



Turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän haltuunottosuunnitelu

Ville Virtanen

Julkaisuvuosi 2024



Laurea-ammattikorkeakoulu

Turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän haltuunottosuunnittelu

Ville Virtanen
Turvallisuus ja riskienhallinta
Opinnäytetyö
Joulukuu 2024

Ville Virtanen

Turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän haltuunottosuunnittelu

Vuosi

2024

Sivumäärä

32

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän haltuunottosuunnittelua. Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka menetelmät perustuivat kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tarkoituksena oli kehittää organisaatioturvallisuutta tutkimalla mitä onnistuneeseen haltuunottoon tarvitaan ja mitä se vaatii. Tavoitteena on lisätä asiakasorganisaation tietämystä turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän järjestämiseen liittyvistä toimista, eli haltuunotosta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston kanslia on yksi Suomen kahdestatoista ministeriöstä. Valtioneuvoston kanslia vastaa valtioneuvoston ja sen ministeriöiden tukipalveluiden yhteensovittamisesta ja ohjaamisesta, myös turvallisuuspalveluiden osalta.

Opinnäytetyössä turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän haltuunottoa lähdettiin tutkimaan organisaatioturvallisuuteen pohjautuvasta tietokirjallisuudesta sekä soveltaen turvallisuudenhallintajärjestelmää ISO 28000:2023 standardia. Turvallisuudenhallintajärjestelmä valikoitui, koska sen avulla on sovellettavissa ulkoistetun prosessin hallintaan liittyviä toimia. Yleensä turvallisuuspalvelut tai -järjestelmät tuotetaan organisaation ulkoistettuna toimintona. Turvallisuudenhallintajärjestelmän pohjalta valikoitui ulkoistetun prosessin hallintaan sisältyvät haastatteluteemat.

Opinnäytetyössä selvitetään mitä onnistunut haltuunotto vaatii ja mitä haltuunottosuunnitelman tulee sisältää. Tutkimusmenetelmät perustuivat tietoperustan pohjalta luotuun puolistrukturoituun teemahaastatteluun ja sisällön analysointiin. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi tutkimusmenetelmäksi, koska haluttiin tutkia haltuunottoa syvällisemmin.

Haastateltavien valintaan käytettiin tarkoituksenmukaista otantaa, koska haluttiin haastatella henkilöitä, joista jo tiedettiin, että he omaavat pitkän kokemuksen ja heiltä varmuudella löytyisi tietoa aiheesta. Haastatteluilla kerätty tietoaaineisto jäsenneltiin teemoihin sopiviksi, jotta asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä voitiin tarkastella.

Opinnäytetyön tulosten perusteella haltuunottosuunnitelman sisältö riippuu täysin toimeksiantannon kohteesta, tarjouksen sisällöstä ja sopimuksella sovittavista asioista. Haltuunottosuunnitelman laadintaan vaikuttavat useat erilaiset seikat. Yleispätevää ja yksityiskohtaista haltuunottosuunnitelman laadintalistaa on mahdotonta tuottaa, mutta tietyt lainalaisuudet koskevat jokaista haltuunottoa. Muistilistan kannalta on olennaista yksilöidä tehtävät toimet ja arvioida niihin varattavat resurssit. Lisäksi haastateltavien kokemukset ja näkemykset on hyvä huomioida haltuunottosuunnitelmaa laadittaessa. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut, että sen pohjalta kuka vain voisi toteuttaa onnistuneen haltuunottosuunnitelman tai ymmärtäisi mistä siinä on kyse.

Tämän opinnäytetyön jatkokehitysehdotuksena on turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän hankintaopas, joka tarjoaisi asiakasnäkökulmasta ohjeistusta palvelun tai järjestelmän hankinnasta ja siinä huomioitavista asioista.

Asiasanat: haltuunottosuunnitelma, turvallisuusjärjestelmät, turvallisuuspalvelut

Ville Virtanen

Takeover Planning of a Security Service or System

Year

2024

Pages

32

This thesis examines the planning phase of the takeover process of a security service or system. The study was conducted as a research-based development project, utilizing qualitative research methods. The purpose was to enhance organizational security by investigating what is required for a successful takeover process and what it entails. The objective is to increase the commissioner organization's knowledge regarding the actions involved in organizing a security service or system, specifically focusing on the takeover process.

The thesis was commissioned by the Prime Minister's Office. The Prime Minister's Office is one of Finland's twelve ministries. It is responsible for coordinating and guiding the support services of the government and its ministries, including security services.

In the thesis, the takeover of a security service or system was studied based on literature related to organizational security and by applying the ISO 28000:2023 security management system standard. The security management system was chosen because it facilitates the application of actions related to the management of outsourced processes. Security services or systems are typically provided as outsourced functions of an organization. Interview themes concerning the management of outsourced processes were selected based on the security management system.

The thesis investigated what is required of a successful takeover and what a takeover plan should include. The research methods were a semi-structured thematic interview and content analysis, developed from the theoretical framework. The semi-structured thematic interview was a suitable research method because the purpose was to explore the concept of takeover more deeply.

Purposeful sampling was used to select the interviewees, as the objective was to interview individuals known to have extensive experience and reliable knowledge of the subject. The data collected through the interviews was organized into suitable themes, enabling an examination of the significance consequences, and connections between the issues.

Based on the results of the thesis, the content of a takeover plan depends entirely on the scope of the assignment, the details of the proposal, and the terms agreed upon in the contract. Numerous factors influence the drafting of a takeover plan. While it is impossible to create a universally applicable and detailed checklist for a takeover, certain principles apply to every takeover process. For a checklist, it is essential to identify specific actions and assess the resources required for them. Additionally, the experiences and insights of the interviewees should be considered when drafting the takeover plan. The purpose of the thesis has been to provide a foundation that enables anyone to create a successful takeover plan or to understand its core components.

The suggestion for further development based on this thesis is a procurement guide for security services or systems, which would provide guidance from the customer's perspective on the procurement of the service or system and the factors to consider.

Keywords: security services, security systems, takeover plan

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tietoperusta	6
2.1	Organisaatioturvallisuus.....	7
2.2	Suojattavat arvot ja toiminnan jatkuvuus	7
2.3	Riskienhallintaprosessi	8
2.4	Turvallisuuspalvelu- ja järjestelmä.....	9
2.5	Haltuunottosuunnitelma	9
2.6	Turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän kilpailutusprosessi	9
2.7	Turvallisuuden hallintajärjestelmä osana turvallisuuspalvelun- tai järjestelmän haltuunottoa.....	11
3	Menetelmät	13
3.1	Haastattelut	14
3.2	Sisällönanalyysi	15
4	Haastatteluiden tulokset	15
4.1	Haltuunottoa.....	16
4.2	Haltuunoton sisältö	18
4.2.1	Vastuujako.....	19
4.2.2	Tiedonhallinta.....	20
4.2.3	Resurssienhallinta	21
4.2.4	Henkilöstö	21
4.2.5	Sidosryhmät	23
4.2.6	Varusteet ja kalusto.....	23
4.3	Haltuunoton vaikutukset ja toiminnan jatkuvuus	26
4.4	Viestintä ja muut huomiot.	27
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	28
6	Pohdinta	29
	Lähteet.....	31
	Julkaisemattomat lähteet	32
	Kuviot	32
	Liitteet	32

1 Johdanto

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona valtioneuvoston kanslialle. Valtioneuvoston kanslia on yksi Suomen valtioneuvoston kahdestatoista ministeriöstä. Valtioneuvoston kanslia vastaa valtioneuvoston ja sen ministeriöiden turvallisuuspalveluiden hankinnasta, ohjaamisesta ja yhteensovittamisesta. Laki valtioneuvostosta (175/2023, 1§-2§) asettaa valtioneuvoston kanslialle sen toimialan tehtävät, jotka sille kuuluvat. Valtioneuvoston kanslia vastaa valtioneuvoston ja sen ministeriöiden yhteisistä hallinto- ja palvelutehtävistä sekä tiedonhallinnasta, ohjaamalla ja yhteensovittamalla näihin liittyviä yhteisiä toimintatapoja.

Valtioneuvoston kanslian toimialaan on asetettu valtioneuvoston ohjesäännön (262/2003) mukaan kaksitoista kohtaa, joista kohta seitsemän asettaa kanslialle valtioneuvoston yhteisen tilannekuvan, varautumisen ja turvallisuuden sekä häiriötilanteiden hallinnan ja valmiuslain mukaisen poikkeusolojen yleisen yhteensovittamisen. Valtioneuvoston kanslian asetus valtioneuvoston kanslian työjärjestyksestä (162/2015) asettaa valmiusyksikölle kuusi tehtävää, joista yksi on valtioneuvoston ja sen ministeriöiden turvallisuuspalvelut.

Tarkoituksena on kehittää organisaatioturvallisuutta tutkimalla turvallisuuspalvelu tai -järjestelmä hankintojen haltuunottoprosessia. Tavoitteena on, että tämän opinnäytetyön pohjalta on myöhemmin mahdollista tuottaa haltuunottosuunnittelun muistilista prosesseista, jotka tulee huomioida haltuunottoa suunniteltaessa. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksellä halutaan selvittää, mitä turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän haltuunottosuunnitelman tulisi sisältää, jotta haltuunotto olisi onnistunut. Kysymyksellä on tarkoitus selvittää toimet onnistuneeseen haltuunottoon.

Tätä opinnäytetyötä voi hyödyntää kilpailutuksen, uuden tai olemassa olevan toimeksiannon sekä turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän toimittajan muutoksen haltuunotonsuunnitteluun tai sen arviointiin. Opinnäytetyö toimii myös organisaatiolle eräänlaisena työkaluna haltuunottosuunnitelman laadinnassa. Opinnäytetyö on käytännössä kokonaisuudessaan julkinen opinnäytetyö, jotta tulokset ovat myös muiden toimijoiden hyödynnettävissä. Ainoastaan haasteltavien henkilöllisyys on salattu.

2 Tietoperusta

Tässä luvussa tullaan käsittelemään opinnäytetyön tietoperustaa. Opinnäytetyön tietoperustalla jäsennellään ja rajataan tutkimus- tai kehittämistehtävää. Tietoperusta muodostuu tut-

kittavan aiheen aikaisemmasta tietoaaineistosta. Aiheeseen pohjautuvan tietoperustan vähäisyyden tai olemattomuuden vuoksi pyritään aiheen taustaa kuvaamaan ja teoriaa muotoilemaan. (JAMK 2024.) Tämän vuoksi tämän opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu aiheen taustan kuvaamiseen ja teorian muotoilemiseen. Seuraavat alaluvut tulevat käsittelemään organisaatioturvallisuuden kautta haltuunoton kannalta tärkeimpiä käsitteitä.

2.1 Organisaatioturvallisuus

Yritysturvallisuus käsitteellä tarkoitetaan yrityksen kaikkien toimintojen turvallisuutta. Tarkoituksena on suojata yritykselle tärkeitä arvoja kuten henkilöitä, tietoa, mainetta, omaisuutta tai ympäristöä. Keskeisimpänä tehtävänä yritysturvallisuudella on yrityksen tuottavuuden parantaminen ja kilpailukyvyyn edistäminen. Turvallisuusjohtaminen on osa normaalia yrityksen johtamista, minkä tarkoituksena on ylläpitää ja kehittää yritysturvallisuutta. Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on yrityksen turvallisuuden, toiminnan jatkuvuuden ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen kaikissa tilanteissa. Elinkeinoelämän keskusliitto on luonut yritysturvallisuusmallin, jota voidaan käyttää kaiken kokoisissa yrityksissä. Mallin periaatteet soveltuvat myös erilaisiin organisaatioihin kuten viranomaisiin tai muihin yhteisöihin. (EK 2016.) Tämän vuoksi yritysturvallisuuden käsitteestä voidaan käyttää laajempaa organisaatioturvallisuuden käsitettä (Leppänen 2006, 59).

Leppäsen (2006, 59) mukaan organisaatioturvallisuus koostuu kaikista turvallisuusriskien hallintaan liittyvistä toimenpiteistä. Organisaatioturvallisuus toimii osana yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja jatkuvuussuunnittelua, jonka tulisi kuulua organisaation johtamiseen ja päivittäisiin rutiineihin. Organisaatioturvallisuudella tarkoitetaan toimenpiteiden kokonaisuutta, joilla tavoitellaan häiriöttömän toiminnan varmistamista. Organisaatioturvallisuus tarjoaa näkökulmaa ja toimii eräänlaisena työkaluna, jolla turvallisuutta ja riskejä voidaan hallita.

2.2 Suojattavat arvot ja toiminnan jatkuvuus

Organisaation tärkein suojattava-arvo on sen ydintoiminta, jota toiminnan jatkuvuudella pyritään turvaamaan. Ydintoiminnan toteuttamiseen tarvitaan myös muita resursseja kuten ihmisiä, laitteita, koneita ja soveltuvia toimitiloja. Tämän vuoksi organisaation suojattavia-arvoja ovat ihmiset, tieto, toiminta, omaisuus, ympäristö ja maine. (Tikkanen, Aapio, Kaarnalehto, Kammonen, Laitinen, Mikkonen & Pisto 2017, 86.)

Toiminnan jatkuvuus on organisaation ydintoimintojen suojaamista häiriöiltä ja keskeytyksiltä sekä niistä toipumista. Organisaation tuottavuuden ja kilpailukyvyyn edellytyksenä on toiminnan jatkuvuus. Organisaation ydintoimintojen tulee toimia ilman keskeytyksiä ja häiriöitä. Jos perustoiminnot keskeytyvät, organisaatio ei pysty tuottamaan ydintoimintojaan ja tuottavuus

sekä kilpailukyky heikkenee. (Heljaste, Korkiamäki, Laukkala, Mustonen, Peltonen & Vesterinen 2008, 62.)

Toiminnan jatkuvuudessa keskeisintä on tunnistaa organisaation ydintoiminnot sekä niiden avainhenkilöt ja heidän varahenkilönsä. Jokaisen osatekijän osalta on arvioitava, mitkä ovat vaikutukset toiminnon puuttuessa osittain tai kokonaan ja niiden vaikutukset muihin osatekijöihin. Toiminnon keskeytymisestä toipumiseksi tulee pohtia korvaavat osatekijät ja sen avainhenkilöt. (Heljaste ym. 2008, 64-66.)

2.3 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinta on keskeinen osa organisaatioiden päätöksentekoa. Riskilajit voidaan jaotella strategisiin, operatiivisiin ja taloudellisiin riskeihin. Operatiivisiin riskeihin sisältyvät vahinkoriskit aiheuttavat toteutuessaan taloudellista menetystä tai vahinkoa ihmisille, omaisuudelle, organisaation toiminnalle tai ympäristölle. Vahinkoriskejä ovat mm. henkilö-, omaisuus-, keskeytys-, vastuu-, riippuvuus-, laatu-, sopimus-, kuljetus-, tieto-, rikos-, tuote-, palo- sekä ympäristöriskit. (Tikkanen ym. 2017, 20.)

Tässä opinnäytetyössä riskillä tarkoitetaan haitallisen tapahtuman todennäköisyyttä ja sen vaikutuksia organisaation toimintaan. Riskin todennäköisyydellä tarkoitetaan haitallisen tapahtuman todennäköistä toteutumista ja aikaisempia toteutumisia. Riskin vaikutuksilla tarkoitetaan haitallisen tapahtuman vaikutuksia riskin toteutuessa. Usein riski ja uhka sekoitetaan toisiinsa. Ero on siinä, että riski on uhkaa konkreettisempi asia, joka on määriteltävissä ja arvioitavissa. (Tikkanen ym. 2017, 19-20.)

Riskienhallinta on järjestelmällistä tutkimusta kaikista organisaation riskeistä, niiden vaikutuksista sekä hallintakeinojen valitsemisesta ja käyttämisestä. Riskienhallinta prosessi on kokonaisuus, jossa tunnistettuja riskejä arvioidaan jatkuvasti ja valitaan ne toimenpiteet, joiden avulla riskin toteutumista voidaan ehkäistä. (Tikkanen ym. 2017, 22-23.)

Riskienhallinnan ensimmäisenä vaiheena on riskianalyysi, joka koostuu arvioinnin suunnittelusta, uhkien ja vaarojen tunnistamisesta sekä riskin todennäköisyyden ja vaikutusten määrittämisestä. Riskien arviointi aloitetaan suojattavien arvojen eli organisaation toiminnalle tärkeiden toimintojen kartoituksella. Kartoituksen jälkeen organisaation on mahdollista tunnistaa mitä riskejä sen tärkeisiin toimintoihin kohdistuu. Tunnistetut riskit arvioidaan tapahtuman todennäköisyyden ja sen vaikutuksen perusteella. Arvioitaessa riskejä on huomioitava, mitä suojattavan arvon vahingoittuminen, toimintakyvyttömyys tai tuhoutuminen aiheuttaisi organisaation toiminnalle. Arvioinnin jälkeen tulee pohtia, onko riski hyväksyttävissä vai tuleeeko riski saada hallintaan riskienhallintakeinoin. Riskienhallintakeinolla tarkoitetaan riskin pienentämistä tai poistamista. (Heljaste ym. 2008, 14-15; Tikkanen ym. 2017, 94.)

Yhtenä riskienhallintakeinona on turvallisuuspalveluiden ja -järjestelmien hankinta. Turvallisuuspalveluilla ja teknisillä tai rakenteellisilla ratkaisuilla pyritään turvaamaan organisaation suojattavia arvoja. Hankintatarve on arvioitava suojattavien arvojen riskianalyysin ja tarveselvityksen perusteella. Tarveselvityksellä arvioidaan millaisella palvelulla, teknisellä järjestelmällä, rakenteellisella ratkaisulla tai näiden yhdistelmällä riskianalyysissä tunnistettuja riskejä voidaan pienentää. (Tikkanen ym. 2017, 114.)

2.4 Turvallisuuspalvelu- ja järjestelmä

Turvallisuuspalveluilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yksityisistä turvallisuuspalveluista (1085/2015) annetun lain mukaista vartioimisliiketoiminnan harjoittajaa. Turvallisuusjärjestelmillä tarkoitetaan rakenteellisen suojauksen, sähköisten valvontajärjestelmien tai muiden turvallisuusjärjestelyjen suunnittelemista, asentamista, korjaamista tai muuttamista ja turvasuojaustehtävillä näiden tehtävien hoitamista (LYTP 1085/2015).

Vartioimisliiketoiminnasta on kyse silloin, kun toimeksiantosopimukseen perustuvia vartioimistehtäviä hoidetaan ansiotarkoituksessa. Toimeksiantosopimus on sopijaosapuolten välinen kirjallinen sopimus, jossa sovitaan suoritettavasta vartioimistehtävästä, vartioimisalueesta, vartioimiskohteesta tai turvasuojaustoiminnasta. Vartioimistehtäviksi katsotaan omaisuuden vartioiminen, henkilön koskemattomuuden suojaaminen sekä vartioimiskohteeseen tai toimeksiantajaan kohdistuneen rikoksen paljastaminen tai edellä mainittujen tehtävien valvominen. Vartioimisalueena voi toimia yksilöity kiinteistö, rakennus, huone, rakennelma sekä muu yleinen tai yksityinen paikka ja alue tai sen osa. Vartioimiskohteena voi olla henkilö, esine tai muu omaisuus. (LYTP 1085/2015.)

2.5 Haltuunottosuunnitelma

Haltuunottosuunnitelma on palveluntarjoajan oma arvio tuotettavan palvelun toteutuksesta. Haltuunottosuunnitelmaa käytetään vartiointipalvelun laadun arvioimiseen hankintatarjouksissa. Julkistenhankintojen kilpailutuksessa haltuunottosuunnitelma lisätään tarjoukseen, joka pisteytetään vaatimusten mukaisesti. Haltuunottosuunnitelmalla pyritään kuvaamaan yksityiskohtaisesti vartiointipalveluiden oma näkemys hankintatarjouksessa vaaditun palvelun käytännön toteutuksesta. Haltuunottosuunnitelman sisältö riippuu tuotettavasta palvelusta. (MAO:17/14.)

2.6 Turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän kilpailutusprosessi

Turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän hankinnassa on huomioitava voimassa oleva lainsäädäntö. Yksityisten yritysten hankintaa säätelee kauppalaki (355/1987) ja kilpailulaki (948/2011). Julkisyhteisöjen hankintoja säätelee laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016).

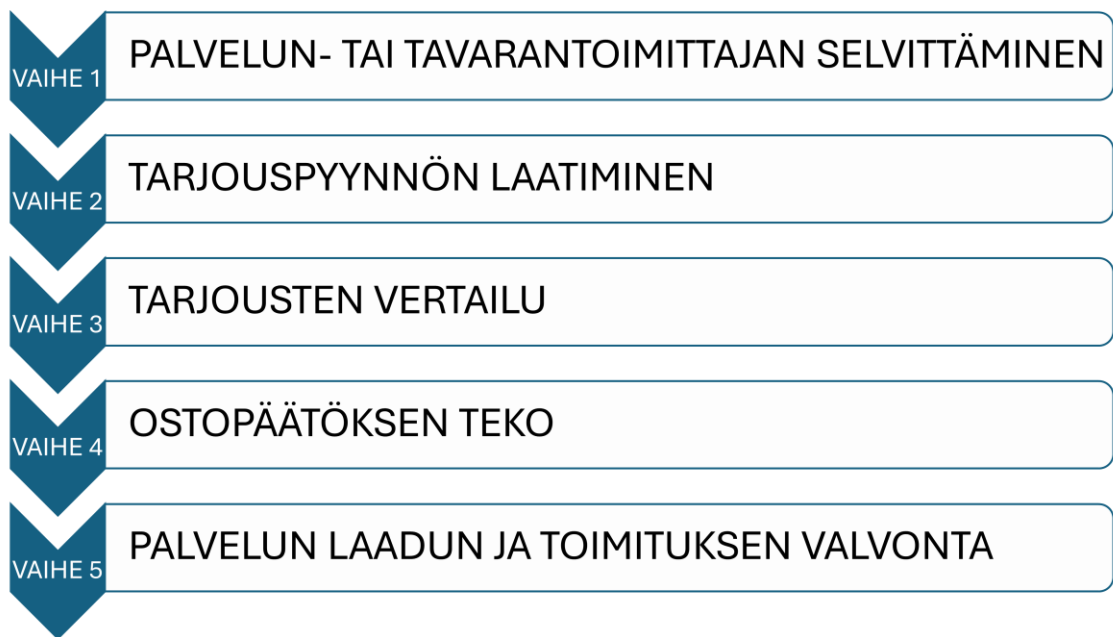
Tikkanen ym. (2017, 114-115) määrittelevät hankinnan vaiheet seuraavasti: Turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän hankintaprosessin ensimmäinen vaihe on palvelun- tai tavarantoimittajien selvittäminen ja arviointi. Hankinnan kannalta on tärkeä arvioida toimittajan palvelun- tai tavarantoimitusvarmuutta, henkilöstöpolitiikka, osaamistasoa ja rekrytointia, huolto- ja ylläpitokykyä, referenssejä sekä kokemuksia toimittajasta. (Tikkanen ym. 2017, 114-15.)

Hankintaprosessin toinen vaihe on tarjouspyynnön laatiminen. Tarjouspyyntöasiakirjojen on oltava yksiselitteisiä, selkeitä ja niissä on tuotava ilmi kaikki hankintaan vaikuttavat tiedot. Hankinnan kohde, sen kriteerit ja laatuvaatimukset tulee yksilöidä sekä luetella tarkasti toimitusehtoineen. (Tikkanen ym. 2017, 114-15).

Hankintaprosessin kolmas vaihe on tarjousten vertailu. Tarjousten tulee olla vertailukelpoisia. Tarjousten vertailukelpoisuuden kannalta on olennaista, että tarjouspyyntö on tehty yksiselitteisesti. Ainoastaan yksiselitteiset tarjoukset ovat vertailtavissa. (Tikkanen ym. 2017, 114-15).

Hankintaprosessin neljäs vaihe on ostopäätöksen tekeminen. Yleensä palvelun tai järjestelmän valintaperusteena käytetään kokonaistaloudellisuutta. Tämä tarkoittaa, että hankintapäätöksessä olisi arvioitava hinnan lisäksi myös muut seikat, kuten laatu, huolto- ja ylläpito, integrointi- tai kehitysmahdollisuudet, elinkaari, kokonaishinta, toimitusehdot ja toimituskyky. (Tikkanen ym. 2017, 114-15).

Hankintaprosessin viimeinen ja viides vaihe on palvelun laadun ja toimituksen valvonta. Sopimuksella yhteisesti sovittujen asioiden toteutumista ja laatua tulee seurata. Seurannalla pyritään varmistamaan palvelusta tai järjestelmästä sovitun turvallisuustason toteutuminen. Laadunvalvontaa tulee toteuttaa erilaisilla tarkastuksilla ja seurantakokouksilla. Laadunvalvonnan pyrkimyksenä on myös kehittää palvelua yhteistyössä tilaajan ja toimittajan välillä. (Tikkanen ym. 2017, 114-15).



Kuvio 1: Kilpailutuksen vaiheet (Tikkanen ym. 2017)

2.7 Turvallisuuden hallintajärjestelmä osana turvallisuuspalvelun- tai järjestelmän haltuunottoa

Organisaation ylimmän johdon on laadittava organisaation turvallisuuden hallintapolitiikka. Turvallisuuden hallintapolitiikka on organisaation politiikasta ja lainsäädännön vaatimuksista johtuvien turvallisuuteen liittyvien yleisten aikomusten ja organisaation menetelmien ja toimintojen yhdenmukaista ohjausta (ISO 28004.) Turvallisuuspolitiikan tulee olla yhteensopiva toiminta-ajatuksen kanssa, perustana turvallisuustavoitteille, johdon sitoutumista vaatimukseen ja jatkuvaan parantamiseen sekä tarkastelua haitallisista vaikutuksista päämääriin, tavoitteisiin ja ohjelmiin. Hallintapolitiikka voidaan laatia yksityiskohtaisemmin luottamuksellisesti sisäiseen käyttöön ja yleisellä tasolla vain julkisia tietoja sisältäen ulkoiseen käyttöön. (ISO 28000:2023.) Voidaan todeta, että turvallisuuspolitiikka ohjaa turvallisuuden hallintajärjestelmän toimintoja ja prosesseja.

Turvallisuuden hallintajärjestelmällä koordinoidaan turvallisuuden toimintaperiaatteita, prosesseja ja käytäntöjä turvallisuustavoitteiden saavuttamiseksi. On hyvä huomioida, että turvallisuuden hallintajärjestelmä on todennäköisesti erilainen eri organisaatioissa. Organisaatiot ovat erikokoisia ja organisaatioilla on eri toiminnot, prosessit, tuotteet ja palvelut. Turvallisuuden hallintajärjestelmän prosessin ulkoistaminen vaatii organisaatiolta ulkoistetun prosessin hallintaa. Hallintajärjestelmään on yksilöitävä ulkoisen prosessin hallintakeinot ja vastuut. (ISO 28000:2023.)

Turvallisuuspalvelu- tai järjestelmä tuotetaan ulkoisena hankintana osana organisaation turvallisuuden hallintajärjestelmää. Tästä syystä opinnäytetyössä haltuunottosuunnittelua lähde-tään selvittämään soveltamalla turvallisuuden hallintajärjestelmä (ISO 28000:2023) standar-dia. Kaiken kattavaa ja yksityiskohtaista yleistä turvallisuuden hallintajärjestelmää on mahdo-tonta toteuttaa, mutta tarkoituksena on selvittää ulkoistetun prosessin haltuunoton suunnit-telua. Voidaan todeta, että se mitä turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän hankintakilpailutuk-sen tarjouspyyntöihin kirjataan, tulisi riippua täysin organisaation turvallisuuspolitiikasta.

Ulkoistetun prosessin haltuunottosuunnittelun alussa roolien, vastuiden ja valtuuksien määrit-täminen sekä niistä viestiminen on tärkeää. Suunnittelussa on olennaista ymmärtää organisaa-tion sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä, jotta toiminnan kannalta olennaiset asiat voidaan määrittää haltuunotolta haluttujen tuloksien saavuttamiseksi. Haltuunoton kannalta olennai-set sidosryhmät ja näiden sekä turvallisuuden hallintajärjestelmän vaatimukset on määritet-tävä. Haltuunoton suunnittelussa ja sen toteuttamisessa on huomioitava sovellettavat lait, vi-ranomaisten vaatimukset ja muut velvoitteet. On luotava prosessi, jonka avulla tunnistetaan, tarkastellaan ja arvioidaan sekä ylläpidetään ja viestitään ajantasaista ja dokumentoitua tie-toa. (ISO 28000:2023.)

Haltuunottoon liittyvät riskit on tunnistettava haluttujen tulosten saavuttamiseksi ja haitallis-ten riskien estämiseksi tai vähentämiseksi. Tunnistetut riskit on analysoitava ja arvioitava kä-sittelyä vaativien riskien määrittämiseksi ja hallintakeinojen valitsemiseksi. (ISO 28000:2023.)

Turvallisuusriskien arviointia toteutetaan arvioimalla toimintaympäristöön liittyviä uhkia ja riskejä riskilajeittain. Fyysiset ja toiminnalliset riskit, ympäristöriskit, ulkoisten prosessien ja palveluidenriskit, teknologiariskit, tietoturvariskit, viestintäriskit sekä toiminnan jatkuvuuden riskit, jotka toteutuessaan aiheuttaisivat haittaa organisaation toiminnalle. (ISO 28004.) Tun-nistettujen riskien arvioinnilla tuotetaan lähtötietoja; riskienhallintaa, tavoitteita, proses-seja, resursseja sekä riittävää osaamistasoa ja näiden suunnittelua, määrittelyä ja toteutta-mista varten (ISO 28000:2023).

Tavoitteiden on oltava yhdenmukaisia hankinta organisaation turvallisuuspolitiikan kanssa, mitattavissa, vaatimusten mukaisia, seurattavissa, viestittävässä, päivitettävissä sekä doku-mentoituna. Turvallisuustavoitteiden määrittelyssä on pohdittava seuraavia seikkoja: Mitä tehdään ja millä resursseilla? Kuka tai ketkä tehtävistä vastaa? Mikä on kunkin tehtävän aika-tila ja kuinka tuloksia seurataan? Tavoitteissa on huomioitava teknologia, ihmiset, hallinto ja muut keskeiset asiat ja niihin liittyvät vaihtoehdot sekä sidosryhmiin kohdistuvat vaikutuk-set. (ISO 28000:2023.)

Haltuunoton muutokset on toteutettava suunnitelmallisesti. Muutosten tarkoitus ja seuraukset on arvioitava. Haltuunoton kokonaisuuden luotettavuus ja yhtenäisyys tulee säilyä. Resursseja

tulee olla riittävästi saatavilla. Vastuiden ja valtuuksien uudelleenmäärittely on tehtävä tarvittaessa. Haltuunotossa on määritettävä ja varattava riittävät resurssit sen luomiseen, käyttöönottoon, ylläpitoon sekä jatkuvaan parantamiseen. (ISO 28000:2023.)

Turvallisuustasoon vaikuttavan henkilöstön pätevyys on määritettävä. Pätevyyttä voidaan varmistaa koulutuksen, harjoittelun tai kokemuksen osalta. Henkilöstön pätevyyttä voidaan kehittää tarvittavilta osin nykyisten koulutuksilla tai uusien, pätevien henkilöiden palkkaamisella tai vuokraamisella. Pätevyyden osoittamiseksi tulee olla asianmukaista dokumentoitua tietoa. Tarvittaessa henkilöstöllä tulee olla turvallisuushyväksyntä voimassa. (ISO 28000:2023.)

Henkilöstön on oltava tietoisia hankinta organisaation turvallisuuspolitiikasta, omasta roolistaan ja vastuustaan osana organisaation turvallisuuden hallintajärjestelmää sekä vaatimusten noudattamatta jättämisen seurauksista. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän osalta on määritettävä mistä ja milloin, keiden kanssa ja kuinka viestitään sekä tietojen arkaluontoisuuden taso, ennen tiedon jakamista. (ISO 28000:2023.)

Turvallisuuden hallintajärjestelmän kannalta olennainen tieto tulee olla dokumentoitua. Tavoitteiden ja päämäärien (sisältäen keinot ja aikataulut), saavuttamista koskevien vastuiden ja valtuuksien on oltava dokumentoidussa tiedossa. Dokumentoidun tiedonhallintaan on määritettävä vaadittu eheys- ja turvallisuustaso, tiedon luvattoman käytön estämiseksi. (ISO 28000:2023.)

3 Menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät perustuivat kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on tutkittavan ilmiön syvällisempi ymmärtäminen. Tavoitteena ei ole totuuden löytäminen, vaan näyttää välittömän havainnon tavoittamattomissa olevia asioita. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen aiheeseen liittyvien arvoitusten ratkaiseminen. (Vilkkä 2021, 94-98.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaan tutkia henkilöiden käsityksiä tai kokemuksia. Käsityksillä ja kokemuksilla ei välttämättä ole yhteyttä. Käsitykset ovat yhteisön perinteisiä ja tyypillisiä tapoja ajatella, kokemus on omakohtainen. Tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää näiden väliset eroavaisuudet tutkimusongelmaa ja tavoitteita asetettaessa. (Vilkkä 2021, 94-98.)

Tutkittaessa syvällisemmin asioita tai ilmiöitä, tutkimuksen ei tule vastata vain mitä kysymyksiin. Tutkimuksessa on etsittävä vastauksia myös miksi kysymyksiin. Tutkijan tulisi ratkaisuja

ja päätöksiä tehdessään miettiä yhden tai kahden vaihtoehdon sijasta myös kolmansiä tai neljänsiä vaihtoehtoja. Tutkittavat asiat ja ilmiöt eivät ole koskaan selvitettävissä vain yhdellä tavalla. (Vilka 2021, 94-98.)

Laadullisissa tutkimusmenetelmissä korostuvat konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstissa tutkimustekstiin kuvataan tutkittavan asian tai ilmiön asia yhteys tutkittavaan asiaan. Ilmiön intentiolla tarkoitetaan tutkittavan toimintaa ohjaavaa motivaatiota ja tarkoitusta, jolloin tutkittava saattaa muunnella käsityksiään ja kokemuksiaan. Prosessilla tarkoitetaan tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston edellytysten suhdetta tutkijan ymmärrykseen tutkittavasta asiasta. Pitkällä tutkimusprosessilla saattaa olla vaikutuksia tutkijan motivaatioon tai tutkija saattaa perehtyä paremmin tutkittavaan asiaan. (Vilka 2021, 94-98.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on mahdollista kerätä ihmisten kokemuksia tutkimusaineistoksi. Tutkimusaineiston kerääminen puheenmuodossa voi edellyttää haastattelua. Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä tutkimushaastattelun muodoista. Teemahaastattelusta puhutaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa käsitellään tutkimusongelman keskeisiä aiheita ja teemoja vastausten saamiseksi. Vilka mainitsee kirjassaan, ettei vastauksia ole tarkoituksenmukaista kerätä numeroin kuten esimerkiksi lomakehaastattelussa. Teemahaastattelussa vastausten järjestyksellä ei ole merkitystä, vaan vastaaja voi vastata niihin itselleen luontevassa järjestyksessä. Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että asetettuihin teemoihin saadaan vastauksia. (Vilka 2021, 99-101) Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät perustuivat tietoperustan pohjalta luotuun puolistrukturoituun teemahaastatteluun ja sisällön analysointiin, joita tullaan käsittelemään seuraavissa alaluvuissa.

3.1 Haastattelut

Tämän opinnäytetyön haastateltavien valinnassa käytettiin tarkoituksenmukaista otantaa. Tarkoituksenmukaista otantaa voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa ilmiön tunnistamiseksi ja valitsemiseksi. Tarkoituksenmukaisella otannalla tarkoitetaan haastateltavien henkilöiden valintaa, joilla on tutkittavasta ilmiöstä syvällistä ja yksityiskohtaista tietämystä. (Ayton, Tsindos, Berkovic 2024.) Tämän vuoksi teemahaastatteluihin valittiin 3 kokemusasiantuntijaa, joiden tiedettiin tehneen tai arvioineen useampia haltuunotto suunnitelmia. Anonyymit haastateltavat A,B ja C.

Haastattelujen teemat perustuivat tässä opinnäytetyössä esitettyyn tietoperustaan, pääsääntöisesti Turvallisuuden hallintajärjestelmät (ISO 28000:2023) standardiin. Haastatteluteemoina olivat haltuunoton suunnitteluprosessi ja sen; rakenne, valtuudet ja vastuut, riskienhallinta, vaatimukset, tiedonhallinta, tavoitteet ja päämäärät, resurssien hallinta, henkilöstö, sidosryhmät, infrastruktuuri, turvallisuusratkaisut, teknologiat, sidosryhmät, viestintä sekä muut huomiot.

Tehokkaamman ajankäytön vuoksi haastattelut sovittiin pidettäväksi etäyhteydellä. Haastattelut toteutettiin Microsoft Officen Teams- sovelluksella. Sovelluksella haastattelun nauhoittaminen ja litterointi oli helppoa ja vaivatonta. Sovellus litteroi tekstin valmiiksi, josta oli merkittävää ajallista hyötyä. Myös haastateltavien ja haastattelijan ajankäyttö oli tehokkaampaa, kun aikaa ei tarvinnut käyttää siirtymiin.

Teams- sovelluksen litteroimaa tekstiä joutui kuitenkin kirjoittamaan puhtaaksi tietyiltä osin, sillä osan sanoista sovellus oli muuttanut ja se olisi muuttanut haastateltavan kertomaa. Litteroitu teksti täytyi varmistaa kuuntelemalla haastattelunauhoitteet uudelleen ja tarkistamalla tekstin oikeinkirjoitus. Tarkistettu teksti jäsenneltiin oikeiden teemojen alle ja niistä syntyivät tämän opinnäytetyön haastatteluiden tulokset.

3.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä etsitään merkityssuhteita ja niiden kokonaisuuksia. Opinnäytetyön sisällönanalyysiksi valikoitui teorialähtöinen sisällönanalyysi, jossa tutkijan tehtävänä on kuvata tutkimusta suuntaavaa teoriaa ja ajatuskokonaisuutta. Teoria ja aikaisemmat tutkimukset ohjaavat käsitteitä ja luokituksia. Analyysissa pohditaan käsitteeseen kiinnittyviä osa-alueita, jotka muodostavat luokittelun kehykset. Kerättyä tietoaaineistoa tiivistetään karsimalla kaikki epäolennainen tieto pois, olennaista tietoa hävittämättä. Tiedon tiivistämiseen hyödynnetään tutkimusongelman tutkimuskysymystä. Tiedon tiivistämisen jälkeen tutkimusaineisto jaotellaan uudelleen sen mukaan, mitä pyritään löytämään. (Vilka 2021, 132, 135.)

Puolistrukturoitujen haastattelujen litteroidut tekstit perustuivat tämän opinnäytetyön tietoperustaan, josta nostettiin uusia teemoja, saaden lisää erilaisia näkökulmia olemassa olevan tiedon täydentämiseen. Kerätty tietoaaineisto on tiivistetty, jotta voitiin tarkastella tutkittavien asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä, jonka jälkeen eroteltiin samanlaisuudet erilaisuuksista. Sisällönanalyysin perusteella syntyivät haastatteluiden tulokset, joita käsitellään seuraavassa luvussa.

4 Haastatteluiden tulokset

Tarkoituksenmukaisella otantamenetelmällä valitut haastateltavat ovat kokeneita ja toimivat asiantuntijaroolissa organisaatioissaan. Haastateltujen henkilöiden työkokemus vuodet olivat yhteensä yli 70 vuotta turvallisuusalan työtehtävistä. Haastatellut henkilöt olivat yhtä mieltä suurimmasta osasta asioista, mutta erilaisia näkökulmiakin löytyi. Haastateltavat olivat yhtä mieltä, että haltuunotto prosessi sisältää viisi vaihetta; tarjous, suunnittelu, sopimus, toimeenpano ja seuranta. Seuraavissa alaluissa tullaan käsittelemään haltuunotto prosessia, sen sisältöä sekä asioita, jotka tulisi huomioida haltuunottosuunnitelman laadinnassa.

4.1 Haltuunotto prosessi

Haastateltava A kertoi turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän haltuunotto prosessin käynnistyvän tarjousvaiheella tilaajan toimittaessa tarjouspyynnön palveluntuottajalle, jolloin haltuunotosta vastaava henkilö tai ryhmä aloittaa haltuunotonsuunnittelun. Tarjoukseen liitettävä haltuunottosuunnitelma on palveluntuottajan oma arvio palvelukokonaisuuden toteutuksesta. Haltuunottosuunnitelma tulee tehdä ainoastaan tarjouksen vaatimusten mukaisessa laajuudessa ja oltava tarkoituksenmukaista ja asianmukainen. Tarkoituksenmukaisella haltuunottosuunnitelmalla osoitetaan toimien vastaavan palvelunkuvausta. Haltuunottosuunnitelma on ennen kaikkea asiakaspalvelua palveluntilajalle. Tarjousvaiheessa käsiteltävä palvelunkuvaus, haltuunottosuunnitelma ja palvelun käynnistämistä koskevat kokoukset ovat osa tilaajan arvioimaa tarjousta. (Haastateltava A 2024.)

Haastateltavien B:n ja C:n mukaan ennen haltuunottosuunnitelman laadintaa on suunniteltava, kenellä on haltuunoton kokonaisvastuu, ketkä osallistuvat ja mikä on heidän roolinsa ja vastuunsa sekä millä resursseilla haltuunotto tehdään. Haltuunoton kokonaisvastuun ja -hallinnan tulisi olla nimetyllä projektipäälliköllä tai haltuunotonvetäjällä, jolla tulisi olla riittävästi tietotaitoa tehtävistä toimista ja tarpeista palvelukokonaisuuden käynnistämiseksi. Kokonaisvastuussa oleva tulisi myös valtuuttaa tekemään päätöksiä omien osa-alueidensa osalta, jotta palveluntuottaminen olisi joustavaa. Isommissa haltuunotoissa tarvitaan työnjohtoa vetämään projektiryhmiä, joissa on mukana tarvittava määrä asiantuntijoita. Palveluntuottaja kartoittaa yrityksen oman nykytilanteen, löytyykö yrityksen sisältä osaavaa henkilöstöresursseja vai rekrytoidaanko uusia osajia. (Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä haltuunottosuunnitelman aloitettavan tarjouksen sisällön arvioinnista sekä tavoitteiden ja tarvittavien resurssien määrittelystä. Sisältö voi koostua sopimuksen osista, joita haltuunottosuunnitelmalla tarkennetaan, esimerkiksi päivämäärien ja tilannekuvan osalta. Sisällön arvioinnissa tarkastellaan mitä tilaaja tarvitsee ja mitä palveluntuottaja voi tarjota. Tavoitteiden ja tarvittavien resurssien määrittelyssä palveluntuottaja arvioi tarjottavan palvelun aikataulun, tarvittavan henkilöstön ja muut resurssit sekä budjettilaskelman toiminnoista, joilla haltuunotto pystytään toteuttamaan. Haltuunottosuunnitelma ei korvaa sopimusta tai muita yksityiskohtia palvelun sisällöstä tai sopimuksesta. (Haastateltava A; Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltavien B:n ja C:n mukaan haltuunotto prosessi sisältää kaikki haltuunottoon liittyvät vaiheet aloituksesta seurantaan asti. Haltuunotto sisältää yleensä paljon erilaisia tehtäviä, joista jokainen on yksilöitävä suunnitelmassa. Sen vuoksi suunnitelmasta on suositeltavaa tehdä prosessikaaviokuvaus tehtävistä ja niiden järjestyksestä. Prosessikaaviokuvauksesta tulee käydä ilmi, milloin yksittäinen tehtävä tulee olla suoritettu, kuka siitä vastaa, keitä siihen

tarvitaan ja mitä riskejä toimintoon liittyy. Yleensä prosessikaaviokuvauksen tehtävien järjestys muuttuu haltuunoton aikana tehtävien kiireellisyyden mukaan tai muutosten seurauksena. Muutoksia voi aiheutua esimerkiksi avainhenkilön poistumisesta, resurssien virheellisestä arvioinnista tai henkilöstön koulutusten puutteellisuudesta. (Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltava B mainitsi, että turvallisuuspalvelun- tai järjestelmän tarjousvaiheessa asiakkaalle on oltava selkeä ja avoin. Asiakas ei välttämättä tiedä täysin mitä on ostamassa. Sen vuoksi olisi suositeltavaa liittää sopimukseen mahdollisimman yksinkertainen lomake, jossa kaikki toiminnot jaksotetaan selvästi rasti ruutuun, kyllä vai ei menetelmällä. Esimerkiksi, sisältävätkö hälytysjärjestelmän laitteet sopimukseen tai vastaako asiakas vai palveluntuottaja laitteiden toimivuudesta. Haastateltava B mainitsi Finanssiala ry:llä olevan tarjolla paljon asiakkaille hyödynnettävää ohjeistusta, mutta ne voivat olla asiakasnäkökulmasta monimutkaisia ja vaatia asiantuntijan ohjausta. (Haastateltava B 2024.)

Haastateltavien A:n ja B:n mukaan tarjousosapuolten tulisi arvioida myös palvelun tai järjestelmän riskejä, jotka voisivat haitata yhteisesti sovittujen toimintojen suorittamista. Yksityisten turvallisuuspalveluiden vartioimisliiketoiminta on lain määritelmän mukaisesti ansiotarkoituksessa suoritettavaa, toimeksiantosopimukseen perustuvaa vartioimistehtävien hoitamista, eli liiketoimintaa. Haltuunottoon liittyvät keskeisesti kaikki liiketoiminnan riskit, kuten tuotannolliset ja taloudelliset riskit, henkilö tai henkilöstöriskit sekä jatkuvuuteen, varautumiseen ja valmiuteen liittyvät riskit. Riskikartoitus tulisi tehdä kaikista haltuunoton osa-alueista osana riskienhallintaa. (Haastateltava A ja Haastateltava B 2024.)

Haastateltavien A:n ja C:n mukaan palveluntuottajalla tulisi olla taloudellista kykyä suorittaa toiminnot. Usein palvelukokonaisuudet laskutetaan jälkikäteen toteuman mukaan, joka edellyttää taloudellista kantokykyä resurssien toteuttamiseen. Haastateltavan A mukaan jatkuvuussuunnitelmassa tulee arvioida resurssien riittävyys palveluntuottamiseen ja huomioida muutokset ja muut liiketoimintariskit, esimerkiksi miten palvelun resurssit turvataan, jos asiakas ei maksa laskua tai tulee maksuvaikeuksia. (Haastateltava A ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltava A mainitsi haltuunottoon liittyviä riskejä hallittavan yksityiskohtaisesti ja hyvin laaditulla sopimuksella, jossa on sopimusosapuolten välillä sovittu tunnistettujen riskien realisoitumisista. Sopimusosapuolten allekirjoittama sopimus on juridisesti sitova. Riskejä voidaan hallita myös muilla ohjaavilla yhteisesti sovituilla dokumenteilla kuten palvelukuvausta tarkentavalla haltuunottosuunnitelmalla. (Haastateltava A 2024.)

4.2 Haltuunoton sisältö

Haastateltavien A:n ja C:n kertoman mukaan sopimusneuvotteluissa sovitaan sopimusosapuolten, eli palveluntuottajan ja asiakkaan välillä toimeksiannon palvelukokonaisuuden aloittamisajankohdasta ja toteutuksesta. Haltuunoton osalta dokumentoituna tulisi olla vähintään tarkentava palvelukuvaus, esimerkiksi haltuunottosuunnitelma. Haltuunottosuunnitelmassa ja sopimuksen tekovaiheessa on oltava kaikki palveluntekemiseen liittyvät asiat selkeästi ja yksiselitteisesti kirjattuna. Toimeksiantosopimuksen vähimmäisvaatimuksena pitäisi olla mainittu vartioimistehtävä ja -alue sekä muut palveluntuottamiseen vaikuttavat seikat. (Haastateltava A ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltava C myös mainitsi, että sopimuksen sisällön muuttaminen haltuunottovaiheessa harvemmin onnistuu. Vaikutukset haltuunottoon voisivat olla positiivisia, jos muutoksia pysyttäisiin tekemään sopimusosapuolten huomattaessa, että asia olisikin parempi tehdä toisella tavalla. Se voisi helpottaa haltuunottoa ja edellyttäisi avointa viestintää, jos haltuunotto ei menisi yhteisesti sovitulla tavalla ja voisi tehdä yhteisesti muutoksia. (Haastateltava C 2024.)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä sopimuksen sisältöön vaikuttavien vaatimuksien riippuvan toimeksiannon kohteesta. Toimeksiantosopimusta laadittaessa on huomioitava palveluntuottamiseen vaikuttavat ja asiakkaan noudattamat lait ja asetukset sekä muut viranomaisvaatimukset. Vartioimisliiketoiminnassa laki yksityisistä turvallisuuspalveluista ja työlainsäädäntö asettavat vaatimuksia haltuunottoihin. Toimeksianto voi vaatia viranomaisen luvan tai viranomaisen voi ottaa kantaa toimeksiannon sisältöön ja toteutumiseen. Esimerkiksi kauppakeskuksissa tai liikenneasemilla tapahtuvaa järjestyksenvalvontaa voi suorittaa ainoastaan poliisin ja rajavartiolaitoksen avuksi asetettu järjestyksenvalvoja. Viranomaisyhteistyötä koskevat ilmoitukset poliisille, pelastuslaitokselle ja muille viranomaisille tulisi myös ilmoittaa vaatimusten mukaisesti. Myös muut palveluntuottamiseen vaikuttavat lait ja asetukset tulee huomioida, esimerkiksi työlainsäädännön työterveys, työehtosopimus ja vuosilomalaki. Haltuunotossa tulee suunnitella, esimerkiksi kuinka toiminta jatkuu lakisääteisten lomakausien aikana. (Haastateltava A; Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltava C lisäsi myös asiakkaan asettamista velvoitteista ja noudattamasta lainsäädännöstä tulevan myös vaatimuksia, esimerkiksi satamia ohjaa oma lainsäädäntönsä ja turvallisuusselvityslain mukaisissa kohteissa voidaan vaatia turvallisuusselvitystä. Usein vartioimisliiketoiminnassa keskitytään lakiin yksityisistä turvallisuuspalveluista ja muu toimeksiantoon liittyvä erityislainsäädäntö saattaa unohtua. (Haastateltava C 2024.)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä, että asiakas voi asettaa omia vaatimuksia sopimukseen tai kohteen erityispiirteet asettavat henkilöstövaatimuksia. Sopimuksella voidaan määritellä vaatimuksia henkilöstön ominaisuuksien, osaamistason, koulutuksen, kokemuksen, harjoittelun ja perehdytyksen osalta, joiden toteutumisesta palveluntuottaja on velvollinen huolehtimaan.

Henkilöstön tulee tuntea sopimus, sen vaatimukset sekä palveluntekemiseen vaikuttavat lait ja asetukset. Yleensä asiakas asettaa henkilöstövaatimuksia sopimukseen. Viimekädessä asiakas päättää henkilöstön soveltuvuudesta työtehtävään sekä määrittää toimeksiannon vaatimukset, mutta ne eivät saa olla lainvastaisia, kuten syrjiviä tai muutoin laittomia. Henkilöstöltä voidaan edellyttää myös sopimusosapuolen oman salassapitosopimuksen allekirjoittamista. Haastateltava C lisäsi, että vaatimuksia asetettaessa pitäisi myös ymmärtää työmarkkinatilannetta ja tehtävän houkuttelevuutta. (Haastateltava A; Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltavan C:n kertoman mukaan asetettujen vaatimusten tulee olla sopimuksen vaatimalla tasolla ensimmäisestä päivästä lähtien. Usein vaatimusten osalta palveluntarjoaja ajattelee vaatimusten tulevan täytetyksi, mutta ei välttämättä heti alussa. Tämä johtaa siihen, että haltuunotolle asetettuja ehtoja ei pystytäkään toteuttamaan ja niitä ruvetaan korjaamaan vasta haltuunoton jälkeen. Ehtojen täyttämistä vastaa toimeksiannosta vastaava esihenkilö. Myös asiakkaalla on vastuu seurata sopimuksella sovittuja asioita ja varmistaa niiden toteutuminen. Asiakkaan riskinä voi muutoin olla, että palveluntuottaja on myynyt palvelua, jota ei tosiasiallisesti pysty tuottamaan. Seurantapalaverit ovat hyvä keino ja ideaalitalanteessa keskusteluyhteys asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on jokapäiväistä ja mutkattonta. (Haastateltava C 2024.)

4.2.1 Vastuujako

Haastateltavan A:n mukaan vastuiden määrittämiseksi, on suositeltavaa laatia sopimuksen liitteeksi konkreettinen vastuujakotaulukko niistä tehtävistä, joista kukin vastaa. Myös turvallisuusjärjestelmien osalta vastuujakotaulukko tulee määritellä ja vastuut on jaettava selkeästi. Turvallisuusjärjestelmän vastuujakotaulukon tulisi kertoa, kuka omistaa tekniikan, kuka vastaa huollosta ja ylläpidosta, ja kuka vastaa järjestelmien käytöstä. Vastuutahot tulee tunnistaa ja selkiyttää, mikä rooli kuuluu kenellekin ja näiden roolien ja tehtävien selkiyttäminen, jotta kaikki ymmärtävät rooliin liittyvät vastuut. Järjestelmien osalta tulisi olla myös laitelistaukset ja muut toimet hankittavista järjestelmistä. (Haastateltava A 2024.)

Haastateltavien mukaan haltuunoton keskeisin tavoite ja päämäärä on sovitun palvelukokonaisuuden täyttäminen palvelun käynnistyessä ja sen jälkeen. Molempien sopimusosapuolten, tilaajan ja palveluntuottajan tulee ymmärtää, mitä ollaan tekemässä, milloin ja miksi. Vastuu tavoitteista ja päämääristä on sopimusosapuolilla, koska ne ovat sopimuksessa yhdessä määritetty. Sopimuksella sovitaan, että molemmat osapuolet saavat sen minkä haluavat ja ne sitoutetaan täyttämään. Palveluntuottajan tavoite on saada taloudellista hyötyä ja tilaajan tavoite on saada palvelua. Jos sopimusosapuolet eivät ole selkeästi ja tarkasti kuvanneet ja so-

pineet palveluntuottamisesta, ei palvelu vastaa asiakkaan mielikuvia, joka voi johtaa tuotannollisten ja taloudellisten riskien realisoitumiseen. (Haastateltava A; Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

4.2.2 Tiedonhallinta

Haastateltavien mukaan kaiken haltuunottoon liittyvän dokumentaation tulisi olla kirjallisesti ja vahvistettu molempien osapuolten osalta allekirjoittamalla. Haltuunottosuunnitelma ja sen tavoite, aikataulu, vastuuhenkilöt, resurssit ja riskianalyysi sekä muut viranomaisvaatimukset ja velvoitteet, esimerkiksi vartioimisliiketoimintaan liittyvät luvat tulee olla selkeästi dokumentoituina. Haltuunottosuunnitelman etenemistä tulee seurata koko ajan. Raportointi on tärkeä osa dokumentaatiota ja palvelukokonaisuuden seuranta. Kaikki tehdyt toimet ja käydyt keskustelut henkilöstön ja asiakkaan kanssa tulee olla dokumentoituina, esimerkiksi kokouspöytäkirjoilla. Suullisesti sovittaessa voi olla tiedossa ristiriitoja eri näkemyksistä. (Haastateltava A; Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltavan A:n mukaan dokumentaation turvallisuustaso riippuu toimintaympäristöstä. Yksityisellä puolella toimittaessa tiedonhallinnasta ei ole velvoittavaa lainsäädäntöä. Keskeisimmät tiedonhallinnan vaatimukset asettavat henkilösuojaan ja tietosuojaan liittyvät lait ja asetukset. Myös laki yksityisistä turvallisuuspalveluista asettaa vaatimuksia, esimerkiksi raportoinnista. Yksityisellä puolella tiedonhallinta on kahden sopimusosapuolen välinen asia, jonka osapuolet sopivat keskenään. Sopimuksen ja palvelunsisällön tiedonhallinnasta ja käsittelystä tulisi sopia osapuolten välillä. Asiakkaan ja palveluntuottajan kannattaa harkita halutaanko näitä tietoja luovutettavaksi esimerkiksi kolmansille osapuolille. (Haastateltava A 2024.)

Haastateltava A:n mukaan viranomaispuolella toimittaessa tiedonhallintaa ohjaa laki. Keskeisimmät tiedonhallinnan vaatimukset asettaa laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta ja valtioneuvoston asetus asiakirjojen turvallisuusluokittelusta valtioneuvostossa. Lähtökohtaisesti kaikki on julkista, ellei sitä ole määritetty salassa pidettäväksi. Viranomaisella on velvollisuus arvioida, tulisiko asia määritellä salassa pidettäväksi. Lain mukaan viranomaisen on merkitävä turvallisuuteen ja turvajärjestelyihin liittyvät asiat salaisiksi. (Haastateltava A 2024.)

Haastateltavien B:n ja C:n mukaan viranomaispuolella haltuunottoon liittyvät dokumentaation turvallisuustasot lähtevät asiakkaan tarpeista. Asiakas määrittelee dokumentaation turvallisuusluokittelun tiedontason ja sitä sitoudutaan noudattamaan. Viranomaispuolella tietoon pääsynehtona voi olla henkilöturvallisuusselvitys. (Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltava C lisäsi, että tiedonkäytettävyys tulee huomioida tietoa suojatessa. Tärkeää on, että haltuunottoon liittyvään dokumentaatioon pääsee koko haltuunottoa tekevä henkilöstö ja prosessikaaviokuvaukseen kirjataan kaikki haltuunottoon liittyvä tieto. Yleisesti turvallisuus-

tason pitää olla sellainen, että tietoon pääsee ainoastaan henkilöstö, jolla on työtehtäviin perustuva tiedonsaantitarve. Dokumentaation turvallisuustaso ja tiedon turvallinen säilytys tulee myös huomioida. (Haastateltava C 2024.)

4.2.3 Resurssienhallinta

Haastateltavien A:n ja B:n mukaan palveluntuottajan on arvioitava mitä resursseja haltuunotto vaatii ja mitä tarvitaan onnistuneen haltuunoton suunnitteluun, käyttöönottoon, ylläpitoon ja jatkuvaan parantamiseen. Palveluntuottajan kannalta tarvittavat resurssit määrittävät palvelukuvauksen sisällöstä sekä muista sopimuksella sovituista resursseista, joita palveluntuottaja on veloitettu tuottamaan. (Haastateltava A ja Haastateltava B 2024.)

Haastateltavien mukaan henkilöstösuunnittelu vaatii resursseja, sillä haltuunotto saattaa vaatia ison määrän henkilöstöä ja projektinulkoista substanssiasiantuntijuutta. Jonkun tulee suunnitella koko haltuunotto ja siihen on varattava henkilöstö. Palveluntuottaja arvioi rekrytoidaanko uusia henkilöitä vai onko yrityksessä olemassa osaavaa henkilöstöä. Projektipäälliköllä tai haltuunotonvetäjällä tulee olla tietotaitoa haltuunotosta. Projektipäällikkö tai haltuunotonvetäjä muodostavat tarvittaessa projektiryhmän, johon osallistuu tarvittava määrä asiantuntijoita ja muuta henkilöstöä. Asiantuntijoita voidaan tarvita lainsäädäntöön, resursointiin ja järjestelmiin. (Haastateltava A; Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltavat B ja C tarkensivat turvallisuuspäällikön, palvelupäällikön, kohdevastaavan tai muun operatiivisen vastuuhenkilön asettamisen ja nimeämisen olevan suositeltavaa, jotta työnjohtaminen pysyy hallinnassa. Vuorotyössä on suositeltavaa olla vuorovastaavat, jotka vuorossaan vastaavat työnjohdosta. Resurssien väärin arvioiminen voi aiheuttaa ongelmia, jotka johtavat haltuunoton epäonnistumiseen. (Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltavat A ja B myös mainitsivat materiaali ja kalustosuunnittelun vaativan resursseja, sillä haltuunotto sisältää erilaisia asioita. Valvonta- ja hälytysjärjestelmät, tietoliikenneverkot, kyberturvallisuus ja niiden ylläpito vaatii asiantuntijuutta. Henkilöstölle on myös järjestettävä tarvittavat työvaatteet ja muut varusteet ja arvioida, mitä muuta materiaalikalustoa haltuunottoon tarvitaan. Lisäksi tarvitaan kaikkien edellä mainittujen resurssien vararesurssit ja varajärjestelyt, esimerkiksi järjestelmien kahdennukset. (Haastateltava A ja Haastateltava B 2024.)

4.2.4 Henkilöstö

Haastateltavan B:n näkemyksen mukaan henkilöstön nimittäminen työtehtäviin tulisi arvioida erikseen soveltuvuudenarvioinnilla. Henkilön ominaisuuksien arvioinnissa tulisi arvioida, sopiiko henkilö fyysisesti ja henkisesti tehtävään ja järjestää tehtävät sen mukaisesti. Henkilöstöllä tulisi olla kokemusta tehtävässä toimimiseen, sen vuoksi kokematon henkilö ei ole

suositeltavaa valita esihenkilöksi. Esihenkilön on osattava ja pystyttävä raportoimaan johdolle toimeksiannon tapahtumista. Tarvittaessa esihenkilön tulisi myös osata kouluttaa ja perehdyttää henkilökuntaa. Kohteen perehdytys on tehtävänhoitamisen perusta, joka voidaan sopimuksella asettaa suoritettavaksi, esimerkiksi kolmen kuukauden perehdytysjaksosta kokeen mukana ennen yksintyöskentelyä. Koulutusten taloudellisesta vastuusta tulisi yhteisvastuullisesti sopia sopimuksessa, jotta sovitut koulutukset eivät jäisi ainoastaan palveluntuottajan taloudelliseksi taakaksi. Voi olla myös niin, että asiakas suostuu kouluttamaan palveluntuottajan henkilöstöä, mutta ehtona on henkilöstön sitoutuminen määräajaksi. (Haastateltava B 2024.)

Haastateltavan A:n kokemuksen mukaan yleisin haltuunoton epäonnistumisen riskeistä on palveluntuottajan oman henkilöstön aliresursointi palvelun tuottamiseen. Voi johtua siitä, että palveluntuottaja ei ole osannut varautua siihen volyymiin mitä mahdollisesti palveluntuotannossa tulee. Palveluntuottajalle voi osoittautua haltuunoton jälkeen, ettei palveluntuottaminen olekaan liiketoiminnallisesti kannattavaa tai sen palveluiden tai asiakkaan vaatiman palvelun laajuus ja sisältö ei lopulta osoittaudukaan alun perin sovituksi tai se on tullut epäselväksi. Palvelun tekeminen ja tuottaminen onkin todella paljon työläämpää, kun on yhteisesti alun perin arvioitu ja suoritettava korvaus tai laskutus siitä työstä ei olekaan sillä tasolla, kun sen pitäisi tosiasiallisesti olla, jolloin se muodostuu liiketoiminnallisesti tappiolliseksi ja kannattomaksi. (Haastateltava A 2024.)

Haastateltavan C:n kokemuksen mukaan palveluntuottajalle voi muodostua työvoimapula, jos kohde ei ole vetovoimainen ja henkilöstö hakeutuu muihin kohteisiin. Tällöin haltuunotto epäonnistuu. Palvelua tuottavan yrityksen maine vaikuttaa turvallisuusosalalla todella paljon ja jos maine on alanpiireissä huono, on vaikea saada osaavaa henkilöstöä. Voi olla myös, että henkilöstö ei ole osaavaa tai ei täytä yhdessä sovittuja vaatimuksia osaamisen tai koulutuksen kautta tai muuta vastaavaa. (Haastateltava C 2024.)

Haastateltavan B:n ja C:n näkemyksen mukaan henkilöstön menettäminen, esimerkiksi motivaation heikkenemisen takia on yksi isoimpia riskejä haltuunotossa. Avainhenkilön poistuminen voi keskeyttää toiminnan, jos ei ole osaamista tai tilannekuvaa tehdyistä toimista ja suunnitelmista. Henkilöstön aliresursointi tai sitouttamisen epäonnistuminen, jolloin henkilöstöä ei ole riittävästi tuottamaan toimintoa tai palvelunlaatu ei vastaa sovittua tasoa. (Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltava B kertoi, että kaikkia haltuunottoon osallistuvia on pidettävä avainhenkilöinä. Avainhenkilöllä tarkoitetaan sellaista henkilöä, jonka rooli on kriittinen haltuunotto projektissa. Avainhenkilöt tulee tunnistaa haltuunoton suunnitteluvaiheessa. Haastateltava C tarkoitti tärkeimmän avainhenkilön olevan haltuunottoa tekevä ja kilpailutuksessa mukana ollut henkilö tai ryhmä, joka tietää mitä on sovittu. Asiakkaan avainhenkilönä on haltuunotosta

vastaava henkilö, jolla on äärettömän iso rooli. Onnistunut haltuunotto vaatii asiakkaan sitoutumista. Haastateltavan A:n mukaan haltuunoton avainhenkilöitä ovat vähimmillään asiakkaan ja palveluntuottajan nimenkirjoitusoikeuden omaavat henkilöt, eli sopimuksen allekirjoittaja osapuolet. Muita avainhenkilöitä voi olla yhteisesti sovitut henkilöt, jotka halutaan nimetä eri rooleihin jossakin asiassa. Haastateltava B tarkensi avainhenkilöiden voivan olla projektipäällikkö, IT-johtaja, talouspäällikkö tai omistaja, joiden osaaminen, kokemus, tunnettavuus ja sitoutuminen ovat kriittisiä haltuunotossa. Avain henkilöt on tunnistettava myös niiden osalta, jotka eivät suoranaisesti liity haltuunottoon, esimerkiksi omistaja tai talouspäällikkö, jotka kuitenkin vastaavat yrityksen varoista. (Haastateltava A; Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltavan C:n kokemuksen mukaan kohteen erityistuntemuksen vuoksi yleensä pyritään rekrytoimaan edelliseltä palveluntarjoajalta esihenkilöitä, joiden rooli on äärettömän iso. Avainhenkilöllisyys muuttuu, kun kohteen erityistuntemusta omaavahenkilö tulee mukaan haltuunottoon. Myynnin tai asiakkuushallinnan rooli pienenee ja menee enemmän tuotannon puolelle. Esihenkilön valinnassa tulisi tunnistaa asiakkaan tahto. Tehtävään ei tule rekrytoida henkilöä, jonka asiakas on ajatellut vaihtuvan palveluntuottajan vaihdoksessa ja ruvetaankin kuuntelemaan väärää henkilöä. Asiasta tulisi keskustella asiakkaan kanssa lainsäädäntö huomioiden. (Haastateltava C 2024.)

4.2.5 Sidosryhmät

Haastateltavan A näkemyksen mukaan sopimusosapuolten lisäksi haltuunottoon voi liittyä muita vastuurooleja ja sidosryhmiä ja sen vuoksi kaikki haltuunottoon liittyvät roolit, vastuut ja valtuudet tulisi kartoittaa ja tunnistaa. Haltuunoton sidosryhmiä ovat kaikki palvelun tuottamiseen ja tekemiseen liittyvät osapuolet. Asiakkaan lukuun voi olla palveluntuottajia, jotka tekevät vastaavaa toimintaa tai niiden tekeminen tosiasiallisesti vaikuttaa, esimerkiksi kiinteistöhuolto tai viranomaiset. (Haastateltava A 2024.)

Haastateltavan C:n kokemuksen mukaan palveluntuottamiseen vaikuttavat myös työsuojelulainsäädäntö ja työterveys, joita seurataan yhdessä työsuojelupäällikön ja valittujen työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Myös ammattiliitot ovat usein vahvasti mukana haltuunotossa, varsinkin isoissa asiakkuuksissa. Järjestelmätoimittajat liittyvät haltuunottoon ja niistä vastaavan on varmistettava, että toimittaja pysyy mukana, esimerkiksi lisenssejä on 100 työntekijälle, mutta tarvitaankin 50 lisää, jotka on pystyttävä toimittamaan. (Haastateltava C 2024.)

4.2.6 Varusteet ja kalusto

Haastateltavien mukaan palveluntuottamiseen tarvittavien varusteiden ja välineiden vaatimukset määrittävät ensinnäkin lait ja asetukset, esimerkiksi laki yksityisistä turvallisuuspalve-

luista tai työturvallisuuteen liittyvät seikat. Työnantajan on huolehdittava, että toimeksian-
nossa työskennellään asianmukaisissa suojavarusteissa ja huomioidaan muut työturvallisu-
teen liittyvät seikat. Ne ovat täysin työnantajan vastuulla. Toisena työhyvinvointi ja työviihty-
vyys, joista yrityksen tulisi myös ensisijaisesti vastata yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimer-
kiksi asusteiden, välineiden ja muiden varusteiden vaikutukset henkilöstön viihtyvyyteen ja
työssä jaksamiseen, esimerkiksi henkilöstölle tarjottavat lämpimät ulkovaatteet. Kolmantena
asiakkaan vaatimukset siitä, mitä asiakas haluaa ja mitä vaatimuksia asiakas on asettanut.
Yleensä välineiden ja varusteiden vähimmäisvaatimuksista on sopimuksella sovittu. Joskus
asiakas saattaa haluta korostaa yrityksen ilmettä myös vartioinnin pukeutumisella ja tämän
mukaan valitaan vartijan kravatin väri. (Haastateltava A; Haastateltava B ja Haastateltava C
2024.)

Haastateltava B mainitsi vaatimuksien tulevan myös vartiointiliikkeen vastaavalta hoitajalta.
Vaatimusten kustannukset ja niiden vastuut ovat sopimukseen määriteltäviä asioita. Esimer-
kiksi, jos vaaditaan, että vartija työskentelee puku päällä, sopimuksessa on mainittava työ-
asu. Myös välineistön uushankinta, huolto ja ylläpito tulisi huomioida. (Haastateltava B 2024.)

Infrastrukturi, turvallisuusratkaisut ja teknologiat

Haastateltavan B:n näkemyksen mukaan yksityisellä puolella mikään laki tai asetus ei aseta
vaatimuksia valvonta- ja hälytysjärjestelmille, laitehyväksynnöille tai hälytysten käsittelylle.
Jos sopimuksessa ei erikseen määritellä järjestelmien vaatimuksia voi palveluntuottaja asen-
taa tasoltaan mitä tahansa laitteita. Asiakkaalle tarjottavien laitteiden tulisi kuitenkin olla
turvallisia, toiminnaltaan parhaat mahdolliset ja toimintaa on voitava suorittaa ilman isompia
riskejä. Viranomaisilla on omat määräykset. (Haastateltava B 2024.)

Haastateltava B lisäsi rakennusmääräysten asettavan tiettyjen kohteiden osalta palohälytyk-
sistä hälytyskeskukseen ja sen minkälainen paloilmoitinjärjestelmä tulee olla, esimerkiksi lii-
tetäänkö murtohälytinjärjestelmään, ilmaiseeko ainoastaan äänellä vai hälyttääkö hätäkes-
kukseen. Paloilmoitinjärjestelmän integrointi uuden palveluntuottajan järjestelmään ei ole
välttämätöntä, mutta sen tulee olla tiedossa. Jos tieto menee hätäkeskukseen, tulee tehdä
muutosilmoitus siitä, kuka sitä hallinnoi, jotta hätäkeskus soittaa nykyiselle huoltoyhtiölle tai
vartiointiliikkeelle. Huoltoyhtiö tai vartiointiliike tarkastaa hälytyksen sopimuksella sovitun
palvelukuvauksen mukaisesti. (Haastateltava B 2024.)

Haastateltavien B:n ja C:n kokemuksen mukaan toimintojen yhdistämiseen liittyvät yleensä
järjestelmäintegraation riskit. Järjestelmien yhteensopimattomuus tai käytön osaamatto-
muus, voivat johtaa palveluntuottamisen katkoksiin ja ennakoimattomiin kustannuksiin. Jär-
jestelmien pitää myös tukea sitä, että työ on mahdollista tehdä. Haastateltava B lisäsi teknis-
ten järjestelmien tai muiden teknisten haasteiden ominaisuuksien, rakentamisen, asentami-

sen voivan aiheuttaa merkittäviä aikatauluriskejä. Tällaisia voivat olla tavarantoimitusvaikeudet tai muu yllättävä ongelma, esimerkiksi järjestelmäosan vanhentuminen ja palvelua ei olekaan mahdollista tuottaa. (Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltavan B:n mukaan laitteet pitää pystyä kahdentamaan tai kolminkertaistaa. Järjestelmien osalta henkilöstöllä tulee olla riittävää teknistä osaamista. Kaikkea ei myöskään kannata itse hallinnoida. Tiettyihin toimintoihin kannattaa ottaa sidosryhmäkumppaneita, esimerkiksi teleoperaattorilla voi olla satoja toimintoa hoitavaa työntekijää. Tällöin on parhaat mahdolliset resurssit ja laitteet ilman isompia riskejä ja käytön, ylläpidon, huollon sekä viankorjaukset kumppani hoitaa toiminnan taustalla. (Haastateltava B 2024.)

Haastateltava B:n kokemuksen mukaan palveluntuottajan vaihdoksessa järjestelmien säilyminen riippuu niiden omistajuudesta. Sopimuksen tekohetkellä pitää saada selkeä selvitys, kuka laitteiston omistaa ja mikä asennusliike tekee huollot tai käytetäänkö yhteistyökumppaneita kuten alihankkijoita ja muut kenellä on oikeus päästä järjestelmiin kiinni. Jos laitteiden omistaja on asiakas, laitteet pysyvät kohteessa ja käyttäjätunnukset nollataan. Käyttäjätunnusten nollaus tulisi toteuttaa niin, että laitteiden omistaja antaa kaikki sellaiset tiedot, että laitteet päästään ohjelmoimaan. Asiakkaan tai palveluntuottajan oma tai yhteistyökumppani asennusliike tekee ohjelmoinnin nollaamalla kaikki vanhat ja laittaen uudet koodit. Palveluntuottaja vie yleensä omistamansa tai vuokraamansa leasing -laitteet pois kohteesta. (Haastateltava B 2024.)

Haastateltava B lisäsi väistyvän palveluntuottajan vastuulla olevan palauttaa kaikki välineet ja laitteet, jotka sille on luovutettu toimeksiantosopimuksen yhteydessä tai sen sopimuksen voimassaoloaikana. Sopimusta tehtäessä on huomioitava omat vastuut ja resurssointi toimeksiannosta luovuttaessa. Se voi viedä resursseja useampia päiviä tai kuukausia ja tulee ehdottomasti kirjoittaa auki sopimukseen. Lisäksi pitää huomioida, että palveluntuottajan vaihdoksessa saatetaan vaatia perehdytystä ja koulutusta tiettyihin asioihin, riippuen kohteesta. Kaikki on kirjoitettava auki, jotta asiat eivät ole epäselviä. Vastuujakotaulukkaan tulee kirjoittaa auki, kenen vastuulla on mitkäkin laitteet. Väistyvän palveluntuottajan takaisin palautetuista tavaroista pitäisi saada kuittauslista, että ne on luovutettu ja otettu vastaan, ns. tulo-muutos-lähtö-prosessi. (Haastateltava B 2024.)

Haastateltavan C:n mukaan haltuunottovaiheessa pitää huomioida asiakkaan asettamat vaatimukset ja hyväksynät turvallisuusratkaisuista ja teknologioista. Vaatimukset tulevat asiakkaan, standardien tai lakien ja asetusten kautta, esimerkiksi käytetäänkö sähköpostia tapahutumailoituksen toimittamiseen vai palveluntuottajan omaa järjestelmää. Käytettäviin turvallisuusratkaisuihin ja teknologioihin tarvitaan asiakashyväksynät, koska asiakas päättää vaatimukset. Henkilöstön työntekemiseen liittyvien järjestelmien ja laitteiden muutoksista tai

lisäyksistä pitäisi sopimusosapuolten yhteistoiminnassa neuvotella ja perehdyttää henkilöstölle. Muutoin henkilöstö ei osaa niitä käyttää, josta voi seurata haasteita palveluntekemiseen. (Haastateltava C 2024.)

4.3 Haltuunoton vaikutukset ja toiminnan jatkuvuus

Haastateltava B:n mukaan haltuunottovaiheella testataan sopimuksessa kuvattu palvelu, jolla voi vaikutusta sopimuksen sisällön ajalliseen muutokseen. Kannattaako palvelua käynnistää nyt vai vasta myöhemmin. Vaikutuksia voi olla myös sopimuksen liiketaloudellisiin puoliin, jos palvelua halutaankin ostaa lisää tai vähemmän. Tämä voi johtaa keskeisiin sopimusmuutoksiin. Vaikutuksia voi olla myös palvelukuvauksen yksityiskohtaisuuteen, jolloin palvelua mietitään tarkemmin. On mahdollista, että haltuunottovaiheessa sopimuksesta vetäydytään tai se päätetään lopettaa, esimerkiksi todetaan ehdotetun kameravalvontajärjestelmän käyttötarkoituksen sopimattomuus. (Haastateltava B 2024.)

Haastateltavan B:n kokemuksen mukaan haltuunotosta aiheutuvan henkilöstön toiminnan muuttumisella voi olla monikantaisia seurauksia. Päälekkäisiä toimintoja voi olla hyvä yhdistää tai pitää päällekkäin, esimerkiksi kahdennusten ja varajärjestelyjen vuoksi. Haltuunoton vaikutuksia voi olla henkilöstöresurssien lisäämisellä. (Haastateltava B 2024.)

Haastateltava C mukaan kilpailutuksen jälkeen uuden palveluntuottajan vaihdos ei suoranaisesti tuottajalla aiheuta muutoksia. Väistyvän palveluntuottajan tulee muutokset huomioida jatkuvuussuunnitelmassa. Usein kohteessa aikaisemmin toiminut henkilöstö siirtyy uuden palveluntuottajan palvelukseen vaihtamalla työnantajaa. Usein työnantajaa vaihtavahenkilöstö kokee paljon erilaisia muutoksia. Jokaisessa firmassa on omat pelisääntönsä ja omat käytännöt, vaikka työehtosopimus ja laki on kaikille sama. (Haastateltava C 2024.)

Haastateltava C lisäsi asioiden sujuvuuden lisäävän työtyytyväisyyttä, joka näkyy positiivisena asiakkaalle. Vaihtavan henkilöstön kautta voi tulla myös riskejä. Usein yksinkertaiset asiat, esimerkiksi työvaatteet aiheuttavat mielipahaa. Tämä voi aiheuttaa henkilöstössä poissaoloja tai he hakeutuvat muualle ja pahimmillaan haltuunotto epäonnistuu kokonaan sen takia. (Haastateltava C 2024.)

Haastateltavan A mukaan koko liiketoiminnan osalta tulee tehdä yrityksen sisäinen jatkuvuussuunnitelma sekä suorittaa oman liiketoiminnan riskien arviointi ja riskienhallinta, esimerkiksi henkilöstöriskeistä. Henkilöstön osalta jatkuvuussuunnitelma on ainoa keino, josta erilaisten varajärjestelmien tulee löytyä. Henkilöstöriskejä hallitaan työhyvinvoinnilla, jonka tavoitteena on ennalta ehkäistä henkilöstön lähteminen ja taata henkilöstön riittävyys. Palveluntuottajalla tulee olla myös muita varajärjestelmiä henkilöstöresurssien takaamiseksi. (Haastateltava A 2024.)

Haastateltavien B:n ja C:n mukaan jatkuvuuden kannalta isoin riski on henkilöstössä, jonka poistuessa yritys voi menettää kriittistä tietoa. Asiat eivät saa koskaan olla yhden henkilön tiedossa tai hallinnassa. Asioiden tulee olla vähintään kahdennettu tai kolminkertaistettu, koskee se henkilöitä tai laitteita. Palaverit ja tietojen kirjaaminen sovittuun paikkaan vähentävät kyseisiä riskejä ja jakavat tietoa. Tehtävien kahdentaminen myös palaverien osalta. Yhdellä henkilöllä vastuu ja toisella kyky osallistua toimintaan tarvittaessa. (Haastateltava B ja Haastateltava C 2024.)

Haastateltava B lisäsi, ettei jatkuvuudelle järjestelmien osalta ole suurta riskiä. Markkinoilla on eri asennusliikkeitä ja maahantuoja. Laitetoimittajan poisjäännissä laitteet eivät lakkaa toimimasta, vaikka toimittaja ei niitä pystyisi toimittamaan. Samoja komponentteja voidaan käyttää keskusta vaihtamalla. Järjestelmien tulee olla vähintään kahdennettu ja poikkeusohjeet tehtynä jokaiseen laitteeseen. Mitä tehdään, mistä tietoja saadaan ja miten pystytään hallinnoimaan tietoja poikkeustilanteen aikana. Poikkeustilanne voi aiheutua esimerkiksi sähkökatkosta. (Haastateltava B 2024.)

4.4 Viestintä ja muut huomiot.

Haastateltavan A:n mukaan palvelutuottajalla ei yleensä ole lupaa viestiä tai käyttää referenssiä, ellei asiakas niitä erikseen hyväksy. Sopimusosapuolten tulee sopia viestinnästä ja yleensä viestinnästä vastaa asiakas. Viestinnässä pitäisi miettiä, kenelle asiasta on tarpeen viestiä. Viestintä ei ole aina tarpeellista tai edes haluttua. Yksittäisen pienemmän kohteen vartiointiliikkeen vaihtuminen ei välttämättä ole tiedotettavaa tai sitä ei haluta edes kertoa. Tunnistettaessa tarve viestinnälle, sen pitäisi olla oikea aikaista ja suunniteltua, jotta siitä saadaan hyötyä. (Haastateltava A 2024.)

Haastateltavan B:n mukaan viestinnässä avoimuus on tärkeää. Henkilökunnalle, asiakkaille ja sidosryhmille pitää viestiä syy, tulevaisuus, hyödyt ja näkymä eteenpäin. Yrityksenjohto ja omistajat tulee pitää tietoisena johtoviestinnällä, esimerkiksi seurantaraporteilla. Jokaisen osa-alueen tehtävien täyttymistä ja etenemistä seurataan seurantaraportoinnilla. Nämä ovat yleisimmät, jotka pitää viestiä ja tiedottaa ja kun ovat kunnossa on haltuunottokin. Riski viestinnän ja tiedottamisen epäonnistumiselle haltuunotossa on suuri. (Haastateltava B 2024.)

Haastateltava C oli samaa mieltä viestinnän olevan yksi kriittisimmistä tekijöistä ja sen tulee olla mahdollisimman avointa. Viestinnässä tulee miettiä tarkkaan tiedon salaamisen tarve. Mitä enemmän tietoa pystyy jakamaan henkilöstölle, sidosryhmille ja kaikille asiaan liittyville tahoille, sitä paremmin haltuunotto onnistuu. Haltuunotolla on yleensä vaikutuksia heidän arkeensa. Ihmismieli usein ajattelee asioiden menevän huonommin muutoksissa, jonka vuoksi viestinnän tulisi olla avointa ja totuudenmukaista. Kymmenen hyvää viestiä pystyy tuhoamaan yhdellä huonolla viestillä. Viestinnässä on tärkeää tunnistaa mitä, miksi ja milloin viestiä.

Huonotkin tiedot tulee viestiä avoimesti eikä jäädä odottamaan, että ne kuullaan jostain muualta. (Haastateltava C 2024.)

Haastateltava C vielä lisäsi, että haltuunoton jälkeen tulee käsitellä ja keskustella, miten haltuunotto on onnistunut käytännössä, jotta samoja virheitä ei tehtäisi uudelleen ja oppeja voisi hyödyntää seuraaviin haltuunottoihin. Erilaisissa haltuunotoissa on aina samat lainalaisuudet. (Haastateltava C 2024.)

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui kolmesta vaihtoehdosta toimeksiantajan kanssa yhteisessä suunnittelupalaverissa, koska aiheesta ei ollut tehty aikaisemmin samankaltaista opinnäytetyötä. Aihetta sivuavaa tietoa on paljon saatavilla, mutta nimenomaisesti aihetta käsittelevää tietoa ei löytynyt julkisista lähteistä. Turvallisuuspalveluiden haltuunotto-suunnitelmat ovat yleensä liikesalaisuuksia, joten yksityiskohtaistietoa on vaikea saada julkisista lähteistä. Tavoitteena oli kehittää organisaatioturvallisuutta lisäämällä tietoisuutta turvallisuuspalveluiden ja -järjestelmien hankinnasta ja sen järjestämisestä eli haltuunotto-prosessista.

Tutkimusmenetelmät valikoituivat tietoperustan pohjalta luoduilla haastattelukysymyksillä asioista, joita haluttiin selvittää. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu toteutettiin kategorioiduin teemakysymyksin. Teemahaastatteluun päädyttiin, jotta vastaukset olisivat vertailtavissa ja vastaajat saisivat kertoa vapaamin näkemyksistään.

Aiheen rajaus on haastava, sillä opinnäytetyössä tuotetaan tietoa palvelun ja järjestelmän hankintaprosessin haltuunotosta asiakasorganisaatiolle vertaillen asiakkaan ja toimittajan näkökulmia. Työn lopputuleman kannalta on olennaista ymmärtää asiakkaan ja toimittajan näkemystä. Toimittajan laajemmat ongelmat ja ilmiöt voivat heijastua asiakkaaseen. Esimerkiksi asiakas saattaa haluta palvelulta tai järjestelmältä tiettyjä tasoja, mutta tason edellyttämiä resursseja ei ole saatavilla. Toimintaympäristön ilmiöt, kuten turvallisuusalan vetovoima tai järjestelmien ongelmat, kuten komponenttien huono saatavuus voi heijastua tuotettavan palvelun- tai järjestelmän tasoon.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, mitä turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän haltuunottosuunnitelman tulisi sisältää, jotta haltuunotto olisi onnistunut. Haastatteluiden perusteella haltuunottosuunnitelman sisältö riippuu täysin toimeksiannon kohteesta, tarjouksen sisällöstä ja sopimuksella sovittavista asioista. Yleispätevää ja yksityiskohtaista haltuunottosuunnitelman laadintalistaa on mahdotonta tuottaa, mutta tietyt lainalaisuudet koskevat jokaista haltuunottoa. Lisäksi haastateltavien kokemukset ja näkemykset on hyvä

huomioida haltuunottosuunnitelmaa laadittaessa. Haastatteluiden perusteella turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän haltuunotto sisältää viisi vaihetta; tarjous, suunnittelu, sopimus, toimeenpano ja seuranta. Tarjousvaiheen tarjoukset tulee laatia yksiselitteisesti, jotta ne ovat vertailtavissa. Suunnitteluvaiheen haltuunottosuunnitelmalla kuvataan asiakkaalle ne toimenpiteet, joita haltuunotto edellyttää. Sopimusvaiheessa on tärkeä sopia ja tarvittaessa tarkentaa, mistä toiminnassa tosiasiallisesti sovitaan. Toimeenpanovaiheella tarkoitetaan suunnitteluvaiheessa kuvattujen suunnitelmien ja sopimuksella sovittujen toimintojen toimeenpanoa. Seurantavaiheessa on tärkeää seurata, että sopimuksella kuvattua toimintoa suoritetaan sopimuksessa kuvatulla tavalla.

Haltuunottosuunnitelman laadintaan vaikuttavat useat erilaiset seikat. Muistilistan kannalta on olennaista yksilöidä tehtävät toimet, arvioida niihin varattavat resurssit ja määrittää aika- taulut sekä vastuuhenkilöt. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut, että sen pohjalta voitaisiin toteuttaa haltuunottosuunnitelma.

Jatkokehitysehdotuksena voisi nähdä tämän opinnäytetyön pohjalta luodun haltuunottosuunnitelman muistilistan toimivuuden testaamisen eri kohteisiin. Olisi kiinnostavaa nähdä miten haltuunotonmuistilista erikohteissa käytännössä toimisi. Toisena jatkokehitysehdotuksena voisi olla turvallisuuspalvelun tai -järjestelmän hankintaopas. Hankintaopas voisi tarjota erityisesti asiakasnäkökulmasta opastusta, mitä palvelun tai järjestelmän hankinta todellisuudessa tarkoittaa ja mitä siinä tulee huomioida.

6 Pohdinta

Haastatteluissa selvitettiin mitä haltuunottosuunnitelman tulisi sisältää. Suurimman haasteen aiheutti aiheen rajaaminen sekä vaikeasti löydettävä tieto. Opinnäytetyössä lähteinä on käytetty opinnäytetyölle hyväksytyjä lähteitä. Tietoperusta pohjautuu turvallisuutta käsittelevään kirjallisuuteen, julkaisuihin ja standardeihin. Tutkimusmenetelmissä haastateltaviksi valikoitui tarkoituksenmukaisen otannan kautta henkilöitä, joiden tiedettiin laatineen tai arvioineen turvallisuuspalveluiden laatimia haltuunottosuunnitelmia.

Opinnäytetyössä tieto on pidetty yleisellä tasolla, jotta se olisi kaikkien toimijoiden käytettävissä ja jottei opinnäytetyössä rikota lakia viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999) salassapito säännöstöä tai paljasteta yritysten liikesalaisuuksia. Opinnäytetyössä käsiteltävä tieto on julkista, mikä tarkoittaa tiedon olevan jokaisen tarkasteltavissa avoimesti. Teema-haastatteluiden osalta vastaajat pysyvät nimettöminä, mutta heidän yksilöintiinsä käytettiin virka- tai työnimikettä. Vastaajilta saatiin lupa nauhoittaa antamaansa haastatteluun ja heille tarjottiin mahdollisuus korjata haastatteluidensa asiavirheet. Haastatteluiden nauhoitukset on poistettu niiden litteroinnin jälkeen, eikä niitä ole näytetty ulkopuolisille. Opinnäytetyö on

toteutettu tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön englanninkielisen tiivistelmän tekstintarkastuksessa on käytetty tekoäly ChatGPT:tä.

Lähteet

Ayton, D., Tsindos, T., Berkovic, D. 2024. *Qualitative Research*. [Place of publication not identified]: Monash University.

EK 2016. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. Viitattu 15.11.2023. https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf

Heljaste, J-M., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Kauppakamari.

ISO 28000. 2023. Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Turvallisuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto. > tekstissä (ISO 28000:2023)

ISO 28004. 2014. Toimitusketjun turvallisuuden hallintajärjestelmät. Ohjeistus Standardin ISO 28000 soveltamiseen. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto > tekstissä (ISO:28004)

JAMK. 2024. Opinnäytetyön raportointiohje. Tietoperusta. Viitattu 25.11.2024. <https://help.jamk.fi/raportointiohje/fi/4-opinnaytetyon-rakenne/4-2-opinnaytetyon-runko-osa/4-2-3-tietoperusta/>

Kauppalaki 355/1987. Viitattu 11.9.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870355>

Kilpailulaki 948/2011. Viitattu 9.9.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Viitattu 11.9.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Laki valtioneuvostosta 175/2003. Viitattu 9.11.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030175>

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999. Viitattu 9.11.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 1085/2015. Viitattu 20.11.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151085>

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Helsinki: Talentum.

MAO:17/14. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä - vartiointi- ja järjestyksenvalvoja. <https://www.markkinaoikeus.fi/fi/index/paatokset/hankinta-asiat/1390892944484.html>

Tikkanen, S., Aapio, L., Kaarnalehto, A., Kammonen, L., Laitinen J., Mikkonen, J. & Pisto, M-H. 2017. Ammattina turvallisuus. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Valtioneuvoston kanslian asetus valtioneuvoston kanslian työjärjestyksestä 162/2015. Viitattu 9.11.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150162>

Valtioneuvoston ohjesääntö 262/2003. Viitattu 9.11.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030262>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Julkaisemattomat lähteet

Haastateltava, A. 2024. Erityisasiantuntija. 4.10.2024. Organisaatio X. Helsinki

Haastateltava, B. 2024. Turvallisuuspäällikkö. 5.10.2024. Organisaatio Y. Helsinki

Haastateltava, C 2024. Pääluottamusmies. 7.10.2024. Organisaatio Z. Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Kilpailutuksen vaiheet (Tikkanen ym. 2017) 11

Liitteet

Liite 1: Puolistrukturoitu teemahaastattelu

TAUSTAKYSYMYKSET

- 1) Oletko osallistunut palveluiden tai järjestelmien haltuunottosuunnitteluun tai niiden arviointiin?
- 2) Kokemusvuodet turvallisuuspalveluihin tai -järjestelmiin liittyvistä työtehtävistä?
- 3) Työtehtävät, joissa olet osallistunut haltuunottosuunnitteluun?
- 4) Nykyinen työtehtävä?

SUUNNITTELUPROSESSI, RAKENNE, VALTUUDET JA VASTUUT

- 1) Mistä haltuunotto aloitetaan, mitä se sisältää ja missä järjestyksessä edetä?
- 2) Miten haltuunoton roolit, vastuut ja valtuudet määritetään?

TAVOITTEET JA PÄÄMÄÄRÄT

- 3) Mitkä ovat haltuunoton tavoitteet ja päämäärät, mistä ne määrittyvät, miten niihin päästään ja kuka niistä vastaa?

RISKIENHALLINTA, TIEDONHALLINTA JA VAATIMUKSET

- 4) Mitä riskejä yleisesti haltuunottoon liittyy ja millä keinoin niitä voidaan hallita?
- 5) Mitä dokumentteja haltuunoton osalta tulee laatia, miten ne tulisi olla dokumentoituna ja mitä ehtoja tiedon eheydelle ja turvallisuustasolle voidaan asettaa?
- 6) Mitkä lait, viranomaisten vaatimukset ja muut velvoitteet yleisesti määrittävät haltuunottoa ja mitä vaatimuksia ne asettavat?

RESURSSIEN HALLINTA, HENKILÖSTÖ JA SIDOSRYHMÄT

- 7) Mitä resursseja tarvitaan mainittujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi?
- 8) Mitä resursseja haltuunoton suunnitteluun, käyttöönottoon, ylläpitoon sekä jatkuvaan parantamiseen on varattava?
- 9) Mitä ehtoja voidaan asettaa henkilöstön ominaisuuksien, koulutuksen, harjoittelun, kokemuksen ja turvallisuushyväksynnän osalta ja kuka niiden toteutumisesta vastaa?
- 10) Mitä varusteita/välineitä vaatimukset asettavat hankittavaksi henkilöstölle?
- 11) Mitä muutoksia haltuunotto voi aiheuttaa ja mitä seurauksia niillä voi olla?
- 12) Keitä tarkoitetaan avainhenkilöillä ja miksi?
- 13) Miten toiminnan jatkuvuus varmistetaan palveluntuottajan, toimittajan tai henkilöstön äkillisessä poisjäännissä?
- 14) Ketkä ovat haltuunoton sidosryhmiä ja mitä vaatimuksia heille voidaan asettaa?

INFRASTRUKTUURI, TURVALLISUUSRATKAISUT JA TEKNOLOGIAT

- 15) Mitä on huomioitava infrastruktuurissa, turvallisuusratkaisuissa ja teknologioiden (laitteet ja ohjelmistot) käyttöönotossa ja mitä vaatimuksia niiden osalta voidaan asettaa?

VIESTINTÄ JA MUUT HUOMIOT

- 16) Miten haltuunottoon liittyvä viestintä tulisi toteuttaa?
- 17) Olisiko vielä jotain mitä haltuunotossa tulisi huomioida?