen turvallisuusjohtamisen näkökulmasta myös tässä törmätään haasteeseen, että kauppakeskusjohdolla ei ole suoraa määräysvaltaa vuokralaisiin. Ratkaisu ongelmaan voisi löytyä luvussa 5.2 käsiteltyjen vuokrasopimusehtojen kautta. Vuokralaisella tulisi olla velvollisuus varmistaa henkilövaihdosten yhteydessä tapahtuva oleellisen turvallisuustiedon ja -taidon siirtyminen uudelle vastuuhenkilölle. Kauppakeskukset tarjoavat jo nyt tähän työkalun, aiemmin mainitun sähköisen turvallisuuden toiminnanohjausjärjestelmän, mutta kauppakeskusjohdolla ei ole mahdollisuutta velvoittaa vuokralaisia toimimaan perehdytysten osalta halutulla tavalla. Tämän poistuvan henkilön hallussa olevan tiedon katoamisriskin minimoimiseksi kauppakeskuksissa on vuokralaisten uusien vastuuhenkilöiden perehdytysohjelma, jonka kautta kauppakeskusjohto perehdyttää uuden vuokralaisen vastuuhenkilön ns. talon tavoille.

5.7 Turvallisuusjohtamisen taustatekijät ja tuki

Kauppakeskuksissa, keskuksista riippumatta, vallitsee hyvin monessa asiassa samat lainalaisuudet niin liiketoiminnassa kuin myös turvallisuusjohtamisessa. Systemaattisella, suunnitelmallisella ja proaktiivisella riskienhallinnalla ja turvallisuusjohtamisella voidaan saada etuja kaikille kauppakeskuksissa toimiville organisaatioille ja varmistaa turvallisuus sekä liiketoiminnan jatkuvuus kaikissa tilanteissa. Vaikuttava, tehokas, kehittyvä ja taloudellisesti kannattava riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen vaativat ammattimaista turvallisuuden osaamista sekä syvällistä ymmärrystä itse kauppakeskusliiketoiminnasta ja liiketoimintaympäristöstä. Koska kauppakeskuksissa vallitsee kauppakeskuksen koosta, sijainnista ym. ominaisuuksista riippumatta hyvin pitkälle keskenään samanlaiset lainalaisuudet niin liiketoiminnassa kuin myös turvallisuusjohtamisessa, on perusteltu vaihtoehto, että kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen on strategisella tasolla turvallisuusalan ammattilaisten käsissä ja turvallisuusjohtamisen linjaukset, prosessit, toimintatavat, ohjeet ym. luodaan ja ylläpidetään sekä niitä kehitetään näiden ammattilaisten toimesta keskitetysti. Kauppakeskuskohtaisesta turvallisuusjohtamisesta vastaaville keskus- ja kiinteistöpäälliköille tulee siis olla valmiit toimintamallit, joiden jalkauttamisesta vastuullaan olevan kauppakeskuksen toimintaympäristöön he vastaavat.

Kauppakeskusjohdon keskuudessa yleisesti ymmärretään, että yksittäisen kauppakeskuksen turvallisuusjohtaminen ei ole kokopäivätyö, vaan se on oman toimen ohella suoritettava toimenkuvaan kuuluva osa. Keskus- ja kiinteistöpäällikön toimenkuvien pääpaino keskittyy enemmän muihin liiketoiminnan osa-alueisiin kuin turvallisuusjohtamiseen, josta johtuen kummaltakaan roolilta ei voi edellyttää ammattimaista turvallisuusosaamista. Tämä seikka on tärkeää ottaa huomioon ja siitä johtuen edellä kuvattu turvallisuusalan ammattilaisen ylätasoon rooli on turvallisuusjärjestelmän luomisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä on ehdoton edellytys. Näin toimimalla turvallisuusjohtaminen on kaikissa kauppakeskuksissa yhteismitallista, suunnitelmallista ja systemaattisesti hoidettua. Toiminta on myös kustannustehokasta ja kauppakeskusjohdolla on mahdollisuus hoitaa vastuullaan olevan kauppakeskuksen turvallisuusjohtaminen ammattimaisesti. Todettakoon, että kohdeorganisaatiossa turvallisuusjohtamisen vastuut ja tehtävät on toteutettu edellä kuvatulla tavalla, mutta valtakunnallisella tasolla olevaa keskitettyä resurssia haastatteluissa ja opinnäytetyön tekijän omien havaintojen pohjalta tarvitaan lisää mm. ketjuvuokralaisten turvallisuusjohdon kanssa tehtävään yhteistyöhön.

6 Lopuksi

Opinnäytetyön tiedonhankinnassa käytetyt laadullisen tutkimuksen menetelmät, strukturoitu haastattelu ja opinnäytetyön tekijän omat havainnot, olivat hyvä ja luonteva valinta tiedonkeruumenetelmiksi, koska opinnäytetyön tekijä toimii kauppakeskuksen operatiivisen johtamisen tehtävissä, joihin kuuluu mm. yhteistyö vuokralaisten kanssa. Haastattelujen kautta

saatiin hyvä kokonaiskuva millaiseksi kauppakeskusjohto ja vuokralaiset kokevat kauppakeskusten turvallisuustilanteen ja kuinka turvallisuutta tulisi heidän mielestään johtaa. Kolmen vuokralaisen kanssa sovittujen haastattelujen epäonnistuminen oli harmillinen tapaus ja osa arvokkaasta tiedosta jäi näin ollen saamatta. Tämä ei kuitenkaan oleellisesti heikentänyt opinnäytetyöhön kerätyn tiedon laatua tai luotettavuutta, koska haastatellut vuokralaiset edustavat maanlaajuisesti toimivia suuria ketjuliikkeitä ja koska opinnäytetyön tekijällä on yli kymmenen vuoden kokemus kauppakeskustoimintaympäristöstä ja sitäkin pidempi kokemus turvallisuusjohtamiseen liittyvistä tehtävistä.

Tietoperustan kerääminen oli haastava ja samalla mielenkiintoinen vaihe, koska opinnäytetyön keskeisiin käsitteisiin kuuluvista turvallisuuskulttuurista, turvallisuusjohtamisesta ja riskienhallinnasta on valtava määrä kirjallisuutta ja muita julkaisuja, jotka sisältävät valtavan määrän tietoa aiheeseen liittyvistä teorioista ja tutkimustuloksista. Haastavaksi ja mielenkiintoiseksi tietoperustan keräämisen teki se, että lähes poikkeuksetta kaikissa esitetyissä teorioissa ja tutkimustuloksissa asioita käsitellään yhden organisaation kontekstissa, eikä kauppakeskuksen tyyppisen monialaisen toimintaympäristön näkökulmasta. Tämä siitähän huolimatta, vaikka esim. riskienhallintaa koskevissa julkaisuissa huomioidaan kaikkien organisaation toimintaan liittyvien sidosryhmien huomioonottaminen ja yhteistyö.

Johtopäätöksissä esitetyt turvallisuusjohtamisen kehittämiskohteet ovat opinnäytetyön tekijän mielestä päteviä hyödynnettäviksi myös muissa kuin kohdeorganisaation kauppakeskuksissa, koska omistuspohjasta riippumatta kauppakeskusympäristö noudattaa pitkälti samoja turvallisuusjohtamisen lainalaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä ei anneta yksiselitteisiä vastauksia tai yksilöityjä ohjeita, kuinka kehittää kauppakeskusten kokonaisturvallisuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli jo alusta alkaen tunnistaa turvallisuusjohtamiseen kuuluvia osakokonaisuuksia, joissa on kehittämispotentiaalia. Tästä näkökulmasta katsottuna voidaan todeta työn saavuttaneen tavoitteensa ja löydetyt kehittämiskohteet voivat toimia pohjana tuleville opinnäytetöille, joissa voidaan pureutua syvällisemmin näihin kehittämiskohteisiin.

Lähteet

Painetut

Flink A-L., Reiman T. & Hiltunen M. 2017. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.

Heinonen J., Keinänen A. & Paasonen J. 2013. Turvallisuustutkimuksen tekeminen. Tallinna: Tietosanoma Oy

Hopkin, P. 2014. 16. Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. 3. painos. London: Kogan Page.

HSE. 1997. Successful health and safety management. 2nd Edition. Surrey: Health and Safety Executive.

Ilmonen I., Kallio J., Koskinen J. & Rajamäki M. 2013. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Jyväskylä: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Järvinen, R. & Heinonen, J. (toim.) 2010. Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja B-119. Helsinki: Aalto-Print.

Kerko P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Aavaranta-sarja no. 49. Porvoo: PS-Kustannus.

Ojasalo K., Moilanen T. ja Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ortmeier, P.J. 2009. Introduction to Security Operations and Management. 3. painos. New Jersey: Bearson.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-Palvelu Oy

Perdikaris, J. 2014. Physical Security and Environmental Protection. Boca Raton: CRC Press

Reiman, T. 2009. Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus, Kirjallisuuskatsaus. VTT Tiedotteita - Meddelanden - Research Notes. Espoo: Libella Painopalvelu.

Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri, Teoria ja arviointi. VTT Publications 700. Helsinki: Edita Prima.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Tampere: Suomen yliopistopaino - Juvenes Print Oy

Schein, E.H. 2004. Organizational Culture and Leadership. 3. painos. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2. painos. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.

SFS-ISO 31000:2018. Riskienhallinta. Ohjeet. 2. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-OPAS 73:2011. Riskienhallinta. Sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Sisäasiainministeriö. 2011. Monitoimitilojen turvallisuuden parantaminen. Työryhmäraportti. Sisäasiainministeriön julkaisut 18/2011. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Vantaa: Tammi

Waitinen, M. 2014. Turvallisuuskävelyopas. Toiminnallinen turvallisuuskoulutus. Helsinki: Suomen Palopäällystöliitto ry.

Wayland, B.A. 2014. 14. Security for Business Professionals. How to Plan, Implement, and Manage Your Company's Security Program. Amsterdam: Elsevier.

Wayland B. A. 2015. Emergency Preparedness for Business Professionals. How to Mitigate and Respond to Attacks Against Your Organization. Oxford: Elsevier.

Sähköiset

Aidosti pohjoismainen kauppakeskusyhtiö. 2020. Citycon. Viitattu 10.3.2020.
<https://www.citycon.com/fi>

Cityconin strategia. 2020. Citycon. Viitattu 26.1.2020.
<https://www.citycon.com/fi/meista/cityconin-strategia>

Finnish Shopping Centers 2019 Kauppakeskukset. 2019. Suomen Kauppakeskusyhdistys. Viitattu 29.5.2019. <https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/toimiala-ja-markkinat/tunnuslukuja.html>

- Havainnointi eli observointi. 2015. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 3.4.2020.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankinta-menetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>
- Kauppakeskusten rooli vetovoimaisina palvelukeskuksina korostuu. 2018. Suomen Kauppakeskusyhdystys. Viitattu 29.5.2019. <http://www.kauppakeskusyhdystys.fi/toimiala-ja-markkinat.html>
- Kauppakeskusten terveellisyys ja turvallisuus. 2020. Citycon. Viitattu 11.3.2020.
<https://www.citycon.com/fi/vastuullisuus/kauppakeskusten-terveellisyys-ja-turvallisuus>
- Kokonaisturvallisuuden sanasto (TSK50). 2017. Sanastokeskus TSK. Viitattu 13.10.2019.
<http://www.tsk.fi/tsk/fi/node/1089/>
- Oikea kiinteistökanta. 2020. Citycon. Viitattu 26.1.2020.
<https://www.citycon.com/fi/oikea-kiinteistokanta>
- Pelastuslaki 2011/379. Luettu 1.11.2019. <https://www.finlex.fi/fi/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.4.2020.
<<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Terrorismin uhka-arvio 14.6.2017. 2019. Suojelupoliisi. Viitattu 1.11.2019.
https://www.supo.fi/terrorismintorjunta/terrorismin_uhka-arvio
- The shopping center industry in Finland well adapted to new consumer behaviors. 2019. Nordic Council of Shopping Centers. Viitattu 20.10.2019. <https://newsroom.notified.com/ncsc-1/posts/news/the-shopping-center-industry-in-finland-well>
- Uudistettu toimialaluokittelu. 2018. Suomen Kauppakeskusyhdystys. Viitattu 29.5.2019.
<https://www.kauppakeskusyhdystys.fi/toimiala-ja-markkinat/toimialaluokitus.html>
- Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta. 2016. Sisäministeriö. Viitattu 1.11.2019.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74957/Sisaisen_turvallisuuden_selonteko_SUOMI_18052016.pdf
- Vähittäiskaupan asiantuntijat. 2020. Citycon. Viitattu 26.1.2020.
<https://www.citycon.com/fi/vahittaiskaupan-asiantuntijat>
- Yritysturvallisuus. 2016. EK. Viitattu 1.6.2019.
<https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>

Julkaisemattomat

Tanskanen, M. 2019. Turvallisuustoiminta 2019. Espoo: Citycon Finland.

Tutkimusaineisto

Haastatteluaineisto. Haastattelut Cityconin kauppakeskusjohdolle ja vuokralaisille aikavälillä 20.6.-3.7.2019. Haastateltavat anonymisoitu. Haastattelut litteroitu. (Aineisto tekijän hallussa.)

Kuviot

Kuvio 1 Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli (Yritysturvallisuus 2016).....	9
--	---

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset kauppakeskusjohdolle	37
Liite 2: Haastattelukysymykset vuokralaisille	38
Liite 3: Tiivistelmä haastatteluista	39

Liite 1: Haastattelukysymykset kauppakeskusjohdolle

Haastattelukysymykset kauppakeskusjohdolle

Kysymys 1: Mitkä ovat mielestänne suurimmat kauppakeskukseen kohdistuvat riskit tällä hetkellä?

Kysymys 2: Mitkä arvelette olevan suurimmat riskit, jotka kohdistuvat kauppakeskuksiin tulevaisuudessa?

Kysymys 3: Kuinka riskeihin tulisi mielestänne varautua?

Kysymys 4: Mainitkaa mielestänne kolme tärkeintä asiaa, joilla kauppakeskuksen turvallisuutta tulisi kehittää.

Kysymys 5: Millaisena näette kauppakeskusjohdon roolin kauppakeskuksen turvallisuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä (vaikutusmahdollisuudet, vastuut...)?

Kysymys 6: Kuinka tärkeänä koette vuokranantajan ja vuokralaisten sekä vuokralaisten keskinäisen yhteistyön (vai ”kukin pitääköön huolen omista asioistaan”)?

Kysymys 7: Miten kauppakeskuksen turvallisuutta tulisi mielestänne johtaa? Mitkä ovat parhaat käytänteet ja toimintamallit, kuinka turvallisuutta tulisi johtaa?

Liite 2: Haastattelukysymykset vuokralaisille

Haastattelukysymykset vuokralaisille

Kysymys 1: Mitkä ovat mielestänne suurimmat kauppakeskukseen kohdistuvat riskit tällä hetkellä?

Kysymys 2: Mitkä arvelette olevan suurimmat riskit, jotka kohdistuvat kauppakeskuksiin tulevaisuudessa?

Kysymys 3: Kuinka riskeihin tulisi mielestänne varautua?

Kysymys 4: Mainitkaa mielestänne kolme tärkeintä asiaa, joilla kauppakeskuksen turvallisuutta tulisi kehittää.

Kysymys 5: Millaisena näette kauppakeskusjohdon roolin kauppakeskuksen turvallisuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä? Mitä odotatte kauppakeskusjohtolta turvallisuuden kontekstissa?

Kysymys 6: Miten yksittäinen liike voi vaikuttaa kauppakeskuksen kokonaisturvallisuuteen?

Kysymys 7: Kuinka tärkeänä koette vuokranantajan ja vuokralaisten sekä vuokralaisten keskinäisen yhteistyön (vai ”kukin pitääköön huolen omista asioistaan”)?

Kysymys 8: Miten kauppakeskuksen turvallisuutta tulisi mielestänne johtaa? Mitkä ovat parhaat käytänteet ja toimintamallit, kuinka turvallisuutta tulisi johtaa?

Liite 3: Tiivistelmä haastatteluista

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7 (vuokralainen)	H8 (vuokralainen)
Mitkä ovat mielestänne suurimmat kauppakeskukseen kohdistuvat riskit tällä hetkellä?	- tulipalo - uhkaus - häiriökäyttäytyminen	- tulipalo - väkivaltatilanteet - pommiuhka	- pommiuhka - epäsuosittuinen käyttäytyminen	- väkijoukkojen vahingoittaminen	- ulkoiset asiakkaiden turvallisuuteen vaikuttavat uhat - terroriuhka - asiakkaiden aiheuttamat	- pommiuhka - uhkatilanteet, kuten narkomaanien aiheuttamat muille asiakkaille - pommiuhka - järjestyshäiriöt	- tulipalo - narkomaanit, uhkaavat ja väkivaltaisesti käyttäytyvät ym. yleistä turvallisuutta vaarantavat henkilöt	- pommiuhka - narkomaanit - näpistyks
Mitkä arvellette olevan suurimmat riskit, jotka kohdistuvat kauppakeskuksiin tulevaisuudessa?	- tulipalo - uhkatilanteet	- tulipalo - väkivaltatilanteet - pommiuhka - isommat väkivaltatilanteet	- uhkaukset jatkuvat ja pahenevat	- Suomi on melko stabiili ympäristö, uhat ovat enemmänkin henkilöihin kohdistuvia	- ulkoiset asiakkaiden turvallisuuteen vaikuttavat uhat - terroriuhka - asiakkaiden aiheuttamat - tietoturva	- samat kuin edellä - globaalimassa kuvassa tilanne ei tulle helpottumaan vaan päinvastoin, kyberuhat ym.	- häiriökäyttäytyminen lisäänty - kauppakeskukset ja kidnappaukset voivat tulla myös Suomeen	- tilanne pahenee - ei ainoastaan kauppakeskukseen ratkaistavissa, yhteiskunnallinen ongelma - päivittävät haasteet enemmän mielessä
Kuinka riskeihin tulisi mielestänne varautua?	- järjestelmien ylläpito - valpautustaso, tiedostaminen, asioiden merkillepaneminen, raportointi matalalla kynnyksellä - havaintojen protokollan mukainen raportointi	- koulutus ja tietoisuus henkilökunnalle - teknisesti ollaan varauduttu niin hyvin kuin voidaan - vartiointiin resurssit tulisi määrittellä tarpeen mukaan	- kameroiden ja vartijoiden lisääminen nostaa kynnystä tehdä jotain - Jos radikaalisuutuminen pahenee, turvatarkastukset sisäänkäynnellä	- asiakkaiden jakaminen ryhmiin ja sitä kautta vaikuttaminen - vartiointiin resurssit - vartiointiliikkeen keskinäinen yhteistyö - prosessit kunnossa, kaikilla tieto ja talto reagoida ja toimia oikein	- oma ammattitaito - tiedonhankinta maailman tilanteesta - panostus järjestelmien ylläpitoon ja huoltoon - vastuulliset yhteistyökumppanit - yhteistyön laatu	- tietoisuuden lisääminen, viestintä, kouluttaminen - toimintamalli kuinka toimia, jos jokin tapahtuu ja toimintamallin harjoittelu	- vartiointiin resurssi - vuokralaisten aktiivinen kouluttaminen - tiedonkuilu - mahdollisimman hyvä, erityisesti poikkeustilanteissa - järjestelmät kunnossa	- suunnitelma, kuinka toimintaan ja keneen ottaa yhteyttä - kaikilla tieto miten toimia, jos jokin tapahtuu
Mainitkaa mielestänne kolme tärkeintä asiaa, joilla kauppakeskuksen turvallisuutta tulisi kehittää.	- vuokralaisten osaamisen nostaminen keskenään samalle tasolle - velvoitetaan vuokrasopimuksella osallistumaan - ns. kansalaisvalvonnan jalkauttaminen, jotta saataisiin asiakkailta havaintotietoja - järjestelmät jo hyvin hallussa, mutta tekoälyn lisääminen, analyysit jne.	- koulutus ja tietoisuus henkilökunnalle - vuokrasopimuksessa pakko osallistua turvallisuusasioihin - vuokralaisilta tieto kuinka itse kouluttavat - teknisesti ollaan varauduttu niin hyvin kuin voidaan - vartiointiin resurssit tulisi määrittellä tarpeen mukaan - asiakkaiden parempi opastaminen ja heille tietoisuuden lisääminen	- vuokralaisten sitouttaminen koulutuksiin jne., ei oikeastaan muuta kehitettävää - vuokrasopimuksiin pakolliseksi - sanktio vuokralaisten osallistuminen koulutuksiin - sitouttaminen PR:n avulla	- tietoisuuden lisääminen - osaamisen lisääminen ja syventäminen - vuokralaisten pakottaminen koulutuksiin ja muuhun yhteistoimintaan - kouluttamisen kautta toimintamallit tulevat ns. selkärangasta	- laatuauditointi - harjoittelu - taloudellinen varautuminen	- vuokralaistapaamisiin enemmän aikaa turvallisuusasioihin - kaikkien vuokralaisten sitouttaminen, ei ainoastaan suojelujärjestelmien kuuluviin - vartiointiin resurssi - kaikilla vuokralaisilla on sama taso turvallisuusasioiden osaamisessa	- tiedon siirtyminen henkilövähdösten yhteydessä - varmistetaan, että vuokralaisten vastuuhenkilöt saavat riittävät tiedot - alkusammutusharjoituksia ja turvallisuus-kävelyjä useammin, koska asiat konkretisoituvat - systemaattinen asioiden muistuttaminen vuokralaisten vastuuhenkilöille	- varmistettava, että kaikki tekevät turvallisuuspassin (vastuu myymäläpäälliköillä) - enemmän yhteisiä harjoituksia
Millaisena näette kauppakeskujohdon roolin kauppakeskuksen turvallisuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä (vaikutusmahdollisuudet, vastuu...)?	- todella tärkeä - esimerkkinä oleminen - vaikuttaminen	- tärkeä - vastuuta on, mutta vaikuttaminen välillistä - kokopäiväinen turvallisuushenkilö, joka koordinoi ja kehittää, kauppakeskusjohto toteuttaa	- oleellinen rooli viedä aktiivisesti asioita eteenpäin - kohekohtainen vastuu, aktiivinen rooli johtaa - kehittämisen pitää olla keskitettyä, jotta kaikissa kohteissa samalla tasolla - avoin yhteistyö vartiointiliikkeen kanssa	- vastuu varmistaa, että prosessit, ohjeet ym. ovat ajan tasalla - vastuu valvoa, että vartiointiin prosessit ovat kunnossa - vastuu valvoa, että tekniikka on kunnossa - vastuu jalkauttaa koulutukset - kaiken kaikkiaan valvoa rooli	- tärkeää - tiivis yhteistyö - asiakkaiden näkökulman huomiointi - alueellisten tunnusmerkkin tunnistaminen - viestintä oikeilla sanoilla ja termeillä	- tärkeä rooli - vastuu ei saa olla vain kauppakeskusjohtajalla - jokaisen tulisi kantaa vastuu omalta osaltaan - johdon roolissa tärkeää puuttuminen ja reagoiminen asioihin, viedä asioita eteenpäin, tiedottaa - yhteisen toimintatavan löytäminen - esimerkkinä toimiminen - vuoropuhelu puolin ja toisin vuokralaisten kanssa	- tiedottaminen ja yhteyshenkilönä oleminen on tärkeää	- riittävästi tiedottamista - asioihin puuttuttava ja otettava riittävä vakavasti - koulutuksia - riittävän vartiointiresurssin järjestäminen
Kuinka tärkeänä koette vuokranantajan ja vuokralaisten sekä vuokralaisten keskinäisen yhteistyön (vai "kuin pitkään huolen omista asioistaan")? + Miten yksittäinen liike voi vaikuttaa kauppakeskuksen kokonaisturvallisuuteen?	- jokaisen pidettävä huoli omista asioistaan, mutta yhteistyö esim. evakointitilanteissa tärkeää - yhteistyö tärkeää ja mitä enemmän sitä on, sen paremmin asiat hoituvat	- mihin ketju sitoutuu, myös myymäläpäällikön on sitouduttava, joillakin meiko hataralla pohjalla - meiltä oma henkilö turvallisuusasioita hoitamaan, esim. Securitaksen kautta jos tulee, niin jää hieman huonolle pohjalle - kiinteistökohtaisesti spesifioidut koulutukset tärkeitä	- todella todella tärkeää - hyvä yhteistyö ja vuokralaisten sitouttaminen tärkeää - osa vuokralaisista hyvin aktiivisia, osa ei - aktiivisuus heijastuu yrityksen kulttuurista, myymäläpäälliköillä todella merkittävä rooli - ketjuilla omat turvallisuuskäytännöt ym., jotka keskittyvät ainoastaan liiketilään	- yhteistyössä parannettavaa, ketjuilla omat prosessit, ohjeet ym. turvallisuuteen liittyvät - yhteisiin koulutuksiin osallistuminen saatava aktiivisemmaksi	- jatkuva vuorovaikutus vuokralaisten kanssa - johdon esimerkki - viestintä vuokralaisten ja media kanssa - vuokralaisen vastuu, tiedon valuttaminen myymäläpäällikö- ja työntekijätasolle saakka	- yhteistyö on tärkeää - osan vuokralaisten kanssa yhteistyö sujuu, toisten kanssa ei - kaikkien tulisi tajuta, että vastuu on kaikilla	- yhteistyö ehdottoman tärkeää - ei ole hyvää, jos jokainen hoitaa ainoastaan omia asioitaan - esim. pidetyt turvallisuuskoulutukset erittäin hyviä, koska asioita mietittiin yhdessä ja keskusteltiin niistä - jokaisen vuokralaisen tulee huolehtia omista asioistaan	- vuokralaisten keskinäistä yhteistyötä ei juurikaan ole, esim. näpisteilöistä voisi ilmoittaa toisilleen - yhteistyötä tarvitaan - vuokralaisten ja kauppakeskusjohtoon välinen yhteistyö kunnossa
Miten kauppakeskuksen turvallisuutta tulisi mielestänne johtaa? Mitkä ovat parhaat käytännöt ja toimintamallit, kuinka turvallisuutta tulisi johtaa?	- vuokralariippumatonta - velvoitteiden jakaminen liikepaikan sijainnin mukaan - järjestelmällinen puuttuminen tehtyihin havaintoihin - viranomaisyhteistyötä ei voi korostaa liikaa, heillä näkemys mitä ulkopuolelta tapahtuu - johdon tulee olla asioiden päällä, johdolle tieto eri kanavista jotta voi tehdä päätökset	- tarvitaan henkilö, joka keskitteysti hoitaa yhteistyötä vuokralaisten kanssa, aktiivinen keskustelu ketjujen turvallisuuspäälliköiden tai yrittäjä-omistajien kanssa - ketjuille kehitettävä turvallisuusasioiden jalkauttaminen ko. yritysjohtoon kautta - koulutuksissa sisältö ja vetäjän rooli äärettömän tärkeä vuokralaisten asenteisiin vaikuttamisessa	- turvallisuusohjeiden lisääminen - avoin viranomaisyhteistyö - nojat (nuorten oma järjestyksenvalvoja) - vähentäneet häiriökäyttäytymistä	- kaikkien sitouttaminen ratkaisuihin ja resurssin jakamisella - suojelujärjestelmien riittävä resurssi - asiakkaiden turvallisuuden varmistamiseksi	- vuosi- ja kuukausittain ym. - suojelujärjestelmien toiminta - vuokralaisten velvoittaminen - omatoimiset palotarkastukset - tiedon ja asioiden aktiivinen jakaminen - pitkäjänteistä jatkuvaa työtä	- pitkäjänteisesti ja päämäärätietoisesti tehtävä työtä - saada ihmiset kokemaan, että asia on yhteinen - turvallisuusasioihin keskittyviä tapahtumia ja tulosten esin nostaminen	- evakointiharjoitukset ym. yhteinen tekeminen - turvallisuuskävelyt - muu käytännön tekeminen - aktiivinen tiedottaminen	- toiminnan tulee koskea kaikkia ja olla kaikkia sitovaa - toiminnan valvonta ja seurattavuus - kauppakeskukset raamit, joita vuokralaiset vievät eteenpäin - tietoisuuden jakaminen, suurin haaste tietämättömyys - riittävät vartiointiin resurssit