



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudet

Salmi, Oskari

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudet

Salmi Oskari
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta-
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2017

Oskari Salmi

Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudetVuosi 2017 Sivumäärä 75

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia turvallisuuskumppanuuden ulottuvuuksia ja rakenteita. Turvallisuuksikumppanuus on käsitteenä melko tuntematon Suomessa, vaikka turvallisuusuustoimijat ovat tehneet yhteistyötä vuosikausia ja turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminta on perustunut toimijoiden molemminpuoliseen ymmärrykseen ja tehokkaisiin yritysverkostosuhteisiin. Menestyminen turvallisuusuustoiminnassa tulee vaatimaan tehokkaampia verkostorakenteita, jotka vastaavat paremmin dynaamisten markkinoiden luomiin haasteisiin ja globalisoituvan turvallisuustilanteeseen. Tutkimus oli kolmivaiheinen; ensimmäinen vaihe piti sisällään nykytilan tutkimisen teorialähteiden kautta, toisessa vaiheessa tutkittiin turvallisuuskumppanuutta tapaustutkimuksen kautta ja kolmannessa vaiheessa tuotiin työpajan kautta käsitteet käytäntöön.

Tietoperustassa tarkasteltiin turvallisuuskumppanuutta käsitteenä ja tapaustutkimuksella tutkittiin turvallisuuskumppanuuden ulottuvuuksia turvallisuusviranomaisten tarpeisiin, työpajatyöskentely testasi rakenteita käytännössä. Haastatteluiden kautta jäseneltiin kumppanuuksia, selventämään ja määrittelemään turvallisuuskumppanuuden rakenteita.

Työ tehtiin toimeksiantona Euroopan komission toimijalle ja esiteltiin toimeksiantajalle 1.3.2017. Toimeksiantajalle tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus oli tutkia turvallisuuskumppanuuden (security partnership) ulottuvuuksia ja tulevaisuuden mahdollisuuksia heidän omasidoryhmäyhteistyössä.

Tutkimuksen tietopohjana oli verkostotutkimus ja turvallisuusjohtamisen kirjallisuus. Käsitteenä turvallisuuskumppanuus on muodostunut erityisesti julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyöstä. Turvallisuuksikumppanuuteen on vaikuttanut tietoturvallisuuden vaatimukset ja useasti kumppanuus on perustunut toimenpiteisiin, joilla ollaan voitu varmistaa tiedon turvallisuus silloin kun tietoa on jaettu julkiselta toimijalta yksityiselle taholle. Turvallisuuksikumppanuudessa on myös yleistynyt käytäntö, jossa jokin osa viranomaistoiminnasta siirretään viranomaisvalvonnan alaiselle yksityiselle toimijalle.

Tarkoituksena oli tehdä kertaluonteinen tutkimus, mutta samalla määritellä turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudet ja luoda tutkimuksellinen pohja erilaisille kumppanuuden arviointimenetelmille. Kolmen tarkasteltavan tapausesimerkin ja työryhmätyöskentelyn kautta luotiin malli turvallisuuskumppanuuden rakenteista työelämän tarpeisiin. Työn tuloksena havaittiin, että turvallisuuskumppanuus voi muodostua myös sellaisten toimijoiden välille, joilla on erilainen normisto ja säädöstausta.

Asiasanat: turvallisuuskumppanuus, viranomaisyhteistyö, turvallisuusyhteistyö, yritysturvallisuus, turvallisuusviranomaiset, turvallisuuskriittiset organisaatiot

Oskari Salmi

Dimensions of security partnership

Year	2017	Pages	75
------	------	-------	----

This thesis examined and assessed the dimensions and structures of security partnership. Security partnership is rather an unknown term even though security critical organizations have based their functions on common understanding and networking with other organizations. Success in the future market will require more efficient and dynamic network structures for the use of security management in a global context. The thesis had three phases; in the first phase security partnership as a concept was studied through theory, in the second phase it was opened through a multiple cases study and in the third phase structures were brought into practice by using the workshop method.

This Master's thesis was commissioned by European Commission authority and was presented to them on 1.3.2017. The main research questions for this study were: what is security partnership and what benefits will it provide to government security authority. The main mission was to study security partnership's dimensions and future possibilities for the use of stakeholder co-operation.

Security partnership has been established as a concept on the basis of the co-operation of public and private organizations. It has been affected by information security requirements and often partnership has been based on actions to share classified information from public to private. In security partnership it has become general procedure to share information from a government authority to a private security organization which is under authorities' supervision. The theoretical foundation of this study lies in network research and security management literature.

Through the study the current state of security partnership was examined. It is recommended that the security partnership's applicability for organizational use is studied in the future so that government authorities could keep up with the times in technical and facility development. This study created a model of security partnership's structures for the use of working life. As principal result of the research it was recognized that security partnership can form between operators which have different normative backgrounds.

Keywords: security partnership, security networking, security management, public-private-partnership, co-operation between authorities, critical infrastructure security, high reliability organizations

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tarkoitus ja tavoite.....	8
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä.....	8
1.3	Opinnäytetyön eteneminen	9
2	Kumppanuus yritystoiminnassa	9
2.1	Verkostoyhteistyö	9
2.1.1	Klusterit.....	9
2.1.2	Ekosysteemit	10
2.2	Kumppanuus.....	10
2.3	Kumppanuuden ulottuvuudet	11
2.3.1	Kumppanuuden rakenteelliset sidokset	12
2.3.2	Kumppanuuden sosiaaliset sidokset.....	12
2.3.3	Kumppanuuden strategiset sidokset	12
2.3.4	Kumppanuuden hyödyt	13
2.4	Viranomais- ja turvallisuusyhteistyö.....	13
2.4.1	Viranomaistoimintojen ulkoistaminen	13
2.4.2	Viranomaisyhteistyö	14
2.4.3	Yritysturvallisuus osana liiketoimintaa	14
2.4.4	Yhteisöturvallisuus	15
2.5	Turvallisuuskumppanuus ja sen kehittyminen	15
2.5.1	Turvallisuuskriittiset organisaatiot.....	16
2.5.2	Turvallisuuskäsitykset	17
2.5.3	Turvallisuuden luominen yhteistyöllä.....	18
2.5.4	Organisaation riskienhallinta.....	19
2.5.5	Turvallisuuskumppanuus	19
2.5.6	Turvallisuuskumppanuuden esimerkit	21
2.5.7	Turvallisuuskulttuuri.....	22
2.6	Yksityinen turvallisuusala Suomessa	23
2.6.1	Turvallisuusalan haasteet.....	24
2.6.2	Turvallisuusalan tulevaisuuksien muutosajurit.....	26
3	Tutkimuksen toteuttaminen	30
3.1	Turvallisuuskumppanuuden rakenne esiselvityksen perusteella	30
3.1.1	Vaihdannan ulottuvuus	32
3.1.2	Strategisen sidoksen ulottuvuus	32
3.1.3	Rakenteellisen sidoksen ulottuvuus	32
3.1.4	Sosiaalisen sidoksen ulottuvuus.....	33
3.2	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana	36

3.2.1	Usean tapauksen tapaustutkimus.....	36
3.2.2	Tutkimusaineiston kokoaminen	37
3.2.3	Tapausesimerkkeinä tarkasteltavat organisaatiot.....	38
3.3	Suomen tullin ja Euroopan tulliliiton turvallisuuskumppanuus.....	39
3.3.1	Vaihdannan ulottuvuus	43
3.3.2	Strategisen sidoksen ulottuvuus	43
3.3.3	Rakenteellisen sidoksen ulottuvuus	43
3.3.4	Sosiaalisen sidoksen ulottuvuus	44
3.4	Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos ja turvallisuuskumppanuus.....	44
3.4.1	Vaihdannan ulottuvuus	47
3.4.2	Strategisen sidoksen ulottuvuus	48
3.4.3	Rakenteellisen sidoksen ulottuvuus	48
3.4.4	Sosiaalisen sidoksen ulottuvuus	48
3.5	Keski-Suomen pelastuslaitos ja turvallisuuskumppanuus	49
3.5.1	Vaihdannan ulottuvuus	50
3.5.2	Strategisen sidoksen ulottuvuus	51
3.5.3	Rakenteellisen sidoksen ulottuvuus	51
3.5.4	Sosiaalisen sidoksen ulottuvuus	51
4	Workshop turvallisuusalan yrityksen kanssa.....	51
4.1	Vaihdannan nykytila ja tavoite	55
4.2	Rakenteellisten sidosten nykytila ja tavoite	56
4.3	Strategisten sidosten nykytila ja tavoite.....	56
4.4	Sosiaalisten sidosten nykytila ja tavoite	57
4.5	Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudet yrityksen toiminnassa	58
5	Johtopäätökset	60
5.1	Turvallisuuskumppanuuden haasteet	60
5.2	Turvallisuuskumppanuuden hyödyt	61
5.3	Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudet.....	63
5.4	Turvallisuuskumppanuus tulevaisuudessa.....	66
5.4.1	Vaihdannan ulottuvuus tulevaisuudessa	66
5.4.2	Strateginen ulottuvuus tulevaisuudessa	67
5.4.3	Rakenteellinen ulottuvuus tulevaisuudessa.....	67
5.4.4	Sosiaalinen ulottuvuus tulevaisuudessa	68
5.5	Opinnäytetyön luotettavuuden ja tulosten hyödynnettävyyden arviointi.....	68
	Lähteet	70
	Liitteet.....	75

1 Johdanto

Turvallisuusala on Suomessa murroksessa johtuen kansainvälistymisestä sekä tekniikan kehitymisestä. Turvallisuus toimialana jaetaan yksityisiin toimijoihin ja turvallisuusviranomaisiin. Yksityinen turva-ala koostuu pääasiallisesti vartiointiliikkeistä, lukitusalan yrittäjistä, turva-tekniikka- turvakonsultointi- ja järjestyksenvalvontayrityksistä. Alan suurimpana työllistäjänä ovat suuret vartiointiliikkeet, jotka tarjoavat kaikkia edellä mainittuja palveluja. Turvallisuusviranomaiset ovat yhteiskunnan turvallisuudesta vastaavia viranomaistoimijoita, jotka tarjoavat turvallisuuspalvelua ydinprosessinaan tai osana heidän ydintoimintaansa. Tällaisia toimijoita ovat esimerkiksi pelastustoimiala, poliisi, puolustusvoimat, tulli, rajavartiolaitos ja vankeinhoito. Viranomaiset ovat viime vuosina ulkoistaneet turvallisuuspalveluita johtuen julkisen hallinnon kestävyysvajeesta ja nopeutuvasta teknologiakehityksestä. Erityisesti suomalaisella kuntasektorilla on ollut paineita ulkoistaa, yksityistää tai hankkia ostopalveluina viranomaispalveluita.

Turvallisuuskumppanuus terminä on ollut käytössä Suomessa vuosituhaten alussa muun muassa puolustusvoimien ja yksityisten turvallisuusalan yritysten välillä. Kuitenkin nykypäivänä termin ovat korvanneet turvallisuusluokiteltu sopimus (classified contract) ja yritysturvallisuusselvitys (facility security clearance). Turvallisuusluokitellulla sopimuksella tarkoitetaan suomalaisen yrityksen ja ulkomaalaisen viranomaisen välistä palvelusopimusta ja puolestaan yritysturvallisuusselvityksellä tarkoitetaan menettelyä, jolla yritys tai viranomainen saa pääsyn viranomaisen luottamuksellisiin tietoihin (Turvallisuusviranomaisten käsikirja yrityksille, 2015,15).

Turvallisuuskumppanuus ei ole vakiintunut käsitteenä tarkoittamaan yhtä selkeää konseptia eikä sitä myöskään ole tutkittu kaupallisesta näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus jäsentää turvallisuuskumppanuuden käsitettä esikartoituksena toimivan kirjallisuuskatsauksen, kolmen tapausesimerkin ja työelämäworkshopin avulla erityisesti turvallisuusviranomaisten näkökulmasta. On huomioitava, että turvallisuuskumppanuuteen linkittyy useimmiten kaupallinen toiminta, sillä suurin osa yrityskumppanuudesta on yksityisten yritysten tai yrityksen ja viranomaisen välistä.

Turvallisuuskumppanuus linkittyy myös toimijoiden ydinliiketoimintaan. Liiketoiminnan turvaamisesta käytetään käsitettä yritysturvallisuus ja se linkittyy yrityksen kaikkeen toimintaan (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli, 2016). Yritysturvallisuuteen liittyy useimmiten turvapalveluratkaisuja, jotka voivat olla niin sisäisesti kuin ulkoisesti tuotettuja. Ulkoisilla turvallisuuspalveluilla viitataan useimmiten ulkoistettuihin palveluihin, kuten vartiointiin ja turvasuojauspalveluihin. On kuitenkin huomioitava, että myös turvallisuusviranomaiset tarjoavat kohderyhmilleen ulkoisia ja maksullisia turvallisuuspalveluita esimerkkinä näistä poliisin suo-

rittamien turvatehtävien maksullisuus ja palotarkastusten maksullisuus (Valtioneuvoston asetus poliisin suoritteiden maksullisuudesta 1484/2015, 95). On perusteltua sanoa, että palveluliiketoiminnan käsitteet on keskeisessä asemassa turvallisuuskumppanuuden käsitteellistämässä.

Useimmat yksityisen turvallisuusalan palveluista ovat tuotesidonnaisia ja niiden nähdään muodostavan suuren osan vartiointialan markkinoista (Kupi ym. 2010, 29). Alan suuret toimijat ovat tuotteistaneet palvelunsa muodostaen eri kohderyhmille suunnattuja palvelukonsepteja. Palvelukonseptit pitävät sisällään myös muita kuin selkeästi turvallisuuspalveluita. Näitä kohderyhmiä ovat yleisimmin kotitaloudet, pk-yritykset sekä suuret yritykset (ns. Private-Corporate -jako). Niin sanottuun Corporate-luokitteluun kuuluu myös viranomaispalvelujen tarjoaminen osana turvallisuusliiketoimintaa. Tämänkaltainen luokittelu on johtanut tietynkaltaisiin verkostosuhteisiin palveluntarjoajan osalta.

1.1 Tarkoitus ja tavoite

Turvallisuuskumppanuuden tutkimisella voidaan tehostaa organisaation turvallisuusjohtamista ja kehittää yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tavoitteena on tarkastella turvallisuuskumppanuuden nykytilaa turvallisuusviranomaisen näkökulmasta. Tarkoituksena on määritellä turvallisuuskumppanuuden ulottuvuuksia ja rakenteita. On huomioitava, että tarkastelun painopisteenä on turvallisuustoimijoiden kumppanuussuhde eikä kumpikaan suhteen osapuolista yksinään.

On toivottavaa, että turvallisuuskumppanuutta tutkitaan myös tulevaisuudessa ja uskon, että toteuttamani tutkimus tarjoaa valtion turvallisuusviranomaisille hyvän toteutustavan turvallisuuskumppanuuden soveltuvuuden arviointiin.

1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, jossa tutkimusongelmaa lähestyttiin useamman tapausesimerkin avulla (Yin 2003, 89-98). Useamman tapauksen tutkiminen antaa mahdollisuuden tutkia useammankaltaisia asioita kohteeseen liittyen. Opinnäytetyön tutkimusongelma on:

- mitä on turvallisuuskumppanuus ja miten se syntyy ja minkälaisia hyötyjä se luo viranomaisorganisaatioille.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä on kehittää turvallisuuskumppanuutta yhteistyön malliksi turvallisuusviranomaisille. Työssä käydään läpi vaihtoehtoisia toteutuneita malleja turvallisuuskumppanuuteen ja määritellään sen ulottuvuuksia toimialan kehittymisen tarpeisiin.

1.3 Opinnäytetyön eteneminen

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteita ja tarkoitusta. Toinen luku keskittyy kumppanuussuhteisiin yritystoiminnassa ja keskeisiin käsitteisiin, kuten viranomais- ja turvallisuusyhteistyöhön. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttaminen yrityskumppanuuden mallin mukaisesti ja neljännessä tuodaan käsitteet käytäntöön workshopin kautta.

2 Kumppanuus yritystoiminnassa

2.1 Verkostoyhteistyö

Verkostomaisen toiminnan perusteiksi voidaan löytää seuraavia syitä: riskin jakaminen eri toimijoiden välille, uusille markkinoille pääseminen, uusien teknologioiden omaksuminen, markkinoille pääsyajan lyhentäminen sekä toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen. (Vesalainen 2006, 17.)

2.1.1 Klusterit

Yksi yhteistyön malli on klusteri. Sillä tarkoitetaan toisiinsa kytkeytyneiden yritysten ja yhteisöjen muodostamia maantieteellisiä keskittymiä. Pitkän aikavälin kilpailun perustana klusterilla on tietoa jakava ja yhteistyötä kehittävä rooli. Klusterien ominaisuus on niiden kyky elää läheisessä yhteydessä ympäristöön (Virtanen, E. & Hernesniemi 2005, 1-3). Turvallisuusalalla klusteri on joukko organisaatioita, jotka työskentelevät yhdessä toistensa kanssa turvallisuustilanteen tai turvallisuuspalveluiden kehittämiseksi, turvallisuusalalla klusteri on edelleen osittain hahmottomaton käsite (Kupi ym. 2010, 7). Tähän vuorovaikutukseen kuuluu sekä yhteistoiminta, että kilpailu toistensa kanssa. Johtuen klusterin elastisista ja emergenteistä ominaisuuksista turvallisuusklusteri tarjoaa monitasoisen mahdollisuuden turvallisuuden tarkasteluun eri ympäristöissä. Klusteri ei kuitenkaan ole yrityskumppanuutta, vaikkakin se mahdollistaa monialaisen yhteistyön ja luo pohjaa toimiviin kumppanuussuhteisiin. Klusteri jakaa tietoa, jota organisaatiot ovat oman yhteisön sisällään luoneet. Erilaiset organisaatiomallit yhdistyvät klusteritoiminnassa ja oppivat toinen toisiltaan.

Kupin ym. tutkimuksessa (2010, 9) selvisi, että klusterirakenne ei vastaa alan kehittämistarpeita, vaan erilaiset verkostorakenteet olisivat tehokkaampia alan kehitykselle. Turvallisuusala on liian laaja sisällytettäväksi yhden suuren klusterin sisään ja toisaalta klusterin tulee syntyä liiketoiminta-alueiden sisällä sekä niiden tarpeista (Kupi ym. 2010, 112).

2.1.2 Ekosysteemit

Liiketoimintaekosysteemi tarkoittaa Valkokarin ja muiden (2014, 36) luonnehdinnan mukaan: ”yhden tai useamman johtavan yrityksen teknologia-alustan ympärille muodostunutta yritysjoukkoa sekä niiden sidosryhmiä ja kilpailijoita”. Ekosysteemisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan puolestaan samoja piirteitä omaavaa mutta erityisesti yhteistyötä korostavaa mallia. Ekosysteemisellä liiketoiminnalle kantava ajatus on vuorovaikutus, riippuvuus ja yleisesti syy pysyä yhdessä.

Ekosysteemiajattelun haasteina Suomessa on eristyneisyys ja keskittyminen tiettyyn spesifiiseen toimialaan. Näillä toimialoilla standardit vaihtelevat palvelukohtaisesti ja yhteensopi vuus, joka on keskeisessä asemassa ekosysteemiajattelussa, ei toteudu. Palvelusovellukset ja rajapinnat eroavat toisistaan eivätkä kohtaa. Erityisesti teknologian kehitystyössä tietyn teknisen palvelun standardisointi on vaikeaa verrattuna fyysisten tuotteiden standardisointiin. (Leminen, S., Rajahonka, M., Westerlund, M. & Siuruainen, R. 2015, 11.) On huomioita, että osa turvallisuuden standardisoinnista on melko uutta, esimerkiksi riskienhallinnan standardi ISO-31000 julkaistiin vuonna 2009 ja ensimmäinen päivitys vasta vuonna 2017 (International Organization for Standardisation, 2017).

2.2 Kumppanuus

Sitoutunutta yritysyhteistyötä kutsutaan useasti kumppanuudeksi. Jukka Vesalainen (2006, 11) määrittelee kirjassaan kumppanuuden kahdenväliseksi suhteeksi, joka on markkinaehtoinen ja vertikaalisesti pitkälti integroitunut liiketoimintasyysteemi. Kumppanuus on kuitenkin lähtökohtaisesti yritysten tai organisaatioiden välistä yhteistyötä, josta on sovittu kirjallisella sopimuksella. Liiketoiminnan kumppanuus on pitkäjänteistä ja tavoitteellista sekä tietoa jakavaa. Yrityskumppanuudessa toimijat jakavat voitot ja tuotot ja kumppanuus perustuu vapaaehtoisuuteen.

Kumppanuustoiminnassa yhteistyötoimijan toteuttamalla toiminnolla tulee olla riittävän suuri merkitys yritykselle, jotta kumppanuus hyödyttää kumpaakin osapuolta. Kumppanuusyhteyden toiminta vaikuttaa suoraan myös toiseen osapuoleen, joten kumppanin valinnassa tulee olla erityisen tarkka ja huomioida liiketoimintaan liittyviä asioita.

Vesalaisen (2006, 123) mukaan yritysten välisen kumppanuussuhteen luonne on tilannesidon-
nainen. Kumppanuuden vieminen yksityiskohtiin ei aina ole mahdollista, eikä aina edes tar-
peellista, toimivan yhteistyön kehittämiseksi. Yritykset tekevät päätökset sitoutumisesta
omista senhetkisistä lähtökohdista. Kumppanuussuhdetta on kuitenkin jatkuvasti ylläpidettä-
vä, sillä yrityksessä kontaktipinnat vaihtuvat ja kumppanuussuhteen tuottavuus muuttuu. Yri-
tyskumppanuus usein henkilöityy yhteen työntekijään kumppanuusyritysten välillä. Kumppa-
nuus liiketoimintasysteeminä on markkinaehtoista ja tuottoon perustuvaa, sen lisäksi kump-
panuusyrityksillä tulee olla verkostomaisia suhteita. Yrityskumppanuuteen liittyvät tiiviisti
myös käsitteet verkostoyritystoiminta, järjestelmätoimittajuus ja strateginen kumppanuus.

Organisaatiotasolla kumppanuus jalkauttaa sosiaalista pääomaa yritysten käyttöön. Nämä re-
surssit voivat olla aineellisia sekä aineettomia. Aineettomia resursseja ovat esimerkiksi tieto
ja oppiminen. Organisaation oppiminen voidaan nähdä sosiaalipsykologisenä ilmiönä, viime
kädessä kysymys on yksilön oppimisprosessista, joka voi vaikuttaa verkoston tasolla. Verkosto
tarjoaa oppimisympäristön, jossa yksilöt voivat kehittää itseään. Koska pääasiassa oppijana
toimii yksilö niin, myös oppiminen kumppanuussuhteessa ilmenee ensisijaisesti yksilötasolla.
Myös verkostossa tapahtuu oppimista ja verkosto oppii. Kumppanuus voi kuitenkin olla hyvin-
kin erilaista verrattuna siihen mitä on tavoiteltu, sillä yhteistyösuhde perustuu ihmisten väli-
seen kanssakäymiseen ja heidän eri näkökulmiin sekä osaamiseen. Yritysten rajapinnoilla toi-
mivat henkilöt luovat yhteistyön kumppanuusyritysten välille ja vaikuttavat keskeisesti sen
onnistumiseen. (Vesalainen 2006, 17.)

2.3 Kumppanuuden ulottuvuudet

Organisaatioiden välisessä kumppanuudessa on kyse kaupallisesta suhteesta ja jotta se olisi
kannattavaa kummallekin osapuolelle tulee win/win-tilanne toteutua vaihdannassa. Sen to-
teutumiseksi on kuitenkin kaksi edellytystä: se, että syntyy jaettavaa ja että se jakautuu hyö-
tyinä kummallekin osapuolelle. (Vesalainen 2004, 190.)

On huomioita, että tutkittavalla turvallisuusalalla ei kyse ole välttämättä liiketoiminnasta
kummankaan osapuolen osalta. Tällöin vaihdanta voi olla myös tappiollista kummallekin osa-
puolelle, tällöin tärkeintä on että tappiot jaetaan yhdessä (lose/lose-asetelma). Turvallisuus-
alalla tämä tarkoittaa useasti suuronnettomuuden tai vakavan turvallisuuspoikkeaman tapah-
tumista, kun taas vakuuttamisessa kyseessä on usein riskin realisoituminen suurta kannatta-
vuutta tavoiteltaessa. (Vesalainen 2004, 122-123.)

2.3.1 Kumppanuuden rakenteelliset sidokset

Organisaatioiden väliselle kumppanuudelle muodostuu rakenteellisia sidoksia, Vesalainen (2006, 48) nimittää rajapintarakenteiksi yritysten välille muodostuneita toimintarutiineja ja käytäntöjä, jotka muuttuvat ajan myötä rakenteellisiksi elementeiksi. Käytännössä kumppanuudessa tällaisia ovat jatkuvaa vuorovaikutussuhdetta vaativat sidokset kuten esimerkiksi kehittämistiimit, vastuuhenkilöparit ja kouluttautuminen asiakkaan palveluksessa.

Toinen rakenteellisten sidosten muoto liittyy erilaisiin järjestelmiin, vaikka useasti nämä liitetään vain tietojärjestelmiin niin myös yrityksen erilaiset laatu järjestelmät voivat olla keskeisiä rakenteellisten sidosten osalta. Laatu järjestelmät toimivat kumppanuussuhteessa organisaatioiden välisenä kehittämissuhteena ja mittaristona.

2.3.2 Kumppanuuden sosiaaliset sidokset

Sosiaaliset sidokset syntyvät ihmisten välisestä kanssakäymisestä ja käyttäytymisestä. Organisaatiot ovat sosiaalisia rakenteita, jotka muodostuvat ihmisten käyttäytymisen pohjalta rakenteellisten sidosten luomissa puitteissa. Nämä henkilötason suhteet luovat perustan sosiaalisella kanssakäymisellä. Verkostosuhteista sosiaaliset sidokset korostuvat erityisesti yhteistyön rajapinnassa työskentelevien henkilösuhteissa. (Vesalainen 2006, 51.)

Sosiaalisten sidosten osalta avoimuus (ns. open books-periaate) on tavoiteltava ominaisuus mutta käytännössä se voi olla vaikea toteuttaa, sillä yritysten välistä luottamusta on vaikea ennustaa. Oppiminen tapahtuu useasti sosiaalisten sidosten kautta vuorovaikutuksessa ja yksilöiden oppiminen luo pohjan organisaatioiden oppimiselle. Oppiminen sosiaalisessa sidoksessa voi olla tiedon tai tietämyksen siirtämistä. Tietämyksen siirtäminen tulee vaatimaan tiedonkäsittely- ja vastaanottamistaitoja oppivalta organisaatiolta. Sosiaalisen sidoksen osaamisnäkökulmasta kysymys on hyödyistä jota vuorovaikutuksen kautta voidaan luoda kumppanuuden osapuolille. (Vesalainen 2006, 54-55.)

2.3.3 Kumppanuuden strategiset sidokset

Nykypäivän strateginen ajattelu on korostanut yrityksen ydinosaa ja johtanut voimakkaaseen ulkoistamiskeskitykseen (Vesalainen 2006, 59). Organisaatioiden osalta palvelutoimintoja on ulkoistettu vaikka ne ovat olleet osa ydintoimintoja tai tärkeitä tukifunktioita. Näissä tapauksissa on olennaista huomata, että kumppanuusorganisaatioiden välillä tulisi myös olla strategisen tason sidoksellisuutta.

Verkostolla tulisi olla visio omasta toiminnastaan, jonkinkaltainen strateginen johto sekä strategisia tavoitteita. On huomioitava, että kilpailun siirtyessä yritysten väliltä verkostoiden väliseksi myös organisaatioiden strategiset tavoitteet ovat muuttuneet. (Vesalainen 2006, 59-60).

2.3.4 Kumppanuuden hyödyt

Yritysten välinen kumppanuus liittyy useasti markkina-aseman kehittämiseen. Yritykselle kumppanuus viranomaisen kanssa luo erilaisia näkökulmia ja parhaissa tapauksissa viranomaisen kanssa yhteistyö voi luoda valmiin konseptin tai tuotteen suoraan markkinoille. Viranomaiselle yhteistyö yksityisten toimijoiden kanssa antaa mahdollisuuden kehittää teknistä osaamista ja antaa pääsyn uusimpaan teknologiaan. Kumppanuudella voidaan täydentää organisaation puuttuvaa osaamista tulevaisuuden skenaarioita varten.

2.4 Viranomais- ja turvallisuusyhteistyö

2.4.1 Viranomaistoimintojen ulkoistaminen

Viranomaiset ovat viime vuosina ulkoistaneet turvallisuuspalveluita johtuen julkisen hallinnon kestävyysvajeesta ja nopeutuvasta teknologiakehityksestä. Erityisesti suomalaisella kuntasektorilla on ollut paineita ulkoistaa, yksityistää tai hankkia ostopalveluina viranomaispalveluita. Ulkoistamisella tarkoitetaan viranomaistoimintojen siirtoa sopimuksella ulkopuolisen palveluntarjoalle tuotettavaksi. Ulkoistus ei poista kunnan palveluiden järjestämisvastuuta, viranomaisvastuuta ja valvontavelvollisuutta esimerkiksi laadun ja saatavuuden seurannasta. Ostopalvelu puolestaan tarkoittaa ulkopuoliselta ostettua palvelua, jonka avulla saadaan tuoteteistetty vastine. Yksityistäminen koskee vain kunnan aikaisemmin vapaaehtoisesti tuottamia palveluita joita siirretään ulkopuolisen vastuulle, viranomaisvelvoitteita ei kuitenkaan voi yksityistää. Tuotteistaminen on keskeinen käsite myös turvapalvelun tuottamisessa. (Junnila & Fredriksson, 2012, 5-8.)

On huomioitava että turvallisuusviranomais-käsitteen määrittely on tarkkaa ja pohjautuu viranomaisen ydintoimintaan sekä lainsäädäntöön, kun taas yksityisellä sektorilla turvallisuusalan yrityksenä pitää yritystä, joka myy palveluitaan tai tuotteitaan turvallisuusarvoon vedoten (Kupi ym. 2010, 5). Turvallisuustoimintojen ulkoistamiseen liittyy myös muita lainsäädännöllisiä velvollisuuksia kuin viranomaisvastuut, esimerkiksi kansainvälinen lainsäädäntö määrittelee tietyt tehtävät valtiollisten toimijoiden vastuulle.

2.4.2 Viranomaisyhteistyö

Viranomaisyhteistyö ei ole käsitteenä vakiintunut, mutta sillä on useimmiten tarkoitettu Vesa Valtosen (2007) kaltaista määritelmää: Toimivaltaisen viranomaisen koordinoimaa viranomais-ten ja muiden yhteistyöhön velvoitettujen tai valtuutettujen toimijoiden toimintaa yhdessä yhteistyön päämäärien saavuttamiseksi. Viranomaisyhteistyö on kehittynyt tarpeesta luoda uusia ratkaisuja ja tehokkaampia toimintatapoja resurssien vähentyessä. Osaltaan yhteistyötä on edistänyt myös tietotekniikan kehittyminen ja ulkoistumisen yleistyminen. Viranomaisyhteistyö voi myös saada kumppanuuden piirteitä.

Viranomaisyhteistyötä on selkeästi lisännyt toimialojen rajoja ylittävät uhat kuten onnettomuudet, luonnonkatastrofit ja rikollisuus. Suomessa viranomaiset ovat toimineet yhteistyössä erityisesti merenkulun turvallisuudessa sillä Suomenlahdella, Pohjois-Itämerellä ja Ahvenanmerellä meriliikenteen kasvu on lisännyt merellisen monialaonnettomuuden uhkaa. Myös kansainvälisesti merelliset onnettomuudet ovat koko luokaltaan suurimpia ympäristötuhoja esim. Meksikonlahden öljykatastrofi. Sisäasiainministeriö on luokitellut suuronnettomuuden riskit seuraavasti: merellinen suuronnettomuus, laaja vaarallisten aineiden onnettomuus asutusalueella, laaja energiahuollon katkos ja sään ääri-ilmiöiden aiheuttamat tuhot. (Dufva & Pekola 2010, 20.)

Yhteiskunnan riippuvuus systeemisistä järjestelmistä on aiheuttanut tilanteen, jossa vaaditaan moniammatillista varautumista. Esimerkiksi terveydenhuollon, logistiikan, energiantuotannon, vedenjakelun ja ICT-alan laajalle levinneet riskit ovat varautumisen kohteena. Euroopan komissio on aloittanut toimenpiteet hybridiuhkien osaamiskeskuksen perustamiseksi Helsinkiin. Osaamiskeskus keskittyy valtiollisiin uhkiin jotka eivät ole pelkästään sotilaallisia, esimerkiksi energiaturvallisuus saattaa olla keskuksen yksi osaamisalueista (Helsingin Sanomat 2016).

2.4.3 Yritysturvallisuus osana liiketoimintaa

Yritysturvallisuudella tarkoitetaan yritysten kaikkien toimintojen turvallisuutta, joka turvallisuusjohtamisen muodossa on osa yrityksen johtamista. Uhkien tunnistaminen ja arvioiminen on keskeistä yritysturvallisuudelle (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2015). Yritysturvallisuus usein konkretisoituu yrityksen omaisuuden (immateriaalisen tai materiaalisen) suojaamiseen. Suurimmassa osassa yrityksiä yritysturvallisuuden kumppanina toimii vartiointiliike. Yksityisen turvallisuusalan suurimmat toimijat ovatkin vartiointiliikkeitä. Yksityinen turvallisuusala perustuu Suomessa lakiin yksityisistä turvapalveluista (Laki yksityisistä turvallisuuksipalveluista 1085/2015). Laki määrittelee vartiointiliikkeiden pääasialliseksi toimienkuvaksi omaisuuden suojaamisen.

Yritysturvallisuudessa käytetään kansainvälisesti melko samanlaista mallia turvallisuuden osaluista, jota kutsutaan nimellä Enterprise Risk Management (ERM) (PwC 2017). Käytännössä tämä mahdollistaa sen, että organisaatioiden kokonaisturvallisuus on rakennettu organisatorisesti samankaltaisesti.

Yksityisen turvallisuusalan suuret toimijat tarjoavat laaja-alaisesti turvallisuusalan palveluita, kuten turvakonsultointia, tietoturvaluuspalveluita ja toimitilapalveluita. Suuri osa palveluista tarjotaan ulkoistamisen kautta tai alihankintapalveluna. Ulkoistamisella tarkoitetaan toiminnon siirtämistä ulkopuolisen palveluntarjoajan vastuulle. Ulkoistamiseen liittyy divergoiva verkottuminen, jolloin yritys luopuu toiminnoista, jotka eivät kuulu sen ydinosaan ja hankkii ne palveluntarjoajalta. Konvergoiva verkottuminen tarkoittaa puuttuvan ja tarpeellisen osaamisen sekä resurssien hankintaa markkinoilta. Ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttöä kutsutaan alihankinnaksi. Alihankinnassa vastuu toiminnoista säilyy yrityksen sisällä. (Hallikas ym, 2001, 5.)

2.4.4 Yhteisöturvallisuus

Yhteisöturvallisuus (Societal Security) on Copenhagen School of Security Studies-oppilaitoksen luoma termi, jolla tarkoitetaan turvallisuutta joka on aina läsnä ja johon eri toimijat pyrkivät. Turvallisuus on käsityksen mukaan lähtöisin ihmisistä ja sosiaalista perustarpeista. Turvallisuuden toteutumiseen vaikuttavat niin turvallisuustoimijat kuin yksilö itse. Myös erilaiset paikallisyhteisöt ovat keskeisessä asemassa. (Iivari 2012, 18-19.)

Kehittyneet yhteisöllisen talouden käsitteet tulevat vaikuttamaan laajasti yhteisöturvallisuuden ja sen kehittymiseen tulevina vuosina. Lahti ja Selosmaa (2013, 168-170) ovat koonneet termejä yhteen seuraavasti: jakamistalouden (”sharing economy”) vaihtoehtoisia suomenkielisiä termejä ovat *yhteiskulutus ja yhteisöllinen kulutus* (”collaborative consumption”), jotka saattavat johtaa ajatuksia harhaan, mikäli sana ”kulutus” painottuu tulkinnassa liikaa. Samassa yhteydessä käytetään myös termiä *käyttömahdollisuustalous* (”access economy”). Jakamistaloutta laajempi käsite on *yhteisöllinen talous* (”collaborative economy”), joka käsittää myös *yhteisöllisen vertaistuotannon* (”commons-based peer production”), *joukkouttamisen* (”crowdsourcing”) ja *avoimen innovoinnin* (”open innovation”). Tunnettuja käsitteitä turvallisuusteknologian kehittämisessä ovat yhteiskehittäminen ja yhteisinnovointi.

2.5 Turvallisuuskumppanuus ja sen kehittyminen

Turvallisuuskumppanuus on käsitteenä vakiintumaton ja turvallisuuskumppanuudella voidaan viitata hyvinkin erimuotoisiin kumppanuussopimuksiin. Myös turvallisuuden käsite on erilainen

johtuen toimintaympäristöstä, anglosaksisella kielialueella käytetään kahta eri termiä (security-safety) luonnehtimaan turvallisuutta kun taas Suomessa ja slaavilaisella kielialueella käytetään yhtä termiä. Termistö vaikuttaa myös suoraan asiakas-palvelutuottaja-suhteeseen, sillä termeillä tarkoitetaan joko välitöntä henkilökohtaista ja yksilöllistä turvallisuusmerkitystä (safety) tai teknis-operatiivista turvallisuutta (security). Suomessa turvallisuus-käsitteessä voi aina olla holistinen merkitys läsnä. (Iivari 2012,18-19.)

Turvallisuuspalvelun ulkoistamisen ja alihankinnan voi katsoa olevan toimittaja-asiakassuhde, joka täyttää verkostoitumisen peruselementit. Turvallisuuskumppanuus-käsitteellä voidaan viitata joko yhteistyön luonteeseen (esim. turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan kehittämisen), osapuolten ydinliiketoimintaan (esim. turvallisuusviranomaisen kanssa tehtävään yhteistyöhön, joka tähtää jokin toisen alueen kehittämiseen) tai puhtaasti ennaltamäärättyyn lainsäädännölliseen menettelyyn kuten esimerkiksi yritysturvallisuusselvitykset (Turvallisuusselvityslaki 726/2014). On huomioitava, että kumppanuussuhteessa on kaksi osapuolta, joilla on eriävät intressit. Vaikka kumppanuus saattaisi olla tehokkaampaa vain toisen osapuolen ehtoilla toimittaessa, se ei kuitenkaan täytä kumppanuussuhteen määrittelyä.

Turvallisuuskumppanuus voi olla usean eri toimijan välillä, esim. viranomaisen ja yksityisen toimijan, viranomaisen ja toisen viranomaisen tai kahden yrityksen välillä. Myös aikaisemmat vakiintuneet verkostosuhteet saattavat muuttua kumppanuudeksi. Viranomaisten kumppanuuden saralla yksi vanhimmista kumppanuuksista on Helsingin kaupungin pelastustoimen ja terveystoimen yli 100 vuotta kestänyt viranomaisyhteistyö, joka on luonut ensihoitopalvelun, ammatillista koulutusta ja uusia palveluita kuten lääkäriambulanssitoiminnan. Taisto Hakala (2007, 27-37) on kutsunut tätä yhteistyötä kumppanuudeksi.

Organisaation hierarkisuus ja toimintakenttä vaikuttavat kumppanuussuhteiden luomiseen. Erityisesti turvallisuustoimintaa pidetään säännönmukaisena alana. Turvallisuuskumppanuuden luominen on helpompaa puolijulkisille (semipublic) organisaatioille johtuen niiden suuremmasta toimintavapaudesta verrattuna paikallishallinnon viranomaisiin (Kaukonen 2006, 18). Kansainvälisesti turvallisuuskumppanuus on tunnetuinta Isossa-Britanniassa, jossa alan keskusliitto British Security Industry Association on toiminut vuodesta 1967 lähtien, on kuitenkin huomioitava että yhteistyö on keskittynyt pääasiallisesti yksityisten toimijoiden väliseen yhteistyöhön. (British Security Industry Association 2016.)

2.5.1 Turvallisuuskriittiset organisaatiot

Varhaisimmat turvallisuuskumppanuuden muodot liittyvät turvallisuuskriittisiin organisaatioihin. Monilta toimialoilta löytyy organisaatioita, joiden toimintaan sisältyy merkittäviä ihmishenkien tai ympäristöön kohdistuvia riskejä. Julkisten toimijoiden luottamus näiden organisaatio-

tioiden kykyyn toimia on osa niiden olemassaolon edellytystä. Turvallisuuskriittisiksi organisaatioiksi on tavallisesti mielletty ydinvoima, kemianteollisuus, ilmailu, merenkulku ja raide-liikenne (Reiman & Oedewald 2008, 17). Turvallisuuskriittisten organisaatioiden yhteistyömuodot keskittyvät yhteiskunnan tärkeiden toimintojen turvaamiseen.

Korkean luotettavuuden omaava organisaatio (high reliability organization, HRO) on puolestaan Berkeleyn yliopiston lanseeraama termi, jolla tarkoitetaan organisaatiota joka on toiminut menestyksekkäästi riskialttiilla alalla kuten ydinvoima. Resurssien saatavuus ja redundanttisuus ovat HRO-teorian mukaan tärkeitä tekijöitä turvallisuuden kannalta. Korkean luotettavuuden organisaatiolla on enemmän henkilöstöresursseja kuin mitä työn tekemiseksi olisi tarpeen. Redundanttisuus viittaa turvatoimintojen kaksintamiseen ja toisaalta siihen että teknisen tehtävän parissa työskentelee itsenäisesti useampia henkilöitä (Reiman & Oedewald 2008, 233). Tämän tutkimuksen osalta yksi keskeinen prosessi HRO-teoriassa on kunnioitus asian-tuntemusta kohtaan. Erytistilanteessa päätösvaltaa annetaan sen mukaan kenellä on suurin tietämys asiasta (Reiman & Oedewald 2008, 235).

Nämä organisaatiotyypit tuovat turvallisuuden verkostotutkimukseen kaksi tarkasteltavaa arvoa, luottamuksen ja kokemuksen. Turvallisuusalalla toimiva organisaatio voi olla korkean luotettavuuden omaava organisaatio sekä turvallisuuskriittinen organisaatio samanaikaisesti. Muiden toimijoiden luottamus näiden organisaatioiden kykyyn toimia on osa niiden olemassaolon edellytystä, kun taas luottamus perustuu aikaisempaan menestyksekkääseen toimintaan riskialttiilla alalla.

2.5.2 Turvallisuuskäsitykset

Eri toimialoilla on muodostunut erilaisia turvallisuuskäsityksiä; turvallisuustoiminnalla voidaan viitata esimerkiksi rakenteelliseen paloturvallisuuteen tai valmiussuunnitteluun. Usein turvallisuudesta on puhuttu riskin vastakohtana tai vaaran puuttumisena. Turvallisuus on aina sosiaalisesti konstruointua, mikä tarkoittaa sitä, että ryhmä määrittelee itse turvallisuuden käsitteen omassa toimintaympäristössään. Samalla kuitenkin rajataan tiettyjä turvallisuuden osatekijöitä ajattelun ulkopuolelle, eikä niitä osata arvioida. Useimmat turvallisuuden osa-alueet ovat päällekkäisiä, ja tukevat toisiaan. Turvallisuutta onkin hyvä määritellä sen kohteen perusteella. Turvallisuus voisi siis kohdistua omaisuuteen, henkilöstöön, toimintaan, ympäristöön, imagoon tai organisaation tietoon. Suuronnettomuudessa tai poikkeustilanteessa kaikki nämä voivat olla uhattuna. (Reiman & Oedewald 2008, 18-19).

Turvallisuuskumppanuus on pitkälti kehittynyt ympäristöturvallisuuden osa-alueella. Ympäristöturvallisuus keskittyy toimialana pitkälti energiantuotantoon ja teollisuuteen. Ympäristöturvallisuuden keskeisenä viranomaisena voidaan pitää ympäristöviranomaisia, pelastuslaitoksia

ja merenkulkuviranomaisia (Reiman & Oedewald 2008, 17-18). Ympäristöturvallisuus liiketoiminta-alana ei ole ollut kaupallisesti erityisen kilpailtua ja osaltaan kovan taloudellisen kilpailun puuttuminen on edesauttanut verkostoyhteistyön syntymistä. Yhtenä syynä kilpailun puuttumiseen on ollut ajatus ympäristöturvallisuuden kuulumisesta kansalliseen turvallisuuteen (Kupi ym. 2010, 17).

Tietoturvallisuuden osa-alueella nopea teknologinen kehitys on luonut tilanteen, jossa tekninen osaaminen on keskittynyt pois viranomaisilta kohti yksityisiä yrityksiä. Yksityisillä tietoturvallisuuden yrityksillä on kuitenkin ollut hajanaiset resurssit ja osaamisalueet. Kumppanuussuhteiden luominen on ollut elinehto kehityksessä mukana pysymiselle niin viranomaisille kuin yksityisille yrityksille (European Union Agency for Network and Information Security 2016).

Ympäristöturvallisuus on osa-alueena poliittisesti vähemmän arkaa kuin tietoturvallisuus ja sitä koskevat kansainväliset kriisit. Tiedustelutoiminnan ja tietoturvallisuuden intressien sekoittuminen on aiheuttanut tilanteen, jossa tietoturvallisuuden toimenpiteet helposti kyseenalaistettavia ja toisaalta epäselviä tarkoituspöytäkirjoista. On myös huomioitava, että Suomessa eletään aikaa, jolloin vakavimmat ympäristökriisit ovat vasta toteutumassa. Talvivaaran kipsisakka-allas onnettomuus vuonna 2012 oli laajin kaivosalan ympäristöonnettomuus Suomessa. Onnettomuuden yhdeksi syyksi arvioitiin viranomaisvalvonnan yhteistyön puutteellista toteutumista. (Ympäristöministeriö 2014, 9.)

2.5.3 Turvallisuuden luominen yhteistyöllä

Turvallisuuden luomisella on kustannuksensa, ja erityisesti yritysmaailmassa turvallisuuden optimoinnilla on myös taloudellista merkitystä. Myös turvallisuuden osa-alueet saattavat olla ristiriidassa toisiinsa nähden. Esimerkiksi toimitilaturvallisuuden kulunvalvonnalliset ratkaisut saattavat heikentää henkilöstön poistumista kiinteistöstä hätätilanteessa ja näin ollen vaikuttaa yleiseen paloturvallisuuteen toimitiloissa. Toinen ongelmallinen asia on turvallisuuden osa-alueiden resursointi: on tyypillistä, että yritys tai organisaatio etsii turvallisuuden osa-alueen joka on lähimpänä ydinliiketoimintaa ja panostaa siihen suhteellisen paljon verrattuna muihin osa-alueisiin. Voidaankin olettaa, että tällainen organisaatio on tehokkaampi tietyillä osa-alueilla riippumatta siitä minkälaisia uhkatekijöitä tai riskejä ympäristö tuottaa heidän toiminnalleen.

Turvallisuuden ilmeneminen liittyy useasti riskien toteutumiseen tai onnettomuuksiin. Reiman ja Oedewald (2008, 36) määrittelevät turvallisuuden emergentiksi ominaisuudeksi, joka syntyy organisaation eri osa-alueiden vuorovaikutuksesta. Emergentti tarkoittaa sitä, että turvallisuus on enemmän kuin osiensa summa. Turvallisuus siis muodostuu yksittäisten ihmisten ja

organisaation osien vuorovaikutuksesta. Arvioitaessa yrityskumppanuutta on huomioitava, että sananmukaisessa merkityksessä yrityskumppanuus tulee vaikuttamaan myös organisaation turvallisuuskulttuuriin ja organisaatioon laajemmassa mittapuussa. Jokainen organisaation jäsen voi vaikuttaa turvallisuuden tasoon omassa omassa organisaatiossa ja myös välillisesti verkoston tasoon. (Reiman & Oedewald 2008, 128.)

Yksi turvallisuusyhteistyön malli on klusteri. Turvallisuusosalalla klusteri on joukko organisaatioita, jotka työskentelevät yhdessä toistensa kanssa turvallisuustilanteen kehittämiseksi. Tähän vuorovaikutukseen kuuluu sekä yhteistoiminta, että kilpailu toistensa kanssa. Johtuen sen elastisuudesta ja emergenteistä ominaisuuksista turvallisuusklusteri tarjoaa monitasoisen mahdollisuuden turvallisuuden tarkasteluun eri ympäristöissä mutta on huomioitava, että turvallisuus toimialana on jäsentymätöntä eikä turvallisuusalan yrityksen ydinliiketoimintana ole välttämättä turvallisuus vaan esimerkiksi tekninen myynti. (Kupi ym. 2010, 7.)

Varsinaisella turvallisuuskumppanuudella tarkoitetaan strukturoitua yhteistyötä, joita eri toimijat tekevät vahvistaakseen omia prosessejaan. Turvallisuustoiminnan ollessa kummallekin taholle ydintoimintaa yritetään saavuttaa hyötyä joka voidaan myös todentaa. Yleisesti liiketoiminnassa käytetään käsitettä public-private partnership (PPP). Kansainvälisellä tasolla turvallisuuskumppanuudella tarkoitetaan turvallisuustoiminnan tehostamista yhteistyökumppanien osaamisella tai yhteisen turvallisuusjärjestelmän hallinnoimista. Toimijoiden rooli määrittelee osaltaan turvallisuuskumppanuutta, sillä erityisesti julkinen-yksityinen yhteistyö mahdollistaa parhaiden käytäntöjen jakamisen eri tasoille.

2.5.4 Organisaation riskienhallinta

Yleisesti riskin käsitteellä tarkoitetaan ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyttä ja sillä kuvataan epävarmuustekijää jossakin tilanteessa. Riskin käsite eroaa vaaran käsitteestä, jolla tavallisesti kuvataan uhkaa joka itsessään on riskienhallinnan kohde. Organisaation riskienhallinnalla yritetään hallita organisaation menestymisen kannalta arvokkaita asioita ja kaikkia riskijaotteluita voidaan pitää oikeina jos ne ovat organisaation toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisia. On kuitenkin huomioitava, että eri alojen tavat määritellä riskejä vaihtelee suuresti. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 25-31.)

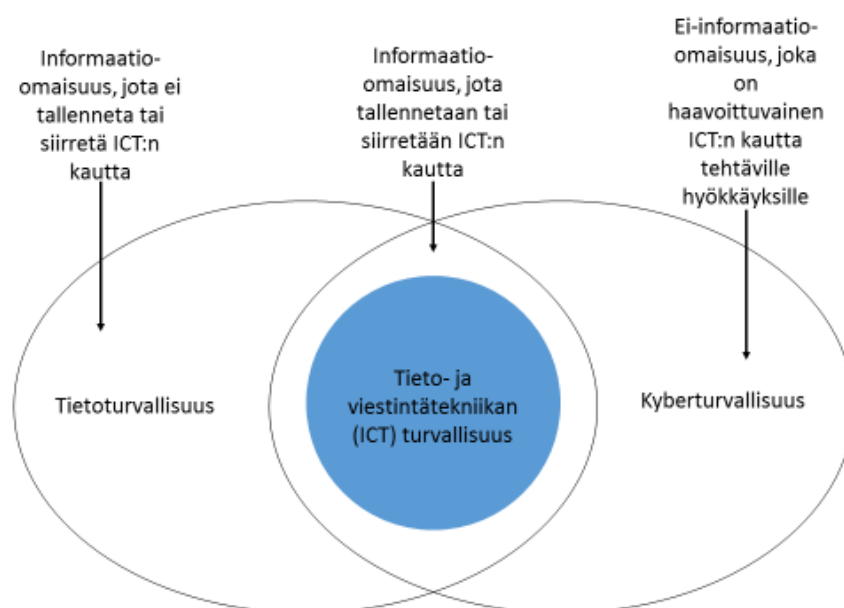
2.5.5 Turvallisuuskumppanuus

Työssä tutkitaan turvallisuuskumppanuutta julkinen-yksityinen (PPP) näkökulmasta. Pääosa strukturoidusta turvallisuuskumppanuudesta Suomessa tapahtuu turvallisuuspalveluyrityksen ja turvallisuusviranomaisen välillä. Turvallisuusalan nopean kehitys on johtanut tilanteeseen, jossa kaupallisilla toimijoilla on kehittyneempää teknologiaa ja enemmän osaamista kuin val-

tiollisilla toimijoilla. Euroopan unionin tietoverkkoturvallisuusvirasto ENISA onkin aloittanut kartoitustyön parhaiden käytäntöjen löytämiseksi tietoturvallisuusalalla. Tietotekniikkayritysten teknologinen yliverkaisuus on johtanut myös osaamisen keskittymiseen kaupallisille toimijoille. (European Union Agency for Network and Information Security 2016.)

Tämän opinnäytetyön avulla kehitetään turvallisuuskumppanuuden käsitettä ja sen tarjoamia vaihtoehtoja erityisesti viranomaistoimijoille. Tämä turvallisuuskumppanuus ei ole vahvasti lainsäädännöllistä vaan pohjautuu pitkälti teknologiseen yhteistyöhön. Opinnäytetyö luo pohjan tulevaisuudessa tapahtuvalle PPP-yhteistyölle ja kaupallisten toimijoiden resurssien hyödyntämiseen viranomaistoiminnassa.

Tutkijat von Solms ja Niekerk (2013) ovat käsitelleet turvallisuuden osa-alueita toisiaan lähentyvinä käsitteinä, joiden rajat ovat hämärtyneet. Erityisesti tietoturvallisuuden ja kyberturvallisuuden merkitykset on jatkuvasti lähentyneet toisiaan. Kyberturvallisuuden toimenpiteet tulevat osaksi turvallisuustoimintaa myös sellaisilla aloilla, joita ei ole pidetty riippuvaisina tietoturvallisuudesta, erityisesti viranomaistoimintaa tämä tulee muuttamaan laajalaisesti. Tietoturvallisuus, joka pitää sisällään myös fyysisen tiedon turvaamisen käsittää jatkuvasti myös muihin osa-alueisiin kuuluvia asiakokonaisuuksia (Kuvio 1.).



Kuvio 1. Tieto- ja viestintäteknikan turvallisuus (Mukailtu von Solms ja Niekerk 2013).

On huomioitava, että myös turvallisuuskumppanuus laajenee käsittämään muita osa-alueita kuin, vain sitä toimikenttää, mihin se alun perin oli luotu. Turvallisuuskumppanuuden rajapin-

nat lähenevät siis toisiaan myös turvallisuusajattelun kautta eivätkä vain osana yrityksen johtamista. Työn tarkoituksena on kehittää turvallisuuskumppanuuden käsitettä työelämän tarpeisiin. Turvallisuusjohtaminen on osana yrityksen kokonaisvaltaista johtamista, joten turvallisuuskumppanuuden kehittäminen tulee kehittämään myös yrityksen muita ydintoimintoja.

Turvallisuuskumppanuuden syntyminen johtuu useasti muutos- ja ajuritekijöistä, jotka voidaan luokitella markkina-, yhteiskunta ja teknologiajattelulla. Näitä tekijöitä käsitellään alaluvussa 2.6.2 Peste-analyysin kautta.

2.5.6 Turvallisuuskumppanuuden esimerkit

Turvallisuuskumppanuuden esimerkit on kerätty julkisista aineistolähteistä ja niiden tarkoitus on selvittää minkälaisia kumppanuuksia turvallisuustoiminnassa on Suomessa tehty. Valtaosa esimerkeistä on viranomaisyhteistyön määrittelyn täyttäviä eivätkä välttämättä pidä sisälleen kaikkia kumppanuuden määrittelyjä, mutta yhteistyöstä on kuitenkin käytetty virallisesti tai epävirallisesti käsitettä kumppanuus. Aikaisemmat vakiintuneet verkostosuhteet saattavat saada kumppanuuden piirteitä tai muuttua kumppanuudeksi.

Turvallisuuskumppanuus palotarkastuksissa pohjautuu Helsingin opetusviraston ja pelastuslaitoksen väliseen yhteistyöhön. Kumppanuusmallissa pelastuskoulun henkilöstö suorittaa koulujen palotarkastukset ja niiden sisältö käydään läpi yhdessä opetusviraston kanssa. On ajateltu, että parantamalla oppilaitosten turvallisuutta vähennetään pelastuslaitoksen työtehtäviä Helsingin kouluissa. Jokaiseen kouluun on koulutettu pelastuslaitoksen puolesta turvallisuustavaa. (Kaukonen 2006,41.)

Turvallisuuskumppanuus puolustushallinnon kontekstissa tarkoittaa jotakin aikaisemmin puolustusvoimien tuottamaa palvelua, joka on ulkoistettu ulkopuoliselle toimijalle. Tämän kumppanuusmallin vastavuoroisuus perustuu siihen, että ulkopuolinen toimija saa tuottoa tarjoamistaan palveluista. Turvallisuuskumppanuus terminä on ollut käytössä Suomessa muun muassa Puolustusvoimien ja yksityisten turvallisuusalan yritysten välillä. Kuitenkin nykypäivänä termin on korvannut yritysturvallisuusselvitys (facility security clearance). Yritysturvallisuusselvityksellä tarkoitetaan menettelyä, jolla yritys tai viranomainen saa pääsyn viranomaisen luottamuksellisiin tietoihin. (Ulkoasiainministeriö 2015,15.)

METO-yhteistyö on luotu merenkulun turvallisuustoimintaa varten. Yhteistyössä on ollut mukana puolustusvoimien merivoimat, rajavartiolaitos ja merenkulkulaitos. Vuodesta 1997 jatkuneella yhteistyöllä on saavutettu toiminnallista, taloudellista ja turvallisuutta kehittävä

hyötyä. Yhteistyötä on tehostanut kansainvälinen lainsäädäntö. (Dufva & Pekkola 2010, 25-26.)

Helsingin kaupungin pelastustoimen ja terveystoimen kumppanuus on yli 100 vuotta kestänyt viranomaisyhteistyö, joka on luonut ensihoitopalvelun, ammatillista koulutusta ja uusia palveluita kuten lääkäriambulanssitoiminnan. Tätä suhdetta on kutsuttu myös virallisesti kumppanuudeksi. (Hakala 2007, 27-37.)

Turvallisuuskumppanuuden esimerkkien ulkopuolelle on jätetty poliisi-tulli-raja-yhteistyö (PTR), sillä se on lakiin perustuva yhteistyön muoto, josta ei käytetä kumppanuusnimitystä. Tätä yhteistyön muotoa on pidetty toimivana mutta sitä ei ole kuitenkaan erityisemmin tutkittu. Kaikilla PTR-yhteistyöhön kuuluvilla viranomaisilla on puolestaan olemassa myös verkostosuhteita, josta he käyttävät nimitystä kumppanuus. Samalla periaatteella on esimerkkien ulkopuolelle jätetty myös yksityisen turvallisuusalan yritysten ja viranomaisten epävirallinen yhteistyö kaupunkiturvallisuuden ja rikostorjunnan alueella. Yhteistyö on pääasiallisesti lakiin perustuva yhteistyön muoto, josta ei käytetä kumppanuusnimitystä ja joka eroaa kaupunkikohtaisesti paljonkin. Tätä aihetta kuitenkin sivutaan työelämäworkshopin-osalta luvussa 4.

Helsingin kaupungin luoma poliisikoordinaattori-yhteistyö jätettiin pois esimerkeistä johtuen siitä, että turvallisuuskumppanuus-nimitystä ei käytetä yhteistyöstä vaikka se koskettaakin erityisesti kaupunkiturvallisuuden osa-alueita. Osaltaan yhteistyö muistuttaa myös enemmän normaalia viranomaisyhteistyötä kuin kumppanuutta.

2.5.7 Turvallisuuskulttuuri

Yksilön merkitys turvallisuuskumppanuuden osalta on merkittävä. Se, miten yrityksen rajapinnassa työskentelevä henkilö kokee oman organisaationsa turvallisuuskulttuurin vaikuttava keskeisesti turvallisuuskumppanuuden onnistumiseen. Turvallisuuskriittisen toimialan organisaatiolta edellytetään kehittyneitä turvallisuuskulttuuria, jota arvioidaan myös ulkopuolisten asiantuntijatahojen kautta. Turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan turvallisuuteen liittyviä asenteita, toimintatapoja ja arvoja organisaation sisällä. Reimanin ja Odewaldin (2007, 436) mukaan turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan sitä, miten organisaatiossa tiedostetaan toimintaan liittyvät riskit ja miten hyvin niihin pystytään reagoimaan. Tyypillisiä turvallisuuskulttuurin mitattavia arvoja ovat seuraavat:

- johdon sitoutuminen turvallisuuteen
- vaaratilanteiden raportointi ja käsittely
- turvallisuusohjeiden noudattaminen

- turvallisuuden korostaminen arvona

Turvallisuuskulttuuriajattelun heikkous on kuitenkin johdon roolin ylikorostaminen turvallisuusajattelun ylläpitämisessä. Yrityksen johto ei kuitenkaan ole mukana turvallisuuskumppanuudessa vaan rajapintojen henkilöiden turvallisuusnäkemys on ensisijaisen tärkeää ja osaltaan määrää kumppanuuden kehittymistä. (Reiman & Oedewald 2008, 349-350.)

Turvallisuuskulttuuriin liittyvä keskeinen ongelma on sen yhdenmukaisuuden vaatimus. Turvallisuuskulttuuriajattelussa on vallitseva oletus siitä, että yhtenäinen näkemys on lähtökohtaisesti hyvä asia ja eriävät mielipiteet ovat riski organisaatiolle. Kuitenkin vallitsevia käytäntöjä olisi hyvä verrata ja kyseenalaistaa oman arvioinninsa pohjaksi. Erityisesti turvallisuuskumppanuudessa ollaan tähdätty näkemykseen, jossa yksilö ja ulkopuolinen organisaatio saa ehdottaa ja tarjota parhaita mahdollisia käytäntöjä.

2.6 Yksityinen turvallisuusala Suomessa

Yksityisen turvallisuusalan suurimmat toimijat ovat vartiointipalveluita tarjoavia yrityksiä. Yksityinen turvallisuusala perustuu Suomessa pitkälti lakiin yksityisistä turvallisuuspalveluista (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 1085/2015), joka on astunut voimaan 1.1.2017. Laki määrittelee vartiointiliikkeiden pääasialliseksi toimenkuvaksi omaisuuden suojaamisen. Vartiointiliikkeiden peruspalvelut sisältävät seuraavat palvelut: paikallisvartiointi, myymälävartiointi, piirivartiointi, hälytyskeskuspalvelut ja turvatarkastus. Ainoastaan turvatarkastuspalvelut ovat elinkeinovapaata liiketoimintaa, kun taas kaikki muut edellä mainitut palvelut vaativat turvallisuuselinkeinolupaa yritykseltä ja vartijaksi, turvasuojaajaksi tai järjestyksenvalvojaksi hyväksyntää työntekijältä.

Suomalaiseen teknologiatoimialaan liittyy vahvasti turvallisuusosaaminen ja sen tuotteistaminen. Turvallisuuspalveluiden tuotteistus on toimijoille tarjottavan palvelun kehittämisestä siten, että tarjottavan palvelun hyödyt maksimoituvat. Tuotteistaminen parantaa laatua, kuten myös tuottavuuttakin. On huomioitava, että vaikka Suomen tilastokeskus listaa vain vartiointialan yritykset voidaan turvallisuusalan yrityksenä pitää yritystä joka myy palveluitaan tai tuotteitaan turvallisuusarvoon vedoten (Kupi ym. 2010, 5).

Vuonna 2012 Suomessa toimi 237 vartiointiliikettä, vuodelle 2016 vastaava luku oli 241 (Poliisi 2016). Näistä 60 % työllisti vuonna 2012 vähemmän kuin kaksi henkilöä, joten ala on erittäin pienyritysvaltaista. Suomessa markkinat olivat kuitenkin pitkälti seuraavien neljän suuren toimijan hallinnassa: Securitas, ISS, G4S ja Turvatiimi. Näiden yhteenlaskettu osuus markki-

noista on yli 90 %. Suuryrityksistä Turvatiimi oli suomalainen ja muut olivat kansainvälisiä yrityskonserneja. (Vaari, 2013, 2-3.)

Suuret toimijat tarjoavat myös muita turvallisuusalan palveluita, jotka eivät ole elinkeinolainsäädännöllä suojattuja kuten konsultointia, tietoturvallisuuspalveluita ja toimitilapalveluita. Vartiointipalveluun yhdistetään lähestulkoon aina teknisin laittein ja järjestelmin tapahtuvaa kohteiden ja henkilöiden valvontaa. Turvatekninen järjestelmä siirtää valvonta- ja hälytystiedon hälytyskeskukseen (etävalvonta), jota valvoo lähes poikkeuksetta vartiointiliikkeen työntekijä. Turvatekniset palvelut kattavat myös video-, hälytys- ja kulunvalvonnan eri sovellukset sekä tuotevalvonta- ja varkaudenestolaitteistot myymälöihin. Myös lukituspalveluja tarjotaan osana vartioimisliiketoimintaa. (Kupi ym. 2010, 32.)

2.6.1 Turvallisuusalan haasteet

Yritykset ovat pieniä ja menettävät työntekijöitään isommille yrityksille. Yritykset jakavat palvelunsa liian tarkasti henkilöstöpalveluihin, kuten vartiointiin tai turvallisuustuotteisiin kuten lukitukseen. Monialayritykset kehittävät alaa eniten Vtt:n tutkimuksen mukaan (Kupi ym. 2010, 60). On kuitenkin huomioitava, että myös suurasiakkaat kehittävät alaa yhä enemmän sillä monet monipalvelut ovat lähtöisin asiakastarpeista. Johtuen siitä, että turvallisuusala on liiketoiminnallisesti melko kehittymätöntä on melko tyypillistä, että liiketoiminnan käsitteitä yksinkertaistetaan.

On huomioitava, että erityisesti yksityisellä turvallisuusalalla kumppanuutta ymmärretään useasti väärin niin palveluntarjoajan kuin asiakkaan näkökulmasta. Turvallisuuskumppanuussuhde ei voi olla normaaliin palvelukilpailutukseen perustuva sopimus vaan turvallisuuskumppanuudessa tulee täyttää yrityskumppanuuden lähtökohdat. Kumppanuus on lähtökohtaisesti yritysten tai organisaatioiden välistä yhteistyötä, josta on sovittu erillisellä kirjallisella sopimuksella. Liiketoiminnan kumppanuus on pitkäjänteistä ja tavoitteellista sekä tietoa jakavaa. Turvallisuuskumppanuuden syntymiseksi voidaan löytää esimerkiksi seuraavia syitä; kustannusten ja riskin jakaminen tai toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen. (Vesalainen, 2006, 15.)

Turvallisuuskumppanuus ei voi olla pelkästään yksilöiden tai ammattiryhmien välistä verkottumista, vaan sen tulee tapahtua organisaatiotasolla. On kuitenkin huomioitava että turvallisuuden merkitys voi olla moniulotteinen eikä se käsitteenä tarkoita samaa eri toimijoille.

Erityisesti open books-periaatteen mukaan toimiminen on ongelmallista turvallisuusalalla, sillä useimmiten vuorovaikutus suurten toimijoiden välillä on minimaalista ja perustuu enemmän henkilösuhteisiin kuin organisoituun yhteistyöhön turvallisuusviranomaisten ja turvalli-

suusyrytysten välillä. Vesalaisen (2006, 20) mukaan luottamus on yksi tärkeimmistä menestystä selittävistä tekijöistä strategisessa kumppanuussuhteessa. Luottamus kumppanuussuhteessa viittaa siihen, että asetutaan tilanteeseen jossa vastapuolen käyttäytyminen ei ole kontrollissa. Turvallisuustoiminnassa riskinalttius vaikuttaa myös turvallisuuspalvelun laatuun eikä siihen haluta lähteä ilman vankkoja perusteita. (Vesalainen 2006, 52.)

Seuraavassa kappaleessa käsitellään turvallisuustoimialan palveluita ja toimikenttää. Turvallisuuskumppanuuteen liittyy usein turvallisuusliiketoimintaa, sillä kumppanuuden perusolottuvuuksiin kuuluu kustannusten jakaminen. On vaikea luokitella yhteistyötä kumppanuudeksi jos kustannukset ovat vain toisen osapuolen vastuulla. Palveluliiketoiminta yksityisellä turvallisuusalalla vaikuttaa alaan enemmän kuin mikään muu tekijä ja on keskeinen vaikuttaja myös viranomaisten palvelujen muodostumiseen. Esimerkiksi palotarkastusten maksullisuus on kulkenut rinnakkain yksityisen turvallisuuskonsultoinnin tarjonnan yleistymisen kanssa.

Laki yksityistä turvallisuuspalveluista määrittelee yksityisten turvapalveluiden rakenteen ja toisaalta turvapalvelut, jotka eivät ole elinkeinoluvanvaraisia.

Turvallisuusalan osaamiskenttä muodostuu seuraavista osa-alueista.

- *tietoja ja taitoja* ovat turvallisuuteen, riskienhallintaan, toimintaympäristöön, turvateknologiaan, lainsäädäntöön, talouteen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvä osaaminen
- *arvoja ja asenteita* ovat vastuullisuus, eettisyys, yksilön asenteet, asiakaslähtöisyys, päättäjien arvot, konservatiivisuus sekä yksinoikeudet ja suljetut ratkaisut
- *kontakteja ja kokemuksia* ovat paikalliset/alueelliset/valtakunnalliset verkostot, viranomaiset, teknologiatoimittajat, järjestöt, oppi- ja tutkimuslaitokset sekä kansainväliset suhteet.

Näistä osaamisalueista kumpuavat toimialan ydinpätevydet ovat *järjestyksenvalvonta, uhkatilanteiden hallinta, pelastustoiminta, piirivartiointi sekä paikallisvartiointi.*

Turvallisuusalan liiketoiminta-alueet

Keskeisiä liiketoiminta-alueita ovat Suomen Vartiointiliikkeitten Liitto ry:n jäsenyritysten palvelutarjonnan perusteella:

- *Paikallisvartiointi*: kohteen kokonaisvaltaisen turvallisuuden ylläpitäminen ja valvonta vartijan jatkuvaan tai sovittuun palveluaikaan perustuvalla läsnäololla
- *Piirivartiointi*: määräajoin kohteeseen suoritettavat tarkastuskierrokset ja niiden aikana suoritettavat sovitut turvallisuustehtävät
- *Myymäläturvallisuus*: läsnäoloon sekä tekniseen valvontaan perustuva asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuuden varmistaminen, hävikin ehkäiseminen sekä kiinteistön turvallisuuden varmistaminen
- *Tapahtumaturvallisuus*: yleisötapahtumien järjestyksenvalvonta, asiakas-, naulakko- ja vastaanottopalvelut sekä tarvittavat turvatekniikkatuotteet/palvelut
- *Hälytyskeskuspalvelut*: hälytysvalvonta (etävalvontapalvelu, suorat yhteydenotot), vartioiden ohjaaminen kohteisiin sekä asiakaspalvelu
- *Turvatekniikkapalvelut*: hälytysjärjestelmät, valvontakamerat ja etätallennuspalvelut, vartijankutsupainikkeet, etävalvonta- ja -tunnistuspalvelut sekä muut turvasuojauspalvelut
- *Turvataarkastuspalvelut*: henkilöiden, kiinteiden kohteiden ja rakennusten sekä kulku-
neuvojen turvallisuuden varmistaminen tunnistamalla vaaralliset esineet ja aineet sekä estämällä niiden pääsy turvattavaan kohteeseen
- *Aula/vastaanottopalvelut*: kohteen kulunvalvonnan ja muiden sovittujen aula- ja toimistopalveluiden hoito sekä yleisen turvallisuuden ja järjestyksenvalvonta
- *Turvallisuuskonsultointi ja -koulutus*: auditointi- ja riskienhallintapalvelut, pelastus- ja turvallisuussuunnitelmat, lakisäätteiset sekä asiakkaiden erityistarpeisiin liittyvät turvallisuuskoulutukset, turvatekniikan hankintojen konsultointi jne.
- *Järjestyksenvalvontapalvelut*: Järjestyksenvalvonta tapahtumaturvallisuuden ulkopuolella

2.6.2 Turvallisuusalan tulevaisuuksien muutosajurit

Toteuttamani kirjoituspöytä tutkimus esitutkimuksena keskittyi kumppanuuden tutkimiseen turvallisuusallalla. On huomioitava, että kirjoituspöytä tutkimusta voi käyttää ainoastaan silloin, kun tutkittua ja valmista taustamateriaalia on tarjolla. Ottaen huomioon turvallisuus-kumppanuus-käsitteen vakiintumattomuuden tutkittiin taustamateriaalin kautta kumppanuut-

ta laajemmin liiketalouden näkemyksestä turvallisuusalan toimintakentässä. Turvallisuusliiketoiminnan muutosten arviointi vaati myös alan muutostekijöiden kartoitusta. Muutostekijöitä onkin kartoitettu erityisesti toimeksiantajan näkemyksestä eli turvallisuusviranomaisen, joka ostaa turvapalveluita yksityisiltä toimijoilta.

Lähtökohdat turvallisuusliiketoiminnan tulevaisuuden skenaarioiksi on kartoitettu mahdollisimman laajasti PESTE-analyysin avulla (Taulukko 1). PESTE-analyysi on tiedonkeruun menetelmä, jonka avulla selvitetään toimintaympäristön muutosvoimia ja haasteita kartoittamalla poliittiset (P), taloudelliset (E), sosiaaliset (S), teknologiset (T) ja ympäristöön (E) liittyvät tekijät (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 6).

PESTE-analyysin osana ilmiöt luokitellaan myös ajurien osalta, ajurit ovat seuraavat markkinat (M), yhteiskunta (Y) ja teknologia (T).

	Poliittiset	Ekonomiset	Sosiaaliset	Teknologiset	Ekologiset
Megatrendit	<ul style="list-style-type: none"> Lainsäädännön kehittyminen • yksityisyyden suoja (Y) • turva-ala (Y) EU:n tuleva tietosuojasetus (Y) EU-hankkeet (turvallisuustutkimus yms.) (Y) Suurvaltasuhteet, valtapyrkimykset (Y) Terrorismin uhan lisääntyminen (Y)	<ul style="list-style-type: none"> • Yleinen talouden kehitys - ostovoiman lasku (M) • Julkisen talouden säästö-paineet (Y) • Tuloerojen kasvu (polarisaatio) (Y) • Lisääntynyt omaisuuden arvo (M) • Turvallisuustoimintojen ulkoistaminen (M) • Kansainvälistyvä liike-toiminta, kolmansien maiden tarjoamat mahdollisuudet (M) 	<ul style="list-style-type: none"> • Väestönkasvu ja vanhuus- väestön lisääntyminen (Y) • Kaupungistuminen jatkuu (Y) • Syrjäytyminen ja sosiaalisten ongelmien kasvu (Y) • Kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus (Y) • Vapaa liikkuvuus lisääntyy (Y) • Kansainvälinen rikollisuus lisääntyy (Y) • Turvallisuustietoisuuden ja turvallisuuden merkityksen kasvu (M) 	Teknologiakehitys <ul style="list-style-type: none"> • tunnistetunnistustekniikka (biometriikka) (T) • paikannus/paikkatieto (T) • antuntekn. (CBRNE) (T) • tiedonsiirto (mobiili) (T) • Lukitustekniikka (T) • Fyysisen suojauksen tuotteet (T) • Etävalvointi ja virtuaalivartija (T) 	Ilmastonmuutos <ul style="list-style-type: none"> • kestävä kehitys (Y) • ekologiset arvot (Y) • ekotehokkuus (M) Laatu, ympäristö- ja turvallisuuden hallintajärjestelmien kehittyminen (M)
Villit kortit	Venäjän/Ukrainan tilanteen eskaloituminen – Suomea lähialueita koskeva sota (Y)	Suomalaisyritykset profiloituvat kansainvälisen terrorismin torjunnassa (ppp-yhteistyö) (M)	Oikeuksien ottaminen laajasti omiin käsiin turvallisuustunteen romahtamisen myötä – lainkulkaisuus (Y)	Järjestelmien monimutkaisuuden myötä niiden luotettavuus romahtaa (T)	Suomessa tapahtuva luonnonkatastrofi, sääilmiöihin liittyvä suuronnettomuus tai ekoterroristinen teko (Y)
Heikot signaalit	Ääritilkkeiden toiminnan laajeneminen ja silmittömän väkivallan lisääntyminen (Y)	Suomalaisyritykset menestyvät pienillä erikoistumisaloilla esim. kidnappaustorjunta (M)	Viranomaistoiminnan ulkoistaminen turvayrityksille (Y)	Kyberturvallisuushat (T) Teollinen internet (IoT) ja vartijarobotti (T)	Ympäristöturvallisuus-klusterin luominen (M)

Taulukko 1. Turvallisuusliiketoiminnan muutostekijöitä

Peste-näkökulmista turvallisuusalan muutostekijöitä. Muutostekijät on luokiteltu markkina/teknologia/yhteiskunta -tarkastelun avulla turvallisuusalaan vaikuttaviksi muutosvoimiksi.

Megatrendeiksi turvallisuusliiketoiminnan toimintaympäristön ja kehittymisen kannalta nähtiin globalisaatio/kansainvälistyminen, turvattomuus, julkisen sektorin rooli, polarisaatio, väestön ikääntyminen, kaupungistuminen, teknologiakehitys sekä ilmastonmuutos. Vaikka

nämä ovat osittain toistensa seurauksia sekä sidoksissa toisiinsa, on niiden kunkin aiheuttamia muutosvoimia tarkasteltu erikseen.

Globalisaatio/kansainvälistyminen näkyy kaikissa PESTE-luokissa. Poliittisia muutosvoimia ovat toimialaa koskevan lainsäädännön kehittyminen (esimerkiksi EU-direktiivit ja tuleva EU:n tieosuoja-asetus, yksityisyyden suoja, toimivaltuuksien sääntely ja viranomaispalvelujen yksityistämisen mahdollistavat lait ja asetukset), suurvaltasuhteet ja valtapyrkimysten heijastuminen päätöksentekoon sekä turvallisuusuuhkien globalisoituminen. Talouteen vaikuttavat markkinoiden globalisoituminen, kansainvälisen taloustilanteen sekä rahamarkkinoiden turbulenssi ja ennustamattomuus, näiden heijastuminen kansallisiin markkinoihin (kestävyysvaje, omaisuuden arvo, ostovoiman muutokset ja ulkoistaminen) sekä kolmansien maiden markkinoiden avaamat mahdollisuudet. Sosiaalisina muutosvoimina nähdään vapaan liikkuvuuden myötä kasvava monikulttuurisuus ja kansainvälisen rikollisuuden kasvu. Ilmiö näkyy myös teknologioiden, tutkimus- ja kehitystyön, tiedonhankinnan (informaatioteknologian kehitys ja tietoverkot) sekä ympäristöongelmien ja uhkien globalisoitumisena.

Turvattomuus näkyy ympäristöä ja vartiointialaa koskevan lainsäädännön, globaalien turvallisuusuuhkien (sodat, terrorismi ja ilmastonmuutos) sekä kansainvälisen rikollisuuden lisääntymisenä. Turvattomuuden tunteen kasvu ilmenee myös turvallisuustietoisuuden, turvallisuuden merkityksen sekä turvateknologian kehityksen, sovellusten ja kysynnän lisääntymisenä.

Julkisen sektorin rooli ilmenee ohjaustehtävien muutoksena, joista vartiointialaa koskettavat hallinto-, oikeus- ja turvallisuusjärjestelmien ylläpito sekä politiikan eri osa-alueiden kautta tapahtuva ohjaus. Merkittävää on esimerkiksi kestävyysvaje ja sen vaikutukset viranomaispalveluiden yksityistämiseen ja itsepalvelun lisääntymiseen.

Polarisaatio näkyy tuloerojen kasvuna, syrjäytymisen sekä kaupungistumisen lisääntymisenä. Ilmenemismuotoja toimialan kannalta ovat esimerkiksi eriarvoisuuden, rikollisuuden, terrorismin ja maahanmuuton lisääntyminen. Polarisaatio aiheuttaa paineita myös julkisen talouden rakenteille ja tasapainolle.

Väestön ikääntyminen lisää terveys- ja hyvinvointipalveluiden merkityksen ja kysynnän kasvua, kaupungistumista, turvallisuuden merkityksen kasvua sekä turvateknologian sovellusten ja käytön yleistymistä. Ilmiö luo osaltaan myös painetta julkisen sektorin kestävyysvajeen ratkaisemiseen ja palveluiden yksityistämiseen. Ikäihmisten osuus merkittävänä kuluttajaryhmänä korostuu ja tuloerojen sekä ostovoiman kasvun kautta myös vauraiden eläkeläisten osuus kasvaa.

Kaupungistuminen heijastuu toimialalle etenkin väestön, teollisuuden ja liike-elämän sekä julkisen palvelutuotannon keskittymisenä, mikä näkyy luonnollisesti käänteisesti haja-asutusalueiden kohdalla; markkinapotentiaali keskittyy kaupunkeihin (ostovoima, investoinnit, turvallisuusriskien ja haavoittuvuuden kasautuminen ja kasvu) samalla, kun haja-asutusalueille syntyy markkinoita julkisten lähipalveluiden (turvallisuus-, terveys- ja hyvinvointipalvelut) vajeen myötä.

Teknologiakehitys luo uusia mahdollisuuksia toimialan kehittämiseksi ja kansainvälistymiseksi uusina turvallisuusratkaisuna ja -palveluna. Teknologian kehitys ruokkii asiakastarpeita ja päinvastoin. Merkittävimpiä kehityssuuntia ovat biometriikan, paikannus- ja paikkatiedon sekä anturitekniikan kehittyminen ja avoimeen lähdekoodiin pohjautuvat järjestelmät. Tutkimusta ja tuotekehitystä muokkaa teknologioiden ja eri tieteenalojen yhdistyminen.

Ilmastonmuutos muokkaa toimialan tulevaisuuskuvaa monelta eri taholta. Se näkyy esimerkiksi muuttoliikkeenä, kaupungistumisena, luonnonkatastrofeina ja ympäristötietoisuuden kasvuna. Ympäristön suojaaminen (vesi, energian tuotanto, jätteiden käsittely, etävalvontateknologiat), kestävä kehitys ja ekotehokkuus korostuvat. Ympäristöystävällisyyden tuotteistamisen ja kaupallistamisen merkitys kasvaa.

Villeinä kortteina toimialan tulevaisuuteen vaikuttaisivat ratkaisevasti Venäjän/Ukrainan tilanteen eskaloituminen (Suomea/lähialueita koskeva sota), kansainvälistyminen terrorismin torjunnassa (public-private -yhteistyö), lainkuuliaisuuden romahtaminen, järjestelmien monimutkaistuminen ja niiden hallitsematon haavoittuvuus sekä Suomen alueella tapahtuva luonnonkatastrofi, sääilmiöihin liittyvä suuronnettomuus tai mittava ekoterroristinen teko.

Heikkoina signaaleina nähdään ääriliikkeiden toiminnan laajeneminen, silmittömän väkivallan lisääntyminen, kyberuhat sekä teollisen internetin (IoT, M2M) uudet liiketoiminta-alueet, innovaatiot, ekosysteemit ja klusterit. Asioiden internetin (Internet of Things, IoT) ennustetaan mullistavan teknologiakehityksen lisäksi myös yhteiskuntaa. Uuden IPv6-standardin myötä osoiteavaruus on käytännössä rajaton. Asioiden internet korvautuukin jo eri yhteyksissä käsitteellä *kaiken internet* ("Internet of Everything", IoE). (Mandat International 2014.)

Tämä tulee näkemykseni mukaan mullistamaan myös kiertotalouden, jakamistalouden ja joukkouttamisen. Mahdollisuudet ovat esimerkiksi jäljitettävyyden kautta rajattomat. Näitä sovelluksia ja innovaatioita työstetään tänä päivänä jo useissa organisaatioissa nimenomaan joukkouttamista hyväksi käyttäen.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen vaiheet. Olen ollut mukana useassa kumppanuusprojektissa, jotka ovat toteutettu turvallisuusjohtamisen kontekstissa, mutta pääasiallisesti kumppanuusajattelun syntyyn on vaikuttanut tutkimustyö, jota olen tehnyt Rikosseuraamuslaitokselle turvatekniikan palveluhankintojen osalta.

Tutkimuksen osa-alueet eli turvallisuuskumppanuuden käsitteellistäminen ja nykytilan tutkiminen toteutettiin pääasiallisesti vuoden 2016 aikana. Opinnäytetyön korjaaminen ja kehittäminen Laurea-ammattikorkeakoulun vaatimusten mukaisesti kesti maaliskuuhun 2017 asti.

3.1 Turvallisuuskumppanuuden rakenne esiselvityksen perusteella

Turvallisuusliiketoiminnan ajuritekijät vaikuttavat erityisesti siihen, minkälaisia kumppanuuksia on mahdollista ja tarpeellista aloittaa organisaation oman toiminnan kehittämiseksi. Muutostekijät on luokiteltu markkina/teknologia/yhteiskunta -tarkastelun avulla turvallisuusalaan vaikuttaviksi muutosvoimiksi ja katkoviivan alle on lajiteltu heikot signaalit.

Ajankohtaista kumppanuuden luomisessa turvallisuustoimialan kentässä on esimerkiksi Euroopan unionin puolustusyhteistyön syventäminen. Syventämisen tarkoituksena on löytää yhteistyö- ja verkostoitumismalli, jolla voidaan vahvistaa yksittäisten jäsenmaiden turvallisuutta ja puolustusta. Yhteistyömalleihin liittyy olennaisesti innovatiivinen kehittämissyhteistyö europalaisten turvallisuus- ja puolustusteknologiayritysten kanssa. (European External Action Service 2016.)

EU-jäsenmaiden yhteistyötä ajaa uudet uhkakuvat, kuten Venäjän tilanne, terrorismi, maahanmuutto, hybridisota ja muutokset Nato-yhteistyössä. Resurssiniukkuus ja ilmastonmuutos ovat tunnistettuja haasteita yksittäisille jäsenmaille (Helsingin Sanomat 2017).

On huomioitava, että kansainvälisessä puolustusyhteistyössä on lähteiden perusteella paljon samankaltaisia ajureita kuin turvallisuuskumppanuudessa joka tapahtuu organisaatioiden välillä.

Markkinat	Teknologia	Yhteiskunta
<ul style="list-style-type: none"> • Ostovoiman lasku • Omaisuuden arvon kasvu • Ulkoistaminen • Kansainvälistyvä liiketoiminta + kehittyvät markkinat • Ekotehokkuus • Turvallisuustietoisuus, turvallisuuden merkitys • Terveys- ja hoivapalvelujen kysyntä • Vakuuttaminen • Laatu, ympäristö- ja turvallisuuden hallintajärjestelmien kehittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnistus/tunnistetekniikka • Paikannus/paikkatieto • Anturitekniikka • Tiedonsiirto • Lukitustekniikka • Etävalvonta • Etävalvointi ja virtuaalivartiija 	<ul style="list-style-type: none"> • Julkinen talous - kestävyysvaje • Tulerojen kasvu, syrjäytyminen, sosiaaliset ongelmat • Ikärakenne ja väestönkasvu • Kaupungistuminen • Vapaa liikkuvuus, monikulttuurisuus • Kansainvälinen rikollisuus • Terrorismi • Suurvaltasuhteet ja vallapyrkimykset • Lainsäädäntö ja EU-hankkeet • Ilmastonmuutos, kestävä kehitys • EU:n tuleva tietosuoja-asetus
<ul style="list-style-type: none"> • Kansainvälisen terrorismin torjunta • Suomalaisintyökset profiloituvat kansainvälisen terrorismin torjunnassa • Suomalaisintyökset menestyvät pienillä enikoistumisaloilla esim. kidnappaustorjunta • Ympäristöturvallisuus-klusterin luominen (M) 	<ul style="list-style-type: none"> • Teollinen internet ja vartijarobotit • Kyberturvallisuushäät • Järjestelmien monimutkaisuus, luotettavuuden romahtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Venäjän tilanteen eskaloituminen • Ääriliikkeiden vahvistuminen ja yleistyminen • Lainkuulaisuuden romahtaminen/ turvallisuuden ottaminen omiin käsiin • Luonnonkatastrofit/sääilmiöt • Viranomais toiminnan ulkoistaminen turvayrityksille

Taulukko 2. Turvallisuusliiketoiminnan ajuritekijöitä

Pohjana tutkimukseen kuuluvassa esiselvityksessä käytettiin Jukka Vesalaisen (2006, 48) yrityskumppanuuden analysoinnin teoreettista viitekehystä, joka oli mukailtu turvallisuuskumppanuuden arviointiin. Turvallisuuskumppanuudeksi tunnistettavat kumppanuusratkaisut syötettiin kaavioon ja kumppanuuden ilmenemismuotoja avattiin tutkimuksen seuraavaa vaihetta eli turvallisuuskumppanuuden määrittelyä varten.

3.1.1 Vaihdamman ulottuvuus

Kaaviossa on nähty turvallisuustoiminta kummankin osapuolen keskeisenä prosessina. On huomioitava että turvallisuusviranomaiset tarjoavat kohderyhmilleen ulkoisia turvallisuuspalveluita, jotka toimivat pohjana viranomaisen vaihdannalle. On perusteltua sanoa, että palveluliiketoiminta on keskeisin käsite turvallisuuskumppanuuden käsitteellistämässä. Useimmiten turvallisuusviranomaisen ja turvapalveluyrityksen yhteistyön perustana on ulkoistettujen turvapalveluiden ostaminen. Palveluita myydään ja ostetaan valtion puitesopimuksien kautta (Hansel) sekä vuokravälitteisinä Senaatti-kiinteistöjen kautta.

3.1.2 Strategisen sidoksen ulottuvuus

Strategisten sidosten pohjana on yhä useammin viranomaisen keskittyminen ydinliiketoimintaan. Useimmiten palveluliiketoiminta on hyvin kaukana turvallisuusviranomaisen ydinprosesseista. Strategisten sidoksien lähestymistapana on useimmiten resurssipohjainen näkemys, eli miten organisaation resursseja pystytään laajentamaan ja kehittämään oikeisiin käyttötarkoituksiin. Toisaalta interaktiivinen lähestymistapa luo pohjan ongelmaratkaisuun ja vaikuttaa aktiivisesti kumppanuuden haasteiden ratkaisemiseen. On huomioitava, strategisten näkökulmien kautta kilpailua yritetään siirtää toimijoiden väliltä verkostojen väliseksi kilpailuksi. Tällöin erityisesti yhteinen arvoketju kumppanussuhteiden toimijoiden välillä on olennainen. (Vesalainen 2006, 27.)

Yleisesti käytetään käsitettä public-private partnership (PPP). Toimijoiden rooli määrittelee osaltaan turvallisuuskumppanuutta, sillä erityisesti julkinen-yksityinen yhteistyö mahdollistaa parhaiden käytäntöjen jakamisen eri tasoille. Verkostolla tulisi olla visio omasta toiminnastaan, jonkinkaltainen strateginen johto sekä strategisia tavoitteita. Kilpailun siirtyessä yritysten väliltä verkostoiden väliseksi myös organisaatioiden strategiset tavoitteet ovat muuttuneet. (Vesalainen 2006, 59-60.)

3.1.3 Rakenteellisen sidoksen ulottuvuus

Rakenteelliset sidokset ovat yksityisellä turvallisuusalalla keskittyneet turvallisuuskumppanuussopimuksiin Puolustusvoimien kanssa. Nämä sopimukset eivät kuitenkaan täytä yhdessä tekemisen luonnehdintaa eivätkä ole turvallisuuskumppanuutta tutkimuksen tähtäimessä vaan lähempänä palvelusopimuksia, jossa pääpainopiste on vastuiden täyttämässä. Nämä sopi-

mukset täyttävät kuitenkin kumppanuuden määrittelystä osan sillä useimmiten ne ovat pitkäjänteisiä, tavoitteellisia sekä tietoa jakavia. Tämänkaltaiset sopimukset luovat turvallisuuskriiteristöä palveluliiketoimintaan. Viranomaistoiminnassa rakenteelliset sidokset keskittyvät valtionhallinnon synergiaetuihin kuten esimerkiksi hankintatoimen yhdistämiseen.

Katakri eli kansallinen turvallisuusauditointikriiteristö on yksi rakenteellista sidoksista, joita on luotu turvallisuusosalalle hallituksen toimesta. Sittenkin sen käyttötarkoitus on muuttunut, sen kehittämistä on hallinnoinut kansallinen turvallisuusviranomaisen (NSA) ja kehittämiseen on osallistunut myös elinkeinoelämän edustajia. Katakriin avulla arvioidaan yrityksen tai organisaation mahdollisuuksia suojata viranomaisen salassapidettävää tietoa, ja sitä voidaan myös käyttää auditointityökaluna. (Valtioneuvosto 2015.)

Toinen rakenteellinen sidos on Valtiohallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden ohjausryhmä (VAHTI), joka tähtää hallinnon tietoturvan kehittämiseen (Valtioneuvosto 2016.)

Rakenteelliset sidokset turvallisuusalan koulutusyhteistyössä eivät ole tyypillisiä, sillä oppilaitostyöhön ja turvallisuuskoulutukseen liiketoimintana sovelletaan erilaista lainsäädäntöä. Kouluttautuessa turvallisuusosalalla muodostuukin enemmänkin sosiaalisia sidoksia, jotka perustuvat epävirallisiin rakenteisiin.

3.1.4 Sosiaalisen sidoksen ulottuvuus

Sosiaaliset sidokset perustuvat yhdessä tekemiseen ja yhdessä kehittämiseen. Sosiaalinen vaihdanta perustuu vastavuoroisuuteen ja pohjautuu luottamukseen ja kumppanuuden uskottavuuteen. On olennaista, että on yhteinen tietoisuus tavoitteista ja menettelytavoista. Valtiollisena tai kunnallisena toimijana turvallisuusviranomaisen tulee joukkouttaa toimintojaan ja tutustua uusiin suuntauksiin kuten kiertotalouteen ja vertaiskehittämiseen. Yrityksen ja viranomaisen välisen suhteen tulisi johtaa laaja-alaisempaan yhteistyöhön, jossa luodaan koko toimikenttää koskevia standardeja ja normistoja, osa turvallisuuden standardisoinnista on melko uutta, esimerkiksi riskienhallinnan standardi ISO-31000 julkaistiin vuonna 2009 ja ensimmäinen päivitys vasta helmikuussa 2017. Samankaltaisesti voidaan luoda uusia turvallisuusteknologian innovaatioita ja tuotteita. Sosiaalisissa sidoksissa yhteistyö on keskeistä, sillä resurssit voivat olla aineettomia. Näitä aineettomia resursseja ovat mm. tieto ja oppiminen, on kuitenkin tehtävä ero tiedon ja tietämyksen siirtämisellä. (Vesalainen 2006, 55).

Luottamus kumppanuus suhteessa tarkoittaa osaltaan sitä, että asetutaan tilanteeseen jossa vastapuolen käyttäytyminen ei ole kontrollissa. Turvallisuustoiminnassa riskinalttius vaikuttaa myös turvallisuuspalvelun laatuun eikä siihen haluta lähteä ilman vankkoja perusteita. (Vesalainen 2006, 52.)

Sosiaaliset sidokset voivat kuitenkin olla vahvoja kahdenvälisissä suhteissa, joita esiintyy rajapinnoilla työskentelevien henkilöiden välillä. Nämä suhteet useasti muodostuvat kouluttautuessa esimerkiksi turvallisuusalan oppilaitoksissa.

Turvallisuusviranomaisen näkökulma		Turvallisuusyrityksen näkökulma	
Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus	Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus
Turvallisuus ydinprosessina tai tärkeänä sivuprosessina, turvallisuuspalveluiden osto	Osa valtionhallintoa, yhteistyö kansallisten viranomaisten kanssa. Synergiaetujen hyödyntäminen.	Turvallisuusliiketoiminta ja hälytyskeskuspalvelut. Myynti osittain Hanselin kautta ja yhteistyössä Senaatin kanssa.	Itsenäisiä toimijoita. Erilaisia verkostosuhteita yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä. Turvallisuuskumppanuudet pääasiallisesti PV:n kanssa
Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus	Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus
Yhteinen tuottavuusstrategia, yhteistyön tiivistäminen julkisen ja yksityisen toimijan välillä (PPP).	Yhdessä tekeminen ja tuottavuus, tavoitteena yhteinen turvallisuusjohtamisjärjestelmä	Yhteinen konserni-strategia, yhteistyön tiivistäminen liiketoimintojen välillä.	Yhdessä kehittäminen muiden toimijoiden kanssa. Konseptit markkinoille.

Yhdistäminen

Kumppanuuden kehittäminen	
Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus
Valtion puitesopimustoimittajan käyttäminen	Resurssitehokas yhteistyö palvelujen kautta, yhteiset johtamisprosessit. Yhteinen ISMS, Katakri.
Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus
Yhteinen visio Public-Private turvallisuuskumppanuudesta. Osaamiskeskuksien kehittäminen.	Yhdessä luominen ja innovointi turvallisuusteknologian ja standardien saralla.

Taulukko 3. Turvallisuuskumppanuus

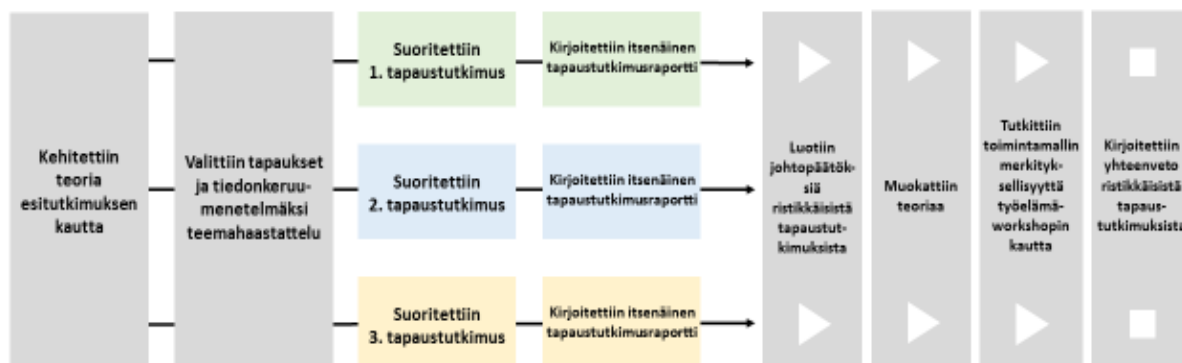
3.2 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tutkimus aloitettiin kvalitatiivisen aineiston pohjalta tehdyn esitutkimuksena toimivan kirjallisuuskatsauksen kautta. Kirjoituspöytätyönä tehty kumppanuutta kartoittava kirjallisuuskatsaus toimi pohjana tutkimustyölle, jonka avulla etsittiin turvallisuuskumppanuuden käsitettä. Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen kannalta olennaista oli huolellinen toimintaympäristöön tutustuminen. Tutkimuksen keskeisenä tiedonkeruumenetelmänä toimi haastattelututkimus, joka muodoltaan on asiantuntijahaastattelu (Anttila 2005, 196-199).

Tutkimusstrategiana oli case- eli tapaustutkimus. Case-tutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, joka käyttää monin eri tavoin kerättyä tietoa analysoimaan tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä (Yin 2003, 23). Case-tutkimus soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa tilanne on lähellä käytäntöä mutta kytkennät ilmiön ja kontekstin välillä ovat epäselviä, case-tutkimuksen etuna on myös, että tietoa voidaan kerätä useammasta lähteestä. Yin (2003,14) toteaa, että case-tutkimus antaa mahdollisuuden säilyttää alkuperäisen aineiston organisaatioiden ja johtamisen prosessit. Kehittämishankkeiden osalta case-tutkimusta on käytetty laajasti ja koenkin, että se sopii hyvin turvallisuuskumppanuuskäsitteen vakiinnuttamiseen.

3.2.1 Usean tapauksen tapaustutkimus

Useamman tapauksen tutkimusasetelmassa (multiple case study) jokaisella tarkasteltavalla tapauksella on jokin tehtävä kokonaisuutena ajatellen. Useamman tapauksen tapaustutkimus on samanlainen kuin koeasetelma, jossa toteutetaan useita testejä useilla koeyksiköillä - näin jokaisen tapauksen kohdalla tavallaan toistetaan samat menettelyt. Tällaisessa tilanteessa jokainen tarkasteltava tapaus on valittava huolella niin, että se joko ennakoisi samantyyppistä tulosta tai vaikutusta tai erilaista tulosta tai vaikutusta, jostain tutkimuksessa tunnistettavasta syystä. Tällaisessa tutkimusasetelmassa tapausten valinnan ja muiden ratkaisujen taustalla on oltava teoreettiset perusteet. (Yin 2003, 50.)



Kuvio 2 . Useamman tapauksen case-tutkimus

Yin (2003, 30) suosittelee valitsemaan useamman tapauksen case-tutkimuksen, vaikka tarkasteltavia tapauksia olisi vain muutamia. Analyytiset päätelmät useamman tapauksen pohjalta ovat uskottavampia, kuin yhteen tapaukseen perustuvat päätelmät.

Ensimmäisenä ja ehdottomasti tärkeimpänä vaiheena oli määritellä tutkimuksen tavoitteet ja saatavan tiedon tarve. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia turvallisuuskumppanuuden ulottuvuuksia ja rakenteita. Tiedon tarpeen osalta oli tarkoitus tehdä kertaluonteinen tutkimus, mutta samalla määritellä turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudet ja luoda tutkimuksellinen pohja erilaisille kumppanuuden arviointimenetelmille. Ensin tehtiin esitutkimus ja sitten kolmen tarkasteltavan tapausesimerkin avulla luotiin malli turvallisuuskumppanuuden kehittymiselle organisaatioiden välillä, malli pohjautui vahvasti Vesalaisen ajattelulle kumppanuuden kehitymisestä. Tieto kerättiin tapausesimerkeistä teemahaastattelun kautta ja sen jälkeen löydöksiä tutkittiin työelämäworkshopin kautta.

3.2.2 Tutkimusaineiston kokoaminen

Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuuksien määrittely tapahtui teemahaastattelujen kautta. Haastattelun osalta päädyin puolistrukturoituun haastattelumenetelmään eli teemahaastatteluun, sillä teemahaastattelu asettaa haastattelutilanteelle rajat, mutta mahdollistaa strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet yksilöllisten tulkintojen esittämiseen. Haastat-

telun osalta haettiin haastateltavilta heidän omia näkemyksiä ja kokemuksia turvallisuuskumppanuudesta yleisellä tasolla sekä heidän oman organisaation osalta. Haastatteluista oli tarkoitus saada erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoja kokonaisuuden hallitsemiseksi, kumppanuuden kehittämiseksi sekä kehitysehdotuksien pohjaksi.

Teemahaastattelun valinnan osalta oli olennaista myös se, että teemahaastattelussa haastateltavat voivat tuoda julki kaikki haluamansa näkökulmat kysytystä ilmiöstä. Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna haastattelulajina siksi, että haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat tarkasti rajattuja mutta kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi & Hurme 2004, 49-50). Teemahaastattelusta puuttuu erityisesti strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole kuitenkaan missään nimessä täysin vapaamuotoinen (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48).

Haastattelun teema-alueiden määrittelyn pohjana toimi työkokemuksen ja tulevaisuuden tutkimus-opintojen kautta tapahtunut toimintaympäristöön tutustuminen. Haastattelussa käytettyä teemahaastattelurunkoa (Liite 1) tarkastellaan lähemmin seuraavassa luvussa.

3.2.3 Tapausesimerkkeinä tarkasteltavat organisaatiot

Tapausesimerkit on määriteltävissä

- turvallisuuskriittisiin organisaatioihin
- kumppanuusratkaisuja tarjoaviin turvapalvelutarjoajiin
- kunnan, valtion tai EU:n turvallisuusviranomaisiin

Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuuksia ja rakenteita arvioitiin kolmen erilaisen turvallisuuskumppanuuden määrittelyn täyttävän sopimussuhteen kautta. Ensimmäinen oli kahden viranomaisen välinen kumppanuus (public-public partnership). Toinen oli viranomaisen ja valtion liikelaitoksen välinen kumppanuus (public-semipublic partnership), ja kolmas viranomaisen ja yksityisen yrityksen toimijan välinen kumppanuus (public-private partnership). Kumppanuussuhteita on monen kaltaisia, mutta tutkimuksessa päädyttiin seuraavaan kolmeen johtuen työn toimeksiantajan intressistä tutkia viranomaisen mahdollisuuksia kumppanuuteen verkostoitumiseen turvallisuuden alalla.

Tapausesimerkkeinä tarkasteltavat organisaatiot:

Tapausesimerkki 1 Suomen tulli, Helsinki ja Euroopan tulliliitto, Bryssel

Tapausesimerkki 2 Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, Espoo ja Meritaito Oy, Helsinki

Tapausesimerkki 3 Keski-Suomen pelastuslaitos, Jyväskylä ja Vigiar Solution Oy, Jyväskylä

Organisaatioista valittiin mahdollisimman laaja-alaisesti ja kattavasti eri toimijoita turvallisuuskumppanuuden saralta 45 minuutin kestoiseen yksilöhaastatteluun. Haastatteluja täsmennettiin vielä puhelinkeskusteluilla ja sähköpostinvaihdolla. Haastateltavien kanssa täytettiin yhteistyössä Jukka Vesalaisen (2006, 48) kumppanuuden analysoinnin teoreettista viitekehystä, joka oli mukailtu turvallisuuskumppanuuden arviointiin. Turvallisuuskumppanuudeksi tunnistettavat kumppanuusratkaisut syötettiin kaavioon ja kumppanuuden ilmenemismuotoja avattiin tutkimuksen seuraavaa vaihetta eli turvallisuuskumppanuuden määrittelyä varten.

3.3 Suomen tullin ja Euroopan tulliliiton turvallisuuskumppanuus

Suomen tulli on turvallisuusviranomaisen, jonka tehtävänä on turvata yhteiskuntaa, ympäristöä ja kansalaisia. Tullin turvallisuustehtävä on valvoa rajat ylittävää tavaraliikennettä. Tullin perustehtäviin kuuluu myös taloudellisia toimia kuten tullaus ja verotustoimintaa ja tämän takia Tulli onkin erinomainen kohdeorganisaatio kumppanuuden tutkimiseen. Tullin verkostot pitävät sisällään viranomaisyhteistyötä, koulutusyhteistyötä, yritysverkostoja, taloudellista kumppanuutta sekä turvallisuuskumppanuutta. Suomen tullin toiminta on murroksessa johtuen verotuksen siirtämisestä Verohallintoon vuoteen 2020 mennessä, käytännössä on arvioitu että lähes 10% henkilöstöstä tulee siirtymään tai vaihtamaan työtehtäviään (Taina 2016, 3-5).

Euroopan unionin tulliliitto on EU-viranomaistoimija, joka toimii tullitoiminnan säätelyssä. Järjestelmänä tulliliitto keskittyy tullitoiminnan yhdenmukaistamiseen EU:ssa, ja paikalliset tulliviranomaiset valvovat 28 jäsenmaassa säätelyn toteutumista. Tulliliitto syntyy tiettyjen maiden välillä halusta päästä sopimaan yhteisistä tullimaksukäytännöistä, joita sovelletaan muualta tuotuihin tuotteisiin. Tulliliitto eroaa kuitenkin vapaakauppasopimuksesta, jossa sovitetaan vain sopijamaiden välisestä kaupasta. Tullitoiminta on ainoita alueita, jossa Euroopan Unionilla on yksinomainen toimivalta. Euroopan komissio koordinoi kumppanuusohjelmia jäsenmaiden välillä, ohjelmat voivat erota suurestikin pikäaikaisten ja uusien jäsenmaiden välillä. Euroopan petoksantorjuntavirasto (Olaf) on kansallisen tullitoiminnan pääasiallinen yhteistyökumppani EU-maissa ja viranomaisen joka vastaa petoksenvastaisista toimenpiteistä EU:n tasolla. Tulliliittoon sovellettavien eri asetusten nojalla nimetyt kansalliset viranomaiset ovat Olafin yhteistyökumppaneita jäsenvaltioissa. Niistä monet ovat tulli-, vero-, poliisi-, oikeus-, tai

rajaviranomaisia. Euroopan tulliliitto on tiiviissä yhteistyössä toimivaltaisten viranomaisten kanssa monissa prosesseissaan ja vaihtaa tietoa sekä tarjoaa tukea ja koulutusta jäsenvaltioille.

Ensimmäisen tapausesimerkin aineisto koottiin haastatteleamalla 21.1.2017 tullipääällikköä Suomen Tullista.

Haastattelussa selvisi, että kummaltakin toimijalta löytyy erilaista turvallisuusosaamista, jota myös jaetaan laaja-alaisesti, on huomioitava, että kansalliset viranomaiset ovat eri aloilta ja saattavat keskittyä tullitoimintaan tai verotukseen. Myös kustannusten jakaminen tulee kyseeseen, sillä kummatkin vastaavat yhteistyöhön liittyvistä kustannuksista. Kuten myös monissa muissa kumppanuussopimuksissa koulutuksen kehittäminen on erityisen olennaista. Yhteistyötä on helpottanut samankaltainen tietojen luokittelu ja yhdenmukaistettu EU-hallinto. Haastateltavan mukaan useimmilla toimijoilla on myös ristikkäisiä kumppanuussuhteita esimerkiksi poliisijärjestöjen (Europol) ja lainvalvonnan koulutusorganisaatioiden (Cepol) kanssa. Tulli on osa kansainvälistä yhdenmukaistettua rajaturvallisuushallintoa (Integrated Border Management).

Haastateltavan mukaan tämänkaltainen yhteistyö vahvistaa turvallisuuskumppanuuden merkitystä alalla ja luo tietynlaisia klustereita sekä verkostosuhteita vahvistamaan kumppanuuden osapuolia. Kumppanuuden rajapinnat ovat erityisen tarkasti määriteltäviä johtuen mm. tietojen luokittelusta ja saatavuudesta. Nimetyt kontaktihenkilöt luovat kumppanuudelle jatkuvuutta, mutta toisaalta rajoittavat laajempialaista kommunikaatiota. On huomioitava, että laajempialainen viestintä saattaa johtaa epäselvyyksiin, mutta myös olla joukkouttamisen kannalta voimakkaampi yhteistyön luoja kuin byrokraattinen toimintatapa.

Yhdistetty laadunvalvontajärjestelmä on keskeisessä asemassa hyvää hallintatapaa ylläpidettäessä. Tietoturvallisuuden osalta tulli noudattaa VAHTI-ohjeistusta sekä Katakri-vaatimuksia. Euroopan tulliliitto muodostaa yhtenäisen tullialueen Euroopan Unionin alueelle, jota paikalliset tulliviranomaiset valvovat. Tulliliittoa voidaan pitää yhtenäisenä kauppalueena, jossa tavarat liikkuvat vapaasti riippumatta siitä onko ne valmistettu EU:ssa tai tuotu sen ulkopuolelta. EU:n ulkopuolelta tulevan tuotteen tulli maksetaan tuotteen tullessa ensimmäisen kerran EU:n alueelle. Tullitoiminnan merkitys on edelleen erityisen tärkeä EU:n ulkorajojen suojaamisessa. EU:n tullialan turvallisuusohjelman tarkoituksena on tehdä yhteistyötä kansainvälisten toimijoiden kanssa toimitusketjujen turvaamiseksi.

Tullin suurin kumppanuushanke on nimeltään Authorised Economical Operator (AEO). AEO:n lisäksi on ollut olemassa muita kumppanuusohjelmia kuten Memorandum of Understanding-sopimukset (MoU), joita on tehty Maailman tullijärjestön (WCO) suosituksesta sekä Tulli plus -

asiakkuudet. On huomioitava, että MoU-sopimukset ovat olleet salaisia eikä sopimuksen tehnyttä toimijaa ole julkaistu.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4.) käsitellään turvallisuuskumppanuuden ulottuvuuksia ja niiden yhdistämistä kumppanuuden kehittämiseksi.

Suomen Tullin näkökulma		Euroopan tulliliiton näkökulma	
Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus	Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus
Turvallisuus ydinprosessina, turvallisuuspalveluiden osto	Osa valtionhallintoa, yhteistyö kansallisten viranomaisten ja muiden maiden tulliviranomaisen kanssa kansa. WCO-yhteistyö.	Turvallisuus tärkeänä sivuprosessina	Erilaisia verkostosuhteita yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä. WCO-yhteistyö.
Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus	Strategisten sidosten nykytila ja tavoite	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus
Yhteinen tuottavuusstrategia, yhteistyön tiivistäminen julkisen ja yksityisen toimijan välillä (PPP). Hansel-hankinnat	Yhdessä tekeminen ja tuottavuus, tavoitteena yhteinen turvallisuusverkostoituminen	Uudistuva turvallisuustyö, riskiperusteinen resurssienjako.	Yhdessä kehittäminen muiden toimijoiden kanssa, innovointi, kokeileminen ja kehittäminen.

Kumppanuuden kehittäminen	
Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus
Ostetun osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen, erityisesti kyberrikollisuuden torjunnassa.	Yhteinen ISMS (<i>Olaf Anti-Fraud Communicators Network</i>), VAHTI, Katakri.
Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus
Yhteistyön tiivistäminen julkisen ja yksityisen toimijan välillä (PPP). Kansainvälinen ja kansallinen yhteistyö.	Verkostosuhteita yhteisten toimijoiden välillä, AEO-kumppanuussuhteet.

Taulukko 5. Suomen tullin ja tulliliiton välinen kumppanuus

3.3.1 Vaihdannan ulottuvuus

Kummallakin toimijalla on turvallisuus osana ydinprosessia tai tärkeänä sivuprosessina. Toimijat ovat erikokoisia ja toimivat erilaisissa liiketoimintaympäristöissä, tätä osaamista ne voivat jakaa toisilleen. Osaamisen jakaminen tapahtuu yhteisten toiminnan kehittämissyhmien kautta osana rakenteellisia sidoksia. Tullilla on uudenkaltaisia toiminta-alueita, esimerkiksi internetissä käytävän laittoman kaupan torjunta kuuluu tullin vastuualueisiin. Tämänkaltaisen kyberrikollisuudentorjunta tulee vaatimaan palveluiden- ja osaamisen ostoa alan yrityksiltä sekä yhteistyökumppaneilta. Kiertotalouden yleistyessä myös jäterikollisuuden torjunta tulee vaatimaan tullilta uudenkaltaisia toimenpiteitä.

3.3.2 Strategisen sidoksen ulottuvuus

Toimijoilla on erilaisia verkostosuhteita yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä, erityisesti turvateknisten järjestelmien osalta kansallisella viranomaiselle on pääsy valtion putesopimuksiin ja mahdollisuus hankkia palveluita ja tuotteita Hanselin kautta.

Euroopan tulliliitto toimii kansainvälisesti osana EU-hallintoa kun taas Tulli toimii kansallisena viranomaisena Suomessa. Johtuen eri toimintakentästä toimijat voivat saada vaikutteita toisiltaan, esimerkiksi yhteistyö järjestöjen kanssa on erimuotoista pohjoismaiselle viranomaiselle kuin EU-viranomaiselle.

Yhteistyö myös mahdollistaa kansainvälisen yhteistyön Suomen tullille eli kansalliselle viranomaiselle. Ilman tätä strategisen sidoksen ulottuvuutta Suomen tulli ei voisi toimia kansainvälisissä operatiivisissa tehtävissä tai yhteistyössä ulkomaalaisen viranomaisen kanssa Suomessa. (Laki yhteisistä tutkintaryhmistä 1313/2002, 2-4§.)

Suomen tullin toiminta tulee muuttumaan verotustehtävien keskittämisestä Verohallintoon. On kuitenkin huomioitava laaja-alainen verkottuminen eri maiden viranomaisten kanssa tulee helpottamaan tätä muutosta.

3.3.3 Rakenteellisen sidoksen ulottuvuus

Kummallakin toimijalla on laajoja vastuualueita, joiden toiminnan tehostamiseen riskiperusteinen resurssienjako sopii hyvin. Kumppanuutta laajempi yhteistyö julkisen ja yksityisen toimijan välillä (PPP) sekä laaja viranomaisyhteistyö tuo parhaat käytännöt (best practise) toimijoiden saataville niin tullitoiminnassa kuin sisäisessä turvallisuustoiminnassa.

Toimijoilla ei yhteistä tietoturvallisuuden johtamisjärjestelmää mutta petoksentorjuntaviranomaisten viestintäverkosto (*Olaf Anti-Fraud Communicators Network*) on luotu tietojen vaihtamista varten. Verkosto koostuu jäsenvaltioiden toimivaltaisten viranomaisten, valtuutettujen kansallisten laitosten ja Euroopan komission asiantuntijoista, jotka työskentelevät yhteistyössä Euroopan petoksentorjuntaviraston kanssa. Verkosto toimii viestinnän parissa ja yhtenä suomalaisena kansallisena viranomaisena toimii Suomen tulli. Rakenteelliset sidokset tulevat muuttumaan ja yhteistyö veroviranomaisten kanssa tulee olemaan yhä tiiviimpää.

3.3.4 Sosiaalisen sidoksen ulottuvuus

Tullin kumppanuushanke on nimeltään Authorised Economical Operator (AEO), ja sen tavoitteena edistää kansainvälisten toimitusketjujen turvallisuutta. AEO-vaatimuksilla pyritään estämään luvaton pääsy tavaraan ja siihen liittyvään tietoon kaikissa toimitusketjun vaiheissa. AEO-toiminnalla on myös suuri kaupallinen merkitys, sillä luo taloudellisia helpotuksia auktorisoiduille toimijoille. Nämä kaupalliset toimijat hyötyvät yksinkertaistetuista menettelyistä ja vaikka menettely ei kata muiden EU-maiden tullisääntöjä, niin niille voidaan antaa oikeus yksinkertaistettuihin menettelyihin toisessa EU-maassa tehdyn tarkastuksen perusteella.

On huomioitava että vaikka AEO-kumppanuutta pidetään turvallisuuskumppanuuden muotona voi kuitenkin yksityiselle yritykselle motiivi liittyä järjestelyyn olla taloudellinen. Yksinkertaistetut tullimenettelyt voivat luoda yritykselle huomattavaa taloudellista etua. AEO-kumppanuus luo sosiaalisia suhteita yritysten ja tullin välille, joita ei muuten syntisi.

Sosiaalisia sidoksia syntyy myös kansainvälisellä tasolla henkilöstön välille, sillä Euroopan tulliliitto sekä tullijärjestöt rekrytoivat henkilökuntaa jäsenmaiden viranomaisten piiristä. Euroopan komission virastojen osalta kyseessä on niin sanottu rajoitettu rekrytointimenettely, jolloin työtehtävää voi hakea vain toimivaltaisen viranomaisen palveluksessa oleva henkilö.

3.4 Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos ja turvallisuuskumppanuus

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos vastaa pelastustoiminnasta ja ensivastetoiminnasta 10 kunnan alueella. Pelastuslaitoksella on noin 500 työntekijää, joista 70 henkilöä toimii valmiustehtävissä vuorokauden ympäri. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos kuuluu pelastuslaitosten kumppanuusverkostoon, jonka perimmäisenä tarkoituksena on yhdenmukaistaa tuotettavia pelastustoimen palveluita. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen alueella on 12 paloasemaa ja pelastuslaitos vastaa alueellaan kemikaali- ja öljyvahinkojen torjunnasta sekä antaa virka-apua öljyntorjuntaviranomaisille. Öljyvahinkojen torjunnasta huolehditaan voimassaolevan torjuntasuunnitelman mukaisesti. Suunnitelma sisältää mm. öljyntorjuntavalmiuteen ja -kalustoon

liittyvät päätökset. Suunnitelma tarkistetaan joka neljäs vuosi ja sen muutokset vahvistaa Suomen ympäristökeskus.

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella on käytössä myös vuonna 2008 valmistunut ennako-puomitussuunnitelma sekä vuonna 2011 valmistunut SÖKÖ II manuaali, jossa kuvataan suuren alusöljyvahingon eri osa-alueiden organisoiminen vahinkotilanteessa. Öljyntorjuntatehtävissä käytetään pelastuslaitoksen erityisesti öljyntorjuntatehtäviin hankittua kalustoa, jota varas-toidaan Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen öljyntorjuntavarastoissa, jotka sijaitsevat Han-gossa, Tammisaassa, Lohjalla, Kantvikissa sekä Espoon keskuspalloasemalla.

Pelastuslaitoksella on erikokoisia öljyntorjunta-aluksia joita on sijoitettu tasaisesti koko pe-lastustoimen alueelle. Suurimmat alukset vaativat miehistöltä asianmukaisen pätevyyskirjan sekä riittävän määrän harjoitusta ja koulutusta vuosittain, jotta aluksilla voidaan operoida turvallisesti eri vuorokauden aikoina ja erilaisissa sääolosuhteissa.

Toisen tapausesimerkin aineisto koottiin haastattelemalla 21.4.2016 riskienhallintapäällikköä Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokselta.

Haastattelussa ilmeni, että Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos luonnehtii kumppanuussuhdetta valtion omistuksessa olevan Meritaidon välillä turvallisuuskumppanuudeksi. Kumppanuussuhde perustuu koulutuksen ja osaamisen kehittämiseen yhdessä erityisesti öljyntorjunnan saralla, ja linkittyy ympäristöturvallisuuteen sekä ympäristöriskienhallintaan. Meritaito (ent.Merenkululaitoksen sisäinen tuotanto-yksikkö) on meripalveluiden tarjoaja, joka kehit-tää uudenkaltaisia palveluita ja ottaa huomioon myös uuden teknologian tuomia mahdolli-suuksia. Merialueella tapahtuvassa öljyonnettomuudessa öljyntorjuntakaluston nopea saata-vuus ja mobilisointi on nähty tärkeimmäksi torjunnan onnistumisen edellytykseksi.

Pelastuslaitoksissa käytetään turvallisuuskumppanuus-termiä myös oppilaitoksien ja pelastus-laitoksien välisestä koulutusyhteistyöstä, vaikka kyseessä ei ole strukturoitu yrityskumppa-nuuden määrittelyt täyttävä suhde. Koulutusyhteistyön tarkoituksena on ollut luoda turvalli-suuskulttuuria kouluille ja kehittää sivistystoimen henkilöstön osaamista. Haastateltavan luo-kittelun mukaan turvallisuuskumppanuus vaatiikin osaamisen, resurssien ja kustannusten vaih-toa. Erityisesti tilanteissa, joissa turvallisuusviranomainen jakaa ydinprosessiosaamista toisen toimijan kanssa, on helpompi sopia tehtävien jaosta ja kustannusten määräytymisestä.

Kumppanuussuhteen osalta on olennaista, että se on sopimukseen pohjautuvaa ja että siinä on määritelty vastuu- ja rajapinnat. Koulutusosaamisen osalta yhteinen kehittäminen on eri-tyisen olennaista, sillä kummaltakin organisaatiolta löytyy omanlaista erikoisosaamista alalta, joka täydentää yhteistyötä. Yhteistyötä on helpottanut Meritaito Oy:n asema valtionyhtiönä,

samankaltainen hallinto ja yhteinen ympäristöjärjestelmä. Satamissa tapahtuvalle turvallisuustoiminnalle löytyy lainsäädännön kautta toimivia työkaluja ja osaltaan ISPS-lainsäädäntö on kehittänyt turvallisuustoimintaa eri merellisten toimijoiden välillä. On kuitenkin huomiotava, että ISPS-lainsäädännön täytäntöönpano oli monelta osalta pakotettua, eikä perustunut yhteistyöhön tai kumppanuuteen. Kumppanuuden luominen on kuitenkin nykyään helpompaa kun toimijoiden vastuut on määritelty lainsäädännössä.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 6.) käsitellään turvallisuuskumppanuuden ulottuvuuksia ja niiden yhdistämistä kumppanuuden kehittämiseksi.

L-U pelastuslaitoksen näkökulma		Meritaidon näkökulma	
Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus	Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus
Pelastustoiminta ydinprosessina, koulutusosaamisen ja pelastuskaluston osto	Osa kunnallishallintoa, tavoitteena synergiaetujen hyödyntäminen. Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto.	Vesistöalueiden infrastruktuuripalvelut, palvelun tarjoaminen valtion toimijoille.	Valtion omistama osakeyhtiö. Erilaisia verkostosuhteita yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä.
Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus	Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus
Yhteinen tuottavuusstrategia, yhteistyön tiivistäminen julkisen ja yksityisen toimijan välillä (PPP).	Tuottavuus. Tavoitteena pelastustoiminta, jossa käytetään tehokkaita käytäntöjä. MIRG-yhteistyö.	Tärkeä kaupallinen partneri Suomen valtiolle, merkitys koostuu aluemerennittämisestä ja öljyntorjuntavalmiudesta.	Yhdessä kehittäminen muiden toimijoiden kanssa, kehittyminen turvallisuustoiminnassa.

Kumppanuuden kehittäminen	
Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus
Öljyntorjuntavalmiuden kehittäminen, koulutuksen ja osaamisen kehittäminen yhdessä	Resurssitehokas yhteistyö, yhteiset johtamisprosessit. Yhteiset ympäristöjohtamisen käytännöt.
Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus
Yhteinen visio Public-Private turvallisuuskumppanuudesta	Öljyntorjunnan vastuuhenkilöt ja MIRG-yhteistyö.

Taulukko 6. Pelastuslaitoksen ja Meritaidon välinen kumppanuus

3.4.1 Vaihdannan ulottuvuus

Kummatkin toimijat sivuavat ydinprosessissaan ympäristöturvallisuuden osa-alueita. Toimijat ovat kuitenkin vahvoja eri osaamisalueilla ja voivat jakaa tätä osaamista toisilleen. Osaamisen jakaminen tapahtuu yhteisten kehitysryhmien kautta. Vaihdantaan liittyy selkeästi palve-

luiden osto ja sitä kautta myös laatuajattelu. Organisaatiot toimivat erilaisissa liiketoimintaympäristöissä ja vaihdanta tapahtuu vesistöalueiden infrastruktuuripalveluiden hankkimisen kautta. Maakuntaudistukseen liittyvän pelastustoimen uudistuksen kautta alueellisten pelastuslaitoksien määrää vähennetään vuoden 2019 alusta.

3.4.2 Strategisen sidoksen ulottuvuus

Yhteinen visio Public-Private turvallisuuskumppanuudesta mahdollistaa tehokkaan yhteistyön. Yritystoimija tuo tehokkaampia toimintatapoja viranomaistoimintaan ja erityisesti hankintatoimeen. Yritystoimijan maanlaajuiset kokemukset luovat laajempaa strategista näkemystä. Yhteistyön strategisena perustana on öljyntorjuntakaluston nopean saatavuuden mahdollistavat ratkaisut kuten esimerkiksi toiminnot rannikkoalueilla ja väylänhoitoalusten varustaminen kalustolla.

3.4.3 Rakenteellisen sidoksen ulottuvuus

Rakenteellisessa ulottuvuudessa synergiaetujen hyödyntäminen on tehokkaampaa maanlaajuiselle organisaatiolle kuin tietylle alueelle rajatulle kunnalliselle pelastustoimelle. Kuntien rakenteelliset sidokset luovat pohjan yhteistyölle. Laaja merellinen viranomaisyhteistyö tuo parhaat käytännöt (best practise) toimijoiden saataville, Meritaidolla on pitkä kokemus viranomaisyhteistyöstä Merenkululaitoksen ajoilta. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos kuuluu pelastuslaitosten kumppanuusverkostoon, jossa voi jakaa hyviä käytäntöjä. Organisaatioilla on yhteiset ympäristöjohtamisen käytännöt ja Meritaito on serfioitu ISO 14001-organisaatio. Maritime Incident Response Group- harjoitusyhteistyö luo pohjaa rakenteellisille sidoksille mutta verkostoituminen tapahtuu enemmän sosiaalisten suhteiden kautta kuin hankkeena toteutetun kehittämisen kautta.

3.4.4 Sosiaalisen sidoksen ulottuvuus

Kummassakin organisaatiossa on öljyntorjunnasta vastaavat henkilöt, jotka toimivat sosiaalisena kontakti- ja rajapintana. Yksilöiden oppiminen on keskeistä kumppanuussuhteelle, sillä organisaatioiden oppiminen tapahtuu öljyntorjunnasta vastaavien henkilöiden kautta. Pelastuslaitosten toiminnan osalta sidosryhmäyhteistyötä tapahtuu öljyntorjunnan ja merellisten onnettomuuksien Maritime Incident Response Group- harjoitusyhteistyön kautta.

3.5 Keski-Suomen pelastuslaitos ja turvallisuuskumppanuus

Keski-Suomen pelastuslaitos vastaa pelastustoiminnasta ja ensivastetoiminnasta 23 kunnan alueella. Pelastuslaitoksella on noin 275 työntekijää ja sen alueella on 48 paloasemaa. Pelastuslaitos vastaa alueellaan kemikaali- ja öljyvahinkojen torjunnasta sekä antaa virka-apua tarvittaessa muille viranomaisille. Keski-Suomen pelastuslaitoksen koulutusyksikkönä toimii Sepälän paloasema, joka osaltaan myös kehittää koulutustoimintaa. Keski-Suomen pelastuslaitos kuuluu pelastuslaitosten kumppanuusverkostoon, jonka perimmäisenä tarkoituksena on yhdenmukaistaa tuotettavia pelastustoimen palveluita.

Kolmannen tapausesimerkin aineisto koottiin haastattelemalla 26.9.2016 koulutusmestaria Keski-Suomen pelastuslaitokselta.

Haastattelun mukaan kumppanuussuhde Keski-Suomen pelastuslaitoksen ja Vigiar Solution Oy:n keskittyy teknologiakehitykseen. Yhteistyö on jakautunut siten että pelastuslaitos vastaa pelastus- ja turvallisuustoiminnan osaamisesta kun taas teknologiaosaaminen tulee yritykseltä. Yhteistyön tarkoituksena on luoda toimivia turvateknisiä tuotteita pelastustoimelle. Haastateltavan mukaan taustalla kuitenkin on ajatus laajemmastakin vuoropuhelusta pelastustoimen ja yritysten välillä. Tällä vuoropuhelulla tähdätään lisääntyvään yrityksen ja viranomaisen yhteistyöhön ja rehelliseen keskusteluun pelastustoimen kehitystarpeista. Kehitystarpeita arvioidaan teknologiakehityksen kautta ja kumppanuudella yritetään ennakoita tulevaisuuden käyttömahdollisuuksia erilaisille tuotteille ja konsepteille. Innovaatioita kehittämällä luodaan win-win tilanne ja kummatkin osapuolet saavuttavat hyötyä, tutkitussa kumppanuudessa on minimoitu lose-lose asetelman todennäköisyyttä avoimuudella ja keskittymällä organisaatioiden ydinosoitukseen. Yritys saa yhteistyön kautta tuotekonseptin ja pelastuslaitos puolestaan hyötyy teknologiaosaamisesta räätälöidyn tuotteen kautta.

Kumppanuussuhde eroaa muista tutkituista siinä, että organisaation oppiminen on otettu huomioon pedagogisen teorian kautta ja mallissa on puhuttu kopioivasta oppimisesta. Yhteistyön tulos on avoin jatkokehittämiselle ja erilaisille verkostoyhteistyön malleille. Esimerkiksi erilaiset organisaatiot voivat hyödyntää lopputuotetta ja käyttää sitä oman organisaationsa kehittämiseen. Kumppanuusmalli sallii myös design-suuntautuneen pedagogiikan käytön. Design-suuntautuneen pedagogiikan malliin liittyy erityisesti osallistuva oppiminen ja yhteiskeskittäminen. (Enkenberg 2015, 8.)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 7) käsitellään turvallisuuskumppanuuden ulottuvuuksia ja niiden yhdistämistä kumppanuuden kehittämiseksi.

K-S pelastuslaitoksen näkökulma		Vigiar Solution Oy:n näkökulma	
Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus	Vaihdannan nykytila ja tavoite	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus
Pelastustoiminta ydinprosessina, koulutusosaamisen ja pelastuskaluston ostot.	Osa kunnallishallintoa, tavoitteena synergiaetujen hyödyntäminen. Pelastuslaitosten kumpanuusverkosto.	Videovalvontapalvelut, Tiedonsiirto- ja koulutuspalvelut.	Itsenäinen toimija, erilaisia varkostosuhteita eri toimijoiden välillä.
Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus	Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus
Yhteinen tuottavuusstrategia, yhteistyön tiivistäminen julkisen ja yksityisen toimijan välillä (PPP).	Tuottavuus. Tavoitteena pelastustoiminta, jossa käytetään tehokkaita käytäntöjä.	Innovatiivinen kehittäminen, hyödyn saavuttaminen palveluratkaisuilla.	Yhdessä kehittäminen muiden toimijoiden kanssa, konseptit markkinoille.

Kumppanuuden kehittäminen	
Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus
Kumppanitoimittajan käyttäminen, erikoisosaamisen ostaminen.	Resurssitehokas yhteistyö, yhteiset johtamisprosessit.
Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus
Yhteinen visio Public-Private turvallisuuskumppanuudesta. Osaamiskeskusten luominen.	Kehitetään yhdessä tilannekeskuspalveluita ja opitaan toisiltaan.

Taulukko 7. Pelastuslaitoksen ja Vigiar Solution Oy:n välinen kumppanuus

3.5.1 Vaihdannan ulottuvuus

Kumppanuuteen liittyy kumppanitoimittajan käyttäminen, kummatkin osapuolet hyötyvät kustannustehokkaasta pelastustoiminnan palveluiden luomisesta. Tavoitellaan win/win-tilannetta, josta kummatkin osapuolet hyötyvät. Yritys saa käyttöönsä pelastusalan hiljaista tietoa ja kontekstiosaamista kun taas pelastuslaitos pysyy ajantasolla uusimmassa teknologia-

kehityksessä. Maakuntauudistukseen liittyvän pelastustoimen uudistuksen kautta alueellisten pelastuslaitoksien määrää vähennetään vuoden 2019 alusta, paloasemien määrä pysyy kuitenkin samana.

3.5.2 Strategisen sidoksen ulottuvuus

Yhteinen visio Public-Private turvallisuuskumppanuudesta mahdollistaa tehokkaan yhteistyön. Yritystoimija tuo tehokkaampia toimintatapoja viranomaistoimintaan ja vastavuoroisesti yritys voi keskittää toimintaansa suuren asiakkuuden alueelle. Teknologian koulutustoimintoja voidaan sijoittaa Jyväskylän alueelle, joka on kehittyviä teknologiaosaamiskeskuksia.

3.5.3 Rakenteellisen sidoksen ulottuvuus

Kuntien rakenteelliset sidokset luovat pohjan yhteistyölle. Synergiaetujen hyödyntäminen on tehokkaampaa maanlaajuiselle palveluyritykselle kuin tietylle alueelle rajatulle kunnalliselle pelastustoimelle. Yrityksellä on verkostosuhteita laajemmin ja monimuotoisemmin kuin pelastuslaitoksella, jolla yhteistyö keskittyy pelastustoimeen ja sen kehittämiseen. Keski-Suomen pelastuslaitos kuuluu pelastuslaitosten kumppanuusverkostoon, jossa voi jakaa opittuja hyviä käytäntöjä.

3.5.4 Sosiaalisen sidoksen ulottuvuus

Kumppanuudessa on vahva yhdessä luomisen henki, kummatkin osapuolet hyötyvät toistensa osaamisesta. Ulkopuoliset toimijat eivät ole rajattu ulottuvuuden ulkopuolelle vaan tilaa jatkokehittämiselle on ja osaamista hankitaan myös ulkopuolelta. Organisaatioiden oppiminen on huomioitu mallissa ja myös verkosto oppii ja kehittyy kumppanuussuhteen kautta. Osallistuva oppiminen ja yhteiskehittäminen mahdollistetaan teknologisen mallin avoimuudella. Oppimiseen ja kehittämiseen sitoudutaan jos se tunnetaan omaksi, omistajuus on keskeisessä asemassa kumppanuusmallin kehittämisessä, sillä sitä voi kohdistaa organisaatioiden ja yksilöiden tarpeisiin. (Enkenberg 2015, 10.)

4 Workshop turvallisuusalan yrityksen kanssa

Turvallisuuskumppanuuden tapausesimerkkien kautta ymmärrettiin, että turvallisuustoimijoilla on useita erilaisia verkostoja, jotka toimivat päällekkäisesti samalla toimialalla. Suurin osa näistä verkostosuhteista on epävirallisia ja nimeämättömiä. Työelämäworkshopin kautta avau-

tui mahdollisuus tutkia turvallisuuskumppanuutta käytännössä muuttuvalla toimialalla ja luoda kehitysehdotuksia. Turvallisuusliiketoiminnan ajuritekijät vaikuttavat erityisesti siihen, minkälaisia kumppanuuksia on mahdollista aloittaa organisaation oman toiminnan ja toimialan kehittämiseksi. Muutostekijöitä luokiteltiin markkina/teknologia/yhteiskunta-tarkastelun avulla turvallisuusalaan vaikuttaviksi muutosvoimiksi ja heikot signaalit lajiteltiin erikseen. Tätä työtä tehdessä huomattiin, että yksityisen turvallisuusalan lainsäädännön muutos tulee pitämään sisällään varsinaisia tai välillisiä muutostekijöitä, jotka vaikuttavat kaikkiin toimialan kenttiin.

Workshop 4 Sec Oy:n kanssa järjestettiin 16.2.2017. Tarkoituksena oli tuoda turvallisuuskumppanuuden käsitteet käytäntöön ja arvioida niiden soveltuvuutta operatiivisen turvallisuusyrityksen toimintaan. 4 Sec Oy on järjestyksenvalvonta-, turvallisuuskoulutus ja turvallisuuskonsultointipalveluita tarjoava helsinkiläinen turvallisuusalan yritys, joka työllistää 30 henkilöä. Yrityksessä työskentelee turvallisuusalan korkeakoulutuksen omaava henkilö (Security MBA), muiden rinnakkaisten alojen korkeakoulutettuja henkilöitä (kauppätieteen ja oikeustieteen maisteri) sekä viranomaiskoulutettuja henkilöitä (poliisin erikoisammattitutkinnot ja pelastajan ammattitutkinnot). Workshop järjestettiin 2x45 minuuttia teemahaastatteluna yrityksen toimitusjohtajan ja operatiivisen johtajan kanssa. Haastatteluja täsmennettiin vielä puhelinkeskusteluilla ja sähköpostinvaihdolla. Haastateltavan kanssa täytettiin yhteistyössä mukailtua yrityskumppanuuden kehittämiskaaviota (Vesalainen 2006, 48). Turvallisuuskumppanuudeksi tunnistettavat kumppanuusratkaisut syötettiin kaavioon ja kumppanuuden ilmenemismuotoja rinnastettiin workshoppia varten luomaani turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudet-taulukkoon (Taulukko 8.).

Yritys on toiminut kymmenen vuotta pääkaupunkiseudulla tarjoten järjestyksenvalvontapalveluita, jotka eivät ole olleet elinkeinoluvanvaraisia ennen uutta lainsäädäntöä. Yksityisen turvallisuusalan lakiuudistus tuli voimaan 1.1.2017, korvaten aikaisemman lain vuodelta 2002. Laissa keskitetään yksityisiä turvallisuuspalveluita koskevia säädöksiä yhteen eli säädetään vartioimisliike-, järjestyksenvalvonta- ja turvallisuusliiketoiminnasta. Lain kautta suurin osa järjestyksenvalvontatoiminnasta muuttuu luvanvaraiseksi toiminnaksi siirtymäajan jälkeen. 4 Sec Oy toimii kyseenomaisella luvanvaraiseksi muuttuneella toiminta-alueella ja yrityksen ydinliiketoiminta tulee jatkossa vaatimaan elinkeinolupaa sekä olemaan rinnastettavissa vartioimis- ja turvasuojausliiketoimintaan. Haastateltavan mukaan yrityksen asiakkailla on suuri merkitys yrityksen turvallisuuspalveluille, yrityksen toimiessa laajoissa tiloissa asiakkaan tai palvelun loppukäyttäjän luottamus mahdollistaa turvapalvelujen tehokkaan toteutumisen.

Toteuttamassani kirjoituspöytätyössä turvallisuusliiketoiminnan toimintaympäristön muuttumisen kannalta megatrendeinä nähtiin mm. kansainvälistyminen, turvattomuus, julkisen sektorin rooli, polarisaatio, väestön ikääntyminen, kaupungistuminen ja teknologiakehi-

tys. Kyseiset tekijät ovat olleet myös tärkeässä asemassa yksityisen turvallisuusalan lakimuu-
toksessa. Uudella lailla on yritetty vaikuttaa turvallisuusyrityksien luotettavuuteen ja erityi-
sesti sen yhdenmukaistamiseen turvallisuusalalla. Elinkeinoluvan laajentaminen järjestyksen-
valvontayrityksiin on ollut perusteltua, sillä järjestyksenvalvojalla on laajemmat oikeudet
kuin vartijalla. Suurin osa turvallisuusalan yrityksistä on tukenut elinkeinoluvan laajentamista.

Timo Kerttulan (2010, 1) mukaan yksityisen turvallisuusalan yritykset ovat kasvaneet valtion
kumppaneiksi turvallisuuden ja rikostorjunnan alueelle. Julkisen tilan merkitys on muuttunut
viime vuosina ja yhä useammin järjestyksenvalvojan toimintakenttä on puolijulkisessa tilassa.
Puolijulkinen tila on yksityisessä omistuksessa oleva tila, joka on julkisessa käytössä. Tyypillis-
tä puolijulkiselle tilalle on se, että tilan järjestyksenpitoa pidetään kuuluvana tilanhaltijan
vastuulle (Kerttula 2010, 1). Esimerkkinä puolijulkisista tiloista toimii yökerhot ja tapahtuma-
tilat, jotka sijaitsevat kauppakeskuksen sisätiloissa sekä ravintoiden edustat. Järjestyksenval-
vontayritykset kuten 4 Sec Oy joutuvat toimimaan yhä enemmän puolijulkisessa tilassa viran-
omaisten ja muiden sidosryhmien kanssa yhteistyössä.

Työelämäworkshopin kautta avautui mahdollisuus tutkia turvallisuuskumppanuutta käytännös-
sä muuttuvalla toimialalla ja luoda kehitysehdotuksia järjestyksenvalvontaan, joka tapahtuu
puolijulkisessa tilassa. Yhteistyö kaupungin viranomaisten (Helsingin poliisilaitos ja pelastus-
laitos, Helsingin kaupunki) kanssa ei ole strategisella tasolla vaan niitä käsitellään osana ra-
kenteellista ja sosiaalista sidosta.

Työelämäworkshopin (Taulukko 8.) avulla haluttiin tutkia pitävätkö kumppanuuksesimerkkien
kautta kehitetyt turvallisuuskumppanuuden rakenteet paikkansa. 4 Sec Oy valikoitui tutkitta-
vaksi yritykseksi sen laaja-alaisen verkottumisen kautta. Suhteellisen nuoren (11 vuotta) tur-
vallisuusalan yrityksen toimitusjohtaja ja hallitus on vaikuttanut turvallisuusalaan, turvalli-
suuskoulutukseen ja sen kehittymiseen merkittävästi. Yritykselle on henkilöstönsä kautta epä-
suora sosiaalinen suhde Helsingin kaupungin turvallisuusalan ja tekniikan alan koulutukseen,
sillä työntekijöistä useampi työskentelee pää- tai sivutoimisena ammatillisena opettajana
Helsingin seudun ammatillisissa oppilaitoksissa.

Turvallisuuskumppanuus-workshop	
Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus
Turvallisuuspalveluiden myynti ja osto. Keskittynyt järjestyksenvalvontapalveluiden tarjoamiseen.	Yhteistyö muiden turvayritysten välillä ja yhteistyö viranomaisten kanssa kaupunkiturvallisuuden saralla.
Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus
Yhteistyön tiivistäminen julkisen ja yksityisen toimijan välillä (PPP). Yritysturvaluusselvityksen merkitys.	Yhteinen koulutusjärjestelmä esim. Laurea, Security MBA ja Turvallisuusjohdon koulutusohjelma (TJK-APRO). Yhdessä tekeminen ja tuottavuus, tavoitteena yhteinen turvallisuusjohtamisjärjestelmä.

Taulukko 8. Turvallisuuskumppanuus-workshop

4.1 Vaihdannan nykytila ja tavoite

4 Sec Oy tarjoaa järjestyksenvalvontapalveluita. Aikaisemman yksityisen turvallisuusalan lain-säädännön takia yritys olisi joutunut ostamaan vartiointipalveluita muilta turva-alan yrityksiltä. Lakimuutoksen takia yritys voi vastaisuudessa itse tuottaa kyseiset palvelut kuten esimerkiksi hävikin torjunnan. Lakiuudistuksen myötä yksityistilaisuuteen on mahdollista asettaa jär-jestyksenvalvoja, muutos luo uusia markkina-alueita 4 Sec Oy:lle jolla tarjota palveluita. Ta-voitteena on yhteistyön tiivistäminen kaikkien turvallisuusalan elinkeinoluvan omaavien toimi-joiden välillä. On huomioitava, että 4 Sec Oy tulee erikoistumaan alalla yhä enemmän uuden-kaltaisiin järjestyksenvalvontapalveluihin ja luomaan palveluita alalle monipuolistuneiden mahdollisuuksien vuoksi.

Turvallisuuspalveluiden myyminen ja ostaminen tapahtumaturvallisuuden osa-alueella on olennaista, sillä suuremmissa tapahtumissa järjestyksenvalvontayritysten henkilöresursseja joudutaan lainaamaan tai siirtämään yhteistyökumppaneille.

4.2 Rakenteellisten sidosten nykytila ja tavoite

4 Sec Oy toimii yhteistyössä paikallisten oppilaitosten ja ravitsemusliikkeiden kanssa. Yritys työllistää harjoittelijoita turvallisuusalan oppilaitoksista sekä tekee vastavuoroista yhteistyötä turvallisuusalan koulutusorganisaatioiden kanssa. Tavoite on kokonaisvaltaisen palvelun ja yhteistyön syventäminen ravitsemusliikkeiden turvallisuustoiminnassa. On huomioitava, että erityisesti tapahtumaturvallisuudessa toimiessa järjestyksenvalvontayritysten tulee olla verkostoituneita. On tyypillinen käytäntö, että isoissa tapahtumissa turvallisuusyritykset toimivat yhteistyössä vastaten omista erikoistumisalueistaan. Turvallisuusyritysten menestys tapahtumaturvallisuuden toimintakentässä riippuu pitkälti niiden yhteistyöstä muiden alan yritysten kanssa. Yhteistyö muiden turvayritysten välillä erityisesti tapahtumien vartiointi/järjestyksenvalvonta-rajapinnassa, sillä omaisuudensuojelu on määritelty lainsäädännössä vartijan tehtäväksi.

Johtuen yrityksen sijainnista Helsingissä, yrityksellä on ollut pitkään yhteistyötä Helsingin poliisilaitoksen kanssa. Poliisiyhteistyön perustana on toiminut vuorovaikutussuhde Helsingin poliisilaitoksen viestintäyksikköön. Yrityksessä työskentelee pelastustaustan omaavia henkilöitä ja sen vuoksi vuorossa pyritään pitämään tarpeen mukaan myös ensihoidon erikoistumisen omaavia työntekijöitä.

4.3 Strategisten sidosten nykytila ja tavoite

Yrityksen strategiset sidokset keskittyvät kunnallisiin viranomaisiin. On huomioitava, että yksityisen turvallisuusalan lakiuudistus antaa mahdollisuuden yritykselle toimia erilaisissa turvallisuusalan tehtävissä kuin aiemmin. Kun yritykseltä vaaditaan vastaisuudessa turvallisuusalan elinkeinolupaa ja vastaavaa hoitajaa, tulee vartioimistoiminta osaksi järjestyksenvalvontayrityksiä. Lisäksi uudistunut lainsäädäntö antaa mahdollisuuksia toimia uudenkaltaisissa tehtävissä, esimerkiksi kiinniotetun vartioimistoiminta poliisin säilytystiloissa ja yksityistapahtumien järjestyksenvalvonta. Yritysturvallisuusselvityksen (facility security clearance) merkitys kasvaa, jos yritys alkaa tarjoamaan vartiointipalveluita tai keskittää osaamista turvakonsultointiin. Yritysturvallisuusselvityksellä tarkoitetaan menettelyä, jolla yritys saa pääsyn viranomaisen luottamuksellisiin tietoihin (Ulkoasiainministeriö, 2015,15). 4 Sec Oy:n osalta kyseessä olisi pääasiallisesti palveluiden tarjoaminen viranomaisille ja sitä kautta linkittyminen public-private yhteistyöhön.

4.4 Sosiaalisten sidosten nykytila ja tavoite

Pääkaupunkiseudun turvallisuusalan yritykset kehittävät yhdessä ravintola- ja tapahtumaturvallisuutta ja järjestävät seminaareja aiheesta, esimerkiksi yhteistyössä Helsingin kauppamarin kanssa. Turvallisuusalan yritykset antavat myös lausunnot lakimuutoksista, etujärjestö- ja sidosryhmille tarkoitettujen kuulemistilaisuuksien kautta. Yrityksen osalta yhteisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän luominen olisi tarkoituksenmukaista, jotta turvallisuusalan yritykset voisivat toimia tehokkaammassa yhteistyössä. Hyvänä esimerkkinä alalta löytyy Suomen hotelli- ja ravintolaliiton SHR ry:n tekemä turvallisuusohje vuodelta 2004 (SHR ry. 2004). Ohjeistus tehtiin yhteistyössä kahden valvojan viranomaisen, Helsingin pelastuslaitoksen ja Kulltajaviraston kanssa. On huomioitava, että yritys toimii open books-periaatteella ja valmis yhteistyön eri muotoihin niin sidosryhmien kuin viranomaisten kanssa, tämä on omiaan vahvistamaan luottamusta potentiaalisten kumppanien välillä.

4 Sec Oy on myös virallinen turvallisuuskoulutusyritys, joka keskittynyt järjestyksenvalvoja- ja uhkatilanteidenhallintakoulutukseen. Yritys on järjestänyt järjestyksenvalvojakoulutusta Suomessa. Yritys otti kantaa myös uuteen lainsäädäntöön turvallisuusalan koulutusta järjestävien tahon kuulemistilaisuudessa vuonna 2012. Yrityksen sosiaaliset sidokset ovat laaja-alaisia ja liittyvät myös asiakasrajapintoihin. Kouluttamalla uusia järjestyksenvalvojia 4 Sec Oy kehittää alan asiakaspalveluaspekteja sekä korostaa ammattitaidon merkitystä.

Yrityksen valvomat yökerhot sijaitsevat useimmiten kauppakeskuksissa, joiden osalta Suomen järjestyslaki mahdollistaa julkisesta tilasta poikkeavan kontrollin ja valvonnan (Kerttula 2010, 45). Lain mukaan tiloihin voi asettaa järjestyksenvalvojia, mutta tiloihin liittyy myös epävirallisen sosiaalisen kontrollin muotoja ja ravintolan järjestyksenvalvojan odotetaan puuttuvan myös epäasialliseen käyttäytymiseen.

Järjestyksenvalvonta on useasti turvallisuusosalalla sivutyönä monille turvallisuusalan ammattilaisille. Henkilökohtaiset suhteet luovat pohjan yrityksen verkottumiselle turvallisuusviranomaisten ja muiden turvallisuusalan yritysten kanssa. Yhteinen koulutusjärjestelmä turvallisuusosalalla luo pohjan sosiaalisille sidoksille viranomaisten, koulutusorganisaatioiden ja yrityksen välille, esimerkiksi Laurea Amk:n turvallisuusalan koulutusohjelma, Tampereen Amk:n Security MBA ja Turvallisuusjohdon koulutusohjelma (TJK-APRO) ovat tunnettuja koulutuslinjoja yksityisellä turva-alalla. Varsinaisten sosiaalisten sidosten syventyminen tapahtuu yksilöiden tasolla, sillä suuri osa yksityisen turva-alan verkostoitumisesta Suomessa tapahtuu oppilaitoksissa opiskellessa. 4 Sec Oy:n henkilöstöstä löytyy kaikista mainituista oppilaitoksista valmistuneita tai siellä opiskelevia henkilöitä.

4.5 Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudet yrityksen toiminnassa

Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuuksiksi määriteltiin tapausesimerkkien kautta seuraavat asiat:

- Turvallisuustoiminnan kehittäminen yhdessä
- Turvallisuustoiminnan resurssijako
- Linkittyminen vähintään yhteen turvatoiminnan osa-alueeseen
- Turvallisuus- ja riskienhallinnan osaamisen jako

Yritykselle esitettiin oheinen taulukko (Taulukko 9.) tapahtumaturvallisuuden ulottuvuuksista. Yritykselle turvallisuuskumppanuuden kehittäminen ei ole ajankohtainen asia johtuen muu- toksista lainsäädännössä ja velvollisuuksista, joita tulee täyttää kahden vuoden muutosaikana. Kuitenkin arvioitaessa turvallisuuskumppanuuden rakenteita, on huomioitava että tapahtuma- turvallisuuden osalta kaikki rakenteet ovat olemassa ja toteutuneet yrityksen toiminnassa seuraavalla tavalla:

Tapahtumaturvallisuuden neljä ulottuvuutta	
Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus
Turvallisuustoiminnan kehittäminen yhdessä (1.)	Turvallisuustoiminnan resurssijako (2.)
Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus
Linkittyminen vähintään yhteen turvatoiminnan osa-alueeseen (3.)	Turvallisuus- ja riskienhallinnan osaamisen jako (4.)

Taulukko 9. Tapahtumaturvallisuuden ulottuvuudet

1. Turvallisuustoimintaa kehitetään yhdessä sidosryhmien kanssa, niin asiakasrajapinnan kuin sidosryhmien kanssa. Myös turvallisuustilanteen muutos, esimerkiksi huumausainneiden lisääntyminen vaikuttaa yrityksen vastetoiminnan kehittämiseen esimerkiksi ensiapukoulutuksen saralla. Turvallisuustoiminnan kehittämisellä tähdätään liiketoiminnan kasvattamiseen.
2. Tapahtumaturvallisuudessa resurssijako on olennaista, eri yritykset hoitavat omaa erikoistumisalaansa, esimerkiksi turvatarkastuspalveluita ja koiravartiointipalveluita

voidaan ostaa alaan erikoistuneelta yritykseltä. Usein vaadittavia resursseja kuten turvatarkastusvälineistöä löytyy vain alaan erikoistuneelta yritykseltä.

3. Linkittyminen tapahtuu tapahtumaturvallisuuden ja pelastustoiminnan kautta, Helsingin poliisilaitos ja pelastuslaitos ovat pääasiallisia yhteistyökumppaneita. Kaupunkiturvallisuuden toimijana järjestyksenvalvontayritykset ovat yhä keskeisemmässä asemassa.
4. Osaamista jaetaan seminaarien ja yhteistyön kautta, 4 Sec Oy järjestää noin 4 koulutustilaisuutta vuodessa koskien ravintolaturvallisuutta tai hankalaa asiakaspalvelutalannetta. Palautetta jaetaan suusanallisesti yrityksen, poliisilaitoksen ja pelastuslaitoksen välillä. Osaamista ja tietoa siirtyy yritykselle sivutoimessa järjestyksenvalvojana työskentelevien virkamiesten kautta (erityisesti palomiesten ja ensihoitajien kautta). Myös poliisi- ja vankeinhoitokoulutettujen henkilöiden osaaminen luo vankempaa ammattitaitoa yritykselle.

Turvallisuuskumppanuuden rakenteiden olemassaolo operatiivisessa yrityksessä todisti turvallisuuskumppanuuden käsitteen ja ulottuvuuksien paikkansapitävyyden. Erityisesti sosiaaliset yhtymäkohdat ovat tärkeitä alalla, jolla julkinen ja sosiaalinen kontrolli perustuvat epäviralliseen tietoon, olettamuksiin ja päällekkäiseen lainsäädäntöön. Timo Kerttulan (2010, 45) mukaan puolijulkinen tila, jossa yritys toimii on käsite jolle ei ole osoitettavissa juridista pohjaa.

5 Johtopäätökset

5.1 Turvallisuuskumppanuuden haasteet

Toimeksiantajalle tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus oli tutkia turvallisuuskumppanuuden (security partnership) ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia tulevaisuuden toimintaa ajatellen. Käsitteenä turvallisuuskumppanuus on muodostunut erityisesti julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyöstä. Turvallisuuskumppanuuteen on vaikuttanut tietoturvallisuuden vaatimukset ja useasti kumppanuus on perustunut toimenpiteisiin, joilla ollaan voitu varmistaa tiedon turvallisuus silloin, kun tietoa on jaettu julkiselta toimijalta yksityiselle taholle. Turvallisuuskumppanuudessa on myös yleistynyt käytäntö, jossa jokin osa viranomaistoiminnasta siirretään viranomaisvalvonnan alaiselle yksityiselle toimijalle. Tulevaisuuden muutostekijät vaikuttavat erityisesti turvallisuustekniikan tarpeisiin, teknologian kehittyessä tekninen osaaminen kuten tiedonsiirto siirtyy yhä enemmän siihen keskittyneille toimijoille.

Turvallisuuskumppanuuden suurimmaksi haasteeksi muodostuu yksityisen ja julkisen toimijan erot hankintatoimissa. Jukka Vesalaisen (2004, 36) mukaan kumppanuussuhteessa vaihdanta on useasti niin monimutkaista, että kokonaisuudelle on vaikea löytää markkinahintaa. Puite-sopimusten osalta tarjotut turvallisuuspalvelut ovat useasti perusmuotoisia ja sopimuskaudet lyhyitä. Vesalaisen (2004, 36) mukaan kumppanuussuhteissa on pyritty löytämään muita keinoja tehokkaan hintamekanismin käyttämiseksi kuten esimerkiksi avoimen hinnoittelun käytäntöjä.

Tutkituista kumppanuuksista ensimmäinen oli keskittynyt tietojen välittämiseen, kun taas toisessa oli enemmän kyse fyysisten resurssien jaosta. Puolestaan viimeinen oli pääasiallisesti osaamisen jakamista ja yhdessä kehittämistä. Viimeinen kumppanuus noudatti pitkälti pedagogista oppimismallia (design-suuntautunut malli) ja oli sen takia myös pidemmälle kehittynyt kumppanuusratkaisujensa osalta.

Työelämäworkshopissa käsitelty yritys oli verkottumisensa lähellä hiljaista kumppanuutta, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kumppanuutta, josta ei ollut sovittu kirjallisesti mutta viranomaisten ja sidosryhmien odotukset loivat tietynlaisen olettamuksen turvallisuuspalvelutasolle. Verkottumiseen liittyi epävirallisen sosiaalisen kontrollin odotuksia erityisesti viranomaisten saralta. Yritys toimi open books-periatteen mukaisesti ja osaltaan sen takia sai myös luottamus- ja kokemusaspektin toteutumaan tehokkaasti verkottumisessaan.

Kuten tutkittavien kumppanuuksien osalta havaittiin, turvallisuuskumppanuus on useimmiten alkanut ympäristöturvallisuuden vaatimuksista. Ympäristöjohtamisessa on usein käytetty apuna ympäristöjohtamisjärjestelmiä tai EU-asetuksia, esim. ISO14001 tai EMAS. Nämä järjestelmät ovat auttaneet organisaatioita ympäristöystävällisempään suuntaan. Johtuen vapaaehtoisista toimista ympäristöturvallisuuden saralla on toimialalta löytynyt myönteisempiä näkökulmia verkostoyhteistyöhön. Osaltaan tämä on ollut hedelmällistä turvallisuuskumppanuuden kehittämiseen. On erikoista huomata, että turvallisuuskumppanuus on kehittynyt samalla toimialalla, jossa yhteistyötä alettiin kehittämään turvallisuuskriittisten organisaatioiden osalta. Ympäristöriskienhallinnasta vastataan usein viranomaisille, mutta myös yhä useammin organisaation asiakkaat ja sijoittajat ovat kiinnostuneita asiasta. On siis tapahtunut paluu juurille, joka ei kuitenkaan johdu pelkästään toimikentän vaatimuksista, vaan erityisesti ympäristöturvallisuuden epäkaupallisesta statuksesta. Silloin, kun kaupallinen intressi puuttuu, on yhteistyön tekeminen huomattavasti helpompaa ja erityisesti tiedon ja kustannusten jakaminen hyväksyttävämpää. Ympäristöturvallisuus vaikuttaa myös muihin yritysturvallisuuden osa-alueisiin, ja luo uudenlaisia mahdollisuuksia turvallisuusyhteistyöhön. Ympäristöturvallisuus on osa myös yrityksen ympäristöjohtamista ja vaikuttaa suoranaisesti organisaation johtamiskulttuuriin.

Turvallisuuskumppanuus saattaa estää subjektiivisuutta turvallisuustoiminnassa ja riskienhallinnassa mutta toisaalta tuo ulkoista kriittistä arviointia osaksi organisaation liiketoimintaa. Subjektiivisuudella tarkoitetaan keskittymistä yritysturvallisuudessa vain vahvalle toimialueelle, toisin sanoen turvallisuutta luodaan keskittyen ydinliiketoimintaa lähellä olevaan turvallisuuden osa-alueeseen siten, että muu turvallisuustoiminta kärsii rajoittuneesta katsantokannasta. Subjektiivisuus on haastateltavien mukaan tyypillinen ilmiö organisaatioiden itsenäisessä turvallisuusjohtamisessa.

5.2 Turvallisuuskumppanuuden hyödyt

Osa turvallisuuskumppanuuden hyödyistä organisaatiolle syntyvät kritiikistä ja kehitysehdotuksista. Kritisoijat luovat tahdin kehitykselle ja auttavat organisaatiota tahdittamaan kehityksen aikataulua. Heidän antama kritiikki pakottaa turvallisuusorganisaation miettimään ennen toimimista sekä antamaan perusteluja kehitystoiminnalle. Kritiikki edistää viestintää ja antaa aikaa organisaation oppimiselle. Tämänkaltaisen toiminta tukee ja vahvistaa muutoksella tavoiteltavaa organisaation uutta visiota. On myös huomioitava, että kritiikin antajat edistävät muutosta jatkuvasti joko suoraan tai välillisesti. Kritiikki kohdistuu useasti ongelma-kohtiin tai asioihin, joista ei ole tiedotettu tarpeeksi. Organisaatiolle on erityisen edullista, että kritiikki tulee välittömästi eikä vasta muutoksen tapahduttua. Erityisesti turvallisuusviranomaisten toiminta on useasti kritiikinalaista johtuen toiminnan luonteesta, johon liittyy puuttuminen yksilön perusoikeuksiin yhteiskunnan turvallisuuden varmistamiseksi. On kuitenkin

kin olennaista huomata, että viranomaiset hyötyvät eniten oikein kohdistetusta kritiikistä, joka tulee suoraan kumppanuuden toiselta osapuolelta tai kumppanuustoiminnan muilta sidosryhmiltä.

Erityisesti silloin, kun eri alojen ja ammattiryhmien tavat määritellä riskejä vaihtelevat suuresti, saavutetaan turvallisuuskumppanuuden kautta uutta näkemystä riskienhallintaan. On huomioitava, että kaikki riskijaottelut ovat oikeita, jos ne ovat organisaation toiminnan tai yhteistoiminnan (ts. turvallisuuskumppanuuden) kannalta tarkoituksenmukaisia.

Tapausesimerkeistä ilmeni, että suurin osa turvallisuuskumppanuudesta tapahtuu viranomaisten ja yksityistettyjen valtion omistuksessa olevien toimijoiden välillä. Haastateltavat ymmärsivät kumppanuuden merkityksen ja toisaalta erottivat kumppanuuden heidän organisaationsa ydintoimintoihin kuuluvista sisäisistä ja ulkoisista asiakkaista sekä yhteistyökumppaneista.

Tapausesimerkkien mukaan ongelmia tuottaa toimintojen monimutkaistuminen ja muuttuminen nopealla aikavälillä, mutta on kuitenkin positiivista että kumppanuussuhteilla voidaan vaikuttaa monimutkaisen toimintaympäristön hahmottamiseen ja ymmärtämiseen.

Tapausesimerkkien luokittelun mukaan turvallisuuskumppanuus vaatii yhteistyötä eri osa-alueilla, esimerkiksi osaamisen, resurssien ja kustannusten vaihtoa. Erityisesti tilanteissa, joissa turvallisuusviranomainen jakaa ydinprosessiosaamista toisen toimijan kanssa, on helppompia sopia tehtävien jaosta ja kustannusten määräytymisestä. Haastateltavien mukaan turvallisuuskumppanuuden ongelmaksi voi muodostua työelämälähtöisyyden puute. Jos turvallisuuskumppanuudella ei vaikuteta suoraan turvallisuusjohtamiseen liittyviin asioihin organisaatiossa voi sen merkitys jäädä vähäiseksi.

Turvallisuuskumppanuuden suurimmaksi hyödyksi nähdään se, että sillä voidaan kehittää ratkaisuja riskienhallintaan, ongelmia muodostuu kuitenkin jos kumppanuus on yksisuuntaista. Myös kustannusten ja resurssien jakautumisen tulee olla kaksisuuntaista. On tärkeää erottaa kumppanuuden ja turvallisuuskumppanuuden erot, sillä turvallisuuskumppanuuden tulee perustua yritysturvallisuuden osa-alueisiin ja osaltaan vaikuttaa organisaatioiden riskienhallintaan. Kumppanuus puolestaan luokitellaan yhteisen kehittämisen kohteen kautta, vapaaehtoisuuden ja vastavuoroisuuden kautta. Turvallisuustutkimuksessa on alettu puhua resilienssistä, jolla tarkoitetaan yksilön, tiimin ja organisaation käsitellä suuria muutoksia. On olennaista hahmottaa, että myös turvallisuuskumppanuus vaatii resilienssiä siihen osallistuvilta organisaatioilta.

5.3 Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudet

Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuuksiksi määriteltiin tapausesimerkkien kautta seuraavat rakenteet ja joita testattiin workshop-työskentelyn kautta:

- Turvallisuustoiminnan kehittäminen yhdessä
- Turvallisuustoiminnan resurssijako
- Linkittyminen vähintään yhteen turvatoiminnan osa-alueeseen
- Turvallisuus- ja riskienhallinnan osaamisen jako

Nämä linkittyvät yrityskumppanuuden viitekehykseen (Taulukko 10.) seuraavalla tavalla:

Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudet	
Vaihdannan ulottuvuus	Rakenteellisten sidosten ulottuvuus
Turvallisuustoiminnan kehittäminen yhdessä	Turvallisuustoiminnan resurssijako
Strategisten sidosten ulottuvuus	Sosiaalisten sidosten ulottuvuus
Linkittyminen vähintään yhteen turvatoiminnan osa-alueeseen	Turvallisuus- ja riskienhallinnan osaamisen jako

Taulukko 10. Turvallisuuskumppanuuden ulottuvuudet useamman tapauksen case-tutkimuksesta johdettuna

Haastattelujen pohjalta tutkittiin turvallisuuskumppanuuden rakenteita ja ulottuvuuksia, peliteorian mukaisesti kyseessä tulee olla win-win tilanne, josta kummatkin osapuolet hyötyvät. (Vesalainen 2006, 27). On olennaista että turvallisuuskumppanuudesta hyötyminen tulee olla osapuolten osalta tasapainossa ja, että tilanne on kohentunut ajanjaksosta ennen kumppanuussuhteen aloittamista. Turvallisuuskumppanuudessa kustannushyödyn arviointi voi olla yrityskumppanuutta vaikeampaa ja siksi kumppanuuden tehokkuutta tulisikin arvioida seuraavien kriteerien pohjalta.

- 1) riskin jakaminen
- 2) toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen
- 3) yhteinen kehitystoiminta

Turvallisuuskumppanuuden suurimpina hyötyinä nähdään riskin jakaminen eri toimijoiden välille sekä toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen (Vesalainen 2006, 15). Erityisesti taitojen ja osaamisen yhdistäminen ja toisaalta myös resurssien jakaminen kumppanien välillä on olennaista turvallisuustoiminnassa. Resilienssi vaikuttaa suurempana käsitteenä organisaatioiden kykyyn sopeutua uusiin tilanteisiin ja oppia uusia taitoja. Aikaisemmin verkostojen suurimpana hyötynä on pidetty kasvanutta reagointivalmiutta, joka vastaa tehokkaasti nopeaan muutosrytmiin. Resilienssiajattelu tuo tätä reagointivalmiutta turvallisuuskumppanuuden kautta. Turvallisuuskumppanuuden tulee vaikuttaa turvallisuustoiminnan eli useimmiten yritysturvallisuuden osa-alueisiin, vaikuttaa organisaatioiden riskienhallintaan yhteisen kehittämisen kohteen kautta sekä luoda vapaaehtoisuutta ja vastavuoroisuutta toimijoiden välille. Turvallisuuskumppanuus tulee käsitteenä yleistymään kaikissa turvallisuusviranomaisien ja yksityisten toimijoiden suhteissa, sillä turvallisuusvastuut ovat yhä selkeämmin yksityisten organisaatioiden vastuulla. Aikaisemmin intressi kumppanuuden kehittämiseen oli erityisesti viranomaisella mutta globalisoituvan toimintakentän takia toiminnan kompleksisuus on kasvanut ja tarve ymmärtää kokonaiskuvaa on siirtynyt kaikille alalla toimiville.

Turvallisuuskumppanuussuhteilla voidaan vaikuttaa positiivisesti monimutkaisen toimintaympäristön ymmärtämiseen sekä kehittää organisaatioiden sisäistä sekä kumppanuuden välistä resilienssiä. Kasvattamalla turvallisuusorganisaation resilienssiä voidaan liikkua reaktiivisesta turvallisuusajattelusta kohti proaktiivista toimintaa, jossa yhdistetään kumppanuuden osapuolten kokemuksia. Yksityisen turvallisuusalan palvelut keskittyvät proaktiiviseen toimintaan johtuen lainsäädännöllistä rajoitteista Suomessa, esimerkiksi omaisuuden suojele vartioimisliiketoiminnan avulla pitää sisällään piirteitä joista viranomaiset voivat oppia. Joustavuus turvallisuusorganisaation toiminnassa mahdollistaa uudenlaisen ajattelutavan, jota on helppo harjoitella toimiessa kumppanuussuhteissa muiden toimijoiden kanssa, riippumatta siitä ovatko yhteistyöorganisaatiot viranomaisia tai yrityksiä. Resilienssin luoma joustava toimintatapa on uusi ja vaatii myös työvälineiden kehittämistä turvallisuusjohtamiseen, sillä useimmat riskienhallintatyökalut ovat staattisia eivätkä vastaa tunnistamattomiin uhkiin.

On olennaista hahmottaa, että verkostoyhteistyö ja kumppanuus eivät ole toisiaan pois sulkevia vaan kumppanuuden toinen osapuoli voi ammentaa kokemuksia myös muusta verkostoyhteistyöstä ja tuoda sitä mukaan kumppanuuteen. Erityisesti vakiintunut viranomaisyhteistyö luo uusia näkökulmia turvallisuuskumppanuussuhteeseen. Resurssien jaon osalta lähimmän yksikön periaate viranomaisyhteistyössä olisi mahdollista toteuttaa erityisesti uusien teknisten hankintojen osalta. Hyvänä esimerkkinä miehittämättömien ilma-alusten viranomaiskäyttö ja niiden jakaminen yli viranomaisrajojen. Uudenkaltaisen teknologian käyttöönottoon liittyy mahdollisuuksia rikkoa vanhoillisia asenteita ja vaikuttaa myös tulevaisuuden kumppanuusmahdollisuuksiin erityisesti silloin kuin ajankohtaista lainsäädäntöä vasta valmistellaan.

Tulevaisuudessa myös julkinen-yksityinen yhteistyö voisi olla mahdollista lähimmän yksikön periaatteella.

Erityisesti tiedon julkisuuden osalta turvallisuuskäsitteet voivat olla ristiriidassa kumppanuuden määrittelyn kanssa. Vaikka kumppanuus saattaisi olla tehokkaampaa vain toisen osapuolen ehdoilla toimittaessa, se ei kuitenkaan täytä kumppanuussuhteen määrittelyä. Kumppanuuden määrittely salaiseksi on ongelmallista silloin, jos tähdätään rehellisesti alaa kehittävään verkottumiseen. Turvallisuuskumppanuuden tarkoituksena on kehittää myös muita osa-alueita kuin yritysturvallisuutta tai organisaation turvallisuustoimintaa. On huomioitava, että turvallisuuspalveluliiketoiminta koskettaa organisaation muita osa-alueita ja erityisesti laatuajattelu voi olla keskeisempää kuin palvelulla saavutettava turvallisuus. Voidaan toisin sanoen olettaa esimerkiksi, että turvallisuuspalvelut ovat luotettavampia laadultaan johtuen palvelun luonteesta, ja tämä saattaa korostaa halukkuutta kumppanuussuhteeseen turvallisuusalan palveluntarjoajan kanssa.

Turvallisuuskumppanuudella on aina myös sosiaalisia ulottuvuuksia. Julkisen tilan merkitys on muuttunut viime vuosina ja yhä useammin turvallisuustoimijan toimintakenttä on puolijulkisessa tilassa. Turvallisuuskumppanuus voi olla myös hiljaista kumppanuutta, kumppanuutta josta ei ole sovittu kirjallisesti mutta joka vaatii eri osapuolia toteutuakseen. Yhteisöturvallisuuden kautta yksilöllä on myös mahdollista vaikuttaa toteutuvien turvallisuuspalveluiden laatuun ja turvallisuustasoon. Turvallisuudella käsitteenä on aina myös henkilökohtainen ja yksilöllinen turvallisuusmerkitys.

5.4 Turvallisuuskumppanuus tulevaisuudessa

Turvallisuuskumppanuus on murroksessa johtuen yhteiskunnallisesta muutoksesta ja erityisesti palveluiden ulkoistamisesta. On yhä tyypillisempää että turvallisuuskumppanuutta voi muodostua toimijoiden välille, joilla on erilainen normitausta. Aikaisemmin turvallisuusorganisaatiot ovat olleet hyvin hierarkisia, mutta kokonaisturvallisuus- ja yritysturvallisuusmallien yleistyessä niille on muodostunut yhteistä kosketuspintaa, jolle rakentaa yhteistyötä. On huomioitava, että uusien turvallisuuden osa-alueiden yleistyessä myös yhteisiä elementtejä löytyy yhä enemmän. Erityisesti tietoturvallisuuden ja kyberturvallisuuden merkitykset on jatkuvasti lähentyneet toisiaan ja luoneet yhteistyötä organisaatioiden välille.

5.4.1 Vaihdamman ulottuvuus tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa yhteistyö turvallisuustoiminnassa tulee yleistymään erityisesti ympäristöturvallisuuden kentässä. Ympäristöturvallisuus liiketoiminta-alana ei ole ollut kaupallisesti kehittynyttä ja osaltaan tämä on edesauttanut tehokkaan verkostoyhteistyön syntymistä. Esimerkkinä tällaisesta yhteistyöstä voidaan mainita Ennakoiva lyhyen aikavälin sää-, talous- ja ilmastoriskien hallitseminen -hanke (ELASTINEN). Sää- ja ilmastoriskien hallintaa tukemaan tarvitaan uudenlaisia tiedonkeruun, jakamisen ja tuottamisen tapoja. Esimerkiksi tiedon jakaminen sääilmiöiden vaikutuksista yhteiskunnan eri toimijoiden kesken mahdollistaisi uudenlaisten varoituspalvelujen kehittämisen. Nykyistä monipuolisempi ja helpommin saatavilla oleva tieto parantaisi mahdollisuuksia arvioida ja hallita sää- ja ilmastoriskejä sekä kykyä sopeutua ilmastomuutoksen vaikutuksiin. (Ilmatieteen laitos 2016.)

Hanke toimii hyvänä esimerkkinä siitä, että asiantuntemusta jaetaan eri toimijoiden välillä ja toisaalta arvostetaan asiantuntijuutta samaan tapaan verkostossa kuin korkean luotettavuuden organisaatioissa. Sää- ja ilmastoriskien hallintatoimia tulisi valita ja arvioida myös taloudellisen tehokkuuden näkökulmasta, koska toimista aiheutuu sekä kustannuksia että hyötyjä. ELASTINEN-hankkeen toteuttivat Ilmatieteen laitos (koordinaattori), Helsingin yliopisto, Suomen ympäristökeskus, Luonnonvarakeskus, Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos sekä Gaia Consulting Oy. On huomioitava että hankkeen laajuus on jo osallistujien määrän osalta merkillepantavaa. Hankkeessa selvitettiin sää- ja ilmastoriskien hallinnan tilaa Suomessa, arvioitiin riskienhallintakeinoja sekä eri toimijoiden roolia. Lisäksi tarkasteltiin, miten hallinnan kustannuksia ja hyötyjä arvioidaan sekä miten riskienhallinta voidaan kääntää liiketoiminnaksi. Hankkeen tulosten perusteella annettiin suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia ja tunnistettiin toimien toteuttajatahoja. Sää- ja ilmastoriskien hallinta avaa myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tällaisia ovat esim. ennakkovaroitus- ja seurantajärjestelmien kehittäminen. Näihin liittyy sekä laitteita että palveluita, joiden avulla voidaan parantaa sekä yhteiskuntien yleistä

varautumista ääri-tilanteisiin että eri sektoreiden kykyä reagoida oikein sään ääri-ilmiöiden sattuessa. (Ilmatieteen laitos 2016.)

On huomioitava, että kiertotalouden yleistyessä myös rikollisuus, joka liittyy jätteisiin ja niiden hyödyntymiseen tulee yleistymään. Kansainvälisellä lainsäädännöllä on kannustettu jätteen kierrättämiseen, ja osaltaan jätealan kasvu on tuonut alalla myös rikollisia toimijoita. Ympäristöriskosten torjunnassa on huomioitu, että viranomaisyhteistyön vähyys on suurimpia ongelmia turvallisuustoiminnan kehittämisessä.

5.4.2 Strateginen ulottuvuus tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa turvallisuusyhteistyö tulee kehittymään suuntaan, jossa viranomainen tulee myymään turvallisuuden asiantuntijapalveluita toiselle viranomaiselle (public-public partnership). Kyseinen trendi on nähtävissä tällä hetkellä organisaatioiden rahoitusmenettelyissä, joissa vaaditaan yhä enemmän resurssitehokkuutta ja vaihtoehtoisia kehittämisskenaarioita myös turvallisuustoiminnalta. Skenaarioilla tähdätään useasti turvallisuustoiminnan osittaiseen rahoittamiseen esimerkiksi myymällä turvapalveluiden pääkäyttäjäpalveluita muille eri tasojen viranomaisille. Esimerkkinä tästä ulottuvuudesta löytyy jo nyt turvallisuusverkkopalvelut, jossa puolustusvoimat on myynyt johtamisjärjestelmäkeskuksen kautta verkko- ja pääkäyttäjäpalveluita muille viranomaisille kuten poliisille, tullille ja rajavartiolaitokselle. (Puolustusvoimat 2016.)

5.4.3 Rakenteellinen ulottuvuus tulevaisuudessa

Yhä useammin yhteistyö tulee tapahtumaan eri tasojen viranomaisten ja toimijoiden kanssa. Esimerkkinä tästä löytyy kemikaalitorjunnan yhteistyö merellisissä onnettomuuksissa. Kemikaalionnettomuudessa, joka tapahtuu merellä yhteistyöviranomaiset ovat useasti kunnallisia, kansallisia ja EU-viranomaisia. Esimerkiksi Suomenlahdella tapahtuvassa monialaonnettomuudessa torjuntatoimista vastaavat viranomaiset ovat Suomen ympäristökeskus ja vastaava pelastuslaitos sekä tukea antavat viranomaiset ovat Turvallisuus- ja kemikaalivirasto ja European Maritime Safety Agency. (Hakkala 2015, 12.)

Oppilaitostyössä turvallisuuskumppanuus olisi yhä keskeisemmässä asemassa mutta valitettavan usein yhteistyö on todellisuudessa yksisuuntaista. Oppilaitoksen hankkeet ovat usein irrallisia todellisesta turvallisuustyöstä, riskin jakamista ei todellisuudessa tapahdu eikä oppilaitoksen osaamista osata hyödyntää. On kuitenkin positiivista todeta, että Laurea-ammattikorkeakoulu on hyväksytty jäseneksi European Organization for Securityyn sillä turvallisuuskumppanuutta luodessa kummankin osapuolen tulisi olla tasavertaisessa asemassa (Laurea-ammattikorkeakoulu 2016). Oppilaitoksen asema turvallisuusyhteistyössä on useasti

osana ekosysteemiä. Tämänkaltaisessa yhteistyössä standardointi ja yhteisten rajapintojen löytyminen on havaittu erityisen toimivaksi, mutta se tulee vaatimaan yhä enemmän ekosysteeminkaltaista ympäristöä kehittyäkseen.

5.4.4 Sosiaalinen ulottuvuus tulevaisuudessa

Sosiaalisen ulottuvuuden osalta vapaaehtoistoiminta tulee kasvamaan ja sen merkitys tulee saamaan yhä virallisemmän aseman. Osaltaan se tulee olemaan yhä lähempänä virallisia rakenteellisia sidoksia. Esimerkiksi Euroopan kemianteollisuuden järjestön CEFICin kemikaalikuljetusten turvallisuusjärjestelmä ICE (intervention in chemical transport emergencies) perustuu pelkästään vapaaehtoistoimintaan kemianteollisuuden yritysten vastuhenkilöiden toimesta. Kyseessä tiedonantojärjestelmä, jossa viranomainen voi pyytää asiantuntija-apua kemianalan yritykseltä. Yhteistyöllä varmistetaan että pelastus- tai rajaviranomainen saa pyydetäessä parasta mahdollista konsultointiapua veloituksetta ja välittömästi. Menettelyn avulla voidaan luoda resursseja joukkouttamalla, sillä käytännössä saadaan luotua Euroopan laajuisen tiedonvaihtojärjestelmä, joka jakautuu maittain, alueittain ja kielen perusteella. (European Chemical Industry Council 2017.)

Yhteiskunnan turvallisuuden tasolla arvioidaan täydennyspoliisijärjestelmää ja sen tarpeellisuutta muuttuvassa tilanteessa. Yhä useammin on ehdotettu reserviläis- ja maanpuolustusjärjestöjen käyttämistä samankaltaisissa tehtävissä. Euroopassa täydennyspoliisijärjestelmää on kuitenkin käytetty laajemmassa mittakaavassa vain suurten yleisötapahdemien turvallisuuden osalta.

5.5 Opinnäytetyön luotettavuuden ja tulosten hyödynnettävyyden arviointi

Opinnäytetyötä tehdessä yksityiseen turvallisuusalan vaikutti useita suuria yhteiskunnallisia muutostekijöitä kuten EU:n tietosuojadirektiivi, Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 1085/2015) ja muut alaan epäsuorasti vaikuttavat asetukset kuten tilapäisesti vartijan tehtävää poliisin säilytystiloissa hoitavan henkilön koulutuksesta ja asusta (872/2016) sekä markkinaehtoiset muutokset kuten Suomeen kolmanneksi suurimman turvallisuusalan yrityksen ISS Security Oy:n myynti Intera Partners-sijoitusyhtiölle.

Uskon kuitenkin, että tutkimus on ajankohtainen ja että tutkimus on kehittänyt selkeämmän kuvan turvallisuuskumppanuudesta ja sen mahdollisuuksista niin turvallisuusviranomaiselle, turvallisuusalan yritykselle ja ennen kaikkea toimeksiantajalle. Esimerkiksi TEKESIN teettämä tutkimus osoitti, että turvallisuusala tulee muuttumaan ja verkostoitumisen eri muodoille on tarvetta, verkostokäytännöt ovat kehittymättömiä ja tehokkaita verkostomalleja ei juurikaan tunneta turvallisuusalalla. (Pisto 2010, 28.)

EU:n tietosuojadirektiivi (general data protection regulation) tulee yhdenmukaistamaan tietosuojan vaatimuksia toukokuussa 2018 ja sen kautta kaikilta toimijoilta tullaan kahden vuoden siirtymäajalla lähtien voimaantulosta vaatimaan yhtenäisiä toimintatapoja. On huomioitava, että osa toimijoista on noudattanut jo asetuksen toimintamalleja kun taas osa toimijoista ei aio noudattaa asetusta vaan arvioi sanktioiden riskejä suhteessa korjaustoimenpiteisiin. Standardointi ja yhteiset toimintamallit tulevat vaikuttamaan kilpailutilanteeseen ja kumppanuuden mahdollisuuksiin. On oletettavaa, että toimijat jotka noudattavat mallia ovat verkottumistilanteessa vahvimmillaan riippumatta siitä missä Euroopan maassa ne toimivat. Uskon että opinnäytetyön toimeksiantajalle tämä tulee mahdollistamaan laajempaa yhteistyötä kumppanien kanssa, joilla on samanlainen näkemys tietosuojasta. Useimmat EU-viranomaiset ovat noudattaneet asetusta sen julkaisemisesta asti vuonna 2015. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2017.)

Toivon, että tutkimuksen kautta ymmärretään kuinka monimuotoista turvallisuusala on Suomessa ja kuinka riskejä voidaan hallita kumppanuussuhteiden avulla. On olennaista löytää kumppaneita, joilta löytyy motivaatiota, asiantuntemusta ja joiden asiantuntemusta myös tosiasiallisesti hyödynnetään. On myös huomioitava, että vertaistalouden kautta varteenotettavia kumppaneita voivat olla yksilöt, asiakkaat ja loppukäyttäjät.

Lähteet

Anttila Pirkko. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.

British Security Industry Association. 2016. Viitattu 29.10.2016. <https://www.bsia.co.uk>

Dufva, H & Pekkola Juhani. 2010. Turvallisuusjohtaminen moniammatillisissa viranomaisverkostoissa. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. sarja-B. nro 61. Kotka.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 15.2.2017. https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf

Enkenberg, Jorma. 2012. Design-suuntautunut-pedagogiikka, luento-materiaali. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. ATMOS.

European Chemical Industry Council. 2017. Transport Emergency Scheme.

<http://www.cefic.org/Industry-support/Transport--logistics/Transport-Emergency-Scheme/>

European Union Agency for Network and Information Security. 2016. Viitattu 15.2.2016.

<https://www.enisa.europa.eu/topics/national-cyber-security-strategies/ppps/public-private-partnership/european-public-private-partnership-for-resilience-ep3r>

European Union External Action Service. 2016. Mogherini unveils European Defence Action

Plan. Viitattu 15.2.2017. https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/16165/mogherini-unveils-european-defence-action-plan_en

Flink, Anna-Liisa, Reiman Teemu & Hiltunen Mika. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hakkala, Kristiina. 2015. Pohjanlahden alusöljy- ja aluskemikaalivahinkojen torjunnan yhteistoimintasuunnitelma. Raportteja 2015. Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Hautamäki, Antti, Mäkelin, Matti, Savaspuro, Timo, Seppänen, Tapani & Vepsäläinen Ari. 1990. Palvelustrategiat julkisessa hallinnossa - Hyvinvointi 1990-luvulla. SITRA. Helsinki: Gummerus

Helsingin Sanomat. 2016. Viitattu 21.11.2016. <http://www.hs.fi/kotimaa/a1479697251018>

Helsingin Sanomat. 2017. Viitattu 25.3.2017. <http://www.hs.fi/politiikka/art-2000005142595>

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko. & Sajavaara, Paula. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko. & Sajavaara, Paula. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino.

Ilmatieteenlaitos. 2016. Viitattu 6.12.2016. <http://ilmatieteenlaitos.fi/tiedote/279341351>

International Organization for Standardisation. ISO 31000 revision moves towards a clearer and more concise text. 2017. Viitattu 28.2.2017.

<https://www.iso.org/news/2017/02/Ref2165.html>

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E., Virolainen, V-M. (2001). Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Vantaa. 93 s.

Junnila, M. & Fredriksson, S. 2012. Kide 19: Palvelujen ulkoistus. Tilaaminen ja tuottaminen sosiaali- ja terveystaloudessa. Terveystalouden ja hyvinvoinninlaitoksen julkaisu, 2012.

Kaukonen, Esko. 2006. Pelastuslaitoksen kehittyvä rooli maakunnallisena toimijana. Pelastusopiston julkaisu. B-sarja: tutkimusraportit. Pelastusopisto.

Kerttula, Timo. 2010. Vartijat ja järjestyksenvalvojat julkisen vallan käyttäjinä. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut. Helsinki: Yliopistopaino.

Kupi, E., Kortelainen, H., Lanne, M., Palomäki, M., Murtonen, M., Toivonen, T., Heikkilä, A., Uusitalo, T., Wuoristo, T., Rajala, A. & Multanen, A. 2010. Turvallisuusalan liiketoiminnan kasvualueet ja -mahdollisuudet Suomessa- VTT Tiedotteita 2388. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kupi, E., Lanne, M. 2007. Miten hahmottaa security-alaa? Teoreettinen malli Suomen security-liiketoiminta-alueista. VTT Julkaisuja 2234. Espoo: VTT.

Lahti, M. & Selosmaa, J. 2013. Kaikki jakoon! Kohti uutta yhteisöllistä taloutta. Sitra 304. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2015. Laurea jäseneksi European organization for securityyn. Tiedote. Viitattu 28.2.2017. <https://www.laurea.fi/tiedotteet/Sivut/Laurea-j%C3%A4seneksi-European-Organisation-for-Securityyn.aspx>

Leminen, S., Rajahonka, M., Westerlund, M. & Siuruainen, R. 2015. Ecosystem Business Models for the Internet of Things. Internet of Things Finland, 1/2015. Varjonen, S. (Ed.). Publisher Digile Ltd. www.IOT.fi. 64 p. pp. 11. Finland. Accessed 11th of September, 2016. Viitattu 28.2.2017.

https://www.researchgate.net/publication/278902692_Ecosystem_business_models_for_the_Internet_of_Things

Mandat International. 2014. Researching IPv6 potential for Internet of Things. Viitattu 28.2.2017. <http://iot6.eu/>

Mannermaa 1999: Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Acta Futura Fennica nro 3. Helsinki: VAPK-kustannus.

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S. Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. INNORISK-raportti: Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Corporate Foresight Group CoFi/Åbo Academi. Viitattu 18.3.2015. <http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/tulokset.htm>

Meristö, T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Miksi skenaarioita? Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Acta Futura Fennica nro. 5. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 179-187.

Pisto, Martti Herman. 2010. Yhdessä olemme enemmän, turvallisuusalan järjestöklusterin selvitys. Tekesin Turvallisuus-ohjelma. Helsinki: Tekes.

Poliisi. 2016. Voimassaolevat vartioimisliikeluvat 3.5.2016. Viitattu 6.12.2016. http://www.poliisi.fi/poliisihallitus/turvallisuusalan_valvonta

Puolustusvoimat. 2016. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmakeskus. Viitattu 6.12.2016. <http://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/johtamisjarjestelmakeskus>

PwC. 2016. COSO-ERM-framework. Viitattu 6.12.2016. <http://www.pwc.com/us/en/risk-regulatory-consulting/coso-erm-framework>.

Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot, Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

von Solms, J & Niekerk, R. 2013. Computers & Security, numero 38. 97-102. Toronto: Elsevier Ltd.

Taina, Anneli. 2016. Tullin hallinnollisen aseman ja ohjauksen selvittäminen. Selvitys. Viitattu 6.12.2016. <http://valtioneuvosto.fi/documents/10623/2033991/Selvitysraportti+Tullin+hallinnollisesta+asemasta+ja+ohjauksesta/d3a68c30-9ad8-4833-a51a-4b93165cd847>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Miten valmistua EU:n tietosuoja-asetukseen? 27.1.2017. Viitattu 2.2.2017.

http://tietosuoja.fi/material/attachments/tietosuojavaltuutettu/tietosuojavaltuutetuntoimisto/oppaat/SFk6eA7R1/Miten_valmistautua_EUn_tietosuoja-asetukseen.pdf

Turvallisuusviranomaisten käsikirja yrityksille, yrityksiin kohdistuvat tietoturvallisuusvaatimukset turvallisuusluokiteltua tietoa sisältyvissä hankinnoissa. Ulkoasiainministeriö. 2015. Viitattu 2.1.2016. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=324340>

Vaari, Heini. 2013. Vartioimisala, asiantuntijakirjoitus 1/2013. Harmaan talouden selvitysyksikkö. Helsinki: Verohallinto.

Valkokari, K., Salminen, J. Rajala, A., Koskela, M. Kaunisto, K. Apilo, T. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly-tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT. Espoo: VTT.

Valtioneuvosto. 2015. Valtioneuvoston asetus poliisin suoritteiden maksullisuudesta 1484/2015. Viitattu 15.2.2017.

Valtioneuvosto. 2015. Tietoturvallisuuden auditointityökalun (Katakri) uudistus on valmis. Viitattu 28.2.2017. http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tietoturvallisuuden-auditointityokalun-katakri-uudistus-on-valmis

Valtioneuvosto. 2015. Vahti-ohje. Viitattu 28.2.2017. <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/home>

Valtonen, Vesa. 2008. Käsityksiä viranomaistyöstä. 2007, 7-11. Teoksessa: Viranomaisyhteistyö-hyvät käytännöt. Pelastusopiston julkaisu, D-sarja: Muut 1/2007.

Vesalainen, Jukka. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen- yritystenvälisten suhteiden elementit analysointi ja kehittäminen. Vantaa: Teknologiateollisuus.

Vesalainen, Jukka. 2004. Katetta kumppanuudelle-hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteessa. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Virtanen, E. & Hernesniemi, H. 2005. Klusterin evoluutio. Prosessikuvaus. Helsinki: Tekes. Teknologiakatsaus 174/2005.

Yin, Robert, K. 2003. Case Study Research. Design and Methods. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications

Ympäristöministeriö. Ympäristönsuojeluosasto. 2014. Kaivosten ympäristöturvallisuus. Ympäristöministeriön raportteja 3/2014.

Liitteet

Liite1: Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Verkostosuhteet viranomaisen ja yksityisten toimijoiden välillä:

- Käsitys yleistilanteesta ja kokemukset käytännön toiminnasta
- Verkostosuhteet turvapalvelumarkkinoilla
- Kumppanuus-käsitteen merkitys haastateltavan organisaatiolle
- Käsitys turvallisuuskumppanuuden kriteeristöstä ja sen tarpeellisuudesta

Kumppanuuden luominen

- Järkevin lähtökohta kumppanuuden aloittamiselle
- Kumppanuus turvapalveluhankinnassa ja sen soveltuvuus
- Kumppanuuden raja- ja kontaktipinnat
 - Vaihdanta
 - Rakenteelliset sidokset
 - Strategiset sidokset
 - Sosiaaliset sidokset
- Kumppanuudesta saatavat hyödyt ja haitat hankintatoimelle
- Kokonaispalveluhankinnasta mielipiteet

Tulevaisuuden näkymät

- Muutokset kumppanuusratkaisuissa
- Kehitys turvallisuuskumppanuudessa
- Yhteisöturvallisuuden käsityksestä mielipiteet