



Toimitilaturvallisuuden hallintamallin kehittäminen - Kehitysprojekti Seclion Oy:n asiakasyritykselle

Juha Laamanen ja Aku Laine

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Toimitilaturvallisuuden hallintamallin kehittäminen - Kehitysprojekti Section Oy:n
asiakasyritykselle

Juha Laamanen ja Aku Laine
Turvallisuusalan tradenomi
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2022

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Turvallisuusalan tradenomi
Turvallisuusalan Tradenomi (Amk)

Juha Laamanen, Aku Laine

Toimitilaturvallisuuden hallintamallin kehittäminen - Kehitysprojekti Seclion Oy:n asiakasyritykselle

Vuosi 2022 Sivumäärä 66

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena kehittää ja luoda toimeksiantajayritys Seclion Oy:n asiakkaalle toimitilaturvallisuuden hallintamalli, jossa kuvataan ja ohjeistetaan toimitilaturvallisuuden prosessin läpivienti sekä prosessin tuotoksena valikoitavat toimitilaturvallisuuden hallinnan työkalut. Kehittämistyön kohdeyrityksenä toimi Seclion Oy:n asiakas, jolla on useita satoja toimipisteitä ympäri maailman. Salassapitovelvollisuuden perusteella yritystä, sen toimialaa tai muuta yksilöivää tietoa ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Kohdeyrityksestä käytetään nimitystä Yritys X.

Kehitystyön aikana tutustuttiin toimeksiantajan asiakkaan Yritys X:n sen hetkiseen turvallisuusjohdon toimintaan ja vastuisiin, riskienhallinnan tapaan, tilaturvallisuuden hallinnan prosessiin ja ohjeistukseen, jonka lisäksi tutustuttiin yrityksen toimipisteisiin ja toimitilaturvallisuudesta vastaavaan henkilöstöön tavoitteena laatia Yritys X:lle toimitilaturvallisuuden hallintamalli ja prosessikuvaus. Tietoa hankittiin olemassa olevan dokumentoinnin dokumenttianalysillä ja henkilöstön tehtävistä ja käytännön hallinnan prosessista kerättiin tietoa henkilöstön puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tavoitteena oli sekä saada selkeä kuva kohdeyrityksen sen hetkisistä toimintatavoista ja käyttää tilannekuvaa lähtöpisteenä kehitystyölle. Tavoitteena oli ymmärtää paremmin, kuinka ja missä laajuudessa toimitilaturvallisuuden hallintamalli ja prosessikuvaus Yritys X:lle on laadittava. Lisäksi tietoa laadittavan hallintamallin sisältöön ja rakenteeseen hankittiin työpajoissa, joissa ideoitiin yhdessä Yritys X:n turvallisuusjohdon henkilöstön kanssa mallin sisältöä.

Opinnäytetyön tuloksena luotiin kohdeyrityksen tarpeisiin räätälöity toimitilaturvallisuuden hallintamalli, jossa kuvataan toimitilaturvallisuuden hallinnan suhde yrityksen riskienhallinnan malliin ja tapoihin, toimitilaturvallisuuden keskeisimmät työkalut, toimitilaturvallisuuden suhdetta muihin yritysturvallisuuden osa-alueisiin, laadittiin prosessikaavio ja esimerkkityökalu toimipistekohtaiselle toimitilaturvallisuuden hallintakeinojen valinnalle.

Asiasanat: toimitilaturvallisuus, riskienhallinta, yritysturvallisuus

Juha Laamanen, Aku Laine

**Development of a business premises security management model - Development project
for Seclion Oy's customer company**

Year	2022	Pages	66
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to develop and create a business premises security management model for the client of the client company Seclion Oy, which describes and instructs the implementation of the business premises security process and the management tools that can be selected as the output of the process. Seclion Oy's customer, which has several hundred locations around the world, was used as the target for the development and piloting of the development work. Due to the obligation of confidentiality, the company, its industry or other identifying information is not discussed in this thesis. The customer is referred to as Company X.

During the development work, the current security management activities and responsibilities of the client's company Company x, the risk management method, the process and guidelines for premises security were introduced, as well as the company's premises and personnel security with the aim of preparing a company X premises security management model and process description. Information was obtained through a documentary analysis of existing documentation and information on the tasks of the staff and the practical management process was collected through semi-structured interviews with the staff. The aim was both to get a clear picture of the target company's current operating methods and to use the situation as a starting point for development work. The aim was to better understand how and to what extent a facility security management model and process description for Company X needs to be developed. In addition, information on the content and structure of the management model to be developed was obtained in workshops where the content of the model was conceived together with the personnel of Company x's security management.

As a result of the thesis, a premises security management model tailored to the needs of the target company was created, which describes the relationship between premises security management and the company's risk management model, the most important tools for premises security, the relationship between premises security and other aspects of corporate security, a process diagram, and an example tool for site-specific selection of premises security management tools were developed.

Keywords: business premises security, risk management, corporate security

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Yritysesittely.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymys.....	7
2	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	8
2.1	Keskeiset käsitteet.....	8
2.2	Työturvallisuuslaki 2002/738	10
2.3	ISO 31000 Riskienhallinnan standardi	10
2.4	Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö (Katakri).....	11
2.5	Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli.....	12
3	Käytetyt menetelmät	14
3.1	Puolistrukturoitu haastattelu.....	15
3.2	Dokumenttianalyysi	16
3.3	Aivoriihi.....	17
3.4	Analyysimenetelmät	18
3.5	Seclion Oy:n laadunhallintajärjestelmä.....	19
4	Opinnäytetyön prosessi.....	21
4.1	Puolistrukturoitu haastattelu.....	22
4.2	Dokumenttianalyysi	24
4.3	Aivoriihi.....	28
5	Toimitilaturvallisuuden hallintamallin sisältö.....	33
5.1	Toimitilaturvallisuuden hallintamallin mallin yleisesittely.....	33
5.2	Toimitilaturvallisuuden hallinnan tavat ja hallinnan prosessi	35
5.3	Toimipisteen toiminnan määrittäminen.....	37
5.4	Toimipisteen suojattavat arvot	37
5.5	Toimipisteen tilojen turvallisuusluokittelu.....	38
5.6	Kehäsuojausperiaate ja turvallisuusvyöhykkeet	39
5.7	Toimitilaturvallisuuden hallinnan keinot	40
5.7.1	Rakenteellinen suojaus	41
5.7.2	Turvallisuuskontrollit	42
5.7.3	Sopimusten hallinta	43
5.8	Toimitilaturvallisuuden hallinnankeinojen valinta ja jatkuva arviointi	44
6	Johtopäätökset	45
7	Oman työn arviointi.....	47
	Lähteet.....	49
	Kuviot	52
	Taulukot	52
	Liitteet	53

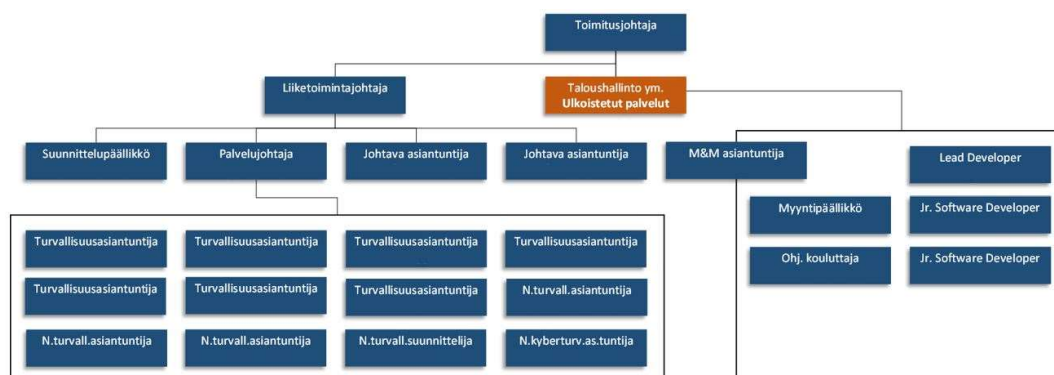
1 Johdanto

Termillä riski tarkoitetaan asiaa, jolla on vahingolliset tai haitalliset vaikutukset. Se pitää kuitenkin myös sisällään tiedon uhkaavasta asiasta. Näin ollen riskille voidaan laskea arvo, ennustamalla sen todennäköisyyttä sekä sen aiheuttaman vahingon laajuutta. (Leppänen 2006, 29-30.) Riskienhallinta ja riskienarviointi ovatkin yritysturvallisuuden keskeisiä prosesseja ja työn tulisi olla jatkuvaa, jotta toiminnalla pystytään ennaltaehkäisemään sekä pienentämään tunnistettujen riskien ja tapahtumien vaikutuksia yritykselle (Lanne 2007, 25-30).

Toimitilaturvallisuus on yksi yrityksen yritysturvallisuuden segmenteistä, eikä sen vaikutusta toiminnan turvallisuuteen tai yrityksen jatkuvuuteen voida käsitellä irrallisena turvallisuuden osa-alueena. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmallissa (2016, 4) esitetään yritysturvallisuuden osa-alueet ovat osittain päällekkäisiä ja yrityksen turvallisuusjohtamisen tavoitteena on tunnistaa yrityksen kannalta olennaiset turvallisuuden osa-alueet ja niiden keskinäinen suhde.

1.1 Yritysesittely

Toimeksiantajayrityksenä toimiva Seclion Oy on yrityksille turvallisuuden suunnittelu- ja konsultointipalveluita tarjoava asiantuntijayritys. Yrityksen asiakkaita ovat pääsääntöisesti suuret kiinteistöomistajat, suuret ja keskisuuret yritykset ja kaupungit sekä kunnat. (Seclion Oy 2020.) Seclion Oy:n päätoimipiste ja samalla ainut toimipiste sijaitsee Vantaalla, joskin yrityksessä on vahva sijaintiriippumattomuuden kulttuuri työnteon suhteen. Yrityksen henkilökunta onkin eri puolelta Suomea ja yrityksellä on myös valtakunnallinen asiakaskunta ja sitä kautta toimintaa koko Suomen alueella. Yritys on perustettu vuonna 2014 ja sen toiminta on viime vuosina ollut voimakkaassa kasvussa. Liiketoiminta on jakautunut 2 yksikköön, yritysturvallisuuden asiantuntijapalveluihin ja Spotilla kunnossapitohallinnan sovellusta kehittävään Spotilla SaaS-liiketoimintayksikköön. Yhtiön perustivat yrityksen toimitusjohtaja Harri Wahlroos ja liiketoimintajohtaja Niko Ryhänen. (Liiketoimintajohtaja 2021.) Kuviossa 1 on kuvattu Seclion Oy:n organisaatiokaavio 17.1.2022.



Kuvio 1: Seclion Oy:n organisaatiokaavio 17.1.2022 (mukaillen Seclion Oy Laatujärjestelmä 2022)

Opinnäytetyön kehitysprojektissa on kohdeyrityksenä Yritys X, joka toimii kehitettävän hallintamallin kohdeyrityksenä. Yritys X:n rooli kehitysprojektissa on merkittävä heiltä saatavan palautteen ja kehitystyön suunnan näyttämisen osalta, sillä hallintamalli on kehitetty räätälöitynä tuotteena heidän tarpeiden ja organisaation toiminnan mukaisesti.

Yritys X on suomalainen, maailmanlaajuisesti toimiva yritys. Yritys on yksi alansa johtavista toimijoista ja tavoitteena on markkinajohtajuus kestävien tavaravirtojen hallinnan toimialalla. Yritys X on kasvanut voimakkaasti viime vuosina yrityskauppojen kautta, joiden tarkoitus on ollut kasvattaa yrityksen tuoteportfoliota ja osuutta markkinoilla. Käytännössä yritys koostuu tällä hetkellä kolmesta merkittävästä liiketoiminta-alueesta, joilla kaikilla on oma tärkeä osuutensa maailmanlaajuisessa tavaravirtojen hallinnassa. Yritys X:n toiminta on hajautettu useisiin erilaisiin yksiköihin sekä useisiin toimipisteisiin ja heillä on toimintaa ympäri maailmaa yli sadassa maassa ja liikevaihto on useita miljardeja euroja. Heillä on tuhansia työntekijöitä kymmenissä eri maissa ja toimipisteissä ja heidän toimipisteiden toiminta ja suojattavat arvot varioituvat merkittävästi toimipisteiden välillä. (Turvallisuusyksikön johtaja 2021.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön aikana toteutettiin kehittämisprojekti, jossa kehitettiin toimeksiantajayrityksenä toimivan Seclion Oy:n asiakkaalle toimitilaturvallisuuden hallintamalli. Kohdeyrityksenä olevan asiakkaan toimeksianto on salassapitovelvollisuuden alainen, joten kohdeyrityksestä, sen toimialasta tai henkilöstöstä ei opinnäytetyössä kerrota mitään yksilöivää tietoa. Asiakkaasta käytämme nimitystä Yritys X ja sen haastatelluista avainhenkilöistä kerrotaan vain titteli. Kehitysprojektin aikana tuotettava toimitilaturvallisuuden hallintamalli kuvaa Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmallin mukaisien osa-alueiden keskinäistä suhdetta yleisellä tasolla ja nostaa esiin toimitilaturvallisuuden hallintaan käytettävät toimenpiteet ja työkalut. Varsinainen toimitilaturvallisuuden

hallintamalli ja prosessi on salassapitovelvollisuuden alaista materiaalia, eikä sitä sellaisenaan esitellä valmiina tuotteena opinnäytetyön yhteydessä. Opinnäytetyössä käsitellään niitä prosessia, lähdemateriaalia ja tavoitteita, joita kyseisen mallin laatimiseen vaadittiin, sekä kuvataan kehitystyön tuloksissa yleisellä tasolla hallintamallin sisältö.

Tässä opinnäytetyössä kehitettävän toimitilaturvallisuuden hallintamallin tarkoituksena on tarjota Seclion Oy:n asiakasyritykselle toimenpiteet ja työkalut, joilla yrityksen toimipisteissä käytettävä toimitilaturvallisuuden hallintakeinot valitaan, kuinka turvallisuuden hallintaa kehitetään ja kuinka toimitilaturvallisuudesta luodaan yhtenäinen, keskitetty, toimiva ja merkityksellinen osa yrityksen jatkuvuuden- ja riskienhallinnan prosessia. Opinnäytetyön on tarkoitus vastata tutkimuskysymykseen ”Miten toimitilaturvallisuuden hallinta voidaan toteuttaa yhtenäisesti Yritys X:n toimipisteissä?”.

Opinnäytetyön aikana toteutettava toimitilaturvallisuuden hallintamalli ja prosessikuvaus rajattiin koskemaan vain asiakkaan toimitilojen toimitilaturvallisuuden riskejä yleisluontoisesti, eikä mallissa oteta kantaa tai esitellä tapoja yrityksen varsinaiseen riskienhallinnan mallin toteuttamiseen tai kehittämiseen. Opinnäytetyön laatijat ymmärtävät toimitilaturvallisuuden olevan vain osa yritysturvallisuuden kokonaisuutta, jonka toimintaa riskienhallinnan malli ohjaa ja johon yrityksen jatkuvuudenhallinta perustuu. Kehitettävän hallintamallin perimmäinen tarkoitus on esitellä ja auttaa asiakasyrityksen turvallisuusjohtoa yhtenäistämään toimitilaturvallisuuden hallintakeinojen käyttöä ja perustelemaan niiden valintaa, eikä mallissa näin ollen oteta kantaa siihen, kuinka yrityksessä hallittavat riskit tunnistetaan.

2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tämän työn keskeisimpänä teoreettisena tietoperustana käytetään uudistettua riskienhallinnan standardia SFS-ISO 31001:2018. Tärkeänä viitekehysenä toimii myös Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. Työssä käytetyt keskeisimmät käsitteet ovat hallintamalli, prosessi, riski, riskienhallinta ja toimitilaturvallisuus. Keskeisten käsitteiden käyttö korostuu kehitysprojektin tavoitteen saavuttamisessa, eli räätälöidyn toimitilaturvallisuuden hallintamallin luomisessa. Valittu teoreettinen viitekehys perustuu kohdeyrityksen lakisääteisiin velvoitteisiin sekä heidän yritysturvallisuutensa eri osa-alueiden toimintaa ohjaavan viitekehysten seuraamiseen.

2.1 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiksi käsitteiksi nostettiin hallintamalli, prosessi, riski, riskienhallinta ja toimitilaturvallisuus, jotka nähtiin työn molempien kehityshaarojen kannalta oleellisimmiksi käsitteiksi ja joiden ymmärtäminen oikein on oleellista työn sisällön kannalta. Käsitteet on

avattu hyväksikäyttäen lähteitä, joiden on arvioitu olevan riittävän luotettavia ja joissa käsitteiden sisältö on avattu riittävällä tarkkuudella.

Hallintamalli

Hallinta- tai toimintamallin avulla kuvataan periaatteet ja ohjeet, joilla yritys hallitsee, seuraa ja kehittää järjestelmällisesti toimintaansa. Tavoitteena on riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen näkökulmasta pyrkiä tunnistamaan, arvioimaan sekä käsittelemään riskien vaikutuksia ja näin mahdollistaa tietoon perustuva päätöksenteko. Hallintamalli kuvaa jatkuvaa prosessia, jossa riskienhallinta ja -arviointi ovat osa yrityskulttuuria ja jossa työntekijät sekä sidosryhmät ovat tietoisia seurannan ja hallinnan merkityksestä. (SFS-ISO 31000:2018, 6.) Tässä työssä pyritään siis luomaan ja kuvaamaan hallintamalli, joka kuvaa ne toiminnot ja resurssit, joilla yritys A pystyy johdonmukaisesti ja tasalaatuisesti hallitsemaan toimitilaturvallisuuttaan globaalisti kaikissa toimipisteissään.

Prosessi

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoiksi (Laamanen ja Tinnilä 2009, 121). Prosessilla tarkoitetaan tässä työssä hallintamallin kehityskulkua, jonka tavoitteena on saavuttaa toimitilaturvallisuuden tavoitetaso. Prosessi kuvaa niitä toimenpiteitä, jotka suorittamalla tavoitteeseen päästään. Prosessi on kuvaus organisaation jatkuvasta tekemisestä ja niiden vaikutuksista tässä tapauksessa toimitilaturvallisuuteen. Työssä riskienhallintaprosessi on kuvattu ISO 31000 - standardin mukaisesti.

Riski

Riskillä tarkoitetaan epävarmuuden vaikutusta asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Riskiä kuvataan sen lähteen, eli tekijät, jotka aiheuttavat riskin, mahdollisten tapahtumien ja seurausten ja riski tapahtuman todennäköisyyden yhdistelmänä. (SFS-ISO 31000:2018, 6.)

Riskienhallinta

Riskienhallinnalla tarkoitetaan yrityksen varautumista organisaatioon kohdistuviin tunnistettuihin, merkityksellisiin riskeihin. Riskienhallinnan tavoitteena on arvion luominen ja säilyttäminen, suorituskyvyn parantaminen, innovoinnin tukeminen ja organisaation liiketoiminnallisten ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen. (SFS-ISO 31000:2018, 7.)

Toimitilaturvallisuus

Toimitilaturvallisuudella tarkoitetaan kiinteistön turvallisuusluokittelun määrittämistä ja tilojen luokittelun mukaista suojaamista, kiinteistön rakenteellisia turvallisuusratkaisuja,

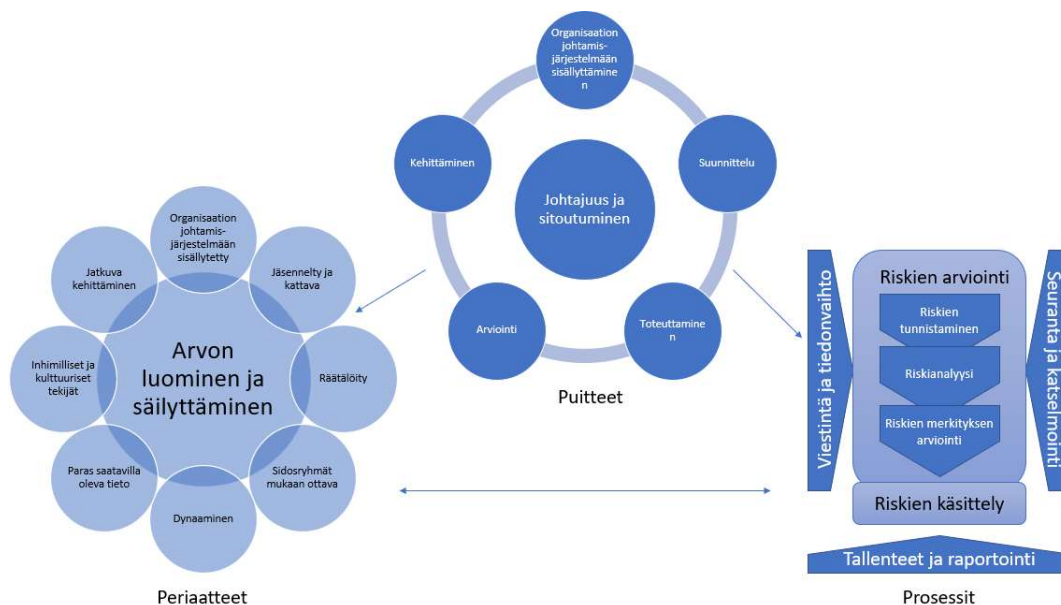
turvallisuusvalvonnan toimenpiteitä ja työkaluja ja turvallisuuden ylläpitoon ja riskien käsittelyyn liittyvää sopimushallintaa (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2016, 7). Heijaste ym. (2008, 32) ovat esittäneet toimitilaturvallisuuteen liittyvien hallintakeinojen kahdeksan peruspyrkimystä. Nämä ovat pyrkimys ajan lisäämiseen, joka arvioidaan tarvittavan rakenteiden rikkomiseksi ja tilaan tunkeutumiseen, pyrkimys mahdollisimman nopeaan havaintojen saamiseen tilaan tunkeuduttaessa, tiloihin kohdistuvaan uhkaan reagoimisen ajan mahdollisimman pieneksi, pyrkimys kasvattamaan luvattoman tunkeilijan tiloista poistumisen aika mahdollisimman suureksi ja hankalaksi, rikoksesta saatavan hyödyn pienentäminen, jälkivahinkojen minimoiminen, pyrkimys ei-toivotun tapahtuman jälkeiseen toimintojen uudelleenkäynnistämiseen tarvittavan ajan minimoiminen ja pyrkimys saamaan tilaan tunkeutuneista henkilöistä mahdollisimman hyvät tuntomerkit.

2.2 Työturvallisuuslaki 2002/738

Työturvallisuuslain (2002/738) mukaisesti työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite. Sen mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta huomioiden työskentelyolosuhteet, työympäristön ja työntekijän henkilökohtaiset edellytykset. Lain mukaan työntekijän on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava sellaiset työolosuhteiden parantavat toimenpiteet noudattaen periaatteita vaara- ja haittatekijöiden estämiseksi tai poistamiseksi tai korvaamiseksi vähemmän haitallisilla tekijöillä. Näissä toimenpiteissä on huomioitava teknisten ja muiden hallintakeinojen kehittyminen. Velvollisuuteen liittyy myös valittujen toimenpiteiden vaikutusten tarkkailu ja että valitut toimenpiteet otetaan huomioon kaikissa työnantajan toimipisteissä ja organisaation tasoilla. (Työturvallisuuslaki 2002/783.)

2.3 ISO 31000 Riskienhallinnan standardi

ISO 31000:2018 standardin mukaan riskienhallinta on organisaation jokaisella tasolla tapahtuvaa jatkuvaa toimintaa, jonka tulisi olla keskeisessä roolissa organisaation johtamisessa. Se sisältää niin ulkoisen kuin sisäisenkin toimintaympäristön ja sen tarkoituksena on tukea organisaatiota päätöksenteossa, strategian luomisessa sekä päämäärien saavuttamisessa. (ISO 31000:2018, 5.) Riskienhallinnan tulee siis tukea tavoitteiden saavuttamista sekä organisaation suorituskykyä ja kuviossa 2 on kuvattu tehokkaan riskienhallinnan ominaisuuksia, joiden tulisi olla toiminnan perustana, kun riskienhallintaa toteutetaan ISO 31000 standardin mukaisesti (ISO 31000:2018, 7).

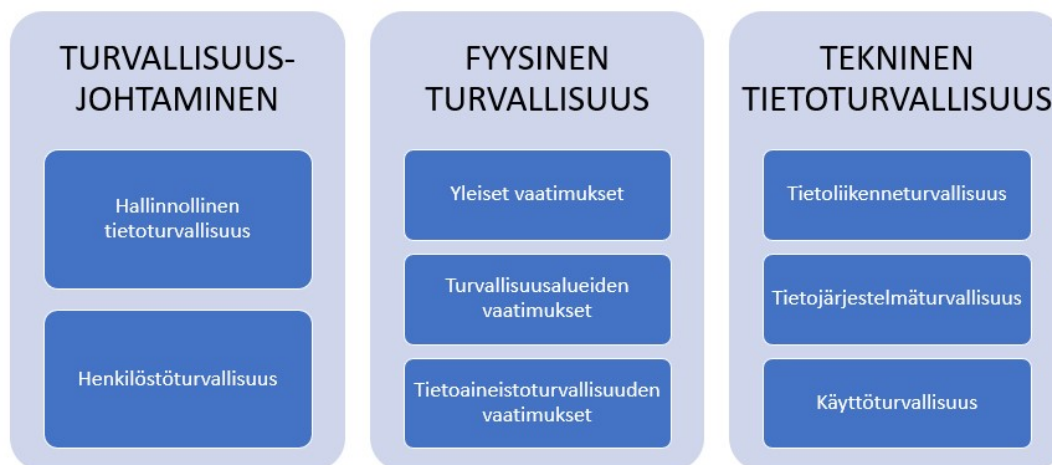


Kuvio 2: Periaatteet ja puitteet (ISO 31000:2018, 5, muokattu)

2.4 Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö (Katakri)

Ensimmäinen Katakri eli kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö julkaistiin vuonna 2009 ja sen neljäs versio Katakri 2020 julkaistiin 18.12.2020. Keskeisimmät päivityskohteet kohdistuivat vuoden 2020 alusta uusiutuneen kansallisen lainsäädännön muutoksiin. Sen päivitystyö ja hallinnointi ovat olleet ulkoministeriössä toimivan Kansallisen turvallisuusviranomaisen (NSA) yhteistyöryhmän alatyöryhmäksi perustetun ohjausryhmän vastuulla. (Katakri 2020, 2.)

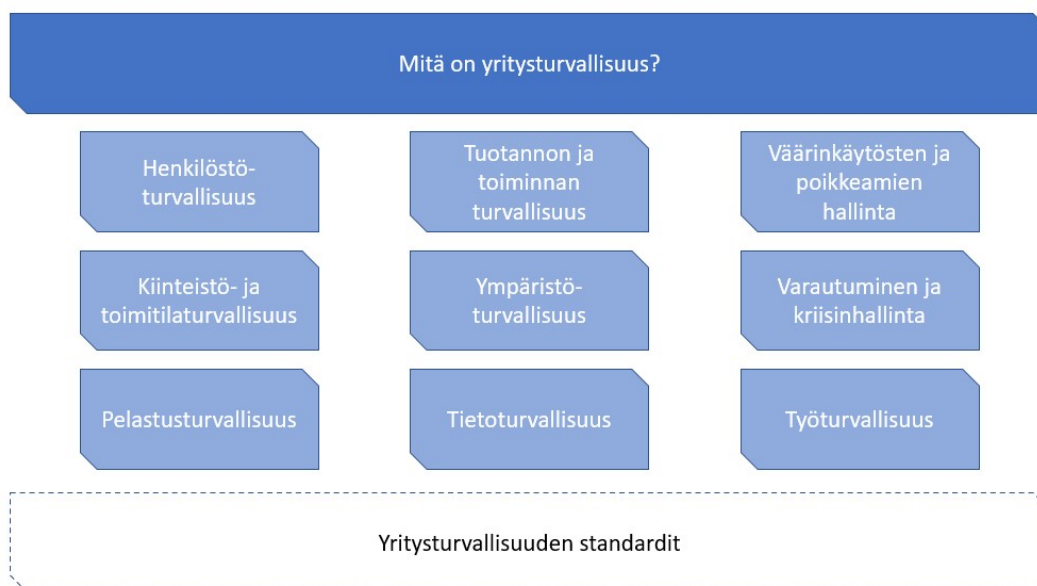
Systemaattisella riskienarvioinnilla on merkittävä rooli turvallisuuden riittävyyden arvioinnissa ja turvallisuusriskien hallinnalla tulisi pyrkiä tasapainoon kustannuksien, jäännösriskin sekä käyttäjiltä tulevien vaatimuksien välillä. Kuviossa 3 on esitetty Katakriin kolmen osa-alueetta sekä niiden ylätasoin sisältö.



Kuvio 3: Katakriin osa-alueet (tiedot: Katakri 2020, 4)

2.5 Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli

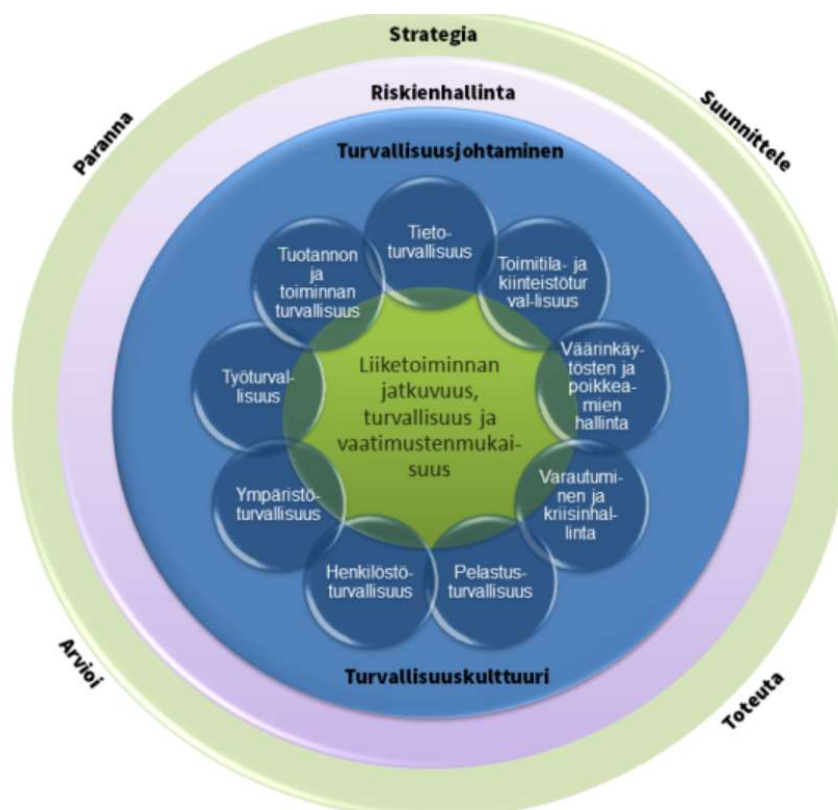
Kuviossa 4 on esitetty Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmallin sisältämät yleiskuvaukset yleisimmistä yritysturvallisuuteen liittyvistä toimenpiteistä, jotka on tarkoitettu kaikenkokoisten yritysten käyttöön. Se ei kata jokaisen organisaation tarpeita kaikissa tilanteissa, mutta sen periaatteita voidaan soveltaa eri kokoihin yrityksiin, yhteisöihin sekä viranomaisiin. Yritysturvallisuuden keskeisenä tehtävänä on varmistaa, että jatkuvuus, turvallisuus sekä vaatimuksien mukaisuus ovat kiinteänä osana yrityksen kaikessa tekemisessä ja kaikissa tilanteissa. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli, 1-2.)



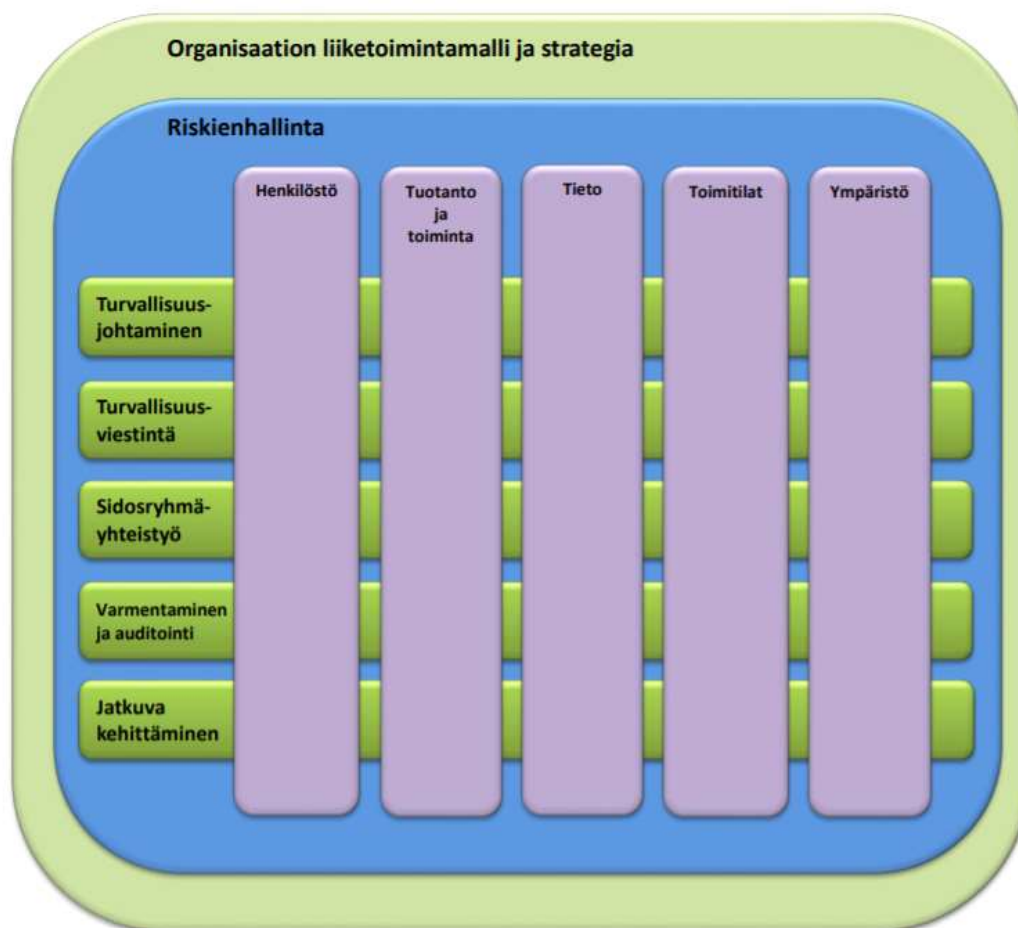
Kuvio 4: Yritysturvallisuusmallin sisältö (tiedot: Elinkeinoelämän keskusliitto, 2)

Edellytyksinä yritysturvallisuuden määrittelylle sekä mitoittamiselle ovat riskien arviointi sekä käsittely ja uhkien tunnistaminen. Uhkien tunnistamista voidaan toteuttaa turvallisuus- sekä haavoittuvuusanalyseillä ja organisaation keskeisten sidosryhmien sitouttaminen osaksi riskien arviointia, tunnistamista ja käsittelyä on suositeltavaa. Lisäksi oman henkilöstön kouluttaminen, perehdyttäminen ja turvallisuustietoisuuden lisääminen ovat ensiarvoisen tärkeää hyvän turvallisuuskulttuurin luomisen kannalta. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli, 2.)

Turvallisuus on prosessi ja yritysturvallisuusmallissa on huomioitu jatkuvan toiminnan kehittämisen merkitys. Mallin eri osa-alueiden tarkoituksena on antaa perusta organisaation tai yrityksen turvallisuuskentän kuvaamiselle ja analysoinnille. Huomioitavaa on, ettei eri osa-alueiden merkitys ole jokaiselle yritykselle tai organisaatiolle samat, vaan toimiala ja liiketoiminta määrittävät osa-alueiden merkitystä. Kuvioissa 5 ja 6 on esitetty Yritysturvallisuusmallin kehämalli sekä matriisi.



Kuvio 5: Yritysturvallisuuden kehämalli (Elinkeinoelämän keskusliitto, 4)



Kuvio 6: Yritysturvallisuuden matriisi (Elinkeinoelämän keskusliitto, 5)

3 Käytetyt menetelmät

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, johon yhdistyy toiminnallisuuden elementtejä. Opinnäytetyössä tutkittiin teoreettista tietoa, organisaation toimintatapoja ja mahdollisuuksia niiden muuttamiseen ja luotiin konkreettisesti uutta kehittämällä hallintamalli. Toimeksiantajan asiakkaan halutun päämäärän ollessa tiedossa, on opinnäytetyön tutkimustyyppi konstruktioivinen tutkimus (Ojasalo ym. 2014, 66).

Opinnäytetyön toteuttaminen kvalitatiivisena, eli laadullisena, tutkimuksena perustui työn tavoitteen määrittelyn aikana arvioituun työn vaatimaan tutkimukselliseen lähestymistapaan, jossa joudutaan analysoimaan ja tulkitsemaan kohdeyritykseltä kerättyä tietoa. Opinnäytetyön tiedonkeruussa käytettiin kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia tietolähteitä, eli tekstejä ja dokumentteja, haastatteluja ja aivoriihiä, jotka myös osittain toteutettiin puolistrukturoitujen ryhmähaastattelujen tapaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa

aineiston käsittelyssä ei kerättyä aineistoa muokata ensisijaisesti numeeriseen muotoon, eikä tuloksia perusteta sen mukaan kuinka suuri osa kerätystä tiedosta viittaa tiettyyn havaintoon. Tulokset kerätään tehtyjen havaintojen perusteella mahdollisimman subjektiivisesti eikä aineistoa irroteta kontekstistaan. (Kallinen & Kinnunen. 2022.) Tässä työssä tämä tarkoittaa tiedon keräämistä kohdeyrityksen toimipisteistä, voimassa olevasta dokumentaatiosta ja toiminnasta vastaavalta henkilökunnalta.

Haastattelujen avulla selvitettiin toimeksiantajayrityksen asiakkaan, eli kohdeyrityksen tilaturvallisuuteen liittyviä vaatimuksia ja viitekehystä. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Haastatteluja toteutettiin sekä toimeksiantajayrityksen että kohdeyrityksen edustajille.

Dokumenttianalyysin avulla tarkasteltiin kohdeyrityksen tilaturvallisuuden ohjeistuksia ja vastaavaa lähdemateriaalia. Opinnäytetyön aiheena olevaa kehitysprojektia ohjasi lisäksi toimeksiantajayrityksen laatujärjestelmä. Lisäksi dokumenttianalyysiä käytettiin turvallisuuden viitekehysten, kuten standardien tiedon käsittelyyn. Tässä dokumenttianalyysin vahva ominaisuus, eli kehittämisen kohteen esiintyminen luonnollisessa ympäristössä, tulee oikeaan käyttöön (Ojasalo ym. 2014, 136). Analysoitu dokumentaatio on sekä toimeksiantajayrityksen että kohdeyrityksen kohdalla yrityksen sisäistä ja yrityksen käyttöön tuotettua aineistoa.

Lisäksi kehitysprojektilla tunnistettiin tarve yhteisölliselle menetelmälle kehittää ja luoda hallintamalli. Menetelmäksi valittiin aivoriihi, toiselta nimeltään ideointityöpaja, jota käytetään tarkoituksena toteuttaa ryhmässä luovaa ongelmanratkaisua ja kehittää tuotekehityksen näkökulmasta uusia lähestymistapoja. Ideointityöpajaa käytettiin opinnäytetyössä toimeksiantajan kohdeorganisaation kanssa selvitettäessä heille parhaiten sopivaa prosessin kulkua. (Ojasalo ym. 2014. 158-161.)

Kehitysprojektin läpivientiä, siinä käytettyjä työtapoja ja tuotoksen laatua ohjasi kohdeyritys Section Oy:n, SFS ISO-9001:2015 perustuva laadunhallintajärjestelmä. Käytännössä laadunhallintajärjestelmä sisälsi prosessikaavion, ja sen vaiheiden selitykset, sisältäen kuvaukset siitä, kuinka projektin läpivienti suunnitellaan, kuinka viestitään, raportoidaan ja kuinka projektin aikana työtä johdetaan.

3.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille asettuvalle puolistrukturoidulle haastattelulle ja sen toteuttamiselle ei ole täysin yhtenäistä määrittystä. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelurunkoa seurataan joustavasti ja etukäteen mietityistä haastattelukysymyksien sanamuodoista sekä järjestyksestä voidaan poiketa. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2009, 57.)

Strukturoidun ja vapaamuotoisemman keskustelun välillä vaihtelu vaatii haastattelijalta pelisilmää sekä joustavuutta. Strukturoidussa haastattelussa ei välttämättä aina saada kaikkea oleellista tietoa. Haastattelurungosta poikkeaminen ja joustava keskustelu mahdollistavat sen, että keskustelua jatketaan, kunnes haastattelija ja haastateltava ovat muodostaneet yhteisen käsityksen ja käsiteltävä asia on tyhjentävästi saatu käsiteltyä. (Opintokeskus Sivis 2021.)

Ennalta mietityt kysymykset ja kysymysrunko varmistavat, että tarvittavat asiat tulevat käsiteltyä, mutta eivät anna kummallekaan osapuolelle liian suuria vapauksia. Esitettävät tarkat kysymykset eri teemoista voivat vaihdella eri haastateltavien osalta ja tällöin puolistrukturoidusta haastattelusta käytetäänkin toisinaan nimitystä teemahaastattelu. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2009, 55.)

Tässä opinnäytetyössä puolistrukturoitua haastattelua on käytetty yllä kuvatun määrittelyn mukaisesti. Puolistrukturoitu haastattelu toimi tässä työssä hyvin, sillä opinnäytetyönä toteutetun kehitysprojektin toteutukseen tarvittavat taustatiedot, lähteet ja osittain käsiteltävät aiheet, eivät olleet mahdollisia määrittää tarkasti ennen haastattelujen toteutusta. Näin ollen puolistrukturoiduilla haastatteluilla saatiin haastatteluiden läpivientiin riittävää joustavuutta.

3.2 Dokumenttianalyysi

Sivonen (2017, 17) kertoo dokumenttianalyysin olevan järjestelmällinen ja analyttinen tutkimuksellinen lähestymistapa sellaisissa tutkimuksissa, joissa tutkimusaineistoa ei saada kerättyä suoraan havainnoimalla. Olemassa olevaa dokumentaatiota tutkimalla ja analysoimalla saadaan tietoa muiden käyttämistä toimintatavoista tai menetelmistä sekä voidaan käsitellä aiheesta koostettuja aikaisempia historiatietoja. Dokumenttianalyysissä aineistoa ei kerätä niin sanotusti uutena, esimerkiksi haastatteluin tai kyselyin, vaan siinä hyödynnetään valmista, olemassa olevaa materiaalia, jota on jo käytetty muita tarkoituksia varten.

Olemassa olevan aineiston käyttäminen on joissakin tapauksissa ainoa tapa saada tarvittavaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Dokumenttianalyysi vaatii aineiston käsittelemistä tulkitsemalla sekä loogisesti pääättelemällä ja siinä pyritään keskittymään siihen, kuinka asiat kerrotaan ja perustellaan. Aineiston valmistelusta edetään analysoinnin ja kohdentamisen kautta tuloksiin sekä johtopäätöksiin. (Sivonen 2017, 18.)

Dokumenttianalyysi sopi hyvin kehitysprojektin tiedonkeruumenetelmäksi, etenkin tämän projektin sisältämän tiedon keskittyessä monelta osin olemassa olevaan dokumentointiin. Dokumenttianalyysin avulla tarkasteltiin kohdeyrityksen tilaturvallisuuden ohjeistuksia ja vastaavaa lähdemateriaalia, sekä käytettiin toimeksiantajayrityksen laatujärjestelmää

ohjaavana dokumentaationa. Lisäksi menetelmää käytettiin turvallisuuden viitekehysten, kuten standardien tiedon käsittelyyn. Tässä dokumenttianalyysin vahva ominaisuus, eli kehittämisen kohteen esiintyminen luonnollisessa ympäristössä, tulee oikeaan käyttöön (Ojasalo ym. 2014, 136). Tutkittava materiaali on sekä toimeksiantaja yrityksen että palvelutuotteen kohdeyrityksen kohdalla yrityksen sisällä ja yrityksen käyttöön tuotettua aineistoa.

3.3 Aivoriihi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ja luoda räätälöity toimitilaturvallisuuden hallintamalli näin ollen aivoriihen kaltainen yhteisöllinen menetelmä oli sopiva menetelmävalinta työlle. Aivoriihtä, toiselta nimeltään ideointityöpajaa, käytettiin tarkoituksena toteuttaa ryhmässä luovaa ongelmanratkaisua ja kehittää samalla uusia lähestymistapoja. Ideointityöpajaa käytettiin toimeksiantajan kohdeyrityksen kanssa selvittääksemme heille parhaiten sopivan prosessin kulun. (Ojasalo ym. 2014, 158-161.)

Aivoriihen tarkoituksena on osallistaa työryhmän osallistujat ja mahdollistaa lennokkaidenkin ideoiden esiintuominen. Kuviossa 8 on kuvattu Ideointi-istunnon pääsäännöt. Ideoita ei rajoiteta ja mahdottomiltakin tuntuvat ajatukset ovat sallittuja. Tämän tarkoituksena on mahdollistaa irtautuminen totutuilta raiteilta ja näin mahdollistaa ratkaisun löytäminen, joka mahdollisesti ratkaisee useamman asian yhdellä kertaa. Toisten esiin tuomien ideoiden on tarkoitus synnyttää uusia ideoita. Ryhmän ollessa suuri, on kuitenkin mahdollista, että halutessaan työskentelytapaa vieroksuva osallistuja voi helposti vetäytyä keskustelun ulkopuolelle. Aivoriihi vaatiikin aktiivisen ja ohjaavan vetäjän, jotta keskustelu etenee ja kaikki osallistujat saavat tuottaa esiin omat ideansa sillä istunnon tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita. (Lavonen & Meisalo 2022.)



Kuvio 7: Ideointi-istunnon pääsäännöt (tiedot: Lavonen & Meisalo 2022)

Aivoriihi koostuu perinteisesti kolmesta vaiheesta; esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe, valintavaihe. Esivaiheessa tunnistetaan ongelma ja pyritään rajaamaan se. Kohdeyrityksen

osalta erilaiset toimintatavat toimipisteiden välillä ja puuttuvat ohjeistukset tunnistettiin keskustelun aiheiksi. (Lavonen & Meisalo 2022.)

Lämmittelyvaiheessa ryhmän vetäjä esittelee aivoriihi-istunnon säännöt ja etenemisen kulun. Tarkoituksena on valmistaa osallistujat istuntoon siten, että mieltä rajoittavista tekijöistä päästäisiin eroon ja pyrkimällä vapauttamaan mahdollisista ennakkoluuloista. Toteutetuissa aivoriihi-istunnoissa osallistujamäärien ollessa melko pienet, ja istunnon tarkoituksen ollessa kaikille osallistujille selkeä, lämmittelyvaiheen tarkoitus oli lyhyesti käydä läpi istunnon toimintaperiaatteet. (Lavonen & Meisalo 2022.)

Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa ehdotuksia ei tarkemmin perustella ja ryhmän vetäjä kirjaa kaikki esille tuodut ideat näkyville. Tarkoituksena on, että näkyviin kirjatut ideat synnyttävät uusia ideoita ja ryhmän jäsenet parantelevat ja jatkojalostavat sekä mahdollisesti yhdistelevät muiden ideoita. Ryhmän vetäjän tehtävänä on johtaa keskustelua ja yllyttää osallistujia tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita, jolloin on todennäköistä, että joukossa on mahdollisimman toteutuskelpoisia ideoita. Ideointivaihe voidaan toteuttaa myös ideakävelymenetelmällä, jossa keskustelun sijaan ryhmäläiset kirjoittavat ideansa seinätaululle siten, että ideoiden ympärille jätetään tilaa. Kun todetaan, että ideoita on tarpeeksi eikä niitä enää tule lisää, ryhmäläiset kiertävät tutustumassa muiden ideoihin ja alkavat kehittämään niitä edelleen. Myös muiden ideoiden synnyttämät uudet kirjataan näkyviin. (Lavonen & Meisalo 2022.)

Valintavaiheen tarkoituksena on tarkastella esiin nousseita ideoita kriittisesti ja löytää joukosta toteuttamiskelpoiset ideat. Vaihe voidaan toteuttaa jakamalla puheenvuoroja tai plusstekniikalla, jossa jokainen kukin osallistuja käy merkitsemässä mielestään parhaimpien ideoiden viereen plus -merkin. Eniten plusmerkkejä saanut idea on todennäköisesti toteuttamiskelpoisin vaihtoehto. Tärkeää on varmistaa, että kaikilla on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja tässä ryhmän vetäjällä on jälleen suuri rooli ja vastuu. (Lavonen & Meisalo 2022.)

3.4 Analyysimenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin aineiston analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jossa aineisto järjestellään eri menetelmien avulla tiiviiseen ja ymmärrettävään muotoon. Tämän jälkeen tiivistetystä aineistosta pystytään tekemään johtopäätöksiä sekä tuottamaan sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Sarajärvi & Tuomi 2018, 88, 91). Sisällönanalyysin päätavoite on luoda tutkimuksen aineistosta selkeä sanallinen kuvaus niin, ettei aineiston pääsisältö muutu. Sarajärven ja Tuomen mukaan sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida aineistoa systemaattisesti sekä objektiivisella tavalla. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 121-122.)

Aineiston analyysissä kerätty aineisto pilkkotaan ensimmäisessä vaiheessa pienempiin osiin ennalta määritellyn jaottelun mukaisesti. Aineiston pilkkominen pienempiin osiin mahdollistaa sen, että esiin nousevat teemat käsitteellistetään ja niille etsitään niitä kuvaavat käsitteet, jonka jälkeen aineisto on mahdollista koota uudelleen eheäksi loogiseksi, selkeäksi kokonaisuudeksi. Aineistosta pyritään etsimään eroavaisuuksia sekä samankaltaisuuksia ja samoja asioita kuvaavat kokonaisuudet ryhmitellään eri luokiksi, joille voi muodostua myös alaluokkia. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 124-125.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheessa pelkistetään aineistoa, mikä tarkoittaa kaiken epäolennaisen karsimista pois. Tätä vaihetta voidaan myös kutsua redusoinniksi eli aineiston pelkistämiseksi. Aineistoon perehdytään ja siihen tutustutaan huolella, jonka jälkeen voidaan etsiä ja merkitä ilmaisuja, jotka kuvaavat tutkimustehtävää. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 123.)

Kerätyn aineiston analysoinnin tulokset siirrettiin koontitaulukkoon, jossa kerätty tieto ja siitä tehty analyysi esitettiin otsikoiden menetelmä, havainnot/kerätty tieto ja havainnon tulokset/toimenpiteet alla. Lisäksi otsikoiden alainen tiedonkeruun tulokset yhdistävä tieto on jaettu kolmeen tiedonkeruuntapaan alaiseen kategoriaan, eli puolistrukturoituun haastatteluun, dokumenttianalyysiin ja aivoriheen. Taulukossa 2 on esitetty esimerkki luodusta dokumenttianalyysin taulukosta ja tiedonkeruun tulokset yhdistävä taulukko on esitetty liitteessä 7.

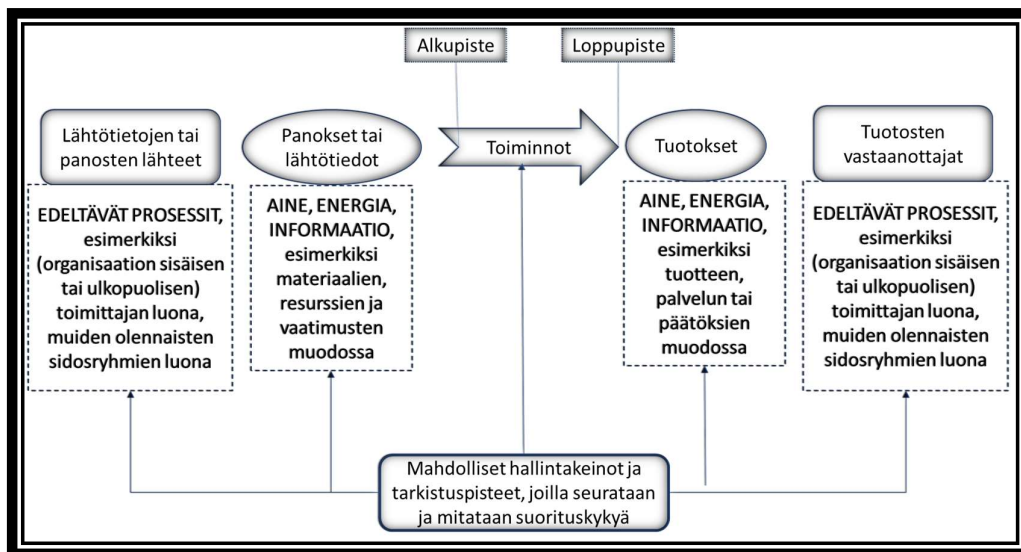
Menetelmä	Havainnot / Kerätty tieto	Havainnon tulokset / Toimenpiteet
	Yritysturvallisuuden eri osa-alueiden vastuut on hajautettu usealle eri ihmiselle ja ohjeistukset ovat henkilöiden vastuulla	Tunnistetaan tiedonkeruun kannalta kriittinen henkilöstö -> Lisätiedon hankinta
	Yrityksen riskienhallintaa pyritään johtamaan keskitetysti ja oranisoidusti. Riskienhallinnan ohjaavana dokumenttina on laadittu ja toimipisteissä käytössä riskienhallinnan politiikka	Tutustutaan riskienhallinnan politiikka -dokumenttiin osana dokumenttianalyysiä -> lisätiedon hankinta
	Yrityksen yksi tärkeimmistä tunnistetuista toimipisteissä suojattavista arvoista kohteesta on tieto. Suojattava tieto kohdistuu etenkin yrityksen valmistamiin tuotteisiin, valmistusprosesseihin ja tuotessuunnitteluun. Tiedon suojaamiseksi yrityksellä	Tutustutaan tiedonhallinnan ohjeistukseen ja haastatellaan tiedonhallinnan käytänteistä yrityksen tiedonhallinnasta vastaavaa henkilöä. -> Lisätiedon hankinta

Taulukko 1:Tiedonkeruun tulokset yhdistävä taulukko - esimerkki dokumenttianalyysin taulukosta

3.5 Seclion Oy:n laadunhallintajärjestelmä

Kohdeyritykselle toteutettua projektia ohjasi toimeksiantajayrityksen laadunhallintajärjestelmä, joka on laadittu SFS ISO-9001:2015 pohjalta.

Laadunhallintajärjestelmässä määritellään, kuinka projekteissa toimitaan asiakkuudenhallinnan, sisäisen toiminnan ja toiminnan laadun varmistamisen näkökulmasta. Laadunhallintajärjestelmän prosessien mukaisesti toimisen ensisijainen tavoite oli täyttää kohdeyrityksen vaatimukset ja pyrkiä ylittämään odotukset. Kuviossa 7 on kuvattu kaavio yksittäisen prosessin osista.



Kuvio 8: Kaavio yksittäisen prosessin osista (tiedot: SFS-EN ISO 9001, 7)

Laadunhallintajärjestelmä tarjosi ohjeistuksia, prosesseja ja menettelyjä kohdeyrityksen kanssa mahdollisimman onnistuneen vuorovaikutuksen tueksi. Asiakasnäkökulman huomioiminen projektityöskentelyssä on yksi laadunhallintajärjestelmän kulmakivistä, ja ne mahdollistavat lisäarvon tuottamisen kohdeyritykselle. Johdonmukaiset ja ennustettavissa olevat tulokset saavutetaan vaikuttavammin ja tehokkaammin, kun toimintoja käsitellään ja hallitaan toisiinsa liittyvinä prosesseina, jotka toimivat yhtenäisenä järjestelmänä.

Laadunhallintajärjestelmän tärkeimpinä hyötyinä voimavarat voidaan paremmin keskittää tärkeimpiin prosesseihin sekä parantamismahdollisuuksiin. Lisäksi keskenään johdonmukaisten prosessien järjestelmällä saadaan yhdenmukaisia ja ennustettavissa olevia tuloksia. Suorituskykyä voidaan optimoida vaikuttavalla prosessien hallinnalla, resurssien tehokkaalla käytöllä ja eri toimintojen välisten esteiden vähentämisellä.

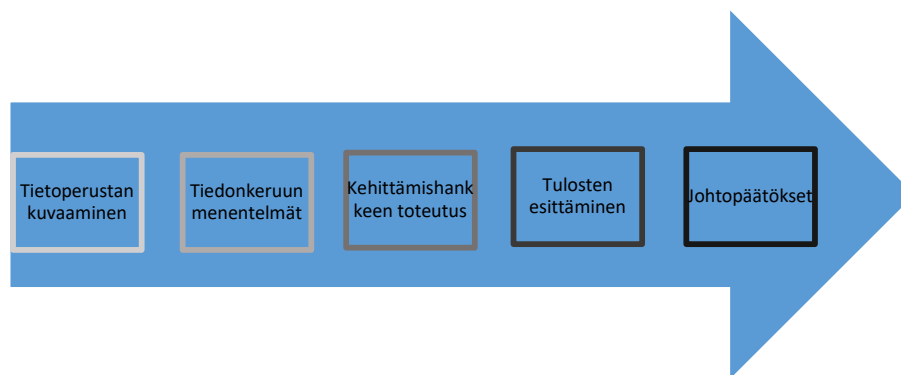
Laadunhallintajärjestelmän mukaisesti projektin alussa projekti suunniteltiin olemassa olevien prosessien mukaisesti. Alkuvaiheessa varmistettiin lähtötietojen kartoitus sekä kohdeyrityksen tavoitteet. Projektin aikana viestinnässä käytettiin laadunhallintajärjestelmän mukaisia raportointi- ja viestintämenettelyjä, jonka lisäksi kohdeyrityksen kanssa katselmointiin projektin aikana dokumentaatiota säännöllisesti toiminnan oikean suunnan

varmistamiseksi. Työn valmistuttua kohdeyrityksen kanssa järjestettiin esittelytilaisuus, jossa esiteltiin lopputuotos ja käytiin palautekeskustelu projektin tavoitteiden saavuttamisesta.

4 Opinnäytetyön prosessi

Tämän opinnäytetyön prosessin tarkoituksena oli viedä läpi kehitysprojekti, jonka aikana Yritys X:lle tuotettiin toimitilaturvallisuuden hallintamalli. Opinnäytetyön prosessin aikana kerättiin riittävä tietopohja toimitilaturvallisuuden hallintamallin sisällöstä ja ymmärrys kohdeyrityksen tarpeesta sen käytölle.

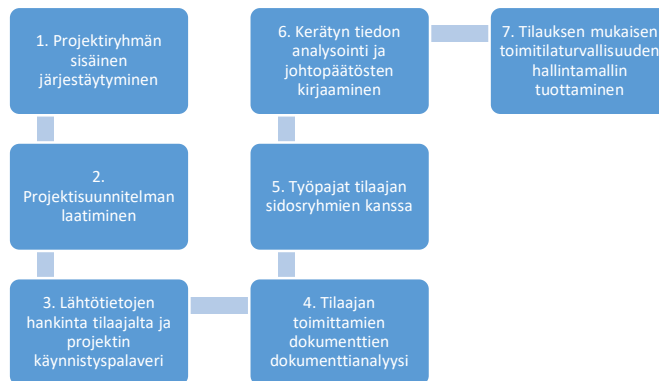
Kuviossa 9 on esitetty opinnäytetyön prosessi, jonka ensimmäisessä vaiheessa kerättiin opinnäytetyönä tehtävän kehittämishankkeen aihetta käsittelevä tietoperusta ja kehittämishankkeen tavoite. Opinnäytetyön seuraavassa vaiheessa kerätty tietoperusta esiteltiin kappaleessa 2, jonka jälkeen kappaleessa 3 esiteltiin varsinaisessa opinnäytetyön kehittämishankkeessa tarvittavan tiedon keräämisen keinot. Vaiheessa 4 esiteltiin valittujen tiedonkeruu menetelmien käyttö kehittämishankkeessa ja kehittämishankkeen tuloksena syntynyt toimitilaturvallisuuden hallintamalli pääpiirteittäin. Kehittämishankkeen johtopäätökset toteutettiin vaiheessa 5 kuvaamaan hankkeen tavoitteiden ja tulosten suhdetta.



Kuvio 9: Opinnäytetyön prosessi

Seclion Oy:n asiakkaana toimivalle Yritys X:lle aloitettiin turvallisuustoiminnan kehitysprojekti, jossa tavoitteena oli saada yrityksen kaikille toimipisteille dokumentoitua toimitilaturvallisuuden hallintamalli. Hallintamallin tavoite kuvattiin projektin käynnistyessä olevan toimipisteiden toimitilaturvallisuuden hallinnan keinojen yhtenäistäminen keskitetyn turvallisuusjohdon toimitilaturvallisuuden näkymän ja kohteiden ylläpidon hallinnan parantaminen.

Yritys X:lle toteutettava kehitysprojektin toteutuksen vaiheistus suunniteltiin Seclion Oy:n laatujärjestelmän (2021) mukaisesti, jossa projektin työvaiheiden sisällön määrittäjä suunnittelupäällikkö ja asiakkuudesta vastaava asiantuntija. Kuviossa 10 on esitetty laatujärjestelmän (2021) mukainen projekti, joka sisältää prosessin mukaisesti kuvatut työvaiheet.



Kuvio 10: Projektin työvaiheet (tiedot: Seclion Oy Laatujärjestelmä 2022)

Tämän opinnäytetyön prosessin aikaisen kehittämisprojektin projektiryhmänä ja toteutuksen päävastuullisina asiantuntijoina, toimi tämän työn kirjoittajat Aku Laine ja Juha Laamanen. Heistä käytetään tässä työssä jatkossa nimitystä projektiryhmä. Projektiryhmän työtä kehittämisprojektin toimeksiannossa ohjasi kohdeyrityksen ohjausryhmä, joka koostui Yritys X:n tilaturvallisuuden toimivasta johdosta.

Toimitilaturvallisuuden hallintamallin tuottamisen prosessin työvaiheissa projektiryhmällä oli tiedonhankintaa varten edellisessä kappaleessa esitetyt menetelmät. Projektin aikana valittuja tiedonhankinnan menetelmiä käytettiin tuotannon prosessin eri vaiheissa seuraavalla tavalla:

4.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Prosessin aikana toteutettiin kaiken kaikkiaan 5 kohdeyrityksen henkilöstölle suunnattua puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2021. Haastatteluihin osallistui Yritys X:n turvallisuusyksikön johtaja, henkilöstöhallinnon päällikkö, henkilöstöturvallisuuden asiantuntija, työturvallisuuden asiantuntija ja tietohallinnon asiantuntija. Haastatteluiden teemoitetut kysymyspatteristot esitetty liitteissä 3,4 ja 6.

Menetelmää on prosessin aikana käytetty lähtötietojen hankintaan projektin tilaajan käynnistyspalaverin yhteydessä. Palaveria varten laadittiin haastattelurunko (Liite 3), jonka avulla pyrittiin ymmärtämään tilaajan nykyinen dokumentaation määrä ja taso, tunnistamaan ne tilaajan henkilöt ja sidosryhmät, joilla on käytössään hiljaista tietoa

toimitilaturvallisuuden hallinnasta yrityksessä, ymmärtämään yrityksen turvallisuuskulttuurin taso ja selvittämään kaikkien yritysturvallisuuden osa-alueiden vastuut ja riskienhallinnan mallin sisältö ja toteutus yrityksessä. Kuten Puusniekka & Saaranen-Kauppinen (2009, 57) kirjoittavat puolistrukturoidun haastattelun läpiviennistä, tässä haastattelussa haastattelurunkoa seurattiin käynnistyspalaverin aikana joustavasti ja haastattelun etenemistä ja saatuja vastauksia mukaillen. Tavoite oli tunnistaa palaverin aikana dokumenttien ja henkilöiden lisäksi kaikki ne sijainnit, josta projektille relevanttia tietoa oli mahdollista kerätä. Joustavuudella haluttiin antaa tilaajalle tilaa kertoa yrityksen toiminnasta ja nykyisen toimitilaturvallisuuden hallinnan tavan haasteista ja käytänteistä, ilman että projektiryhmä rajaa mahdollisia tietolähteitä.

Puolistrukturoitua haastattelua käytettiin käynnistyspalaverin lisäksi sidosryhmien haastatteluissa. Käynnistyspalaverin yhteydessä tunnistettiin projektin ohjausryhmänä toimivan turvallisuusorganisaation johdon lisäksi sellainen kriittinen henkilöstö, jonka vastuualueella on yrityksen riskienhallinnan jokin osa-alue. Tunnistettuja henkilöjä olivat henkilöstöhallinnon päällikkö, henkilöstöturvallisuuden asiantuntija, tietohallinnan asiantuntija ja työturvallisuuden asiantuntija. Toimitilaturvallisuuden hallintamallin varsinaiset käyttäjänä toimivat toimitilaturvallisuuden toimipaikkavastaavat rajattiin tässä kohtaa kriittisen henkilöstön ulkopuolelle. Tähän päädyttiin kahdesta merkittävästä syystä, ensinnäkin ympäri maailmaa sijaitsevia toimipaikkoja ja sitä kautta tilaturvallisuudesta vastaavia henkilöitä on yhtä paljon kuin toimipaikkojakin, eikä heidän osallistamisensa tässä vaiheessa mallin suunnitteluun olisi ollut mahdollista aikataulullisista tai projektiresurssillisista syistä. Toiseksi toimipaikoilla on varsin toimipaikkakohtaisia ja laadultaan ja sisällöltään vaihtelevia toimitilaturvallisuuden hallintamalleja, eikä niiden ohjaavaa vaikutusta pidetty merkittävänä tekijänä ohjausryhmän toimesta.

Erillishaastattelut toteutettiin tilaajalle suunnattujen projektipalavareiden aikana. Haastattelut toteutettiin erillishaastatteluina niiden sisältämän yksilöidyn kysymyspatteriston (liite 4) ja osallistujien helpomman osallistamisen ja aktiivisuuden lisäämiseksi. Projektiryhmä laati kysymyspatteriston etukäteen projektiryhmän sisäisenä työnä ja kysymyspatteristo toimitettiin osallistujille etukäteen tavoitteena herättää osallistujille ajatuksia käsiteltävän aiheen ympärille ja lisätä sitäkin kautta osallistujien aktiivisuutta haastatteluissa. Tavoitteena oli saada osallistajat jakamaan sellaisen hiljaisen tiedon, jolla olisi merkitystä toimitilaturvallisuuden hallintamallin rakenteeseen ja sisältöön.

Ohjausryhmälle suunnatun projektin aloituspalaverin ja yrityksen kriittisen henkilöstön haastattelut toteutettiin verkkopalaverina, vallitsevan epidemiatilanteen vuoksi, joka osaltaan vaikutti puolistrukturoidun haastattelun läpivientiin. Verkkopalaverilla havaittiin olevan selvästi passivoiva vaikutus osallistujien keskusteluhaluuteen ja sitä kautta

palavereille laaditun kysymyspatteriston ulkopuolelta ei haastattelu tarjonnut lisäarvoa projektin tiedonhankinnan näkökulmasta. Havaittiin myös, että haastattelukysymysten ennakkotoimituksella osallistujien nähtäväksi ei saavutettu toivottua lopputulosta, jossa osallistujilla olisi herännyt kysymyspatterista lisäkysymyksiä tai aiheita, joita projektiryhmä ei ollut valmistelussa ottanut huomioon.

Tärkeimmät puolistrukturoidulla haastattelulla kerätyt tiedot olivat tunnistettu kriittinen henkilöstö, yrityksen riskienhallinnan politiikka ja sen käyttämisen lisähuomiot, tietohallinnon ohjeistukset tiedon luokitteluun ja käsittelyyn, työ- ja henkilöstöturvallisuuden käytänteet, toimitilaturvallisuuden hallintamallin tavoitteet ja käyttökohteet, esimerkkitoimipaikan toimitilaturvallisuuden hallinnan tavan kuvaus ja riskienhallinnan rooli toimitilaturvallisuuden hallintamallin prosessissa.

4.2 Dokumenttianalyysi

Menetelmää käytettiin prosessin aikana projektin sopimuksen mukaisten lähtötietojen ja puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla kerätyn dokumenttimateriaalin, sekä aivoriihissä tuotetun materiaalin analysointiin. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kertyi analysoitavaa materiaalia yritys X:n sisäisistä ohjeistuksista, organisaatorakenteesta, toimipaikkatiedoista, nykyisestä toimitilaturvallisuuden hallinnan ja ylläpidon prosessista ja haastattelujen avulla kerätystä hiljaisesta tiedosta. Tämä kertynyt materiaali käsitti pääsääntöisesti haastattelujen aikana kirjatut vastaukset ohjeistuksista, toimintamalleista ja hiljaisesta tiedosta sekä haastattelujen aikana läpikäytyt dokumentit, joita ei ollut lupa viedä haastattelupaikan ulkopuolelle. Näin ollen dokumenttianalyysi oli toimiva tiedonhankintamenetelmä tämän kehittämistyön yhteydessä, sen toimiessa toisen tiedonkeruumenetelmän (puolistrukturoitu haastattelu) avulla kerätyn tiedon esitutkinnassa. Dokumenttianalyysin perusteella projektiryhmä valmistautui ja keräsi tietoa seuraavaa tiedonhankinnan menetelmää varten, eli tarkoitus oli tiedonhankinnan lisäksi valmistautua tilaajan kanssa pidettäviin aivoriihiin. Kuviossa 11 on esitetty ylätasolla työn aikana analysoidut dokumentit. Analyysitapana kerätylle materiaalille on käytetty *sisällöllistä analyysiä*. Tavoitteena on siis kuvata dokumenteissa olevaa, opinnäytetyön aiheelle merkityksellistä, tietoa sanallisesti ja tunnistaa tekstin merkitykset toimitilaturvallisuuden hallintaan liittyen (Ojasalo, ym. 2014, 139).



Kuvio 11: Analysoidut dokumentit

Analysoitavaksi otettiin ensimmäisessä analysoinnin vaiheessa Yritys X:n sisäiset toimitilaturvallisuuden ohjeistukset, auditointiraportit ja toimipistekohteiset tiedot. Tiedonkeruun ensimmäisessä vaiheessa pidettyjen puolistrukturoitujen haastattelujen avulla pyrittiin kartoittamaan sellainen Yritys X:llä oleva aineisto, jota analysoimalla saataisiin käsitys nykytilasta ja mahdollisesta tavoitetilasta toimitilaturvallisuuden hallinnan tavalle. Analysoitava materiaali käsitti tässä osiossa alla kuvatut dokumentit.

Ulkopuolisen auditointilaitoksen toteuttamassa ja laatimassa Yritys X:n auditointiraportin analysoinnissa keskityimme erityisesti OHSAS18001 mukaisen työterveyden ja turvallisuudenhallintajärjestelmän auditointihavaintoihin. Raportin havaintojen analysoinnissa oli tässä kohtaa kehitysprojektia huomioitava, ettei kehitettävälle toimitilaturvallisuuden hallintamallille, oltu Yritys X:n toimesta määritelty standardia, yrityksellä olemassa olevaa hallinnan prosessia tai muuta vastaavaa, toimintaa ohjaavaa viitekehystä, jonka mukaan toimitilaturvallisuuden hallintamalli tulisi rakentaa. Näin ollen analysoimalla auditointiraportin tulokset, saimme käyttöömmä huomioita, jotka ovat sidonnaisia vain OHSAS 18001 standardin vaatimuksiin. Nämä huomioita olivat kehitysprojektimme kehityksessä ennen kaikkea tiedonhankinnan välineitä tulevia aivoriihiä varten, jossa havaintoja voitiin käyttää peilaamaan Yritys X:n toimitilaturvallisuuden vastuuhenkilöiden tahtotilaa organisaation käyttöön kehitysprojektissa luotavan mallin sisältöä. Auditointiraportissa annetuista huomioista kyettiin poimimaan kaksi selkeää huomiota, joissa on liittymäpinta toimitilaturvallisuuden toteutukseen ja hallintaan. Ensimmäinen näistä on toimipaikkojen tuotannontiloissa toteutettu liikkumisen ja työnteon opastus. Tämä on auditointiraportissa huomioitu työturvallisuuden johtamisen näkökulmasta, mutta samalla voidaan todeta, että toimitiloissa oikein toteutetut opasteet, ohjeistus ja kulkemisen rajoittaminen on tärkeä osa toimitilojen turvallisuuden hallintaa (Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016, 7). Toinen näistä huomioista oli turvallisuushenkilöstön käyttö toimipisteiden turvallisuudenhallinnan keinona.

Toisaalta työturvallisuuden näkökulmasta he turvasivat työympäristön ja taas toimitilaturvallisuuden näkökulmasta heidän vastuulleen oli määritetty tilaturvallisuuden järjestelmien pääkäytön toteutus ja ylläpidon järjestäminen.

Yritys X:n toimipisteluetteloiden kautta saatiin ensisijaisesti analysoitavaa tietoa toimipisteiden sijainnista, kokonaismäärästä, toimipisteen pääasiallisesta käyttötarkoituksesta ja omistussuhteista. Näistä tiedoista toimipisteiden sijainti, ohjasi keskustelua toimitilaturvallisuuden hallinnan prosessin yhdenmukaisuuden määrittelyä ympäri maailmaa sijaitsevien toimipisteiden osalta. Huomioitavaa oli etenkin maakohtaisten velvoittavien säädösten ja julkisen hallinnon vaatimusten huomioiminen keskustelussa hallinnan prosessin vaiheisiin ja tilaturvallisuuden hallinnassa huomioitaviin osakokonaisuuksiin. Toimipisteiden kokonaismäärän vaikutus rajautui tiedon analysoinnin osalta projektilla huomioitavien yhteyshenkilöiden määrään ja yritys x:n toimipisteiden turvallisuudesta vastaavien henkilöiden vastuualueisiin ja vastuualueen kokoon. Myös tämä tieto vaikutti aivoriihissä käytävän keskustelun ohjaukseen. Toimipisteiden pääasiallinen käyttötarkoitus jakautui saadun tiedon perusteella toimistotiloihin, tuotekehitykseen, tuotantotiloihin ja varastotiloihin. Toimipisteet eivät jakautuneet yksinomaan tietyn käyttötarkoituksen mukaisesti, vaan pääsääntöisesti jokainen toimipiste sisälsi kaksi tai useampia käyttötarkoituksia, joista jokin käyttötarkoitus oli hallitseva osa kiinteistön käyttöä. Tämän tiedon analysoinnilla saatiin viitekehystä toimitilojen turvallisuusalueiden luokittelun kehitykseen, jota käytettäisiin jatkossa tilojen suojaamisen ohjaukseen ja kohdekohtaiseen arviointiin osana hallinnan prosessia. Toimipisteluettelosta saatiin tietoa myös toimitilojen omistussuhteista, jotka käytännössä jakautuivat omistajan ja vuokralaisen rooleihin. Tämä vaikutti keskusteluun toimitilaturvallisuuden hallintakeinojen vastuujakoon, ja vaikutusmahdollisuuteen toimipisteiden kiinteistöjen sellaisilla alueilla, jotka eivät ole yritys x:n hallinnassa vuokrasopimuksen mukaisesti, mutta joilla kuitenkin katsotaan olevan vaikutusta yrityksen tilaturvallisuuteen.

Yritys X:n riskienhallinnanpolitiikka analysoitiin, jotta ymmärretään, kuinka yrityksen riskienhallinta on johdettu, ja kuinka tilaturvallisuus on huomioitu osana yrityksen yleisestä riskienhallintaa ja onko toimipisteissä toteutetut tilaturvallisuuden hallinnan toimenpiteet toteutettu riskienarviointiin perustuen. Riskienhallinnan roolin ymmärtäminen ja sen sisällyttäminen osaksi kehitettävää tilaturvallisuuden hallinnan prosessia oli yksi kehitysprojektin tavoitteista, jolloin tämän tiedon läpikäynti ja analysointi toi myös arvokasta lisätietoa tiedonhankinnan seuraavaa vaihetta, työpajoja, varten. Yrityksen riskienhallintapolitiikan on tarkoitus luoda yritykselle toimivat riskienhallinnan puitteet, joilla yhdistetään riskienhallinta yrityksen päivittäiseen toimintaan ja tuotannon tehtäviin (SFS-ISO 31000:2018, 9). Tässä osana on luonnollisesti tuotannon tilat, joiden turvallisuutta toimitilaturvallisuuden hallintamallilla on tarkoitus ylläpitää ja kehittää. Kuviossa 12 on esitetty riskienhallinnan puitteet.



Kuvio 12: Riskienhallinnan puitteet (SFS-ISO 31000:2018, 9)

Yritys X:n tietoturvallisuuden hallinnan toteutuksen kuvauksen ja tietoturvallisuuden hallinnan politiikan materiaalin analysoinnissa keskityimme dokumenttien viittauksiin ja tilaturvallisuuden ratkaisuja sivuaviin kohtiin. Tavoite oli ymmärtää kuinka tilaturvallisuuden hallinnan ratkaisut ja tavat vaikuttavat tietoturvallisuuden hallintaan ja millä tavalla hallinnan prosessissa on huomioitava kytkökset tietoturvallisuuden hallintaan. Hankittua tietoa käytettiin työpajoissa aiheiden käsittelyä ohjaavana tietona.

Yritys X:n tilaturvallisuudesta vastaavan johdon puolistrukturoitujen haastattelujen vastauksista kerättiin tietoa yrityksen toimipisteiden toimitilaturvallisuuden hallinnan ja keinojen hajanaisuudesta tai vastaavasti mitkä asia ovat hallinnoitu keskitetysti. Tavoitteena oli myös ymmärtää, onko yrityksessä turvallisuusjohtaminen turvallisuuskulttuuria kehittävä ja henkilöstöä sitouttavaa toimintaa (Työsuojeluhallinto, 6). Lisäksi kerättiin tietoa millä tavalla toimipisteiden paikallista turvallisuusvastaavien työtä johdettiin ja kuinka paikallisia toimitilaturvallisuuden ratkaisuja on dokumentoitu, hallinnan tapoja ohjattu ja miten yhtenäistä toiminta on eri toimipisteiden välillä. Näiden tietojen analysoinnilla haluttiin saada käsitys mitä jo olemassa olevia toimintamalleja ja toimitilaturvallisuuden hallinnan tapoja voidaan sisällyttää kehitysprojektin tavoitteena olevaan ohjausmalliin ja tuotettavaan hallinnan prosessiin. Tavoite oli myös saada käsitys siitä miten paljon yrityksen

riskienhallinnan politiikka ohjasi varsinaista päivittäistä toimintaa todellisessa ympäristössä ja oliko olemassa oleva dokumentaatio ja ohjeistus onnistuttu viemään toimipisteiden jokapäiväiseen toimintaan.

Analysoinnin toisessa vaiheessa keskityttiin tiedonhankinnan kolmannen tavan, aivoriilien, kautta saatuun materiaaliin, jonka lisäksi toisen vaiheen analysointiin kuului ensimmäisen vaiheen analysoinnin tuloksena syntyneet ensimmäiset versiot toimitilaturvallisuuden hallinnan prosessikuvauksesta ja toimitilojen luokittelun tavasta.

4.3 Aivoriihi

Prosessin aikana toteutettiin kaiken kaikkiaan 4 ohjausryhmälle suunnattua aivoriihtä. Aivoriihet toteutettiin maaliskuussa, huhtikuussa ja toukokuussa 2021. Aivoriihiin osallistui Yritys X:n kehitysprojektin ohjausryhmän toimintaa ohjannut tilaturvallisuuden toimiva johto. Aivoriilien sisältö rakentui kehitysprojektin aikana tuotettavan toimitilaturvallisuuden hallintamallin sisällön tuottamisesta.

Aivoriihtä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin projektilla asiakasrajapinnassa keräämään tietoa Yritys X:n tilaturvallisuuden ylimmän johdon ja kenttäjohdon tahtotilasta ja näkemyksestä, mitkä ovat tilaturvallisuuden hallinnan prosessin, hallinnan keinojen ja toimipisteiden tilaluokittelun kannalta tärkeitä huomioita ja miten yrityksen henkilöstö yleisesti suhtautuu keskitetysti johdettuun tilaturvallisuuden hallinnan prosessiin. Lisäksi näissä ideointipajoissa kerättiin palautetta työn etenemisestä ja käytiin läpi luotuja työversioita kehitysprojektilla tuotettavasta toimitilaturvallisuuden hallintamallista ja sen liitteistä.

Aivoriihtä varten tuotettiin lähtötiedoksi mallikuvaus ja samalla työversio tilaturvallisuuden hallintamallista ja prosessin kulusta, kuvattiin tilaturvallisuuden erilaiset hallinnan keinot ja esitettiin yrityksen toimitilojen tilaluokittelua varten laadittu luokitteluasteikko. Materiaalia tuotettiin etupainotteisesti melko paljon, sillä tiedonkeruun osalta voitiin todeta, ettei kohdeyrityksellä ollut kuvattuna prosessia toimivaa tilaturvan hallintaa varten eikä mikään muukaan yrityksen toimittama lähtötietomateriaali sisältänyt tietoa siitä, kuinka tilaturvallisuuden hallinnan tapoja ohjattiin tai kuinka niitä sovellettiin toimipisteissä. Valmiiden esimerkkimateriaalien tuottaminen tässä vaiheessa projektin tiedonkeruuta oli myös harkittu riski projektiryhmältä. Ymmärrettiin, että valmiiden ajatusten tuominen aivoriihiin, saattaa vaikuttaa rajoittavasti ideointityöpajojen tuottavuuteen ja niiden tärkeään tarkoitukseen, jossa osallistujat tuovat esille vilttejäkin ideoita, eikä ideointia ohjata liikaa varsinkaan ideoinnin alkuvaiheessa. Toisaalta vaarana oli myös, ettei ideointityöpajoissa olisi saatu merkittävää edistymistä tai realistisesti minkäänlaista suuntaa tuotettavalle ohjeistukselle, mikäli osallistujille ei olisi saatu esitettyä mihin suuntaan on tarkoitus pyrkiä tuotettavan ohjeistuksen osalta ja minkälaisia ideointia heiltä odotettiin.

Kaiken kaikkiaan aivoriihiä pidettiin kolme kertaa projektin aikana. Aivoriihiin osallistuvat rajattiin yritys x:n toimivaan toimitilaturvallisuusjohdon edustajiin. Vaikka kehitysprojektilla tuotettavalle toimitilaturvallisuuden hallintamallin onkin tarkoitus toimia yritys x:n tilaturvallisuuden hallinnan periaatteen pääasiakirjana ja -ohjeena ja sen laatimisessa useamman henkilön ja laajemmin yritysturvallisuuden osa-alueiden osallistamiseen olisikin ollut perusteltua. Laadittava ohjeistus ja hallintamalli tulee kuitenkin toimimaan toimitilaturvallisuuden johdon työkaluna, jonka sisältämän prosessin mukaisesta tilaturvallisuuden hallinnasta he vastaavat yrityksen johtokunnalle, on perusteltua rajata aivoriihiin osallistujat henkilöihin, joiden työtehtäviin tilaturvallisuuden hallinta ja johtaminen kuuluu.

Ensimmäisessä aivoriihessä käytiin läpi toimitilaturvallisuuden hallintamallin mahdollista sisältöä ja ideoitiin yritys x:n tarpeiden perusteella hallinnan prosessin sisältöä. Tuotettavalle mallille käytiin läpi viitekehyksiä toimitilaturvallisuuden osa-alueiden perustaksi, linjattiin tiedonhallinnan osalta tarpeelliset tietoluokat ja luokittelun myötä huomiotavat tilaturvallisuuden hallinnan tavat, sekä arvioitiin ja ideoitiin toimitilojen tilankäyttötapojen perusteella kohteissa suojattavia arvoja ja mitä tietoa niiden toimipistekohtaiseen tunnistamiseen tarvitaan. Kuviossa 13 on esitetty toimipistekohtaisen tiedon tunnistamisen prosessi.

Building site: Spaces

- Office
- Production
- Warehouse
- Workshop
- Other



Scope of surveillance / Level of protection

- Use of building sites
- Activity and purpose of sites
- Number of staff and job titles
- Values to protect
- Operating environment
- Identified risks

Kuvio 13: Toimipistekohtaisen tiedon tunnistamisen prosessi (Seclion Oy Laatu järjestelmä 2021)

Aivoriihessä käsiteltiin kuvassa esitetyin tiedoin käytettävissä olevien toimipisteiden tilojen mukaisesti, niiden käyttötarkoitus päivittäisen toiminnan kautta, toimipisteen toiminnan aktiivisuus, henkilöstön määrä ja tehtäväkuvien laajuus, kohteiden suojattavat arvot, toimipisteen toimintaympäristö ja toimipisteiden käyttötarkoitukseltaan tunnistetut toiminnalle ominaiset riskit. Aivoriihiin toinen käsiteltävä asia oli toimipisteiden tilaturvallisuuden rakenteellisen turvallisuuden hallintakeinojen toteuttaminen kehäsuojausperiaatteen mukaisesti (Koskenranta 2007, 4). Osallistujille esiteltiin kehäsuojausperiaatteen sisältö, jossa toimipiste jaetaan vyöhykkeisiin, jolle määritellään

kohteen riskienarvioinnin perusteella, toimipisteeseen sopivat tilaturvallisuuden hallinnan tavat ja jossa tavoitteena on havaita tiloihin tunkeutuja vyöhykekohtaisesti ja estää ja rajoittaa toimipisteessä liikkumista sekä hidastaa tiloihin tunkeutumista, mitä pidemmälle toimipisteen vyöhykkeillä edetään. Tarkoituksena oli käsitellä periaatteen soveltuvuutta yritys x:n toimipisteiden suojaustapojen valinnassa. Kuviossa 14 on kuvattu, luotu ja osallistujille esitetty esimerkki Elinkeinoelämän keskusliiton Yritysturvallisuusmallin kehäsuojausperiaatteen vyöhykejaon viidestä vyöhykkeestä.

Kehäsuojaus	Aluesuojaus	Kuorisuojaus	Tilasuojaus	Pistesuojaus
<ul style="list-style-type: none"> Toimipisteen ulkorajapinnan tekninen ja toiminnallinen suojaus ja valvonta 	<ul style="list-style-type: none"> Toimipisteen piha-alueen tekninen ja toiminnallinen valvonta ja suojaus 	<ul style="list-style-type: none"> Toimipisteen kiinteistön murtorajan tekninen valvonta 	<ul style="list-style-type: none"> Toimipisteen kiinteistön sisätilojen tekninen valvonta 	<ul style="list-style-type: none"> Toimipisteen sisätiloissa olevan yksittäisen kohteen tekninen valvonta

Kuvio 14: Kehäsuojausperiaatteen vyöhykejako (mukailten: Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016)

Vyöhykeperiaatteen läpikäynnin lisäksi osallistujille esitettiin toimipisteiden välisen ja toimipisteiden sisäisten tilojen ja alueiden turvallisuusluokittelun mallia. Tavoitteena on tuottaa ideoita ja kehittää turvallisuusvyöhykemallia sopivaksi yritys x:n toimipisteiden tarpeisiin. Turvallisuusvyöhykeajattelun avulla tavoitteena on helpottaa toimipisteiden vastuuhenkilöiden vastuuta ymmärtää toimipisteissä olevan suojattavien arvojen sijainti ja kriittisyys. Kuviossa 15 on kuvattu luodun mallin mukaisesti tilojen turvallisuusvyöhykkeet, jotka on jaoteltu 4 luokkaan.

Julkiset alueet	Suojatut alueet	Korotetun turvallisuuden alueet	Korkean turvallisuuden alueet
<ul style="list-style-type: none"> Kaikille avoimet tilat ja alueet, joissa kulkemista ei rajoiteta toimipisteen aukioloaikoina 	<ul style="list-style-type: none"> Jaettujen työpisteiden käyttäjien tilat, rekisteröidyt vierailijoiden käyttämät tilat ja muut jaetussa käytössä olevat tilat 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilökotaiset työhuoneet ja TL-IV luokitellun materiaalin käsittelyn tilat 	<ul style="list-style-type: none"> Tuotekehityksen ja TL-III tai sitä korkeamman luokitellun materiaalin käsittelyyn osoitetut tilat

Kuvio 15: Tilojen turvallisuusvyöhykkeet

Ensimmäisen aivoriihen varsinaisten ideoitavien aiheiden lisäksi, osallistujien kesken kerrattiin toimitilaturvallisuuden hallintaan käytettävien keinojen valikoima. Nämä keinot jaettiin aivoriihessä viiteen eri kategoriaan, jotka olivat toimipisteessä liikkumisen valvonta, ohjaus ja rajaaminen, tilojen ja alueiden tekninen valvonta, toimipisteen kiinteistöhuolto ja

alueiden hoito, ohjeet ja opastus, tilojen käyttäjien kouluttaminen. Taulukossa 1 on kuvattu näiden kategorioiden sisältö, joka kattoi muun muassa esitetyt hallintakeinot.

Kategoriat	Toimipisteessä liikkumisen valvonta, ohjaus ja rajaaminen	Tilojen ja alueiden tekninen valvonta	Toimipisteiden kiinteistöhuolto ja alueiden hoito	Ohjeet ja opastus	Tilojen käyttäjien kouluttaminen
Hallintakeinot					
Kulunvalvontajärjestelmä	X	X			
Lukitus	X				
Paikallisvarvointi	X				
Liikkumisen opastus	X				
Hälytysvalvonta	X				
Poistumisturvallisuus	X	X			
Kuulutusjärjestelmä	X				
Kameravalvontajärjestelmä	X	X			
Paloilmoitinjärjestelmä		X			
Sammutusjärjestelmä		X			
Tekniikan valvontajärjestelmä		X			
Tila- ja toiminnan muutokset			X		
Rikosilmoitinjärjestelmä		X			
Ohjeistusten ylläpito			X		
Päivitysten ylläpito			X		
Toimitilapalvelut			X		
Käyttötarpeen arviointi			X		
Kiinteistön ylläpito			X		
Ympäristön ylläpito			X		
Vierailijoiden hallinta				X	
Käyttäjien osallistaminen				X	X
Poikkeamahallinta				X	
Tapahtumien hallinta				X	
Koulutus					X
Turvallisuuskulttuurin ylläpito					X

Taulukko 2: Hallintakeinojen kategoriat

Toimitilaturvallisuuden mallin kehityksen toisessa aivoriieessä keskityttiin sekä ensimmäisen ideointipajan aikana saatuihin palautteisiin kuin myös niiden perusteella päivitettyihin tuotoksiin. Ensimmäisessä aivoriieessä saadut palautteet kerrattiin, jotta osallistujille saatiin muistutettua mieleen edellisessä aivoriieessä käydyt keskustelut ja jotta saatiin viritettyä osallistujat keskittymään aiheeseen. Tuotokset joita toisen työpajan aikana käytiin läpi, oli käytännössä ensimmäinen versio tavoitteena olevasta toimitilaturvallisuuden hallintamallin mallista. Ideointipajojen välisenä aikana projektiryhmämme on siis laatinut ensimmäisen version mallista, jota on räätälöity ennen kaikkea ensimmäisen ideointipajan aikana saaduilla ideoilla ja yrityksen tarpeet huomioiden. Ensimmäisen työversion osalta aivoriieessä esitettiin mallin rakenne otsikkotasolla ja otsikoiden sisältö pähkinänkuoressa. Tavoitteena oli ensisijaisesti saada turvallisuusorganisaation ajatukset ja kehitysajatukset ideoituun rakenteeseen ja sisältöön.

Ensimmäisen otsikon alla käsiteltiin toimitilaturvallisuuden hallintamallin sisältöä ja tarkoitusta yleisesti. Hallintamallin yleisesittelyssä esitettiin toimitilaturvallisuuden hallintamallin tarkoitus ja tavoitteet yritys x:n organisaatiossa ja toimipisteiden tapa hallinnoida toimitilaturvallisuutta koordinoitusti.

Toimitilaturvallisuus osana yritysturvallisuuden kokonaisuutta -otsikon alla käsiteltiin yritysturvallisuuden kokonaisuutta ja toimitilaturvallisuuden liittymäpintaa. Kappaleen tarkoituksena oli kuvata toimitilaturvallisuutta osana yritysturvallisuuden muita osa-alueita ja osa-alueiden välisiä yhteyksiä. Yritysturvallisuuden osa-alueet oli kuvattu Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuuden mallin mukaisesti.

Toimitilaturvallisuuden hallintakeinoja kuvattiin oman otsikkonsa alla. Toimitilaturvallisuuden hallintakeinojen kappaleessa kuvattiin niitä toimenpiteitä ja käytännön toimia joilla toimitilaturvallisuutta voidaan toimipisteessä hallinnoida. Käytännössä hallinnointikeinojen valikoima oli ensimmäisessä aivoriihessä esitetyn ja ideoidun mukainen.

Omaksiksi otsikokseen otettiin myös tilojen turvallisuusvyöhykkeiden jaottelu. Kappaleessa käsiteltiin turvallisuusvyöhykkeiden jaottelua toimipisteen tilojen välillä ja alueiden jakamista kehäsuojausperiaatteen mukaisesti. Tarkoituksena oli ennen kaikkea tuottaa tietoa, kuinka jaottelu vaikuttaa tiloille tehtävään turvallisuusluokittelun rakenteeseen.

Tilojen turvallisuusluokittelun malli ja työkalun kappale otettiin omaksi osiokseen. Turvallisuusluokittelun kappaleessa käsiteltiin tilojen ja alueiden turvallisuusluokittelun tavoitteita ja esiteltiin idea luokitteluun käytettävästä työkalusta. Tavoitteena oli saada kohteilta yhtenäisen työkalun avulla vertailukelpoista tietoa kohteiden luokitteluista ja tilojen käytöstä ja suojauksen tavoista.

Toimitilaturvallisuuden hallinnan prosessin kappaleen tarkoituksena oli koota aiemmissa kappaleissa esitetyt riskienhallinta, hallintakeinojen arviointi ja valinta ja tilojen luokittelun toimenpiteet yhden prosessin sisään. Hallinnan prosessissa kuvataan toimipisteen tilojen tilaturvallisuuden hallintakeinojen valinnan prosessista, jossa on mukana yrityksen riskien hallinnan tavat, tilojen luokittelu, hallintamenetelmien valinta ja muutoshallinta.

Viimeiseksi kappaleeksi jätettiin koonti ohjaavasta lainsäädännöstä ja toimitilaturvallisuuden hallinnan viitekehysistä. Mallin viimeisen kappaleen tarkoituksena oli esitellä viitekehukset tilaturvallisuuden hallinnan prosessin kehitykselle ja ylläpidolle tulevaisuudessa. Lisäksi kappaleen tarkoituksena oli jakaa yleistä tietoa yritysturvallisuudessa käytössä olevista ohjeistuksista ja lainsäädännöstä.

Mallin ensimmäisen version esittely otsikkotasolla toimi siis aivoriihen keskustelun runkona. Käytännössä ehdotetun mallin rakenteen osalta ideointi 1. ideointikierröksellä palautteita

ehdotetusta mallista ja sisällöstä. Ideat ja päivitysehdotukset kirjattiin ylös, ja kirjatulle palautemateriaalille tehtiin projektiryhmässä dokumenttianalyysi, jolloin se saatiin osaksi tiedonhankintaa. Aivoriivessä toteutettiin myös 2. ideointikierron, jolloin mukaan otettiin 1. ja 2. aivoriivin välissä toteutetut turvallisuusorganisaation jäsenien haastattelut. Haastattelut toteutettiin varsinaisen tilaturvallisuuden johdon ulkopuolelle kuuluville vastuuhenkilöille. Nämä henkilöt olivat yritys x:n tietoturvapäälikkö, henkilöstöturvallisuus asiantuntija ja työturvallisuusasiantuntija. Näiden haastatteluiden ensisijainen tarkoitus oli ymmärtää yritys x:n muiden yritysturvallisuuden osa-alueiden liittymäpinnat ja vaikutus tilaturvallisuuden hallintakeinojen valintaan toimipisteissä. Samalla kerättiin tietoa turvallisuudesta vastaavien henkilöiden yhteistyöstä ja yrityksen turvallisuuskulttuurista.

5 Toimitilaturvallisuuden hallintamallin sisältö

Prosessin tiedonkeruun vaiheen päättymisen jälkeen oli prosessin seuraavan vaiheen tavoitteena varsinaisen toimitilaturvallisuuden hallintamallin mallin kehittäminen yritys x:lle. Mallia oli siis rakennettu ja tiedonkeruuvaiheen aikana, ja osana tiedonkeruuta kerättiin myös siis tietoa siitä, minkälainen sisältö ja rakenne koetaan yritys x:n tilaturvallisuusjohdon palautteen perusteella parhaiten heille sopivaksi. Toimitilaturvallisuuden hallintamallin malli koostui valmiissa kohdeyritykselle luovutetussa versiossa varsinaisesta hallintamallin ja prosessin päädokumentista ja liitteiksi laadituista toimipisteen alueiden turvallisuustason arviointi työkalusta ja toimitilaturvallisuuden prosessikaaviosta. Kehitetyn toimitilaturvallisuuden hallintamallin tarkoituksena on toimia toimipisteiden toimitilaturvallisuuden hallinnan ja hallintakeinojen valinnan prosessien ohjaavana dokumenttina. Dokumentin sisällysluettelo on tämän opinnäytetyön liitteenä 1 ja otsikkotasoinen rakenne ja yleiskuvaus otsikoiden sisällöstä on seuraava:

5.1 Toimitilaturvallisuuden hallintamallin mallin yleisesittely

Yleisesittelyssä käydään läpi dokumentin tarkoitus ja annetaan lukijalle työkalut ja opastus dokumentin käyttöön. Dokumentin tarkoituksiksi muotoutui oikeiden proseduurien ja turvallisen toiminnan kuvaaminen toimipisteissä, yritysturvallisuuden osa-alueiden välisten yhteyksien kuvaaminen, yrityksen riskienhallinnan ja toimitilaturvallisuuden hallintamallin yhteyksien kuvaaminen, toimitilaturvallisuuden hallintamallin kaavion esittäminen, toimipisteiden riskientunnistamisen perusteiden kuvaaminen, toimipisteiden alueiden turvallisuustason arviointityökalun esittäminen, kehäsuojausperiaatteen käyttämisen opastaminen, turvallisuusvyöhykkeiden käytön esittäminen, toimitilaturvallisuuden hallintakeinojen kuvaaminen ja toimitilaturvallisuuden hallintaan käytettävien dokumenttien esittäminen.

Lisäksi yleisesittelyssä käydään läpi ja selitetään dokumentissa käytettävät yritysturvallisuuteen ja riskienhallintaan liittyvät termit ja käsitteet. Tarkoituksena on, että dokumentin ohjeistusta tulkitaan yhteneväisesti riippumatta siitä missä päin maailmaa dokumenttia käytetään.

Yleisesittelyyn kuuluu myös tilaturvallisuuden ja yritysturvallisuuden eri osa-alueiden liittymäpintojen esittely. Tavoitteena on saada lukija ymmärtämään miten tilaturvallisuuden hallinnan keinot vaikuttavat muiden yritysturvallisuuden osa-alueiden hallintaan ja kuinka liittymäpinnat on huomioitava yritys x:n riskienhallinnan riskien käsittelyn keinovalikoimassa. Taulukossa 3 on esitetty havaitut liittymäpinnat, jonka avulla tilaturvallisuus kuvattiin yritysturvallisuuden fyysisen turvallisuuden osa-alueena ja annettiin esimerkkien kautta liittymäpinnat muihin osa-alueisiin.

SECTOR	CONNECTION TO PHYSICAL SECURITY
Personnel security	<ul style="list-style-type: none"> - Customer and visitor safety functions on the premises - Safe and functionally working environment for employees
Rescue safety and security	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance for detecting unauthorised users - Collaboration between security and rescue safety systems - Security personnel work tasks - Structural security of the building
Production and operational safety	<ul style="list-style-type: none"> - Supervision of production using surveillance systems
Environmental safety	<ul style="list-style-type: none"> - Building site traffic arrangements - Structural security of storing of hazardous material
Information security	<ul style="list-style-type: none"> - Access control definitions and restrictions to areas where confidential material is handled and storage - Surveillance systems to secure information integrity - Monitoring the use of confidential information
Management of deviations and malpractices	<ul style="list-style-type: none"> - Use of security systems in investigating events - Collaboration with authorities (Crime prevention) - Preventive measures with instructions and guidance
Crisis management and preparedness	<ul style="list-style-type: none"> - Business continuity planning regarding the production sites operational preparedness
Occupational safety	<ul style="list-style-type: none"> - Securing the working environment with physical security activities

Taulukko 3: Havaitut tilaturvallisuuden liittymäpinnat yritysturvallisuuden osa-alueisiin

5.2 Toimitilaturvallisuuden hallinnan tavat ja hallinnan prosessi

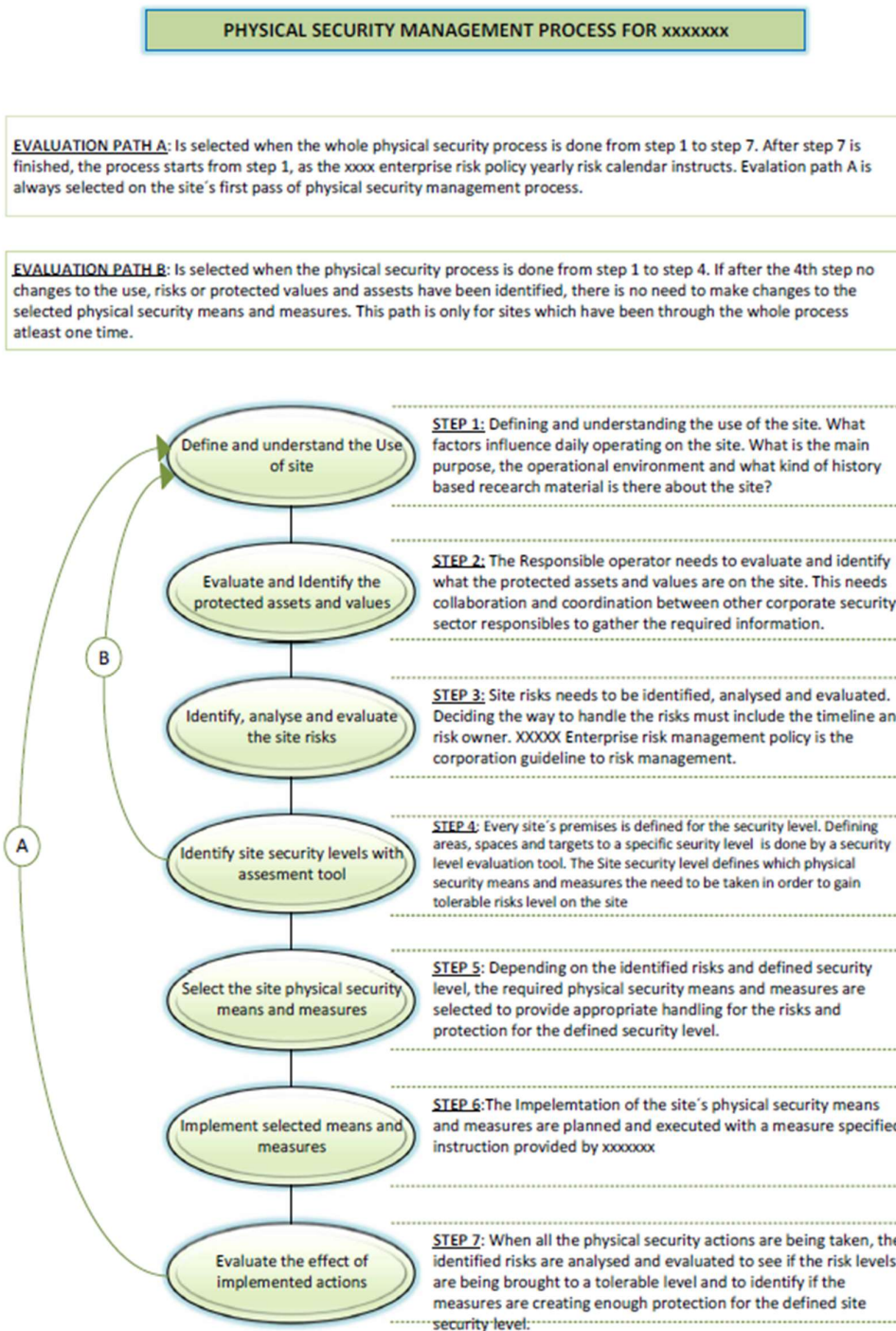
Dokumentin toisen otsikon alla käsitellään toimitilaturvallisuuden riskienhallintaan käytettävät hallinnan tavat ja työkalut ja kuinka näitä hallinnan tapoja käytetään ja kuinka sopiva tapa valitaan osana riskienkäsittelyä. Lisäksi luvussa käsitellään toimitilaturvallisuuden hallinnan prosessia ja esitellään kosketuspinta yrityksen riskienhallinnan prosessiin. Taulukossa 4 esitetään malli, jonka avulla mallissa havainnollistettiin toimitilaturvallisuuden osa-alueita ja niiden turvallisuuden hallintakeinoja. Malli perustuu Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuuden kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden osa-alueeseen.

SUBJECT	ACTIONS
Classification of zones	Organisation identifies site's security levels by defining zone classification to their premises. Zones are defined after risk evaluation process. Model for security levels and defining of zones is presented in the physical security guideline as a part of physical security management process.
Perimeter protection	Organisation decides the ways of protection for different perimeters to be used in premises. The use of these means and measures are decided by the result of risk evaluation process. Principles of perimeter protection is presented as a part of physical security management process.
Structural Security	Structural security consists the means and measures taken in the premises to secure the building for example burglary or weather phenomenoms and ways to upkeep the buildings functional condition. These measures are: <ol style="list-style-type: none"> 1. Environmental safety 2. The use of fences, gates, barriers and lighting 3. Locking system and keycontrol 4. Burglary protection and security structures 5. Item protection equipment 6. Technical management of the building 7. Civil defence measures
Security controls	Security controls consists the measures taken in the premises to control the use of the premise. These measures are: <ol style="list-style-type: none"> 1. Use of security systems 2. Guidance and restriction of moving in the premises 3. Use of security personell
Contract management	Contract management consists the measures to control the contracts needed to upkeep and manage the premises security. These measures include: <ol style="list-style-type: none"> 1. Outsourcing of the security services 2. Contracts for system maintenance and operatinal functions 3. Constuction- and renovationprojects 4. Insurances

Taulukko 4: Toimitilaturvallisuuden sisältö ja hallinnan keinot (tiedot: Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2016, 7)

Osana kehitysprojektia luotu toimitilaturvallisuuden hallinnan prosessi, on esitetty mallissa kuvion 16 mukaisesti. Prosessikaaviossa on esitetty hallinnan prosessi tarvittavan

toimipistekohtaisen tiedon hankinnasta oikeiden riskienhallinta toimenpiteiden valintaan. Toimitilaturvallisuuden hallinnan prosessikaavio esitetty alla:



Kuvio 16: Toimitilaturvallisuuden hallinnan prosessi

5.3 Toimipisteen toiminnan määrittäminen

Prosessin mukainen toimipisteen toiminnan ymmärtäminen ja määrittely sisältää mallin mukaisesti toimipisteelle ominaisten toimintojen ja käyttötarkoituksen arvioinnin. Arvioinnin tarkoituksena on saada käsitys kyseisen toimipisteen ominaisista muuttujista, jotka on huomioitava toimipistekohtaisen riskienarvioinnin toteutuksessa. Kuviossa 17 esitettyjen muuttujien arvioinnin tavoitteena on ymmärtää mitkä ovat suojattavat arvot kyseisessä toimipisteessä.

Toimipisteen käyttötarkoitus	Toimipisteen toimintaympäristö	Historiatieto
<ul style="list-style-type: none"> ▪Toimisto ▪Tuotantotila ▪Tuotekehitys ▪Varasto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Maantieteellinen sijainti ▪Paikallinen toiminnallinen, kulttuurillinen ja sosiaalinen ympäristö •Toimintaan vaikuttava lainsäädäntö 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Aiemmat poikkeamat toiminnassa ▪Riskienhallinnan onnistuminen ▪Toiminnasta käytettävissä oleva tutkimustieto

Kuvio 17: Arvioitavat muuttujat

5.4 Toimipisteen suojattavat arvot

Toimipisteessä olevien suojattavien arvojen arvioinnissa on syytä hyödyntää näitä toimipisteelle ominaisten muuttujien arviointia. Suojattavia arvoja kohteessa ovat esimerkiksi tieto, työntekijät, sidosryhmät, materiaalit, maine, ympäristö, kiinteistö, vierailijat, asiakkaiden arvot, henkilöstö ja maine sekä tuotantoprosessit.

Suojattavien arvojen arvioinnissa on myös pystyttävä arvioimaan mitkä arvot ovat merkityksellisiä yrityksen jatkuvuuden kannalta, jolloin valittavien suojaustoimenpiteiden osalta osataan valita riittävät ja tarkoituksenmukaiset suojaustoimet. Taulukossa 5 on esitetty esimerkki arvojen luokittelun vaikutusarviointista. Taulukko toimii mallissa esimerkkinä siitä, kuinka suojattavien arvojen vaikutusta voidaan toimipistekohtaisesti arvioida.

Description	Answer = Class	Examples
<ul style="list-style-type: none"> No drawback for achieving strategic or operational goals. No need to interrupt current operations or to change current processes. Possibility of minor costs. 	Insignificant	Cash, personnel ID card, or a mobile device without confidential information.
<ul style="list-style-type: none"> Slight delays to achieving strategic or operational goals. No need to interrupt current operations, may require minor changes to current processes. Possibility of slight costs. 	Moderate	Blueprints of site security or other confidential information.
<ul style="list-style-type: none"> Complicates, slows down, or puts achieving strategic or operational goals in jeopardy. Interrupts normal business operations, may require changes to current processes. Causes notable costs. 	Significant	Classified plans of upcoming products.
<ul style="list-style-type: none"> Stops business operations, may prevent achieving strategic or operational goals. Could cause significant costs to the whole organisation. 	Critical	CRM database and all local backups.

Taulukko 5: Arvojen luokittelun vaikutusarvioinnin esimerkki

5.5 Toimipisteen tilojen turvallisuusluokittelu

Suojattavien arvojen vaikutusarvioinnin lisäksi mallissa esitetään toimipisteen tilojen turvallisuusluokittelun määrittämiselle esimerkkiteutus. Tarkoituksena on turvallisuusluokittelun avulla pystyä määrittämään oikeat hallintamenetelmät ja työkalut tiloille ja alueille, joissa on tunnistettuja suojattavia arvoja. Luokittelun perusajatuksena on, että mitä enemmän tilassa tai alueella on suojattavia arvoja ja mitä arvokkaampia ne ovat vaikutusarvioinnin mukaisesti, sitä paremmin se on suojattava, ja sitä korkeampi turvallisuusluokka on. Taulukossa 6 on esitetty esimerkki luodusta turvallisuusluokittelun tavasta.

Asset Class	Security Level	Examples of <u>Physical Security Measures</u>
Insignificant	Public	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel training • Perimeter video surveillance
Moderate	Secured	<ul style="list-style-type: none"> • Area video surveillance • Access Control Systems • Intruder Alarm Systems
Significant	Increased Security	<ul style="list-style-type: none"> • Video surveillance • Access Control Systems • Intruder Alarm Systems • Manned Guarding Services • Safes
Critical	High Security	<ul style="list-style-type: none"> • Video surveillance • Access Control Systems • Intruder Alarm Systems • Manned Guarding Services 24/7 • Safes • Grade 3 doors, window bars, etc. • Fire Detections systems

Taulukko 6: Tilojen turvallisuusluokittelun esimerkki

5.6 Kehäsuojausperiaate ja turvallisuusvyöhykkeet

Toimipisteen suojauskäytänteiden osana on tunnistettava kehäsuojausperiaatteen toteutuminen kohteessa. Yritys X:lle laaditun toimitilaturvallisuuden hallintamallin mukaisesti, toimipisteessä on tunnistettava siellä olevat kehäsuojausperiaatteen toteutuksessa huomioitavat tekijät, kuten piha-alueet, rakennukset ja yrityksen toiminta niissä, toimipisteessä säilytettävä materiaali ja sijainti, alueen ja alueen ulkopuolinen liikenne sekä ulkopuolinen toiminta alueella.

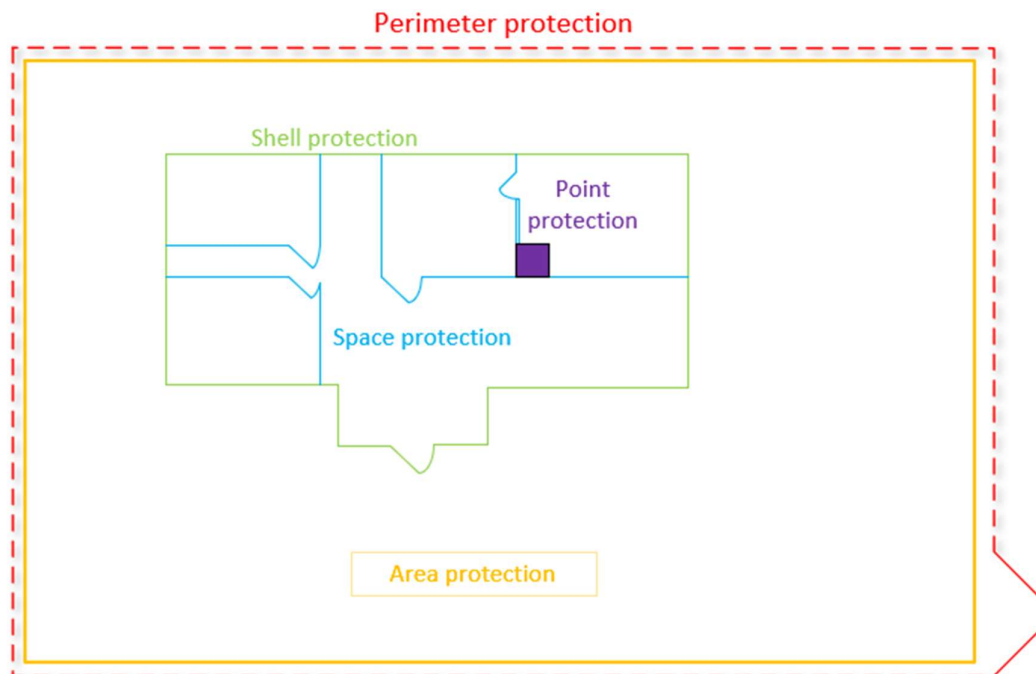
Käytännössä kehäsuojausperiaatteen ja sen sisältämien hallintakeinojen toteuttamisella toimipisteissä, on tarkoitus luoda toimipisteen sisälle turvallisuusvyöhykkeitä ja -alueita.

Turvallisuusvyöhykkeet tarkoitus tässä yhteydessä on luoda toimipisteeseen monitasoinen suojaus, joka sisältää vähintään kolme sisäistä vyöhykettä, jossa tärkein suojattava arvo sijaitsee sisimmällä vyöhykkeellä ja näin ollen reitti sinne on kuljettava muiden vyöhykkeiden läpi (Puolustusministeriö 2020, 26). Käytännössä tiloihin tunkeutumista on mahdotonta estää kokonaan ilman merkittäviä investointeja tai että tilojen käyttö vaikeutuu merkittävästi. Näin ollen turvallisuusvyöhykkeiden primäärinen tarkoitus onkin vähentää tunkeutujan mielenkiintoa kohteeseen tunkeutumiseen sekä kasvattaa kiinnijäämisen mahdollisuutta. Lisäksi pyritään saamaan tunkeutujasta mahdollisimman aikainen ilmoitus, jolloin reagoiminen nopeutuu. Tunkeutujan etenemistä kohteessa pyritään myös hidastamaan, jonka

lisäksi tavoitteen on saada todisteet tunkeutumisesta. Tämä tarkoitus on tarkoitus toteuttaa kohteessa kehäsuojausperiaatteen kehien mukaisesti niille ominaisten hallintakeinojen avulla. Kuviossa 18 on esitetty hallintakeinot kehien mukaisesti ja kuviossa 19 esimerkki kehäsuojausperiaatteesta.

Kehäsuojaus	Aluesuojaus	Kuorisuojaus	Tilasuojaus	Pistesuojaus
<ul style="list-style-type: none"> • Aidat ja portit • Valaistus • Ajoesteet • Turvallisuushenkilöstö • Kulunvalvonta • Kameravalvonta • Muu elektroninen suojaus • Liikenteen ohjaus • Henkilöstön koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Valaistus • Ajoesteet- ja hidasteet • Erilliset jalankulkureitit • Turvallisuushenkilöstö • Kameravalvonta • Henkilöstön koulutus • Liikenteenohjaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Rakenteellinen suojaus • Valaistus ja opastus • Turvallisuushenkilöstö • Kulunvalvonta • Sähköiset valvontajärjestelmät • Henkilöstön koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Rakenteellinen suojaus • Valaistus ja opastus • Turvallisuushenkilöstö • Kulunvalvonta • Sähköiset valvontajärjestelmät • Vierailijahallinnan käytänteet • Henkilöstön koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kassakaapit • Turvasäiliöt • Paloturvakaapit • Elektroniset valvontajärjestelmät

Kuvio 18: Hallintakeinot kehien mukaisesti



Kuvio 19: Esimerkkipiirros kehäsuojausperiaatteesta

5.7 Toimitilaturvallisuuden hallinnan keinot

Käytännössä toimipisteen riskienarvioinnin toteutuksen, turvallisuustasojen tunnistamisen ja kehäsuojausperiaatteen mukaisesti tarpeellisten turvallisuusvyöhykkeiden tunnistamisen

tuloksena toimipisteeseen valitaan sinne tarvittavat ja toimipisteen toimitaan sopivat toimitilaturvallisuuden hallinnan keinot. Vaadittavien keinojen valinnan osalta toimipisteelle määritetyt tarvittavat turvallisuustasot ja kehäsuojausperiaatteen toteutuminen ovat määräävät tekijät, sillä minkälaisia hallinnankeinoja kohteessa käytetään.

Toimitilaturvallisuuden hallinnan keinot jaettiin mallissa kolmeen kategoriaan, jotka ovat rakenteellinen suojaus, turvallisuuskontrollit ja sopimustenhallinta.

5.7.1 Rakenteellinen suojaus

Rakenteellisen suojauksen hallintakeinojen käytön tarkoituksena on suojata toimipistettä luvattomalta tunkeutumiselta, sääilmiöiltä, parantaa ja ylläpitää tilojen käytettävyyttä sekä parantaa ja ylläpitää tilojen käyttökuntoa. Rakenteellisen suojaukseen kuuluvia hallintakeinoja ovat toimintaympäristön turvallisuussuunnittelu, portit, aidat, ajoesteet ja valaistus, lukitusjärjestelmä ja avainhallinta, murto suojaus ja turvallisuusrakenteet, arvo-omaisuuden säilytys, kiinteistötekniikan hallinnointi, väestönsuojelu ja esteettömyys. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2016, 7.)

Toimintaympäristön turvallisuussuunnittelussa huomioidaan toimitilan lähiympäristöön liittyvät tekijät, kuten pysäköinti, lastausalueet, toimipistettä ympäröivät kulkureitit, lähialueen muut toimijat, raideliikenne ja muut toimijat ja tekijät, joita Yritys X ei pysty hallinnoimaan tai rajoittamaan, mutta joilla on vaikutusta siihen, kuinka yrityksen henkilökuntaa ja sidosryhmiä ohjeistetaan toimimaan toimipisteen alueella.

Porttien, aitojen, ajoesteiden ja valaistuksen käytön hallintakeinoina on tarkoituksena hallita ja rajoittaa liikkumista toimipisteen alueella ja ohjata Yritys X:n henkilöstöä, sidosryhmiä ja vieraita toimimaan toimipisteen alueella oikein ja samalla estämään rikollisen toimijan pääsyn alueelle.

Toimipisteen lukitusjärjestelmä tulee olla patenttisuojattu ja avainhallinnan toimenpiteiden ja käytäntöjen tulee olla suunniteltuja ja toiminnot toteutettu siten että luovutetuista avaimista ja kulkutunnisteista on ajantasainen tieto ja luovuttamattomat avaimet säilytetään turvallisessa paikassa. Tavoitteena on, ettei toimipisteen avaimista saada tehtyä kopioita eikä avaimia päädy luvattomille käyttäjille.

Murto suojaus ja turvallisuusrakenteet hallintakeinoina sisältää turvallisuuden huomioimisen toimipisteen rakennesuunnittelussa. Tavoitteena on varustaa toimipiste riittävät vahvoilla ja turvallisilla rakenteilla, joilla voidaan estää luvaton pääsy tiloihin ja hidastaa riittävästi voimakeinojen avulla toteutettua tunkeutumista toimipisteen alueelle ja tiloihin.

Arvo-omaisuuden säilytysratkaisuja ovat holvit, turva- ja kassakaapit ja paloturvakaapit ja -säilytysyksiköt. Näiden hallintakeinojen tarkoituksena on suojata yksittäisiä suojattavia

arvoja, kuten arvokkaita materiaaleja, tavaroita, tietoa tai valuuttaa. Hallintakeinon käyttö korostuu etenkin pistesuojuksessa.

Kiinteistötekniikan hallinnointi rakenteelliseen suojuukseen kuuluvana tilaturvallisuuden hallintakeinona sisältää kiinteistön kiinteistötekniisten järjestelmien ylläpidon ja käytön ohjeistuksen. Hallintakeinon tavoitteena on parantaa ja ylläpitää toimipisteen kiinteistöjen käyttökuntoa ja varmistaa toimipisteen käytettävyys.

Väestönsuojelun hallintakeinot sisältävät väestönsuojelun tilojen ja rakenteiden, sekä tiloissa säilytettävän väestönsuojelumateriaalin toteuttamisen siten, että laissa määritetyt vaatimukset täyttyvät. Toimipisteen tilojen ja kulkemisen suunnittelussa on huomioitava myös tilojen esteettömyys, jotta tilat ovat kaikkien käytettävissä. Suunnittelussa on huomioitava erityisesti porraskäytävien, hissien ja oviympäristöjen toteutus, sekä toimipisteen kulkemisen ohjeistus.

5.7.2 Turvallisuuskontrollit

Toimipisteen turvallisuuskontrollit sisältävät toimitilaturvallisuuden hallintakeinot, joiden tarkoituksena on rajoittaa, ohjata ja valvoa tilojen käyttäjien liikkumista ja toimintaa toimipisteessä. Turvallisuuskontrolleihin kuuluvat hallintakeinot ovat turvatekniset järjestelmät, liikkumisen valvonta ja ohjeistus ja turvallisuushenkilöstö.

Turvateknisten järjestelmien käytön tavoitteena on valvoa, opastaa ja rajoittaa toimipisteen tilojen käyttöä ja käyttäjiä ja suojella toimipisteessä olevia tunnistettuja arvoja. Toimipiste varustellaan tarpeen mukaan tilaturvateknisillä järjestelmillä, joiden käytön perusteet ja järjestelmien valvonnan laajuus toteutetaan riskien hallinnan tarpeen mukaisesti. Kiinteistön turvateknisiä järjestelmiä ovat rikosilmoitinjärjestelmä, kulunvalvontajärjestelmä, kameravalvontajärjestelmä, paloilmoin ja -varoitin järjestelmät, kuulutusjärjestelmä, turvavalvojärjestelmä, ovipuhelinjärjestelmä ja päällekkäushälytintjärjestelmä.

Liikkumisen opastus ja ohjeistus -hallintakeino sisältää henkilökunnan, vierailijoiden, ajoneuvojen, palvelutuottajien ja sidosryhmien toiminnan ja liikkumisen ohjeistuksen, opastuksen ja tarvittaessa rajoittamisen toimipisteessä. Hallintakeinoa käytetään rakenteellisen turvallisuuden rajoittavien hallintakeinojen lisänä, liikkumisen opastusta ja ohjeistusta, käytetään neuvomaan, kuinka toimipisteessä toimitaan oikein. Toimipisteen käyttötarkoituksesta riippuen hallintakeinoon sisältyy liikennemerkki ja -opasteet, vierailijoiden hallintajärjestelmät ja ohjeistukset, henkilökorttien käytön ohjeistus ja opastus, kulkuoikeuksien myöntämisen ohjeistukset, alueiden, tilojen ja kulkureittien tunnistuksen merkintätavat.

Turvallisuuskontrolleissa yhtenä hallintakeinona on myös toimipisteen turvallisuushenkilöstö. Turvillisuushenkilöstöä voidaan rooliensa mukaisesti käyttää millä tahansa turvallisuusvyöhykkeellä tai kehäsuojausperiaatteen mukaisella kehällä. Tehtävät sisältävät toimipisteen tilojen valvontaa ja suojaamista, henkilöstön ja sidosryhmien koulutusta, tarkastuksia, auditointeja, suunnittelutehtäviä, turvateknisten järjestelmien huolto ja asennustöitä, riskien arviointia ja tilaturvallisuuden prosessien ja käytäntöjen kehitystehtäviä. Turvillisuushenkilöstön rooleja toimipisteessä ovat esimerkiksi vartija, järjestyksenvalvoja, turvasuojaaja, turvasuunnittelija, sisäinen auditori, vastaanottovirkailija, riskienhallintaoperaattori, turvallisuusasiantuntija ja turvallisuuspäällikkö.

5.7.3 Sopimusten hallinta

Osaksi Yritys X:n riskienhallintaa ja toimitilaturvallisuuden hallintakeinoja on sopimustenhallinta. Sopimuksenhallinnan tavoitteena kerätä joukko ulkoisia toimijoita, palveluntuottajia, jotka toimivat osana toimipisteen ja yrityksen toimitilaturvallisuuden ylläpitoa ja kehitystä. Palveluntuottajia palveluiden avulla tuottaa toimitilaturvallisuuden hallintakeinoja ja laajentaa riskienhallinnan keinovalikoimaa. Yritys x:n näkökulmasta tavoitteena on ulkoistaa tarvittavilta ja soveltuvilta osin toimitilaturvallisuuden hallintaa toimipisteessä. Palveluntuottajalle ulkoistettavia palveluita ovat muun muassa turvallisuuspalvelut, turvatekniikan pääkäyttö- ja ylläpitopalvelut, toimitilojen muutosprojektit ja vakuuttaminen.

Toimipisteellä voidaan ulkoistaa monia toimitilaturvallisuuden hallintakeinoja eri turvallisuuspalveluiden tuottajille, ottaen huomioon palveluntuottajan osaamisen ja tarjotun palvelun sisällön. Tällaisia ulkoistettavia turvallisuuspalveluita ovat esimerkiksi rakenteelliset ja tekniset turvallisuusratkaisut, turvallisuushenkilöstö, koulutuspalvelut, auditointipalvelut, suunnittelu ja hankintapalvelut ja yritysturvallisuuden osa-alueiden konsultointipalvelut. Toimipisteessä tarvittavien turvallisuuspalveluiden käyttötarkoitus ja käytön ajoitus on oltava osa yrityksen riskienhallinnan vuosikelloa (SFS-ISO 31000:2018, 20). jolloin niiden tarvetta toimipisteen turvallisuuden hallintakeinona voidaan pitää jatkuvan arvioinnin alaisena. Koska tietyt turvallisuuspalvelut ovat tarveperusteisia ja niiden käyttö jaksottaista, on niiden ulkoistaminen kustannustehokas vaihtoehto.

Toimipisteen turva- ja kiinteistötekniiset järjestelmien toimintavarmuuden ylläpitämiseksi on huolehdittava toimipisteen järjestelmien säännöllisestä huollosta ja tarkastamisesta. Säännöllisillä ylläpitotoimilla voidaan varmistaa järjestelmien tehokas kohteen tarpeen mukainen toiminta sekä pidentää järjestelmien elinkaarta. Järjestelmien säännöllisesti toteutettavat ylläpitotoimet ovat suositeltavaa kuvata järjestelmien omissa kunnossapito-ohjelmissa, jonka mukaiset vastuut on oltava kuvattuna myös palveluntuottajan ylläpidon

sopimuksissa (Turva-alan yrittäjät Ry, 46). Pääkäytön palvelut voi olla tarpeen ulkoistaa palveluntuottajalle, mikäli pääkäytön tehtäviin ei toimipisteessä ole omaa henkilökuntaa tai toimipisteen toiminta huomioiden, tehtävään ei ole käytännöllistä kohteen henkilökuntaa kouluttaa.

Toimipisteessä toteutettavat tilojen muutos- ja uudisrakennusprojektit vaikuttavat tilojen käyttöön ja käyttötarkoitukseen. Näin ollen osana jokaista tiloihin kohdistuvaa muutosta, on tilojen osalta vietävä läpi myös toimipisteen tilaturvallisuuden hallintamalli. Näin ollen tilamuutosten yhteydessä kyetään arvioimaan tilojen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät ja tarvittavat turvallisuusratkaisujen muutokset saadaan osaksi tilojen muutos- tai uudisrakennusprojektia. Tilaturvallisuuden hallintamallin huomioiminen on sisällytettävä rakennusprojektin sopimukseen.

Osana sopimusten hallinnan keinoja on kohteen suojattavien arvojen vakuuttaminen ja yhteistyö vakuutusyhtiöiden kanssa. Vakuuttamisessa on huomioitava vakuutusyhtiöiden toimialakohtaiset vaatimukset ja ohjeistukset rakenteellisen turvallisuuden ratkaisujen ja toimipisteen teknisen valvonnan laajuuden ja varustelun toteutuksessa. Valituilla toimipisteen turvallisuuden hallintakeinoilla saattaa olla vaikutusta vakuutuksen omavastuuosuuksiin ja korvaussummiin.

5.8 Toimitilaturvallisuuden hallinnankeinojen valinta ja jatkuva arviointi

Toimitilaturvallisuuden hallintamallin prosessin viimeisenä vaiheena on toimipisteeseen valittujen turvallisuuden hallintakeinojen vaikutusten jatkuvan arvioinnin toteuttaminen. Tavoitteena on kyetä arvioimaan kuinka valitut hallintakeinot ovat vaikuttaneet tunnistettujen riskien toteutumisen todennäköisyyteen tai seurausten vakavuuteen ja onko hallintakeinoilla saatu arvioitavan riskin taso yrityksen riskienhallintamallin mukaiselle hyväksyttävälle tasolle. Liitteessä 2 on esitetty esimerkki dokumentti toimipisteen tilojen ja käytettävien hallintakeinojen tunnistamiselle. Arvioinnin jälkeen toimitilaturvallisuuden hallinnan prosessi alkaa alusta ja prosessin mukainen polku valitaan sen mukaisesti, onko toimipisteen toiminnassa, tiloissa tai suojattavissa arvoissa tapahtunut sellaisia muutoksia, että riskit ja niiden hallintakeinot on arvioitava uudestaan.

Toimitilaturvallisuuden hallintakeinojen jatkuvan arvioinnin mallin mukaisen prosessin toteutumisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että esitetty toimitilaturvallisuuden hallintamalli on osa Yritys x:n riskienhallinnan vuosikelloa. Vuosikellon tarkoitus on toimia riskienhallinnan raportoinnin ja toteutumisen seurannan apuna ja tukena päätöksenteossa ja riskienhallinnan toimissa (SFS-ISO 31000:2018, 20). Toimipisteessä toteutetut toimitilaturvallisuuden hallinnan tapojen muutokset huomioidaan myös osana riskienarvioinnin ja -hallinnan prosessia.

6 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena kehittää ja luoda toimeksiantajayritys Seclion Oy:n asiakkaalle toimitilaturvallisuuden hallintamalli, jossa kuvataan ja ohjeistetaan toimitilaturvallisuuden prosessin läpivienti sekä prosessin tuotoksena valikoitavat toimitilaturvallisuuden hallinnan työkalut. Kehittämistyön toimeksiannon kohdeasiakkaan Yritys X:n määrittämä tavoite toimitilaturvallisuuden hallintamallille oli dokumentoitu toimitilaturvallisuuden hallinnan prosessin kuvaus, joka voidaan jakaa toimipisteille ja jonka mukaisesti toimipisteissä osataan kunkin toimipisteen yksilöllisesti vaatimalla tavalla. Samalla tavoiteltiin toimitilaturvallisuuden hallinnan keinojen yhtenäistämistä, keskitetyn turvallisuusjohdon näkymän parantaminen toimipisteiden toimitilaturvallisuuden hallintakeinojen käytön suhteen ja kohteiden ylläpidon hallinnan parantamista. Näin ollen kehittämishankkeen lähtökohtana toimi tieto, että Yritys x:n toimitilaturvallisuuden hallintamallissa on tunnistettu puutteita ja kehittämistarpeita tilaajan puolelta ja että eri puolella maailmaa toimivien toimipisteiden toimintatavoissa ja tilaturvallisuuden hallinnan keinoissa on varianssia ja ratkaisut ovat kohdekohtaisia ja osin suunnittelemattomia. Keskitetyn turvallisuusjohdon haastatteluilla ja muun kerätyn tiedon perusteella todettiin, että kohdeyrityksellä oli keskitetyn toimitilaturvallisuuden hallinnan tavassa ja kokonaiskuvan ymmärtämisessä merkittäviä puutteita. Voidaan todeta, ettei yrityksellä varsinaisesti ollut kaikkia toimipisteitä koskevaa toimitilaturvallisuuden yhtenäistä hallinnan tapaa, toimipisteissä toteutetut toimitilaturvallisuuden hallinnan keinot eivät perustuneet järjestelmällisesti toteutettuun riskienarviointiin eikä toimipisteiden toimitilaturvallisuuden hallinnan keinoja ja toteutumista ollut mahdollista ohjata tai valvoa keskitetyn turvallisuusjohdon toimesta. Tämän todettiin johtuvan vastuuhenkilöiden laajasta vastuukentästä, osaamisen puutteista ja puutteellisista resursseista huomioiden yrityksen toiminnan laajuus.

Kehittämistyön tuloksena tuotettu toimitilaturvallisuuden hallintamalli liitteineen tuotettiin Yritys X:n keskitetyn turvallisuusorganisaation henkilöstöltä ja toimivalta turvallisuusjohdolta saatujen tietojen pohjalta. Malli hyväksyttiin valmistumisen jälkeen tilaajalla ja palautteen mukaisesti se vastasi haluttua kehittämistyön tavoitetta. Kehittämistyön tavoitteet saavutettiin.

Kehitystyön aikana toteutetun tiedonhankinnan perusteella saatiin ymmärrys kehitystyön tarpeellisuudesta. Vaikka kyseessä oli iso kansainvälinen organisaatio, jolla oli merkittävät resurssit turvallisuusjohdon toteuttamiseen, saatiin haastatteluiden avulla käsitys, ettei yrityksellä ollut suoraan toimitilaturvallisuuteen liittyvää osaamista. Myös riskienhallinnan sisällön ja sen liittymäpinta toimitilaturvallisuuden hallinnan tapaan ymmärrettiin eri henkilöiden keskuudessa eri tavoin. Varsinkin ymmärrys toimitilaturvallisuuden valittujen hallintakeinojen vaikutuksesta yrityksen toimipisteen suojattaviin arvoihin havaittiin olevan

puutteellista. Yrityksellä oli kyllä riskienhallintapolitiikka mutta sen sisältö ja jalkauttaminen ei havainnointien mukaan vastannut SFS-ISO 31000:2018 vaatimuksia toimintaympäristön ymmärryksestä tai riskienarvioinnin prosessin läpiviennistä. Vaikka kehitystyön aikana luotu toimitilaturvallisuuden hallintamalli ei suoranaisesti poista yrityksen riskienhallinnan ohjeistuksen tai toteutuksen puutteita, saatiin työpajojen aikana tuo riskienhallinnan liittymäpinta toimitilaturvallisuuden yhtenäiselle toteutustavalle kirkastettua yrityksen turvallisuusjohdolle ja parannettua ymmärrystä siitä, ettei yksittäisten hallintakeinojen valinta ilman tunnistettua riskienhallinnan funktiota paranna toimipisteiden turvallisuustasoa halutusti.

Kehitystyön yhtenä tärkeänä tavoitteena oli eri toimipisteiden toimitilaturvallisuuden hallinkeinojen yhtenäistäminen. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi turvateknisten järjestelmä- ja laitekantojen yhtenäistämistä tehokkaan keskitetyn hankinnan toimien ja sopimushallinnan mahdollistamiseksi, turvallisuushenkilöstön käytön ja ohjeistusten yhtenäistämistä ja toimitilaturvallisuuden eri hallintakeinojen toimivuuden ja kustannusten mittaamista yhteisillä vertailukelpoisilla mittaristoilla. Tässä haasteita havaittiin olevan yhtenäisen toimintakulttuurin puuttumisella eri maayksiköiden ja toimipisteiden välillä. Tämän voidaan katsoa ensisijaisesti johtuvan viime vuosina toteutetuista isoista fuusioista, joiden yhteydessä toimipisteille, eri liiketoimintayksiköille ja maayksiköille oli jäänyt omat vanhasta tutut toimintamallit ja turvallisuuskulttuuri. Tämä vaikeutti viestintää, vastuunjakoa ja oman vastuualueen ymmärtämistä sekä aiheutti koko yrityksen tilaturvallisuuden osalta tilannekuvan puuttumisen keskitetyssä turvallisuusjohdossa. Kehitystyön aikana toteutettu toimitilaturvallisuuden hallintamallin voidaan katsoa olevan vain ensimmäinen askel toimitilaturvallisuuden hallintakeinojen yhtenäistämässä. Seuraavina askelina yrityksen keskitetyn turvallisuusjohdon on huomioitava toimipisteiden mielipiteet luodun mallin sisällön osalta ja keskityttävä hallittuun ja tehokkaaseen toimitilaturvallisuuden hallintamallin mukaisten toimintamallien jalkauttamiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa perinteisistä käsitteistä reliabiliteetti ja validiteetti ovat ristiriitaisia käsityksiä ja näistä validiteetista puhutaan usein enemmän kuin reliabiliteetista (Puusniikka & Saaranen-Kauppinen 2006). Validiteetti eli pätevyys kuvaa sitä, kuinka valitut tutkimusmenetelmät mittaavat tutkittavan kohteen tai ilmiön ominaisuuksia. Se vastaa siis kysymykseen mitataanko sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 213.) Reliabiliteetti taas kuvaa kuinka luotettavasti mitattua ilmiötä mitataan (Tilastokeskus 2022).

Tämä työ laadittu työelämälähtöisenä kehittämistyönä ja se on laadittu eettisesti sekä hyvien käytänteiden mukaisesti, tavoitteena luoda konkreettista hyötyä kohdeyritykselle. Valitut menetelmät sekä lähdemateriaali on pyritty valitsemaan siten, että työn lopputuloksen luotettavuus on korkealla tasolla. Työssä käytetyt lähteet koostuivat kohdeyrityksen

nykyisestä dokumentaatiosta, joka määriteltiin yhteistyössä yhteyshenkilöiden kanssa ja muu lähdemateriaali koostui laajasti arvostetuista lähteistä ja standardeista. Näin ollen mielestämme voidaan siis todeta, että käytetyt menetelmät ovat tukeneet työn tavoitteita sekä käsitelty lähdemateriaali on ollut luotettavaa ja näin ollen ovat olleet tämän työn osalta valideja ja reliaabeleja.

7 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön oli tarkoitus vastata tutkimuskysymykseen ”Miten toimitilaturvallisuuden hallinta voidaan toteuttaa yhtenäisesti Yritys X:n toimipisteissä?”. Vastauksena tutkimuskysymykselle laadittiin kaikkialla Yritys X:n toimipisteissä käyttöön otettava toimitilaturvallisuuden hallintamalli. Kerätyn aineiston perusteella voitiin todeta, että toimipisteille ja yrityksen toimitilaturvallisuuden operatiiviselle johdolle on kerättävä toimitilaturvallisuuden hallinnan keinot ja keinojen käytön arvioinnin ohjeistus yhdeksi toimintaa dokumentiksi, jotta yhtenäisten hallinnan keinojen jalkauttaminen on mahdollista.

Opinnäytetyön aihe oli haastava ja alkuperäistä suunniteltua laajuutta jouduttiinkin rajaamaan työn aikana, sillä saadun palautteen perusteella havaittiin, että suunniteltu palvelumuotoilun näkökulma sekä laajensi että sekoitti kokonaisuutta liikaa. Rajaus kävi toimeksiantajalle, sillä palvelumuotoilun ja tuotekehityksen näkökulmaa toteutettiin kyllä varsinaisen asiakkaan toimitusprojektin ohessa, mutta nämä päätettiin rajata selkeyden vuoksi opinnäytetyön ulkopuolelle.

Käyttöömme saamamme dokumentaatio oli pääasiassa ajantasaista, mutta suoritetuilla haastatteluilla oli suuri merkitys nyky- ja tahtotilan selvittämiseksi. On kuitenkin todettava, että toteutettujen haastattelujen lisäksi, olisi ollut hyvä saada haastatteluin enemmän tietoa ja parempi käsitys Yritys X:n riskienhallinnan nykytilasta ennen kehitysprojektia. Tämän lisäksi olisi ollut hyvä kuulla yrityksen ylimmän johdon näkemys yrityksen turvallisuusjohtamisesta. Lisäarvoa olisi tuonut myös se, jos olisimme saaneet haastateltua Yritys X:n EU-alueen ulkopuolisen toimipisteen toimitilaturvallisuudesta vastaavaa henkilöä.

Hallintamallin luominen oli itsessään mielenkiintoinen haaste, sillä täysin vastaavanlaista projektia ei aikaisemmin ollut toteutettu ja näin ollen asiakkaan tahtotilan kirkastamisen tärkeys projektin alussa korostui. Myös työn aikana toteutettujen Seclion Oy:n laatu järjestelmän mukaisilla välitarkastuksilla ja ohjauspalavereilla oli iso merkitys onnistuneen lopputuloksen varmistamiseksi.

Työssä luotu toimitilaturvallisuuden hallintamalli voidaan jatkossa skaalata myös muiden asiakasorganisaatioiden käyttöön. Kuten muissakin turvallisuus konsultointiprojekteissa, tulee työ kuitenkin aina räätälöidä toimeksiantajayrityksen toimintaympäristön ja tavoitteiden

mukaisesti. Tehdyn työn ja lopputuloksen pohjalta on kuitenkin jatkossa helpompi lähteä samankaltaista kehitysprojektia tekemään ja joissakin tapauksissa luotu malli voi jopa soveltua lähes suoraan käyttöönotettavaksi.

Oman näkemyksemme mukaan projekti ja kehitystyö onnistui hyvin. Myös toimeksiantajayritys Seclion Oy:n sekä kohdeyritys X:n johdolta saaman palautteen perusteella asetetut tavoitteet saavutettiin, joten lopputulokseen voi olla erittäin tyytyväinen. Työn aikana opitut uudet menetelmät sekä toimintatavat helpottavat ja tehostavat tulevaisuudessa vastaavanlaisten projektien läpivientiä, jonka lisäksi toimeksiantajayritys Seclionin näkökulmasta tämän projektin kautta saatiin palvelutuotteisiin jälleen yksi lisäpalanen lisää.

Lähteet

Painetut

Heijaste, J-M., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. 1. painos. Kauppakamari.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Espoo: Redfina Oy.

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Helsinki: Edita Prima.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro.

Sarajärvi A. & Tuomi J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi oy.

SFS-ISO 31001:2018. Riskienhallinta. Ohjeet. 2.Painos. Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS ry

Turva-alan yrittäjät ry. 2019. Turvaa oikein -opas. Turvallisuusjärjestelmien hankinnan sekä turvasuunnittelun ja -urakoinnin hyvät käytännöt. Espoo: Turva-alan yrittäjät Ry.

Sähköiset

Elinkeinoelämän keskusliitto. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. 2016. Viitattu 1.3.2021. https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 1.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Kansallinen turvallisuusviranomainen. Katakri 2020. Viitattu 19.1.2020. https://um.fi/documents/35732/0/Katakri+-+2020_1218.pdf/ab9c2d4a-5031-3670-6743-3f8921dce8c9?t=1608302599246

Koskenranta, H. 2007. Henkilöstö- ja toimitilaturvallisuus [esitelmä]. T-110.5610 -kurssi 2007. Teknillinen korkeakoulu. Espoo. Viitattu 22.9.2021. <http://www.cse.hut.fi/fi/opinnot/T-110/T-110.5610/2007/kalvot/lukot-6.pdf>

Lavonen, J & Meisalo, V. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu 16.6.2021.

<http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>

Opintokeskus Sivis. 2021. Viitattu 19.4.2021. [https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-](https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilmansuuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/haastattelu.html)

[ilmansuuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/haastattelu.html](https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilmansuuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/haastattelu.html)

Puolustusministeriö. 2015. Katakri 2015. Tietoturvallisuuden auditointityökalu viranomaisille. Viitattu 16.8.2021.

https://www.defmin.fi/files/3165/Katakri_2015_Tietoturvallisuuden_auditointityokalu_viranomaisille.pdf

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Viitattu 2.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Viitattu 18.1.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Sivonen, M. 2017. Dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmänä terveystieteissä. Viitattu 16.7.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17863/urn_nbn_fi_uef-20170525.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

Seclion Oy. 2020. Viitattu 1.3.2021.

<https://info.seclion.fi/turvallisuuskonsultointi?hsCtaTracking=2a91e409-9215-4451-97d6-bc980848c469%7C6e07e836-5ed0-4d8a-b6d6-27c1f8b6cd49>

Tilastokeskus. 2022. Viitattu 2.3.2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Työsuojeluhallinto. 2010. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita: Turvallisuusjohtaminen. Viitattu 12.2.2022.

https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf/e0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 9.2.2022.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>

Julkaisemattomat

Liiketoimintajohtaja. 2021. Haastattelu 1.3.2021. Seclion Oy.

Turvallisuusyksikön johtaja. 2021. Haastattelu 2.3.2021. Yritys X.

Henkilöstöhallinnon päällikkö. 2021. Haastattelu 6.3.2021. Yritys X.

Henkilöstöturvallisuuden asiantuntija. 2021. Haastattelu 6.3.2021. Yritys X.

Työturvallisuuden asiantuntija. 2021. Haastattelu 6.3.2021. Yritys X.

Tietohallinnon asiantuntija. 2021. Haastattelu. 6.3.2021. Yritys X.

Laatujärjestelmä. 2021. Seclion Oy.

Kuviot

Kuvio 1: Seclion Oy:n organisaatiokaavio 17.1.2022 (mukaillen Seclion Oy Laatujärjestelmä 2022)	7
Kuvio 2: Periaatteet ja puitteet (mukaillen ISO 31000:2018, 5)	11
Kuvio 3: Katakriin osa-alueet (tiedot: Katakri 2020, 4)	12
Kuvio 4: Yritysturvallisuusmallin sisältö (tiedot: Elinkeinoelämän keskusliitto, 2)	12
Kuvio 5: Yritysturvallisuuden kehämalli (Elinkeinoelämän keskusliitto, 4)	13
Kuvio 6: Yritysturvallisuuden matriisi (Elinkeinoelämän keskusliitto, 5)	14
Kuvio 8: Ideointi-istunnon pääsäännöt (tiedot: Lavonen & Meisalo 2022)	17
Kuvio 7: Kaavio yksittäisen prosessin osista (tiedot: SFS-EN ISO 9001, 7)	20
Kuvio 9: Opinnäytetyön prosessi	21
Kuvio 10: Projektin työvaiheet (tiedot: Seclion Oy Laatujärjestelmä 2022)	22
Kuvio 11: Analysoidut dokumentit	25
Kuvio 12: Riskienhallinnan puitteet (SFS-ISO 31000:2018, 9)	27
Kuvio 13: Toimipistekohtaisen tiedon tunnistamisen prosessi (Seclion Oy Laatujärjestelmä 2021)	29
Kuvio 14: Vyöhykeperiaate	30
Kuvio 15: Tilojen turvallisuusvyöhykkeet	30
Kuvio 16: Toimitilaturvallisuuden hallinnan prosessi	36
Kuvio 17: Arvioitavat muuttujat	37
Kuvio 18: Hallintakeinot kehien mukaisesti	40
Kuvio 19: Esimerkki piirros kehäsuojausperiaatteesta	40

Taulukot

Taulukko 1: Tiedonkeruun tulokset yhdistävä taulukko - esimerkki dokumenttianalyysin taulukosta	19
Taulukko 2: Hallintakeinojen kategoriat	31
Taulukko 3: Havaitut tilaturvallisuuden liittymäpinnat yritysturvallisuuden osa-alueisiin	34
Taulukko 4: Toimitilaturvallisuuden sisältö ja hallinnan keinot (tiedot: Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2016, 7)	35
Taulukko 5: Arvojen luokittelun vaikutusarvioinnin esimerkki	38
Taulukko 6: Tilojen turvallisuusluokittelun esimerkki	39

Liitteet

Liite 1: Toimitilaturvallisuuden hallintamalli - Sisällysluettelo	54
Liite 2: Kohdearviointin työkalu.....	56
Liite 3: Aloituspalaveri - Turvallisuusjohdon puolistrukturoitu ryhmähaastattelurunko.....	58
Liite 4: Kriittisten sidosryhmien haastattelurunko.....	59
Liite 5: Toimeksiantajayrityksen haastattelurunko	61
Liite 6: Yritys X:n turvallisuusyksikön johtajan haastattelurunko	62
Liite 7: Tiedonkeruun tulokset yhdistävä taulukko - Puolistrukturoitu haastattelu.....	63
Liite 8: Tiedonkeruun tulokset yhdistävä taulukko - Dokumenttianalyysi	65
Liite 9: Tiedonkeruun tulokset yhdistävä taulukko - Aivoriihi.....	66

Liite 1: Toimitilaturvallisuuden hallintamalli - Sisällysluettelo

Contents

Version history	3
List of attachments	3
1. Introduction to Physical Security Guideline	4
1.1. Purpose of the Guideline	4
1.2. Definitions of terms in the Guideline	4
1.3. Physical Security as a part of Corporate Security	5
2. Content of Physical Security	7
2.1. Physical Security Management process	8
2.1.1. Process chart	8
2.1.2. Information for managing physical security and identifying risks.....	9
2.2. Evaluating the use of the site	9
2.2.1. Main purpose of the site	9
2.2.2. Operational environment.....	10
2.2.3. History data	10
2.3. Values and assets to protect	10
2.3.1. Evaluating values and assets	10
2.3.2. Asset Classification	11
2.4. Role of Corporate Risk Management	11
2.5. Model for Security Level Classification.....	12
2.5.1. Definition of Security Levels	12
2.5.2. Model for Security Levels	13
2.6. Perimeter protection principles and identifying the site's requirements.....	16
2.6.1. Definition of Security Zones	16
2.6.2. Perimeter protection	17
2.6.3. Area protection.....	18
2.6.4. Shell protection	18
2.6.5. Space Protection.....	18
2.6.6. Target / Point protection	19
2.7. Physical security measures.....	19
2.7.1. Structural security	20

2.7.2.	Security controls.....	21
2.7.3.	Contract management.....	22
2.8.	Continuous evaluation and maintenance of physical security means and measures	23
3.	Relevant documents for managing physical security.....	24
3.1.	Documents concerning Cargotec physical security process and operations	24
3.2.	Standards for reference.....	24

Liite 2: Kohdearviointin työkalu

TOOL FOR YRITYS X SECURITY LEVEL EVALUATION

What is this document?

This document is a tool for evaluating to which security level Yritys X sites areas, spaces and targets belong. The aim is to recognise every individual area, space and target, identify it to a security level, and highlight the area in a security designated colour and number on a site blueprint. The identification areas, spaces and targets for the security level is based on the site identified protected values and assets, and the results of the risk assessment process.

How to use this document

1. The site's responsible personnel evaluates the site's premises using this evaluation form. Responsible personnel writes every area, space and target, and physical security means and measures in place in the designated columns. Information required to make the evaluation is produced by physical security management process steps 1, 2, and 3.
2. According to the created security level list, each area, space and target is marked by its given security level colour code and number on the site blueprints.
3. The goal is to create a clear picture of the site's security areas to be used when evaluating the required physical security means and measures.

Site name and address:

Site id-code / number:

Definitions and arguments of preferences of Security Level

Security Level 1 is for high security areas, spaces, and targets on the site with identified assets and values, which have a major influence on maintaining business continuity. Endangerment of the usability of these values and assets has a high risk of significant economic and reputational losses.

Security Level 2 is for increased security areas, spaces and targets on the site with identified assets and values, which have increased the influence on maintaining business continuity. Endangerment of the usability of these values and assets has an increased risk of economic or reputational losses

Security Level 3 is for security areas, spaces and targets on the site with identified assets and values, which have some influence on maintaining business continuity. Endangerment of the usability of these values and assets has a small risk of economic or reputational losses.

Security Level 4 is for public areas, spaces and targets on the site with no identified assets and values, which would have some influence on maintaining business continuity. Endangerment of the usability of these values and assets has no or a very low risk of economic or reputational losses.

Security Level	Physical security means and measures in place	Identified areas, spaces and targets
1		
2		
3		
4		

Liite 3: Aloituspalaveri - Turvallisuusjohdon puolistrukturoitu ryhmähaastattelurunko

Projektin aloituspalaverin - Yritys X:n turvallisuusjohdon puolistrukturoitu ryhmähaastattelu

Muistilista haastattelun läpiviennille

- Ohjataan vastauksia ja keskustelua sen verran kuin on tarvetta vastauksen saamiselle
- Johdetaan haastattelutilannetta, samalla antaen vastausrauha osallistujille
- Ei johdatella vastauksi, vaan annetaan osallistujien puhua vapaasti
- Kysymysrunko on viitteellinen ja haastattelun aikana pyritään reagoimaan saatuihin vastauksiin
- Muista motivoidan osallistujia keskusteluun ja ylläpidä luottamuksen ilmapiiriä

Yrityksen turvallisuuspolitiikka linjaava dokumentaatio ja ohjeistus

- 1 Onko yrityksellä yrityksen johdon laatimaa turvallisuuspolitiikkaa?
- 2 Kuinka usein politiikkaa tarkastellaan ja päivitetään?
- 3 Kuinka turvallisuuspolitiikka on viestitty yrityksen sisällä?
- 4 Onko yrityksen eri turvallisuuden osa-alueiden toimintamallit turvallisuuspolitiikan ohjaukseen perustuvia?
- 5 Ohjaako turvallisuuspolitiikka yrityksen turvallisuuskulttuuria?
- 6 Onko turvallisuuspolitiikan viestintään tai implementointiin laadittua dokumentaatiota?

Yrityksen riskienhallinnan mallia linjaava dokumentaatio ja ohjeistus

- 7 Onko yrityksellä dokumentoitua ja toimintaan vietyä riskienhallinnan mallia?
- 8 Onko riskienhallinnan mallin ylläpito ja kehitys dokumentoitu?
- 9 Kuinka riskienhallinnan tavan toteutuminen läpi organisaation on valvottu ja ohjeistettu?
- 10 Kuinka riskienhallinnan tavan huomioiminen yritysturvallisuuden eri osa-alueilla on ohjeistettu?
- 11 Onko riskienhallinnan vuosikelloon kuuluvien auditointien auditointiraportteja nähtävillä?
- 12 Kuinka riskienhallintaan on sitoutettu henkilöstö mukaan ja kuinka viestintä on suunniteltu?
- 13 Kuinka riskilistat ja dokumentoitu ja kuinka niiden ylläpito on ohjeistettu ja vastuutettu?

Yrityksen toimitilaturvallisuuden hallintaan liittyvä dokumentaatio ja ohjeistus

- 14 Onko yrityksellä nykyisellään laadittuna toimitilaturvallisuuden hallinnan politiikkaa tai muuta vastaavaa johdon tahtotilaa kuvaavaa dokumentaatiota?
- 15 Kuinka toimitilaturvallisuuden hallintakeinojen valinta toimipisteissä on ohjeistettu?
- 16 Kuinka yrityksen toimitilaturvallisuudessa huomioidaan eri turvallisuuden osa-alueiden tarpeet tilojen käytölle?
- 17 Onko toimitilaturvallisuudelle suunnittelu ja toteutusohjeistusta?
- 18 Kuinka toimitilojen turvallisuusratkaisuja auditoidaan?
- 19 Perustuuko toimitilaturvallisuuden hallinta standardeihin tai ohjaako toimintaa lainsäädäntö?
- 20 Onko turvallisuuspalveluiden ja -järjestelmien huolto- ja ylläpito kunnossapito-ohjelman tai muun koontidokumentin mukaista?

Muu turvallisuus toimintojen hallinnoinnin dokumentointi ja muut tarkentavat kysymykset

- 21 Kuinka turvallisuusorganisaation vastuut on jaettu ja kuvattu?
- 22 Käytetäänkö jonkin turvallisuuden osa-alueen hallinnointiin ohjelmistoa tai muuta ulkopuolista hallintakeinoa?
- 23 Onko turvallisuuden osa-alueiden väliset sidonnaisuudet ja rajapinnat tunnistettu ja kuvattu?
- 24 Mitä puutteita ohjeistusten osalta yrityksessä on tunnistettu?
- 25 Onko toimitilaturvallisuuden osalta aikaisempia kehitysprojekteja tai linjauksia kuinka toiminta halutaan toteuttaa?

Liite 4: Kriittisten sidosryhmien haastattelurunko

Projektin sidosryhmäpalaveri - Yritys X:n turvallisuusjohdon kriittisten sidosryhmien puolistrukturoitu erillishaastattelu

Muistilista haastattelun läpiviennille

- Ohjataan vastauksia ja keskustelua sen verran kuin on tarvetta vastauksen saamiselle
- Johdetaan haastattelutilannetta, samalla antaen vastausrauha osallistujille
- Ei johdatella vastauksi, vaan annetaan osallistujien puhua vapaasti
- Kysymysrunko on viitteellinen ja haastattelun aikana pyritään reagoimaan saatuihin vastauksiin
- Muista motivoida osallistujia keskusteluun ja ylläpidä luottamuksen ilmapiiriä

Henkilöstöhallinnon päällikkö

- 1 Kuuluuko yrityksen henkilöstön perehdytykseen tai työsuhteen aikaisiin koulutuksiin yrityksen turvallisuus asiat?
- 2 Kuinka henkilöstön työsuoritteiden ja työskentelyympäristön turvallisuus on ohjeistettu ja vastuutettu?
- 3 Kuinka turvallisuusasioista viestitään yrityksen sisällä?
- 4 Onko yrityksen eri turvallisuuden osa-alueiden yhteistyötä ja ohjataan toimintaa yrityksen johdon toimesta?
- 5 Miten kuvailisit yrityksen turvallisuuskulttuuria?
- 6 Onko toimipisteiden turvallisuudesta tai sen puutteista kirjattu poikkeamia ja kuinka poikkeamat raportoidaan?
- 7 Mitä selkeitä kehityskohteita toimipisteiden toimitilaturvallisuudessa mielestäsi on?
- 8 Kerätäänkö henkilöstöltä palautetta toimitilaturvallisuuden kehittämiseksi?
- 9 Kuinka rekrytoinnin yhteydessä viestitään yrityksen turvallisuuskulttuurista?
- 10 Auditoidaanko yrityksessä jonkin henkilöstöryhmän työturvallisuuden toteutumista?
- 11 Käytetäänkö yrityksessä turvallisuusselvityksiä henkilöstöstä tai sidosryhmistä?

Henkilöstöturvallisuuden asiantuntija

- 12 Mitä vastuita sisältyy henkilöstöturvallisuuden asiantuntijan työnkuvaan?
- 13 Kuinka henkilöstön työsuoritteiden ja työskentelyympäristön turvallisuus on ohjeistettu ja vastuutettu?
- 14 Kuinka turvallisuusasioista viestitään yrityksen sisällä?
- 15 Onko yrityksen eri turvallisuuden osa-alueiden yhteistyötä ja ohjataan toimintaa yrityksen johdon toimesta?
- 16 Miten kuvailisit yrityksen turvallisuuskulttuuria?
- 17 Onko toimipisteiden turvallisuudesta tai sen puutteista kirjattu poikkeamia ja kuinka poikkeamat raportoidaan?
- 18 Mitä selkeitä kehityskohteita toimipisteiden toimitilaturvallisuudessa mielestäsi on?
- 19 Kerätäänkö henkilöstöltä palautetta toimitilaturvallisuuden kehittämiseksi?
- 20 Kuinka rekrytoinnin yhteydessä viestitään henkilöstöturvallisuudesta?
- 21 Auditoidaanko yrityksessä jonkin henkilöstöryhmän henkilöstöturvallisuuden toteutumista?
- 22 Kuinka henkilöstöturvallisuuden hallintakeinoissa huomioidaan toimitilaturvallisuuden valikoidut hallintakeinot?
- 23 Kuinka riskienhallintaa toteutetaan henkilöstöturvallisuuden osa-alueessa?
- 24 Kuinka henkilöstöturvallisuuden hallinnan tapa on dokumentoitu?

Tietohallinnan asiantuntija

- 25 Kuinka tietohallinnan toteutuksen tapa on dokumentoitu yrityksessä?
- 26 Kuinka tiedonhallinta ja tietoturvallisuus on ohjeistettu ja vastuutettu?
- 27 Kuinka turvallisuusasioista viestitään yrityksen sisällä?
- 28 Onko yrityksen eri turvallisuuden osa-alueiden yhteistyötä ja ohjataan toimintaa yrityksen johdon toimesta?

- 29 Miten kuvailisit yrityksen turvallisuuskulttuuria?
- 30 Onko tiedonhallinnasta tai sen puutteista kirjattu poikkeamia ja kuinka poikkeamat raportoidaan?
- 31 Mitä selkeitä kehityskohteita oimipisteiden tiedonhallinnan käytännössä mielestäsi on?
- 32 Kerätäänkö henkilöstöltä palautetta turvallisuuden kehittämiseksi?
- 33 Tekeekö tietohallinnan osasto yhteistyötä muun turvallisuusorganisaation kanssa?
- 34 Auditoidaanko yrityksessä jonkin tiedonhallinnan linjausten toteutumista?
- 35 Kuinka tiedonhallinnassa huomioidaan toimitilaturvallisuuden valikoidut hallintakeinot?
- 36 Huomioidaanko yrityksen riskienhallinnan toteutuksessa tiedonhallinnan asiat?

Työturvallisuuden asiantuntija

- 37 Kuinka työturvallisuuden toteutuksen tapa on dokumentoitu yrityksessä?
- 38 Kuinka työturvallisuuden toteutuksen valvonta on ohjeistettu ja vastuutettu?
- 39 Kuinka työturvallisuusasioista viestitään yrityksen sisällä?
- 40 Onko yrityksen eri turvallisuuden osa-alueiden yhteistyötä ja ohjataanko toimintaa yrityksen johdon toimesta?
- 41 Miten kuvailisit yrityksen turvallisuuskulttuuria?
- 42 Onko työturvallisuuden toteutumisesta tai sen puutteista kirjattu poikkeamia ja kuinka poikkeamat raportoidaan?
- 43 Mitä selkeitä kehityskohteita toimipisteiden työturvallisuuden käytännössä ja ohjeistuksissa mielestäsi on?
- 44 Kerätäänkö henkilöstöltä palautetta turvallisuuden kehittämiseksi?
- 45 Tekeekö työturvallisuudesta vastaava osasto yhteistyötä muun turvallisuusorganisaation kanssa?
- 46 Auditoidaanko yrityksessä jotenkin työturvallisuuden käytäntöjen ja linjausten toteutumista?
- 47 Kuinka työturvallisuudessa huomioidaan toimitilaturvallisuuden valikoidut hallintakeinot?
- 48 Huomioidaanko yrityksen riskienhallinnan toteutuksessa työturvallisuuden näkökulmat?

Liite 5: Toimeksiantajayrityksen haastattelurunko

Projektin toimeksiantajapalaveri - Seclion Oy:n liiketoimintajohtajan
puolistrukturoitu haastattelu

Muistilista haastattelun läpiviennille

- Ohjataan vastauksia ja keskustelua sen verran kuin on tarvetta vastauksen saamiselle
- Johdetaan haastattelutilannetta, samalla antaen vastausrauha osallistujille
 - Ei johdatella vastauksi, vaan annetaan osallistujien puhua vapaasti
- Kysymysrunko on viitteellinen ja haastattelun aikana pyritään reagoimaan saatuihin vastauksiin
 - Muista motivoida osallistujia keskusteluun ja ylläpidä luottamuksen ilmapiiriä

- 1 Mitä Seclion Oy tekee?
- 2 Mikä on yrityksen ydinliiketoimintaa?
- 3 Millainen on Seclion Oy:n asiantuntijapalveluiden organisaatio?
- 4 Mitkä ovat yrityksen arvot?
- 5 Mitkä ovat yrityksen asiakasektorit?
- 6 Mitä palveluita yritys tuottaa?
- 7 Mtkä ovat yrityksen strategiset mittarit?
- 8 Miten yrityksen laadunvalvonta ja -ohjaus on toteutettu?
- 9 Mitä Seclion Oy haluaa tulevaisuudessa olla ja kuinka yritys haluaa kehittyä?
- 10 Kuinka yritys kehittää henkilöstönsä ammattitaitoa ja ylläpitää asiantuntijuutta?
- 11 Kuinka yritys löytää asiakkaansa?
- 12 Kuinka yritys toteuttaa rekrytointinsa?

Liite 6: Yritys X:n turvallisuusyksikön johtajan haastattelurunko

Yhteysenkilöpalaveri - Yritys X:n turvallisuusyksikön johtajan puolistrukturoitu haastattelu

Muistilista haastattelun läpiviennille

- Ohjataan vastauksia ja keskustelua sen verran kuin on tarvetta vastauksen saamiselle
- Johdetaan haastattelutilannetta, samalla antaen vastausrauha osallistujille
- Ei johdatella vastauksi, vaan annetaan osallistujien puhua vapaasti
- Kysymysrunko on viitteellinen ja haastattelun aikana pyritään reagoimaan saatuihin vastauksiin
- Muista motivoida osallistujia keskusteluun ja ylläpidä luottamuksen ilmapiiriä

- 1 Mitä Yritys X tuottaa?
- 2 Mikä on yrityksen ydinliiketoimintaa?
- 3 Mitkä yhtiöt ovat fuusioituneet Yritys X:n kanssa?
- 4 Millainen on Yritys x:n organisaatorakenne?
- 5 Mitkä ovat yrityksen arvot?
- 6 Mitkä ovat yrityksen asiakasegmentit?
- 7 Missä maissa Yritys x toimii?
- 8 Mtkä ovat yrityksen strategiset mittarit?
- 9 Miten yrityksen laadunvalvonta ja -ohjaus on toteutettu?
- 10 Miten Yritys X:n turvallisuusorganisaation on rakentunut?
- 11 Mitkä ovat turvallisuuden hallinnan näkökulmasta isoimmat ongelmat tällä hetkellä?
- 12 Kuinka turvallisuustoimintaa pitäisi ensisijaisesti kehittää?

Liite 7: Tiedonkeruun tulokset yhdistävä taulukko - Puolistrukturoitu haastattelu

Menetelmä	Havainnot / Kerätty tieto	Havainnon tulokset / Toimenpiteet
Puolistrukturoitu haastattelu	Yritysturvallisuuden eri osa-alueiden vastuut on hajautettu usealle eri ihmiselle ja ohjeistukset ovat henkilöiden vastuulla	Tunnistetaan tiedonkeruun kannalta kriittinen henkilöstö -> Lisätiedon hankinta
	Yrityksen riskienhallintaa pyritään johtamaan keskitetysti ja oranisoidusti. Riskienhallinnan ohjaavana dokumenttina on laadittu ja toimipisteissä käytössä riskienhallinnan politiikka	Tutustutaan riskienhallinnan politiikka - dokumenttiin osana dokumenttianalyyysiä -> lisätiedon hankinta
	Yrityksen yksi tärkeimmistä tunnistetuista toimipisteissä suojattavista arvoista kohteesta on tieto. Suojattava tieto kohdistuu etenkin yrityksen valmistamiin tuotteisiin, valmistusprosesseihin ja tuotessuunnitteluun. Tiedon suojaamiseksi yrityksellä on laadittuna tiedonhallinnan ohjeistukset.	Tutustutaan tiedonhallinnan ohjeistukseen ja haastatellaan tiedonhallinnan käytänteistä yrityksen tiedonhallinnasta vastaavaa henkilöä. -> Lisätiedon hankinta
	Tärkeä toimipisteissä suojattava arvo on henkilöstö. Henkilöstön suojaaminen sisältää niin turvalliset työkäytännöt ja sitä kautta turvallisen työskentely ympäristön kuin myös henkilöstön suojaamisen osana tuotteiden suunnittelu- ja valmistusprosesseissa tärkeänä osaamis ja tietoresursseina. Henkilöstön suojaamiseksi yrityksellä on toimipisteistä vastaava työturvallisuuden asiantuntijat ja työterveyden ja turvallisuudenhallinnan järjestelmät.	Tutustutaan työterveyden- ja työturvallisuusjärjestelmän toimintaan ja haastatellaan satunnaisessa toimipisteessä työturvallisuuden asiantuntijaa, sekä HR-vastaavaa. -> Lisätiedon hankinta
	Toimipisteissä on itsenäinen päättävältä toimitilaturvallisuuden hallinnan tavoista, eri yritysturvallisuuden osa-alueiden huomioisesta valittaessa hallinnan tapoja ja toimipisteen turvallisuuskäytänteiden käytöstä ja ulkoistamisesta.	Tutustutaan satunnaisotannalla toimipisteiden tilaturvallisuuden hallinnan tapoihin ja turvallisuuskäytänteisiin. -> Toimitilaturvallisuuden hallinnan kuvauksen laatiminen -> lisätiedon hankinta
	Riskienhallinnan käytännöissä on eroja toimipistekohtaisesti, eikä todennettua tietoa ole siitä, kuinka toimipisteet huomioivat riskienkäsitelyssä hallinnan tapojen vaikutukset riskeihin. Tahtotilana on kuitenkin että hallintakeinojen valinta on sidottu osaksi riskienhallinnan prosessia.	Otetaan toimitilaturvallisuuden hallinnan tapojen valinta osaksi hallinnan prosessia ja sidotaan se osaksi yrityksen riskienhallinnan mallia. -> Ohjeistus toteutukselle
	Eri yritysturvallisuuden osa-alueiden vastuuhenkilöt tekevät harvoin tai ei ollenkaan yhteistyötä toimipisteiden turvallisuuskäytänteiden parantamiseksi. Hallintakeinojen valinnassa ei osata ottaa muiden osa-alueiden tarpeita huomioon, eikä osa-alueiden välisiä yhteyksiä aina nähdä tai ymmärretä.	Laadittavaan hallinnan malliin on sisällytettävä kuvaus ja esimerkit osa-alueiden välisistä yhteyksistä toimitilaturvallisuuden hallintaan. -> Ohjeistus toteutukselle

	<p>Turvallisuuskäytänteitä auditoidaan harvakseltaan ja valikoivasti. Auditoinnin kuulumista osana yrityksen riskienhallinnan vuosikelloon ei voida ainakaan käytännön kautta todeta.</p>	<p>Turvallisuuden käytänteiden jatkuva arviointi ja kehittäminen huomioitava osana toimitilaturvallisuuden hallinnanmallia -> Ohjeistus toteutukselle</p>
	<p>Turvallisuuden oheistusten ja käytänteiden toteutuksen dokumentoinnissa on puutteita oikeastaan jokaisessa osa-alueessa eikä yhteisiä käytänteitä dokumentoinnille ole</p>	<p>Dokumentoinnin vaatimukset, sekä ylläpito ja käytettävyyys huomioitava toimitilaturvallisuuden hallinnan mallissa -> Ohjeistus toteutukselle</p>
	<p>Yhtenäisen, yrityksen ylimmän johdon siunaama, turvallisuusohjeistuksen ja käytänteiden puuttuminen on luonut hajanaista turvallisuuskulttuuria toimipisteisiin. Yhtenäiset käytänteet halutaan, mutta niiden toteutumiseen ei uskota</p>	<p>Toimitilaturvallisuuden hallinnan malli on hyväksyttävä yrityksen johdolla ja saatava osaksi johdon ohjeistusta -> Projektin ohjeistus</p>

Liite 8: Tiedonkeruun tulokset yhdistävä taulukko - Dokumenttianalyysi

Menetelmä	Havainnot / Kerätty tieto	Havainnon tulokset / Toimenpiteet
Dokumenttianalyysi	Työturvallisuuden hallintakeinoissa on käytännön toteutuksessa liittymäpinta toimitilaturvallisuuden hallintakeinohin. Käyttötarkoitus on eri mutta samalla hallintakeinolla hallitaan molemmissa riskejä ja suojataan arvoja.	Hallintakeinojen valintaan ja tunnistamiseen tarvitaan työkalu osaksi toimitilaturvallisuuden hallintamallin -dokumenttia.
	Yrityksellä on toimipisteitä ympäri maailman, toimipisteiden erilaisia käyttötarkoituksia 6 kpl ja eri liiketoimintayksiköitä 3 kappaletta, joissa jokaisessa on omat käytänteet ja toimintamallit. Tämä juontaa useista yrityskaupoista ja niiden mukana seuranneista käytänteistä.	Koko yrityksen organisaation kattavan toimitilaturvallisuuden hallintamallin implementoinnissa on huomioitava maa kohtaiset säädökset ja vaatimukset sekä liiketoimintayksiköiden kulttuurierot
	Toimipisteiden omistussuhteet vaihtelevat suuresti. Tällä on vaikutusta toimipisteiden turvallisuuden hallintakeinojen valintaan, ylläpidon vastuu kysymyksiin ja tilojen käyttökustannuksiin	Toimitilaturvallisuuden hallintamallissa määriteltävät käytänteet on saatava osaksi turvallisuuskulttuuria, jolloin kustannusten vaikutus toteutukseen perusteluihin saadaan pienemmäksi.
	Riskienhallinnan politiikka -dokumentin sisältämä tieto ja ohjeistus on yleisluontoista ja linjaa enemminkin yrityksen yleistä tahtotilaa, kuin ohjeistaa käytännön toteutukseen toimipisteiden riskienhallinnan käytänteissä.	Riskenhallinnassa käytännöistä tarvitaan lisätietoa ja käytänteiden huomioimisessa tilaturvallisuuden hallintamallissa. Käsiteltävä aivoriihissä.
	Tietoturvallisuuden hallinnan toteutuksen kuvauksessa tai hallinnan politiikassa huomioidaan varsin rajatusti toimitilaturvallisuuden hallintakeinojen vaikutusta tietoturvallisuuden tasoon. Dokumentointi ohjaa lähinnä cyberturvallisuuden teknisten turvaratkaisujen ja it-järjestelmien suojauskäytänteiden toteuttamiseen	Tieto huomioitava suojattava arvona toimitilaturvallisuuden hallintamallissa. Esitettävä yhteys turvallisuuden osa-alueiden välillä.
	Toimitilaturvallisuuden nykyisiä hallintakeinoja ei ohjata olemassa olevan dokumentaation avulla. Turvallisuusjohto on havainnut toimipisteiden toimivan itsenäisesti ja keskitetyn seurannan keinojen vaikutuksesta ja kustannuksista olevan vaikeaa.	Saatu tieto toimii taloudellisen mittaamisen perusteena ja toimitilaturvallisuuden hallintamallin käyttö mittaamisen keinona -> Yrityksen johdon sitouttaminen
	Toimitilaturvallisuuden hallinnantavan sisältämä toimitilaturvallisuuden prosessikuvaus ja yhtenäistetty toimitilojen luokittelun tapa, ovat keskeiset vaiheet hallintamallin jalkauttamisessa toimipisteisiin. Lisäksi tilaluokittelun arvioinnin työkalun toiminta tulee perustua näiden kahden vaiheen toteuttamiselle toimipisteissä.	Saatu tieto käytetään laadittavan hallintamallin rakenteen ja sisällön määrittämiselle. -> Ohjeistus toteutukselle.

Liite 9: Tiedonkeruun tulokset yhdistävä taulukko - Aivorihi

Menetelmä	Havainnot / Kerätty tieto	Havainnon tulokset / Toimenpiteet
Aivorihi	Tunnistettiin 5 eri toimitilatyyppeä ja tarvittava prosessi eri toimitilatyyppeiden suojeittavien arvojen tunnistamiseksi. Todettiin tämän toimivan perusteena toimitilaturvallisuuden hallintamallin sisältämän prosessikuvauksen suojeittavien arvojen tunnistamisen vaiheelle.	Suojeittavien arvojen tunnistaminen omaksi kohdaksi toimitilaturvallisuuden hallintamallin prosessikuvaukseen.
	Yrityksen suojeittavien arvojen tunnistaminen. Tunnistetut suojeittavat arvot ovat tieto, työtekijät, sidosryhmät, materiaalit, maine, ympäristö, kiinteistö, vierailijat, asiakkaiden arvot, henkilöstö ja maine sekä tuotantoprosessit	Suojeittavien arvojen vaikutus hallintakeinojen valintaan tunnistettava osana hallintamallissa esitettyä prosessikuvausta
	Tunnistettiin kehäsuojausperiaatteen toteuttamisen ja kuvaamisen tarve. Havainnon keskeisimpänä kysymyksenä oli kuinka periaate saadaan toteutettua toiminnalta erilaisissa toimipisteissä yhtenäisillä ohjeuksilla	Kehäsuojaus periaatteen kuvaaminen osaksi toimitilaturvallisuuden hallinnan mallia -> Vaikutus tilojen turvaluokitteluun. Toimipisteissä noudatetaan 5 vyöhykkeen periaatetta: Kehä-, alue-, kuori-, tila- ja pistesuojaus.
	Havaittiin että esitetty malli tilojen turvallisuusvyöhykkeiden luokittelusta 4 luokkaan on riittävä. Luokat ovat julkiset alueet, suojeittat alueet, korotetun turvallisuuden alueet, korkean turvallisuuden alueet.	Turvallisuusvyöhykkeiden luokittelu sisällytetään toimitilaturvallisuuden hallintamalliin.
	Toimitilaturvallisuuden hallintakeinoja ei ole kategorisoitu yrityksessä eikä keinovalikoimalle ole tehty muutakaan lajittelua. Todettiin lajittelun helpottavan keskitettyä keinovalikoiman ohjausta.	Laadittava ohjeistava keinovalikoima osaksi toimitilaturvallisuuden hallintamallia.
	Toimipisteissä toteutettavan turvallisuusvyöhykearvioinnin työkalun on oltava mahdollisimman yksikertainen käyttää ja siihen tulee sisältyä keino kuvata jo olemassa olevia hallintakeinoja.	Luodaan helppokäyttöinen ja nopeasti käyttöönotettava arviointityökalu hallintamallin liitteeksi.
	Toimitilaturvallisuuden hallintamallin sisältämän prosessikuvauksen tulee sisältää koko toimipisteissä toteutettava hallintakeinojen valinnan ja ylläpidon elinkaari huomioiden jo aiemmin tiedonhankinnassa mukaan rajatut ehdot riskienarvioinnin liityntäpinnasta. Havaintona todetaan myös tilojen turvallisuusluokittelun sisältyvän laadittavaan prosessikuvaukseen.	Prosessikuvaukseen mukaan saatavat vaiheet ovat tilankäytön tarkoituksen arviointi, suojeittavien arvojen tunnistaminen, turvallisuusvyöhykkeiden tunnistaminen ja arviointi, hallintakeinojen valinta ja käyttöönotto ja valittujen hallintakeinojen vaikuttavuuden arviointi.