



# Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma

Tommi Nyström

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma

Tommi Nyström  
Turvallisuusjohtaminen YAMK  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2020

Tommi Nyström

## Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma

Vuosi 2020 Sivumäärä 57

---

### Työn tavoitteet ja viitekehys

Termit vihapuhe, maalittaminen ja nettiraivo ovat keskeinen osa tämän päivän henkilöturvallisuuden tilannekuvaa. Erilaiset kohdistetut kampanjat virittyvät ja leviävät äärimmäisen nopeasti ja kevyellä työllä sosiaalisessa mediassa. Sosiaaliset alustat tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden tuottaa nopeita reaktioita asiaan kuin asiaan ja saada näille kannatusta. Kannatus toimii vahvisteena ja tuottaa lisää samankaltaista toimintaa. Puheet ovat myös ikävällä tavalla muuttuneet teoiksi. Poliitikkoja vastaan on hyökätty, palvelu- ja terveydenhuoltoalan henkilöstö kokee yhä enemmän myös työstä seuraavaa vainoamista ja myös yritysten johto ja varakkaat yksityishenkilöt ovat jatkuvasti erilaisten uhkatilanteiden kohteena.

Opinnäytetyössä esitellään henkilöturvallisuuden toimintaohjelman rakentamista varten keskeiset, huomioitavat seikat sekä osa-alueet, jotka toimivaan ohjelmaan tulee liittää.

### Menetelmät

Tutkimusstrategiaksi valittiin toimintatutkimus. Työ pohjautuu kirjoittajansa yli 25 vuoden kokemukseen henkilöturvallisuuden saralta. Tämän lisäksi toimintaympäristöstä haettiin runsaasti esimerkkejä henkilöturvallisuuden tarpeista. Teemahaastattelujen avulla tarkennettiin erilaisten yritysten ja yhteisöiden tarpeita ja mahdollisuuksia rakentaa henkilöturvallisuuden toimintaohjelma.

### Keskeiset tulokset

Työn tuloksena syntyi toimintaohje henkilöturvallisuuden toimintaohjelman laatimiseksi organisaation tarpeisiin. Henkilöturvallisuus liittyy useaan eri turvallisuuden osa-alueeseen. Henkilöturvallisuuden toimintaohjelmalla kyetään luomaan selkeyttä eri turvallisuusohjelmien ja yksittäisten ohjeiden välille. Läheisiä ohjelmia ovat mm. työsuojelun toimintaohjelma ja mahdollisesti myös matkustusturvallisuuteen liittyvät prosessit.

### Tulosten arviointi ja johtopäätökset

Henkilöturvallisuus ja erilaiset henkilöstöön kohdistuvat uhkatilanteet tulevat vain nousemaan tulevaisuudessa ja yksikään organisaatio ei ole näille immuuni. Tämä työ antaa perusteet laatia organisaatioon henkilöturvallisuuden toimintaohjelma, jonka avulla nämä tilanteet eivät tule yllätyksenä.

Asiasanat: Maalittaminen, uhkaukset, henkilöturvallisuus, henkilösuojaus, uhka-analyysi

Tommi Nyström

Personnel Protection Program

Year	2020	Pages	57
------	------	-------	----

### Objectives of the thesis

The purpose of the thesis was to create an overview of a personnel protection program that could be fitted to any organization based on the organization's individual risks and culture. Terms, such as hate-speech, targeting and online rage are key issues in the personnel security situational awareness. Various, targeted, campaigns are ignited and spread extremely fast in today's online social media environment. The social media platforms offer very fast and even furious ability to get reactions to any cause and thus gain satisfaction and feedback to one's grievances. This support acts as accelerator and creates more of similar actions. As we have seen in Finland, these online spoken words have also turned to action. Politicians have been attacked, service trade workers, authorities and medical care personnel face more and more personal threats and even stalking from work-related issues as well as corporate management and high net worth individuals and their families face more and more personal threats.

### Knowledge base

The thesis is based on the author's over 25-year career in personnel security, close protection and threat assessment. This experience is supported by a wide variety of examples and case studies from today's personnel protection situational awareness as well as from academic studies, journals and literature.

### Methodology

Activity analysis was the key strategy for the thesis. Within the activity analysis, there were some 14 interviews with experienced security professionals and persons who are using and committed to a designated personnel/executive protection program.

### Outcomes and analysis of the results

The outcome of the thesis presents the key particles to a personnel protection program and issues that need to be dealt with while operating such a program. Personnel protection program needs to be fitted to all organizations. The general situational awareness suggests that there is no such organization that is untouchable from the possibility of threats to its personnel.

Keywords: Executive Protection Program, Personnel security, Hate-speech, Targeting, Threat Assessment

## Sisällysluettelo

1.	Johdanto .....	6
2.	Tutkimuksen tavoitteet .....	9
2.1.	Tutkimus - ja tiedonkeräyksen sekä analysoinnin menetelmät .....	10
2.2.	Tutkimuskysymykset ja hypoteesit .....	10
2.3.	Kirjallisuuskatsaus .....	12
2.4.	Haastatteluissa esiin nousseet teemat .....	12
2.5.	Henkilöturvallisuuden monitahoinen kokonaisuus.....	17
3.	Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman rakentaminen .....	18
3.1.	Ohjelman sijoittuminen yritysturvallisuuskontekstissa.....	20
3.2.	Ohjelmat eri toimintakulttuureissa .....	21
3.3.	Ohjelman sisältö .....	22
3.4.	Ohjelman tavoite .....	24
3.5.	Riskien tunnistaminen, arviointi ja tilannekuvan ylläpitäminen.....	24
3.6.	Suojauksen piiriin kuuluvat henkilöt .....	26
3.7.	Sidosryhmäyhteistyö.....	26
4.	Uhkausten käsittely ja -arviointimenetelmät.....	27
4.1.	Kohdennettu väkivalta .....	29
4.2.	Motivaatioteoriat .....	31
4.3.	Uhkatilanteiden hallinnan strategiat .....	32
4.4.	Uhkatilanteiden hallinnan prosessi .....	33
4.5.	Uhkausten analysointi .....	36
4.6.	Uhkaajan toimintaan vaikuttaminen.....	36
4.7.	Uhkatilanteen ja uhkien analysoinnin yhteenveto .....	38
5.	Henkilöturvallisuuden hallintamenetelmät .....	39
5.1.	Turvakartoitus ja henkilökohtainen valmennus.....	40
5.2.	Turvapalvelut.....	42
5.3.	Uhkatilanteen hallinnan asiantuntijat.....	46
5.4.	Tiedon hankinta.....	46
5.5.	Toimintaympäristöt ja muuttuvat tilanteet .....	47
6.	Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman laatiminen .....	49
7.	Pohdinnat ja johtopäätökset .....	51
	Lähdeluettelo .....	52
	Kuviot .....	57
	Taulukot .....	57

## 1. Johdanto

Henkilöturvallisuuden merkitys yritysten ja yhteisöiden piirissä korostuu, mitä avoimemmaksi yhteiskunta kehittyi. Avoin tiedonsaanti ja mahdollisuus tavoittaa käytännössä kuka hyvänsä mihin vuorokauden aikaan hyvänsä, luovat uudenlaisen toimintaympäristön, jossa työn ja vapaa-ajan turvallisuuden rajat sekoittuvat. Siinä missä 90-luvulla henkilösuojauskella viitattiin lähinnä liittyen julkisuuden henkilöihin, valtion johtoon ja joihinkin yritysjohtajiin, on palveluiden tarve arkipäiväistynyt melkoisesti. Englannin kielessä termi ”executive protection program” liitetään yhä tiiviisti juurikin yritysten johdon suojaukseen. Tässä työssä on kuitenkin lähdetty liikkeelle yhteiskunnallisen kehityksen muutoksesta ja tarkastellaan henkilöturvallisuutta kokonaisuutena.

Henkilöturvallisuus on myös yksi yhteisöiden keskeisimmistä turvallisuuden osa-alueista. Se vaikuttaa keskeisesti jokaiseen yritys- ja yhteisöturvallisuuden osa-alueeseen (Elinkeinoelämän keskusliitto, YTNK, 2016). Mitä monimuotoisemmaksi riskikenttä muodostuu, sitä haasteellisemmaksi muodostuu henkilöturvallisuuden ylläpitäminen. Tähän tarpeeseen on syytä rakentaa toimintaohjelma, joka kokoaa ihmisten turvallisuuteen liittyvät prosessit yhdeksi kokonaisuudeksi, yksittäisestä turvallisuuden osa-alueesta riippumatta. Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma, tai siitä kohdennettu johdon turvallisuusohjelma (engl. Executive Protection Program), on työmenetelmä, jonka avulla yhteisö kykenee hallitsemaan henkilöstöön kohdistuvia turvallisuusriskejä, kehittämään hallinnan toimenpiteitä ja yhteisöturvallisuuden prosesseja.

### *Tilannekuva*

Termit vihapuhe, maalittaminen ja nettiraivo ovat keskeinen osa tämän päivän henkilöturvallisuuden tilannekuva. Eriaiset kohdistetut kampanjat virittyvät ja leviävät äärimmäisen nopeasti, ja kevyellä työllä, sosiaalisessa mediassa. Sosiaaliset alustat tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden tuottaa nopeita reaktioita asiaan kuin asiaan ja saada näille kannatusta. Kannatus toimii vahvisteena ja tuottaa lisää samankaltaista toimintaa. Uhkailusta ja huonosta käytöksestä vaikuttaa tulleen uusi normaali.

Vihapuhe on terminä noussut voimakkaasti esille viimeisen kolmen vuoden aikana. Vihapuhetta, kuten ei vielä viharikostakaan, ole määritelty rikoslaisissa. Ohjenuorana toimii Euroopan neuvoston ministerikomitean suositus, jossa vihapuhe määritellään ulkomaalaisvastaisuuden ja suvaitsemattomuuden lietsontana (Poliisi, 2020). Vihapuheen vaikutuksista on vielä melko vähän tutkimustietoa, mutta viitteitä siitä, että se vaikuttaa kannustavasti jo valmiiksi vihaisiin ja pettyneisiin ihmisiin, on esitetty (Aalto, 2016). Vihapuhe ja siitä seuraavat teot näkyvät myös yhä enemmän päivittäisessä elämässä erityisesti palvelualueilla. Tähän liittyy toinen keskeinen käsite eli ”nettiraivo” (online anger). (Hodson, 2014 (viitattu 18.7.2019)). Nettiraivossa henkilö

purkaa aggressionsa ”näppäimistön läpi” ja tarve purkaa mieltä täyttyy tällä tavoin. Raivon vallassa saatetaan kirjoittaa mitä hyvänsä ja selitys on sitten, että ”en tarkoittanut sitä oikeasti” (Hodson, 2014 (viitattu 18.7.2019)).

Maalittaminen toinen käsite, jolla tarkoitetaan sosiaalisen paineen kohdistamista yksittäisiin henkilöihin sosiaalista mediaa hyödyntämällä (Parviala, 2019). Maalittamisen kriminalisointia vaaditaan monelta taholta (Lakimiesliitto, 2020) (Yleisradio, 2019). Maalittamisella pelätään olevan merkittäviä vaikutuksia mm. viranomaisten päätöksentekoon, jos siihen ei puututa. Maalittamista kohtaavat myös monet muut tahot, kuin viranomaiset. Julkisuudessa olevia esimerkkejä ovat mm. toimittajiin kohdistuneet toimet, joista eniten huomiota lienee saanut toimittaja Jessikka Aroon kohdistuneet toimet (Niilola, 2020). Tässä yhteydessä puhuttiin vainoamisesta, joka toistuu myös useissa muissa ammateissa. Englanninkielinen sana ”stalking” eli katumielessä ”stalkkeri”, ihminen, joka seuraa jokaista liikettä ja myös kertoo sen, tulee esille monessakin yrityksessä ja yhteisössä (Haastattelu\_1, 2019).

### ***Uhkausten esiintyminen***

Toinen kansallinen rikosuhritutkimus nostaa esille, että siinä missä omaisuusrikokset ilmoitetaan yli 90%:sti poliisille, eivät henkilöihin kohdistuvat uhkaukset saa samaa arvioita (Saarikkomäki, et al., 2018). Lähisuhdeväkivallasta ja kouluissa tapahtuvasta väkivallasta (kiusaaminen) on meillä jonkinasteinen kuva, mutta työelämässä tapahtuvista uhkauksista ja väkivallasta tieto kertyy jatkuvasti paremmaksi. Kybermaailman vaikutus uhkatilanteisiin on myös jatkuvasti kasvamassa ja se lisää kompleksisuutta. Maaliskuun 2019 lopulla uutisoitiin myös mm. Amazonin suurimman omistajaan, Jeff Bezosiin, kohdistuneesta tilanteesta, jossa Bezosin turvallisuuspäällikkö Gavin De Becker, toi esille syytöksen Saudi-Arabian Bezosiin kohdistamasta hakkeroinnista ja kiristyksestä (Burtzov, 2019).

Kevään 2019 eduskuntavaaleja värittivät uutiset fyysisistä hyökkäyksistä ehdokkaita vastaan (Kuukkanen, 2019) (STT- YLE, 2019). Myös syyttäjät ovat nostaneet asian esille heihin kohdistuvissa uhkauksissa (Rautio, 2018). Toimittajiin kohdistuvat uhkaukset ovat tämän lisäksi vielä aivan oma lukunsa. Journalistiliiton 4.-7.3.2016 tekemässä tutkimuksessa joka kuudes vastaaja (n.1400) ilmoitti joutuneensa uhkailun kohteeksi (Journalistiliitto, 2016). Valtaosa uhkauksista oli lähtöisin maahanmuutto- ja pakolaiskriisin uutisoinnista. Myös yrityksissä tulee yhä enemmän varautua henkilöihin kohdistuviin uhkiin ja uhkauksiin mm. irtisanomistilanteissa, joista äärimmäisen ikävä esimerkki oli 2018 heinäkuun lopussa tapahtunut henkirikos. Tapauksessa henkilö, jonka työsuhde oli päättynyt jo lähes 2.5 vuotta ennen kuin hän murhasi entisen esimiehensä (Julku, 2018).

Oma lukunsa ovat varallisuutensa vuoksi uhkailun kohteeksi joutuvat henkilöt ja perheet. Uhkailut eivät yleensä edes päädy median ja sitä kautta suuren yleisön tietoon. Joitakin viitteitä kuitenkin saadaan mm. oikeudenkäyntien yhteydessä esille nousseista suunnitelmista, joissa mm. paloittelusurmaajana kuuluisaksi tullut Markus Pönkän oikeudenkäynnissä tuli esille, että

hänellä oli mm. lehtileikkeitä varakkaista ihmisistä, aikuisten vaippoja ja käsiraudat ja aseita (Helsingin Uutiset, 2015). Yritykset ja yksityishenkilöt joutuvat käyttämään näihin yhä kasvavassa määrin resursseja, kuten saimme lukea mm. Facebookin perustajan Mark Zuckenbergin ja hänen perheensä suojaamiseen käytettävästä rahamäärästä (Haukka, 2019).

Yhteenvedona tilannekuvasta voidaan todeta, että uhkailun kohteeksi saattaa joutua kuka hyvänsä. Työnantajan vastuu työstä johtuvien vaarojen minimoiseksi on kattavasti eritelty työturvallisuuslaissa 23.8.2002/738 (Työturvallisuuslaki, 2002). Nämä uudenlaiset vaarat ja uhat vaativat uudenlaista osaamista ja suojaamista. Tähän tarvitaan selkeä toimintamalli ja prosessi, jonka kautta uhkaa voidaan kattavasti arvioida ja tehdä tarvittavat varautumistoimet ja päättää yleinen toimintastrategia. Varautuminen näihin uhkiin on tärkeää. Turvallisuus on perusarvo, yksi itsemääräämisoikeuden perusteista, josta kukaan ei halua luopua (Deci & Ryan, 2000).

### ***Valmistautuminen***

Yksi sähköposti, jossa uhataan henkeä, perhettä ja läheisiä, muuttaa tämän uhkauksen kohteena olevan henkilön maailman hetkessä. Kohteena saattavat olla niin julkisessa roolissa toimivat henkilöt, kuin kaikki yrityksen asiakasrajapinnassa toimivat (Haastattelu\_1, 2019). Seurauksena on useasti se, että primitiiviset reaktiot ottavat vallan ja henkilön työkyky alenee tai katoaa (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Tämä vaikuttaa myös kaikkiin uhkauksen kohteena olevan henkilön työtovereihin ja läheisiin (Haastattelu\_1, 2019). Seurauksena on mm., että objektiivinen päätöksenteko vaikeutuu ja stressireaktiot iskevät täydellä teholla. Tämä tapahtuu erityisesti, jos uhkauksiin ei ole valmistauduttu (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

Emme voi estää yksittäistä, uhkauksen sisältävää, sähköpostia saapumasta, mutta sen vaikutuksia voimme hallita. Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma sisältää toimenpiteet, joilla jokainen voi ryhtyä varmistamaan omaansa ja perheensä turvallisuutta käytössä olevien resursien ja olemassa olevien tarpeiden mukaisesti. Yritysten ja yhteisöiden kannalta tämä on luonnollisesti osa lakisääteistä työsuojelua (Työturvallisuuslaki, 2002/738). Laki ottaa kantaa niin työnantajan kuin työntekijän velvoitteisiin. Tässä työssä käsiteltävä henkilöturvallisuuden toimintaohjelma on yksinkertaisesti liitettävissä lakisääteiseen työsuojelun toimintaohjelmaan (Työturvallisuuslaki 2002/738, 2 luku, §9). Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma antaa lisäksi selkeän mallin työnvaarojen arviointiin (Työturvallisuuslaki, 2002/738 2 luku §10), jota kautta tilanteita ennakoidaan ja häiriötilanteissa kyetään toimimaan johdonmukaisesti ja oikeansuuntaisesti.

Tuntuu helposti siltä, että kysymys monimutkaisista asioista, joita on mahdotonta hallita. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Pitää kyetä vain näkemään se kuuluisa ”metsä puilta”. Ei siis pidä takertua yksittäisiin tapahtumiin, vaan ennakoida potentiaaliset riskit ja laatia hallintamallit valmiiksi. Usein kulttu henkilösuojaus myytti on, että hyökkääjän tarvitsee onnistua

vain kerran, suojaajien joka kerta. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, jos suojaajat tekevät työtänsä: hyökkääjän toiminta havaitaan jo valmisteluvaiheessa. Tässä yhteydessä nousee esille myöhemmin esiteltävä kehäsuojauksen malli (Sanastokeskus TSK, 1989).

## 2. Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa käsikirja henkilöturvallisuuden toimintaohjelmalle. Käsikirja antaa ohjeet ja raamit henkilöturvallisuuden ennakoiville toimiville riskien tunnistamisesta niiden hallintaan. Erityinen painopiste liittyy henkilöstöön kohdistuvien uhkatilanteiden tunnistamisen, arvioinnin, analysoinnin ja hallintatoimien prosessin suunnitteluun. Lopputuloksena on toimintamalli, jonka avulla tilanteisiin kyetään varautumaan ja reagoimaan oikealla tavalla ja luomaan näin turvallisuutta ja yhteisöllistä välittämistä työyhteisössä.

Lähtösäyksen tälle työlle on antanut yli 25 vuoden käytännön työ henkilöturvallisuuden parissa. Jokaisessa tilanteessa on löydettävissä omat, yksilölliset muuttujansa, mutta perustarve on samanlainen: varmistua henkilön turvallisuudesta ja estää henkilöön kohdistuva fyysinen väkivalta. Toimintaympäristö on kehittynyt valtavasti 90-luvun alusta, jolloin kirjoittajan oma näkemys henkilöturvallisuuteen alkoi muodostua. Siinä missä 90-luvulla henkilöturvallisuutta lähestyttiin reaktiivisemmin, on 2020-luvun henkilösuojauksen lähtökohta huomattavasti ennakoivampi. Tänä päivänä yhä tärkeämmäksi elementiksi on muodostunut myös henkinen suojaus ja sietokyvyn luominen (Clearwater Threat Management Case-Studies, 2004-2019) osana suojausta. Termi pelonhallinta, on keskeinen osa henkilöturvallisuutta ja väkivaltakäyttäytymisen sekä sen herättämien reaktioiden ymmärtäminen yhä tärkeämpää (Clearwater Threat Management Case-Studies, 2004-2019).

Olen aiemmin lähestynyt aihetta vuonna 2017 julkaistussa Käsikirja: Stoppi Koulukiusaamiselle teoksessa (Nyström, 2017), jossa esittelin mallin, jonka avulla kiusaamisen eli kohdennetun väkivallan saa loppumaan. Samat opit ovat sovellettavissa niin työpaikalla tapahtuvaan häirintään, vainoamiseen ja epäasialliseen kohteluun kuin lähisuhdeväkivaltatilanteisiin. Tämän opinnäytetyön pyrkimyksenä on, että jokainen esimies, henkilöstöjohtaja, projektijohtaja tai turvallisuusjohtaja tehtävissä toimiva voi hakea ideoita ja ehkä jopa valmiin mallin, miten arvioida oman henkilöstön työturvallisuutta laajemmassa mittakaavassa. Samoin julkista työtä tekevät henkilöt kykenevät hyödyntämään käsikirjan toimintamalleja oman turvallisuutensa varmistamiseksi. Toimintamallit ovat skaalautuvia. Samat toimintaperiaatteet ovat hyödynnettävissä ilman ulkopuolisia resursseja kuin siten, että jokaiseen osa-alueeseen voidaan valjastaa tarvittaessa suuretkin tiimit tilannetta hallitsemaan.

## 2.1. Tutkimus - ja tiedonkeräyksen sekä analysoinnin menetelmät

Useat käsikirjat pohjautuvat pitkälti kokemukseen. Tässä yhteydessä kuitenkin on tärkeää nostaa esille myös tieteellisen tutkimuksen näkökulma. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, koska tutkitaan nimenomaan ilmiötä, henkilöturvallisuutta, ja sen hallintaan tarkoitettua toimintaohjelmaa. Tapaustutkimus on menetelmä, jossa tutkimuksen kohteena on rajattavissa oleva tapaus tai ilmiö, kuten esimerkiksi henkilöturvallisuus (Jyväskylän Yliopisto, 2015). Tapaustutkimus vastaa erityisesti kysymyksiin: miksi ja miten? (Anttila, 1996). Tapaustutkimuksen näkökulmasta on tärkeää, että tiedonkeräyksessä käytetään monipuolisia menetelmiä (Anttila, 1996). Käytettäessä haastatteluja, on tärkeää, että haastateltavilla olisi hyvin samankaltainen tausta ja käsitys tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Monipuolisen tiedon keräyksen varmistamiseksi ensimmäisessä vaiheessa kerättiin runsaasti tietoa tilannekuvasta, eli miten henkilöturvallisuuden toimintaohjelman tarve ilmenee ja mitä toimenpiteitä se vaatii suojaamiselta. Lähdeaineistona on toiminut niin erilaiset kohdennetut tapaukset (case studyt), kuin kokemuksen kautta kertyneet opit. Uhkatilanteiden arviointiin liittyvä teoriapohja on rakentunut erityisesti henkilöihin kohdistuvien uhkausten ja uhkatilanteiden hallinnan saralla tehdyn tutkimustyön varaan. Toinen päälähde teoriapohjaan ovat olleet ryhmähaastattelut, joihin valikoitiin henkilöturvallisuuden ammattilaisia ja turvallisuusjohtajia sekä kokemusasiantuntijoita eli ihmisiä, jotka ovat ja ovat olleet henkilöturvallisuusohjelmien parissa oman turvallisuutensa vuoksi. Tiedon analysoinnissa menetelmänä on ollut esille nousseiden teemojen klusterointi ja yhdistäminen keskeisimpien teemojen esille nostamiseksi (Anttila, 1996). Tärkeintä on ollut kyetä havainnoimaan yhteiset ja erityiset teemat henkilöturvallisuuden toimintaohjelman ympärillä.

## 2.2. Tutkimuskysymykset ja hypoteesit

Tutkimuksen taustalla keskeisin hypoteesi on, että henkilöturvallisuuden toimintaohjelma on yksinkertaisesti rakennettavissa yritysturvallisuuden osa-alueiden sisälle. Toinen, ensimmäistä syventävä, hypoteesi on, että ohjelma kannattaa erottaa lisäksi omaksi kokonaisuudekseen, koska sen vaikutukset ovat laajat ja käytettävät keinot niin monitahoisia, että se vaatii enemmän kuin pelkän viittauksen jossain toisessa prosessissa.

Hypoteesien pohjalta kartoitettiin keskeisiä haastattelukysymyksiä, joiden avulla kyettäisiin kartoittamaan hypoteesien todentamiseen tarvittavia vastauksia. Yksi keskeisimmistä on luonnollisesti yhteisökohtainen henkilöturvallisuuden tilannekuva eli missä laajuudessa ja minkä tyyppisesti henkilöstöön kohdistuu uhkatilanteita tai muita henkilöturvallisuuteen liittyviä vaaratekijöitä. Tämä auttaa hahmottamaan sitä, että tarvitaanko ohjelma itsenäisenä kokonaisuutena vai onko se helpompi integroida muiden turvallisuuden osa-alueiden sisälle. Tämän lisäksi on tärkeää ymmärtää, miten nykyiset prosessit on rakennettu henkilöturvallisuuden

näkökulmasta. Näin muodostuu näkemys henkilöturvallisuuden kokonaisuudesta. Nämä näkökulmat toimivat pohjana haastattelukysymysten luomiseksi, jotta tarpeesta ja ilmiöstä saatiin riittävän kattava kuvaus. Tilannekuva on keskeinen lähtökohta. Meillä tulee olla selkeä ymmärrys siitä, mitä ympärillämme tapahtuu, jotta voimme kohdentaa ja kehittää oikeanlaisia toimenpiteitä tilanteen hallintaan. Toinen arvioitava kohta on nykyisellään käytössä olevat prosessit. Nämä johdattavat meidät vallitsevaan henkilöturvallisuuden kokonaisuuteen ja tätä kautta henkilöturvallisuuden toimintaohjelmaan. Haastattelukysymyksiksi muodostuivat näiden arvioiden pohjalta seuraavat kokonaisuudet:

**1) Tilannekuva**

- a. Minkälaisia uhkatilanteita henkilöstöön kohdistuu?
- b. Mitä henkilöryhmiä nämä uhkatilanteet koskettavat?
- c. Mihin suuntaan näette tämän kehittyvän?

**2) Nykyiset prosessit**

- a. Mitä ennakoivia menetelmiä on käytössä?
- b. Mitä reagoivia menetelmiä on käytössä?

**3) Henkilöturvallisuuden kokonaisuus**

- a. Mitkä ovat keskeisimmät henkilöturvallisuuden menetelmät tällä hetkellä?
- b. Minkälaisia tarpeita näette tulevaisuudessa tulevan esille?
- c. Mitä eri osa-alueita henkilöturvallisuuteen omassa toiminnassanne kuuluu?

**4) Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma**

- a. Onko jo käytössä?
- b. Minkälainen sisältö ja kohderyhmät?
- c. Millainen palvelu-/yhteistyökumppaniverkosto on tarpeellinen ohjelman toteuttamiseksi?

### 2.3. Kirjallisuuskatsaus

Henkilösuojauksen toimintaohjelmasta kokonaisuudessaan on kirjoitettu melko vähän. Asia on sen verran uusi, että tietoa löytyy lähinnä käytännön toteuttajien blogeista ja käytännön, pin-tapuolisesti avatuista, tapauskohtaisista kertomuksista (West & Janzen, 2015) (Williams, 2017). Useissa henkilösuojausta käsittelevissä kirjoissa on kuitenkin selvät viittaukset kokonaisvaltaisen ohjelman ja kokonaisvaltaisen lähestymistavan tarpeeseen (deBecker, et al., 2008). Toimintaohjelman eri osa-alueita ja käytännön ohjeita on tutkittu ja niistä on kirjoitettu melko paljonkin. Henkilökohtaisten tietojen suojaamisesta löytyy varsin kattava opas, joka on kirjoitettu toimittajille (Wederborg, 2018) miten suojata omaa toimintaansa. Uhkatilanteiden arviointiin ja hallintaan löytyy jo melko runsaastikin teoksia. Näistä yksi selkein on Fredrik Calhounin ja Stephen Westonin: ”*Threat Assessment and Management Strategies, Identifying the Howlers and Hunters*” (Calhoun & Weston, 2016). Kirjassa annetaan erittäin hyviä ja konkreettisia ohjeita uhkatilanteiden arviointiin ja toimenpiteiden suunnitteluun. Case study puolelta erittäin hyvä kirja on Jens Hoffmanin, Reid Meloy'n ja Lorraine Sheridanin kirja: ”*Stalking, Threatening and Attacking public Figures*” (Hoffmann, et al., 2008). Henkilösuojauksesta siinänsä on kirjoitettu useita opinnäytetöitä ja myös henkilöturvallisuutta on käsitelty mm. Lauttamuksen ”*Henkilöturvallisuusopas valtiorhallinnon käyttöön*” antaa erittäin hyvän käytännön luettelon otsikkotasolla käsiteltävistä asioista (Lauttamus, 2010). Henkilösuojauksen operoinnista ja suunnittelusta löytyy myös paljon materiaalia ja erilaisia koulutusohjelmia (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

Turvallisuuden ammattipiirissä asiasta keskustellaan paljon. Tosin myös ammattipiireissä huomio kohdentuu merkittävässä määrin johonkin aihealueeseen ohjelmatason kokonaisuuden sijaan. Hyviä lähteitä ovat mm. uhka-analyysi ammattilaisten (Threat Assessment Professionals) yhdistysten vuosiseminaarit kuten American Threat Assessment Professionals (ATAP), Association of European Threat Assessment Professionals (AETAP) ja näiden sisaryhdistykset. Myös ASIS International tarjoaa eri konferenssien ja kohdennettujen koulutusten ja webinaarien kautta paljon käytännön näkökulmia.

### 2.4. Haastatteluissa esiin nousseet teemat

Haastatteluja toteutettiin työn aikana yhteensä neljätoista ja niihin osallistui yhteensä viisitoista henkeä. Osallistujista kymmenen (10) edustaa turvallisuusalan asiantuntijoita ja viisi (5) ovat henkilöturvallisuuden toimintaohjelman käyttäjiä. Työn luonteen vuoksi haastattelut ovat luottamuksellisia.

Teemahaastattelun tulokset on esitetty seuraavassa taulukossa. Vasemmalla on kysymys, keskellä esiin nousseet aiheet ja oikealla kuinka monessa haastattelussa nämä nousivat esille.

KYSYMYS	AIHEET	ESILLÄ/ HAASTATTELU
Minkälaisia uhkatilanteita henkilöstöön kohdistuu?	<p>Asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt joutuvat uhkailuiden kohteeksi, joista jotkut tilanteet jatkuvat pidemmän aikaa.</p> <p>Mediassa näkyviin henkilöihin kohdistuu uhkaavaa viestintää ja joissain tapauksissa jopa maalittamista.</p> <p>Lähisuhteista on tullut esille työyhteisöönkin kohdistuvia uhkatilanteita.</p> <p>Ensimmäiset kunniaväkivaltaan liittyvät tilanteet ovat myös nousseet esille.</p> <p>Liikekumppanin/palvelun tarjoajan taholta on noussut esiin Järjestäytyneen rikollisuuden yhteyksiä ja tätä kautta on syntynyt uhkavanoloista toimintaa.</p> <p>Matkustettaessa sattuu ja tapahtuu kaikenlaista varkauksista ryöstöihin ja joissain tapauksissa myös niin viranomaisten kuin liike-elämän taholta painostusta.</p> <p>On tullut suoria uhkauksia henkilöihin ja perheisiin.</p> <p>Tyypillistä on uhkaava palaute, jossain kommenttikentissä, joihin sitten reagoimalla tulee vastaukseksi, että: ”en mä oikeasti tarkoittanut mitään pahaa”.</p>	<p>10/14</p> <p>11/14</p> <p>8/14</p> <p>3/14</p> <p>8/14</p> <p>3/14</p> <p>11/14</p> <p>6/14</p>
Mitä henkilöryhmiä nämä uhkatilanteet koskettavat?	<p>Ei voi sanoa, että mikään henkilöstöryhmä olisi immuuni.</p> <p>On selvää, että ne ketkä ovat enemmän julkisuudessa, ovat potentiaalisempia kohteita erilaiselle uhkailulle.</p>	<p>14/14</p> <p>14/14</p>

	<p>B2B markkinassa vähemmän häiriköintiä. Joskus verotietojen julkaisuiden yhteydessä jotain viitauksia.</p> <p>On myös ollut tapauksia, joissa lähisuhteista tulevat ongelmatilanteet vaikuttavat työpaikalle ja näihin tulee tänä päivänä vastuullisuuden näkökulmasta myös tarjota apua.</p>	<p>6/14</p> <p>10/14</p>
Mihin suuntaan näette tämän kehittyvän?	<p>Uhkatilanteet tai käsitys siitä mikä on uhkaa, monitahoistuu.</p> <p>Uhkausten määrä on lisääntynyt, mutta vakavien uhkausten määrä laskenut. Haasteena on kyetä suodattamaan vakavat tilanteet suuresta mäsasta.</p> <p>Pitää arvioida julkista viestintää ja miten tämä vaikuttaa henkilöstön turvallisuuteen.</p> <p>Tulee myös identiteettivarkauksia ja sellaisia tilanteita, joissa uhattavan identiteettiä on käytetty mm. lapsipornon levittämiseen jne. mustamaalaukseen.</p> <p>Somemaailma monipuolistuu ja erilaiset tilanteet, joihin työntekijä vapaa-ajallaan joutuu siellä, tulevat myös työpaikalle joskus.</p>	<p>9/14</p> <p>9/14</p> <p>4/14</p> <p>5/14</p> <p>8/14</p>
Mitä ennakoivia menetelmiä on käytössä?	<p>Hyvät viranomais-suhteet vaikkakin toiminta on hyvin yksisuuntaista. On kuitenkin tärkeää, että tietää kenelle soittaa, kun apua tarvitaan tai asioita pitää edistää.</p> <p>Turvallisuusohjeet ja prosessit</p> <p>Tiettyjen vakavasti otettavien uhkaajien toiminnan seuraaminen</p>	<p>4/14</p> <p>14/14</p> <p>5/14</p>

	Henkilöiden henkilökohtaisten osoitetietojen sa- laus ja turvakieltomenetelmät.	13/14
	Kohdistetut turvapalvelut julkisissa tilaisuuksissa ja	10/14
	osalla henkilöstöstä myös koteihin ja vapaa-ajan asuntoihin.	9/14
	Matkustusturvallisuuteen liittyen 24/7 hätänu- mero ja palveltu	9/14
Mitä reagoivia mene- telmiä on käytössä?	Uhkatilanne pyritään analysoimaan ja selvittä- mään mistä on kysymys. Usein tehdään itse.	14/14
	Joskus käytetään turvapalveluita.	9/14
	Turvapalvelut 24/7	9/14
Mitkä ovat keskei- simmät henkilötur- vallisuuden menetel- mät tällä hetkellä?	Ohjeet ja neuvot	14/14
	24/7 turvapalvelut (osalle henkilöstöä)	5/14
	Matkustusturvallisuuden hätäpalvelut ja appli- kaatiot	9/14
	Yhteistoiminta työsuojelu, turvallisuus, työter- veydenhoito ja henkilöstöhallinto	5/14
Minkälaisia tarpeita näette tulevaisuu- dessa tulevan esille?	Kyky erottaa relevantit uhkaukset nopeasti	12/14
	Kyky ylläpitää tilannekuvaa ja informoida käyttä- jiä	14/14
	Kyky tehdä yhteistyötä organisaation eri toimin- tojen kanssa	8/14
	Uhkatilanneryhmän/ monialaisen toimintaryhmän toiminnan vahvistaminen	5/14

	Tarve yksinkertaisille työvälineille, joita linjaorganisaatio voisi käyttää.	4/14
Mitä eri osa-alueita henkilöturvallisuuden omassa toiminnassanne kuuluu?	Työsuojelu ja työturvallisuus	10/14
	Matkustusturvallisuus	11/14
	Tilasuunnittelu	4/14
	Julkisten esiintymisten turvallisuus	8/14
	Johdon ja julkisuuden henkilöiden suojaus	10/14
	Työterveydenhoito	5/15
Onko henkilöturvallisuuden toimintaohjelma jo käytössä?	Ei itsenäisenä ohjelmana	10/14
	Työsuojelun toimintaohjelmassa osiltaan	9/14
	Matkustusturvallisuuden näkökulmasta kyllä	11/14
Minkälainen sisältö ja kohderyhmät?	ylin johto/ avainhenkilöt kaikki tilanteet	10/14
	Koko henkilöstö niiltä osin, kuin mahdollista	14/14
	Sisältö on pääasiassa välittömään asiakastyöhön liittyvää ohjeistusta ja toimintamalleja.	4/14
	Matkustusturvallisuuden ohjeistusta ja työsuojellisia ohjeita	6/14
Millainen palvelu-/yhteistyökumppaniverkosto on tarpeellinen ohjelman toteuttamiseksi?	Juridiset palvelut, työterveydenhuolto ja työpsykologit sekä muut erityisasiantuntijat.	13/14
	Hyvät viranomaissuhteet	12/14
	Turvapalvelukumppanit ja globaaliverkosto (erityisesti matkustusturvallisuus ja kv -tilanteet)	9/14

Taulukko 1: Teemahaastattelujen yhteenveto

## 2.5. Henkilöturvallisuuden monitahoinen kokonaisuus

Henkilöturvallisuus on monitahoinen kokonaisuus. Yhtenäistä on kuitenkin se, että henkilöturvallisuutta tulee nyt, ja tulevaisuudessa, tarkastella aivan eri tarkkuudella kuin aiemmin. Tähän on johtanut erityisesti yhteiskunnallinen kehitys, teknologian kehitys sekä sosiaalisen median alustat sekä työnkuvan muutos liikkuvaan ja useassa paikassa tehtäviin työsuoritteisiin (Haastatteluylhteenveto, 2019-2020). Myös globaalit turvallisuustilanteiden muutokset sekä kulttuurilliset eroavaisuudet ovat yksi merkittävä huomioitava tekijä (Haastattelu\_6, 2019).

Kuvassa 1, henkilöturvallisuuden sidosryhmät, on merkillepantavaa henkilöturvallisuuden moninaisuus myös sidosryhmätasolla. Henkilöturvallisuus koskettaa useamman tukiorganisaation vastuualueita ja tämä luo osaltaan yhä selkeämmän tarpeen kokonaisvaltaiselle turvallisuusohjelmalle. Turvallisuusyksiköllä on luonnollinen vetovastuu erityisesti uhkatilanteista, mutta myös työsuojeluorganisaatioiden tulee perehtyä yhä enemmän myös näihin tilanteisiin (Haastatteluylhteenveto, 2019-2020). Työterveydenhuolto ja erityisesti työpsykologit ovat myös erittäin tärkeässä asemassa erityisesti tilanteissa, joissa a) kysymys on työpaikan sisäisestä tilanteesta ja b) uhan kohteena oleva henkilö oireilee voimakkaasti. Myös henkilöstöhallinto kuuluu olennaisena osana mukaan vaikuttajiin. Samoin juridiset näkökulmat ovat esillä ja erityisesti tilanteissa, joissa uhkaavalla tilanteella ja käytöksellä saattaa olla vaikutusta henkilöiden työsuhteisiin (Haastatteluylhteenveto, 2019-2020). Rajanvedot, missä kulkevat eri hallintoyksiköiden vastuunrajat, ovat haastavia ilman, että ne ovat kirjattu kattavasti auki. Monialainen yhteistyö ja vetovastuiden selkeys on siis äärimmäisen tärkeää (Haastatteluylhteenveto, 2019-2020).



Kuva 1: Henkilöturvallisuuden sidosryhmät

### 3. Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman rakentaminen

Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma on turvallisuuden strateginen työväline siinä missä mikä hyvänsä muukin liiketoiminnan turvaamiseen liittyvä ohjelma tai suunnitelma (West & Janzen, 2015). Suunnittelussa on järkevä hyödyntää prosessijohtamisen mallia, jossa suunnitteluvaiheessa kartoitetaan ja päätetään kokonaisuus, laatimisen vaiheessa rakennetaan eri tilanteita varten toimintamallit ja prosessit ja testataan näiden toimivuus (West & Janzen, 2015). Implementointivaiheessa suunnitellut toimenpiteet viedään käytäntöön ja ryhdytään toteuttamaan ohjelmaa. Malli noudattaa siis Edward Demingin julkisuuteen tuomaa Plan-Do-Check-Act mallia (Wikipedia, 2019). Tätä tukeva työkalu on mm. Ennakoi- Suojaa- Pelasta -menetelmä (Nyström, 2008).

Taulukossa 2, ennakoi- suojaa- pelasta menetelmä, on kiteytetty yksinkertainen henkilöturvallisuuden toimintaohjelmamalli. ESP-menetelmä on yksinkertainen tapa jäsentää palvelutarvetta ja palveluratkaisuja eri tilanteisiin. Ennakointivaiheessa keskeiset työt liittyvät EP-ohjelman rakenteiden määrittämiseen, henkilöihin kohdistuvien potentiaalisten riskien arviointiin ja tarvittaviin palveluratkaisuihin ml. globaalit verkostot (Haastattelu\_2, 2019) (Haastattelu\_3, 2019) (Haastattelu\_4, 2019) (Haastattelu\_1, 2019). Suojaamisvaiheessa on ylläpidettävä rakennettua verkostoa ja pyrittävä aktiivisella tiedonhankinnalla seurattava johtoon kohdistuvien potentiaalisten riskien kehittymistä. Päätetyt suojaustoimenpiteet eri tilanteissa tulee toteuttaa ja niiden sisältöä kehittää. Pelasta-vaiheessa järjestelmän toimivuus testataan ja toiminnan tulokset arvioidaan. Tässä hyödynnetään prosessijohtamisen mallia ja jatkuvan kehittymisen periaatetta.

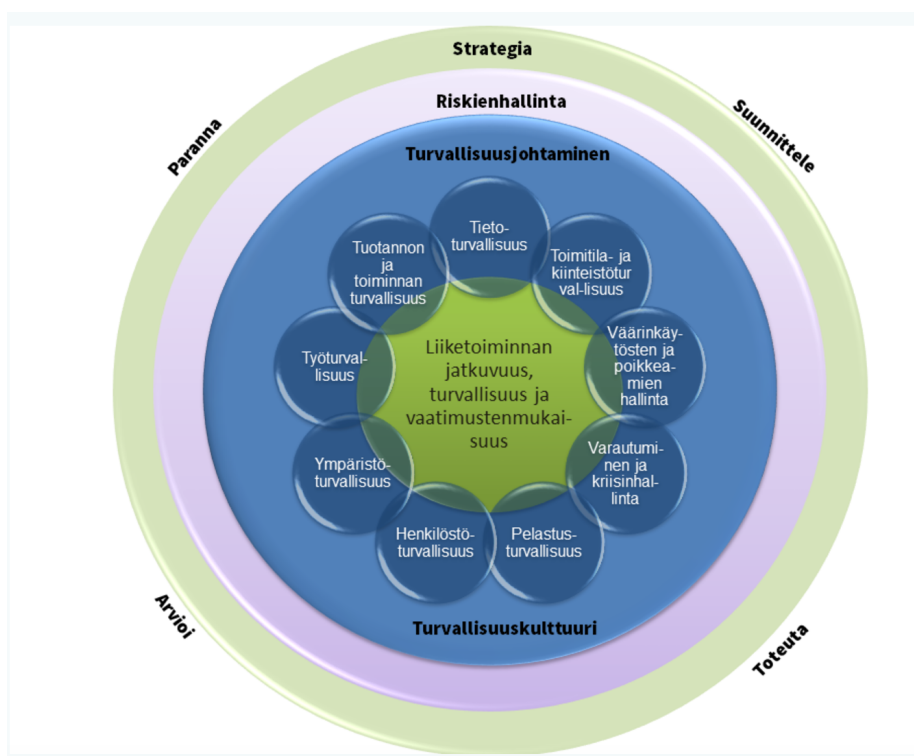
Ennakoi	Suojaa	Pelasta
Ohjelman laatiminen	Ohjelman toteuttaminen ja käyttöönotto  Riskiarvion ja tilanneku- van laatiminen ja päivi- ttäminen	Jälkikäteinen toimin- nan arviointi ja kehittä- miskohtien projektointi ja kuntoon laittaminen
Henkilöstön valmennus	Ohjelman sisällön val- mentaminen  Ohjeet henkilökohtai- seen suojautumiseen	Tilanteiden jälkipuinti (defusing/ debriefing)  Jatkovalmennus
Turvapalveluratkaisut	Sopimuskumppanien va- linta  Jatkuva yhteydenpito ja palveluiden joustava käyttäminen  Palautteen kerääminen	Operointi ja palaute
Sidosryhmäyhteistyö	Säännölliset kokoukset sisäisellä ryhmällä  Viranomaisuhteiden yl- läpittäminen  Johdolle raportointi	Operointi ja palaute

(Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019)

Taulukko 2: Ennakoi- Suojaa- Pelasta -menetelmä

### 3.1. Ohjelman sijoittuminen yritysturvallisuuskontekstissa

Suomalaisessa turvallisuusjohtamisessa keskeinen turvallisuusjohtamisen malli on Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmalli (kuva 2) (Elinkeinoelämän keskusliitto, YTNK, 2016). Mallin keskiössä ovat yritysturvallisuuden tavoitteet: liiketoiminnan jatkuvuus, turvallisuus ja vaatimustenmukaisuus. Henkilöstöturvallisuus on yksi osa-alue, ja luonnollisesti henkilöturvallisuuden toimintaohjelma nimensä puolesta sijoittuu sen alle. Huomioitavaa on kuitenkin, että laajemmasta näkökulmasta katsottuna työturvallisuus ja erityisesti työnantajalle asetetut työsuojeluvaatimukset, luovat oman osansa myös ohjelman sisällöstä. Henkilöturvallisuutta pitää tarkastella myös toimitila- ja kiinteistöturvallisuuden näkökulmasta. Myös väärinkäytösten ja poikkeamien hallinnan näkökulma ja erityisesti näihin liittyvät toimintaprosessit ovat merkittävä osa henkilöturvallisuutta. Tämän moninaisuuden vuoksi on erittäin tärkeää rakentaa nimenomaan ohjelma, joka sitoo nämä kaikki samaan kokonaisuuteen.



(Elinkeinoelämän keskusliitto, YTNK, 2016)

Kuva 2: Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmalli

### 3.2. Ohjelmat eri toimintakulttuureissa

Angloamerikkalaisessa yritysturvallisuussektorissa henkilöturvallisuuden toimintaohjelma, ”Executive Protection Program” (Williams, 2017), on usein omaksi kokonaisuudekseen erotettu osa-alue, johon liittyy niin toimitilaturvallisuus, henkilöturvallisuus, työsuojelu, matkustusturvallisuus kuin tietoturvallisuus. Ohjelman erityinen painopiste on johdon turvallisuudessa. Tätä kautta ohjelma liittyy myös yrityksen ja yhteisön jatkuvuuden varmistamiseen ja häiriötilanteiden sekä maineen hallintaan (Palarea, 2017). Yhdysvalloissa tärkeä henkilöturvallisuuteen liittyvä ohjelmakokonaisuus on myös workplace violence ohjelma. Workplace violence ohjelmat sisältävät pääsääntöisesti samankaltaisen sisällön kuin suomalainen työsuojelun toimintaohjelma henkilöihin kohdistuvien väkivaltauhkien osalta (US DEPARTMENT OF LABOR, 2016). Angloamerikkalaisessa kulttuurissa löytyy usein myös erikseen Threat Assessment Program eli uhkatilanteiden hallinnan ohjelma (Palarea, 2017). Jokainen osa-alue on siis katettu erikseen ja eri ohjelmat muodostavat kokonaisuuden.

Skandinaavisessa yritysturvallisuuskentässä keskeisiä asiakirjoja ovat turvallisuuspolitiikka ja turvallisuusstrategia, jotka ohjaavat organisaatioiden turvallisuuden toteuttamista (Elinkeinoelämän keskusliitto, YTNK, 2016). Näiden sisällä, tai alla, löytyvät spesifimmät turvallisuussuunnitelmat. Esimerkkeinä pelastussuunnitelma, pelastus- ja turvallisuussuunnitelma sekä turvallisuuden toimintaohjelmat, kuten työsuojelun toimintaohjelma. Siinä missä angloamerikkalaisessa yritysturvallisuudessa nämä toiminnot ovat usein eri johtamis-/hallintoalueita (threat assessment, investigations, executive protection, incident response) (Nyström, 2019), skandinaavisessa mallissa ne ovat pääsääntöisesti saman organisaation tuottamia (Nyström, 2019). Yritysturvallisuusyksiköt ovat myös hyvin paljon pienempiä kuin angloamerikkalaisessa yrityskulttuurissa. Tämä johtaa luonnollisesti siihen, että samat turvallisuuspäälliköt, jotka huolehtivat yritysten johdon turvallisuudesta, käsittelevät myös muualle organisaatioon kohdistuvia uhkatilanteita sekä yritysturvallisuuden kokonaisuutta. Tästä näkökulmasta yksi ratkaisu on laatia erillisiä ohjelmia ja käytäntöjä (policy), joita yksikön eri ammattilaiset hoitavat oman toimensa ohessa (Haastattelu1, 2019). Myös suojattavat henkilöt ovat erilaisia. Siinä missä toiset pitävät suojaamista normaalina toimintana, toiset eivät halua sen näkyvän millään muotoa (Haastattelu2, 2019). Tämä asettaa luonnollisesti erilaisia reunaehtoja ohjelman toteuttamiselle.

### 3.3. Ohjelman sisältö

Siinä missä yrityskulttuureissa on eroja, on niitä myös turvallisuuskulttuureissa (Haastatteluylhteeveto, 2019-2020). Tämän vuoksi on luonnollista, että myös henkilöturvallisuuden toimintaohjelma on hieman erilainen eri konteksteissa. Kun kuitenkin on kysymys turvallisuusohjelmasta, on sen rakenne yleisesti hyvin yhtenäinen: pohjalla on riskien tunnistaminen, arviointi ja analyysi, josta sitten johdetaan toiminta hallintakeinoihin ja sen jälkeen seurataan tuloksia ja kehitetään toimintaa (ISO , 2019). Tilannekuvan merkitys on erittäin tärkeä ja tähän liittyen myös riskiarvioissa seurattavat trendit ja näihin pohjautuvat tiedustelukysymykset eli mitä asioita tilannekuvassa pitää seurata, jotta ei hukata aikaa ja rahaa (Haastattelu2, 2019). Tässä kohdassa on nostettava esille myös riskiarvioiden avoimuus ja rehellisyys siitä mihin ne pohjautuvat. Tapahtumaketjujen ja kausaliitteettien yhteydet pitää kyetä avaamaan myös kritiikille (Haastatteluylhteeveto, 2019-2020).

Ohjelman tavoitteet ja konteksti tulee määritellä tarkasti (Haastattelu\_1, 2019), koska muuten ohjelmalta katoaa fokusointi ja resursointi. Tämän vuoksi ohjelmalla pitää olla myös mittarit, joihin verrataan tunnistettuja ja arvioituja riskejä sekä näiden hallintaan käytettyjä kustannuksia (Haastattelu\_1, 2019) (Haastattelu\_2, 2019). Henkilöturvallisuuden toimintaohjelmassa voi olla myös useita eri tasoja ja palvelumalleja eri tarpeisiin ja eri henkilöryhmille (Haastatteluylhteeveto, 2019-2020).

Sidosryhmäyhteistyö, niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisesti, on ensiarvoisen tärkeää, kuten ilmeni jo kuvasta 1 (Henkilöturvallisuuden sidosryhmät). Samoin palveluntarjoajien kanssa tulee olla jatkuva yhteys. Viime kädessä tärkeintä on, että toimintamallit ovat yksinkertaisia ja suoraviivaisia ja johtosuhteet tilanteissa ovat selvät. Suuria ongelmia syntyy silloin, kun joku yksittäinen henkilö ei toimi yhteisen toimintataktiikan ja -linjan mukaisesti (Haastattelu\_1, 2019). Tärkeää on aina myös huomioida uhan kohteena olevan/olevien ihmisten tunteet ja käsitukset tilanteesta (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

Kirjallisuuslähteiden, tapausten ja haastattelujen perusteella ohjelman rakenne on järkevää luoda seuraavalla, taulukossa 3 esitetyllä, tavalla. Ensimmäisenä tehtävänä on määritellä ohjelman tavoitteet ja sisältö. Toinen keskeinen tehtävä on rakentaa ohjelmalle kehittämissuunnitelma ja mittarit. Kolmannessa tehtävässä on määriteltävä ne periaatteet ja arviointikohdat, joiden mukaan tilannekuva ja riskiarvio määritellään ja näitä päivitetään. Tärkeää on myös määrittää keskeiset sidosryhmät sekä päättää ne toimintamallit ja menetelmät, joita ohjelmassa hyödynnetään.

Otsikko	Keskeinen sisältö
<b>Tavoitteet ja sisältö</b>	<p>Ohjelman kokonaisuus täytyy sovitaa organisaatiokohtaisesti sopivaksi.</p> <p>Keskeisiä huomioita on identifioida ja määrittää tavoite mahdollisimman selväksi ja yksinkertaiseksi: Mihin ohjelmalla tähdätään ja miten se saavutetaan.</p> <p>Ohjelman tavoitteissa tulee kuvata kokonaisuus ja ne tekijät, jotka tuovat henkilön kunkin asetetun suojaustason piiriin.</p>
<b>Kehittäminen ja mittarit</b>	<p>Kehittämisen ja tulosten mittaamisen näkökulmasta on tärkeää löytää tavoitteista sellaiset mitattavat ja arvioitavat asiat, joiden kautta voidaan seurata ja verrata ohjelman tuloksia ja kustannuksia toisiinsa. Tämä on kaikissa turvallisuuden osa-alueissa iso haaste.</p>
<b>Tilannekuva ja riskiarvio</b>	<p>Tässä osassa on tärkeintä nostaa esille ne perusteet ja arviot, joiden pohjalta ohjelma on rakennettu.</p> <p>Tärkeää on myös nostaa esille ne periaatteet, joilla arviot on tehty sekä miten ylläpidetään tilannekuvaa.</p> <p>Tässä yhteydessä on myös huomioitava ne tilanteet, joissa</p>
<b>Sidosryhmäyhteistyö</b>	<p>Tässä osassa on tuotava esille ne tahot, jotka ovat mukana ohjelman toteuttamisessa sekä sen kehittämisessä.</p> <p>Sidosryhmissä on huomioitava niin sisäiset sidosryhmät kuin palveluntarjoajat kuin myös viranomaiset.</p>
<b>Toimintamallit ja menetelmät</b>	<p>Toimintamallit ja menetelmät ovat keskeinen osa ohjelman toteuttamista. Tässä yhteydessä nousevat esille niin ennakoivat, suojaavat kuin pelastavat toimenpiteet.</p> <p>Keskeiset prosessit kuten uhkatilanteiden hallinta, henkilöstön valmennus, turvapalveluiden käyttäminen, rakenteelliset ja tekniset suojauskeinot on kuvattava yksityiskohtaisesti.</p>

Taulukko 3: Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman sisältö

(West & Janzen, 2015) (Williams, 2017) , (Haastatteluylhteeveto, 2019-2020) (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019)

### 3.4. Ohjelman tavoite

Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman tavoitteena on kyetä johdonmukaisesti ja mahdollisimman vakioidusti huolehtimaan ohjelman piirissä olevien henkilöiden turvallisuudesta (Haastatteluylhteeveto, 2019-2020). Ohjelman avulla kyetään vakioimaan tarkoituksenmukaiset ennakoivat toimenpiteet ja erityisesti reagointia vaativissa tilanteissa saavuttamaan nopeasti kyky tehdä oikeanlainen uhka-arvio ja käynnistää tarvittavat toimenpiteet (Haastatteluylhteeveto, 2019-2020).

### 3.5. Riskien tunnistaminen, arviointi ja tilannekuvan ylläpitäminen

Keskeinen haaste toimintaohjelmassa, on ylläpitää ohjelman piirissä olevien henkilöiden henkilökohtaista tilannekuvaa. Tilannekuva kyetään pitämään yleisellä tasolla siten, että eri henkilöturvallisuuteen liittyviä ilmiöitä tarkastellaan säännöllisesti ja verrataan käytössä oleviin hallintakeinoihin. Esimerkiksi maalittamisen ilmiötä tulee analysoida yrityksen/yhteisön toiminnan näkökulmasta, ja arvioida millaisen riskin ilmiö muodostaa ja keihin se mahdollisesti kohdentuu. Riskien tunnistamisessa keskeistä on ymmärtää erilaiset tapahtumaketjut. Tapahtumaketjuilla tarkoitetaan esimerkiksi tilanteita, joissa jokin tapahtuma tai median huomion kiinnittyminen johonkin ilmiöön nostaa muuten piilossa olevan riskin esille. Esimerkkinä elokuussa 2018 tapahtunut murha, jossa entinen alainen murhasi esimiehensä (Julku, 2018). Riskiarvioissa tämänkaltainen tilanne on ollut esillä, mutta sen konkreettisuus ei välttämättä ole hahmottunut suojauksen kohteena oleville henkilöille aiemmin (Haastattelu\_1, 2019). Tässä yhteydessä tärkeäksi nousee välitön suojattavien henkilöiden informointi ja olemassa oleviin ohjeisiin ja käytäntöihin viittaaminen (Haastattelu\_1, 2019).

Perinteisestä riskien tunnistamisen ja arvioinnin prosessista, jossa tapahtumat luokitellaan todennäköisyyden ja vaikuttavuuden/vakavuuden perusteella (ISO , 2019), tulee henkilöturvallisuuden toimintaohjelmassa huomioida, että tapahtuma voi sinänsä olla erittäin epätodennäköinen, mutta vaikutuksiltaan niin merkittävä, että sitä ei voi sallia tapahtuvan. Tällöin sille on annettava vaikutuspisteitä vähintään 4 ellei 5.

## Risk Rating = Likelihood x Severity

Severity	Catastrophic	5	5	10	15	20	25
	Significant	4	4	8	12	16	20
	Moderate	3	3	6	9	12	15
	Low	2	2	4	6	8	10
	Negligible	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Improbable	Remote	Occasional	Probable	Frequent
			Likelihood				

Catastrophic	<span style="color: red;">■</span>	STOP
Unacceptable	<span style="color: orange;">■</span>	URGENT ACTION
Undesirable	<span style="color: yellow;">■</span>	ACTION
Acceptable	<span style="color: lightgreen;">■</span>	MONITOR
Desirable	<span style="color: green;">■</span>	NO ACTION

(Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019)

Kuva 3: Riskiarviotaulukko

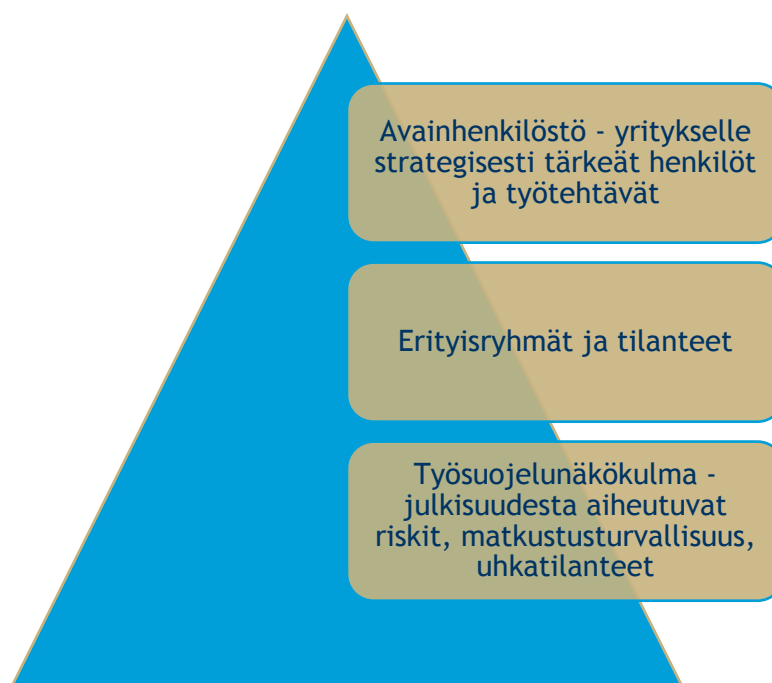
Tämän vuoksi perinteisen riskien arvioinnin rinnalle, tai jopa tilalle, on järkevämpää luoda toisenlainen lähestymistapa (Haastattelu\_2, 2019). Tässä lähestymistavassa riskien arviointia ryhdytään tekemään tilanne- tai ilmiöpohjaisesti. Tilanne-/ilmiöpohjaisessa menetelmässä arvioidaan henkilöihin kohdistuvien yleisten riskien ohien tapauskenaarioita, joissa hallintakeinot joutuvat koetukselle. Esimerkkejä tapauskenaarioista ovat esimerkiksi seuraavat tilanteet:

- Julkinen esiintyminen tilanteessa tai julkinen kannanotto tilanteessa, jossa yleinen ilmapiiri nostaa henkilön riskiä joutua fyysisen hyökkäyksen kohteeksi
- Aukko henkilökohtaisessa tietoturvassa, jonka hyödyntämisen kautta henkilön kotiosoite tai jokin muu paikka, jossa henkilö säännöllisesti oleskelee, paljastuu
- Tilanne, jossa uhkaajan tiedossa on henkilön kotiosoite ja päivittäiset rutiinit

Tilanteisiin tulee myös valmistautua ja luoda toimintamallit ohjelman sisälle ennakoidusti. Esimerkiksi uusi työtehtävä tai asema saattaa muuttaa henkilön riskitasoa ja tämän vuoksi pitää osana uutta tehtävää tuoda mukaan myös turvallisuusnäkökulmat (Haastattelu\_1, 2019). Tässä yhteydessä keskeistä on nojata päätökseen siitä, ketkä kuuluvat millekin tasolle henkilöturvallisuuden toimintaohjelmaa.

### 3.6. Suojauksen piiriin kuuluvat henkilöt

Suojaus jakautuu selvästi kahdella päätavalla. On olemassa henkilöryhmä, joka on sekä ennakoin että reagoivan suojauksen piirissä ja toisaalta taas yleisesti myös muu henkilöstö, jotka kaikki ovat reagoivan suojauksen piirissä. Ennakoivaan suojaukseen kuuluu selvästi enemmän henkilökohtaista palvelua, kun taas reagoivaan suojaukseen sisältyvät esille tulevien uhkatilanteiden hallinnan palvelut (Haastatteluyhteenveto, 2019-2020). Tällöin on selvästi kysymys myös työsuojausasiasta (Työturvallisuuslaki, 2002/738). Pääasiassa yhteisöiden avainhenkilöt ja johto ovat kummassakin palvelussa kiinteästi mukana (Haastattelu\_1, 2019) (Haastattelu\_2, 2019). Kuvassa 4 on kuvattu esimerkinomaisesti henkilöturvallisuuden toimintaohjelman piiriin kuuluvat henkilöt.



Kuva 4: Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman piiriin kuuluvat henkilöt

### 3.7. Sidosryhmäyhteistyö

Sidosryhmäyhteistyössä on tärkeää nostaa esille kaikki eri tahot, jotka yrityksen sisällä ovat mukana, jos henkilöstöön kohdistuu uhkatilanteita. Uhkatilanteet voivat syntyä sekä ulkoisista että sisäisistä lähteistä. On myös selvästi päätettävä mitkä osat ovat yrityksen omalla henkilöstöllä tuotettavia osa-alueita ja mihin taas päätetään käyttää palveluntarjoajia. Erittäin tärkeää on laatia sopimukset ja toimintamallit palveluntarjoajien kanssa sekä määrittää sisäiset vastuut etukäteen (Haastatteluyhteenveto, 2019-2020).

Yksi keskeinen sidosryhmä on poliisi. Tilanteissa, joissa henkilöstöön kohdistuu uhkauksia, on kyettävä laatimaan rikosilmoitukset ja vähintäänkin saatettava asia poliisin tietoon. Poliisin toiminta perustuu tähän. Tunnetusti viranomaisten resurssit ovat olleet suuri keskustelun aihe (Jokinen, 2018) ja tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää, että organisaatiolla on myös kyky omatoimisesti huolehtia henkilöstönsä turvallisuudesta. Poliisin resurssit keskittyvät vakavan rikollisuuden torjuntaan ja jos ei ole ilmeistä, että uhassa on välitön hengenvaara, poliisi ei pysty resursseja välittömästi kohdentamaan (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Poliisi kuitenkin reagoi erittäin nopeasti tilanteisiin, joissa on ilmeistä, että tilanne on kehittymässä tähän suuntaan. Sidosryhmäyhteistyön näkökulmasta on tärkeää, että yrityksellä tai yhteisöllä on suora kontakti poliisiin (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019), (Haastatteluyhteenveto, 2019-2020).

#### 4. Uhkausten käsittely ja -arviointimenetelmät

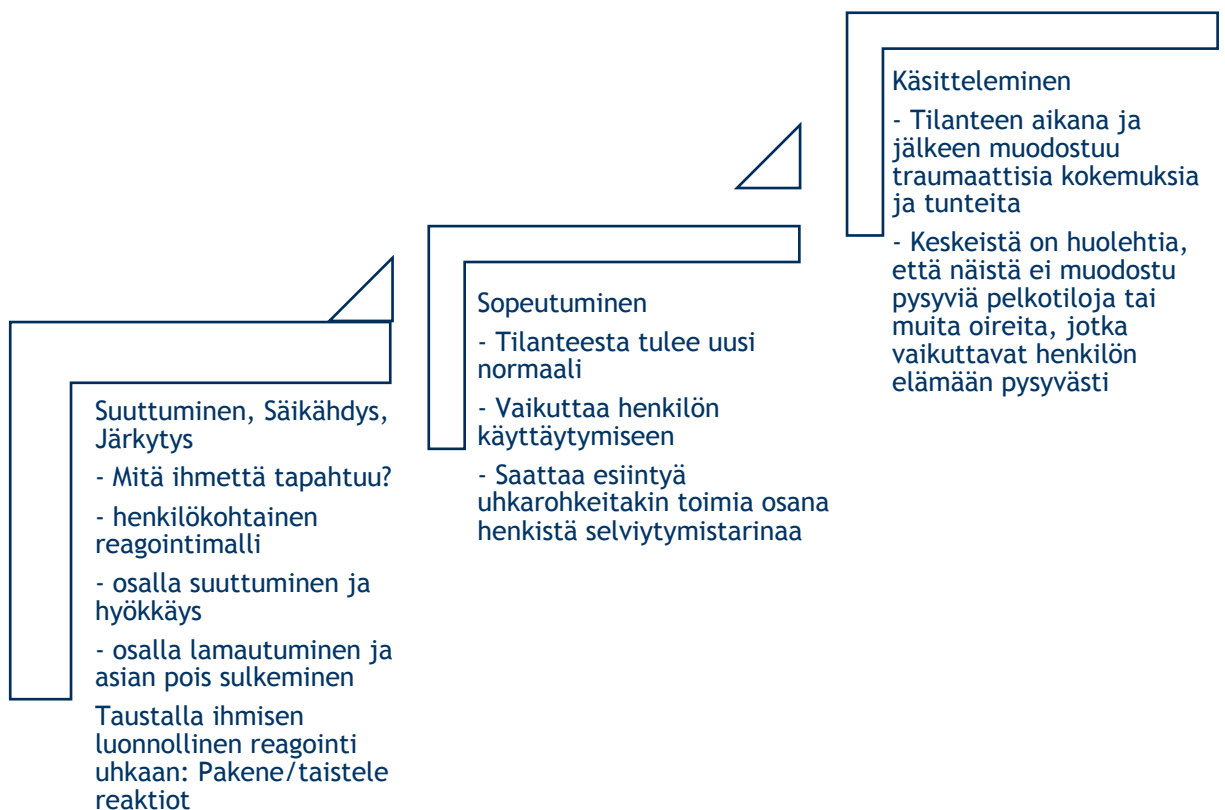
##### *Uhkausten tavoitteet*

Uhkaus on psykologista sodankäyntiä, jolla pyritään vaikuttamaan yksilön toimintaan siten, että uhkaajan tavoitteet toteutuvat. Tämä myös maalittamisen tavoitteena. Vaikutus ja reaktiot ovat yksilöllisiä. Normaalit tuntemukset vaihtelevat suuttumuksen, vihan, epätoivon ja turhautumisen välillä. Yhtenä keskeisenä stressin hallintakeinona on vähättely ja jopa välittömät hyökkäysreaktiot, kuten henkilökohtainen vastaaminen uhkausviestiin. Tähän ei tutkimus- ja kokemustiedon valossa pidä ryhtyä ilman kokonaisvaltaista harkintaa (Calhoun & Weston, 2016), (Haastattelu\_1, 2019). Nopea vastaaminen tai vastaava reaktio saattaa olla juuri se, mitä uhkaaja hakee ja tämä ainoastaan vahvistaa uhkaajan toimintaa (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Yhteydenotto uhkaajaan on strateginen liike. Tämä tulee harkita tarkkaan ja pohtia minkälaisia vaikutuksia yhteydenotolla halutaan saavuttaa (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

Monessa tilanteessa on myös kysymys pelon hallinnasta (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Pelon hallinnassa keskeisenä menetelmänä on kirjaimellisesti laskea uhan kohteena olevan henkilön ja lähipiirin stressitasoa, käsitellä tilanteesta nousevia tunteita ja kuvata uhkaajan todennäköistä tahtotilaa ja motiiveja (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019) mahdollisimman konkreettisesti. Pelon hallintaa on tärkeä tehdä myös ennakolta. Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman yhtenä keskeisenä kohtana tulee olla potentiaalisten kohdehenkilöiden valmentaminen ja valmistaminen näihin tilanteisiin.

Kuvassa 5 on avattu uhkauksen kohteeksi joutuvan henkilön kokemia tunnetiloja. Ensimmäinen vaihe on suuttumus ja järkytys, joka mahdollisesti myös lamauttaa uhkauksen kohteen. Tässä vaiheessa aiheutuu usein myös häpeää ja haluttomuutta kertoa edes läheisilleen mitä on tapahtunut. Tämä vaihe on hämmästyttävän samanlainen kuin fyysistä väkivaltaa kohdanneiden henkilöiden alkuvaiheen reaktiot (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

Toinen vaihe on sopeutumisvaihe, jonka aikana tilanteesta tulee uusi normaali. Tässä vaiheessa usein myös riskinottohalukkuus kasvaa ja syntyy jopa uhmaa tilannetta kohtaan. Käsittelemisvaihe on tärkeä osa kokonaisuutta. Vaikka uhkatilanne loppuisi alkuunsa ja varsinaista sopeutumisvaihetta ei ehtisi edes tulla, on tilanne tärkeä käsitellä jälkikäteen, jotta ei synny jälkikäteen esille nousevia psyykkisiä ja fyysisiä oireita (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).



Kuva 5: Uhkatilanteen vaikutus kohteena olevaan henkilöön (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019)

#### 4.1. Kohdennettu väkivalta

Uhkailussa on kysymys väkivaltakäyttäytymisestä. Henkilöihin kohdistuvien uhkausten hallinnassa (eng. ”threat management”) on keskeisenä osana ymmärtää väkivaltaa ja sen ilmenemismuotoja (Calhoun & Weston, 2016). Uhkailu on vallan käyttöä. Sitä tapahtuu hiekkalaatikko-leikeistä lähtien ulottuen koko ihmisen elämänkaaren läpi. Yhdysvaltain salainen palvelu teki 90 -luvun alkupuolella tutkimuksen, joka nimettiin ”Exceptional Case Study Project” (Fein & Vossekuil, 1997). Projektissa selvitettiin Yhdysvaltojen presidentteihin kohdistuneiden salamurhien ja hyökkäysten anatomiaa. Yhtenä keskeisenä tuloksena syntyi fyysisen väkivallan ennustamismalli ”*Pathway to Violence*” (Fein & Vossekuil, 1997). Mallin avulla pyritään ennakoimaan, millä kohtaa ”polkua” uhkaaja on, ja tätä kautta ryhtyä toimenpiteisiin kierteen pysäyttämiseksi.

##### *Hunters or Howlers ja JACA- malli*

Calhoun ja Weston toivat 2000-luvun alkupuolella malliin lisäksi analyysimenetelmän, jonka avulla kyetään arvioimaan tarkemmin, onko kysymyksessä uhka, josta aiheutuu vakavaa hengen vaaraa. Tätä mallia he kutsuvat nimellä ”*Hunters or Howlers*” (Calhoun & Weston, 2016). Toinen hyökkääjän näkökulmasta rakennettu malli on Gavin de Beckerin JACA -analyysi (Taylor, 2008). De Becker (Taylor, 2008) yksinkertaisti uhkauksien arvioinnissa käytettävän mallinsa neljään keskeiseen kysymykseen:

- ✓ Mikä on uhkaajan kokema OIKEUTUSPERUSTE (*justification*)?
- ✓ Mitä VAIHTOEHTOJA hän antaa tai asettaa uhkauksensa toteuttamisen estämiseksi (*alternatives*)?
- ✓ Miten hän suhtautuu/ymmärtää tekonsa SEURAUKSET JA SEURAAMUKSET (*consequences*)?
- ✓ Onko hän KYVYKÄS toteuttamaan uhkauksensa (*ability*)?

Näistä muodostuu uhka-analyysimaailmassa tunnettu JACA - analyysi (Taylor, 2008). JACA analyysi on erittäin käyttökelpoinen toimintamalli, mutta vaatii käyttäjältään syvällistä ymmärrystä ihmisen väkivaltakäyttäytymisestä ja motivaatioiden, oikeutusperusteiden ja koetun toimintapakon muodostumisesta. Väkivaltakäyttäytymisen motivaatioteoriat ovat äärimmäisen mielenkiintoinen aihe, koska motivaation pohjana voi olla henkilökohtainen näkökulma, ideologinen näkökulma, uskonnollinen näkökulma tai taloudellinen näkökulma. Myös luonnollisesti näiden keskinäiset riippuvuudet saattavat muodostaa kokonaan uusia näkökulmia.

### *Structured Professional Judgement*

Koko 2000 -luvun aikana on tutkittu ja rakennettu yhä useampia, eri uhkaajaryhmille kohdistettuja uhka-analyysimalleja. Nämä mallit hyödyntävät ns. Structured Professional Judgement -konseptia (Hart, 2017), jonka kautta analysointi ei ole enää pelkästään kokemukseen ja osamiseen perustuvaa, vaan sen tehtävä on tunnistaa merkittävät riskitekijät ja käynnistää suojaustoimet. Tässä yhteydessä perustetaan analyysi tutkimustietoon uhkasta, uhkan tyyppistä, mahdollisesta uhkaajasta ja yhdistetään tähän tilannekohtaiset tiedot. Tavoitteena on saada yhä tarkempi kuva tarvittavista toimista. Lisänä JACA -malliin on siis analyysin perustaminen myös olemassa olevaan tutkimustietoon, ei puhtaaseen intuitioon ja kokemukseen. järjestelmän avulla kyetään avustamaan päätöksenteossa myös henkilöitä, joilla ei ole vielä niin runsasta henkilökohtaista kokemusta tilanteista (Hart, 2017).

Kaikissa malleissa keskeistä on tunnistaa tekijöitä, jotka saavat uhkaajan tai fyysisen väkivallan tekijän käynnistämään ideoinnin ja kohde- sekä tekovalinnan. Mitkä ovat ne asiat, joiden pohjalta hän kokee, että toiminta on oikeutettua ja uhan kohteen tulee tähän taipua. Miten näihin asioihin voidaan vaikuttaa ja kenen kautta? Alla olevat kuvat ovat sovelluksia Pathway to Violence -väkivallan portaat- mallista. Turvallisuusjohdon näkökulmasta keskeistä on ymmärtää mistä tilanteesta on kysymys ja missä vaiheessa portaita ollaan menossa. Tämän jälkeen on helpompaa rakentaa tarvittavat suojaus ja hallintakeinot. Pathway to violence -malli on tänä päivänä yksi käytetyimmistä kohdennetun ja vakavan väkivallan riskien arvioinnin työvälineistä. Se on yksinkertaisuudessaan loistava työväline käytettäväksi myös lievemiltä vaikuttavien uhkatilanteiden arvioinnissa (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Huomattavaa on, että malli toimii myös uhkaajan näkökulmasta samalla tavalla: konkreettiseen tekoon tarvitaan samanlaista porrastusta. Onnistuneet hyökkäykset eivät onnistu ilman selvää valmistelua ja tämä on hyökkäysten estämisessä keskeinen apu (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

## VÄKIVALTA ON PROSESSI



Kuva 6: Väkivallan portaat - pathway to violence malli

### 4.2. Motivaatioteoriat

Uhkausten ja muun väkivaltakäyttötymisen ymmärtämiseksi, tulee ymmärtää motivaatioteorioita. Uhka- ja väkivaltatilanteisiin liittyvät motivaatioteoriat ovat aihealueena niin laaja, että käsikirjan toimivuuden näkökulmasta niitä tulee yksinkertaistaa ja rajata käyttötarkoitukseensa sopivaksi. Motivaatioteoriat jaetaan yleisesti kahteen pääluokkaan: Tarve- /sisältö teorioihin ja prosessiteorioihin (Puhakainen, 2019). Sisältöteorioissa tunnetuimpia ovat Maslowin tarvehierarkia ja Hertzbergin motivaatiohygienian teoria (Puhakainen, 2019). Prosessiteorioista tunnetuimpia ovat Locken päämääräteoria (Locke & Latham, 2003) ja Vroomin odotusarvoteoria (Puhakainen, 2019). Viitaten edellisen kappaleen analyysityökaluihin ja malleihin, JACA -analyysin kysymykset pohjautuvat pitkälti päämääräteoriaan (Taylor, 2008). Päämääräteoriassa päämäärät muodostuvat tunteista ja haluista, joihin liittyy mm. päämäärien haasteellisuus ja täsmällisyys, mutta myös sitoutumisen taso (Justification, Alternatives ja Consequences). Tästä toiminta jatkuu suorituksen ja käyttötymisen sekä sillä saavutettavan palautteen kautta toiminnaksi (Taylor, 2008), (Calhoun & Weston, 2016) (Puhakainen, 2019), (Olweus & Sohlberg, 2003). Structured Professional Judgement - mallit ohjaavat kysymyksen asettelulla, samalla ajatuksella, kohti arviota: onko olemassa väkivallan uhka ja kuinka korkea se on.

Motivaatio ja oikeutusperusta ovat tässä yhteydessä hyvin lähellä toisiaan. Järkiperäinen ajattelu ei toimi, jos tilannetta ei näe uhkaajan silmin (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Erityisesti, jos ollaan tekemisissä lähisuhteista kumpuaviin

uhkatilanteisiin, kaikki motivaatioihin vaikuttavat tekijät tulee kyetä arvioimaan laajasti: Miksi uhkailevasti käyttäytyvä henkilö tahtoo näin tehdä? Miten siihen voidaan vaikuttaa parhaiten (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019), ovat äärimmäisen keskeisiä kysymyksiä. Lähisuhteiden määrittämisessä voidaan hyödyntää yksinkertaista kysymystä: kuinka suuri pelko uhkaajalle on ns. kasvojen menetys? Kaikkien näiden menetelmien tärkein arvo on se, että niiden kautta kyetään luomaan yhteinen ymmärrys uhkaajien motivaatiosta. Ne antavat lähtökohdan uhkatilanteen hallinnan strategian muodostamiseksi ja toteuttamiseksi (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

### 4.3. Uhkatilanteiden hallinnan strategiat

Uhkatilanteiden hallinnan keskeinen teoriapohja on väkivaltakäyttäytymisen ja siihen liittyvien motiivien ymmärtäminen. Tähän on kehitetty useita, eri tilanteisiin ja uhkausten lähtökohtiin sopivia viitekehyksiä, kysymyslistoja ja toimintamalleja. Kaikissa näissä on kuitenkin yhteistä se, että viime kädessä arvio toiminnasta tulee tehdä uhkaajan näkökulmasta keskeisiin motiiveihin puuttuen ja niitä muokaten (Nyström, 2017). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kysymys on useasti oikeanlaisen vipuvaikutuksen (leverage) löytämisestä ja sen oikeanlaisesta hyödyntämisestä (Nyström, 2017) (Calhoun & Weston, 2016) (Taylor, 2008) (Hart, 2017) (Meloy, et al., 2011).

Uhkatilanteiden hallinnan (threat management) strategioissa korostuu tiedon ja tiedon hankinnan merkitys (Calhoun & Weston, 2016). Ihmisen tottumusten, rutiinien ja aiemman käyttäytymisen ymmärtäminen ovat avainasemassa tulevan käyttäytymisen ymmärtämiseen (Calhoun & Weston, 2016). Tilannesidonnaisuus korostuu myös merkittävästi. Päämäärien, henkilökohtaisuuden sekä koettujen vaihtoehtojen keskinäinen suhde vaikuttaa uhan tasoon merkittävästi (Calhoun & Weston, 2016) (Meloy, et al., 2011) (Taylor, 2008). Esimerkiksi lähisuhdeväkivallassa motiivien intiimi ja henkilökohtainen luonne nostaa riskejä merkittävästi suuremmaksi kuin esimerkiksi taloudellisesta näkökulmasta suoritettu uhkaus (Hart, 2017). Aiemman käyttäytymisen perusteella (Calhoun & Weston, 2016) kyetään luomaan varoitusjärjestelmiä ja kehittämään niihin oikeansuuntaisia hallintatoimia (Meloy, et al., 2011).

Hallintastrategioissa on erotettavissa kaksi pääluokkaa: sosiaaliset keinot (nonconfrontational) ja prosessikeinot (confrontational) (Calhoun & Weston, 2016), (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Sosiaalisissa keinoissa keskeinen strategia on aktiivisen tarkkailun (watch and wait) strategia. Tässä yhteydessä kerätään tietoa ja luodaan ymmärrystä tilanteesta samalla kun autetaan uhan kohteena olevia henkilöitä pelonhallinnassa ja turvataan heidän fyysinen turvallisuutensa. Prosessikeinoissa käytettyjä malleja ovat mm. lähestymiskieltojen hakeminen sekä joissain tapauksissa (mielenterveys) myös tilanteen saattaminen sosiaali- ja terveyspalveluiden tietoon. Prosessikeinot eivät useinkaan ole kovin nopeita ratkaisuja tuottavia keinoja (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019) ja tämä pitää huomioida strategian toteuttamisessa. Kuvassa 7, hallinnan prosessit, vasemmalla puolella on esitetty

yhteenveto keskeisistä kysymyksistä, joita tulee pohtia arviota tehtäessä. Oikealla on arvioita hallintakeinoja, joiden avulla henkilöön kohdistuvaa uhkaa pyritään pienentämään. Keskeistä on kyetä arvioimaan hallintakeinojen vaikutus uhkaajan toimintaan (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

## Hallinnan prosessit

1. Mistä uhatta on kysymys?
2. Mikä on motiivi?
  - Kuinka vahva motiivi on?
  - Miten motiiviin voidaan vaikuttaa?
3. Mitä vaihtoehtoja uhkaaja jättää avoimeksi?
  - Mitä pitää tapahtua, jotta uhkaus ei toteutuisi?
4. Välttääkö uhkaaja hänelle koituvista seurauksista?
  - Oman henkilöllisyytensä salaaminen?
  - Rikosseuraamukset?
5. Mitkä ovat uhkaajan todelliset kyvyt/mahdollisuudet toteuttaa uhkauksensa?
  - Fyysiset edellytykset?
  - Aika?
  - Taloudelliset edellytykset?

### 1. Sosiaaliset keinot

- Uhan kohteiden pelon- ja stressin hallinta
- Uhan analyysi ja uhkaajan henkilöllisyyden selvittäminen

### 2. Prosessikeinot

- UTR kokoaminen ml. yhteistyökumppanit
- Suojaamistoimenpiteet (24/7 reagointivalmius, kodin turva, liikkumisturva jne.)
- Henkilökohtaisen turvakartoituksen päivittäminen
- Viranomaisapu ja ilmoitukset

Kuva 7: Uhatilanteen hallinnan prosessi

#### 4.4. Uhatilanteiden hallinnan prosessi

Ensimmäinen kysymys, johon joudumme aina vastaamaan, on: ”Onko tämä oikeasti vaarallinen?” (Haastattelu\_1, 2019) . Tässä yhteydessä on tärkeää kyetä tekemään oikeanlainen arvio ja se ei ole aina yksinkertaista. On kuitenkin löydettävissä muutamia pääasiallisia käyttäytymiseroja, täysin normaaleilta ihmisiltä, joiden avulla voidaan päätyä antamaan tyydyttävä tai ainakin oikeansuuntainen ratkaisu. Teoriaperustan mukaisesti keskeistä on ymmärtää uhkaajan tai uhkaajaryhmän motiivit toiminnalle. Tässä yhteydessä apuna voi käyttää mm. JACA - kysymysten asettelua (Taylor, 2008) tai jos kysymyksessä on esimerkiksi lähisuhde, niin SARA - kysymyssarjaa (Hart, 2017). Tärkeää on, että ymmärrämme tilannetta ja sen vakavuutta uhkaajan näkökulmasta. Miten tärkeä asia on hänelle ja mihin hän on valmis asiansa kanssa etenemään (Taylor, 2008) (Calhoun & Weston, 2016) (Meloy, et al., 2011). Kuvassa 8 on prosessimalli uhkatilanteen hallintaan. Tilanteen hallinta on siis jatkuva toiminto, ei projektimaisesti läpivietävä asia. Keskeistä on johtaa prosessia ja dokumentoida sekä luoda välyhteenvetoja

#### *Tilannekuva - Mistä uhatta/ tilanteessa on kysymys?*

Tilannekuva tulee rakentaa nopeasti. Tässä yhteydessä tärkeää on lähtötilanteen selvittäminen siten, että siitä kyetään kirjaimellisesti piirtämään aikajana, mitä eri aikoina ja hetkinä on tapahtunut sekä yhteysverkosto tilanteeseen kytkeytyvistä henkilöistä, tapahtumista ja tapahtumapaikoista, on avain asemassa oikeansuuntaisten päätösten tekemisessä. Tämän jälkeen on

päätettävä mitä ryhdytään tekemään. Tässä yhteydessä tulee hyödyntää aiemmin esiteltyjä JACA tai SPJ (Structured Professional Judgement) prosessia (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019)

***Suojaavat toimet - Millä toimenpiteillä tilanne saadaan tasaantumaan ja ratkeamaan***

Keskeinen vaatimus on kyetä tarjoamaan skenaariomalli mahdollisista tilanteen kehittymisen näkymistä ja sovellettavista hallintakeinoista. Hallintakeinot voidaan jakaa edellä esiteltyihin prosessikeinoihin ja sosiaalisiin keinoihin. Prosessikeinot ovat luonteeltaan juridisia ja teknisiä ratkaisuja uhan pienentämiseen. Arvioidaan mm. lähestymiskiellon toimivuutta tilanteessa ja eri suojausmenetelmien (tekninen turvallisuus, vartiointiratkaisut) uhan pienentämiseen. Sosiaaliset keinot keskittyvät enemmän niin uhan kohteena olevan henkilön psykologiseen vahvistamiseen kuin uhkaajan motivaatioon puuttumiseen. Näistä jokainen toimenpide pitää tuoda osaksi skenaariota ja arvioida sekä toimivuus, että mahdollisen toimimattomuuden seuraukset (Calhoun & Weston, 2016). Tässä yhteydessä tarvitaan monialaista asiantuntijuutta ja kokonaisvaltaista arviota (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

## Uhka-analyysi ja tilanteen hallinnan prosessi



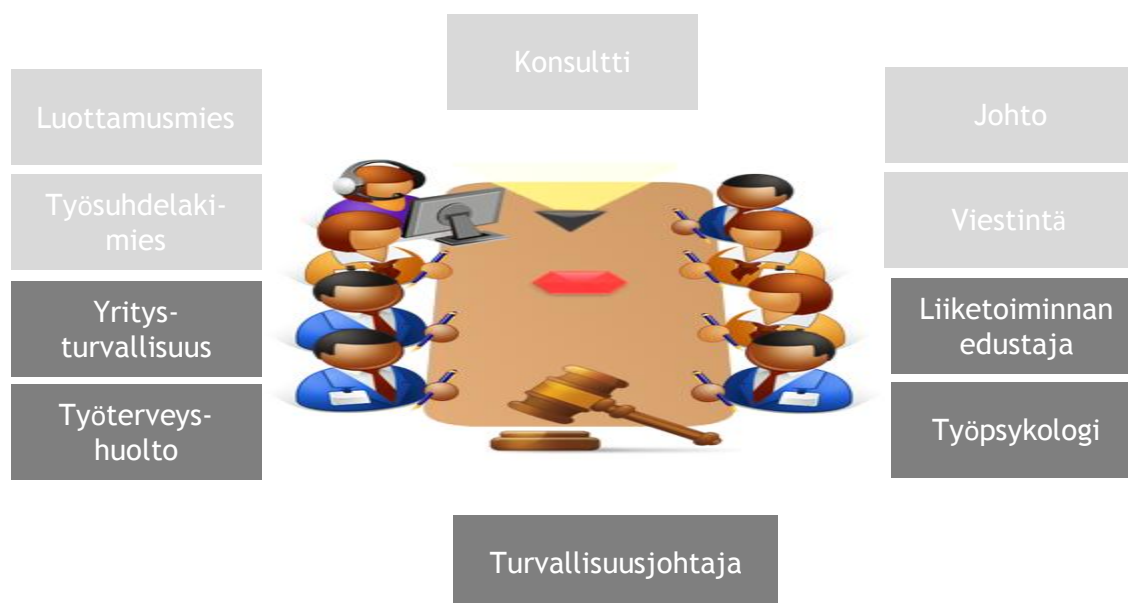
Copyright Tommi Nystrom, Neona Oy

Kuva 8: Uhka-analyysi ja tilanteen hallinnan prosessi

### *Uhkatilanneryhmä*

Yhtenä strukturoidun uhka-analyysin työvälineenä on muodostaa uhkatilanneryhmä, jonka tehtävänä on analysoida tilannetta valmistella toimenpiteet, joilla uhkatilannetta hallitaan. Uhkatilanneryhmä koordinoi ja johtaa tilannetta. Uhkatilanneryhmä ottaa yhteydet sidosryhmiin, palvelun tarjoajiin ja viranomaisiin sekä tukee materiaalin tuottamisella viranomaisten toimintaa (Haastattelu\_1, 2019) (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

Uhkatilanneryhmän kokoonpano vaihtelee, mutta keskeistä on saada ainakin seuraavat asiantuntijat ja päättäjät yhteen ryhmään:



Kuva 9: Uhkatilanneryhmän kokoonpano

(Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019) (Haastattelu\_1, 2019)

Suuremmissa organisaatioissa ryhmän jokainen tehtävä saattaa tarkoittaa eri ihmistä, mutta pienemmissä organisaatioissa ryhmän koko saattaa olla 1-3 henkilöä avustettuna ulkopuolisilla asiantuntijoilla. Huomioitavaa on, että ryhmän ei tietenkään tarvitse olla fyysisesti läsnä yhtä aikaa vaan keskeistä on, että jokainen ryhmän jäsen on tietoinen mitä on tapahtumassa ja miten hän voi asiaan vaikuttaa/auttaa (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Yhtenä ongelmana on, että tilanteet saattavat kestää pitkiä aikoja ja joskus jopa unohdetaan taustalle. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää, että ryhmällä on selkeä dokumentointimalli ja ryhmän toimintaa johdetaan selkeästi. Myös itsearviointi on tärkeä osa ryhmän toimintaa. Jopa toimenpidekohtainen itsearviointi on havaittu tärkeäksi osaksi toimivaa uhkatilanneryhmän työskentelyä (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

#### 4.5. Uhkausten analysointi

Keskeinen asia, tämän päivän vihapuheen sävyttämässä maailmassa kyetä erottamaan onko uhkaus pelkkää puhetta, vai onko sen takana myös potentiaalista uhkaavaa ja väkivaltaista toimintaa. Tärkeää on myös erottaa uhka kokonaisuutena yksittäisestä tai yksittäisistä uhkauksista. On siis kyettävä rakentamaan analysoitu kokonaiskuva uhkasta, jota täydennetään tähän liittyvien uhkausten analysoinnilla (Haastattelu\_6, 2019). Esimerkiksi uhka voi olla mustamaalausta, jolla tähdätään henkilön maineen pilaamiseen ja sitä kautta elämän vaikeuttamiseen. Jos uhkausten sävy muuttuu tai toiminnan laatu muuten muuttuu, tulee tilanteen hallintaan tehdä muutoksia, joilla uhkaa hallitaan kokonaisuudessaan (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Toimintaan voi liittyä myös rankkaa vainoamista ja häirintää ja jos se yhtäkkiä lakkaa, tulee tätäkin arvioida erikseen. Kirjassaan *Threat assesement strategies: Identifying the Howlers and Hunters*, Calhoun ja Weston (Calhoun & Weston, 2016) määrittelevät keskeiseksi tunnistettavaksi asiaksi ”metsästäjä/saalistaja/hakkaaja” (hunters) persoonat ”huutelijoista” (howlers). Heidän mukaansa huutelijat eivät tavoittele fyysistä väkivaltaa vaan saavat tyydytyksensä henkisen väkivallan tekemisestä ja henkisen tuskan tuottamisesta. Tähän samaan lopputulokseen ovat tulleet myös muut uhkatilanteiden hallintaa tutkineet ja toteuttavat tahot omissa esityksissään ja kokemustensa kautta (Taylor, 2008) (Meloy, et al., 2011) (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Tämä ei tarkoita sitä, että ”huutelijat” olisivat vaarattomia. Asiantuntijat ovat eniten huolissaan näiden ”huutelijoiden” seuraajista, joilla saattaa hyvinkin olla henkilökohtaisia motivaatioita toteuttaa huutelijoiden esittelemät ajatukset. Tunnistaminen on kuitenkin keskeistä, jotta uhkaajien motivaation ja toimintaan kyetään ryhtyä vaikuttamaan konkreettisin tavoin.

#### 4.6. Uhkaajan toimintaan vaikuttaminen

Uhkatilanteiden hallinnan strategioiden ja motivaatioteorioiden keskiössä on ihmisen, tässä tapauksessa uhkaajan, minäkuva. Minäkuva tai minäkäsitys on osa ihmisen kokonaiskuvaa itsestään ja sitä täydentävät oma identiteetti ja itsetunto (Teriö, et al., 2019). Satunnaisesta nettikirjoittajasta, varsinkin nimimerkin takaa, on joskus vaikea päätellä minäkuvan kokonaisuutta, mutta vertailemalla useampia kommentteja sekä selvittämällä avoimien tietolähteiden kautta muita kirjoituksia, kyetään jo muodostamaan melkoisen hyvän kuva henkilöstä itsestään (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

Uhkaajan motivaation vaikuttamisessa keskeiset toimenpiteet muodostuvat toimintapakkoon, tai koettuun toimintapakkoon, ja oikeutusperusteeseen, tai koettuun oikeutusperusteeseen, puuttumisella, vaihtoehtoisten toimintamallien avaamisella, todellisten henkilökohtaisten seurausten esittämisellä sekä toimintakyvyn alentamisella (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019) (Calhoun & Weston, 2016) (Taylor, 2008).

### *Toimintapakko vai koettu toimintapakko*

Tahtotilan, motivaation, vahvuus vaikuttaa luonnollisesti merkittävästi uhkaajan toimintaan. Tätä voidaan joko lisätä tai sen merkitystä voidaan pienentää. Jos uhkaaja kokee, että hänen on pakko toimia, pakko tehdä jotain asialle, tämän tunteen sisältö ja lähtökohdat tulee ymmärtää. Keskeinen kysymys on, mistä tämä ”pakko” muodostuu. Tässä yhteydessä palataan henkilön minäkuvan ymmärtämiseen. Yksinkertaistettuna toimenpiteenä on löytää ne keinot, joilla henkilön minäkuvan ja kasvojen säilyttämisen vuoksi ei enää olekaan pakko toimia. Tätä reittiä pitkin pyritään poistamaan tai ainakin lieventämään myös toiminnan oikeutusta (Taylor, 2008) (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019) (Nyström, 2019).

### *Vaihtoehtoisten toimintamallien kehittäminen*

Jos uhkaaja on tilanteessa, jossa hän kokee, että vaihtoehtoisia toimintamalleja ei ole, hän ei kykene niitä myöskään kehittämään (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Tällöin tärkeäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi nousee näiden toimintamallien etsintä ja kehittäminen. Kysymys ei ole mistään taikatemppujen tekemisestä vaan uhkaajan tilanteen ymmärtämisestä ja tätä kautta hänelle parempien toimintamallien valitsemisesta (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

### *Henkilökohtaisten seurausten vaikutusten esittäminen*

Usein uhkaaja ei edes itse ymmärrä tekojensa seurauksia itselleen. Pääsääntöisesti minäkuvan ja omien kasvojen säilyttäminen ovat tärkeitä asioita jokaiselle, myös uhkaajalle, ja näihin puuttumalla negatiivisesti tai positiivisesti kyetään vaikuttamaan henkilön käyttäytymiseen (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019) (Calhoun & Weston, 2016). Tämän vuoksi on kyettävä muodostamaan toimintamalli, jossa uhkaajalle voidaan turvallisesti esittää myös omien tekojensa seuraamukset. Tässä yhteydessä viranomaissuhteet ja rikosilmoitusprosessi on tärkeä osa henkilöturvallisuuden toimintaohjelmaa.

### *Toimintakykyyn puuttuminen*

Joissain tapauksissa toimintakykyyn puuttuminen on varteenotettava vaihtoehto. Jos esimerkiksi uhkauksen kohdetta ei kykene löytämään tai uhkauksen kohde on niin hyvin suojattu, että häneen ei pääse käsiksi. Toimintakykyyn voidaan puuttua myös rajoittamalla uhkaajan vapautta. Tämä ei kuitenkaan esimerkiksi Suomessa tule suurimmassa osassa tilanteista kyseeseen, koska liberaali ajatusmaailma ei tue vankeusrangaistuksia. Tämän vuoksi, ei ole mielekästä rakentaa henkilöturvallisuuden toimintaohjelmaa prosessikeinojen varaan (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Toki esimerkiksi aselupiin puuttuminen ja tiedossa olevien aseiden pois hakeminen vähentävät mahdollisuutta käyttää ampuma-asetta.

#### 4.7. Uhkatilanteen ja uhkien analysoinnin yhteenveto

Uhkatilanteet ovat usein monitahoisia psykologisia tapahtumasarjoja. Hullulta vaikuttavat viestit ovat jollekin ihmisille äärimmäisen järkeviä ja myös tärkeitä. Suuttumus on yksi syy, mutta pitkäaikainen suuttumus muuttuu vihaksi ja viha käynnissä pitäväksi voimaksi. Vaikutettaessa tähän vihan määrään vaikutetaan myös uhan määrään. Joskus uhkatilanteen takana on aate tai uskonto. Siinä missä vihaan voidaan jollakin asteella vaikuttaa, on aatteeseen tai uskontoon äärimmäisen vaikea vaikuttaa. Tällöin pitää kyetä näkemään asiat erityisesti tämän aatteen tai uskonnon näkökulmasta ja luoda hallintatoimet sopimaan tähän. Tietyllä tavalla yksinkertaisimpia uhkatilanteita ovat ns. Ammattiuhkaajat. Näissä tilanteissa pyritään kiristämään tai muuten pakottamaan henkilö maksamaan tai tekemään jotain rahanarvoista. Uhkauksena on tällöin useimmiten väkivalta joko henkilöön itseensä tai perheeseen kohdistuen. Ammatti- maista uhkaajaa voidaan kuitenkin käsitellä hieman eri tavalla: Hän/he eivät halua jäädä kiinni, kasvot säilyttäen pitää päästä tilanteesta pois.

Uhkailu, vihapuhe ja väkivaltainen käyttäytyminen ovat valitettavan jokapäiväinen ilmiö, joka on tullut osaksi arkea. Sananvapauden rajoja koetellaan ja ”nettiraivo” on kybermaailman vastine ”rattiraivolle”. Kun kybermaailma ja fyysinen maailma sekoittuvat, syntyy ongelmia. Uhkatilanteiden analysoinnissa keskiössä on ymmärtää uhkaajan persoonaa ja käyttäytymisen taustalla olevia motivaatiotekijöitä. Motivaatioihin puuttamalla saadaan muutettua käytöstä ja saadaan poistettua ja vähintäänkin minimoitua uhkaa. Uhkatilanteissa ollaan usein hyvinkin primitiivisen käyttäytymisen kanssa tekemisissä ja tämän vuoksi keinovalikoimassa tulee olla myös behavioristista otetta (JAMK, 2019). Tämä on tarpeen tottumuksen muuttamiselle ja luo pohjan kognitiivisuudelle eli oman käyttäytymisen ymmärtämiselle.

Uhkatilanteiden hallinnan prosessi on kuitenkin samankaltainen, oli sitten kyseessä mikä hyvänsä motivaatioperuste. Työssä tärkeää on empatia; kyky asettautua toisen henkilön asemaan. Tilanteet ovat äärimmäisen sekavia ja informaatiota ja mielipiteitä tulee joka puolelta vaatimuksista puhumattakaan (”Tämän pitää loppua”, ”Nyt poliisit hakemaan tämä kaveri ja pistävät putkaan”). Tilanteet saattavat hiipua pikkuhiljaa ja voidaan olla vuosia tilanteessa, jossa mitään ei tapahdu, kunnes yhtäkkiä ollaan jälleen keskellä ”viestimyrskyä” tai jopa fyysistä väkivaltaa (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Uhkatilanneryhmän jäseniltä tämä vaatii pitkämielisyyttä ja kärsivällisyyttä. Varsinkin, jos on useampia tilanteita, niin nämä tulee kirjata myös yhteiselle ”taululle”, jotta tiedetään missä mennään kunkin tilanteen osalta. Keskeistä on pitää kiinni prosessista ja jatkuvasti osoittaa missä kohtaa väkivallan portaita ollaan menossa tai muuten kyetä kuvaamaan ja arvioimaan uhkaajan mielenliikkeitä ja aikomuksia.

## 5. Henkilöturvallisuuden hallintamenetelmät

Kuten edellisessä luvussa todettiin, toimenpiteiden ja hallintasuunnitelman keskeisenä tavoitteena on pienentää henkilökohtaisia riskejä, jotka edellisessä luvussa on arvioitu. Tämän tuloksena syntyy henkilökohtainen riskiarvio. Keskeistä on ymmärtää, että tehokas henkilöturvallisuuden toimintaohjelma sitouttaa myös siinä mukana olevat henkilöt osaksi toimintaa. Laajasti käytössä olevasta kehäsuojauksen menetelmästä (Sanastokeskus TSK, 1989) on johdettavissa myös henkilöturvallisuuden toimintaohjelmaan sovellettavissa oleva malli:



Kuva 10: Henkilöturvallisuuden kehäsuojausmalli

Kuvassa 10 esitettävän henkilöturvallisuuden kehäsuojausmallin ytimessä on suojattava henkilö itse. Hänen omat päätöksensä ja käyttäytymisensä vaikuttavat merkittävästi suojauksen onnistumiseen. Toisena kehänä on rakenteellisen ja teknisen suojauksen kehät, jotka muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Tässä yhteydessä kehäsuojausmenetelmää käytetään esimerkiksi kotona ja työpaikalla, mutta myös omana erillisenä kokonaisuutenaan julkisissa esiintymisissä ja näihin liittyvissä turvallisuussuunnitelmissa. Tähän kokonaisuuteen liittyy myös matkustus-turvallisuus ja muut eri toimintaympäristöissä tapahtuvat suojaustoimet. Uloin kehä on jatkuva tilannekuvan päivittäminen sekä suojattavien henkilöiden informointi tilanteen muuttuessa. Tähän liittyy myös reagointivalmius. Reagointivalmius tarkoittaa kykyä aktivoida lisää suojaustoimia sekä erityisesti kykyä laatia reagointia vaativaan tilanteeseen liittyvä uhka-arvio (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

## 5.1. Turvakartoitus ja henkilökohtainen valmennus

Ennakoivista toimenpiteistä yksi keskeisin menetelmä on henkilökohtainen turvakartoitus. Henkilökohtaisen turvakartoituksen tavoitteena on toimia ”henkilökohtaisena pelastussuunnitelmana”. Sen keskiössä on henkilön oman elämän rutiinit. Erityinen painopiste on alttius ulkopuolisen henkilön uhkailun ja väkivaltaisen käyttäytymisen kohteeksi joutumisessa. Henkilökohtaisessa turvakartoituksessa muodostetaan henkilökohtainen riskiarvio ja annetaan henkilökohtainen valmennus havainnoida uhkatekijöitä ja -tilanteita (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

### *Riskiarvio*

Henkilökohtainen riskiarvio tehdään henkilön suostumuksella. Riskiarvion tarkoituksena on löytää henkilön turvallisuutta vaarantavat asiayhteydet erityisesti ulkopuolisen henkilön toimesta suoritettavaa uhkailua tai fyysistä väkivaltaa vastaan. Keskeiset tekijät tietojen keräyksessä ovat avoimet tietolähteet eli samat tietolähteet, joita mahdollinen uhkailija/hyökkääjä myös käyttäisi tiedon keräämisessä. Toinen keskeinen tiedonlähde on henkilö itse.

### *Tietoturvakartoitus*

Riskiarvion ensimmäinen vaihe käynnistetään tiedonkeräyksellä. Tiedonkeräyksen ensimmäinen vaihe on *tietoturvakartoitus*, jolla tarkastetaan avoimista tietolähteistä seuraavat asiat:

- 1) Miten nopeasti löydän henkilön kotiosoitteen?
- 2) Miten nopeasti selvitän perhesuhteet?
- 3) Miten nopeasti saan muodostettua kuvan henkilön päivittäisistä ja viikoittaisista rutineista?

Erittäin kattava ohjeistus henkilökohtaiseen tietoturvallisuuteen on Freja Wederborgin Toimittajan salausopas (Wederborg, 2018).

### *Haastattelu ja henkilökohtainen valmennus tilanteisiin ja tilanteiden varalle*

Kartoituksen toinen vaihe on tehdä henkilökohtainen haastattelu, joka aloitetaan tietoturvakartoituksen tulosten esittelyllä ja vahvistamisella. Jos tiedot ovat olleet helposti löydettävissä, kirjataan toimenpiteisiin organisaation tietoturvaohjeen mukaiset toimet. Samassa yhteydessä annetaan myös valmennusta tilanteiden kohtaamiseen. Henkilökohtaisessa haastattelussa selvitetään ja vahvistetaan seuraavat asiat:

- 1) Perhesuhteet: puolison ja lasten nimet ja osoitteet (jos eivät ole nousseet henkilön omassa kartoituksessa ilmi, tarkastetaan myös nämä henkilöt erikseen)

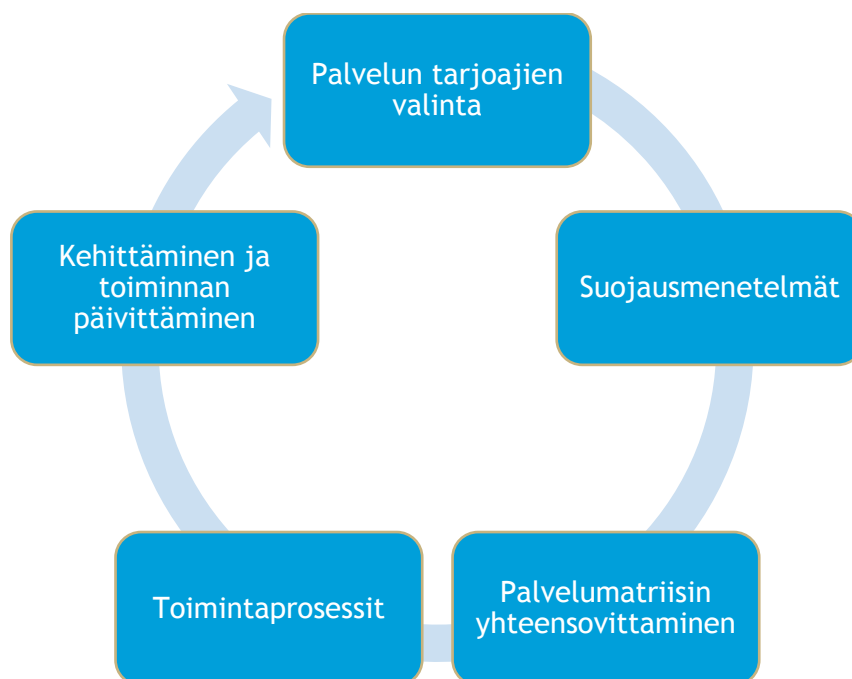
- 2) Lasten koulut, päiväkodit
- 3) Päivittäiset rutiinit ja mm. harrastukset sekä näiden tapahtumapaikat
- 4) Ajoneuvot ja kulkuvälineet sekä näiden säilytystilat (mahdollisuudet asentaa ulkoisia seurantavälineitä)
- 5) Luottamustehtävät ja muut työperäiset roolit (näiden tahojen julkisten tietojen selvitys, jos eivät ole nousseet esille henkilön omassa kartoituksessa)

Henkilökohtainen turvavalmennus erittäin tärkeä osa henkilöturvallisuuden toimintaohjelmaa. Valmennuksen kokonaisuus nimensä mukaisesti henkilökohtaisesti suunniteltava kokonaisuus, jossa korostuu henkilöön ja hänen läheisiinsä liittyvä riskiarvio. Turvavalmennuksen jälkeen henkilöllä on selvä käsitys mitä suojausmenetelmiä ja toimintaprosesseja on käytössä ja miten ne aktivoidaan. Huomioitavaa on, että ilman suojattavien henkilöiden henkilökohtaista sitoutumista oman turvallisuutensa edistämiseen, toiminnot eivät pääsääntöisesti onnistu. Tästä on ikäviä esimerkkejä, joista ehkä muistettavin on Olof Palmén murha vuonna 1986. Palme ei halunnut henkivartijoita itselleen ja seuraukset ovat tunnetut (Jonsson, 2012). Valmennuksen tehtävänä on siis valmistaa henkilö kohtaamaan häneen ja hänen läheisiinsä kohdistuvia uhkatilanteita. Keskeisenä tekijänä on murtaa myyttejä elokuvamaailmasta, jossa asioita vain tapahtuu nopealla syklillä ja uhkaajat vain ilmestyvät esimerkiksi henkilön kotiin tai vain lähtevät seuraamaan henkilöä. Näin helppoa se ei, onneksi, oikeasti ole.

Turvavalmennuksessa kaikkia koskevat osat ovat oman tietoturvallisuuden ylläpitäminen ja mm. sosiaalisen median ja henkilötietojen sekä omien osoitetietojen antamisen periaatteet ja käyttö. Kodin turvallisuus on myös yleisesti ottaen hyvin samankaltainen, mutta luonnollisesti tähän vaikuttaa keskeisesti asumismuoto sekä kodin sijainti. Työtehtävien turvallisuusjärjestelyissä erot liittyvät mm. työn julkisuuteen ja henkilön julkiseen näkyvyyteen. Matkustusturvallisuuden järjestelyt ovat henkilökohtaisia vaikkakin usein perusjärjestelyt ovat kaikille ohjelmaan kuuluville henkilöille samanlaisia. Uhkatilanteiden havainnointi, raportointi sekä tilanteiden hallinta on lähtökohtaisesti samanlainen (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Osalle valmennettavista on myös tärkeää opettaa vastatarkkailun menetelmät sekä vahvistaa toimintamallit tilanteisiin, joissa henkilöstä tuntuu, että häntä saatetaan seurata (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

## 5.2. Turvapalvelut

Henkilöturvallisuuden toimintaohjelmassa on tarve kyetä hyödyntämään useita erilaisia, ja ohjelman eri tarpeet täyttäviä, turvapalveluita. Keskeisiä toimijoita ovat uhka-analyttikot ja uhkatilanteiden hallinnan asiantuntijat, tiedon keräämisen ja tutkinnan asiantuntijat, henkilösuojauspalveluiden toimittajat, 24/7 hälytyskeskuspalveluiden tarjoajat sekä rakenteellisen ja teknisen turvallisuuden asiantuntijat. Tätä varten on syytä rakentaa kokonaisuus, joka toimii tarpeen mukaisesti uhkatilanneryhmän ja turvallisuusjohdon tavoitteiden mukaisesti. Turvapalveluiden käytön strategiassa keskeiset vaiheet ovat esillä kuvassa 11. Yksityiskohdat on avattu seuraavissa kappaleissa.



Kuva 11: Turvapalveluiden valinta

### *Palvelun tarjoajan/tarjoajien valinta*

Turvapalveluita tarjoavia tahoja löytyy jokaiseen tarpeeseen ja hyvin vaihtelevalla suorituskyvyllä. Alan erikoiskoulutus on hyvin vaihtelevaa ja keskittyy merkittävästi fyysiseen suorittamiseen. Tämän vuoksi keskeisiä kysymyksiä palvelun tarjoajalle ovat mm.:

- Mikä on suojaushenkilöstön valinta- ja rekrytointiprosessi?
- Miten henkilöstö on koulutettu?
- Miten ammattitaitoa pidetään yllä?
- Minkälaisista tehtävistä henkilöillä on kokemusta?
- Mikä on henkilöstön kyky ohjata ja valmentaa suojattavia henkilöitä turvallisuuskysymyksissä?
- Mikä on uhkausten analysoinnissa ja suojauksen suunnittelussa käytettävä toimintamalli? (Käyhkö & Nyström, 2018)

### *Suojausmenetelmät ja henkilöstön valinta*

Turvallisuushenkilöstön käyttö ei välttämättä rajoitu pelkästään fyysiseen suojaamiseen esimerkiksi julkisten tilaisuuksien aikana. Tämän vuoksi on oltava selvillä palveluntarjoajan kyky tuottaa esimerkiksi niin fyysisen kuin virtuaalisen seurannan ja teknisen turvallisuuden palveluita. Palveluntarjoajalta on tärkeää saada selkeät palvelukuvaukset ja toimintamallit, jotka sopivat tilaajan omaan toimintaan. Näitä pitää tarvittaessa kyetä muotoilemaan siten, että ne täyttävät asetetut vaatimukset. Henkilöstön valinnassa on tärkeä pitää mielessä käyttäjien näkökulma kuitenkin suojaustoiminnan vaatimukset huomioiden (Haastattelu\_1, 2019) (Haastattelu\_2, 2019).

### *Henkilösuojaus*

Turvallisuushenkilöstön, henkivartijoiden käyttäminen, on yksi suojausmenetelmä. Suomalaiseen yritysturvallisuuskulttuuriin henkivartijoita ei ole totuttu näkemään kovin näkyvästi. Henkivartijoiden käyttöön liittyy paljon elokuvamaailman myyttejä, ennakkokäsityksiä ja -asenteita. On kuitenkin tilanteita, joissa henkivartijoita tulee kyetä käyttämään osana kokonaisvaltaista suojaamista. Keskeistä henkilöturvallisuuden toimintaohjelmassa on laatia turvallisuushenkilöstön käytöstä selkeä linjaus ja strategia. Turvallisuushenkilöstö luo osaltaan myös suojattavien henkilöiden ja heidän edustamansa yhteisön julkisuuskuvaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöiden koulutus, osaaminen ja persoonat sopivat heille tarkoitettuun tehtävään (Haastattelu\_1, 2019). Henkilöt, jotka käyttävät turvallisuushenkilöstöä jatkuvasti oman turvallisuutensa osana, nostavat usein esille tärkeimpänä tekijänä luottamuksen (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019) heitä suojaaviin henkilöihin. Luottamus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että suojausta tekevät ihmiset eivät nosta itseään esille ja, että suojattavat henkilöt eivät lue omia tarinoitaan esimerkiksi sosiaalisen median kautta edes suojaustarpeen päätyttyä. Henkilösuojausmenetelmissä keskeinen prosessi on kyetä nopeasti ja tarkasti arvioimaan uhkatilanne ja siihen tarvittavat suojaustoimet. Siihen voi liittyä näkyvää

vartiointia, tarkkailua ja tiedonhankintaa, teknistä valvontaa ja ennen kaikkea kykyä arvioida uhkatilannetta oikein. Parhaimmillaan henkilösuojaus on sellaista, että suojattava ei edes huomaa sen olemassa oloa ja pahimmillaan sitä, että suojaustoiminta vie kaiken huomion (Haastattelu\_2, 2019).

### *Rakenteellinen ja tekninen suojaus*

Yritysturvallisuuden perustoimintaa ovat kiinteistöturvallisuuteen liittyvät rakenteellinen suojaus, kulunvalvontajärjestelmät sekä vierailijakäytännöt. Vierailijakäytäntöjen osalta on tärkeä huomioida, että tilanteissa, joissa johonkuhun henkilöön kohdistuu suoraa uhkaa, tämä täytyy olla myös aulapalvelun tiedossa. Yleinen tapa on, että vierailijat ilmoittautuvat aulassa ja henkilöt haetaan aulasta. Tätä on tunnetusti käytetty hyväksi esimerkiksi siten, että uhkaaja ilmoittautuu tapaamaan henkilöä ja henkilö tulee pahaa aavistamatta noutamaan joutuen hyökkäyksen kohteeksi (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019). Tässä kohtaa luonnollisesti yksinkertainen hallintamenetelmä on aulapalvelun soittaessa kysyä, kuka on tulossa tapaamaan. Nämä prosessit ovat merkittävästi kehittyneet viimeisten vuosien aikana (Haastattelu-yhteenveto, 2019-2020).

Kohdistetuissa ohjelmissa tai ohjelmien kohdistetuissa osissa, joissa henkilön tai henkilöryhmän suojausta ulotetaan myös työpaikan ulkopuolelle, tulevat tekijöiksi myös kotien ja vapaa-ajan asuntojen rakenteellinen ja tekninen suojaus. Suojausohjelmaa suunniteltaessa on tärkeä määrittellä mitä palveluita ulotetaan työpaikan ulkopuolelle ennakoidusti ja miten ne toteutetaan. Kevyemmillään tämä on hoidettavissa ohjeiden avulla (Haastattelu\_1, 2019) (Haastattelu\_2, 2019).

### *Turvallisuusteknologia*

Teknologia mahdollistaa helposti henkilöiden reaaliaikaisen paikannuksen 24/7. Tämä on luonnollisesti sekä positiivinen asia että vaaratekijä (Käyhkö & Nyström, 2018). Teknologiaratkaisuissa pitää arvioida hyötynäkökulmat sekä käytettävyys monipuolisesti ja erityisesti henkilöiden turvallisuuden näkökulmasta. Paikannusteknologialla kyetään luomaan hyötyä avun paikalle saamiseen nopeasti, mutta väärissä käsissä siitä syntyy myös henkilön paikantava menetelmä. Erilaiset hälytysjärjestelmät saattavat luoda kuvan siitä, että apu on paikalla hetkessä vaikkakin tosiasiasa saapumiseen saattaa mennä parhaimmillaankin useita minuutteja. Teknologia on siis apuväline, mutta mikään ei korvaa osaamista. Myös paikantamisteknologiaan sekä erilaisiin viestintäjärjestelmiin tulee sovittaa samankaltaista harkintaa. Paikantamisteknologia nousee tänä päivänä esille erityisesti matkustusturvallisuuden yhteydessä (Haastattelu-yhteenveto, 2019-2020).

### *Turvapalveluiden Toimintaprosessit*

Toimintaprosessit liittyvät olennaisesti toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen. Käytettäessä esimerkiksi teknistä valvontaa, jossa osana on myös turvallisuushenkilöstön paikalle kutsu -toiminto, on varmistuttava siitä, että jokainen paikalle kutsuttava turvallisuushenkilö osaa toimia oikealla tavalla. Tämä poikkeaa merkittävästi normaaliin hälytykseen vastaavan vartijan toiminnasta. Tämän varmistaminen vaatii myös enemmän resursseja mikä lisää kustannuksia. Myös turvapalvelutoimittajaa koskevat lainsäädännölliset velvoitteet tulee huomioida osana toimintaprosessia. Sopimuksissa on tärkeää varmistaa, että palveluiden käytettävyys vastaa suojaustarvetta.

Kuvassa 12, turvapalveluiden toimintaprosessit, esitellään keskeiset kriteerit, jotka tulee nostaa esille turvapalveluiden toimittajia valittaessa. Nämä kysymykset tulee asettaa palveluntarjoajalle ja näiden kautta arvioida palveluntarjoajan sopivuutta toimeksiannon suorittamiseen (Haastattelu\_1, 2019).



Kuva 12: Turvapalveluiden toimintaprosessit

(Haastattelu\_1, 2019) (Haastattelu\_2, 2019) (Haastattelu\_3, 2019) (Haastattelu\_4, 2019)  
(Haastattelu\_5, 2019) (Haastattelu\_10, 2019)

### 5.3 Uhkatilanteen hallinnan asiantuntijat

Calhounin ja Westonin mukaan ihmisen tulevan käyttäytymisen paras ennuste on hänen aiempi käyttäytymisensä (Calhoun & Weston, 2016). Kun joudutaan tilanteeseen, jossa henkilöturvallisuuden toimintaohjelman suojaudu - vaiheesta siirrytään pelasta/palautu vaiheeseen, tarvitaan erityistä asiantuntemusta uhkaajan tulevan käyttäytymisen ennustamiseen. Tämä on keskeistä oikeanlaisen hallintastrategian valinnassa (Calhoun & Weston, 2016) (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019) (Haastattelu\_1, 2019) (Hart, 2017) (Hoffmann, et al., 2008).

Perusprosesseihin kuuluvan rikosilmoituksen ja viranomaisten avun lisäksi tarvitaan kuitenkin omatoimista analyysiä. Viranomaiset eivät lakiperusteisesti voi antaa kaikkea saamaansa tietoa edes asianomistajan käyttöön puhumattakaan tämän työnantajan edustajien käyttöön. Amerikkalaiset tv-sarjat ovat antaneet meille käsityksen termistä ”profilointi”. Tv-sarjoissa, useasti psykologisen koulutuksen omaavat etsivät kertovat pienistäkin merkeistä hyvin tarkasti minkälaista henkilöä ollaan etsimässä. Tosielämässä tähän menee luonnollisesti melko paljon pidempään kuin yhden jakson tai edes tuotantokauden kaikki kaksikymmentä, 45-minuutin pituista jaksoa, mutta tavoite on sama: kyetä ennustamaan mitä uhkaaja aikoo tehdä (Calhoun & Weston, 2016), (Fein & Vossekuil, 1997), (Hoffmann, et al., 2008).

Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman näkökulmasta tarve objektiiviselle, strukturoidulle arvioille on aivan keskeinen (Hart, 2017), (Calhoun & Weston, 2016) . Turvapalveluiden näkökulmasta ollaan yhä enenevässä määrin siirtämässä painopistettä ennakoivaan arvioon (Palarea, 2017) ja tätä myös viranomaiset jatkuvasti tekevät ja kehittävät (Miller, 2014). Ammattitaitoa tähän löytyy myös Suomesta kasvavassa määrin. Yhtenä keskeisenä vaikuttajana on ollut Association of European Threat Assessment Professionals (AETAP) (Association of European Threat Assessment Professionals, 2012), joka perustettiin vuonna 2007. Keskeistä asiantuntijoiden valinnassa on henkilöturvallisuuden toimintaohjelman näkökulmasta, että he kykenevät tuomaan hallintastrategioihin konkreettisia toimia. Se, että uhkaaja on väkivaltainen x -prosentin suuruudella tai tulee todennäköisesti syöllistymään väkivaltaiseen tekoon, ei riitä.

### 5.4 Tiedon hankinta

Tiedonhankinnan osalta sidosryhmäyhteistyö ja tiedonkeräyksen perusteet tulee selvittää etukäteen tarkasti ja perustellusti. Tässä yhteydessä tarvitaan monialaista yhteistyötä tilannekohtaisesti, mutta peruseriaatteet tulee selvittää jo ohjelman käynnistämisvaiheessa selkeiksi kokonaisuuksiksi. Oikeanlaisen tiedon saaminen päätöksenteon tueksi on joka asiassa tärkeää. Erityisen tärkeää se on, kun kyseessä on ihmisten turvallisuus. Tietosuojalainsäädäntö (Tietosuojalaki 2018/1050) tulee huomioida, kun ryhdytään keräämään tietoa uhkatilanteesta

(Tietosuojalaki, 2018). Jos kysymyksessä on tarve kerätä näyttöä rikoksesta, on myös huomioitava laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista, 2015). Kerätty tieto luonnollisesti helpottaa ja mahdollisesti myös nopeuttaa viranomaisten työtä, jotka voivat tällöin kohdentaa omia resurssejaan paremmin. Aina on muistettava, että vain viranomaisella on lain suoma oikeus, lainmukaisin edellytyksin tehdä esimerkiksi teletietojen ja viestiliikenteen tarkkailua. Kaikki kerätty tieto hyödynnetään uhkatilanteen hallintastrategiassa.

## 5.5 Toimintaympäristöt ja muuttuvat tilanteet

### *Kodin ja vapaa-ajan turvallisuus*

Kodin turvakartoitus on olennainen osa henkilökohtaista turvakartoitusta etenkin, jos oletetaan henkilön joutuvan tai henkilö on jo joutunut uhkailun kohteeksi. Tällöin kodin turvallisuus täytyy rakentaa osaksi hallintakeinoja (Haastattelu\_1, 2019) (Haastattelu\_2, 2019) (Haastattelu\_3, 2019). Tapauksissa, joissa ohjelman piirissä olevilla henkilöillä on useita asuntoja, tulee jokaisen asunnon ja -alueen osalta suunnitella ja rakentaa turvajärjestelyt yksilöllisesti (Haastattelu\_3, 2019).

### *Liikkuva työ ja Matkustusturvallisuus*

Matkustusturvallisuus on viime vuosien aikana noussut esille keskeisenä henkilöturvallisuuden teemana. Tähän liittyy tärkeänä osana myös yritysten toiminnan jatkuvuus sekä vastuullisuus ja erityisesti huolenpitovelvoite (duty of care). Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman näkökulmasta matkustusturvallisuus on yksi osa-alue, joka koskettaa luonnollisesti kaikkia yhteisön työntekijöitä (Haastattelu-yhteenveto, 2019-2020).

Matkustusturvallisuuden osalta erityisen haasteen aiheuttavat nopeasti muuttuvat tilanteet, joiden ennakointi on vaikeaa. Tämä sitoo paljon resursseja (Haastattelu\_3, 2019). Erityisesti tilanteet, joissa matkustamisen turvallisuuteen ei ole aikaa reagoida riittävästi ja joudutaan jopa tunneissa rakentamaan turvallisuuden prosessit kuntoon, ovat erittäin mutkikkaita järjestää (Haastattelu\_3, 2019), (Haastattelu\_4, 2019) (Haastattelu\_5, 2019). Näissä tilanteissa ai-noat pelastavat tekijät ovat toimiva yhteistyöverkosto sekä ohjelman sisällä olevien henkilöiden, matkustajien, hyvä perusvalmennus (Haastattelu\_3, 2019). Tämän vuoksi matkustusturvallisuus on usein järkevää erottaa omaksi kokonaisuudekseen henkilöturvallisuuden toimintaohjelmassa ja luoda matkustukseen liittyvät perusprosessit mahdollisimman selviksi ja yksinkertaisiksi. Kuvassa 13 on tiivistetty matkustusturvallisuuteen liittyvät aihealueet yhdeksi kokonaisuudeksi, jota voi tarkastuslistamaisesti hyödyntää arvioitaessa matkustusturvallisuuteen liittyviä henkilöturvallisuusjärjestelyjä.



Kuva 13: Matkustusturvallisuus yhteenveto

#### *Sidosryhmäyhteistyö ja sen jatkuva kehittäminen*

Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma rakentuu vahvan yhteistyön pohjalle. Turvallisuusyksiköillä ja henkilöstöllä on merkittävä rooli toiminnan koordinoinnissa, mutta ei välttämättä selkeää johtovastuuta. Toimivuuden kannalta tämä olisi syytä ottaa haltuun. Osassa toimintoja yhteydenpito on luontevaa, kun vastaan tulee lähes päivittäin tilanteita, joiden kautta on luonteva ”harjoitella”. Tällöin on myös syytä rakentaa toimintamalli itsearviointille: ”Miten onnistuimme? Menikö suunnitelman mukaan? Mitä pitää korjata? Mitä pitää vahvistaa? Miten viestitään?” (Clearwater Threat Management Case-Studies , 2004-2019).

## 6 Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman laatiminen

Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman laatimisessa keskeistä on valmistautua tulevaisuuteen ja muuttuvaan toimintaympäristöön. Ei ole järkevää eikä kustannustehokasta keksiä pyörää uudestaan, mutta on tärkeää kyetä yksinkertaistamaan ja nivomaan turvallisuuden eri osa-alueita yhteen, yhtenäisen ohjelman alle. Siilomainen ajattelutapa, jossa kaikkia turvallisuuteen liittyviä asioita pohditaan erillisinä osina, on vaikea rakentaa kestäväksi, tilanteisiin mukautuvaksi ja joustavaksi (”resilientiksi”) ja ennen kaikkea kustannustehokkaaksi.

### *Ohjelman perusteet*

Mistä sitten liikkeelle? Kaikki turvallisuus lähtee liikkeelle riskien tunnistamisesta ja arvioinnista. Ylimpään johtoon kohdistuvissa uhissa tämä vaatii enemmän taustatyötä ja asiantuntijoiden käyttöä kuin yksinkertaisimmassa työsuojelutoimissa. Samassa yhteydessä pitää määrittää henkilöt ja ne organisaatiotasot, jotka suojausohjelmaan kuuluvat. Samalla tehdään selkeä arviointi siitä, mitkä organisaatiotasot eivät suojausohjelmaan kuulu, jos näitä on. Tässä yhteydessä nousee esille huolenpitovelvollisuusasiat sekä myös työnantajakuva. Millaisia palveluita yhtiö on valmis henkilöstölleen tarjoamaan, jos nämä joutuvat uhkailun kohteeksi, vaikka eivät kuuluisikaan ohjelman piiriin?

### *Riskien tunnistaminen ja vaarojen arviointi*

Lähestymiskulmana on järkevää käyttää jo tuttua työsuojelun toimintaohjelman ja ISO 31000 (ISO, 2019) riskien tunnistaminen ja vaarojen arviointi - toimintalogiikkaa. Tehtävärajauksina on järkevä hyödyntää esimerkiksi työtehtävän julkista roolia ja toimintakriittisyyttä (Haastattelu\_6, 2019).

### *Perustoimintojen ja -prosessien suunnittelu*

Kun on määritelty ohjelman piiriin kuuluvat organisaatiotasot ja tehty henkilöihin kohdistuvien riskien tunnistaminen ja arviointi, on aika ryhtyä toteuttamaan suojaustoimia. Ensimmäinen on henkilöistä saatavan sensitiivisen tiedon rajaaminen ja sen uudelleen kohdentaminen. Samassa yhteydessä henkilöiden valmentaminen havainnoimaan ja toimimaan potentiaalisissa uhkatilanteissa on tärkeää. Kodin turvallisuus, työmatkojen turvallisuus, julkisten tapahtumien turvallisuus tulevat seuraavina. Myös kohdennettuihin uhkiin ja uhkatilanteisiin tulee varautua. Erilaiset vainoamisen ja henkilöihin kohdistuvien uhkatilanteiden varalta pitää olla valmius rakentaa nopeita analyysejä ja turvata henkilöiden fyysinen ja henkinen terveys- ja työkyky. Tähän kokonaisuuteen tarvittavien palveluntarjoajien valinta ja todellisen kumppanuuden rakentaminen on tärkeää. Samanaikaisesti jatkuva tiedon keräys potentiaalisista uhkatekijöistä, ja esille tulevista trendeistä, on aivan keskeinen osa toimivaa ylimmän johdon suojausohjelmaa. Tärkeää on huomioida, että tiedon keräys ja analysointi yritystä koskevista riskitekijöistä on sinänsä yksi toimivan turvallisuusjohtamisen keskeisistä prosesseista. Se ei siis ole ainoastaan ylimmän

johdon suojaamista varten. Ilman tätä prosessia yritysturvallisuus joutuu jatkuvasti ainoastaan reagoimaan tilanteisiin ilman kykyä ennakoita ja ennaltaehkäistä kriittisiä tapahtumaketjuja.

***Ohjelman toteuttamisen organisaatio, sidosryhmät, kehittäminen ja ylläpito***

Ohjelman toteuttamisen kannalta keskeistä on sitouttaa kaikki sidosryhmät mukaan toimintaan ja luoda toimivat viestintäyhteydet sekä valita työvälineet ja -menetelmät, joiden kautta henkilöstö on tietoinen ja kyvykäs osallistumaan ja toteuttamaan ohjelmaa. Tässä yhteydessä on usein tarve luoda myös tehtävä- tai työn kuvaan liittyen erillisiä ohjeita, kuten esimerkiksi matkustavalle henkilöstölle erityiset matkaturvaohjeet. Tähän yhteyteen liittyvät myös usein perinteisemmät työturvallisuusohjeet. Yhtenä osana ohjelmaa on luotava myös malli sen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Keskeisiä kysymyksiä ovat mm.: riskien tunnistamisen päivittäminen, hallintamenetelmien testaus sekä erilaisten tilanteiden harjoittelu osana ohjelman toteuttamista.

## 7 Pohdinnat ja johtopäätökset

Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman vieminen opinnäytetyömuotoon on ollut mielenkiintoinen ja haastava projekti. Kun on itse työskennellyt asian parissa jo lähes 30 vuotta, haasteeksi tulee työssä tehdä selkeät rajaukset: mihin syvyyteen saakka eri osa-alueita käsitellään. Pyrin tässä työssä keskittymään tehtävän asettamisessa tekemiini raameihin. Tulen laatimaan myöhemmin opinnäytetyön pohjalta tiivistelmän, käsikirjan, jota on tarkoitus tulevaisuudessa käyttää yhä laajemmassa mittakaavassa oppaana.

Työn osalta mielenkiintoisin vaihe olivat ehdottomasti haastattelut. Vaikka itse on ollut mukana jo sadoissa tilanteissa asiantuntijana, näkökulma on eri, kuin henkilöillä, joiden tehtäväkentässä henkilöturvallisuus on vain yksi osa turvallisuusjohtamisen kenttää. Osalla haastateltavista on työkenttänään suuren yrityksen turvallisuusjohtaminen ja osalla taas hyvinkin selkeästi yhden henkilön- / perheen suojaaminen. Osa haastateltavista on itse suojaavien toimien kohteena ja tuovat täten arvokkaan näkökulman ohjelman sisällön ohjaamisessa.

### *Työn tulokset ja tunnistetut rajoitteet*

Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma kyetään upottamaan yrityksen ja yhteisöiden turvallisuusjohtamisen sisälle sellaisenaan, mutta useat haastateltavat ja arvioitsijat kokivat, että se on joidenkin henkilöryhmien osalta erotettava myös omaksi kokonaisuudekseen (Haastatteluylhteenveto, 2019-2020). Työn pohjalta organisaatio kykenee rakentamaan itselleen sopivan henkilöturvallisuuden toimintaohjelman, mutta se tarvitsee syvää asiantuntijuutta avukseen. Tämä on selvä rajoite erityisesti, kun käsitellään uhkatilanteiden analysointia. Tässä yhteydessä on myös äärimmäisen tärkeää huomioida yhteisön organisaatiokulttuurilliset sekä myös organisaatiossa vallitsevat kansalliset kulttuurit. Myös toimintaympäristö vaatii oman huomionsa.

On päivän selvää, että henkilöturvallisuus nousee yhä enemmän esille. Tämän hetken yhteiskunnallisessa keskustelussa maalittaminen näyttelee jo viikoittain esille tulevaa aihepiiriä ja tarve tätä säätelevälle lainsäädännölle on selvä. Lainsäädäntö ei kuitenkaan ratkaise sitä tosiasiaa, että henkilöitä joutuu erilaisten uhkien kohteeksi ja nämä tilanteet pitää kyetä hallitsemaan. Tässä yrityksillä ja yhteisöillä on keskeinen rooli. Valmistautumalla kohtaamaan tilanteita, valmentamalla ihmisiä toimimaan tilanteiden vaatimalla tavalla ja luomalla yhteisöllisyyttä, kyetään henkilöiden turvallisuuteen negatiivisesti vaikuttavien tilanteiden vaikutuksia hallitsemaan ja minimoimaan.

## Lähdeluettelo

### Painetut

Calhoun, F. S. & Weston, S. W., 2016. Threat Assessment and Management Strategies, Identifying the Howlers and Hunters. Teoksessa: s.l.:CRC Press, Second Edition, p. 259.

deBecker, G., Marquart, J. & Taylor, T., 2008. *Just In 2 Seconds - using time and space to defeat assassins*. Studio Valley California: The Gavin de Becker Center for the Study and Reduction of Violence a not-fo-profit foundation.

Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2000. *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*, s.l.: Psychological Inquiry Copyright © 2000 by 2000.

Fein, R. A. & Vossekuil, B., 1997. *Secret Service Exceptional Case Study Project*, USA: US Secret Service and National Institute of Justice.

Hoffmann, J., Meloy, R. & Sheridan, L., 2008. *Stalking, Threatening and Attacking Public Figures*. New York, USA: Oxford University Press.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A., 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research, Fall 1993*, 9, pp. 244-262.

Lauttamus, S., 2010. *Henkilöturvallisuusopas valtionhallinnon käyttöön*, Espoo: Laurea AMK.

Meloy, J. R., Hoffmann, J., Guldimann, A. & James, D., 2011. *The Role of Warning Behaviors in Threat Assessment: An Exploration and Suggested Typology*, s.l.: Behavioral Sciences and the Law, Wiley Online Library

Miller, A., 2014. Threat assessment in action. *American Psychologist Association www.apa.org*, Helmikuu, vol 45, No. 2, pp. 37-38.

Nyström, Tommi., 2017. *Käsikirja: Stoppi Koulukiusaamiselle*. Helsinki: Neona Oy.

Olweus, D. & Sohlberg, M. E., 2003. Prevalence estimation of school bullying with the Olweus Bully/Victim Questionnaire. *Aggressive behavior*, 22 4, pp. 239-268.

Williams, B., 2017. *Designing an Executive Protection Program in a Corporate Environment*, s.l.: Bert Williams,

Wedenborg, F., 2018. *Toimittajan Salausopas*. s.l.:Viestintäluotsi Oy.

### Sähköiset

Aalto, M., 2016. [Online]

viitattu <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004998005.html>

Anttila, P., 1996, viitattu 15.7.2019. [Online]

Viitattu <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Burtzov, P., 2019. *YLE*. [Online]

Viitattu: <https://yle.fi/uutiset/3-10715447>

Dale, N., 2019. *www.iltalehti.fi*. [Online]

Viitattu: <https://www.iltalehti.fi/ulkomaat/a/fb679b3d-ccd8-42fc-b36a-6d20fbe41a7d>

### FINLEX Lainsäädäntö, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

*Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 21.8.2015, noudettu 17.2.2020.*

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151085>. [Online]

viitattu <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151085>

*Tietosuojalaki 5.12.2018/1050* <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=henkil%C3%B6tietolaki%201999>

*Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, FINLEX, 2002.*

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Haukka, I., 2019. *YLE UUTISET*. [Online]

Viitattu <https://yle.fi/uutiset/3-10737749>

Helsingin Uutiset, 2015. *Helsingin Uutiset*. [Online]

Viitattu: <https://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/324633-paloittelumurhaajan-kylmaava-suunnitelma-kotoa-loytyi-aseita-kasiraudat-aikuisten>

Hodson, H., 2014 (viitattu 18.7.2019). *New Scientist*. [Online]

Viitattu: <https://www.newscientist.com/article/mg22329844-200-emailing-angry-your-keyboard-feels-your-pain/>

ISO , 2019. *ISO 31000:2018*. [Online]

Viitattu <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

JAMK, 2019. *Jyväskylän Ammattikorkeakoulu*. [Online]

Viitattu:

<https://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/oppimiskasitykset/behavioristinen-oppimiskasitys/>

Jokinen, J., 2018. *HS sai haltuunsa poliisin sisäisen ohjeen: Valtaosa rikosilmoituksista jätettävä tutkimatta - Johto selittää, mitä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen linjaus merkitsee*, Helsinki 30.12.2018: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005949603.html>.

Journalistiliitto, 2016. <https://www.journalisti.fi/artikkelit/2016/4/hakkaan-sinut-paskaksi/>, s.l.: Journalistiliitto.

Julku, M., 2018. *ILTALEHTI*. [Online]

Viitattu: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/201808032201114843>

Jyväskylän Yliopisto, viitattu 15.7.2019. *Koppa.Jyu*. [Online]

Viitattu:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/taapaustutkimus>

Kuukkanen, T., 2019. *YLE*. [Online]

Viitattu: <https://yle.fi/uutiset/3-10736927>

Lakimiesliitto, 2020. *Lakimiesliitto*. [Online]

Viitattu <https://www.lakimiesliitto.fi/uutiset/maalittaminen-tulee-kriminalisoida/>

Locke, E. A. & Latham, G. P., 2003. *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, s.l.: The American Psychological Association, Inc. .

Long, C., Viitattu 18.7.2019. *The Denver Post (Associated Press)*. [Online]

Viitattu: <https://www.denverpost.com/2019/07/10/mass-shooting-attackers-secret-service-report/>

Niilola, M., 2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11151330>. [Online]

Viitattu: <https://yle.fi/uutiset/3-11151330>

Parviala, A., 2019. *YLE Uutiset*. [Online]

Viitattu: <https://yle.fi/uutiset/3-10718671>

Poliisi, 2020. <https://www.poliisi.fi/vihapuhe>. [Online]

Viitattu: <https://www.poliisi.fi/vihapuhe>

Rautio, M., 2018. *YLE UUTISET*. [Online]

Viitattu <https://yle.fi/uutiset/3-10519088>

Saarikkomäki, E., Lehti, M. & Kivivuori, J., 2018. *Katsauksia 33/2019 Vähittäiskaupan ja majoitus- ja ravintola-alaan kohdistuvat rikokset, toinen kansallinen yritysuhritutkimus 2018*, s.l.: Helsingin yliopisto valtiotieteellinen tiedukunta kriminologian ja oikeuspolitiikan instituutti.

Sanastokeskus TSK, Viitattu 15.7.2019. [Online]

Viitattu: <http://www.tsk.fi/tepa/fi/haku/keh%C3%A4suojaus>

STT- YLE, 2019. *YLE uutiset*. [Online]

Viitattu: <https://yle.fi/uutiset/3-10704551>

U.S. Department of Labor Occupational Safety and Health Administration OSHA 3148-06R 2016

viitattu: <https://www.osha.gov/Publications/osha3148.pdf>

## **Julkaisemattomat**

Clearwater Threat Management Case-Studies (2004-2019)

Elinkeinoelämän keskusliitto, YTNK, 2016. *ELINKEINOELÄMÄN YRITYSTURVALLISUUSMALLI*, Helsinki: s.n.

Haastattelu\_1, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma käytännössä* [Haastattelu] (20 5 2019).

Haastattelu\_2, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma käytännössä* [Haastattelu] (19 6 2019).

Haastattelu\_3, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (18 6 2019).

Haastattelu\_4, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (19 6 2019).

Haastattelu\_5, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (19 6 2019).

Haastattelu\_6, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (11 9 2019).

- Haastattelu\_7, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (18 9 2019).
- Haastattelu\_8, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (20 9 2019).
- Haastattelu\_9, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (27 9 2019).
- Haastattelu\_10, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (30 9 2019).
- Haastattelu\_11, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (2 7 2019).
- Haastattelu\_12, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (10 7.2019).
- Haastattelu\_13, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (10 7 2019).
- Haastattelu\_14, 2019. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] (2 9 2019).
- Haastattelu-yhteenveto, 2019-2020. *Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma* [Haastattelu] 2019-2020.
- Hart, S., 2017. *SARA as a Risk Assessment for Intimate Partner Homicide*. Dublin: s.n
- Jonsson, P., 2012. *Executive Protection* [Haastattelu] (26 4 2012).
- Käyhkö, P. & Nyström, T., 2018. *Henkilöturvallisuus Liike-elämässä*. Helsinki: s.n
- Palarea, R., 2017. *Protective Intelligence Bridges the Gap Between Threat Assessments and Security Operations*. Dallas: s.n.
- Puhakainen, P., 2019. *Luento Motivaatiteorioista*. s.l.:Laurea Ammattikorkeakoulu, luentomateriaali.
- Taylor, T., 2008. *Luento 20.10.2008 Lake Arrowhead, CA, USA*. s.l.:Gavin De Becker Threat Assessment Academy.

## Kuviot

Kuva 1: Henkilöturvallisuuden sidosryhmät	s. 17
Kuva 2: Elinkeinoelämän Keskusliitto yritysturvallisuusmalli	s. 20
Kuva 3: Riskien arviointitaulukko	s. 25
Kuva 4: Henkilöturvallisuuden toimintaohjelman piiriin kuuluvat henkilöt	s. 26
Kuva 5: Uhkatilanteen vaikutus	s. 28
Kuva 6: Väkivallan portaat - Pathway to violence - malli	s. 31
Kuva 7: Uhkatilanteen hallinnan prosessi	s. 33
Kuva 8: Uhka-analyysi ja tilanteen hallinnan prosessi	s. 34
Kuva 9: Uhkatilanneryhmä	s. 35
Kuva 10: Henkilöturvallisuuden kehäsuojausmalli	s. 39
Kuva 11: Turvapalveluiden valinta	s. 42
Kuva 12: Turvapalveluiden toimintaprosessit	s. 45
Kuva 13: Matkustusturvallisuuden yhteenveto	s. 48

## Taulukot

Taulukko 1: Teemahaastattelujen yhteenveto	s. 13
Taulukko 2: Ennakoi- Suojaa- Pelasta malli	s. 19
Taulukko 3: Henkilöturvallisuuden toimintaohjelma	s. 23