



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Yrityksen turvallisuuspolitiikan laatiminen

---

Laitinen, Olli

2013 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## Yrityksen turvallisuuspolitiikan laatiminen

Olli Laitinen  
Turvallisuusosaamisen koulutusoh-  
jelma (ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

Olli Laitinen

### Yrityksen turvallisuuspolitiikan laatiminen

Vuosi 2013 Sivumäärä 50

---

Yritysten turvallisuus on tärkeä tekijä Suomen kansainvälisen kilpailukyvyyn kehityksessä ja sen lisäämisessä. Saavuttaakseen yrityksen strategiset tavoitteet, tulee yrityksen suojata henkilöt, maine, tiedot, omaisuus ja ympäristö. Lähtölaukaus tavoitteelliselle ja järjestelmälliselle turvallisuusjohtamiselle on yrityksen turvallisuuspolitiikan laadinta. Turvallisuuspolitiikka on yrityksen johdon julkilausuma turvallisuuden merkityksestä toiminnassa. Lisäksi politiikassa määritellään henkilöstön yhteistyön toimintaperiaatteet ja -tavat.

Tämän työn tavoitteena oli selvittää turvallisuuspolitiikan laatimisprosessi sekä parhaat käytännöt turvallisuuspolitiikan sisällöksi. Lisäksi tavoitteena oli laatia malli yrityksen turvallisuuspolitiikaksi sekä antaa suosituksia sen jalkauttamiseksi.

Empiirisen tutkimuksen perustan muodostivat neljässä yrityksessä tehdyt haastattelut. Haastattelurungossa hyödynnettiin Kansallista turvallisuusauditointikriteeristöä (KATAKRI). Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö on yhteinen turvallisuuskriteeristö viranomaisille ja yrityksille yhteisöturvallisuusmenettelyn yhtenäistämiseksi sekä omavalvonnan ja auditoinnin parantamiseksi. Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö on viranomaisten käyttämä auditointityökalu, kun viranomainen suorittaa yrityksessä kohteen turvallisuustason tarkastuksen.

Työn tuloksista käy ilmi, että yritykset ovat mieltäneet turvallisuuspolitiikan tarpeellisuuden, koska kaikissa yrityksissä se tai vastaava dokumentti oli laadittu. Toisaalta turvallisuuspolitiikan sisältö sekä laatimiseen liittyvät käytännöt erosivat yllättävän paljon toisistaan. Yhtenäiset toimintamallit puuttuvat, joten tämä työ pyrkii tasoittamaan eroavaisuuksia jatkossa. Erityisenä haasteena yritykset kokivat turvallisuuspolitiikan jalkauttamisen organisaatiossaan.

Työn tuloksena laadittu malli yrityksen turvallisuuspolitiikaksi on tämän työn liitteenä. Se on tarkoitettu vapaasti hyödynnettäväksi kaikille suomalaisille yrityksille ja organisaatioille.

Ohjaaja: Yliopettaja Seppo Leminen, Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiasanat: yritysturvallisuus, turvallisuusjohtaminen, turvallisuuspolitiikka, kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö

Olli Laitinen

### Drafting a company's security policy

Year	2013	no. of pages	50
------	------	--------------	----

---

Security within entrepreneurship is an essential factor in the preservation and growth of Finland's international competitiveness. In order to achieve its strategic goals, a company must guarantee the security of its people, its reputation, information, assets and environment. The creation of a company's security policy is the starting point for goal-directed and systematic security management. The security policy is a declaration of the significance of security in the company's business. Additionally, the security policy defines the company's policies and practices for personnel collaboration.

The aim of this work is to outline the drafting process of a security policy and the best procedures for defining its content. An additional aim is to formulate a model for a company's security policy and to provide recommendations for its implementation.

The basis for the empirical research was formed by interviews carried out in four companies. The interview framework used the National Security Auditing Criteria (KATAKRI). The National Security Auditing Criteria are a mutual security criteria for officials and companies for unifying the communal security procedures and to improve self-monitoring and auditing. The National Security Auditing Criteria are an auditing tool used by the officials when carrying out inspections on the level of security within a company or a community.

The results of the work reveal that companies have deemed the security policy useful, since all companies had already composed their own security policy (or a similar document). On the other hand, the individual contents and practices of the different security policies differed quite a lot from each other. There was a lack of a common operation model, so this work aims to even out discrepancies in the future. In particular, the companies found particularly the implementation of security policies within their organizations to be a challenge.

As a result of the work, a model for a company's security policy is included as an attachment. It is meant to be freely utilized by all Finnish companies and organizations.

Supervisor: Seppo Leminen, Laurea University of Applied Sciences

Key words: corporate security, security management, security policy, National Security Auditing Criteria

### TURVALLISUUDEN MERKITYKSEN KASVU NYKY-YHTEISKUNNASSA

Kataisen hallituksen ohjelmassa on määritetty tavoitteeksi, että Suomi olisi Euroopan turvallisin maa vuonna 2015. Tähän perustuen Sisäasiainministeriö julkaisi järjestyksessä kolmannen sisäisen turvallisuuden ohjelman ”Turvallisempi huomina” 14.6.2012 Helsingissä. Ohjelmassa on päätetty muun muassa toimenpiteistä yritystoiminnan turvallisuuden lisäämiseksi.

Sisäasiainministeriö nimitti työryhmän valmistelemaan elinkeinoelämän ja viranomaisten yhteistä strategiaa yritystoiminnan turvallisuuden parantamiseksi. Kansallisessa turvallisuusstrategiassa on tunnistettu kuusi osa-aluetta, joissa esiintyviin haasteisiin ei ole riittävää yhteiskunnallista vastetta. Yksi osa-alue on yritysten asema oikeuspolitiikassa ja turvallisuusjohtamisen edellytykset.

### MIKÄ IHMEEN TURVALLISUUSPOLITIikka

Yksi turvallisuuden johtamisen kulmakivi yritystasolla on yrityksen turvallisuuspolitiikka, jonka merkitys on korostunut viime vuosina. Turvallisuuspolitiikka on yrityksen turvallisuustyön kivijalka, johon turvallisuustoiminta perustuu. Se kuvastaa johdon tahtotilaa, miten turvallisuusasioita yrityksessä hoidetaan. Turvallisuuspolitiikan sisältö sekä sen laatumiseen ja viestimiseen liittyvät käytänteet eivät ole kuitenkaan vakiintuneet.

Laurea-ammattikorkeakoulun turvallisuusosaamisen koulutusohjelmassa tehdyn opinnäytetyön ”Yrityksen turvallisuuspolitiikan laatiminen” tavoitteena olikin löytää ratkaisuja tähän ongelmaan ja yhteistä toimintamalleja. Tutkimuksen ohjaajana toimi yliopettaja Seppo Leminen ja se toteutettiin vuoden 2013 ensimmäisellä puoliskolla.

## TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksessa tutustuttiin aiheeseen alan kirjallisuuden ja yrityshaastattelujen avulla. Tutkimukseen osallistuivat Valio Oy, Oy Hartwall Ab, SOK ja Suomen Lähikauppa Oy. Haastattelut suoritettiin Kansallisen turvallisuusauditointi-kriteeristön (KATKRIn) avulla. ”Kansallinen turvallisuusauditointi-kriteeristö on viranomaisten käyttämä auditointityökalu, kun viranomainen toteuttaa yrityksessä tai muussa yhteisössä kohteen turvallisuustason todentavan tarkastuksen. Kriteeristö toimii kansallisesti velvoittavana asiakirjana silloin, kun suomalaisten yritysten turvallisuustaso varmennetaan kansallisen turvallisuusviranomaisen toimesta kansainväliseen viranomaispyyntöön pohjautuen ja yritysturvallisuustodistuksen myöntämiseen tähdäten. Turvallisuusauditointikriteeristön toinen päätaivoite on auttaa yrityksiä ja muita yhteisöjä sekä myös viranomaisia sidosryhmineen omassa sisäisessä turvallisuusyhteyksessään.” (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 3.)



TUTKIMUKSEN PERUSTEELLA LAADITTIIN MALLI YRITYKSEN TURVALLISUUSPOLITIIKAKSI. SE ON TARKOITETTU VAPAASTI HYÖDYNNETTÄVÄKSI KAIKILLE SUOMALAISILLE YRITYKSILLE JA ORGANISAATIOILLE.

## TUTKIMUKSEN TULOKSET

Työn tuloksista käy ilmi, että yritykset ovat mieltäneet turvallisuuspolitiikan tarpeellisuuden, koska kaikissa tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä se tai vastaava dokumentti oli laadittu. Toisaalta turvallisuuspolitiikan sisältö sekä laatimiseen liittyvät käytänteet erosivat yllättävän paljon toisistaan. Erityisenä haasteena yritykset kokivat turvallisuuspolitiikan jalkauttamisen organisaatiossaan.

## ...TUTKIMUKSEN TULOKSET

Turvallisuuspolitiikan määrittää yrityksen johto. Käytännön työn vetäjänä ja ensimmäisen luonnoksen laatijana toimii yrityksen turvallisuusvastaava. Turvallisuusvastaava kerää kommentit muilta tarvittavilta yrityksen työntekijöiltä ja johdon edustajilta sekä varmistaa, että turvallisuuspolitiikassa on otettu huomioon mahdollisimman laaja-alaisesti yrityksen eri toiminnot. Yleensä turvallisuuspolitiikka laaditaan Word –tekstinkäsittelyohjelmalla. Laadintamisprosessi voi kestää useita kuukausia. Turvallisuuspolitiikan hyväksyy yrityksen johto esimerkiksi allekirjoituksin. Lisäksi laaditaan erillinen viestintämateriaali.

*Tutkimuksen mukaan turvallisuuspolitiikassa sisällyksessä tulisi määritellä:*

- turvallisuustoiminnan päämäärä
- lyhyemmän aikavälin tavoitteet
- mittarit tavoitteille
- yrityksen kaikkia työntekijöitä velvoittavat turvallisuusperiaatteet sekä
- roolit ja vastuut

Turvallisuusperiaatteissa otetaan kantaa yleisen lainsäädännön ja paikallisten määräysten velvoitettiin, jokaisen työntekijän vastuuseen sitoutua turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen sekä turvallisuuden perehdyttämiseen, kouluttamiseen ja viestintään yrityksessä.

**”Turvallisuuspolitiikka on yrityksen turvallisuusustyön kivijalka, johon turvallisuustoiminta perustuu.”**

*Turvallisuuspolitiikka tulee viestiä kaikille yrityksen työntekijöille. Jalkauttaminen onnistuu parhaiten, kun*

- Turvallisuuspolitiikka on lyhyt ja ytimekäs tiivistelmä yrityksen turvallisuusasioista
- Turvallisuuspolitiikan ulkoasu on viimeistelty ja se saa sisältää kuvia ja värejä
- Yritystasolla turvallisuuspolitiikasta viestii johtoryhmän jäsen, mieluiten toimitusjohtaja
- Turvallisuuspolitiikasta laaditaan erillinen koulutusmateriaali
- Esimiehet käyvät materiaalin läpi tiimiensä kanssa
- Turvallisuuspolitiikka julkaistaan ilmoitustauluilla paperiversiona, yrityksen intranet sivulla sekä tarpeen vaatiessa yrityksen internet sivuilla
- Turvallisuuspolitiikka käydään läpi erilaisilla yhteistyöfoorumeilla esim. työsuojelutoimikunnissa

## Sisällys

1	Johdanto.....	10
1.1	Turvallisuuden merkitys nyky-yhteiskunnassa .....	10
1.2	Tutkimuksen tavoite .....	11
1.3	Tutkimuksen rajaus .....	11
1.4	Tutkimuksen rakenne ja työn eteneminen .....	12
2	Turvallisuuspolitiikka - osa yritysten turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaa .....	13
2.1	Yritysturvallisuus .....	13
2.2	Turvallisuusjohtaminen .....	14
2.3	Riskienhallinta .....	15
2.4	Riskienhallintapolitiikka .....	17
2.5	Turvallisuuspolitiikka .....	17
2.5.1	Turvallisuustyön päämäärä ja tavoitteet .....	18
2.5.2	Mittarit .....	19
2.5.3	Turvallisuustyön roolit ja vastuut .....	20
3	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	21
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	21
3.2	Tutkimuksen lähestymistavan valinta .....	22
3.3	Tutkimusmetodien valinta .....	23
3.3.1	Haastattelu .....	24
3.3.2	Dokumenttianalyysi .....	25
4	Tutkimukseen osallistuneet yritykset .....	26
4.1	Valio Oy .....	26
4.2	Oy Hartwall Ab.....	26
4.3	SOK .....	27
4.4	Suomen Lähikauppa Oy.....	27
5	Tutkimuksen tulokset .....	28
5.1	Turvallisuuspolitiikan laatimisprosessi .....	28
5.2	Turvallisuuspolitiikan sisältö .....	28
5.3	Turvallisuuspolitiikan jalkauttaminen .....	30
6	Tutkimuksen luotettavuus .....	30
7	Johtopäätökset .....	31
7.1	Turvallisuuspolitiikan laatimisprosessi .....	32
7.2	Turvallisuuspolitiikan sisältö .....	32
7.3	Turvallisuuspolitiikan jalkauttaminen .....	33
8	Jatkotutkimushankkeet .....	33
8.1	Turvallisuuspolitiikan edellyttäminen yhteistyökumppaneilta .....	33
8.2	Turvallisuuspolitiikan jalkauttaminen verkko-oppimismateriaalin avulla.....	33



Lähteet.....	36
Kuviot.....	38
Taulukot.....	39
Liitteet.....	40
Liite 1 Malli turvallisuuspolitiikaksi.....	41
Liite 2 Haastattelulomake.....	43

## 1 Johdanto

### 1.1 Turvallisuuden merkitys nyky-yhteiskunnassa

Sisäasiainministeriö julkaisi järjestyksessä kolmannen sisäisen turvallisuuden ohjelman ”Turvallisempi huominen” 14.6.2012 Helsingissä. Ohjelma perustui pääministeri Kataisen hallitusohjelmassa päätettyihin tavoitteisiin. Kataisen hallituksen ohjelmassa on määritetty tavoitteeksi, että Suomi olisi Euroopan turvallisimaa maana vuonna 2015. Sisäisen turvallisuuden ohjelmassa on päätetty ”toimenpiteistä muun muassa turvallisuuden tunteen lisäämiseksi, oppilaitosten ja julkisten tilojen turvallisuuden parantamiseksi, työssä kohdatun väkivallan ja vakavan väkivallan ja sen uhkan vähentämiseksi, nuorten turvallisuuden parantamiseksi sekä lapsiin ja nuoriin kohdistuvan seksuaalisen häirinnän vähentämiseksi, *yritystoiminnan turvallisuuden lisäämiseksi* ja rikoksen uhrin palvelujen parantamiseksi.” (Sisäisen turvallisuuden ohjelma - Turvallisempi huominen 2012, 3).

Sisäasiainministeriö nimitti työryhmän valmistelemaan elinkeinoelämän ja viranomaisten yhteistä strategiaa yritystoiminnan turvallisuuden parantamiseksi. Kansallisen strategian tavoitteena on, että suomalaisyrityksillä on edellytykset harjoittaa liiketoimintaansa ilman, että rikollinen toiminta, onnettomuudet ja häiriötilanteet niitä merkittävästi häiritsevät. Strategia on tunnistettu kuusi yritysturvallisuuden osa-alueita, joissa esiintyviin haasteisiin ei ole riittävä yhteiskunnallista vastetta. Näitä osa-alueita ovat henkilöriskit, yritysten asema oikeuspolitiikassa ja *turvallisuusjohtamisen edellytykset*, vastapuoli- ja kilpailua vääristävät riskit, omaisuusriskit, tietopääomaan kohdistuvat riskit sekä yritysten omatoiminen varautuminen. (Kansallinen strategia yritystoiminnan turvallisuuden parantamiseksi, 2).

Sisäasiainministeriön kansallisen turvallisuusstrategian (2012, 12) mukaan turvallisuusjohtamisessa korostuu jatkossa tietoisuus johtamistoimenpiteiden turvallisuusvaikutuksista, jonka perustana on tieto. Mitä paremmin ymmärretään turvallisuusympäristöä ja omien toimien vaikutusta siihen, sitä parempia ratkaisuja yrityksissä kyetään tekemään. Tämä voidaan tulkita, että turvallisuusympäristöä eli tilannekuvaa pitää jatkossa pystyä analysoimaan ja mittaamaan yhä tarkemmin sekä kansallisella että yritystasolla, jotta turvallisuutta voidaan johtaa ja kehittää tavoitteiden mukaisesti.

Yksi turvallisuuden johtamisen kulmakivi yritystasolla on yrityksen turvallisuuspolitiikka, jonka merkitys on korostunut viime vuosina. Poliitiikassa ilmenee johdon kannanotto turvallisuustyön merkityksestä yrityksessä.

Turvallisuuspolitiikan välttämättömyys on huomioitu Kansallisessa turvallisuusauditointikriteeristössä (KATAKRI). ”Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö on Puolustusministeri-

ön, Ulkoasiainministeriön, Sisäasiainministeriön, Viestintäviraston sekä Elinkeinoelämän keskusliiton yhteinen ponnistus yhteisen turvallisuuskriteeristön luomiseksi viranomaisille ja yrityksille yhteisöturvallisuusmenettelyn yhtenäistämiseksi ja omavalvonnan sekä auditoinnin parantamiseksi. Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö on viranomaisten käyttämä auditointityökalu, kun viranomainen toteuttaa yrityksessä tai muussa yhteisössä kohteen turvallisuustason todentavan tarkastuksen.” (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 3). Osa-alueen hallinnollinen turvallisuus ensimmäinen osa-alue A100 käsittelee turvallisuuspolitiikkaa sekä turvallisuustoimintaa ohjaavia periaatteita ja määrittelyjä. Tämän tutkimuksen yrityshaastattelut suoritettiin KATAKRIn avulla.

Viranomaiset, kuten Suomen Tulli ja Turvatekniikan keskus, TUKES, kartoittavat tarkastuksissaan yritysten turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuspolitiikan tilaa. Saadakseen Tullin turvallisuustodistuksen tullaus- ja logistiikkatoiminnoilleen ja sen vuoksi oikeutuksen etuihin koko EU:n alueella (AEO) täytyy yrityksen esittää Tullille muun muassa voimassa oleva turvallisuuspolitiikka (AEO hakijalta vaadittavat kuvaukset ja ohjeet 2008, 3.) Turvatekniikan keskus TUKES suorittaa säännöllisiä tarkastuksia yrityksissä ja kiinnittää yhä enemmän huomiota turvallisuusjohtamisen tasoon ja tavoitteellisuuteen. Enää ei riitä, että turvallisuuden kehittämiseksi on tehty useita toimenpiteitä vaan turvallisuustyön pitää olla tavoitteellista ja sen kehittämisessä pitää näkyä johdon sitoutuminen. TUKES suosittaa tai velvoittaa yrityksiä laatimaan turvallisuuspolitiikan, jos se puuttuu.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Yritysten tarve turvallisuuspolitiikan laatimiseksi on kasvussa Suomessa. Turvallisuuspolitiikalle ei ole kuitenkaan olemassa yhtä yhtenäistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää ja mallia. Tämän tutkimuksen tavoitteena on

- selvittää turvallisuuspolitiikan laatimisprosessi
- selvittää parhaat käytänteet turvallisuuspolitiikan sisällöksi ja laatia malli yrityksen turvallisuuspolitiikaksi
- antaa suosituksia turvallisuuspolitiikan jalkauttamiseksi.

## 1.3 Tutkimuksen rajaus

Kerkon (2001, 13) mukaan ensimmäiset konkreettiset turvallisuusjohtamista koskevat vaikutteet tulivat Suomeen 1980-luvun puolivälissä, ja vasta 1990-luvulla lainsäädäntö lähti kehittymään suuntaan, jossa on selviä turvallisuusjohtamisen piirteitä. Turvallisuusala on siis verrattain nuori Suomessa ja se on tällä hetkellä siinä vaiheessa, että kansalliset toimintamallit ja kriteeristöt ovat monilta osin löytäneet tiensä käytänteisiin. Kansainvälisessä kehityksessä

ollaankuitenkin jäljessä muita aloja. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan aihetta Suomessa toimivien yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan turvallisuusjohtamisen käytänteet Suomen ulkopuolella.

Tutkimuksessa perehdytään ensisijaisesti yritysten tarpeisiin aiheeseen liittyen. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää myös julkisen puolen organisaatioissa ja muissa yhteisöissä.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne ja työn eteneminen

Tutkimuksen johdannossa käsitellään työn taustaa, jossa tuodaan esiin valtion sisäiseen turvallisuuteen ja suomalaisiin yrityksiin kohdistuvat uudet haasteet turvallisuusjohtamisen alalla. Turvallisuusjohtamisen yksi elementti on yrityksen turvallisuuspolitiikka. Johdannossa tuodaan lisäksi esiin tutkimuksen tavoitteet sekä aiheen rajaus.

Lähdemateriaaliin viitaten käydään läpi tutkimuksen viitekehys: yritysturvallisuus, turvallisuusjohtaminen, riskienhallinta, riskienhallintapolitiikka ja turvallisuuspolitiikka. Käsitteet puretaan auki, jonka avulla lukijan on helpompi ymmärtää haastatteluissa kirjattua dialogia ja niihin liittyviä tutkimustuloksia.

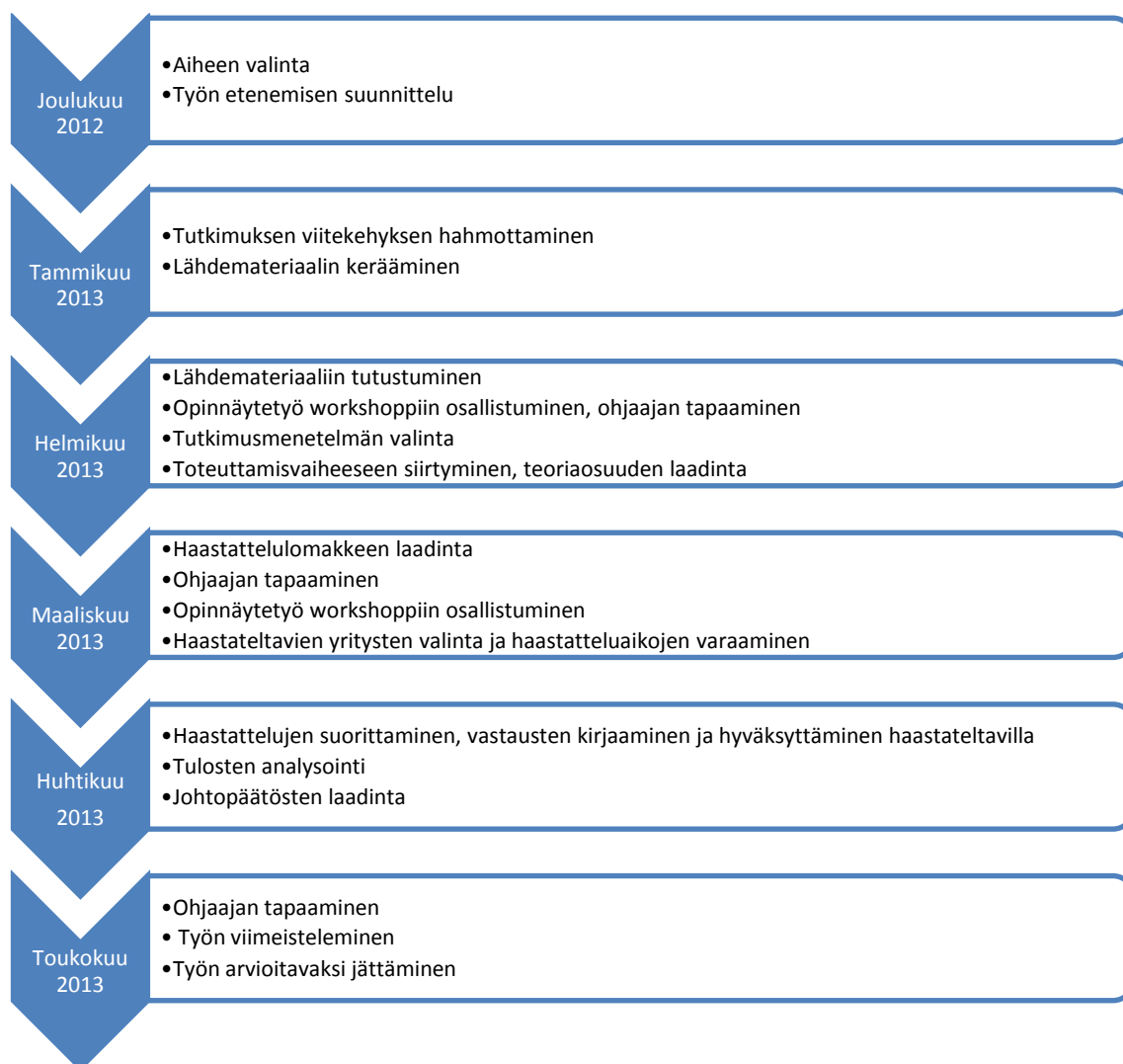
Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen metodologia. Metodologiaksi valikoitiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja konstruktiiivinen lähestymistapa. Lisäksi tuodaan esiin käytetyt tutkimusmenetelmät. Päämenetelmä on yksilöhaastattelu, jonka haastattelulomake laadittiin ennen haastattelujen suorittamista. Haastatteluja suoritettiin neljä kappaletta neljässä eri yrityksessä. Yritykset on esitelty luvussa 4, haastattelulomake vastauksineen on liitteenä 2.

Haastattelujen jälkeen on vuorossa tulosten analysointi luvussa 5. Tämän jälkeen luvussa 6 on otettu kantaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Johtopäätöksissä pyritään vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin ja selventämään lukijalle yhteenvetona tutkimuksen tuloksista johdetut johtopäätökset. Lopuksi tuodaan esiin ehdotukset jatkotutkimushankkeiksi. Malli yrityksen turvallisuuspolitiikaksi on liitteenä 1. Se on tarkoitettu vapaasti hyödynnettäväksi kaikille suomalaisille yrityksille ja organisaatioille.

Tutkimustyön suunniteluvaihe aloitettiin joulukuussa 2012. Toteutusvaiheeseen siirryttiin helmikuussa 2013, jolloin laadittiin työn teoriaosuus. Maaliskuussa 2013 valmisteltiin ja huhtikuussa suoritettiin haastattelut. Tämän jälkeen analysoitiin tulokset ja laadittiin tutkimuksen

johtopäätökset. Toukokuussa 2013 työ oli valmis jätettäväksi arvioitavaksi. Seuraavassa on yksityiskohtaisempi esittely tutkimustyön etenemisestä kaaviona.



Kuvio 1: Tutkimustyön eteneminen

## 2 Turvallisuuspolitiikka - osa yritysten turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaa

### 2.1 Yritysturvallisuus

Kerkon (2001, 21) mukaan yritysturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen kaikkien turvallisuusasioiden yhtenäistä tulostavoitteita tukevaa kokonaishallintaa. Kerko tuo esiin, että käytännön turvallisuustyö on ennalta ehkäisevää toimintaa onnettomuus- ja vaaratilanteiden sekä vahinkojen torjumiseksi ja toimintavalmiuksien luomista näiden tilanteiden varalta. Elinkeinoelämän keskusliiton jo vakiintunut yritysturvallisuuden osa-alueiden jaottelumalli käy ilmi seuraavasta kuvioista. Yritysturvallisuustyön avulla suojataan yrityksen henkilöt, maine, tiedot, omaisuus ja ympäristö.



Kuvio 2: Yritysturvallisuuden osa-alueet (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013).

Seuraavassa taulukossa on esitetty yritystoimintaa kohdanneet vahingot vuodelta 2011. Tilasto selventää, minkälaisien haasteiden parissa yritysturvallisuus alana toimii. Luvut ovat osa Sisäasiainministeriön Sisäisen turvallisuuden ohjelman seurannassa käyttämistä tunnusluvuista.

Yritystoiminnan turvallisuus		
Tunnusluku	2011	Lähde
Myyntiä vartakausien määrä, kpl/vuosi	52 496	Poliisin tulostietojärjestelmä
Kaupparekisteriin kohdistuneet rekisterimerkintärikokset ja niiden yritykset, kpl/vuosi	117	Poliisin tulostietojärjestelmä
Yrityksille korvatut murto- ja ilkivaltavahingot, €/vuosi	8,5M €	FK tilasto
CERT-FI –tietoturvaluokkausilmoitukset, kpl/vuosi sekä näiden perusteella tehtyjen rikosilmoitusten määrä, prosenttia		
Yritysten palovahinkojen määrä, jotka vakuutusyhtiö on korvannut	67M €	FK tilasto
Yritysten muiden vahinkojen määrä, €/vuosi	74,5M €	FK tilasto

Taulukko 1: Yritystoiminnan turvallisuuden tunnusluvut (Sisäisen turvallisuuden ohjelma 2012).

## 2.2 Turvallisuusjohtaminen

”Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan organisaatiossa tapahtuvaa järjestelmällistä ja organisoitua ihmisiä, ympäristöä, omaisuutta, tietoa ja mainetta vahingoittavien tapahtumien ennaltaehkäisemiseen tähtäävää johtamista. Turvallisuusjohtamisen prosessi on jatkuva, ja se etenee kehänä politiikasta ja tavoitteista suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja arvioin-

tiin sekä uudelleen kehitys- ja korjaustoimien kautta jatkuvaan parantamiseen. Turvallisuusjohtaminen nivoutuu organisaation normaaliin johtamisprosessiin.” (Lanne 2007, 12).

”Hyvälle turvallisuusjohtamiselle on oltava selkeät lähtökohdat: turvallisuuspolitiikan luominen, toimintavelvoitteiden ja -valtuuksien määrittäminen, riskien arviointi, mittaaminen, seuranta ja dokumentointi, osaamisen varmistaminen sekä tiedottaminen.” (Turvallisuusjohtaminen 2010a.) Seuraavassa kuviossa käy ilmi koko turvallisuusjohtamisen kenttä Työsuojeluhallinnon näkökulmasta.

TURVALLISUUSJOHTAMINEN Työturvallisuus Työterveys	
Turvallisuuspolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sisältää päämäärät</li> <li>• näkyy johdon sitoutuminen</li> <li>• näkyy henkilöstön merkitys turvallisuuden toteuttamisessa</li> </ul>
Turvallisuusjohtamisen organisointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• järjestelmällisten toimintatapojen luominen</li> <li>• toimintavastuiden ja velvollisuuksien määrittäminen</li> <li>• linjaesimiesten resurssien varmistaminen</li> </ul>
Käytännön toiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riskien arviointi</li> <li>• osaamisen varmistaminen</li> <li>• toimenpiteiden toteutus</li> <li>• tiedon kulun varmistaminen</li> <li>• mittaaminen ja seuranta</li> </ul>

Kuvio 3: Turvallisuusjohtaminen (Turvallisuusjohtaminen 2010a).

### 2.3 Riskienhallinta

Riskienhallinta yritysmaailmassa tarkoittaa liiketoimintaa uhkaavien riskien tunnistamista, seurauksen ja todennäköisyyden arvioimista, niihin liittyvien päätösten tekemistä ja toimeenpanoa. Työ keskittyy riskeihin, joilla voi toteutuessaan olla merkittävää vaikutusta yrityksen liikevaihtoon ja johdon päätöksentekoon. Riskienhallinnan tavoitteena on yleisesti katastrofi- en välttäminen ja siten liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen kaikissa olosuhteissa sekä riskienhallinnan kustannusten optimointi. Riskienhallinnan tavoitteena ei ole välttää riskinot- tamista vaan hallita riskinotto ja sen mahdolliset seurannaisvaikutukset. Riskit kuuluvat yri- tystoimintaan eikä yritys ilman riskinottoa voi menestyä. (Juvonen 2008, 18).

Sanalla riski on monta merkitystä ja useita eri määritelmiä. Lyhyesti määriteltynä riski tar- koittaa vahingonuhkaa, johon vaikuttavat riskin todennäköisyys ja riskin laajuus tai vakavuus. Riskienhallinta on yritysten toimintaa suojautua näiltä vahinkouhkilta. Suominen (2001) mää- rittelee riskienhallinnan seuraavasti. Riskienhallinta on prosessi, jonka avulla yritystä uhkaa- via vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) on prosessi, johon vaikuttavat yhtiön hallitus, johto ja työntekijät. Sitä toteutetaan strategia- ja suunnitteluprosesseissa koko organisaatiossa. Se on kehitetty tunnistamaan seikkoja, jotka voivat vaikuttaa yhtiöön ja hallitsemaan riskejä määritellyn riskinottohalun piirissä, jotta yhtiön tavoitteiden saavuttaminen olisi riittävän luotettavalla pohjalla. (The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, COSO, 2002)

Määritelmän mukaisesti:

- riskienhallinta on koko organisaation kattava jatkuva prosessi
  - riskienhallintaa toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla
  - riskienhallintaa sovelletaan strategian laadinnassa
  - riskienhallintaa sovelletaan koko organisaatiossa, kaikilla tasoilla ja kaikissa yksiköissä ja siinä organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena
  - riskienhallinnan tarkoituksena on tunnistaa potentiaalisia tapahtumia, jotka toteutuessaan vaikuttavat organisaatioon, ja hallita riskiä organisaation riskinottohalukkuuden mukaisesti
  - riskienhallinnan avulla johto ja hallitus voivat saavuttaa kohtuullisen varmuuden organisaation tavoitteiden toteutumisesta
  - riskienhallinta on kehitetty toteuttamaan tavoitteita, jotka on ryhmitelty erillisiin, mutta osittain päällekkäisiin luokkiin.
- (Coso ERM Executive Summary, 2004.)

Selkeyttääkseen riskienhallinnan laajaa työkenttää ja ymmärtääkseen eri riskianalysimien soveltuvuutta, täytyy riskit kategoroida. Riskien kategorioimiseen on useita eri tapoja. Sekä Berg (1996) että Suominen (2001) jakavat riskit liiketaloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Myös nämä osa-alueet voidaan jakaa pienempiin riskisegmentteihin.

Liiketaloudellisia riskejä otetaan liikevoiton saamiseksi. Toteutuessaan nämä riskit estävät jostain tuotteesta tai toiminnasta suunnitellun voiton saamisen osittain tai kokonaan. Liiketaloudelliset riskit voidaan jakaa teknisiin-, sosiaalisiin-, taloudellisiin-, poliittisiin- ja henkilöriskeihin. (Berg 1996, 24). Liikeriskeihin ei voi varautua vakuuttamalla. Riskin toteutuminen saattaa tappion sijasta merkitä myös tuotto-odotusten toteutumista. (Juvonen 2008, 16). Tästä johtuu sanonta, että riski voi olla myös mahdollisuus.

Vahinkoriskeille on tyypillistä, että niiden ottamiseen ei liity voiton mahdollisuutta. Sen sijaan niiden toteutuminen tietää aina yritykselle menetyksiä. Tyypillisiä vahinkoriskejä ovat tulipalo, putkivuoto, konevaurio, liikenneonnettomuus tai työntekijän loukkaantuminen. Vahinkoriskit voidaan jakaa omaisuus-, tieto-, henkilö- ja toimintariskeihin. (Berg 1996, 24). Vahinkoriskeihin voidaan varautua vakuuttamalla (Juvonen 2008, 16.)



Laajasti määriteltävinä käsitteinä riskienhallinta ja yritysturvallisuusjohtaminen ovat hyvin lähellä toisiaan. Molemmissa toiminnoissa käsitellään ihmisiä, ympäristöä ja omaisuutta uhkaavia tekijöitä, toiminta nähdään suunnitelmallisena, jatkuvana ja prosessimaisena sekä korostetaan yhteyttä yrityksen johtamiseen. Toisaalta riskienhallinnassa kuitenkin korostuu selkeämmin yrityksen liiketaloudellinen näkökulma ja strateginen johtaminen. Yritysturvallisuusjohtaminen rajoittuu usein lähinnä yrityksen vahinkoriskien hallintaan sekä operatiivisen toiminnan kehittämiseen.

#### 2.4 Riskienhallintapolitiikka

Tampereen yliopistollisen keskussairaalan entinen turvallisuuspäällikkö Kari Sorola on aikoihin määritellyt riskienhallintapolitiikan ytimekkäästi seuraavasti. ”Riskienhallintapolitiikalla tarkoitetaan julkista selontekoa, jossa organisaatio sitoutuu riskienhallintaan liittyvien toimien tarkoituksiin ja periaatteisiin. Riskienhallintapolitiikka on hyvää riskienhallintaa eteenpäin ajava voima ja välttämätön osa riskienhallintajärjestelmää”.

Riskienhallintatyö aloitetaan riskienhallintapolitiikan laadinnasta. Riskienhallintapolitiikassa määritellään ainakin seuraavat osa-alueet:

- riskienhallinnan perusteet
- riskienhallinnan toimenpiteet
- riskienhallinnan seuranta ja tulosten raportointi

Riskienhallinnan perusteet -osiossa määritellään riskienhallinnan tavoitteet ja kattavuus. Yrityksen riskinkantokyky sekä riskinottohalu tuodaan esiin. Riskinottohalu saisi olla maksimissaan yhtä suuri kuin riskinkantokyky, mutta mieluiten vähemmän. Seuraavaksi muodostetaan yrityksen riskienhallintaorganisaatio ja organisoidaan toiminta. Lisäksi otetaan kantaa riskien tunnistamis- ja arviointiperiaatteisiin. Riskienhallinnan toimenpiteet -osiossa otetaan kantaa tavoin yrityksessä varaudutaan merkitykseltään erilaisiin riskeihin. Toimenpiteet voidaan jakaa kontrollointiin ja rahoittamiseen. Lopuksi riskienhallintapolitiikassa määritellään riskienhallinnan seurantajärjestelmät sekä raportointikäytännöt. Riskienhallintapolitiikassa otetaan kantaa kuinka usein raportoidaan, minkälaista raportointitapaa noudatetaan ja kenellä on raportointivastuu. (Juvonen 2008, 38).

Riskienhallintapolitiikka pitää sisällään hyvin paljon samoja elementtejä (mm. tavoitteet, organisointi) kuin turvallisuuspolitiikka.

#### 2.5 Turvallisuuspolitiikka

Yrityksen johdon työskentelyn liiketoiminnassa on perustuttava valittuihin ja päätettyihin toimintaperiaatteisiin ja politiikkoihin. Johdon työskentely kohdistuu tavoitteiden asettami-

seen ja työstämiseen, katselmointiin tai järjestelmien luomiseen ja kehittämiseen. Johto ei osallistu politiikan rutiininomaiseen toteuttamiseen, mutta toisaalta rutiinien toteuttaminen edellyttää tavoitteita ja katselmointia, mikä on johdon tehtävä. (Kerko 2001, 44).

Turvallisuuspolitiikka ilmentää johdon suhtautumista turvallisuustoimintaan ja asioita, joita turvallisuustoiminnassa erityisesti painotetaan (Leppänen 2006, 177; Miettinen 2002, 60.) Turvallisuuspolitiikka on julkilausuma turvallisuuden merkityksestä organisaatiolle (Leppänen 2006, 177.)

”Työnantajalla tulee aina olla turvallisuuspolitiikka tai -periaatteet, jotka määrittelevät yleiset turvallisuuden päämäärät. Poliitikassa ilmenee johdon kannanotto turvallisuustyön merkityksestä. Lisäksi henkilöstön yhteistyön toimintaperiaatteet ja -tavat on määritelty.” (Turvallisuusjohtaminen 2010a).

Miettisen (2002, 61) mukaan yritysturvallisuuspolitiikassa määritellään yritysturvallisuuden peruskäsitteet, tärkeimmät ylläpito- ja keittämiskeinot, vastuut ja ne asiat, joihin yritys on sitoutunut yritysturvallisuuden ylläpidossa ja kehittämisessä.

Leppäsen (2006, 178) mukaan turvallisuuspolitiikassa määritellään organisaation turvallisuustoiminnan strategia ja tavoitteet, jotka pääsääntöisesti ilmoitetaan olevan ”toiminnan turvaaminen kaikissa olosuhteissa”. Leppänen (2006, 179) lainaa Visuria (1997) ja tuo esiin, että turvallisuuspolitiikalla on kaksi ulottuvuutta, ulkoinen ja sisäinen. Ulkoista turvallisuuspolitiikkaa ovat suhtautuminen mm. korruptioon ja lahjontaan. Turvallisuuspolitiikan sisäisessä ulottuvuudessa tärkeä rooli on henkilöstöllä ja turvallisuusviestinnällä. Sisäisessä turvallisuusviestinnässä rakennetaan turvallisuuskulttuuria.

Turvallisuuspolitiikka voi sisältää myös turvallisuuden merkitykseen, turvallisuustoiminnan sisältöön, vastuisiin, toimintakohteisiin ja toteutusvälineisiin liittyviä määritelmiä ja rajauksia.

Sekä Kerko (2001, 46), Leppänen (2006, 179) että Vesterinen (2011, 20) tuovat esiin, että turvallisuuspolitiikan ei kuulu olla pituudeltaan kovinkaan pitkä, vaan enemmänkin lyhyt ja ytimekäs julkilausuma turvallisuuden merkityksestä organisaatiossa.

Miettinen (2002, 63) muistuttaa, että jokaisella yrityksellä on omat erityispiirteensä. Nämä on muistettava ottaa huomioon turvallisuuspolitiikkaa määriteltäessä. Seuraavassa on käsitelty turvallisuuspolitiikan sisällössä yleisesti käsiteltyjä aiheita.

### 2.5.1 Turvallisuustyön päämäärä ja tavoitteet

Päämääränä yritys ilmoittaa, mihin se pyrkii, millainen se jossain suhteessa haluaa olla muutamana vuoden (3-5) vuoden kuluttua. Päämäärän asettaa ylin johto, ja niiden saavuttamiseen on koko johdon sitouduttava. Päämäärästä ilmoitetaan koko henkilöstölle, joka myös tulisi saada sitoutumaan niihin. Turvallisuuspäämäärissä ei vielä mietitä, miten tavoitteeseen käytännössä päästään, mutta niiden on kuitenkin oltava selkeitä, konkreettisia ja tavoitteellisia. Turvallisuustavoitteet ovat konkreettisempia ja lyhytaikaisempia kuin turvallisuuspäämäärät. (Kerko 2001, 47).

Leppäsen (2006, 176) mukaan turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan tavoitteiden tulee olla kiinteästi yhteydessä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan, jotta turvallisuus- ja riskiasioista vastaavat puhuvat samaa kieltä muun organisaation kanssa. Jos yrityksen tavoitteena on 8,5 % tuotto sijoitetulle pääomalle, on turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan tavoitteena selvittää ne tekijät, jotka voivat vaarantaa kyseisen tavoitteen saavuttamisen sekä valita sellaiset arviointi- ja korjaavat toimenpiteet, joiden avulla tavoitteen saavuttaminen voidaan saavuttaa. Toisaalta tavoitteena voi olla markkinajohtajuus yms. Jos turvallisuusyksikkö kokee, että sen omat tavoitteet eroavat muun organisaation tavoitteista, se ei puhu samaa kieltä muun organisaation kanssa. Turvallisuustoiminnan tavoitteet on yhdistettävä organisaation yleisiin tavoitteisiin. Turvallisuustoiminnan tavoitteet on kyettävä mittaamaan, koska vain sellaista toimintaa, jonka vaikutus kyetään mittaamaan, voidaan johtaa. (Leppänen 2006, 176-177).

### 2.5.2 Mittarit

Sekä Kerko (2002, 52) että Leppänen (2002, 177) tuovat esiin, että turvallisuuden kehityksen mittaaminen tulee keskittyä sekä syihin että seurauksiin. Mittaaminen on Kerkon (2002, 52) mukaan joko 1) toiminnan ja sen edellytysten ennakoivaa seuranta tai 2) jälkikäteistä toiminnan seurausten mittaamista.

Seuraavassa on luettelo asioista, joita Kerkon (2002, 52-53) mukaan kannattaa mitata:

- tarkastukset, riskienarvioinnit, poikkeamahavainnot
- kriittisten teknisten järjestelmien ja laitteiden huoltoon liittyvät asiat
- suojainten käyttö
- palo- ja räjähdysvaarallisten aineiden käsittelyn hallinta
- työhygienia
- toimintahäiriöiden- ja vähältä piti tapausten ilmenemistäajuus
- toimintatapojen turvallisuus
- olosuhteiden turvallisuus
- materiaalivahingot

- sattuneet tapaturmat
- muut sattuneet onnettomuudet ja häiriöt
- sairauspoissaolot
- tuotantohäiriöt
- valvontaviranomaisten korjauskehotusten määrä
- asiakasreklamaatiot

Leppäsen (206, 179) mukaan mitattavia suureita voivat mm. olla toteutuneet riskit, läheltä piti -tilanteet, riskien aiheuttamat kustannukset, turvallisuustoimenpiteiden kustannukset, turvallisuusilmapiirin kehittyminen, turvallisuuskoulutukseen tai turvallisuuden valvontaan käytetyt työtunnit jne.

### 2.5.3 Turvallisuustyön roolit ja vastuut

Kerkon (2001, 48) mukaan yrityksen turvallisuustoiminnan organisointi on johdon vastuulla. Turvallisuusasioiden systemaattinen ja säännöllinen käsitteleminen johtoryhmässä on yhtä tärkeää kuin muidenkin liiketoiminnallisten asioiden. Seuraavassa kuviossa on esitelty turvallisuusasioiden organisointia Työsuojeluhallinnon näkökulmasta.

	Ylin johto	Muu linjajohto	Työntekijät
Turvallisuuspolitiikka	X		
Tavoitteet seuranta ja turvallisuustyön organisointi	X		
Työympäristön ja toiminnan tarkkailu		X	X
Opastus ja ohjaus		X	X
jne.			

Kuvio 4: Turvallisuuden organisointi (Turvallisuusjohtaminen 2010b).

Linjaorganisaatio vastaa toiminnan virheettömyydestä ja yleensä kaikesta, mikä liittyy jatkuvaan parantamiseen ja sen edellytysten luomiseen (kuten ohjeet, opastus, riskien arviointi, poikkeamavalvonta). Nämä asiat eivät saa olla turvallisuusorganisaation tai muun asiantuntijahenkilöstön vastuulla. Turvallisuushenkilöstön vastuut liittyvät lakisääteisiin vaatimuksiin, tukitoimintaan ja asiantuntemukseen (Kerko 2001, 49).

Miettinen (2002, 65) tuo esiin, että yritysturvallisuusasiat voidaan organisoida yhtä monella tavalla kuin on yrityksiäkin. Yhtä ainoa oikeaa tapaa tuskin löytyy. Miettisen (2002, 65) mukaan hierarkisen organisaation etuna on, että se mahdollistaa yrityksen turvallisuustoimintojen vahvan keskitetyn ohjauksen ja helposti toteutettavan raportointi- ja palautejärjestelmän. Huonoa hierarkisessa organisointimallissa on, että se voi olla jäykkä ja joustamaton muutoksia vaativissa tilanteissa. Matriisiorganisaatiossa yritysturvallisuustoiminnot on hajautettu eri puolille yritystä. Sen heikkous on, että siinä organisaation eri tahojen toiveet ja tavoitteet yritysturvallisuuden kehittämistä voivat olla ristiriitaisia. Yhteisymmärryksen puuttuessa yritysturvallisuusasioiden kehittäminen on tehotonta jopa hierarkiseen organisaatioon verrattuna, jossa kehittämistoiminnan linjaukset ja tavoitteet annetaan ylhäältä käsin. Matriisiorganisaatio antaa kuitenkin hyvän lähtökohdan erityisesti korkean riskitason yritysten turvallisuuden kehittämiseen. Mitä suurempi riippuvuus yritysturvallisuuden ja liiketoiminnan välillä vallitsee, sen korkeampi on yritysturvallisuuden riskitaso. (Miettinen 2002, 65). Matriisiorganisaatiossa siis turvallisuuden vastuutahot ovat lähempänä liiketoimintaa.

### 3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Viimeisten vuosikymmenten aikana ihmistieteellinen tutkimus on kokenut radikaalin tutkimuksen tekemisen paradigman (perususkomusten) muutoksen. Perinteisestä ”määrällisen” eli kvantitatiivisen tutkimuksen traditiosta on siirrytty ”laadullisen” eli kvalitatiivisen tutkimuksen traditioon. (Metsämuuronen 2006, 3).

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2000, 129-130) ovat määritelleet tutkimusmenetelmien keskeiset piirteet seuraavanlaisesti:

Kvantitatiivisen tutkimuksen peruspiirteitä ovat

- johtopäätökset aiemmista tutkimuksista
- aiemmat teoriat
- hypoteesien esittäminen
- käsitteiden määrittely
- koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitelmat
- koehenkilöiden ja tutkittavien henkilöiden valinta: määritellään perusjoukko ja otos
- muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja tilastollisesti käsiteltävään muotoon
- päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat:

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
- Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina.
- Käytetään induktiivista analyysiä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja.
- Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit
- Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
- Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien välillä on niin paljon eroja, että tutkimuskohteen mukaan on mielekästä valita jompikumpi metodologia (oppi tiedonhankkimisen menetelmistä) ainakin päämetodologiaksi (Metsämuuronen 2006, 88.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 13) mukaan metodologia tarkoittaa sääntöjä siitä, miten joitain välineitä, metodeja, käytetään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän tutkimuksen metodologiaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote. Tutkimuksessa on tärkeämpää suosia ihmisiä tiedonkeruun instrumentteina ja esimerkiksi paljastaa tätä kautta odottamattomia seikkoja, kuin saada numeerisia vastauksia tilastolliseen muotoon. Tässä tutkimuksessa tutkija ei määrää, mikä on tärkeää, vaan lopputulos muokkautuu aikaisemman teorian ja vuorovaikutuksen kautta.

### 3.2 Tutkimuksen lähestymistavan valinta

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle kehittämistyölle on vaihtoehtoina kuusi erilaista lähestymistapaa, joita on mahdollista myös yhdistellä. Näitä ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktiivinen tutkimus, innovaatioiden tuottaminen ja tutkiminen, ennakointi ja verkostotutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Toimintatutkimuksessa painottuvat tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Toimintatutkimuksessa korostuu ihmisten aktiivinen osallistuminen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen. Konstruktiivisessa tutkimuksessa

tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi tuote, tietojärjestelmä, ohje tai käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi ovat keskeinen osa konstruktivistista tutkimusta. Innovaatiolla tarkoitetaan uudenlaista tuotetta, palvelua, prosessia, toimintamallia tai muuta vastaavaa, jolla tuotetaan taloudellista tai muuta hyötyä. Innovaatioissa on tärkeää niiden toteuttaminen ja kaupallistaminen. Innovaatiotutkimuksen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen innovaatioinnosta. Ennakointiin kuuluu tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen, hankinta, käsittely, muokkaus, analysointi ja raportointi. Tietoa tuotetaan tyypillisesti päätöksenteon tueksi, esimerkiksi organisaatioiden strategiatyöhön. Verkostotutkimuksen avulla tuotetaan tietoa tavallisesti yritysten välisistä suhteista ja verkostoista ja sitä käytetään apuna verkostoja kehittäessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37-39).

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui konstruktivistinen tutkimus. Tavoitteena on luoda malli yrityksen turvallisuuspolitiikaksi ja konstruktivistisessa tutkimuksessa tavoitteena on luoda jokin uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi malli. Konstruktivistisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu siis johonkin konkreettiseen kohteeseen, tässä tapauksessa turvallisuuspolitiikan malliin, kun toimintatutkimuksessa pyritään tyypillisesti ihmisten toiminnan muuttamiseen. Konstruktivistisen tutkimuksen tuotos ei ole välttämättä innovaatio. Tarkoituksena ei ole välttämättä luoda jotain uutta vaan enemmänkin muuttaa jo olemassa olevaa. Turvallisuuspolitiikkoja on laadittu yrityksissä jo vuosia, eli kysymyksessä ei ole innovaatiomielessä uutuus, vaan nyt on tarkoitus muutoksen avulla yhtenäistää käytänteitä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan kohdetta syvällisesti ja pyritään muodostamaan ongelmasta kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole kehittää mitään konkreettista, joten tässäkin mielessä konstruktivistinen menetelmä sopii tähän tutkimukseen parhaiten.

Konstruktivistisessa tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmaratkaisuun luomalla uusi rakenne, jonka luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Tässä tutkimuksessa hyväksikäytetään kumpakin.

### 3.3 Tutkimusmetodien valinta

Metsämuurosen (2006, 88) mukaan kvalitatiivisessa metodologiassa käytettävät keskeiset tutkimusmenetelmät ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi (puhtaaksi kirjoittaminen). Ojasalo ym. (2009, 40-41) mainitsevat vaihtoehtoisiksi keskeisimpinä kyselyn, haastattelun, ryhmähaastattelun, havainnoinnin, dokumenttianalyysin, benchmarkingin, prosessikarttojen piirtämisen, yhteisölliset ideointimenetelmät esim. brainstorming sekä ennakointimenetelmät. Tuomen ym. (2009, 71) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineis-

tonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdistelemällä.

Koska konstruktiiivisessa tutkimuksessa on selkeästi tavoitteena kehittää yritykseen jotain konkreettista, tarvittava aineisto kannattaa Ojasalon ym. (2009, 68) mukaan kerätä monin tavoin. Tässä tutkimuksessa tutkimusmetodeina käytettiin haastattelua ja dokumenttianalyysia.

### 3.3.1 Haastattelu

Haastattelu on kvantitatiivisessa tutkimuksessa strukturoitujen kysymysten esittämistä satunnaiselle otokselle eli survey-tutkimusta, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on enemmän tai vähemmän avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille (Metsämuuronen 2006, 88). Strukturoitu haastattelu on tarkoitukseltaan ja toteutukseltaan lähellä kyselyä. Siinä haastattelijalla on etukäteen suunniteltu tarkka haastattelurunko, jota käytetään kaikissa haastatteluissa. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta etukäteen eikä haluta liikaa ohjata vastaajia. (Ojasalo ym. 2009, 41). Lisäksi vaihtoehtona on avoin haastattelu, joka on edellisiä joustavampi ja muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Se sopii tilanteisiin, joissa halutaan syvällisemmin selvittää esimerkiksi, mitä ihmiset todella ajattelevat ja miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla. (Ojasalo ym. 2009, 41-42). Tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelumetodi. Strukturoitu haastattelu sopii parhaiten kvantitatiivisiin tutkimuksiin ja avoin haastattelu enemmän ihmisten kuin tietyn tuotoksen tutkimiseen. Puolistrukturoitu haastattelu antaa myös mahdollisuuden muokata haastattelurunkoa edellisten haastattelujen mukaan, jos niissä ilmenee joitain mielenkiintoisia asioita, joita ei etukäteen osattu ottaa huomioon (Ojasalo ym. 2009, 41). Hirsjärven ym. (2000, 195) mukaan teemahaastattelu (puolistrukturoitu haastattelu) vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia.

Tätä tutkimusta varten haastateltiin Valio Oy:n, Oy Hartwall Ab:n ja Suomen Lähikauppa Oy:n turvallisuuspäälliköitä sekä SOK riskienhallintayksikön päälliikköä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina huhtikuussa 2013. Haastateltavat vastasivat neljääntoista samaan kysymykseen, mutta eivät nähneet toistensa vastauksia. Oheinen taulukko havainnollistaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tiedot sekä haastattelujen ajankohdat ja paikat.

Aika:	8.4.2013	9.4.2013	12.4.2013	15.4.2013
-------	----------	----------	-----------	-----------



<b>Paikka:</b>	Valio Oy, Meijeritie 3, Helsinki	Oy Hartwall Ab, Ato- mitie 2, Helsinki	SOK, Fleminginkatu 34, Helsinki	Suomen Lähikauppa Oy Sörnäistenkatu 3, Helsinki
<b>Haastatteltava:</b>	Turvallisuuspäällikkö Seppo Morander	Turvallisuuspäällikkö Lauri Kulonen	Riskienhallinta yksikön päällikkö Mikko Koskinen	Turvallisuuspäällikkö Janne Ahtoniemi

Taulukko 2: Haastattelujen tiedot

Haastattelut suoritettiin Kansallisen turvallisuusauditointikriteeristön (KATAKRIn) avulla. Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö on viranomaisten käyttämä auditointityökalu, kun viranomainen suorittaa yrityksessä kohteen turvallisuustason tarkastuksen. Kriteeristö toimii kansallisesti velvoittavana dokumenttina silloin, kun suomalaisten yritysten turvallisuustaso varmennetaan kansallisen turvallisuusviranomaisen toimesta kansainväliseen pyyntöön pohjautuen ja yritysturvallisuustodistuksen myöntämiseen tähdäten. Turvallisuusauditointikriteeristön toinen tavoite on auttaa yrityksiä ja muita yhteisöjä sekä viranomaisia sidosryhmineen omassa sisäisessä turvallisuustyössään. Kriteeristö sisältää tästä syystä erilliset, viranomaisvaatimusten ulkopuoliset ”elinkeinoelämän suositukset”, joista toivotaan voitavan poimia kulloinkin käyttökelpoisia turvallisuuskäytänteitä ja edetä tätä kautta tarvittaessa viranomaisvaatimusten tasolle. (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 3).

Turvallisuusauditointikriteeristö jakautuu neljään pääosioon: hallinnollinen turvallisuus (turvallisuusjohtaminen), henkilöstöturvallisuus, fyysinen turvallisuus ja tietoturvallisuus. Osa-alueen hallinnollinen turvallisuus ensimmäinen osa-alue A100 käsittelee turvallisuuspolitiikkaa sekä turvallisuustoimintaa ohjaavia periaatteita ja määrittelyjä.

KATAKRIn osa-alue A100 (kahdeksan kysymystä) käytiin läpi jokaisen yksilohaastatteluun osallistuvan kanssa. Lisäksi haastatteluun sisältyi viisi tutkijan omaa kysymystä, jotka tukivat tavoiteasetantaa. Haastattelulomake ja yritysten vastaukset ovat tämän työn liitteenä 2.

### 3.3.2 Dokumenttianalyysi

Erilaisiin tarkoituksiin työelämässä tuotetut dokumentit sisältävät usein hyvin monenlaista käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. (Ojasalo ym. 2009, 43). Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen, selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi sekä etsimään ja tunnistamaan teks-

tin merkityksiä. Sisällön erittelyllä taas tarkoitetaan dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan määrällisesti, esimerkiksi numeroin, tekstin sisältöä. (Ojasalo ym. 2009, 121.)

Tässä tutkimuksessa tutustuttiin haastateltujen yritysten nykyisiin sekä aikaisempiin turvallisuuspolitiikkoihin. Vertaamalla eri aikakausien turvallisuuspolitiikkoja, pystyttiin arvioimaan niiden kehityksen suuntia. Dokumenttianalyysin havaintoja on haastattelulomakkeessa liitteessä 2.

#### 4 Tutkimukseen osallistuneet yritykset

##### 4.1 Valio Oy

Valio on suomalaisten maidontuottajaosuuskuntien omistama yritys, jonka tehtävä on jalostaa kaikki omistajien maito mahdollisimman kannattavasti ja maksaa maidontuottajille toiminnan aikaansaama tuotto. Valion tärkein tunnusluku on yhtiön aikaansaama maitotuotto ja sen perusteella maksettu tilityshinta. Omaa voittoa Valio ei tavoittele. Vuonna 2012 Valio maksoikin suomalaisille maidontuottajille 883 miljoonaa euroa (= 44 % liikevaihdostaan).

Maidontuotanto on tärkein maatalouden tulonlähde suurimmassa osassa Suomea. Maidontuotanto myös ylläpitää useita liitännäiselinkeinoja ja -ammatteja. Valion 15 tuotantolaitosta Suomessa, maidon keräily ja tuotteiden jakelu sekä Valioryhmän maidontuottajat työllistävät arviolta noin 30 000 ihmistä Suomessa.

Noin 36 % Valion liikevaihdosta syntyi viennistä ja tytäryhtiöissä. Valio-konserni yksinään paransi Suomen vaihtotasetta viemällä suomalaisesta raaka-aineesta jalostettuja ja Suomessa valmistettuja tuotteita yli 700 miljoonan euron arvosta. Venäjä on Valion suurin vientimarkkina. Valio Venäjän liikevaihto kasvoi vuonna 2012 noin 10 % 341 miljoonaan euroon. Valion liikevaihto vuonna 2012 oli 2000 miljoonaa euroa. (Valio Oy 2013).

##### 4.2 Oy Hartwall Ab

Oy Hartwall ab on juoma-alan yritys, jonka tuotevalikoimaan kuuluu oluita, siidereitä ja long drink-juomia, pullotettuja vesiä, virvoitusjuomia, erikoisjuomia, mehuja sekä tytäryhtiö Hartwa-Traden kautta viinejä ja muita alkoholijuomia. Päätuotemerkit ovat Hartwall Jaffa, Hartwall Novelle ja Upcider, Hartwall Original Long Drink sekä Lapin Kulta, Karjala, Foster's, ja Heineken-oluet. (Oy Hartwall Ab 2013). Juomanvalmistusta Hartwallilla on Lahdessa ja Karijoella. Yhtiön pääkonttori on Helsingissä. Henkilökuntaa on yhteensä n. 900. Edellä mainittujen tuotantolaitosten lisäksi Hartwallilla on toimintaa, kuten myyntikonttoreita ja terminaaleja, ympäri Suomea, kaikkiaan noin 30 toimipaikalla. (Kulonen 2013). Hartwall on osa

kansainvälistä panimokonserni Heinekenia, joka on Euroopan suurin ja maailman kolmanneksi suurin panimokonserni volyymilla mitattuna (Oy Hartwall Ab 2013). Suurin tuotantolaitos Lahdessa työllistää noin 480 henkilöä. Tuotantolaitos sisältää myös logistiikkakeskuksen, josta kaikki yhtiön valmistamat ja maahantuomat tuotteet toimitetaan koko Suomeen 48 tunnin sisällä tilauksesta. Tuotantokapasiteetti Hartwall Lahdessa on n. 350 miljoonaa litraa juomia vuodessa. Hartwallin toimipaikoista Lahden tuotantolaitoksella on ympäristölupavelvoite. Lisäksi se on kemikaalilainsäädännön perusteella lupavelvollinen. Karijoella yhtiöllä on lähdevesipullottamo, joka työllistää noin 7 henkilöä. (Kulonen 2013).

#### 4.3 SOK

S-ryhmä on vähittäiskaupan ja palvelualan yritysryhmittymä, jolla on Suomessa yli 1 600 toimipaikkaa. S-ryhmä muodostuu 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). SOK ja sen tytäryhtiöt muodostavat SOK-yhtymän. Lisäksi S-ryhmään kuuluu 8 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan, ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen painotus. Jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat. (SOK 2013b).

Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla. (SOK 2013c). ”S-ryhmä tuottaa päivittäistavara- ja käyttötavara-kaupan, liikennemyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille.” (SOK 2013c).

”SOK on suomalainen osuuskunta, jonka päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan Osuuskuntalakia, toimialojen toimintaa koskevia muita säännöksiä sekä SOK:n sääntöjä. Tytäryhtiöiden toimintaa säätelee muun muassa osakeyhtiölaki ja koko yhtymän toimintaa ohjaavat konserniperiaatteet. Alueosuuskaupat omistavat SOK:n. SOK on perustettu vuonna 1904.” (SOK 2013a).

S-ryhmän vähittäismyynti vuonna 2011 oli 11,5 miljardia euroa (alv 0 %) ja henkilöstön määrä oli vuoden 2011 lopussa yli 42 000. (SOK 2013c).

#### 4.4 Suomen Lähikauppa Oy

Suomen Lähikaupalla on lähes 700 ruokakauppaa. Suomen kattavin kauppaverkko on Siwalla, joita on noin 500 eri puolilla Suomea. Valintataloja on 166. Runsaammin varusteltu Euromar-

ket löytyy kolmelta paikkakunnalta, Salosta, Uudestakaupungista ja Kotkasta. Henkilöstön määrä oli vuonna 2012 kokoaikaiseksi muutettuna 3412. Vuoden 2012 liikevaihto oli 1015 miljoonaa euroa. Suomen Lähikaupan koko osakekannan omistaa Triton Fund III -sijoitusrahasto. (Suomen Lähikauppa Oy, 2013).

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli

- selvittää turvallisuuspolitiikan laatimisprosessi
- selvittää parhaat käytänteet turvallisuuspolitiikan sisällöksi ja laatia malli yrityksen turvallisuuspolitiikaksi
- antaa suosituksia turvallisuuspolitiikan jalkauttamiseksi

Tutkimuksen tuloksina saatiin seuraavat havainnot.

### 5.1 Turvallisuuspolitiikan laatimisprosessi

Tutkimuksen haastatteluiden perusteella turvallisuuspolitiikan määrittää yrityksen johto. Yrityksen turvallisuusvastaava käynnistää laatimisprosessin ja laatii ensimmäisen version turvallisuuspolitiikaksi yleensä word -tekstinkäsittelyohjelmalla. Luonnosta kommentoivat esimerkiksi turvallisuusvastaavan esimies, joka on yleensä johtoryhmän jäsen, ja turvallisuusyksikön tai muiden yksiköiden jäsenet. Turvallisuuspolitiikan hyväksyy yrityksen johto ja sen voi ilmentää esimerkiksi toimitusjohtajan tai koko johtoryhmän allekirjoituksin. Laatimisprosessi kestää usein useita kuukausia. Turvallisuuspolitiikka käsitellään aina johdon kanssa, jos muutostarpeita ilmenee. Suositeltavaa kuitenkin on, että se käytäisiin säännöllisesti läpi johdon kanssa vuosittain.

### 5.2 Turvallisuuspolitiikan sisältö

Haastattelujen mukaan turvallisuuspolitiikka kattaa yleensä kaikki yritysturvallisuuden osa-alueet, mutta joissain tapauksissa esimerkiksi tietoturvallisuus on rajattu ulkopuolelle, kun taas työturvallisuuden osuutta halutaan painottaa.

Hartwallin ratkaisu on ollut integroida turvallisuuspolitiikka osaksi yrityksen toimintapolitiikkaa, joka pitää sisällään turvallisuuden lisäksi laatu-, ympäristö- ja tuoteturvallisuustoiminnot. SOK:n ratkaisu on ollut laatia riskienhallintapolitiikka korvaamaan turvallisuuspolitiikka. Riskejä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja ne on jaoteltu strategisiin, operatiivisiin, taloudel-

lisiin ja vahinko riskeihin. Valion ja Suomen Lähikaupan turvallisuuspolitiikka kattoi perinteisemmin yritysturvallisuuden osa-alueita.

KATAKRIn (2011, 8) elinkeinoelämän suositusten mukaan turvallisuuspolitiikan tulisi sisältää ainakin tila-, tieto- ja henkilöstöturvallisuuden osa-alueet, mutta tiukempien viranomais-suosituksen mukaan turvallisuuspolitiikan tulisi lähestyä turvallisuuden osa-alueita kokonaisvaltaisesti.

KATAKRIn (2011, 10-11) kysymyksissä painotetaan kahta asiaa turvallisuuspolitiikan sisältöön liittyen. Ensinnäkin turvallisuuspolitiikassa tulee huomioida yleisen lainsäädännön ja paikallisten määräysten tuomat velvollisuudet toiminnalle. Lisäksi turvallisuuspolitiikan tulisi sisältää vaatimus jokaisen työntekijän sitoutumisesta jatkuvaan turvallisuustilanteen parantamiseen. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että yritykset ovat sisäistäneet yllä mainitut kohdat hyvin. Kaikkien yritysten politiikoissa oli maininnat yllä olevista huomioista.

Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin, että yritysten sisällöt turvallisuuspolitiikalle ovat muuten hyvinkin erilaiset. Valiolla on hyvin tiivistetty yhden sivun pituinen politiikka, joka keskittyy työ- ja toiminnan turvallisuuteen. Hartwallilla on myös yhden sivun pituinen toimintapolitiikka, johon turvallisuuden lisäksi on integroitu laatu-, ympäristö- ja tuoteturvallisuustoiminnot. SOK:lla on seitsemän sivuinen yhtymätasoinen riskienhallintapolitiikka, joka turvallisuuden lisäksi käsittelee riskienhallintaa kokonaisvaltaisesti. Suomen Lähikaupalla on myöskin yhden sivun turvallisuuspolitiikka.

Haastattelujen yhteydessä suoritettussa dokumenttianalyysissä tuli ilmi, että kaikkien yritysten politiikat ovat vuosien varrella pyritty tiivistämään lyhyempään muotoon. Lauserakenteita on pyritty yksinkertaistamaan. Valion, Harwallin sekä Suomen Lähikaupan turvallisuuspolitiikat on kirjattu ”me” -muotoon eli yritysten politiikoissa voisi olla kirjattuna esimerkiksi ”Sitoudumme kehittämään turvallisuutta jatkuvasti”.

Turvallisuustoiminnan tavoitteet oli useimmissa haastateltujen yritysten politiikoissa selkeästi esillä. Yleisimpänä tavoitteena tuli esiin nolla tapaturmaa -ajattelu. Nolla tapaturmaa -foorumi on suomalaisten työpaikkojen muodostama verkosto, jonka tavoitteena on työturvallisuuden jatkuva edistäminen. Foorumi kokoaa yhteen työturvallisuuden parantamiseen ja nolla tapaturmaa -ajattelun toteuttamiseen sitoutuneita työpaikkoja ja yrityksiä. Nolla tapaturmaa -foorumi on Työterveyslaitoksen ylläpitämä yhteistyöverkosto. (Työterveyslaitos 2013).

Haastatteluissa ja dokumenttianalyysissä tuli esiin, että SOK:n ja Suomen Lähikaupan politiikoissa on otettu huomioon turvallisuustyön roolit ja vastuut organisaatiossa. Roolit ja vastuut

voidaan jaotella esimerkiksi johdon, keski johdon, työntekijöiden ja turvallisuusasiantuntijoiden kesken.

### 5.3 Turvallisuuspolitiikan jalkauttaminen

KATAKRIn (2011, 12) osa-alueen A100 kysymys A 106.0 käsittelee turvallisuuspolitiikan viestintää henkilöstölle. KATAKRissa (2011, 12) mainitut elinkeinoelämän suositukset ovat, että turvallisuuspolitiikka tai vastaava turvallisuusohjeistus on viestitty koko henkilöstölle ja se on helposti kerrattavissa esimerkiksi tietojärjestelmän tai ilmoitustaulun avulla.

Haastattelujen mukaan turvallisuuspolitiikka pyritään nykyisin tiivistämään jopa yhden sivun mittaiseksi, jotta sen jalkauttaminen olisi helpompaa. Turvallisuuspolitiikka laaditaan Wordtekstinkäsittelyohjelmalla ja valmis asiakirja tallennetaan .pdf muotoon. Poliitiikka laaditaan usein yrityksessä yhteisesti käytössä olevalle asiakirjapohjalle. Kuvitusta ja värejä politiikat sisältävät niukasti. Muoto on usein hyvin pelkistetty, joskin haastatteluissa kävi ilmi, että se voisi olla muutakin.

Turvallisuuspolitiikan jalkauttamiseksi on useita eri toimintamalleja, mutta keskeistä on, että jokaisen työntekijän pitäisi käydä läpi asiakirjan sisältö. Haastatteluissa tuli ilmi, että jalkauttamisessa on vielä kehitettävää, joskin myös hyviä käytänteitä tuli esiin. Usein turvallisuuspolitiikasta laaditaan erillinen koulutusmateriaali esimerkiksi Power point -ohjelmalla. Materiaali jaetaan esimiehille, jotka käyvät materiaalin läpi työntekijöiden kanssa tiimipalaverissa. Painoarvoa tuo, jos materiaalin lähettää kentälle toimitusjohtaja tai muu johtoryhmän jäsen. Lisäksi turvallisuuspolitiikka tallennetaan kaikkien nähtäville yrityksen intranettiin ja/tai ilmoitustauluille paperiversiona. Joillain yrityksillä turvallisuuspolitiikka on kaikkien nähtävillä Internetissä yrityksen web-sivuilla. SOK:ssa kehitetään lisäksi verkkooppimismateriaalia, joka tukee SOK-Yhtymän riskienhallintapolitiikkaan jalkauttamista.

## 6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkija profiilin kuvaamisessa tulee pyrkiä avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen siten, että lukija saa käsityksen niistä lähtökohdista, jotka tutkimuksen tekemiseen ovat olleet olemassa. Luotettavuuden arvioinnissa tutkijan näkökulmasta käsin keskeistä on kuvata ne asiat avoimesti, joissa tutkijalla ja tutkimuskohteella on olemassa yhteys. (Metsämuuronen (2006, 198).

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus vaihtelee. Tästä syystä kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutki-

muksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2000, 213).

Tämän tutkimuksen tekijä on suorittanut aikaisempia opintoina palvelujohtamisen koulutusohjelmassa restonomi (AMK) tutkinnon (140 ov) Laurea-ammattikorkeakoulussa vuosina 2000-2003. Lisäksi tutkija on suorittanut riskienhallinnan erikoistumisopinnot (60 ov) Laurea-ammattikorkeakoulussa vuosina 2004-2006 työn ohessa. Tutkijalla on 10 vuoden työkokemus turvallisuus- ja riskienhallinta-alalta. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen toteutusta on käsitelty johdannossa luvussa 1.4. Myös haastateltavien taustat, haastattelujen olosuhteet ja paikat on tuoto esiin luvussa 3.3.1 ja haastattelulomakkeessa (liite 1). Kaikki haastateltavat ovat sähköpostitse hyväksyneet tämän tutkimuksen liitteenä julkistetut haastatteluvastaukset.

Niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa voidaan tutkimuksen luotettavuutta tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2000, 215). Tuomen ja Sarajärven (2009, 13) mukaan triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden ja teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty tarkentamaan käyttämällä triangulaatiota. Metodeina oli useita eli yksilöhaastattelut sekä dokumenttianalyysi. Luonnollisesti haastateltavina oli useita eri asiantuntijoita. Dokumenttianalyysissä analysoitiin usean eri yrityksen turvallisuuspolitiikkoja. Tiedonlähteinä ja teoriana käytettiin useita eri turvallisuusalan kirjoja ja internet sivustoja. Lisäksi tutkimuksen tekijällä on verrattain pitkä kokemus alalta.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella yritykset tunsivat turvallisuuspolitiikan määritelmän ja tarkoituksen hyvin. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli laadittu turvallisuuspolitiikka tai vastaava dokumentti.

Tutkimuksen mukaan turvallisuuspolitiikka on usein laadittu yrityksissä, mutta laatimiskäytännöt ja sisältö poikkeavat hyvinkin paljon toisistaan. Tässä tutkimuksessa on pyritty esimerkkien ja suositusten avulla yhtenäistämään turvallisuuspolitiikan laatimiskäytänteitä ja sisältövaatimuksia.

Turvallisuuspolitiikka on viime vuosien aikana kokenut suuren muutoksen. Jopa useiden kymmenien sivujen dokumentti on pyritty viime vuosina tiivistämään jopa yhden sivun pituiseksi. Tämän tiiviin asiakirjan sisältö on noussut kuitenkin sitäkin tärkeämmäksi, ja yrityksiä veloitetaan asiakirjan laatimiseen viranomaispuolelta enenevässä määrin. Turvallisuuspolitiikka on

paljon muuta kuin pelkkä asiakirja. Se ohjaa yrityksen turvallisuustyötä mahdollisimman laaja-alaisesti ja tuo esiin johdon ja sitä kautta koko yrityksen sitoutuneisuuden turvallisuusasioiden jatkuvaan kehittämiseen.

### 7.1 Turvallisuuspolitiikan laatimisprosessi

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää turvallisuuspolitiikan laatimisprosessi. Vastaukset saatiin yritysten turvallisuusvastaavien haastattelujen perusteella. Alan kirjallisuudessa ei ole asiaa käsitelty, joten tämä on uutta tutkimukseen perustuvaa tietoa.

Turvallisuuspolitiikan määrittää yrityksen johto. Käytännön työn vetäjänä ja ensimmäisen luonnoksen laatijana toimii yrityksen turvallisuusvastaava. Turvallisuusvastaava kerää kommentit muilta tarvittavilta yrityksen työntekijöiltä ja johdon edustajilta sekä varmistaa, että turvallisuuspolitiikassa on otettu huomioon mahdollisimman laaja-alaisesti yrityksen eri toiminnot. Yleensä turvallisuuspolitiikka laaditaan Word -tekstinkäsittelyohjelmalla. Laatimisprosessi voi kestää useita kuukausia. Turvallisuuspolitiikan hyväksyy yrityksen johto esimerkiksi allekirjoituksin. Lisäksi laaditaan erillinen viestintämateriaali.

### 7.2 Turvallisuuspolitiikan sisältö

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää parhaat käytänteet turvallisuuspolitiikan sisällöksi. Johtopäätöksiin päästiin sekä alan kirjallisuuden että haastattelujen avulla.

Tutkimuksen mukaan turvallisuuspolitiikassa sisällössä tulisi määritellä

- turvallisuustoiminnan päämäärä
- lyhyemmän aikavälin tavoitteet
- mittarit tavoitteille
- yrityksen kaikkia työntekijöitä velvoittavat turvallisuusperiaatteet sekä
- roolit ja vastuut

Turvallisuusperiaatteissa otetaan kantaa yleisen lainsäädännön ja paikallisten määräysten velvoitteisiin, jokaisen työntekijän vastuuseen sitoutua turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen sekä turvallisuuden perehdyttämiseen, kouluttamiseen ja viestintään yrityksessä. Johtopäätösten perusteella laadittu malli yrityksen turvallisuuspolitiikaksi on tämän tutkimuksen liitteenä 1. Se on Wordilla laadittu asiakirja, jossa on kansilehden lisäksi kaksi sivua. Kansilehdessä tuodaan esille, että kyseessä on johdon hyväksymä dokumentti, jonka jokainen työntekijä on veloitettu käymään läpi. Sisältö on määritelty yllämainittujen periaatteiden mukaisesti. Ulkoasu on viimeistelty ja tyylitelty, mutta hillitty huomioiden aiheen tärkeys.



### 7.3 Turvallisuuspolitiikan jalkauttaminen

Tutkimuksen viimeisenä tavoitteena oli antaa suosituksia turvallisuuspolitiikan jalkauttamiseksi. Suositukset kerättiin lähinnä haastattelujen perusteella, joissa tuli ilmi, että työssä on haasteita.

Turvallisuuspolitiikka tulee viestiä kaikille yrityksen työntekijöille. Jalkauttaminen onnistuu parhaiten, kun

- Turvallisuuspolitiikka on lyhyt ja ytimekäs tiivistelmä yrityksen turvallisuusasioista
- Turvallisuuspolitiikan ulkoasu on viimeistelty ja se saa sisältää kuvia ja värejä
- Yritystasolla turvallisuuspolitiikasta viestii johtoryhmän jäsen, mieluiten toimitusjohtaja
- Turvallisuuspolitiikasta laaditaan erillinen koulutusmateriaali
- Esimiehet käyvät materiaalin läpi tiimiensä kanssa
- Turvallisuuspolitiikka julkaistaan ilmoitustauluilla paperiversiona, yrityksen intranet sivulla sekä tarpeen vaatiessa yrityksen internet sivuilla
  - turvallisuuspolitiikka käydään läpi erilaisilla yhteistyöfoorumeilla esim. työsuojelutoimikunnissa

## 8 Jatkotutkimushankkeet

### 8.1 Turvallisuuspolitiikan edellyttäminen yhteistyökumppaneilta

Yritykset ulkoistavat toimintojaan yhä enenevässä määrin ja toimitusketjut monimutkaistuvat. Myös uhat yrityksen turvallisuudelle globalisoituvat. Tutkimuksen mukaan turvallisuuspolitiikan olemassa oloa ei kuitenkaan edellytetä useinkaan yhteistyökumppaneilta. Ainoastaan yksi tutkimukseen osallistunut yritys ilmoitti edellyttävänsä turvallisuuspolitiikan tai vastaavan dokumentin olemassa oloa yhteistyökumppaneilta, ja tällöinkin kyseessä oli ainoastaan IT palveluntoimittajat. Turvallisuuspolitiikan kehittäminen vastaamaan ulkoistuksien ja monimutkaisten toimitusketjun haasteita voisi olla perusteltua jatkossa.

### 8.2 Turvallisuuspolitiikan jalkauttaminen verkko-oppimismateriaalin avulla

Tutkimuksen mukaan turvallisuuspolitiikan jalkauttaminen aiheuttaa yrityksille haasteita. Jatkotyönä voisi olla perusteltua arvioida tämän tutkimuksen suositusten tehokkuutta käytännössä ja yleensäkin jatkotyöstää aihetta turvallisuuspolitiikan jalkauttamiseen liittyen. Yksi

vaihtoehto olisi tuottaa yrityksen yhteisten turvallisuus -asioiden ja -periaatteiden verkko-oppimismateriaali case työnä. Tällaista verkko-oppimismateriaalia työstää parhaillaan yksi tutkimukseen osallistunut yritys. Nykyisin monet henkilökunnan viestintään panostaneet yritykset ovat jakaneet sähköpostiosoitteet ja antaneet oikeudet yrityksen intranet sivuille myös tuotannon työntekijöille. Lisäksi tuotantoalueilla on käytössä yhteisiä tietokoneita. Yhteisten asioiden viestiminen pyritään toteuttamaan yhteisin viestintäkeinoin.

## Lähteet

AEO hakijalta vaadittavat kuvaukset ja ohjeet. 2008. Tullihallitus.

Berg, K.-E. 1996. Yrityksen riskinhallinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission. 2002. COSO ERM.

Coso ERM Executive Summary. 2004. Viitattu 15.3.2013.

[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)

Oy Hartwall Ab. <http://www.hartwall.fi/fi/hartwall/hartwall>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Juvonen, M. 2008. Yrityksen riskienhallinta. Finva.

Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö. 2011. 2. versio. Helsinki: Puolustusministeriö.

Kansallinen strategia yritystoiminnan turvallisuuden parantamiseksi. 2012. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

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

Kulonen, L. 2013. Haastattelu 9.4.2013. Oy Hartwall Ab. Helsinki.

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Publications 632. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Jyväskylä: Gummerus.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Oy Hartwall Ab. 2013. Viitattu 20.4.2013. <http://www.hartwall.fi/fi/hartwall/hartwall>

Sisäisen turvallisuuden ohjelma - Turvallisempi huominen. 2012. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

SOK. 2013a. Viitattu 20.4.2013. <http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/sok-yhtyma>

SOK. 2013b. Viitattu 20.4.2013. <http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>

SOK. 2013c. Viitattu 20.4.2013. <http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/yritysprofiili>

Suomen Lähikauppa Oy. 2013. Viitattu 20.4.2013. <http://www.lahikauppa.fi/fi/yritys/>

Suominen, A. 2001. Riskienhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turvallisuuden organisointi. 2010b. Turvallisuusjohtaminen. Työsuojeluhallinto. Viitattu 19.4.2013.

Turvallisuusjohtaminen. 2010a. Työsuojeluhallinto. Viitattu 18.2.2013.

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/turvallisuusjohtaminen>

Työterveyslaitos. 2013. Viitattu 19.4.2013.

<http://www.ttl.fi/partner/nollatapaturmaa/verkosto/sivut/default.aspx>

Valio Oy. Viitattu 20.4.2013.

[http://ammattilaiset.valio.fi/portal/page/portal/valioyritys/yritystieto/talous\\_ja\\_yritysvastuu](http://ammattilaiset.valio.fi/portal/page/portal/valioyritys/yritystieto/talous_ja_yritysvastuu)

Vesterinen, P. 2011. Turvaa logistiikka. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Yritysturvallisuuden osa-alueet. 2013. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 18.2.2013.

[http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/Yritysturvallisuus/Osa-alueet.php](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/Yritysturvallisuus/Osa-alueet.php)

## Kuviot

- Kuvio 1: Tutkimustyön eteneminen
- Kuvio 2: Yritysturvallisuuden osa-alueet (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013).
- Kuvio 3: Turvallisuusjohtaminen (Työsuojeluhallinto 2010).
- Kuvio 4: Turvallisuuden organisointi (Työsuojeluhallinto 2010).

## Taulukot

Taulukko 1: Yritystoiminnan turvallisuuden tunnusluvut (Sisäisen turvallisuuden ohjelma 2012).

Taulukko 2: Haastattelujen tiedot

## Liitteet

Liite 1 Malli turvallisuuspolitiikaksi.....	40
Liite 2 Haastattelulomake.....	43

# Turvallisuuspolitiikka

## Yritys A

Tämä turvallisuuspolitiikka on yritys A:n johdon hyväksymä. Kaikki yritys A:n työntekijät ovat veloitettuja käymään turvallisuuspolitiikan sisältö läpi ja toimimaan sen mukaisesti työpaikalla.



# Turvallisuuspolitiikka

## Yritys A

Turvallisuuspolitiikka on yrityksen johdon julkilausuma turvallisuuden merkityksestä toiminnassa. Lisäksi turvallisuuspolitiikassa määritellään henkilöstön yhteistyön toimintaperiaatteet ja -tavat.

### Päämäärä

Turvallisuustoimintamme päämääränä on turvata ihmiset, omaisuus, tieto, maine ja ympäristö onnettomuuksilta, vahingoilta ja rikoksilta, jotta yrityksemme strategiset tavoitteet voivat toteutua.

### Tavoitteet ja mittarit

*Tavoite:* Mahdollistamme turvallisen työ- ja asiointiympäristön

*Mittari:* Turvallisuusmielikuvakyselyt

*Mittari:* Tapaturmien määrä

*Tavoite:* Suojaamme kaikkea omaisuuttamme

*Mittari:* Turvallisuuskoulutusten määrä

*Mittari:* Omaisuusvahinkojen määrä

*Tavoite:* Edistämme prosessien häiriöttömyyttä ja jatkuvuutta

*Mittari:* Auditointien määrä ja tulokset

*Mittari:* Poikkeustilanteiden määrä ja vaikutus

*Tavoite:* Tarjoamme asiakkaillemme turvallisia tuotteita ja palveluja

*Mittari:* Auditointien määrä ja tulokset

*Mittari:* Takaisinvetojen määrä

*Tavoite:* Suojaamme ympäristöämme

*Mittari:* Auditointien määrä ja tulokset

*Mittari:* Energiankulutusseuranta

## Turvallisuusperiaatteet

- ✚ Toimimme yleistä lainsäädäntöä, paikallisia määräyksiä ja yrityksen turvallisuusohjeistuksia noudattaen
- ✚ Perehdytämme kaikki toimipisteissämme työskentelevät yrityksemme turvallisuusasioihin
- ✚ Järjestämme henkilöstöllemme säännöllisesti liiketoimintaa tukevaa turvallisuuskoulutusta
- ✚ Tiedotamme aktiivisesti henkilöstöä ja alihankintayrityksiä turvallisuusasioista
- ✚ Jokainen meistä on sitoutunut turvallisuustilanteen jatkuvaan parantamiseen

## Roolit ja vastuut

### *Ylin johto*

Vastaamme turvallisuuspolitiikan määrittämisestä Yritys A:ssa. Asetamme yritystason tavoitteet ja resurssit turvallisuudelle sekä seuraamme toteutumista. Hyväksymme Yritys A:n turvallisuuspolitiikan.

### *Keskijohto ja esimiehet*

Kehitämme aktiivisesti turvallisuutta ja seuraamme tavoitteiden toteutumista. Vastaamme omien roolimme mukaisesti poikkeustilanteiden hallinnasta ja toiminnasta vaaratilanteissa.

### *Työntekijät*

Noudatamme annettuja ohjeita, osallistumme aktiivisesti turvallisuuskoulutuksiin ja raportoimme turvallisuuspuutteista esimiehille sovitulla tavalla

### *Turvallisuuden asiantuntijat*

Ohjaamme, kehitämme ja koordinoimme yritysturvallisuuden eri osa-alueita. Toimimme johdon, keskijohdon ja esimiesten tukena turvallisuuden eri osa-alueilla

## Paikka ja pvm

---

Toimitusjohtaja

---

Johtaja I

---

Johtaja II

---

Johtaja III

---

Johtaja IV

---

Johtaja V

# Yrityksen turvallisuuspolitiikan laatiminen – haastattelulomake (Liite 2)

---

Olli Laitinen 8/4/2013

Haastattelulomakkeen ensimmäiset kahdeksan (8) kysymystä perustuvat Kansallisen auditointikriteeristö - KATAKRiin. Loput kysymykset ovat tekijän omia.

	Valio Oy	Oy Hartwall Ab	SOK	Suomen Lähikauppa Oy
	<b>Aika:</b> 8.4.2013 <b>Paikka:</b> Valio Oy, Meijeritie 3, Helsinki <b>Haastateltava:</b> Turvallisuuspäällikkö Seppo Morander	<b>Aika:</b> 9.4.2013 <b>Paikka:</b> Oy Hartwall Ab, Atomitie 2, Helsinki <b>Haastateltava:</b> Turvallisuuspäällikkö Lauri Kulonen	<b>Aika:</b> 12.4.2013 <b>Paikka:</b> SOK, Fleminginkatu 34, Helsinki <b>Haastateltava:</b> Riskienhallinta yksikön päällikkö Mikko Koskinen	<b>Aika:</b> 15.4.2013 <b>Paikka:</b> Suomen Lähikauppa Oy Sörnäistenkatu 3, Helsinki <b>Haastateltava:</b> Turvallisuuspäällikkö Janne Ahtoniemi
<b>1 Onko organisaation johto määrittänyt ja hyväksynyt turvallisuuspolitiikan? Onko politiikkaa tarkistettu määräajoin? (KATAKRI kysymys A 101.0)</b>	<p>Kyllä on. Politiikka päivitettiin v. 2012. Johto on hyväksynyt turvallisuuspolitiikan lokakuussa 2012. Edellinen politiikka oli laadittu 2004. Politiikkaa käsitellään tarvittaessa johdon kanssa, jos muutostarpeita ilmenee.</p>	<p>Kyllä. Turvallisuuspolitiikka on ollut tehtynä ainakin ennen vuotta 2006. Alkususäys lähtenyt liittymisestä kv. konserniin. Nykyinen politiikka on laadittu marraskuussa 2012. Ei ole määritelty säännöllistä läpikäyntiä johdon kanssa. Jos toiminta tai omistussuhteet muuttuvat, politiikka käydään läpi johdon kanssa.</p> <p>Turvallisuuspolitiikka on integroitu osaksi yrityksen toimintapolitiikka. Tavoitteena on, että tällä tavoin sekä turvallisuus että muut osat alueet ovat yrityksen linja-organisaation vastuulla ja osa ydinbisnestä.</p> <p>Toimintapolitiikasta on sekä englanninkielinen että suomenkielinen versio. Yrityksen johtoryhmän kieli on englanti.</p> <p>Emo-yhtiöllä ei ole integroitua politiikkaa. Hartwallin ratkaisu on yrityksen oma päätös.</p>	<p>Kyllä. SOK-yhtymällä ei ole turvallisuuspolitiikkaa vaan SOK-yhtymän riskienhallintapolitiikka, joka sisältää turvallisuuteen liittyvät asiat. Lisäksi SOK-yhtymässä noudatetaan S-ryhmän riskienhallintaperiaatteita, jotka myös sisältävät turvallisuuteen liittyviä periaatteita. Edellämainitut dokumentit ovat SOK:n hallituksen hyväksymiä ja riskienhallintapolitiikka tarkistetaan vuosittain, periaatteet tarpeen mukaan.</p>	<p>Kyllä. Johto on määrittänyt ja hyväksynyt turvallisuuspolitiikan. Kaksi kertaa vuodessa käydään johdon kanssa turvallisuus asioiden katselmointi. Toisella kertaa käydään läpi myös turvallisuuspolitiikka. 14.1.2013 on turvallisuuspolitiikka päivitetty viimeksi.</p>

	Valio Oy	Oy Hartwall Ab	SOK	Suomen Lähikauppa Oy
<b>2 Mitä turvallisuuden osatekijöitä turvallisuuspolitiikka ja/tai turvallisuuden johtaminen organisaatiossa kattaa? (KATAKRI kysymys A 102.0)</b>	Yrityksen turvallisuuspolitiikka painottuu työ- ja toiminnanturvallisuuteen. Muut huomiodut osa-alueet: pelastustoiminta, toimitilaturvallisuus, rikosturvallisuus (erikseen lisänä kiinteistö- ja rikosturvallisuuden periaatteet), henkilöturvallisuus, tuotannon- ja toiminnan turvallisuus. Rajattu ulkopuolelle: tietoturvallisuus, ympäristöturvallisuus, tuoteturvallisuus.	Yritysturvallisuuden osalta: Työturvallisuus/terveys (OHSAS 18001 mukaan lukien), kiinteistöturvallisuus, ympäristöturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, rikosturvallisuus, valmiussuunnitelu, pelastustoiminta, turvallisuusjohtaminen. Tietoturvallisuuspolitiikka on yrityksellä laadittu erikseen. Politiikka sisältää myös osa-alueet: Laatu (ISO 9001), Ympäristö (ISO 14001), tuoteturvallisuus (ISO 22000).	Riskit on jaettu neljään osa-alueeseen: strategiset riskit, operatiiviset riskit, taloudelliset riskit ja vahinkoriskit. Turvallisuuden osalta on huomioitu EK:n yritysturvallisuuden jaottelun mukaiset turvallisuuden osa-alueet, mukaan lukien tietoturvallisuus.	Turvallisuuspolitiikka pitää sisällään yritysturvallisuuden viitekehyksen. Työturvallisuus on tuotu ainoana yksittäisenä osa-alueena esiin, koska sen roolia halutaan painottaa.
<b>3 Vastaako organisaation turvallisuusdokumentaatio toiminnan ja tuotteiden toimintatapaa sekä niihin liittyviä turvallisuusriskejä? (KATAKRI kysymys A 103.0)</b>	Kyllä. Organisaatiolla on kirjattu turvallisuutta koskevat perusasiat osana yleisiä tavoitteita.	Kyllä. Huomioitu lainsäädäntö, emoyhtiön vaatimukset, yrityksen omat menettelytavat ja -ohjeet sekä standardit. Politiikka on myös prioriteettilistaus. Politiikka ohjaa toimintaa ja ydinbisneksen tulee toimia sen mukaan.	Kyllä. SOK-yhtymän koko toiminta on huomioitu riskienhallintapolitiikassa. Riskejä analysoidaan kokonaisvaltaisesti.	Kyllä vastaa. Turvallisuusdokumentaatio on kaksi tasoista, joiden mukaan yksiköt ovat velvoitettu toimimaan. Yritystason ohjeistusten lisäksi on yksiköiden omaa ohjeistusta. Henkilöstön turvallisuusohje tukee yksiköitä ja se päivitetään n. kolmen vuoden välein. Yksiköt tuottavat dokumentaationa mm. riskikartoituksen ja pelastussuunnitelman. Vuosittain auditoidaan, että ne ovat ajan tasalla.
<b>4 Toimivatko organisaation kaikki tasot turvallisuuspolitiikan mukaisesti? (KATAKRI kysymys A 104.0)</b>	Tuotantolaitoksissa esimiestasolla on käytössä politiikasta johdetut turvallisuustavoitteet ja vuosittaiset painopistealueet ovat hyvin tiedossa. Järjestetään säännöllisesti turvallisuusauditointeja, joissa arvioidaan turvallisuusjohtamisen tasoa. Myös laatuauditoinneissa käsitellään turvallisuusjohtamisen tasoa.	Tavoitteena on, että toimivat. Politiikka ottaa kantaa, että turvallisuus on jokaisen työntekijän ja yhteistyökumppanin vastuulla. Turvallisten toimintatapojen edistäminen kaikilla organisaatiotasoilla edellyttää jatkuvaa parantamista turvallisuustason kehittämiseksi.	Johtamisjärjestelmän mukaisesti yksiköt on sitoutettu noudattamaan SOK:n hallituksen hyväksymää riskienhallintapolitiikkaa.	Tavoitteena on, että jokainen organisaation jäsen toimii politiikan mukaisesti. Ohjeistusten laiminlyöntiä ja vahinkotapauksia kuitenkin sattuu.

	Valio Oy	Oy Hartwall Ab	SOK	Suomen Lähikauppa Oy
<b>5 Huomioiko turvallisuuspolitiikka yleisen lainsäädännön ja paikallisten turvallisuusmääräysten sisältämät velvoitteet? (KATAKRI kysymys A 105.0)</b>	Kyllä. Turvallisuuspolitiikassa on maininta "noudatamme aina turvallisuussäädöksiä ja ohjeita".	Kyllä huomioi. Turvallisuuspolitiikassa on maininta "Toimimme lainmukaisesti ja Heinekenin vaatimuksia noudattaen".	Lainsäädännön velvoitteiden täyttämisen on huomioitu riskienhallintapolitiikassa.	Kyllä huomioi. Poliitikassa on maininta "Suomen Lähikauppa Oy noudattaa lakeja ja viranomaismääräyksiä."
<b>6 Onko turvallisuuspolitiikan sisältö tiedotettu kaikille työntekijöille, jotta heillä olisi selvä kuva omista turvallisuuteen liittyvistä velvollisuuksistaan ja vastuistaan? (KATAKRI kysymys A 106.0)</b>	On tiedotettu kaikille. On ohjeistettu esimiehiä käymään politiikka työntekijöiden kanssa läpi. Poliitiikka on nähtävillä yrityksen intranetissä. Intranettiin on pääsy myös tuotannon työntekijöillä. Turvallisuuspäällikkö on käynyt politiikan läpi työsuojelupäälliköiden kanssa. Poliitiikka on myös käyty läpi vuosittaisilla kaksi päivällisillä Työhyvinvointipäivillä.	Tiedotusvaihe on meneillään. Erillinen koulutusmateriaali on laadittu. Tuotanto- ja toimitusketjun johtaja toimii viestin lähettäjänä omalle organisaatiolle. Esimiehet ovat velvoitettu käymään politiikan alaiensa kanssa läpi. Muiden funktioiden työntekijöille politiikka lähetetään kirjeitse kotiin ja lisäksi osastojen esimiehet käyvät politiikan henkilöstön kanssa läpi. Toimitusjohtaja viestii asian muille paitsi tuotanto-toimitusketjun esimiehille.	Tavoitteena on, että SOK:n työntekijät perehtyvät politiikan sisältöön erillisen verkko-oppimismateriaalin avulla vuoden 2013 loppuun mennessä.	Kyllä on. Poliitiikka on esillä yrityksen intranetissä. Päivityksen yhteydessä on viestitty erillisesti, että turvallisuuspolitiikka on päivitetty. Sen lisäksi on julkaistu blogikirjoitus, joka selvensi turvallisuuspolitiikan sekä työsuojelun toimintaohjelman tarkoitusta. Poliitiikka on myös käyty läpi palaverissa eri tasoilla.
<b>7 Sisältääkö organisaation turvallisuuspolitiikka vaatimuksen kaikkien työntekijöiden sitoutumisesta jatkuvaan turvallisuustilanteen parantamiseen? (KATAKRI kysymys A 107.0)</b>	Kyllä. Turvallisuuspolitiikassa on maininta "Parannamme jatkuvasti työympäristöä ja työtapojen turvallisuutta".	Kyllä. Turvallisuuspolitiikassa on maininta "Sitoudumme kehittämään jatkuvasti toimintaamme..." sekä "Jokainen meistä on vastuussa työyhteisömme turvallisuudesta..."	Kyllä. Riskienhallintapolitiikassa on maininta "Jokainen työntekijä vastaa oman toimenkuvansa puitteissa riskienhallinnan toteuttamisesta ja on velvollinen noudattamaan työnantajan määrittämiä ohjeita sekä ilmoittamaan havaitsemistaan riskeistä ja turvallisuuspuutteista esimiehelleen. Jokaisen työntekijän on lisäksi pyrittävä oman osaamisensa mukaisesti korjaamaan havaitsemansa turvallisuuspuutteet."	Kyllä sisältää. "Jokaisella työntekijällä on velvollisuus ylläpitää ja edistää turvallisuutta omassa työssään noudattamalla lakeja, määräyksiä ja ohjeita. Havaituista riskeistä on ilmoitettava esimiehelle." Lisäksi turvallisuuspolitiikassa on maininta "Suomen Lähikauppa Oy on sitoutunut terveellisemmän ja turvallisemman työympäristön jatkuvaan kehittämiseen. Kehittämistoimenpiteet kirjataan turvallisuuden toimintasuunnitelmiin."

	Valio Oy	Oy Hartwall Ab	SOK	Suomen Lähikauppa Oy
<b>8 Onko turvallisuuspolitiikassa määritetty organisaation keskeiset turvallisuustavoitteet? (KATAKRI kysymys A 108.0)</b>	<p>Kyllä. Tavoitteena on "Nolla – tapaturmaa ja –onnettomuutta".</p> <p>Yrityksen intranetissa on mittaristo, johon turvallisuuspoikkeamat raportoidaan. Mittarit: Tapaturmat, Läheltä piti ja vaaratilanteet, onnettomuudet ja palohälytykset, työtapaturmat (omat ja ulkoiset).</p>	<p>Kyllä. Jatkuva parantaminen, lainsäädännön mukaisuus, jokaisen vastuu, riskienarviointi, sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen, ihmisoikeuksien toteutuminen, turvallisuuden priorisointi, turvallinen työympäristö, työntekijöiden ja yhteistyökumppanien turvallisuus, nolla tapaturmaa ja nolla työperäistä sairautta.</p>	<p>Kyllä. Riskienhallintapolitiikassa on maininta "Riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa asiakkaille luotettava ja turvallinen asiointiympäristö sekä henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille turvallinen työskentely-ympäristö. Asiakkaille tarjoamme turvallisia tuotteita ja palveluja. Järjestelmällisen riskienhallinnan tavoitteena on edistää prosessien tehokkuutta, häiriöttömyyttä ja jatkuvuutta."</p>	<p>On määritelty. "Turvallisuustoiminnan tavoitteena on tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja ehkäistä mahdollisia menetyksiä turvaamalla henkilökunta, asiakkaat, omaisuus, tieto, toiminnan jatkuvuus ja yrityksen maine. Osana turvallisuustoimintaa on myös työturvallisuus, jossa tavoitteena on nolla tapaturmaa." Mittarit työsuojeluun liittyen: Sisäisten turvallisuustarkastusten määrä, työpaikkaselvitysten määrä, työsuojeluvaltuutettujen tarkastusten määrä, tapaturma taajuus, tapaturmien määrä (rullaava 12 kk ajalta), tutkittujen tapaturmien määrä, sairauspoissaolo taajuus, sairauspoissaolojen määrä. Muut turvallisuusmittarit: Rikos- ja vahinkotapahumat, turvallisuus-koulutukset, turvallisuuspalveluiden kustannukset, turvallisuusauditoitien tulokset.</p>

<b>9 Mitä yrityksen turvallisuuspolitiikka pitää sisällään otsikotasolla?</b>	<p>Päämäärä Tavoite Turvallisuusperiaatteet</p>	<p>Yläkäsite: Toimintapolitiikka Otsikot: Turvallisuus ja terveys Laatu Elintarviketurvallisuus Ympäristö Nykyinen toimintapolitiikka on kompromissi, kun viesti on haluttu ilmaista useista eri osa-alueista, mutta samalla saada kaikki tiivistettyä yhteen A4.</p>	<p>Riskienhallintapolitiikka sisältää seuraavat otsikot: Riskienhallinnan tarkoitus, Riskienhallinnan tavoitteet, Riskienhallinnan toteutus, Riskienhallinnan vastuut</p>	<p>Turvallisuus tavoitteet Yritysturvallisuuden toteutus Tehtävätason vastuut</p>
---	---	---	---	---

	Valio Oy	Oy Hartwall Ab	SOK	Suomen Lähikauppa Oy
<b>10 Kuvailkaa turvallisuuspolitiik-kanne ulkoasua.</b>	<p>Ulkoasu on yhtenevä yrityksen muiden ohjeiden kanssa. Yhden sivun pituinen word – dokumentti. Pelkistetty ulkoasu, ei kuvia, kaavioita tai värejä.</p> <p>Politikasta on työstetty erillinen power point koulutusaineisto.</p>	<p>Kaksi eri versiota, joissa sisältö on sama, mutta ulkoasu eri. Eri versioiden käyttäjät ovat oma henkilöstö ja internetin käyttäjät. Yrityksen sisäinen versio on pelkistetty 1. sivun kokoinen word –dokumentti, kun taas internetissä oleva versio noudattaa yrityksen internet sivujen ulkoasua.</p>	<p>Word –dokumentti. Kansi + 7 sivua. Tulevassa verkkoversiossa tekstiä ja kuvitusta, taustalla puheääni/kertoja.</p>	<p>Yhden sivun wordilla tehty .pdf dokumentti. On laadittu yrityksessä yhteisesti käytettävälle asiakirjapohjalle. Yrityksen värillinen logo yläreunassa. Taustakuvitusta.</p>
<b>11 Kuvailkaa turvallisuuspolitiikkaan laatimisprosessia? (Kuka/ketkä laatinut, miten työ eteni, mikä taho hyväksynyt, koska tehty, kuinka kauan kesti?)</b>	<p>Turvallisuuspäälliköllä vastuu laatimisprosessista. Turvallisuuspäällikkö laatinut luonnoksen, joka on lähetetty toimipaikoille lausunnolle, käsitelty tehtaanjohdajien kokouksessa ja hyväksytty tilaus-toimitus johtoryhmässä.</p>	<p>Luonnokset ovat laatineet laatu-päällikkö ja turvallisuuspäällikkö. Työ kesti useita kuukausia, jolloin toimintapolitiikkaa laadittiin yhdessä kasvatusten usean eri palaverin muodossa. Laatimisen eri vaiheissa versioita käsiteltiin laatu- ja turvallisuusorganisaatioiden kesken. Työversioita verrattiin eri standardien ja muiden kriteeristöjen vaatimuksiin. Ennen johdon läpikäyntiä, toimintapolitiikka käsiteltiin viestintäorganisaation kanssa. Oman lisävärinsä laatimisprosessiin toi ensin laadittu englannin kielinen versio. Hyväksynnän toimintapolitiikalle antoi johtoryhmä.</p>	<p>Riskienhallintapolitiikan tavoitteet ja viitekehysten on asettanut S-ryhmän riskienhallinnan ohjausryhmä. Poliitiikan on laatinut SOK Riskienhallintayksikkö yhteistyössä SOK-yhtymän riskienhallinnan kehitystyöryhmän kanssa. Kehitysryhmään kuuluu SOK Talous, SOK Rahoitus, SOK Sisäinen tarkastus sekä SOK Strategiapalvelut. Poliitiikan on hyväksynyt SOK:n konsernijohtoryhmä ja hallitus vuonna 2011. Laatimistyö kesti 6 kk.</p>	<p>Turvallisuuspäällikkö teki luonnoksen. Luonnosta kommentoi ennen johtoryhmän käsittelyä myyntijohtaja, henkilöstöjohtaja ja lakiasiaintohtaja. Johtoryhmän jäseniltä tuli muutamia kannanottoja sisältöön. Laatimisprosessi kesti muutamian viikon.</p>
<b>12 Edellytetäänkö turvallisuuspolitiikan olemassa oloa yhteistyökumppaneilta?</b>	<p>Ei edellytetä.</p>	<p>Ei edellytetä, mutta auditoinneissa sitä kysytään.</p>	<p>Kyllä. Erityisesti IT palvelutoimittajilta edellytetään politiikan tai vastaavan kuvauksen olemassa oloa.</p>	<p>Ei edellytetä.</p>



	Valio Oy	Oy Hartwall Ab	SOK	Suomen Lähikauppa Oy
<b>13 Onko mahdollista saada tutustua nykyiseen ja aikaisempiin turvallisuuspolitiikkoihinne?</b>	Aikaisempaan turvapolitiikkaan verraten nykyisessä on kirjattu periaatteita ”me” –muotoon. Uutena asioina kirjattu ”Jokaisen tulee puuttua turvattomaan toimintaan” ja ”kehitämme toimintaamme vakavista poikkeustilanteista palautumisen nopeuttamiseksi”.	Tutustuttiin nykyiseen politiikkaan. On myös julkisesti tutustuttavissa Hartwallin nettisivuilla.  V. 2009 versiossa pitkiä monimutkaisia lauseita, joista on pyritty nykyisessä mallissa eroon. V. 2009 versio oli myös integroitu politiikka.  V. 2009 versio oli 2 sivua pitkä, sitä aikaisempi versio n. 15 sivua.	Tutustuttiin nykyiseen SOK-yhtymän riskienhallintapolitiikkaan.	Tutustuttiin nykyiseen ja edelliseen turvallisuuspolitiikkaan. Edellinen politiikka oli kahden sivun pituinen vuodelta 2007. Nykyinen politiikka on laadittu aikaisemman pohjalta. Lauseita on muutettu ”ME” –muotoon ja kappaleita on pyritty tiivistämään .
<b>14 Muuta aiheeseen liittyen</b>	Turvallisuuspolitiikka halutaan yrityksessä pitää lyhyenä ja ytimekkäänä, jossa ei ole monimutkaisia sanamuotoja ja lauseita.  Yrityksellä on erillinen yritystason Valio-konsernin yritysvastuu, arvot ja toimintapolitiikka, joka pitää sisällään myös keskeiset turvallisuusperiaatteet.	Politiikan tulisi olla lyhyt ja ytimekäs. Poliitiikan tulee olla julkilausuma miten turvallisuusasioita hoidetaan yrityksessä. Johdon sitoutuneisuus pitää näkyä esim. allekirjoituksen kautta. Turvallisuuskoulutuksissa voidaan tarvittaessa ottaa politiikka esille.		Turvallisuuspolitiikka on turvallisuuden kivijalka, johon turvallisuustoiminta perustuu. Se kuvastaa johdon tahtotilaa.