



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

TURVALLISUUSJOHTAMINEN YLIMMÄN LIIKKEENJOHDON NÄKÖKULMASTA



Henna Piisku
Elviira Saari

2007 Espoo

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
Laurea Leppävaara

TURVALLISUUSJOHTAMINEN YLIMMÄN
LIIKKEENJOHDON NÄKÖKULMASTA

Henna Piisku
Elviira Saari
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2007

Henna Piisku
Elviira Saari

Turvallisuusjohtaminen ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta

Vuosi 2007 Sivumäärä 144

Tämän tutkielmatyyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä turvallisuusjohtamiseen kuuluu ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta. Lisäksi tutkittiin, mitkä turvallisuusjohtamisen osa-alueet ovat tärkeimpiä yritysten toiminnalle. Turvallisuusjohtamista tarkasteltiin ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta, koska sillä on ensisijainen vastuu yrityksen turvallisuudesta.

Opinnäytetyön teoria pohjautuu ensisijaisesti Elinkeinoelämän keskusliittoon kuuluvan Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan tekemään jaotteluun turvallisuusjohtamisesta ja sen osa-alueista. Turvallisuusjohtamista käsiteltiin myös aiheesta tehtyjen tutkimusten sekä voimassaolevan lainsäädännön avulla.

Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Aineistonkeruu suoritettiin kyselyn ja teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Suomessa toimivien, ensisijaisesti suurten ja keskisuurten yritysten ylimmän johdon edustajat. Kysely lähetettiin 320:lle ylimmän liikkeenjohdon edustajalle. Kyselyyn saatiin 100 vastausta, jotka analysoitiin ristiintaulukoinnilla. Neljän teemahaastattelun tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä.

Sekä kyselyn että haastattelun tulokset vastasivat tutkimusongelmaan. Kyselyn tulosten perusteella yrityksen toimiala ja koko vaikuttivat jonkin verran siihen, mitä turvallisuusjohtamiseen kuuluu. Suurten yritysten johto oli kyselyn väittämistä yleisemmin samaa mieltä kuin pienten yritysten johto. Lisäksi yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö, turvallisuusjohtamisen sisältö oli laajempi kuin niissä yrityksissä, joissa turvallisuudesta vastaavaa ei ole.

Tutkimuksen tulosten perusteella turvallisuusjohtamiseen kuuluu ylimmän liikkeenjohdon mukaan ensisijaisesti lainsäädännön vaatimusten huomioiminen, henkilöstön työhyvinvoinnin seuraaminen, kestävä kehityksen huomioiminen, avainhenkilöiden sijaisjärjestelyt, turvallisuusriskien arviointi sekä turvallisuusvastuiden jakaminen. Lisäksi ylimmän liikkeenjohdon mukaan turvallisuus tuottaa yritykselle taloudellista lisäarvoa. Turvallisuusjohtamisen tärkeimpinä osa-alueina pidettiin tietoturvallisuutta, tuotannon ja toiminnan turvallisuutta sekä henkilöturvallisuutta.

Asiasanat: turvallisuusjohtaminen, yritysturvallisuus, turvallisuuskulttuuri, ylin liikkeenjohto

Henna Piisku
Elviira Saari

Security and safety management from top management's point of view

Year	2007	Pages	144
------	------	-------	-----

The goal in this research-based thesis was to find out, what is included to security and safety management from top management's point of view. In this research, it was also found out, which areas of security and safety management are most important in the operations of the companies. Security and safety management was studied from top management's point of view, because management has prime responsibility about company's security and safety matters.

Primarily the theory of this thesis was based on The Board of Corporate Security's classification of security and safety management. The Board of Corporate Security is a part of the Confederation of Finnish Industries EK. Security and safety management was also considered by made researches and existing legislation.

Both quantitative and qualitative research methods were employed in this thesis. The material acquisition was done with a survey and theme interviews. The target group of this research included top managers from mainly large and medium size companies. The questionnaire was sent to 320 top managers. 100 representatives of companies answered to the inquiry. The answers were analyzed by cross-tabulating. The results from four theme interviews were analyzed by content analysis.

The results of the inquiry and interviews answered to the research problem. On the grounds of the survey's results, branch of business and company's size contributed a little to what is included to security and safety management. Top management of large companies agreed more with questionnaire's propositions than management of small companies. In companies, which have a person in charge of security and safety matters full-time, contents of security and safety management was a bit more comprehensive.

According to the results of the research, top management saw that security and safety management includes especially noticing the requirements of legislation, observing personnel's well-being at work, noticing the sustainable development, substitutes of the key persons of key persons, assessment of security and safety risks and liability distribution of the security and safety matters. According to management, security and safety brings financial added value for the company. The most important sub areas were information security, security of production and operations and personnel security.

Key words: security and safety management, corporate security, safety culture, top management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
2	TURVALLISUUSJOHTAMINEN OSANA LIIKKEENJOHTAMISTA.....	10
2.1	Ylimmän liikkeenjohdon vastuu ja sitoutuminen.....	12
2.2	Turvallisuusriskien hallinta.....	15
2.3	Lainsäädäntö.....	18
2.4	Turvallisuustietoisuus ja dokumentointi.....	19
2.5	Sidosryhmäyhteistyö.....	22
2.6	Auditoinnit ja benchmarking.....	23
2.7	Turvallisuusjohtamisjärjestelmä.....	24
2.8	Turvallisuusjohtamisella saavutettavat tulokset.....	27
3	YRITYSTURVALLISUUS.....	28
3.1	Henkilöturvallisuus.....	30
3.2	Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus.....	32
3.3	Pelastustoiminta.....	35
3.4	Rikostorjunta.....	36
3.5	Tietoturvallisuus.....	38
3.6	Tuotannon ja toiminnan turvallisuus.....	40
3.7	Työturvallisuus.....	41
3.8	Ulkomaantoimintojen turvallisuus.....	44
3.9	Valmiussuunnittelu.....	46
3.10	Ympäristöturvallisuus.....	47
4	TURVALLISUUSKULTTUURI.....	50
4.1	Ylimmän liikkeenjohdon rooli turvallisuuskulttuurissa.....	55
4.2	Turvallisuuden mittaaminen ja kehittäminen.....	56
5	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	61
5.1	Kysely ja ristiintaulukointi.....	62
5.2	Teemahaastattelu ja sisällönanalyysi.....	64

6	TULOKSET	67
6.1	Tiedot yrityksestä	67
6.1.1	Vastaajan toimenkuva.....	68
6.1.2	Yrityksen toimiala	69
6.1.3	Yrityksen liikevaihto.....	71
6.1.4	Yrityksen henkilöstömäärä.....	72
6.1.5	Yrityksen sijainti	73
6.1.6	Päätoiminen turvallisuudesta vastaava	74
6.2	Turvallisuusjohtaminen	74
6.2.1	Turvallisuusvastuut	75
6.2.2	Turvallisuusriskien arviointi	78
6.2.3	Turvallisuusauditoinnit	80
6.2.4	Turvallisuuteen liittyvä lainsäädäntö	82
6.2.5	Turvallisuuskoulutus	85
6.2.6	Turvallisuuspolitiikka	87
6.2.7	Turvallisuusjohtamisjärjestelmä	89
6.2.8	Turvallisuuden mittaaminen	92
6.2.9	Turvallisuuden tuottama taloudellinen lisäarvo	95
6.3	Yritysturvallisuus	98
6.3.1	Henkilöturvallisuus	102
6.3.2	Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus	104
6.3.3	Pelastustoiminta	106
6.3.4	Rikostorjunta	109
6.3.5	Tietoturvallisuus	111
6.3.6	Tuotannon ja toiminnan turvallisuus	114
6.3.7	Työturvallisuus	116
6.3.8	Ulkomaantoimintojen turvallisuus	118
6.3.9	Valmiussuunnittelu	121
6.3.10	Ympäristöturvallisuus	123
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	126
8	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	129

LÄHTEET	132
KUVIOT	139
LIITTEET	140

1 JOHDANTO

Suomessa turvallisuusjohtamista on aiemmin tutkittu pääsääntöisesti johonkin tiettyyn organisaatioon tai toimialaan liittyen. Tutkimusten kohteina ovat olleet esimerkiksi kauppakeskukset (Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen 2005) sekä yliopistot ja korkeakoulut (Lanne 2001). Lisäksi on tutkittu onnistuneen turvallisuusjohtamisen sisältöä ja käytäntöjä (Hämäläinen & Lanne 2001) sekä kokonaisturvallisuuden edistämistä yrityksissä (Lanne, Koskela, Tytykoski & Nenonen 2004). Aiemmin tehdyissä tutkimuksissa ei ole selvitetty ylimmän liikkeenjohdon näkemyksiä turvallisuusjohtamisesta. Tutkimusten kohderyhmänä ovat olleet esimerkiksi yritysten turvallisuushenkilöstö. Liikkeenjohdon näkemyksiä on kuitenkin pyritty tutkimaan, mutta tutkimuksiin ei ole saatu tarpeeksi kattavaa tutkimusaineistoa.

Tämän tutkielmatyyppisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä turvallisuusjohtamiseen kuuluu ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta. Lisäksi tutkitaan, mitkä turvallisuusjohtamisen osa-alueet ovat tärkeimpiä yritysten toiminnalle. Turvallisuusjohtamista tarkastellaan ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta, koska sillä on ensisijainen vastuu yrityksen turvallisuudesta.

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat turvallisuusjohtaminen, yritysturvallisuus, turvallisuuskulttuuri ja ylin liikkeenjohto. Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista turvallisuuden toteuttamista. Sen tarkoituksena on parantaa yritysten tuottavuutta sekä tukea niiden kilpailukykyä. Turvallisuusjohtaminen tulisi integroida yritysten päivittäiseen toimintaan ja muuhun johtamiseen. Yritysturvallisuudella tarkoitetaan yritysten yksittäisten turvallisuusasioiden toteuttamista. Kymmenen yritysturvallisuuden osa-alueen avulla varmistetaan yrityksen lailliset toimintaedellytykset, toiminnan, tuotannon ja palvelujen häiriöttömyys, jatkuvuus sekä turvallinen toimintaympäristö. Lisäksi yritysturvallisuudella suojataan yrityksen henkilöstöä, omaisuutta, tietoja, ympäristöä ja mainetta onnettomuuksilta, vahingoilta sekä rikolliselta toiminnalta. Turvallisuuskulttuuri kuvaa sitä, miten yrityksissä suhtaudutaan turvallisuusasioihin ja miten niissä toimitaan. Turvallisuuskulttuuri määrittelee myös sen, miten yrityksissä sitoudutaan turvallisuusjohtamiseen sekä millä tavoin sitä toteutetaan. Liikkeenjohto muodostuu yleisimmin ylimmästä johdosta, keskijohdosta sekä suoritustason johdosta. Liikkeenjohdon keskeisimmät tehtävät muodostuvat toiminnan

suunnittelusta, organisoinnista ja koordinoinnista, ohjauksesta sekä valvonnasta. Yrityksen johtamisen päävastuu on ylimmällä liikkeenjohdolla.

Aluksi raportissa käsitellään opinnäytetyön aiheeseen liittyviä keskeisiä teemoja. Luvussa 2 käsitellään turvallisuusjohtamista liikkeenjohtamisen osana. Luvussa 3 tarkastellaan yritysturvallisuuden eri osa-alueita. Luvussa 4 käsitellään turvallisuuskulttuuria ja sen liittymistä turvallisuusjohtamiseen. Seuraavassa luvussa 5 käsitellään tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen tulokset esitellään ja analysoidaan luvussa 6. Luvussa 7 käsitellään tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Lopuksi, luvussa 8, arvioidaan tutkimuksen onnistumista sekä tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä.

2 TURVALLISUUSJOHTAMINEN OSANA LIIKKEENJOHTAMISTA

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön pääteemaa turvallisuusjohtamista sekä sen avulla saavutettavia tuloksia. Elinkeinoelämän keskusliittoon kuuluvan Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan turvallisuusjohtamiseen sisältyy keskeisesti ylimmän liikkeenjohdon vastuu ja sitoutuminen, turvallisuusriskien hallinta, auditoinnit, lainsäädäntö, sidosryhmäyhteistyö, turvallisuustietoisuus sekä turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Turvallisuusjohtamista käsitellään myös aiheesta tehtyjen tutkimusten sekä voimassaolevan lainsäädännön avulla. Lisäksi luvussa käsitellään liikkeenjohtamista sekä liikkeenjohdon tehtäviä.

Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista turvallisuuden toteutusta (Yritysturvallisuuden perusteet). Turvallisuudella tarkoitetaan kokonaisturvallisuutta, joka sisältää sekä perinteisen turvallisuuden (security) että pehmeän turvallisuuden (safety). Termi security sisältää esimerkiksi vartiointin ja toimitilaturvallisuuden. Termi safety liittyy puolestaan esimerkiksi työturvallisuuteen ja pelastustoimintaan. Kokonaisturvallisuus on keskeisessä roolissa yritysten toiminnassa. Se sisältää sekä strategisen että operatiivisen tason. Strateginen taso sisältää kansainvälisen turvallisuuden ja kansallisen lainsäädännön vaatimukset sekä liiketoiminnan turvallisuudelle asettamien vaatimusten näkökulman. Operatiivinen taso sisältää puolestaan yrityksen sisäisen ja sidosryhmien välisen yhteistyön sekä kokonaisturvallisuuden hoitamisen. (Mäkinen 2007, 56, 125.)

Yrityksissä lakisääteisesti ja omaehtoisesti toteutettavan turvallisuusjohtamisen tavoitteena on turvallisuuden ylläpitäminen ja kehittäminen. Lisäksi sen tarkoituksena on parantaa yritysten tuottavuutta sekä tukea niiden kilpailukykyä. Turvallisuusjohtaminen sisältää siten jatkuvan suunnittelun, toiminnan ja seurannan, jotka tulisi integroida yritysten päivittäiseen toimintaan ja muuhun johtamiseen. (Turvallisuusjohtaminen 2002, 8; Yritysturvallisuuden perusteet.)

Tässä opinnäytetyössä turvallisuusjohtamista tarkastellaan ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta. Liikkeenjohto muodostuu yleisimmin kolmesta eri tasosta. Yleisesti liikkeenjohtoon kuuluvat ylin johto, keskijohto sekä suoritustason johto. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan koko yrityksen toimeenpanevaa johtoa, johon kuuluvat toimitusjohtaja, johtoryhmä ja hallitus. Ylimpään johtoon kuuluvan johtoryhmän tehtävänä on hoitaa yrityksen johtamis-

työtä kollektiivisesti. Johtoryhmään kuuluvat yleensä yksittäisten liiketoimintayksiköiden johtajat. Keskijohto työskentelee heidän alaisuudessaan. (Viitala & Jylhä 2006, 253.) Keskijohtoon kuuluvat yrityksen eri osastojen ja tulosyksiköiden johtajat. Suoritustason johtoon kuuluvat henkilöt toimivat puolestaan omien tulosyksiköidensä esimiehinä tai tiiminvetäjinä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 49 - 50.)

Liikkeenjohtamisessa yhdistyvät sekä asiajohtaminen (management) että ihmisten johtaminen (leadership). Asiajohtamisen osia ovat suunnittelu, organisointi sekä valvonta. Sen avulla voidaan saavuttaa järjestys ja jatkuvuus. Ihmisten johtamiseen kuuluvat puolestaan suunnan näyttäminen, ihmisten huomioiminen sekä motivointi ja innostaminen. Sen tuloksena ovat muutos ja liike. (Simola 2005, 64.)

Asiajohtamiseen kuuluvat esimerkiksi turvallisuusasioiden liittäminen kiinteästi yrityksen muuhun toimintaan sekä turvallisuusnäkökohtien sisällyttäminen yksittäisten töiden, työmenetelmien ja työpaikkojen suunnitteluun. Lisäksi turvallisuuden huomioiminen töiden organisoinnissa, johtamisessa ja valvonnassa sekä turvallisuusasioiden säännöllinen käsittely yrityksen johdon ja eri liiketoimintayksiköiden kokouksissa sisältyvät asiajohtamiseen. Asiajohtaminen ilmenee myös parhaan käytettävissä olevan teknologian hyödyntämisenä, kuten turvallisina työmenetelminä. (Rissa 1999, 27.)

Ihmisten johtamista ovat puolestaan liikkeenjohdon oma esimerkki ja myönteinen suhtautuminen turvallisuustoimintaan sekä henkilöstön opastus ja perehdyttäminen turvalliseen työskentelyyn. Turvallisuusasioiden säännöllinen käsittely sekä johdon kokouksissa että henkilöstön tilaisuuksissa ilmentää myös ihmisten johtamista. Lisäksi siihen kuuluvat tehokas turvallisuusasioihin liittyvä vuorovaikutteinen tiedonkulku ja mahdollisuus palautteen antamiseen. (Rissa 1999, 27 - 28.) Onnistunutta ihmisten johtamista pidetään jopa edellytyksenä yritysten tehokkaalle turvallisuustoiminnalle (Wermdalen 1991, 83).

Turvallisuusjohtamisessa korostuu ylimmän liikkeenjohdon rooli turvallisuudesta vastaavana ja turvallisuutta ohjaavana tekijänä. Johdon tehtävänä on asettaa yrityksensä turvallisuustoiminnalle tavoitteet, tarjota resurssit niiden saavuttamiselle sekä valvoa niiden toteutusta. (Oedewald & Reiman 2006, 25.) Johdolla on myös merkittävä rooli turvallisuuden

lisäämisessä. Johto voi esimerkiksi omalla toiminnallaan tukea turvallisempia työtapoja sekä myönteistä muutosta yrityksensä turvallisuustoiminnassa. (Pakarinen 2006, 68.)

2.1 Ylimmän liikkeenjohdon vastuu ja sitoutuminen

Yritysten johtamisvastuu on yleensä jaettu organisaatorakenteen kaikille eri tasoille. Jokaisella työnantajan edustajalla on siten oman tehtävänkuvansa osalta myös johtamisvastuuta. Siitä huolimatta koko yrityksen johtamisen päävastuu on ylimmällä johdolla, kuten toimitusjohtajalla ja johtoryhmällä. He vastaavat koko yrityksen liiketoiminnasta. Varsinkin suurissa yrityksissä toimitusjohtajan tehtävänä on lisäksi jakaa päätösvaltaa sekä vastuuta muille yrityksen edustajille. (Viitala & Jylhä 2006, 252.)

Liikkeenjohdon tehtävänä on harjoittaa vastuullista liiketoimintaa. Varsinkin Suomessa toimivilta yrityksiltä edellytetään yhteiskunnallisen vastuun huomioimista liiketoiminnassaan. Vastuu sisältää sekä taloudellisen, sosiaalisen että ekologisen vastuun. Yhteiskuntavastuullisen liiketoiminnan avulla yritys voi saavuttaa hyötyjä, jotka parantavat yrityksen imagoa sekä vahvistavat yrityksen kilpailukykyä. (Viitala & Jylhä 2006, 348 - 349.) Yhteiskuntavastuun toteuttaminen yrityksissä edellyttää lainsäädännön, kuten työ- ja sosiaalilainsäädännön, noudattamista (Vastuullinen yritystoiminta).

Liiketoiminnan taloudelliseen vastuuseen kuuluvat esimerkiksi kannattavuus, kilpailukyky ja tehokkuus sekä taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen. Lisäksi taloudellinen vastuu luo edellytykset sosiaalisen ja ekologisen vastuun toteuttamiselle. Sosiaalista vastuuta osoittavat esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja sekä toimiva yhteistyö sidosryhmien kanssa. Ekologista vastuuta ovat muun muassa ympäristönsuojelu ja ilmastonmuutoksen torjunta. (Viitala & Jylhä 2006, 353 - 354, 357.)

Myös lainsäädännössä käsitellään liikkeenjohdon ja erityisesti toimitusjohtajan vastuita. Esimerkiksi osakeyhtiölaki (624/2006) määrittelee liikkeenjohdon, kuten toimitusjohtajan vahingonkorvausvastuun ja rikosoikeudellisen vastuun. Työturvallisuuslaissa (738/2002) säädetään puolestaan työturvallisuuteen liittyvistä vastuista ja velvollisuuksista.

Ensisijainen vastuu turvallisuudesta on yrityksen ylimmällä johdolla (Kovacich & Halibozek 2003, 95). Turvallisuusjohtaminen edellyttää sellaista turvallisuustoiminnan organisointia, jossa erilaiset turvallisuuteen liittyvät vastuut on jaettu selkeästi. Turvallisuusvastuut liittyvät kokonaisvastuuseen, toimeenpanoon, seurantaan sekä kehitykseen. Vastuiden kohdentaminen normaaliin liiketoimintaan kuuluvan vastuunjaon mukaisesti tulisi johtaa siihen, että turvallisuus liitetään myös käytännössä liiketoiminnan keskeiseksi osaksi. (Yritysturvallisuuden osa-alueet.)

Myös oikeuskäytännön perusteella vastuunjaon pääsääntönä ovat tehtävien ja toimivaltuuksien mukaiset vastuut. Tällöin vastuunjako perustuu yrityksen sisäiseen tehtävänjako. Esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja, jonka tehtäviin ja toimivaltuuksiin kuuluu laitehankinnoista päättäminen, on samalla velvollinen huolehtimaan laitteiden varustamisesta tarpeellisilla suojauksilla. (Hankilanoja 2007, 120 - 121.)

Myös Kirsi Levä (2003, 35 - 36) liittyy turvallisuusjohtamiseen selkeän vastuunjaon turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuutta suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa käsittelevässä tutkimuksessaan. Tutkimuksen mukaan onnistunut turvallisuustoiminta edellyttää johdon osalta turvallisuusvastuiden määrittelyä sekä vastuun korostamista turvallisuusasioissa. Ylimmän liikkeenjohdon vastuulla ovat suurimpien turvallisuuspuutteiden tunnistaminen, tarvittavista toimenpiteistä sopiminen sekä sovittujen toimenpiteiden toteuttamisen seuranta. Johdon tulisi myös seurata säännöllisesti ja aktiivisesti yrityksen kehittämistä turvallisemmaksi ja käyttäjäystävällisemmäksi. Johdon tulisi arvioida järjestelmällisesti yrityksessään tarvittavia tietoja ja osaamista sekä huolehtia siitä, että niitä myös ylläpidetään. Lisäksi liikkeenjohto on vastuussa erilaisten onnettomuuksien ja läheltä piti -tilanteiden asianmukaisesta tutkinnasta.

Tutkimusten perusteella yritysten turvallisuusvastuut on yleensä jaettu selkeästi. Esimerkiksi Uudenmaan alueella toimivien yritysten liiketoiminnan riskeistä tehdyn selvityksen perusteella turvallisuusustyön vastuutus oli johtoryhmän osalta selkeä suurimmassa osassa vastaajayrityksistä (Kyrölä 2004, 34). Levän (2003, 101) tutkimuksessa ylimmän johdon rooli turvallisuusasioissa oli määritelty hieman yli puolella vastaajayrityksistä.

Vastuun lisäksi turvallisuusjohtaminen edellyttää yrityksen ylimmän johdon sitoutumista. Sitoutuminen on tärkein edellytys sille, että yrityksen turvallisuustoiminnasta saadaan myös tuloksia. Sitoutumisen tulisikin olla niin näkyvää, vahvaa ja aitoa, että koko yrityksen henkilöstö sekä muut sidosryhmät ovat siitä tietoisia (Kerko 2001, 26). Johdon sitoutumisen tulisi ilmetä erilaisina johdon tukea ja osallistumista kuvaavina toimina, kuten johdon kierroksina. Sitoutumista osoittaa myös aktiivinen vuorovaikutus liikkeenjohdon ja muun henkilöstön välillä. Vuorovaikutus mahdollistaa avoimen kommunikaation sekä turvallisuudesta että muista yrityksen toimintaan ja työhön liittyvistä teemoista. (Hämäläinen & Lanne 2001, 10, 13.)

Sitoutuminen edellyttää myös ylimmän liikkeenjohdon osallistuvaa työtapaa, jolla saadaan mahdollisimman moni sitoutumaan turvalliseen työntekoon. Johdon tulee esimerkiksi itse toimia turvallisuusjohtamiseen liittyvien käytäntöjen esimerkkinä. Henkilöstöltä voidaan vaatia vain sellaisia toimintatapoja, joita myös johdon edustajat noudattavat. Lisäksi sitoutumiseen kuuluvat parhaiden turvallisuuskäytäntöjen tunnistaminen sekä vaativien tavoitteiden asettaminen turvallisuuden kehittämiseksi. (Kerko 2001, 26.)

Myös Levän (2003, 36) tutkimuksessa korostui ylimmän johdon henkilökohtainen sitoutuminen turvallisuuteen ja sitoutumisen osoittaminen käytännössä. Sitoutuminen edellyttää johdon henkilökohtaista koulutusta ja perehtymistä turvallisuusjohtamiseen. Johdon koulutuksessa tulisi käsitellä ensisijaisesti turvallisuusjohtamisen perusteita. Lisäksi koulutuksessa tulisi huomioida ne arvo- ja käyttäytymistekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toiminnassa. (Mol 2003, 254.)

Myös onnistuneen turvallisuusjohtamisen sisältöä ja käytäntöjä selvittäneessä tutkimuksessa selvitettiin sitä, kuinka ylimmän johdon sitoutuminen näkyy yrityksissä. Tutkimuksen mukaan johdon sitoutuminen näkyy ensisijaisesti investointien ja resurssien antamisena sekä turvallisuusasioiden säännöllisenä käsittelynä kokouksissa. Lisäksi ylimmän johdon sitoutuminen ilmenee näkymisenä työympäristössä sekä valmiutena puuttua havaittuihin epäkohtiin. (Hämäläinen & Lanne 2001, 29.)

2.2 Turvallisuusriskien hallinta

Jotta yrityksissä voitaisiin toteuttaa turvallisuusjohtamista käytännössä, tulee yrityksiin kohdistuvat turvallisuusriskit tunnistaa ja arvioida. Turvallisuusriskien tunnistaminen ja arviointi on keskeinen edellytys yritysten turvallisuustoiminnan tason määrittämiselle ja toteutuksen mitoittamiselle. Turvallisuusjohtaminen on siten luonteva osa yrityksen riskienhallintaprosessia. (Yritysturvallisuuden osa-alueet.) Mäkisen (2007, 155, 157) mukaan kokonaisturvallisuus on ensisijaisesti riskienhallintaa, joka tulee kytkeä osaksi ylimmän liikkeenjohtajan toimintaa.

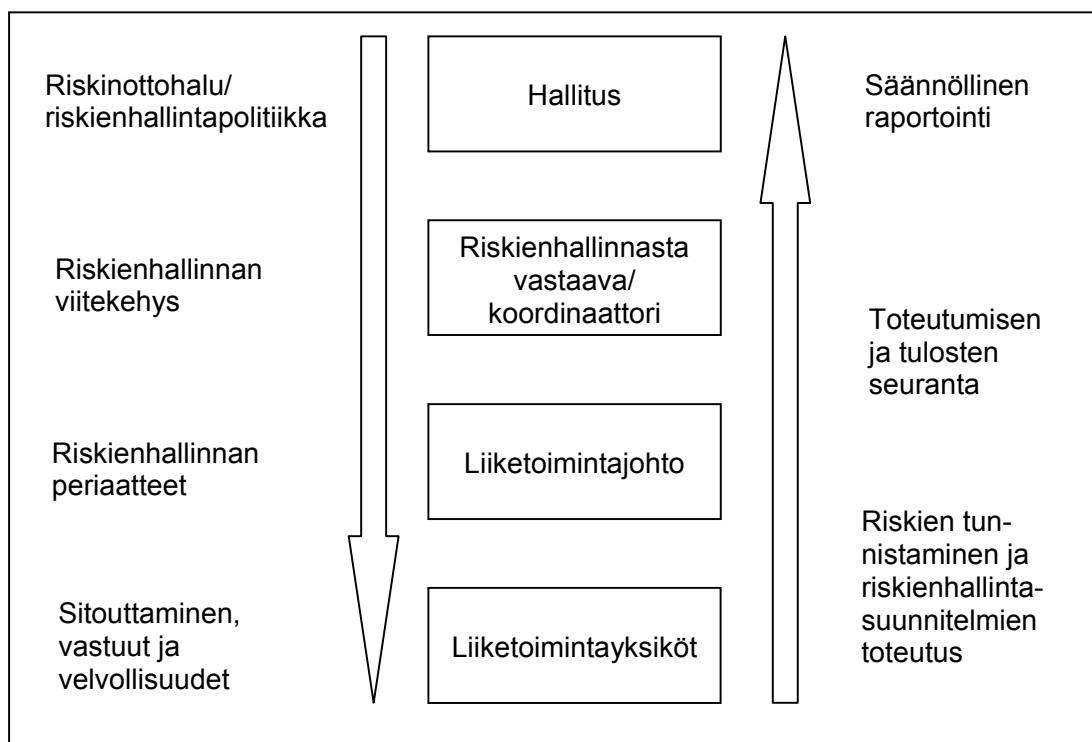
Turvallisuusriskillä tarkoitetaan yritysten turvallisuuteen liittyvän vahingollisen tapahtuman todennäköisyyttä ja siitä aiheutuvien seurausten vakavuutta. Turvallisuusriskien kartoitus, arviointi ja niihin varautuminen voidaan toteuttaa riskienhallinnan avulla. (Viitala & Jylhä 2006, 344.) Turvallisuusriskien hallinnassa keskeistä ovat sekä riskien todennäköisyyden että mahdollisten seurausten rajoittamiseen liittyvät toimenpiteet. Riskien tunnistamista, niiden merkityksen arviointia sekä varautumistarpeita voidaan toteuttaa erilaisten turvallisuusanalyysien avulla. (Yritysturvallisuuden osa-alueet.) Analyysit voivat olla joko tarkistuslistoja, vaarojen tunnistamismenetelmiä, onnettomuuksien mallintamismenetelmiä tai seurausanalyysijä (Leppänen 2006, 131).

Turvallisuusriskien hallintaa tulisi toteuttaa yrityksissä muun liikkeenjohtamisen osana yksittäisistä vaiheista koostuvana toimintaprosessina (Risk management 2002, 15). Riskienhallintaprosessin tulee olla jatkuvaa, järjestelmällistä ja päämääräsuuntautunutta toimintaa (Yritysturvallisuuden osa-alueet). Prosessin tavoitteena on pitää yritykseen kohdistuvat turvallisuusriskit hyväksyttävällä tasolla (Hämäläinen & Lanne 2001, 18).

Turvallisuusjohtamisen tavoin vastuu turvallisuusriskien hallinnasta on ylimmällä liikkeenjohtajalla. Liikkeenjohtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin pitää yrityksen turvallisuusriskit hallinnassa, jotta yrityksen johtaminen ja toiminta onnistuisi halutulla tavalla (Erola & Louto 2000, 41). Johtajan osallistuminen riskienhallintaan varmistaa sen, että siihen myös sitoudutaan (Risk management 2002, 46). Johtajan tulee systemaattisesti ja aktiivisesti etsiä sekä arvioida yritykseensä kohdistuvia turvallisuusriskejä (Laitinen, Virta & Aromaa 1995, 17). Lisäksi johto vastaa riskienhallintatoimenpiteiden toteutuksesta oman yrityksensä toi-

mintaan parhaiten soveltuvalla tavalla. Riskienhallinnan tehokkuuden varmistaa puolestaan sen liittäminen osaksi yrityksen liikkeenjohtojärjestelmää. (Suominen 2003, 28.)

Kuviossa 1 on määritelty liikkeenjohdon eri osapuolten rooli riskienhallinnan johtamisessa ja kehittämisessä. Hallituksen tehtävänä on ensisijaisesti määrittellä yrityksen riskienhallintapolitiikka. Lisäksi se vastaa riskienhallinnan tulosten ja toimenpiteiden seurannasta sekä riskienhallintaprosessien toimivuuden arvioinnista vuosittain. Riskienhallinnan koordinoinnista vastaavan tehtävänä on puolestaan riskienhallinnan viitekehyksen kehittäminen ja käyttöönotto. Liiketoimintajohto vastaa riskienhallinnan strategiasta ja periaatteista sekä niiden toteutumisen seurannasta. Yksittäisen liiketoimintayksikön johdon vastuulla on puolestaan riskienhallinnan toteuttamisen organisointi ja henkilöstön sitouttaminen. Lisäksi yksiköiden johto vastaa riskienhallintasuunnitelmien laatimisesta ja riskien seurannasta sekä niiden säännöllisestä raportoinnista. (Kuusela & Ollikainen 2005, 130.)



Kuvio 1. Liikkeenjohdon rooli riskienhallinnassa (Kuusela & Ollikainen 2005, 131).

Turvallisuusriskien hallinta on ylimmän liikkeenjohdon työväline, jonka ensisijaisena tehtävänä on tukea liikkeenjohdon työtä ja auttaa heitä onnistumaan tehtävässään (Erola & Louto 2000, 167 - 168). Riskienhallinnan tavoitteena on saattaa ylimmän liikkeenjohdon tietoisuuteen ne turvallisuusriskit, joilla on liiketoiminnan kannalta huomattavaa taloudellista merkitystä (Suominen 1994, 39). Riskienhallinta onkin osa sitä johtamista, jolla varmistetaan yrityksen jatkuvuus, kannattavuus sekä henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi (Viitala & Jylhä 2006, 342).

Lisäksi riskienhallinnan tarkoituksena on antaa riittävät perusteet päätöksentekoon, kuten erilaisille vakuutusratkaisuille sekä omalla vastuulla pidettäville riskeille. Vakuutukset täydentävät yrityksen kokonaisvaltaista turvallisuusriskeihin varautumista (Yritysturvallisuuden osa-alueet). Yritysten vakuutukset muodostuvat sekä lakisääteisistä että vapaaehtoisista vakuutuksista. Lakisääteisiä vakuutuksia ovat esimerkiksi henkilö- ja eläkevakuutukset. Vapaaehtoiisiin vakuutuksiin kuuluvat henkilövakuutusten lisäksi vahinkovakuutukset. (Suominen 2003, 123, 127.)

Tehokkaan turvallisuusriskien hallinnan avulla yritys pystyy minimoimaan tunnistetuista turvallisuusriskeistä yritykselle aiheutuvat menetykset. Samalla pystytään turvaamaan yrityksen taloudellinen tulos ja liiketoiminnan jatkuvuus. (Berg 1996, 44.) Riskienhallinnan ansiosta yritys kykenee toimimaan myös tavanomaisesta poikkeavissa tilanteissa. Riskienhallinnan toteuttamisen tulisi myös lisätä henkilöstön riskitietoisuutta sekä siten vähentää ja rajoittaa vahinkoja. (Suominen 1994, 39.)

Työturvallisuuslain vaikutuksista työpaikkojen turvallisuustoimintaan tehdyn selvityksen mukaan haitta- ja vaaratekijöiden aiheuttamia riskejä työntekijöiden terveydelle ja turvallisuudelle oli arvioitu 72 %:lla selvitykseen osallistuneista organisaatioista. Näistä organisaatioista 64 % säilyttää riskinarviointia kirjallisena. (Salminen, Ruotsala, Vorne & Saari 2007, 26 - 27.) Kirjallinen riskikartoitus on määritelty yritysten rikosturvallisuutta koskevassa selvityksessä turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan perustaksi. Kartoituksen dokumentoituja tuloksia tulisi selvityksen mukaan käyttää päätöksenteon apuna. Kirjallinen riskikartoitus oli tehty 38 %:lla tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. (Yritysten rikosturvallisuus 2005, 42.) Turun seudulla toimivien yritysten turvallisuusriskejä koskevassa tutki-

muksessa riskikartoitus oli puolestaan laadittu hieman yli puolella vastaajayrityksistä (Laitinen ym. 1995, 41). Myös Kirsi Levän (2003, 104) tekemässä tutkimuksessa riskit oli tunnistettu järjestelmällisesti ja kattavasti yli puolella vastaajayrityksistä.

2.3 Lainsäädäntö

Turvallisuusjohtamisessa on keskeistä myös turvallisuuteen liittyvä lainsäädäntö. Voimassaoleva sekä valmisteilla oleva lainsäädäntö tulisi huomioida yritysten käytännön turvallisuustoiminnassa. Toisaalta yritysten toimintaedellytysten turvaamiseksi tehtävän lakisääteisen turvallisuustoiminnan tulisi olla vain niiden minimitaso. Vasta omaehtoisella ja tavoitteellisella turvallisuustoiminnalla voidaan saada lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle. (Yritysturvallisuuden osa-alueet.)

Vaikka suomalaisessa lainsäädännössä ei suoranaisesti olekaan säädetty turvallisuusjohtamisesta, on joissakin laeissa kuitenkin turvallisuusjohtamiseen liittyviä elementtejä. Esimerkiksi laissa vaarallisten kemikaalien ja räjähteiden käsittelyn turvallisuudesta (390/2005) on säädetty turvallisuusjohtamisjärjestelmän laatimisvelvollisuudesta. Yksittäisiin yritysturvallisuuden osa-alueisiin liittyvää lainsäädäntöä käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Keskeisin turvallisuusjohtamista käsittelevä laki on uusittu työturvallisuuslaki. Vaikka laissa ei ole määritelty turvallisuusjohtamisjärjestelmän yksityiskohtia, luotiin sen avulla työpaikoille turvallisuusjohtamisjärjestelmän puitteet (Salminen ym. 2007, 16). Lain tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi sen tarkoituksena on työtapaturmien ja ammattitautien sekä muiden työstä ja työympäristöstä johtuvien työntekijän fyysiselle ja henkiselle terveydelle aiheutuvien haittojen torjuminen ennakolta. (Työturvallisuuslakitoimikunnan mietintö 2001, 59.)

Työturvallisuuslain lähtökohtana ja tavoitteena on, että työn turvallisuutta ja työntekijöiden työkykyä voitaisiin tehokkaimmin edistää sekä ylläpitää työpaikan omaaloitteisen turvallisuuden hallinnan avulla. Turvallisuuden hallinta tulisi lain mukaan yhdistää varsinaiseen

toimintaan mahdollisimman joustavasti ja tehokkaasti, mikä on yleensä myös taloudellisin tapa hoitaa asioita. (Työturvallisuuslakitoimikunnan mietintö 2001, 3, 56.)

Työturvallisuuslakia valmistelleen toimikunnan mukaan turvallisuusjohtaminen on tärkeä työn turvallisuuden varmistamisen ja kehittämisen keino. Turvallisuusjohtamiseen kuuluvat muun muassa työolojen ja henkilöstön hyvinvoinnin seuranta, ongelmien selvittäminen ja niiden ratkaiseminen, kehittämistoimenpiteet ja vaarojen arviointi sekä suunnitelmallisuus. Lisäksi turvallisuusjohtamiseen kuuluvat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien huomiointaminen sekä työntekijöiden hallitseman tiedon hyödyntäminen. (Työturvallisuuslakitoimikunnan mietintö 2001, 56.)

Työturvallisuuslaki liittää siten turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuden hallinnan kiinteäksi osaksi yritysten toimintaa sekä johtamisjärjestelmää. Turvallisuutta ei tule pitää irrallisena osa-alueena, vaan sen tulee olla osa yrityksen kaikkea toimintaa sen kaikilla hierarkiatasoilla. (Hankilanoja 2007, 46; Kuikko 2006, 48 - 49.) Lain 8:5 §: n mukaan ”työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa”.

2.4 Turvallisuustietoisuus ja dokumentointi

Liikkeenjohdon ja henkilöstön turvallisuustietoisuus on välttämätön edellytys turvallisuustoiminnan toteuttamisessa. Tietoisuutta voidaan lisätä yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan erityisellä turvallisuusohjeistolla. Sen tulee antaa tietoa oikeasta toiminnasta sekä normaali- että erityistilanteissa koko henkilöstölle. Erityistilannejohtamisen tavoitteena on hallita vakavia häiriötilanteita, jotka vaarantavat yrityksen toimintaa. (Yritysturvallisuuden osa-alueet.)

Liikkeenjohdon sekä henkilöstön turvallisuustietoisuutta voidaan lisätä myös turvallisuuskoulutuksen avulla. Esimerkiksi työturvallisuuslaissa veloitetaan työnantajaa antamaan työntekijöilleen riittävät tiedot työpaikan turvallisuudesta, esimerkiksi turvallisista työtavoista. Johto tarvitseeekin yksityiskohtaisempaa tietoa turvallisuudesta, jotta he voisivat opastaa myös muuta henkilöstöä. Ylimmän liikkeenjohdon turvallisuuskoulutus on tärkeää myös siksi, että he ymmärtäisivät oman vastuunsa turvallisuudesta (Roughton & Mercurio 2002,

40). Turvallisuuskoulutus onkin yksi tärkeimmistä keinoista yrityksen turvallisuuden kehittämiseksi (Nenonen 2003, 25). Koulutuksen avulla yritykset voivat myös varmistaa korkean tuottavuuden ja toimintansa laadun (Ortmeier 2005, 138). Koulutuksen tarkoituksena on, että yrityksen koko henkilöstö kiinnittäisi turvallisuuteen liittyviin asioihin enemmän huomiota. Lisääntynyt tieto turvallisuudesta ja sen tärkeydestä voi muuttaa johdon suhtautumista turvallisuuteen ja samalla lisätä motivaatiota työskennellä turvallisesti. Tieto ja motivaatio voivat myös muuttaa käyttäytymistä turvallisempien toimintatapojen mukaiseksi. (Roper, Grau & Fischer 2006, 21, 23.)

Turvallisuuskoulutuksen tulisi koostua ainakin yrityksen toimintatavoista, turvallisuustoiminnan organisoinnista, turvallisista menettelytavoista, turvallisuusriskien hallinnasta, lainsäädännöstä sekä mahdollisista poikkeustilanteista. Turvallisuuskoulutus tulisi myös liittää kiinteästi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Lisäksi koulutusvaatimusten tulisi kohdistua erityisesti niihin tilanteisiin, joissa arvioidaan työkohtaisia turvallisuusriskejä sekä otettaessa käyttöön uusia työmenetelmiä. (Hämäläinen & Lanne 2001, 16.)

Myös yritysten rikosturvallisuutta koskevan selvityksen mukaan henkilöstön turvallisuustietoisuuden lisääminen ja sitouttaminen turvallisuustoimintaan ovat keskeisiä turvallisuusjohtamisessa. 82 % vastaajayrityksistä ilmoittaakin käsittelevänsä turvallisuusasioita yhdessä koko henkilöstönsä kanssa. Hieman yli puolet vastaajayrityksistä antaa henkilöstölleen turvallisuuskoulutusta. (Yritysten rikosturvallisuus 2005, 11, 41.) Tutkimuksessa ei käsitelty erikseen johdon turvallisuuskoulutusta.

Erialaisten koulutusmateriaalien ja ohjeistojen lisäksi yrityksissä tulisi laatia erityinen strateginen ohjelma, joka keskittyy turvallisuuteen. Ohjelma tulee integroida muuhun yrityksen toimintaan niin, ettei se ole ristiriidassa muiden tavoitteiden kanssa (Hämäläinen & Lanne 2001, 10). Ohjelman avulla ylin liikkeenjohto tekee sidosryhmilleen tiettäväksi ja ymmärrettäviksi sen, että turvallisuutta pidetään tärkeänä osana yrityksen liiketoimintaa. Ohjelmaan tulisi kirjata turvallisuustoiminnan vastuut, velvoitteet ja valtuudet. Lisäksi ohjelman tulisi koostua yrityksen turvallisuustoiminnan periaatteista, turvallisuuspolitiikasta, turvallisuuden kriittisistä menestystekijöistä, turvallisuusvisioista, turvallisuusstrategioista, turvallisuustavoitteista sekä turvallisuuden toimintaohjelmasta. (Kerko 2001, 45.)

Ylimmän liikkeenjohdon tehtävänä on nimetä ne kestävät periaatteet, joihin yrityksen turvallisuustoiminta perustuu. Periaatteet ohjaavat yrityksen koko turvallisuustoiminnan laatua, laajuutta sekä konkreettisuutta. Yrityksen turvallisuuspolitiikan tulee olla yhteneväinen määriteltyjen toimintaperiaatteiden kanssa. (Kerko 2001, 46 - 47.) Dokumentoidun turvallisuuspolitiikan tarkoituksena on määritellä selkeästi, mikä on turvallisuuden asema yrityksessä. Lisäksi se määrittelee, mitä yrityksen turvallisuustoiminta sisältää ja mihin erityisesti panostetaan. Turvallisuuspolitiikan tulee olla ylimmän johdon hyväksymä, jotta se vahvistaisi turvallisuustoimintaan sitoutumisen. (Leppänen 2006, 177.)

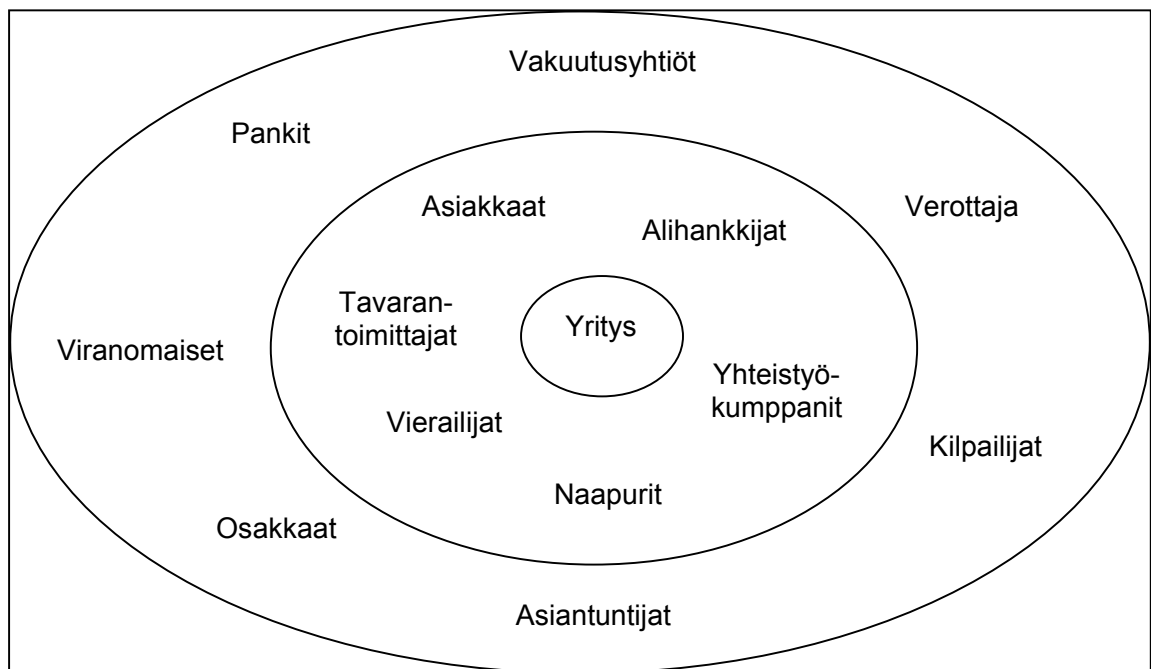
Turvallisuuspolitiikassa nimetään myös ne arvot, jotka ohjaavat yrityksen turvallisuustoimintaa. Suojattavia arvoja ovat yleensä ihmiset, omaisuus, tieto, toiminta, maine sekä ympäristö. Arvoista tärkeimmät ovat ihmiset, kuten yritysten avainhenkilöt ja tärkeimpien sidosryhmien edustajat. Omaisuuden, kuten rakennusten ja kiinteistöjen sekä koneiden ja laitteiden, avulla yritys mahdollistaa toimintansa käytännön toteuttamisen. Tiedolla on puolestaan merkitystä yritysten tavoitteiden toteutumisen kannalta. Suojattavat toiminnot muodostuvat sekä ydin- että tukitoiminnoista. Maineen arvo korostuu yrityksissä usein sen menettämisen yhteydessä. Suojattavista arvoista ympäristöön kuuluvat sekä yritysten yhteiskunnalliset että ympäristölliset vaikutukset. Arvoista johtuvien kriittisten menestystekijöiden määrittäminen edellyttää toimivaa turvallisuusriskien hallintaa. (Leppänen 2006, 61, 64 - 66, 69, 74, 78.)

Turvallisuusvisiot eli päämäärät pohjautuvat laadittuihin turvallisuusperiaatteisiin. Selkeiden ja konkreettisten päämäärien avulla osoitetaan, mihin yritys pyrkii turvallisuustoiminnallaan. Lisäksi päämäärien saavuttamiseksi asetetaan tietyt aikarajat. Myös päämäärien asettaminen kuuluu ylimmälle liikkeenjohdolle. (Kerko 2001, 47.)

Päämäärien saavuttamista varten laaditaan lisäksi strategiasuunnitelma. Suunnitelmassa nimetään ne konkreettiset keinot, joilla asetetut päämäärät voidaan saavuttaa. Turvallisuustavoitteet ovat lyhyemmälle aikavälille mitoitettuja strategian osia. Tavoitteet kohdistetaan yksittäisiin liiketoimintoihin. (Kerko 2001, 47 - 48). Turvallisuustavoitteiden saavuttamisen avulla voidaan lisätä sekä turvallisuutta että parantaa yrityksen tuottavuutta ja laatua (Pakarinen 2006, 75).

2.5 Sidosryhmäyhteistyö

Turvallisuusjohtamisessa tulee huomioida myös yrityksen toimintaympäristö sekä siihen kuuluvat sidosryhmät (kuvio 2). Sidosryhmäyhteistyön tavoitteena on luoda sekä kansallinen, alueellinen että paikallinen yhteistyöverkosto (Yritysturvallisuuden osa-alueet). Yritys voi kehittää turvallisuutta ja toiminnan laatua sidosryhmiensä kanssa. Yritys ja sen sidosryhmät voivat esimerkiksi asettaa toisilleen erilaisia turvallisuusvaatimuksia, joiden täyttäminen on yhteistyön edellytys. (Liuhamo & Santonen 2002, 20.) Varsinkin ulkomaiset yhteistyökumppanit asettavat usein melko tiukkoja turvallisuusvaatimuksia suomalaisille tavarantoimittajilleen (Rissa 2001, 13). Toimivan sidosryhmäyhteistyön sisältönä ovat esimerkiksi turvallisuusilmapiiriin tai -ympäristöön ja mahdollisiin turvallisuusriskeihin liittyvä tiedonsaanti sekä niiden analysointi ja tehokas toiminta erityistilanteissa. Yhteistyötä voidaan toteuttaa erilaisilla kumppanuussopimuksilla. (Yritysturvallisuuden osa-alueet.)



Kuvio 2. Yrityksen toimintaympäristö ja sidosryhmät (Turvallisuuden hallinta).

Yritysten rikosturvallisuutta koskevan selvityksen mukaan kokonaisvaltaisen turvallisuuden hallinta vaatii yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimijoiden keskinäistä yhteistyötä, tiedonkulkua ja oppimista. 67 %:lla selvitykseen osallistuneista yrityksistä oli turvallisuusasioihin liittyvää yhteistyötä eri osastojen tai toimipaikkojen välillä. Yhteistyö oli yleisintä teollisuudessa sekä palvelualalla. (Yritysten rikosturvallisuus 2005, 42.)

2.6 Auditoinnit ja benchmarking

Yrityksen turvallisuustoimintaa tulisi tarkastaa säännöllisesti joko sisäisen tai ulkoisen auditoinnin avulla. Yritysturvallisuuden neuvottelukunta määrittelee turvallisuusauditoinnin riippumattomaksi menettelyksi, jonka tavoitteena on saada objektiivista tietoa turvallisuustoiminnan sisällöstä, tarkoituksenmukaisuudesta sekä tuloksellisuudesta (Yritysturvallisuuden osa-alueet). Auditoinnin avulla voidaan myös varmistua toimintaperiaatteiden ja sovitujen ohjeiden noudattamisesta sekä niiden toimivuudesta käytännössä (Levä 2003, 5). Auditoinnin tehtävänä on myös osoittaa, että yrityksissä on täytetty lainsäädännön vähimmäisvaatimukset (Kuusisto 2000, 20).

Auditoinnit ovat aktiivista tiedon keräämistä sekä arviointia. Auditoinnit muodostuvat yleensä kolmesta eri vaiheesta. Ensin yrityksissä tulee tunnistaa turvallisuusriskit ja niiden aiheuttajat. Lisäksi tulee arvioida yrityksen turvallisuuskulttuuria. Lopuksi arvioidaan tehtyjen turvallisuustoimenpiteiden vaikutuksia. Auditointien tarkoituksena on löytää yrityksen turvallisuuteen liittyvät kehittämiskohteet, jotka voivat liittyä esimerkiksi johtamiseen. (Mol 2003, 64.)

Turvallisuusauditoinnit voidaan toteuttaa erityyppisinä. Auditointi voi kohdistua esimerkiksi selkeästi rajattuun teemaan, kuten työympäristöön tai turvallisuusjohtamisjärjestelmään. Auditointi voi olla myös tekninen, jolloin erityisasiantuntijat tekevät yrityksen prosesseja koskevia perusteellisia katselmuksia. Vaatimustenmukaisuutta tarkastelevat auditoinnit selvittävät, täyttääkö yritys turvallisuussäädösten vaatimukset. Validointiauditointi käsittelee puolestaan auditointien soveltamista ja suunnittelua. Auditoinnin avulla selvitetään, mitä turvallisuusjärjestelmä kattaa sekä ovatko sen valvonta ja seuranta tarkoituksenmukaisia. Levän tutkimuksessa selvitettiin turvallisuusauditointien käyttöä ja niiden yleisyyttä.

Sen mukaan auditoinnit eivät ole kovin yleisiä, koska auditoinnit olivat käytössä vain 16 %:lla vastaajayrityksistä. (Levä 2003, 58, 116.)

Benchmarkingin avulla voidaan puolestaan verrata yrityksen eri yksiköiden tai toimipaikkojen turvallisuustoiminnan tasoa. Tuloksia voidaan verrata myös saman alan muiden toimijoiden tuloksiin. (Yritysturvallisuuden osa-alueet.) Jotta yrityksen turvallisuustoimintaa voitaisiin kehittää vertailun avulla, esimerkiksi soveltamalla muiden yritysten hyödyllisiksi todettuja käytänteitä, tulisi vertailua toteuttaa säännöllisesti. Lisäksi vertailutiedot tulisi kerätä riittävän pitkältä ajanjaksolta, jotta ne olisivat luotettavia. (Leppänen 2006, 184.)

2.7 Turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on ylimmän liikkeenjohdon keino toteuttaa turvallisuusjohtamista. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän avulla turvallisuutta ja sen eri osa-alueita voidaan johtaa ja organisoida samoilla periaatteilla sekä toimintatavoilla. (Kerko 2001, 22.) Lisäksi järjestelmän avulla voidaan tuottaa turvallisuusjohtamiseen liittyvää lisäarvoa sekä osoittaa turvallisuustoiminnan taso yrityksen sidosryhmille (Yritysturvallisuuden osa-alueet).

Yleisimpiä turvallisuusjohtamisjärjestelmiä ovat sekä standardoidut että integroidut järjestelmät. Standardoituja järjestelmiä ovat esimerkiksi laatuun ja ympäristöön keskittyvät ISO-standardit sekä brittiläiseen standardiin perustuva BS 8800: Ohje työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmistä. (Lanne 2001, 24.) Suomessa se on korvattu työterveyden ja työturvallisuuden arviointisarjaan kuuluvalla kansainvälisellä OHSAS 18001-spesifikaatiolla (Levä 2003, 39).

Integroidut johtamisjärjestelmät koostuvat yleisimmin sekä laatu-, ympäristö- että turvallisuusjärjestelmistä. Järjestelmien yhdistämisen avulla eri toimintoja voidaan hallita ja kehittää joustavasti sekä vähentää päällekkäisyyksiä. Integroidun järjestelmän tavoitteena on yhdenmukaistaa yrityksen rakennetta, päätöksentekoa sekä resurssien kohdentamista. Johtamisjärjestelmien integroinnilla voidaan myös täyttää sidosryhmien odotukset kokonaisvaltaisemmin, lisätä liiketoiminnan tehokkuutta sekä parantaa yrityskuvaa. (Simola 2005, 87 - 88.)

Sekä Levän (2003, 37 - 38) että Simolan (2005, 85 - 86) tekemissä tutkimuksissa turvallisuusjohtamisjärjestelmä kuvataan eri elementeistä koostuvana kokonaisuutena. Näitä elementtejä ovat yrityksen sisäiset päämäärät ja niihin vaikuttavat ulkoiset tekijät sekä muodollisen ja epämuodollisen turvallisuusjohtamisjärjestelmien sisältö. Elementit sisältävät sekä systemaattisia menettelyjä että ihmisten toimintaan ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä.

Sisäisiä päämääriä ovat yrityksen missio ja arvot, joiden tulee olla yhteneväiset asetettujen turvallisuustavoitteiden kanssa. Sisäisiin päämääriin kuuluu myös toimintapolitiikka, johon tulisi sisältyä turvallisuusnäkökohdat. Yrityksen päämääriin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat tuotantopaineet, lainsäädäntö ja julkinen mielipide. Tuotantopaineiden osalta tuotannon kustannustehokkuusvaatimukset voivat kuitenkin olla ristiriidassa turvallisuusvaatimusten kanssa. Lainsäädännön vaikutuksia ovat erityisesti yritystoimintaa koskevat säädökset sekä yrityksen asenne vaatimusten noudattamiseen. Julkisella mielipiteellä voi olla joko myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia henkilöstön käyttäytymiseen. (Levä 2003, 37; Simola 2005, 85.)

Muodollisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältönä ovat tavoitteet ja turvallisuustasoa koskevat vaatimukset, roolit ja toiminnot, laadunhallintajärjestelmä ja menettelytavat, koulutus ja pätevyysvaatimukset sekä resurssit. Turvallisuustavoitteet voivat perustua joko viranomaisvaatimuksiin tai yrityksen omiin kriteereihin. Niiden avulla osoitetaan koko henkilöstölle, että turvallisuustaso on hyväksyttävällä tasolla. (Levä 2003, 37; Simola 2005, 85.)

Rooleihin ja toimintoihin liittyvien vastuiden ja tehtävien määrittelyn tulee kattaa yrityksen kaikki eri tasot, kuten ylimmän johdon, keskijohdon, työnjohdon, turvallisuusasiantuntijat sekä koko muun henkilöstön. Laadunhallintajärjestelmä ja siihen kuuluvat menettelytavat sisältävät henkilöstön vastuun lisäksi myös tiedonkulun, dokumentoinnin ja tietojenhallinnan. Koulutukseen ja erilaisiin pätevyysvaatimuksiin kuuluvat koulutustarpeiden tunnistaminen sekä koulutuksen järjestäminen. Keskeistä on varsinkin uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Turvallisuuteen osoitetut resurssit kuvaavat ylimmän liikkeenjohdon todel-

lista sitoutumista turvallisuuteen. Niiden tuleekin olla mitattavissa joko budjettivaroina tai henkilötyövoimana. (Levä 2003, 37; Simola 2005, 85.)

Epämuodollisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisältönä ovat puolestaan normit, vuorovaikutuskanavat, resurssien kohdentaminen sekä asenteet, arvot ja suhtautuminen turvallisuuteen. Normit ovat henkilöstön ja johdon virallisesti tai epävirallisesti hyväksymiä periaatteita. Ne selittävät yrityksen julkistamien periaatteiden ja arvojen sekä todellisen käyttäytymisen välistä eroa. Viralliset, epäviralliset ja käytettävissä olevat vuorovaikutuskanavat ovat merkityksellisiä varsinkin turvallisuuskulttuurin kannalta. Resurssien kohdentaminen, erityisesti uusien projektien tai ongelmien ilmenemisen yhteydessä, edellyttää ylimmän liikkeenjohdon tehokasta päätöksentekoa. Suhtautuminen turvallisuuteen kertoo yrityksen turvallisuuskulttuurista. (Levä 2003, 37 - 38; Simola 2005, 85 - 86.)

Vaikka turvallisuusjohtamisjärjestelmät voivat käytännössä olla erityyppisiä, pyritään niillä hallitsemaan samoja aihealueita. Yksittäisen yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmä tulisi luoda omien turvallisuustarpeiden mukaisesti (Rissa 2001, 13). Keskeisimmät näistä ovat turvallisuuspolitiikka ja suunnittelu, joihin kuuluvat sekä turvallisuustavoitteiden asettaminen, tavoitteiden priorisointi että ohjelmien kehittäminen. Hallittaviin alueisiin kuuluvat myös turvallisuusriskien hallinta sekä organisointi ja kommunikointi, kuten vastuiden määrittely sekä kommunikointikanavien luominen. (Oedewald & Reiman 2006, 25.)

Levän (2003, 38) mukaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän keskeisimpänä tavoitteena on varmistaa se, että suojaukset ihmisiin, ympäristöön ja omaisuuteen kohdistuvien onnettomuuksien estämiseksi ovat olemassa. Niiden tulee olla myös toimivat. Turvallisuusjohtamisjärjestelmässä tuleekin asettaa turvallisuustavoitteet, järjestelmä näiden saavuttamiseksi, toimintaa koskevat vaatimukset sekä niiden seurantamenettelyt, kuten auditoinnit. Järjestelmä edellyttää turvallisuusriskien tunnistamista ja niiden hyväksymistä poikkeamiksi asetettuihin turvallisuuspäämääriin verrattuna. Jotta tunnistetut riskit voitaisiin hallita, tulee ne ensin analysoida ja selvittää, miksi ja miten ne ovat muotoutuneet. Analysoinnin jälkeen määritellään hallintatoimenpiteet. Valitut toimenpiteet on myös otettava käyttöön ja niitä on tarvittaessa kehitettävä.

2.8 Turvallisuusjohtamisella saavutettavat tulokset

Yritysten yhtenä keskeisimpänä tavoitteena on liiketoiminnan tuottavuus ja kannattavuus. Tuottavuuden paraneminen lisää taloudellista kasvua ja parantaa kilpailukykyä. Turvallisuus on yksi kannattavan ja tuottavan liiketoiminnan edellytys. (Yritysturvallisuuden perusteet.) Professori Jorma Saaren mukaan tulevaisuudessa menestyvät parhaiten sellaiset yritykset, jotka sitovat turvallisuusasiat osaksi sekä liiketoimintansa kokonaislaatua että johtamista (Rissa 2001, 15).

Turvallisuusjohtamisella on tutkimusten mukaan myönteisiä vaikutuksia yritysten talouteen. Varsinkin ylimmän liikkeenjohdon sitoutumisella ja heidän aktiivisella toiminnallaan yritysten turvallisuusjohtamisesta tulee taloudellisuutta ja tuottavuutta lisäävä tekijä, josta yritykset saavat kilpailuetua (Mäkinen 2007, 170). Turvallisuusjohtamisen avulla voidaan siten parantaa myös yritysten kilpailukykyä. Kilpailukyky muodostuu ensisijaisesti kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyvyydestä, innovaatiokyvystä sekä toimivasta sidosryhmäyhteistyöstä. (Ojala & Ahonen 2005, 69.)

Varsinkin kokonaisvaltaisen turvallisuusriskien hallinnan avulla yritykset voivat saavuttaa selkeitä hyötyjä. Se lisää esimerkiksi yritysten turvallisuutta ja toimitusvarmuutta (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 22). Turvallisuusriskien hallinta onkin yrityksille yksi kriittisimmistä kilpailutekijöistä. Riskienhallinnan yhteydessä tehtävä yksityiskohtainen toiminnan analyysi voi tuottaa uusia liikeideoita sekä kehittää liiketoimintaa. Lisäksi turvallisuusriskien toteutuessa yritykset voivat hyötyä varautumisestaan, jolloin riski voi muuttua mahdollisuudeksi. Turvallisuusriskien toteutuessa ja poikkeustilanteissa yritykset voivat säilyttää toimintakykynsä. Hyötyjen saavuttaminen edellyttää kuitenkin nopeaa reagointia. (Erola & Louto 2000, 50 - 51.)

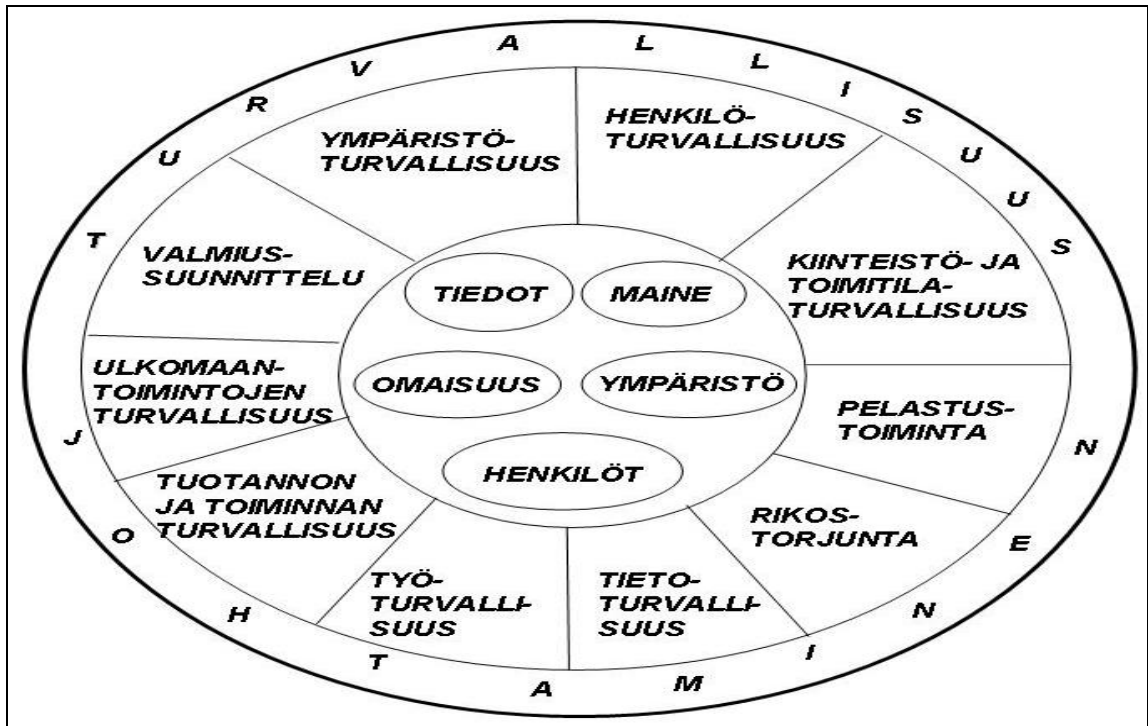
Tutkimusten mukaan työhyvinvointi on yksi niistä tekijöistä, joilla on huomattavia taloudellisia vaikutuksia yksilön, yrityksen ja koko yhteiskunnan tasolla. Koska työhyvinvointi on yrityksissä keskeinen kilpailutekijä, vaikuttaa se suoraan myös menestymiseen ja tulokseen. Tutkimusten perusteella on laskettu, että yritykset voivat saada jopa 10 - 20-kertaisina takaisin sen summan, jonka ne ovat sijoittaneet henkilöstönsä työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2005, 23 - 24, 72.)

Turvallisuusjohtamisen avulla yritykset voivat myös vähentää henkilöstöönsä kohdistuvia kustannuksia. Kustannusten vähenemiseen vaikuttaa esimerkiksi se, että turvallisuusjohtamisen avulla voidaan vähentää sairauspoissaoloja, työtapaturmia sekä työkyvyttömyyttä. Lisäksi turvallisuusjohtamisella voidaan pienentää energiankulutusta sekä vähentää käytettävien raaka-aineiden tarvetta. (Pakarinen 2006, 63.) Turvallisuusjohtamisen avulla saavutettu kustannusten väheneminen tuottaa siten yrityksille konkreettista taloudellista lisäarvoa (Ortmeier 2005, 4).

Turvallisuusjohtamista heikentävät erityisesti epäselvyys liikkeenjohdon vastuista sekä risitiriidat konsernijohdon ja tytäryhtiöiden välillä. Lisäksi tarkoituksenmukaisen toiminnan jääminen erilaisten visioiden ja dokumenttien varjoon vaikuttaa siihen, ettei turvallisuusjohtamisella saavuteta konkreettisia tuloksia. Turvallisuusjohtamista ei edesauta myöskään se, jos yrityksissä keskitytään liikaa henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen muuttamiseen. Silloin näihin vaikuttavien tekijöiden sekä työpaikan olosuhteiden parantaminen jäävät huomioimatta. (Pakarinen 2006, 62.)

3 YRITYSTURVALLISUUS

Tässä luvussa käsitellään yritysturvallisuutta sen kymmenen osa-alueen avulla. Jokaisesta osa-alueesta tarkastellaan yhtä keskeistä teemaa, jota selvitetään myös tässä opinnäytetyössä suoritetulla kyselyllä. Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan yritysturvallisuuden kuuluvat henkilöturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, pelastustoiminta, rikostorjunta, tietoturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, työturvallisuus, ulkomaantoimintojen turvallisuus, valmiussuunnittelu ja ympäristöturvallisuus. Turvallisuusjohtaminen ohjaa kaikkea turvallisuustyötä. (Yritysturvallisuuden osa-alueet.) (Kuvio 3). Vaikka tämä jaottelu on melko keinotekoinen ja monissa osa-alueissa on päällekkäisyyksiä, on yritysturvallisuutta helpompi hahmottaa ja käsitellä sen avulla. Lisäksi yritysturvallisuuden osa-alueita käsitellään tehtyjen tutkimusten sekä lainsäädännön avulla.



Kuvio 3. Yritysturvallisuuden osa-alueet (Yritysturvallisuuden uudet perusteet).

Yritysturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen yksittäisten turvallisuusasioiden kokonaisvaltaista toteuttamista. Se on ylimmän liikkeenjohdon vastuulla olevaa päivittäistä yritystoimintaa. Yritysturvallisuuden avulla varmistetaan yrityksen lailliset toimintaedellytykset, toiminnan, tuotannon ja palvelujen häiriöttömyys, jatkuvuus sekä turvallinen toimintaympäristö. (Yritysturvallisuuden perusteet.)

Käytännön yritysturvallisuustyö on ennalta ehkäisevää toimintaa, jolla suojataan yrityksen henkilöstöä, omaisuutta, tietoja, ympäristöä ja mainetta onnettomuuksilta, vahingoilta sekä rikolliselta toiminnalta. Lisäksi yritysturvallisuustoiminnan tarkoituksena on parantaa liiketoiminnan tuottavuutta ja tukea yrityksen kilpailukykyä minimoimalla hallitsemattomia turvallisuusriskejä. Yritysturvallisuuden avulla yritykset voivat myös parantaa toimintavalmiuksiaan onnettomuus-, vaara- ja vahinkotilanteiden varalta. (Yritysturvallisuuden perusteet.)

3.1 Henkilöturvallisuus

Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan henkilöturvallisuus käsittää yrityksen henkilöstön suojaamisen rikoksilta ja onnettomuuksilta. Lisäksi henkilöturvallisuuden tavoitteena on liiketoiminnan suojaaminen henkilöiden aiheuttamilta rikoksilta. Henkilöturvallisuus koostuu asiakkaiden ja vierailijoiden turvallisuudesta, yrityksen henkilöiden turvallisuudesta, kodin ja perheen turvallisuudesta, matkustusturvallisuudesta, henkilösuojauksesta erikoistapauksissa, tavoitettavuus- ja hälytysjärjestelyistä, sijaisjärjestelyistä sekä luotettavuusmenettelyistä. (Henkilöturvallisuus.) Koska tässä opinnäytetyössä tarkastellaan turvallisuusjohtamista ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta, käsitellään henkilöturvallisuudesta yrityksen avainhenkilöiden turvallisuutta. Liikkeenjohdon edustajat ovat usein yrityksensä avainhenkilöitä (Leppänen 2006, 206).

Yrityksen avainhenkilöillä tarkoitetaan henkilöstöryhmää, jonka olemassaolo ja osaaminen ovat kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta. Avainhenkilöillä on usein erityistä asiantuntemusta; heillä on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää osaamista tai henkistä pääomaa. Liikkeenjohdon edustajat ovat usein yrityksensä avainhenkilöitä. Avainhenkilöä ei voida korvata nopeasti, joten avainhenkilön todellinen arvo yritykselle huomataan usein vasta silloin, kun hänet menetetään. Yrityksen tuleekin määritellä toimintansa kannalta tärkeät avainhenkilöt. (Leppänen 2006, 206.) Avainhenkilöiden nimet ja asemat yrityksessä tulee saattaa kaikkien turvallisuudesta vastaavien tietoon (Kane 2000, 154).

Avainhenkilöiden määrittämisen jälkeen selvitetään, millaisia riskejä avainhenkilön menettämisestä yritykselle voi aiheutua. Tämän jälkeen selvitetään, onko omassa yrityksessä osajia, jotka voivat korvata avainhenkilön. Uusi avainhenkilö saatetaan joutua etsimään myös yrityksen ulkopuolelta. Avainhenkilöriskien hallintaan voidaan vaikuttaa sijaisjärjestelyillä sekä muun henkilöstön osaamisen lisäämisellä. Sijaisjärjestelyjen tarkoituksena on turvata osaavan henkilöstön riittävyys, jotta yritys voi toimia häiriöttömästi. Usein yhden avainhenkilön sairastuminen tai irtisanoutuminen ei vielä aiheuta kriisiä, mutta kasvattaa tilapäisesti muiden työmäärää. Jonkun on hoidettava poissaolevan avainhenkilön työt, ja tämän lisäksi avainhenkilön sijaisen omat työt on myös hoidettava. Sijaisjärjestelyjen suunnittelu onkin oleellinen osa henkilöturvallisuutta. Hyvin suunniteltujen sijaisjärjestely-

jen avulla voidaan ennalta ehkäistä monia ongelmia sekä edesauttaa yrityksen toiminnan tehokkuuden ylläpitämistä ja ongelmatilanteista toipumista. (Leppänen 2006, 206 - 208.)

Keskuskaupakamarin ja Helsingin kaupakamarin suomalaisten yritysten rikosturvallisuuden riskeistä ja niiden hallinnasta tekemän selvityksen mukaan yrityksen avainhenkilöihin kohdistuu yleensä muuta henkilöstöä enemmän turvallisuusriskejä. Avainhenkilöihin kohdistuu riskejä heidän asemansa, varallisuutensa, näkyvyytensä tai yrityksen toiminnan ja toimialan vuoksi. Selvityksen mukaan avainhenkilöriskin toteutuminen aiheuttaa heti kriisitilanteen yrityksessä. Avainhenkilöriskien vaikutusta yrityksen toimintaan on mahdollista pienentää siirtämällä avainhenkilöillä olevaa tietoa ja osaamista useammalle henkilölle. Selvityksen mukaan yritykset ovat varautuneet avainhenkilöihin kohdistuviin riskeihin melko hyvin. Yli puolella selvitykseen osallistuneista yrityksistä oli käytössään avainhenkilöiden sijaisjärjestelmä. (Yritysten rikosturvallisuus 2005, 11.)

Henkilöturvallisuuteen liittyvien tavoitettavuus- ja hälytysjärjestelmien tarkoituksena on saada yrityksen avainhenkilöt tavoitettua ja hälytettyä paikalle erityisesti kriisitilanteissa. Järjestelmien avulla yritys pyrkii saamaan kriisin hallintaansa ja minimoimaan kriisin vaikutukset. (Leppänen 2006, 212 - 213.) Kriisitilanteen varalle ylimmän liikkeenjohdon on harkittava, kuinka paljon resursseja yritys on valmis käyttämään selviytyäkseen kriisistä (Skoglund 2004, 23).

Luotettavuusmenettelyiden avulla liikkeenjohto voi puolestaan varmistua siitä, että henkilöstö on riittävän luotettavaa työtehtäviensä hoitamisen kannalta. Luotettavuusmenettely kohdistuu työntekijään ja hänen ominaisuuksiinsa. Lisäksi luotettavuusmenettelyn avulla voidaan tarkastella työntekijän historiaa. Luotettavuusmenettelyllä arvioidaan henkilön soveltuvuutta kyseiseen työtehtävään sekä sitä, hoitaako henkilö työnsä lainsäädännön sekä yrityksen omien periaatteiden mukaisesti. Luotettavuusmenettelyyn kuuluvat erilaiset lausunnot henkilön soveltuvuudesta ja luotettavuudesta, kuten turvallisuusselvitykset sekä huumetestaukset. Varsinkin vähittäiskaupassa korostuu lisäksi koeostotoiminta luotettavuuden varmistamiseksi. (Leppänen 2006, 213 - 215.)

Laki turvallisuusselvityksistä (177/2002) yksilöi tahot, jotka voivat hakeutua turvallisuusselvitysmenettelyyn. Turvallisuusselvityksiä voivat hakea lähinnä julkisen vallan edustajat se-

kä yksityiset tahot, jotka ovat sopimus- tai alihankintasuhteessa viranomaisiin ja täyttävät muut turvallisuusselvityksen antamisedellytykset. Turvallisuusselvityksen hakijalle on laissa määritelty useita velvollisuuksia. Sen tekemiseen on saatava aina työntekijän suostumus. Laissa on myös yksilöity rekisterit, joiden tietoja turvallisuusselvityksen tekijä saa selvityksen tekemisessä käyttää.

Turvallisuusselvitysmenettelyn tavoitteena on tarjota yhteiskunnallisesti ja kansantaloudellisesti keskeisille toimijoille paremmat mahdollisuudet suojautua luvaton tiedustelua, väärinkäytöksiä, tietovuotoja sekä muuta rikollista toimintaa vastaan. Turvallisuusselvityksiä on kolmea eri tyyppiä: suppea, perusmuotoinen ja laaja turvallisuusselvitys. Suppean turvallisuusselvityksen tarkoituksena on selvittää hakijan päätöksentekoa varten, voidaanko selvityksen kohteelle työtehtävissään myöntää pääsy turvallisuusselvityksistä annetun lain tarkoittamaan kohteeseen. Suppean turvallisuusselvityksen tekee kihlakunnan poliisilaitos. Perusmuotoinen turvallisuusselvitys tehdään puolestaan johto- tai asiantuntijatehtävään ehdolla olevasta tai tehtävää hoitavasta henkilöstä. Laaja turvallisuusselvitys koskee vain valtion virkoja. Laaja turvallisuusselvitys eroaa perusmuotoisesta turvallisuusselvityksestä siten, että siinä voidaan selvittää myös henkilön elinkeinotoimintaan sekä taloudellisiin olosuhteisiin liittyviä asioita. Perusmuotoisen ja laajan turvallisuusselvityksen tekee suojelupoliisi. (Turvallisuusselvitysmenettely.)

Keskuskaupakamarin ja Helsingin kaupakamarin yritysten rikosturvallisuuden riskeistä ja niiden hallinnasta tekemän selvityksen mukaan yritys pystyy vähentämään henkilöstöönsä liittyviä riskejä huolellisella rekrytoinnilla ja henkilöiden taustaselvityksillä. Selvityksen mukaan kuitenkin vain kolmannes vastanneista yrityksistä selvittää palkattavan henkilön taustan. Avainhenkilöiden taustoja selvitetään huolellisemmin kuin muun henkilöstön taustaa. (Yritysten rikosturvallisuus 2005, 13.)

3.2 Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus

Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen toimipaikkojen ja -tilojen riskien arviointiin perustuvaa, kustannustehokasta suojaamista, joka perustuu kehäajatteluun. Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden tavoitteena on turvata häiriötön työskentely sekä suojata yritykselle arvokasta tietoa ja materiaa-

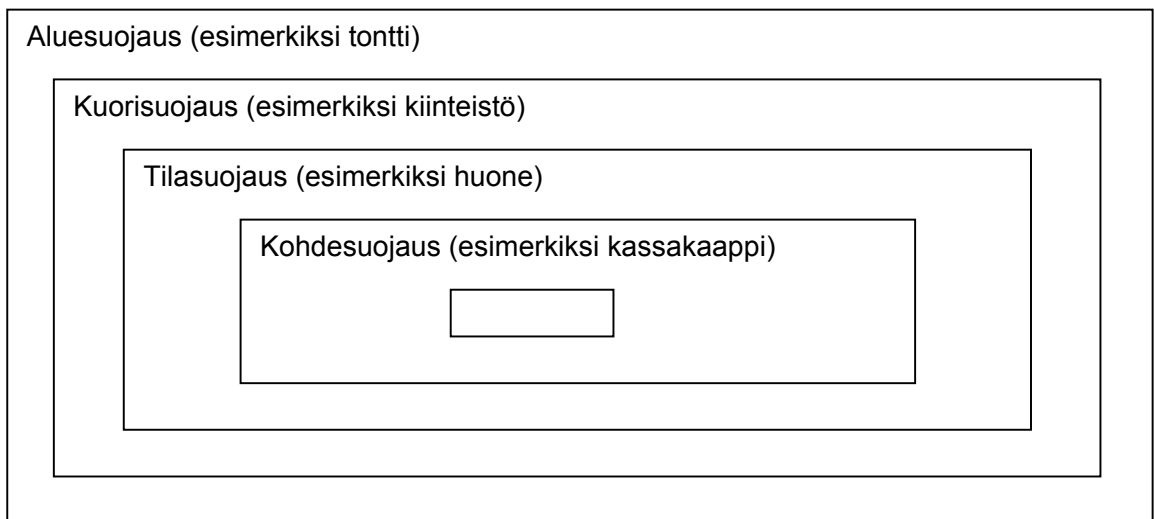
lia. Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudessa tarkastellaan yrityksen toimitilojen turvallisuusluokitusta ja toteutetaan luokituksen mukainen suojaus. Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuteen liittyvät myös rakenteellinen turvallisuus sekä turvallisuusvalvonta. Lisäksi kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuteen kuuluvat kokousten ja neuvottelujen turvallisuus, sopimushallinta ja ulkoistaminen sekä ylläpito ja huoltosopimukset. (Toimitilaturvallisuus.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan toimitilojen luokittelua ja sen mukaista suojausta, koska ne muodostavat perustan yrityksen muiden toimintojen suojaamiselle (Miettinen 2002, 91).

Osa yrityksen tiloista on yleensä kaikkien henkilöiden käytössä, osa tiloista on vain yrityksen henkilöstön käytössä ja osa vain tietyn henkilöstöryhmän käytössä. Tämän vuoksi kaikki yrityksen tilat eivät ole samanarvoisia suojaamisen näkökulmasta. Jotta tilat tulisi suojattua asianmukaisesti, tulee yrityksen tilat tärkeysluokitella ennen suojaamista. Tämän avulla voidaan välttää tilanne, jossa korkea suojaustasoa vaativat tilat jäisivät ilman tarpeeksi riittäviä suojauksia tai toisaalta vähemmän tärkeät tilat tulisivat suojattua liian laajasti. Tilojen tärkeysluokittelu auttaa kohdistamaan suojaukset oikeisiin kohteisiin oikeassa laajuudessa. Oleellisinta tilojen luokittelussa on, että yritys ymmärtää luokittelun merkityksen toiminnalleen ja osaa sen pohjalta tärkeysluokitella tilansa. (Miettinen 2002, 92.)

Tilojen tärkeysluokittelua voidaan tarkastella eri suojaustasojen avulla. Esimerkiksi liikehuoneistojen suojauksessa käytetään usein luokittelua, jossa on neljä suojaustasoa. Nämä suojaustasot ovat perussuojaus, tehostettu perussuojaus, erityissuojaus ja täyssuojaus. Suojauskeinoina käytetään sekä rakenteellisia keinoja että teknisiä valvontamenetelmiä. Perussuojauksessa suojattavan tilan turvallisuusjärjestelyt ovat yksinkertaisia, sillä tilan suojaaminen ei edellytä korkea suojaustasoa. Täyssuojatussa tilassa kattavat turvallisuusjärjestelyt ovat puolestaan olennainen osa suojauksen toteutusta. (Miettinen 2002, 93.) Toimitilojen luokittelun mukaisten suojaustoimenpiteiden tulee perustua nimenomaan yrityksessä kartoitettuun tarpeeseen. Suojaustoimenpiteitä suunniteltaessa tulee huomioida erityisesti olosuhteet, joihin suojaus toteutetaan. Lisäksi toimenpiteiden kehittäminen vaatii erittäin tarkkaa huomiota yksityiskohtien suunnitteluun. (Fischer & Green 1998, 190.)

Yksi tärkeimmistä kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden periaatteista on kerroksittain suojaaminen eli kehäsuojaus. Suojaamisen avulla voidaan saavuttaa hyvin korkea taso kiinteistö-

ja toimitilaturvallisuuksessa, mikäli käytettävät suojausmenetelmät ovat asianmukaiset ja yritykselle sopivat. Tämän periaatteen avulla suojattavaa kiinteistöä tai toimitilaa tarkastellaan neljästä eri tarkastelukulmasta. Nämä tarkastelukulmat ovat uloimmasta tasosta aloittaen aluesuojaus, kuorisuojaus, tilasuojaus ja kohdesuojaus. (Miettinen 2002, 95.) (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Kerroksittain suojaaminen (Miettinen 2002, 95).

Aluesuojauksella tarkoitetaan yrityksen käytössä olevan kiinteistön ympärillä olevien alueiden suojaamista. Yleensä aluesuojaus toteutetaan aitaamalla suojattava kohde, valvomalla alueella tapahtuvaa liikennettä sekä käyttämällä videovalvontaa suojattavalla alueella. Kuorisuojaus käsittää yrityksen käytössä olevan kiinteistön ulko-ovien, ikkunoiden ja muiden aukkojen suojaamisen siten, että niiden kautta ei pääse yrityksen tiloihin huomaamatta. Kuorisuojaus toteutetaan yleensä käyttämällä mekaanisia tai sähköisiä lukituksia ovissa ja muissa aukoissa. Tilasuojauksella tarkoitetaan puolestaan kiinteistön sisällä olevan rajatun alueen, kuten huoneen, suojaamista. Myös tilasuojaus toteutetaan yleensä lukituksen avulla siten, että suojattuun tilaan määritellään asianmukaiset kulkuoikeudet. Kohdesuojaus on yhden, hyvin tarkasti rajatun arvokkaan kohteen suojaamista. Suojattava kohde voi olla esimerkiksi yksittäinen tietokone tai kassakaappi. (Miettinen 2002, 94 - 96.)

3.3 Pelastustoiminta

Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan pelastustoiminnan tavoitteena on ennalta ehkäistä tulipaloja ja muita onnettomuuksia sekä valmistautua toimimaan nopeasti ja oikein onnettomuustilanteissa. Pelastustoimintaan kuuluvat yrityksen varautumis- ja suunnitelmavelvoitteet, vakuutusyhtiöiden suojeluehdot ja -ohjeet, paloturvallisuus, tekninen turvallisuustaso, tulitöiden turvallisuus sekä pelastusalan laitteiden määräaikaistarkastukset, kunnossapito-ohjelmat ja huolto. (Pelastustoiminta.) Tässä opinnäytetyössä pelastustoiminnasta tarkastellaan varautumis- ja suunnitelmavelvoitteisiin kuuluvaa poistumisharjoitusta, koska sen avulla yrityksissä voidaan varautua mahdollisiin onnettomuustilanteisiin ja samalla kehittää turvallisuuskulttuuria (Poistumisharjoitusopas 2005, 10).

Pelastustoiminnan toteuttamisesta säädetään pelastuslaissa (468/2003) ja -asetuksessa (787/2003). Pelastuslaissa ja -asetuksessa on säädökset tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäisystä, pelastustoiminnasta sekä väestönsuojelusta. Pelastustoiminnalla tarkoitetaan ihmisten, omaisuuden ja ympäristön suojaamista ja pelastamista, vahinkojen rajoittamista sekä onnettomuuksien ja uhkatilanteiden seurausten lieventämistä.

Pelastuslain 9 § ja -asetuksen 9 § määrittelevät kohteet, joihin tulee laatia pelastussuunnitelma. Esimerkiksi yrityksissä, joissa työskentelee samanaikaisesti vähintään 30 henkilöä, on laadittava pelastussuunnitelma. Pelastussuunnitelmassa selvitetään ennakoitavat vaaratilanteet ja niiden vaikutukset, toimenpiteet vaaratilanteiden ehkäisemiseksi, poistumis- ja suojautumismahdollisuudet sekä sammutus- ja pelastustehtävien järjestelyt. Lisäksi suunnitelmassa määritellään turvallisuushenkilöstö, sen kouluttaminen ja muun henkilöstön perehdyttäminen suunnitelmaan. Suunnitelmassa selvitetään myös kohteessa tarvittava materiaali, kuten alkusammutuskalusto ja ensiaputarvikkeet. Suunnitelma pitää sisällään myös ohjeet erilaisia ennakoituja vaaratilanteita varten. Lopuksi suunnitelmassa selvitetään, miten suunnitelman tiedot saatetaan asianomaisten tietoon. Pelastussuunnitelma on pidettävä ajan tasalla ja sen yhteenveto on toimitettava alueen pelastusviranomaiselle.

Yritysten tulisi järjestää henkilöstölleen pelastustoimintaan ja erityisesti paloturvallisuuteen liittyvää koulutusta. Koulutus voi koostua esimerkiksi erilaisista ohjeistuksista ja harjoituksista. Koulutusten avulla henkilöstö saa tietoa yritystä mahdollisesti uhkaavista erityistilan-

teista. Koulutusten avulla henkilöstöä myös opetetaan toimimaan näissä tilanteissa. (Kovacich & Halibozek 2003, 283.)

Pelastussuunnitelman toimivuutta voidaan testata poistumisharjoitusten avulla. Poistumisharjoitusten tavoitteena on saada yrityksen henkilöstö tiedostamaan työpaikan turvallisuusriskit ja antaa näin valmiudet turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Lisäksi harjoitusten tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään turvallisuustekniikan, -ohjeistusten ja -koulutuksen merkitys sekä opettaa henkilöstö toimimaan tarkoituksenmukaisesti onnettomuus- ja vaaratilanteissa. (Poistumisharjoitusopas 2005, 10.)

Poistumisharjoitusoppaan (2005, 2) mukaan vain harvat ihmiset suhtautuvat poistumiskehotuksiin vakavasti. Yleensä poistumista ei tapahdu, elleivät ihmiset havaitse jonkin asian olevan konkreettisesti vialla. Usein vasta valojen sammuminen, epäilyttävien äänien kuuluminen tai savun haistaminen saavat aikaan toimintaa. Tällainen toimintamalli välinpitämättömyyden ohella pätee myös muihin onnettomuus- ja vaaratilanteisiin. Poistumisharjoitusten avulla pyritään kehittämään ja ylläpitämään yrityksen turvallisuuskulttuuria. Poistumisharjoitukset tuleekin liittää luonnolliseksi osaksi yrityksen turvallisuustoimintaa.

3.4 Rikostorjunta

Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan yritysten rikostorjuntatyö painottuu rikosten ennalta ehkäisyyn. Toimenpiteet kohdistuvat yrityksen toiminnan, henkilöstön ja omaisuuden suojaamiseen sekä sisältä että ulkopuolelta kohdistuvia rikoksia vastaan. Rikostorjuntaan kuuluvat yrityksen toimintaan, henkilöstöön ja omaisuuteen kohdistuva rikollisuus, rikosriskien hallintakeinot, teknisten laitteiden huolto ja kunnossapito sekä yhteistoiminta viranomaisten kanssa. Rikostorjunnan toteuttamista ohjaa rikoslainsäädäntö. (Rikosturvallisuus.) Tässä opinnäytetyössä rikostorjunnasta käsitellään yritysten ja viranomaisten välistä yhteistyötä, koska yhteistyö on tärkeä edellytys rikosten ennalta ehkäisyssä (Yritysten rikosturvallisuus 2005, 7).

Rikokset voivat kohdistua yritykseen tai sen henkilöstöön. Yritys voi myös itse syyllistyä toiminnassaan rikokseen, jolloin se voidaan tuomita yhteisösakkoon. Rikosten ennalta ehkäisy on aina kannattavampaa kuin jo tapahtuneiden vahinkojen selvittäminen. Rikokset

johtavat aina yrityksen kannalta negatiivisiin seurauksiin. Lisäksi monet rikokset vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen ja tuottavuuteen. (Rikosriskit.) Tärkeintä rikosten ennalta ehkäisyssä on se, että yrityksissä pyritään poistamaan rikoksentekomahdollisuus sekä lisäämään kiinnijäämisriskiä (Rikosriskien ennaltaehkäisy).

Yrityksiin kohdistuvaa rikollisuutta ei yleensä tilastoida erikseen, joten Suomessa ei ole käytettävissä luotettavaa tietoa yrityksiin kohdistuvasta rikollisuuden kokonaismäärästä. Tehtyjen tutkimusten mukaan yritykset joutuvat kuitenkin luultua useammin rikoksen kohteeksi. Joidenkin tutkimusten mukaan jopa yli puolet yrityksistä joutuu yhden vuoden aikana jonkin rikoksen kohteeksi. (Hämäläinen 2003.) Yrityksillä ei ole lakisäätteistä velvollisuutta ilmoittaa niihin kohdistuneista rikoksista viranomaisille. Suuri osa yrityksiin kohdistuvista rikoksista jääkin piilorikollisuudeksi. Tehokas rikollisuuden vähentäminen ja rikoshiödyn takaisinsaaminen edellyttäisivät kuitenkin yrityksiltä tehokkaampaa yhteistyötä viranomaisten kanssa sekä rikosten ilmoittamista viranomaisille. (Yritysten rikosturvallisuus 2005, 7.)

Vuonna 1999 hyväksyttiin kansallinen rikosentorjuntaohjelma valtioneuvoston periaatepäätöksellä. Turvallisuustalkoot -ohjelman tarkoituksena on ollut aktivoida kunnat, elinkeinoelämä, kirkko, kansalaisjärjestöt ja yksittäiset kansalaiset entistä tietoisemmin rikosten torjuntaan. Ohjelma perustuu kaikkien toimijoiden yhteisvastuulle ja yhteistyölle. Ohjelman yhteistyön tavoitteena on ollut vähentää rikoksia ja lisätä turvallisuutta. (Hämäläinen 2003.)

Oikeusministeriön seurantaraportin mukaan kunnat ovat todenneet yhteistyön elinkeinoelämän kanssa selvästi parantuneen. Elinkeinoelämän rooli ei kuitenkaan ole tullut riittävän voimakkaasti esille eikä elinkeinoelämälle ole juurikaan annettu vastuuta paikallisissa rikosentorjuntastrategioissa. Yhteistyö on raportin mukaan vasta aluillaan. Raportin mukaan ohjelman vaikutus paikallistason rikollisuusongelmiin tai tavoitteeseen vähentää rikoksia ei ole vielä kovin merkittävä. Selityksiä yksittäisten yritysten vähäiseen osallistumiseen saattavat olla esimerkiksi ne, että paikallisten rikosentorjuntahankkeiden kontaktit yrityksiin ovat riittämättömiä; hankkeen konkreettisista hyödyistä ei ole keskusteltu tarpeeksi sekä osapuolten roolit ja sitä kautta myös odotukset ja tavoitteet eivät ole olleet selkeitä. (Hämäläinen 2003.)

Yritysten rikostorjunta ei siten vielä ole riittävällä tasolla. Mikään yritys ei voi menestyksellisesti toimia rikostorjunnassa yksin. Tämän vuoksi tarvitaan tiiviimpää yritysten keskinäistä sekä yrityksiä edustavien järjestöjen ja yhteistyöelinten välistä yhteistyötä. Kansallisen rikostorjunnan tavoite on selkeä: rikollisuutta on vähennettävä. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää kaikkien yhteiskunnan osapuolten panostusta. Yritykset eivät ole vielä riittävästi mieltäneet rikostorjunnan merkitystä ja siihen liittyvän yhteistyön hyötyjä. Tämän parantamiseksi tarvitaan selkeämpi kokonaisstrategia yksityisen sektorin roolista rikostorjunnassa. Yritysten on syytä panostaa erityisesti yhteistyöhön viranomaisten kanssa. Siitä ei olisi hyötyä pelkästään mukana oleville yrityksille, vaan myös koko elinkeinoelämälle turvallisempaa yhteiskuntana ja toimintaympäristönä. (Hämäläinen 2003.)

3.5 Tietoturvaluisuus

Yritysturvaluisuuden neuvottelukunnan mukaan tietoturvaluisuus on tietoyhteiskunnan ja yritysten toiminnan tehokkuuden, kehityksen ja kilpailukyvyn edellytys. Tietoturvaluuteen kuuluvat tietojen merkityksen arviointi yritykselle, tietojen luokittelu ja käsittely eri luottamuksellisuusluokissa, hallinnollinen tietoturvaluisuus, tietosuojat, tietotekninen turvaluisuus, tietosodankäynti sekä tietojärjestelmien toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. (Tietoturvaluus.) Tässä opinnäytetyössä tietoturvaluudesta käsitellään tietojen luokittelua, koska sen avulla yritykset voivat suojata tietoaineistonsa oikein (Valtionhallinnon tietoaineistojen käsittelyn tietoturvaluusohje 2000, 23).

Tietoturvaluisuuden tarkoituksena on suojata tiedon käytettävyys, eheys sekä luottamuksellisuus. Tiedon käytettävyydellä tarkoitetaan tiedon käsittelijän mahdollisuutta luoda, käsitellä, muuttaa, hyödyntää, siirtää ja tarvittaessa myös tuhota tieto. Käytettävyys yhdistetään työn tehokkuuteen ja laatuun. Tiedon eheys koostuu puolestaan käytön kohteena olevasta tietokokonaisuudesta. Ehyt tieto on kokonaisuudessaan käytettävissä, se on muuttumatonta tiedon oikeellisuuteen nähden sekä käytettävissä sellaisessa muodossa, joka mahdollistaa tiedonkäsittelyprosessin kokonaisen toteuttamisen. Tiedon eheydellä varmistetaan käytettävän tiedon sisällön vahingoittumattomuus. Luottamuksellisuuden merkitys korostuu erityisesti tiedon sisällön merkittävyyden kasvaessa. Tiedon luottamuksellisuus määritellään juuri tiedon merkittävyyden ja sen väärinkäytöstä mahdollisesti aiheutuvien vahinkojen perusteella. Luottamuksellisuuden määrittämisen avulla varmistetaan

taan, että tiedot säilyvät vahingoittumattomina eikä niitä väärinkäytetä. (Leppänen 2006, 260 - 261.)

Tiedon luottamuksellisuuden varmistavat toimenpiteet on kohdistettava erityissuojattavaan tietoaineistoon. Tällaisia ovat asiakirjat ja tiedot, jotka on pidettävä salassa, joiden luovuttamista rajoitetaan lailla tai joita lain mukaan saa käyttää vain määrättyyn tarkoitukseen. Toimenpiteiden oikeaksi mitoitukseksi suojattava tietoaineisto on luokiteltava, jotta toimenpiteet voidaan toteuttaa huomioiden tietojen merkitys ja käyttötarkoitus sekä tietoaineistoihin kohdistuvat uhkatekijät samoin kuin toimenpiteistä aiheutuvat kustannukset. (Valtionhallinnon tietoaineistojen käsittelyn tietoturvallisuusohje 2000, 23.)

Tieto voidaan luokitella viisiportaisen jaottelun avulla. Jaotteluun kuuluvat julkinen tieto, sisäinen tieto, luottamuksellinen tieto, salainen tieto ja erittäin salainen tieto. Julkista tietoa voivat kaikki jakaa ja käyttää vapaasti. Yrityksissä julkista tietoa on esimerkiksi internet-sivuilla tai mainoksissa oleva tieto. Sisäisellä tiedolla tarkoitetaan sellaista yrityksen toimintaan liittyvää tietoa, joka on tarkoitettu vain omalle henkilöstölle. Yrityksen sisäistä tietoa ovat esimerkiksi sisäinen puhelin- ja yhteystietoluettelo, sisäiset hallinnolliset ohjeet sekä sopimusperusteet ja asiakirjamallit. (Leppänen 2006, 266, 269 - 270.)

Luottamuksellisella tiedolla tarkoitetaan puolestaan tietoa, joka julkisuuteen tullessaan voi vahingoittaa yritystä, sen henkilöstöä tai jotakin kolmatta osapuolta. Yritysten luottamuksellinen tieto liittyy erityisesti asiakassuhteisiin sekä yrityksen taloudellisiin ja operatiivisiin toimintoihin. Luottamukselliseksi tiedoksi määritellään esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmat, työsopimukset, asiakastiedot sekä hallituksen ja johtoryhmän pöytäkirjat. Salaista tietoa yrityksessä on puolestaan sellainen informaatio, joka ilmi tullessaan vaarantaa yrityksen keskeisiä intressejä ja voi aiheuttaa merkittävää vahinkoa yritykselle, sopimusosapuolelle tai kolmannelle osapuolelle. Salaisen ja luottamuksellisen tiedon raja ei ole kovin selkeä, joten asiakirjan laatija tai omistaja tekee päätöksen tiedon luokituksesta. Salaista tietoa yrityksessä ovat esimerkiksi merkittävät asiakas- ja osakassopimukset sekä liiketoiminnan strategiset suunnitelmat. Erittäin salainen tieto voi ilmi tullessaan vaarantaa merkittävästi joko henkilöstön turvallisuuden, yrityksen toiminnan tai jopa valtion turvallisuuden. Pääsääntöisesti yrityksissä ei käsitellä erittäin salaista tietoa. Erittäin salaiseksi tiedoksi luokitellaan esimerkiksi Suomen turvallisuuteen vaikuttavat tiedot, sotilaalliseen maanpuo-

lustukseen liittyvä tieto sekä valtiontalouteen ja ulkomaankauppaan liittyvä tieto. (Leppänen 2006, 271 - 274.)

Keskuskauppakamarin ja Helsingin kauppakamarin suomalaisten yritysten rikosturvallisuuden riskeistä ja niiden hallinnasta tekemän selvityksen mukaan tekniset välineet, kuten palomuri ja salausmenetelmät eivät riitä yritysten tietoturvallisuuden ylläpitämiseen. Lisäksi yrityksen henkilöstö on opastettava turvallisuusriskien hallintaan. Yrityksissä on vähintään luokiteltava tieto, koulutettava henkilöstö tiedon oikeaan käsittelyyn sekä ymmärrettävä, että tiedolla on yritykselle taloudellista arvoa. Yrityksessä käsiteltävät tiedot on luokiteltava, jotta henkilöstölle ei synny epä tietoisuutta ja ettei tietojen käsittelyssä tapahdu virheitä. Selvityksen mukaan yli kolmasosa vastaajayrityksistä oli laatinut ohjeen liike- ja ammattisalaisuuksien käsittelystä. Lisäksi noin kolmasosa vastaajayrityksistä oli laatinut myös yrityksen muita tietoja koskevan luokittelu- ja käsittelyohjeen. (Yritysten rikosturvallisuus 2005, 17, 23.)

3.6 Tuotannon ja toiminnan turvallisuus

Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan tuotannon ja toiminnan turvallisuuden tavoitteena on turvata yrityksen häiriötön tuotanto ja toiminta sekä mahdollistaa nopea toipuminen mahdollisen häiriötilanteen jälkeen. Tuotannon ja toiminnan turvallisuuteen kuuluvat turvallisuusriskien arvioinnin perusteella tehtävä jatkuvuussuunnittelu, liiketoimintariskien arviointi ja vaihtoehtosuunnittelu, tuotevastuu ja -turvallisuus, varastointi ja kuljetukset, palvelujen turvallisuus, logistiikkaturvallisuus, maksuliikenteen turvallisuus, arvomaisuuden säilytys, sopimusten turvallisuus, alihankkijat ja palvelutoimittajat sekä onnettomuus-, vaara- ja vahinkotilanteiden hallinta. (Tuotannon ja toiminnan turvallisuus.) Tässä opinnäytetyössä tuotannon ja toiminnan turvallisuudesta käsitellään sopimusten turvallisuutta, sillä yritykset pystyvät vähentämään turvallisuusriskejä liittämällä turvallisuusvaatimuksia ulkoistamissopimuksiinsa (Liuhamo & Santonen 2002, 20).

Asianmukaisen sopimuksen tarkoituksena on selventää sopimuskumppanien välisiä tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia sekä parantaa yhteistyötä ja auttaa välttämään ongelmia. Toimivan ja kannattavan yritystoiminnan turvaamiseksi, yrityksen on tunnettava ja hallittava sopimukseen, sopimiseen sekä vastuisiin liittyvät ongelmat ja riskit. Kunnollisten sopi-

musten avulla sopijapuolten oikeudet ja velvollisuudet voidaan määritellä tarkasti ja siten vähentää riskejä. (Sopimus- ja vastuuriskit.)

Keskuskauppakamarin ja Helsingin seudun kauppakamarin Yritysten rikosturvallisuus -selvityksen (2005, 15, 27) mukaan suurin osa vastaajayrityksistä tekee kaikki sopimuksensa kirjallisena. Selvityksen mukaan yritysten tulisi kirjata yhteistyösopimukseen toimintatavat omaisuuden tai tietojen suojaamisesta. Riskienhallinnan kannalta on tärkeää vaatia vastaanottavalta osapuolelta vähintään saman tason menettelyjä kuin lähettäjäyrityksessä noudatetaan. Selvitykseen vastanneista yrityksistä hieman yli puolella kirjataan sopimukseen toimintatavat, joita noudatetaan.

Sopimukseen ja sopimiseen liittyy monia hankalia kysymyksiä ja ristiriitilanteita. Tällaisia ongelmia ovat esimerkiksi ne, että yrityksessä ei ole riittävää sopimusosaamista eikä yrityksellä ole varaa asiantuntija-apuun. Lisäksi yrityksellä ei välttämättä ole aikaa tehdä sopimuksia huolellisesti, joten keskeisistä asioista sovitaan epäselvästi tai ne jäävät kokonaan sopimatta. Myös ulkomaisen kumppanin kanssa tehty sopimus saattaa aiheuttaa ongelmia. Lisäksi yrityksessä voidaan käyttää vanhoja sopimusmalleja, joiden päivittämisestä ei ole huolehdittu. (Yleisiä sopimusongelmia.)

3.7 Työturvallisuus

Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan työturvallisuus koostuu tavoitteellisesta toimintaohjelmasta, johon sisältyy konkreettiset toimenpiteet työn teon terveydellisten haittojen ehkäisemiseksi. Työturvallisuudessa tarkastellaan turvallista työtä ja työntekijöiden hyvinvointia. Työturvallisuuden tavoitteena on ennalta ehkäistä turvallisuusriskejä sekä luoda hyvä yrityskuva. Työturvallisuuteen liittyvät työsuojeluvastuun jakautuminen, työturvallisuus työpaikalla, koneiden ja työvälineiden turvallisuus, työpaikan sisäinen liikenne, fyysiset tekijät, vaarallisten aineiden käsittely, henkilösuojaimet, väkivallan kohtaaminen työssä, yksintyöskentelyn turvallisuus, työhyvinvointi sekä työturvallisuus työpaikalla, jossa toimii useita yrityksiä. (Työturvallisuus.) Tässä opinnäytetyössä työturvallisuudesta käsitellään työhyvinvointia ja sen seuraamista, koska työhyvinvointi on yksi keskeisimmistä yritysten tuottavuustekijöistä (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta 2005, 57).

Yrityksen työturvallisuudesta vastaa työnantaja. Käytännössä työturvallisuusasioiden hoito on hajautettu yrityksissä yleensä niin, että vastuu jakautuu ylimmän liikkeenjohdon lisäksi keskijohdolle, työnjohdolle ja yksittäisille työntekijöille. Vastuunjako selvitetään erikseen työolosuhteiden pohjalta ja kirjataan työsuojelun toimintaohjelmaan. Yrityksen ylin johto luo perustan työturvallisuusasioiden hoitamiseksi ottaen huomioon lainsäädännön vaatimukset, toiminnan luonteen ja riskialttiuden sekä taloudelliset näkökohdat. Ylimmän johdon tehtävänä on myös taata aineelliset ja toiminnalliset edellytykset, kuten pätevien esimiesten valinta ja selkeän tehtäväjaon vahvistaminen. Lisäksi ylimmän johdon vastuulla on työturvallisuustoiminnan valvonta koko yrityksessä. (Työsuojelutoiminta työpaikalla 2006.)

Yrityksissä työhyvinvoinnin edistämiseksi on kysymys sekä yksilö- että työyhteisötason asiasta. Yksilön kannalta tarkasteltaessa on kysymys paitsi hyvinvoinnin edistämiseksi, myös henkiseen terveyteen liittyvien riskien hallinnasta. Työyhteisötasolla tarkastellaan erityisesti perustehtävän sujumista. Niin tehdyt tutkimukset kuin käytäntökin osoittavat, että henkisen hyvinvoinnin parannus työpaikalla on usein yritykselle myös taloudellisesti kannattavaa. Henkisen hyvinvoinnin tavoitteita edistetään työturvallisuuslaissa, työterveys- huoltolaissa (1383/2001), laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986) sekä rikoslaissa (578/1995). Lain tuomien vaatimusten ei tulisi kuitenkaan olla työturvallisuuden tärkein motiivi. Yrityksissä työympäristöä ja työtä tulisi myös kehittää omaehtoisesti palvelujen laadun, turvallisuuden ja työilmapiirin parantamiseksi. (von Gruenewaldt 2004, 10.)

Yritysten toimintaa tutkittaessa on todettu, että henkilöstön työhyvinvointi ja terveys ovat kiinteästi sidoksissa osaamiseen, ammattitaitoon, organisaation toiminnan tehokkuuteen ja laatuun. Hyvinvoiva ja terve henkilöstö työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti. Nykyaikaisessa yrityksessä työturvallisuudella, henkilöstökoulutuksella ja johtamisella on yhteisiä tavoitteita henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. (von Gruenewaldt 2004, 22.)

Henkilöstön työhyvinvointiin ja -terveyteen voidaan vaikuttaa sillä, miten työt organisoidaan ja minkälaiset ovat sosiaaliset suhteet työssä. Tehtyjen tutkimusten perusteella keskeisiä henkilöstön terveyttä tukevia tekijöitä ovat johtamisen oikeudenmukaisuus, yhteistyön sujuvuus ja sosiaalinen tuki työpaikalla. Toimiva työyhteisö vaikuttaa myönteisesti työnteki-

jöiden hyvinvoinnin ja terveyden kehittymiseen. Lisäksi on tärkeää huolehtia työpaikkojen hyvästä ilmapiiristä ja siitä, että esimiehet osaavat johtaa alaisiaan kannustavasti ja tukea antaen. (Vahtera, Kivimäki & Virtanen 2002, 3 - 4.)

Työhyvinvointia on mahdollista seurata monenlaisilla mittareilla. Näillä mittareilla voidaan mitata jotakin tiettyä asiaa tai ilmiötä. Mittarit voivat olla myös kokonaisvaltaisia. Henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei kuitenkaan riitä, vaan ylimmän liikkeenjohdon tulee aktiivisesti analysoida ja tulkita saatua tietoa. Mittareiden seuraaminen säännöllisesti on tärkeämpää kuin mittarin sisältö. Mittareita seuraamalla voidaan nähdä, miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet. (Ojala & Ahonen 2005, 232.)

Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii huolellista ja kärsivällistä työtä. Henkilöstön tilan ja sen kehityksen seuraaminen edellyttää monipuolista mittaristoa. Ainoastaan rahamääräiset mittarit eivät riitä. Henkilöstöä voidaan lisäksi kuvata muun muassa väestötieteellisin suurin, osaamisen, ajankäytön, työsuhteen, terveyden, yhteisöllisyyden tai tuloksellisuuden mukaan. Hyviä työhyvinvointimittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, työtapaturvamitalot, henkilöstön vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Yrityksen henkilöstön mielipiteitä voidaan selvittää kokonaisvaltaisilla mittareilla, jotka yleensä ovat kyselyjä. Kyselyillä voidaan selvittää henkilöstön mielipiteitä esimerkiksi työilmapiiristä, työtyytyväisyydestä, työn muutoksista, organisaation jaksamisesta sekä johtajuudesta ja johtamisesta. (Ojala & Ahonen 2005, 232 - 233.)

Työhyvinvointia on tutkittu Suomessa paljon ja monipuolisesti. Työhyvinvointitutkimukseen sisältyvät välittömät ja välilliset terveystriskit, haitalliset fyysiset ja henkiset kuormitustekijät ja niiden poistaminen sekä työ- ja toimintakykyä ja hyvinvointia edistävät tekijät, sisältäen myös hyvät johtamiskäytännöt. Työhyvinvointitutkimukseen liittyy myös tuottavuuden parantaminen. Työhyvinvointitutkimusten tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja poistaa työympäristössä esiintyvät epäkohdat ja vaaratekijät sekä edistää hyvien työolojen syntymistä ja parantaa yksilöiden työssäselviytymismahdollisuuksia ja työn hallintaa. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta 2005, 17 - 18.)

Työhyvinvointi on noussut yhteiskunnallisesti, kansantaloudellisesti ja kansainvälisesti tärkeäksi taloudelliseksi tekijäksi. Työhyvinvointi ymmärretään laajasti tuotannollisena tekijänä, työn tuottavuustekijänä ja työntekijöiden terveyteen vaikuttavana tekijänä. Myös Euroopan unionin työsuojelustrategia painottaa työolojen merkitystä yksilölle, työyhteisölle ja kansantaloudelle. Strategia lähtee kokonaisvaltaisesta toiminnasta, jossa työympäristö, työyhteisö ja yksilö ovat keskeisessä asemassa. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta 2005, 57 - 58.)

Useiden tehtyjen tutkimusten mukaan hyvät työolot vaikuttavat keskeisesti työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin ja sitä kautta työkykyyn ja työssäoloaikaan. Hyvät työolot vaikuttavat suoranaisesti myös työyhteisön tuottavuuteen sekä palvelu- ja laatutasoon. Näillä asioilla on puolestaan merkitystä myös työntekijän terveydentilaan eläkkeelle jäämisen jälkeen, mikä taas vaikuttaa kustannuksiin. Erityisesti nämä asiat korostavat työhyvinvointitutkimuksen merkitystä. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta 2005, 95.)

Työntekijöiden hyvinvointia on tutkittu esimerkiksi kunnissa ja sairaaloissa. Kunnissa ja sairaaloissa tehdyssä tutkimuksessa mitattiin muun muassa työntekijöiden terveyttä. Tutkimuksen mukaan vuosituhannen vaihteessa 32 % kuntien vakinaisista työntekijöistä oli sitä mieltä, että heidän itsearvioitu terveydentilansa oli alentunut. 30 %:n työkyky oli heikentynyt, 28 % oli psyykkisesti rasittuneita ja 57 %:lla oli joku lääkärin toteama pitkäaikais-sairaus. Sairaalahenkilöstöstä 18 % arvioi terveytensä ja 19 % työkykynsä alentuneeksi. Lisäksi 22 % oli psyykkisesti rasittuneita. Vaikka tutkimuskohteina olivat kunnalliset palveluorganisaatiot, pitävät tutkimuslöydösten riippuvuudet ja syy-seurausketjut paikkansa myös kunnallisten organisaatioiden ulkopuolisessa työelämässä. (Vahtera ym. 2002, 24, 81.)

3.8 Ulkomaantoimintojen turvallisuus

Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan ulkomaantoimintojen turvallisuudella pyritään takaamaan henkilöstön turvallisuus heidän työskennellessään ulkomailla. Lisäksi ulkomaantoimintojen turvallisuudella pyritään hallitsemaan kohdemaan korkean riskitason vaikutuksia. Ulkomaantoimintojen turvallisuuteen kuuluvat kohdemaan riskiluokitus, työn-

tekijän asema sekä yleiset ohjeet esimerkiksi työturvallisuudesta, matkustusasiakirjoista sekä kodin ja perheen turvallisuudesta. (Ulkomaantoimintojen turvallisuus.) Tässä opinäytetyössä ulkomaantoimintojen turvallisuudesta käsitellään matkustusturvallisuusohjeita, koska niiden avulla pyritään turvaamaan työntekijän turvallisuus matkan valmistelussa, matkustamisen aikana sekä kohteessa ollessa (Matkalle valmistautuminen).

Matkustusturvallisuudella tarkoitetaan työntekijän turvallisuutta matkustettaessa työtehtävissä. Turvallisuusnäkökohdat painottuvat nimenomaan ulkomaanmatkoilla. Turvallisuuden kannalta oleellista on se, missä ja miten yrityksen henkilöstö matkustaa. Matkustamiseen liittyvät riskit vaihtelevat suuresti eri puolilla maailmaa. Erilaiset riskit on kuitenkin pyrittävä hallitsemaan hyvin jo etukäteen. Varsinkin poikkeuksellisiin tilanteisiin tulee varautua. Yritysten tulee seurata jatkuvasti turvallisuustilanteen muutoksia eri puolilla maailmaa. Ylin liikkeenjohto ja ulkomailla työskentelevät tulee pitää ajan tasalla muun muassa väkivalta-, rikollisuus- ja terrorismiuhkien kehityksestä sekä luonnonkatastrofien vaikutuksista. (Rissa 2005, 14 - 15.)

Yrityksessä, jossa erityisesti liikkeenjohdon edustajat ja muut avainhenkilöt matkustavat paljon ulkomailla, on hyvä laatia matkustusturvallisuusohjeet. Näiden ohjeiden tavoitteena on turvata työntekijän turvallisuus matkan valmistelussa, matkustamisen aikana sekä kohteessa ollessa. Matkustusturvallisuusohjeet voivat sisältää matkan valmisteluun liittyviä ohjeita, esimerkiksi matkustusasiakirjoista, vakuutuksista ja terveysasioista. (Matkalle valmistautuminen.) Matkustamisen ja kohteessa olemisen kannalta oleellisia ohjeita ovat muun muassa kuljetusten huomioiminen, liikkuminen kohteessa, majoitusjärjestelyt, rahankäyttö sekä muut yleiset ohjeet, kuten kohdemaan lakien noudattaminen sekä paikallisten tapojen ja uskontojen kunnioittaminen (Turvallisuus matkalla).

Keskuskauppakamarin ja Helsingin seudun kauppakamarin Yritysten rikosturvallisuus -selvityksen mukaan yrityksissä laaditut matkustusturvallisuusohjeet alentavat henkilöstöön liittyviä riskejä yrityksen toimipaikan ulkopuolella. Selvityksen mukaan kuitenkin vain harva yritys on antanut henkilöstölleen matkustusturvallisuusohjeet. Yleisimmin matkustusturvallisuusohjeet ovat selvityksen mukaan käytössä suurissa yrityksissä. (Yritysten rikosturvallisuus 2005, 12.)

3.9 Valmiussuunnittelu

Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan valmiussuunnittelu perustuu puolustustaloudelliseen suunnitteluun ja huoltovarmuuden turvaamiseen poikkeusoloissa. Valmiussuunnittelu koskee erityisesti tärkeysluekittuja yrityksiä eli niin sanottuja valmiusyhtiöitä. Valmiussuunnitteluun kuuluvat varautuminen poikkeusoloihin, tuotannon ja toiminnan suunnittelu, riskiarvioinnin tarkistaminen poikkeusoloihin soveltuvina, energiahuolto, raaka-aineet, koneet ja laitteet, korjaus- ja huoltotoiminta, varaosat, materiaalivarastointi, alihankinta- ja muut palvelutyöt sekä henkilövaraukset. (Valmiussuunnittelu.) Valmiussuunnittelua ohjaavat valtioneuvoston asettama Puolustustaloudellinen suunnittelukunta ja Huoltovarmuuskeskus. Valmiussuunnittelusta on säädetty valmiuslaissa (1080/1999). Tässä opinnäytetyössä valmiussuunnittelusta käsitellään liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelua, koska sen avulla yrityksissä voidaan varmistaa liiketoiminnan jatkuminen myös vakavassa häiriötilanteessa (Salminen 2003, 1).

Jatkuvuussuunnittelun tarkoituksena on varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus. Lisäksi yritys pyrkii jatkuvuussuunnittelun avulla palaamaan normaaliin liiketoimintaan mahdollisimman nopeasti tapahtuneen häiriön jälkeen. (Kovacich & Halibozek 2003, 291.) Jatkuvuussuunnittelun tärkein työkalu on liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma, jossa kuvataan kirjallisesti vastuut ja toimenpiteet vakavan häiriötilanteen varalta. Tällaisia vakavia häiriötilanteita voivat olla esimerkiksi suuri tulipalo yrityksen tiloissa tai vakava tietovuoto. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma voi sisältää esimerkiksi liiketoiminnan kriittisten prosessien ja resurssien kuvauksen, todennäköisten turvallisuusriskien tunnistamisen ja niiden seurausvaikutusten arvioinnin, vastuiden, toimivaltuuksien ja kriisiorganisaation määrittämisen sekä hälyttämisen, kokoon kutsumisen ja toiminnan käynnistämisen järjestelyt. Lisäksi jatkuvuussuunnitelmassa voi olla suunnitelma toimintojen siirrosta toiseen paikkaan ja toiminnan varatilojen järjestelyt, suunnitelma kriisiorganisaation koulutuksesta, suunnitelman testauksen järjestäminen, kriisitiedottaminen sekä suunnitelman päivitys. (Miettinen 2002, 187 - 188.)

Yrityksen on aina varauduttava toiminnan keskeytymiseen. Toiminnan keskeytyessä johtamisen tärkeäksi tehtäväksi nousee jatkuvuussuunnitelman toteuttaminen. Asianmukaisen jatkuvuussuunnitelman avulla toiminnan keskeytymisestä koituvat häiriöt voidaan mi-

nimoida ja palata normaalioloihin mahdollisimman nopeasti. Jatkuvuussuunnittelu koostuu eri vaiheista. Nämä vaiheet etenevät jatkuvuussuunnittelun organisoinnin ja vastuiden määrittelemisestä jatkuvuussuunnittelukoulutukseen. (Leppänen 2006, 325 - 328.)

Jatkuvuussuunnittelun tarkoituksena on varmistaa, että yrityksellä on valmiudet jatkaa liiketoimintaansa vakavan häiriötilanteen aikana ja sen jälkeen. Tietotekniikan lisäksi yrityksen liiketoiminta tarvitsee myös muita resursseja, kuten henkilöstön ja toimitilat, infrastruktuurit sekä tarvittaessa myös raaka-aineet ja tuotantolaitteet. Liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen edellyttää, että kaikki liiketoiminnan tarvitsemat resurssit ovat käytettävissä. Jotta yritys pystyy varmistamaan kriittisten resurssien käytettävyyden, yrityksen tulee tunnistaa, mistä resursseista sen toiminta on riippuvainen. (Salminen 2003, 1.)

Jatkuvuussuunnittelulla pyritään minimoimaan liiketoiminnan tai liiketoimintojen keskeytyksistä yritykselle ja sen sidosryhmille aiheutuvat haitat. Jatkuvuussuunnittelua ohjaa se, millaisissa häiriötilanteissa liiketoimintaa halutaan ylläpitää. Yrityksessä tulee tarkastella, halutaanko varautua lieviin vai myös vakaviin häiriöihin. Lisäksi tulee arvioida, halutaanko liiketoimintaa jatkaa myös viranomaisten määrittelemissä poikkeusoloissa. Ylimmän liikkeenjohdon on tehtävä strateginen päätös, jonka perusteella voidaan suunnitella ratkaisut erityistilanteiden hallintaan ja vakavista tilanteista toipumiseen. Näihin päätöksiin vaikuttaa se, millaisista turvallisuusriskeistä yritys pystyy toipumaan sekä se, millaisia riskejä yritys katsoo voivansa kestää. (Salminen 2003, 4 - 5.)

Yrityksen liiketoiminnassa voi tapahtua muutoksia. Tämän vuoksi jatkuvuussuunnitelmia tulee päivittää tarpeen mukaan, etenkin jos liiketoiminnassa tapahtuu suuria muutoksia tai kriittiset resurssit ja henkilöstö vaihtuvat huomattavasti. Jos jatkuvuussuunnitelmia ei ylläpidetä, niiden tarkoitus liiketoiminnan jatkuvuuden varmistajana heikkenee. (Salminen 2003, 6.)

3.10 Ympäristöturvallisuus

Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan ympäristöturvallisuus käsittää ekologisen kestävyuden huomioinnin, asiakkaiden ja yhteiskunnan ympäristöodotusten ennakoinnin, prosessien ja parhaiden käytäntöjen kehittämisen sekä vastuun ottamisen ympäristöstä.

Lisäksi ympäristöturvallisuuden tavoitteena on lisätä henkilöstön tietoisuutta, avointa tiedottamista sekä sitoutumista tarvittavien standardien periaatteisiin. Ympäristöturvallisuuden kuuluvat kestävä kehitys, ympäristövaikutusten arviointi, ilmoitus- ja lupamenettelyt, vaarallisten aineiden käsittely ja säilytys, ympäristönsuojelun hallintajärjestelmä, ympäristönsuojelun toimintaohjelma, ilmansuojelu ja päästökauppa, vesien ja maaperän suojelu, meluntorjunta ja maisemansuojelu, kemikaalivalvonta sekä jätehuolto. Ympäristöturvallisuuden toteuttamista ohjaavat sekä kansallinen että kansainvälinen ympäristölainsäädäntö. (Ympäristöturvallisuus.) Tässä opinnäytetyössä ympäristöturvallisuudesta käsitellään kestävän kehityksen tukemista, koska sen avulla yritykset voivat turvata kilpailukykynsä (Mitä on kestävä kehitys).

Ympäristöturvallisuus käsittää kaikki ne toimenpiteet, joilla yritys pyrkii estämään vahingot, jotka sen toiminta ympäristölle mahdollisesti aiheuttaa. Ympäristöturvallisuuden päämääränä tulisi olla kestävän kehityksen takaaminen. (Miettinen 2002, 16, 219.) Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta. Sen päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. Tämä tarkoittaa myös sitä, että ympäristö, ihminen ja talous otetaan päätöksenteossa ja toiminnassa tasavertaisesti huomioon. (Kestävä kehitys.)

Kestävän kehityksen aikaansaamiseksi on laadittu Elinkeinoelämän peruskirja, joka muodostaa perustan yksittäisten yritysten ja järjestöjen toiminnalle maailmanlaajuisesti. Elinkeinoelämän peruskirjan katsotaan täydentävän ympäristöjohtamisjärjestelmiä. Tämä peruskirja auttaa yrityksiä täyttämään sitoumuksensa hoitaa ja suojella ympäristöä kokonaisvaltaisesti kansallisten ja kansainvälisten ympäristöjohtamisen standardien ja ohjeiden mukaisesti. Peruskirja on luonteeltaan hyvän käyttäytymisen sääntö, jonka perusajatukseksi on vapaaehtoisuus. Yritykset luovat itselleen hyvän ympäristökäyttäytymisen säännöt ja seuraavassa vaiheessa mukaan tulevat muun muassa järjestelmät, kuten ISO 14001. Suomessa yhteensä 62 yritystä on kirjallisesti ilmoittanut sitoutuvansa peruskirjan periaatteisiin. Näitä periaatteita ovat muun muassa työntekijöiden koulutus, ympäristövaikutusten arviointi, tutkimus, varautuminen poikkeustilanteisiin sekä osallistuminen yhteistyöhön. (Elinkeinoelämän peruskirja.)

Ympäristöasiat ovat tärkeä osa yritysten toimintaympäristöä. Yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota toimintansa ympäristövaikutuksiin, sillä lainsäädäntö kiristyy ja asiakkaat sekä muut sidosryhmät voivat esittää vaatimuksia ympäristöasioiden huomiointista. Onnistunut ympäristöasioiden hallinta edellyttää yritykseltä järjestelmällistä suunnittelua, ohjausta ja seuranta eli ympäristöasioiden johtamista. Ympäristöjohtamisen työkaluina voidaan käyttää erilaisia ympäristöjärjestelmiä. Ympäristöjärjestelmän avulla yritys voi hallita toimintansa ympäristövaikutuksia. Ympäristöjärjestelmässä selvitetään, millaisia ympäristövaikutuksia yrityksen toiminnot ja yrityksen käyttämät tai valmistamat tuotteet voivat aiheuttaa poikkeustilanteissa. Tämän perusteella yrityksen toimintatavat suunnitellaan sellaisiksi, että ne aiheuttavat mahdollisimman vähän ympäristöhaittoja. (Pesonen, Hämäläinen & Teittinen 2005, 9, 11.)

Kansainvälinen standardoimisjärjestö ISO on valmistellut yritysten ympäristöasioiden hoitamiseksi ISO 14000 -sarjan. Tähän sarjaan kuuluu kaksi ympäristöjärjestelmästandardia: ISO 14001 ja ISO 14004. Nämä standardit antavat ohjeet ja vaatimukset ympäristöasioiden hallintajärjestelmän rakentamiselle ja ylläpidolle. ISO 14001 -standardin mukaan ylimmän liikkeenjohdon tulee määritellä yrityksen ympäristöpolitiikka. Ympäristöpolitiikka kuvaa sitä, mitä yritys haluaa ympäristöhallinnallaan saavuttaa sekä antaa kuvan yrityksen arvoista ja asenteista ympäristöasioissa. Liikkeenjohdon tulee laatia ympäristöpolitiikka sekä sitoutua siihen. ISO 14001 -standardissa korostetaan ylimmän johdon sitoutumista myös siksi, että johdon täytyy tukea yrityksen ympäristötyötä sekä toimia esimerkkinä ja motivoijana muulle henkilöstölle. (Pesonen ym. 2005, 15, 44 - 45.)

ISO 14001 -standardin mukaan ylimmän liikkeenjohdon tulee myös varmistaa, että ympäristöjärjestelmän luomiselle, toteuttamiselle, ylläpidolle ja parantamiselle välttämättömät resurssit ovat saatavilla. Standardin mukaan myös roolit, vastuut sekä valtuudet tulee määritellä ja dokumentoida, jotta tehokas ympäristöasioiden hallinta olisi mahdollista. Lisäksi liikkeenjohdon tulee nimittää erityinen johdon edustaja, jolle muista vastuista riippumatta määritellään roolit, vastuut ja valtuudet. Tämä johdon edustaja vastaa ympäristöjärjestelmän toimivuudesta ja toteutuksesta sekä pitää liikkeenjohdon tietoisena yrityksen ympäristöasioista. (Pesonen ym. 2005, 53 - 54.)

ISO 14001 -standardin mukaan ylimmän liikkeenjohdon tulee suunnitelluin aikavälein katselmoida yrityksen ympäristöjärjestelmä. Katselmuksen tavoitteena on varmistaa järjestelmän jatkuva soveltuvuus, riittävyys ja tehokkuus. Katselmuksen avulla osoitetaan myös ylimmän johdon sitoutuminen ympäristöasioihin. Liikkeenjohdon katselmus päättää ympäristöjärjestelmän yhden toteutuskierron ja aloittaa uuden. Katselmuksen avulla käsitellään yrityksen toteutuneet ympäristöohjelmat sekä tarkistetaan edistyminen ympäristöpäämäärissä. (Pesonen ym. 2005, 73 - 74.)

Ympäristöasioista huolehtiminen on koko yrityksen henkilöstön asia. Ylimmän liikkeenjohdon on sitouduttava ympäristöasioiden hoitoon aktiivisesti. Ympäristöriskien tunnistamisessa ja hallitsemisessa sekä hallintakeinojen valinnassa on johdolla keskeinen tehtävä. Myös muun henkilöstön valmius, osaaminen ja asenteet ympäristövahingon torjumisessa vaikuttavat olennaisesti yrityksen ympäristöturvallisuuteen. Myös yrityksen sidosryhmien, kuten alihankkijoiden ja urakoitsijoiden sitouttaminen ympäristöasioista huolehtimiseen tulee liittää osaksi yrityksen ympäristöturvallisuutta. (Jaatinen 2006.)

4 TURVALLISUUSKULTTUURI

Tässä luvussa käsitellään turvallisuuskulttuurin sisältöä ja sen liittymistä turvallisuusjohtamiseen. Lisäksi käsitellään ylimmän liikkeenjohdon roolia yritysten turvallisuuskulttuurissa. Turvallisuuskulttuuria tarkastellaan, koska sen avulla voidaan selvittää, tutkia ja mitata turvallisuusjohtamisen tasoa ja tehokkuutta yksittäisessä yrityksessä. Turvallisuuskulttuurin mittaaminen onkin keskeinen tapa tuottaa tietoa turvallisuusjohtamisen toimivuudesta.

Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan turvallisuuden mittaaminen antaa perusteet yritysten turvallisuustoiminnan kehittämiseksi. Erilaiset mittarit ja niistä saadut tulokset tukevat myös yrityksen raportointia. Esimerkiksi tapaturma-, onnettomuus- ja vahinkotilastojen avulla voidaan seurata yrityksen turvallisuustason nykytilaa ja sen kehittymistä. (Yritysturvallisuuden osa-alueet.)

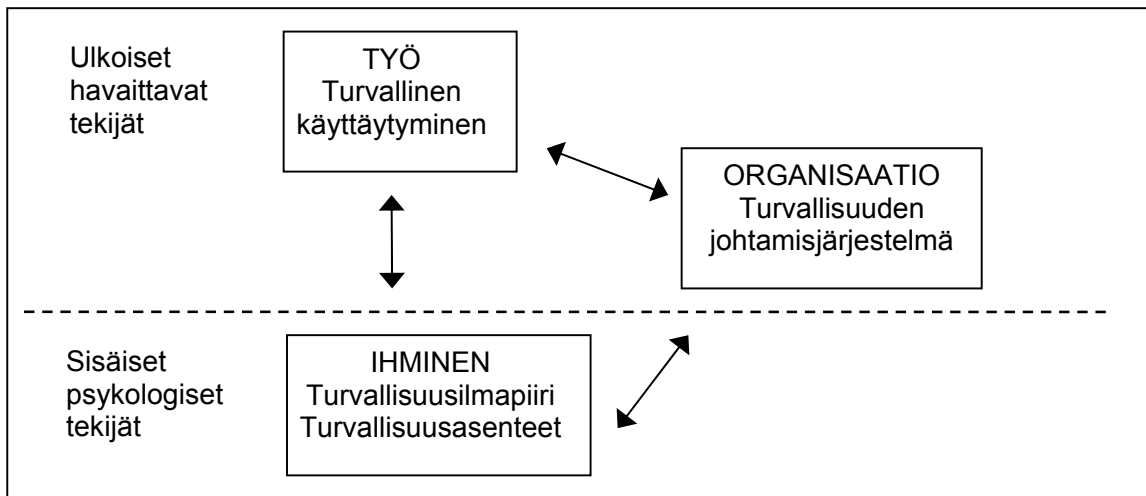
Turvallisuuskulttuurilla on monia erilaisia määritelmiä. Käytetyt määritelmät riippuvat siitä kontekstista, jossa turvallisuuskulttuuria käsitellään. Turvallisuuskulttuurin käsite tuli yleiseen käyttöön vuonna 1986 tapahtuneen Tsernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkin-

nan yhteydessä. Määritelmän lähtökohtana ovatkin yleensä ydinvoimaloiden turvallisuutta valvovien järjestöjen ja viranomaisten tekemät määritelmät. Määritelmien yhteisenä piirteenä voidaan pitää sitä, että turvallisuuskulttuuri muodostuu yhteisöjen, organisaatioiden ja yksilöiden näkyvästä toiminnasta turvallisuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä toimintaa ohjaavista arvoista, asenteista ja uskomuksista. Yksinkertaisimmin turvallisuuskulttuuri määritellään “meidän tavaksemme suhtautua turvallisuusasioihin ja toimia niissä”. (Ruuhilehto & Kuusisto 1998, 11, 68.)

Ydinvoimalaitosten turvallisuutta käsittelevä englantilainen neuvottelukunta, Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations, liittää turvallisuuskulttuuriin kiinteästi turvallisuusjohtamisen. Neuvottelukunnan mukaan turvallisuuskulttuuri määrittelee sen, miten organisaatioissa sitoudutaan turvallisuuden johtamiseen sekä millä tavoin ja kuinka menestyksekkäästi sitä toteutetaan. (Ruuhilehto & Kuusisto 1998, 14.) Turvallisuusjohtaminen on liitetty turvallisuuskulttuuriin myös englantilaisen työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta vastaavan viranomaisen, Health and Safety Executive, turvallisuuskulttuurin määritelmässä. Sen mukaan turvallisuuskulttuuriin kuuluvat yksilön ja ryhmän arvot, asenteet, käsitykset, kompetenssit sekä käyttäytymistavat. Ne määrittelevät organisaation turvallisuusjohtamisen tyylin ja tason sekä sitoutumisen siihen. (Oedewald & Reiman 2006, 28.)

Lisäksi turvallisuusjohtamisen avulla pyritään tukemaan ja vakiinnuttamaan turvallisuuskulttuuria jatkuvasti muuttuvissa, turvallisuuteen vaikuttavissa asenteissa ja käytännön toimissa sekä koko yrityksessä että yksilötasolla. Turvallisuus integroituu siten yrityksessä toteutettuun johtamistapaan ja -toimintaan. Ylimmän liikkeenjohdon ohella koko henkilöstö toimii aktiivisena osapuolena toteuttamassa turvallisuudesta annettuja määräyksiä. (Holopainen 2004, 10.)

Tässä opinnäytetyössä turvallisuuskulttuurin käsite pohjautuu Cooperin turvallisuuskulttuurimalliin. Se muodostuu kuvion 5 mukaisesti ulkoisista havaittavista tekijöistä sekä sisäisistä psykologisista tekijöistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Turvallisuuskulttuuriin vaikuttavat siten työ, kuten käyttäytymiseen liittyvät tekijät, ihminen, kuten turvallisuusilmapiiri ja turvallisuusasenteet sekä organisaatio, kuten turvallisuusjohtamisjärjestelmä. (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 19.)



Kuvio 5. Turvallisuuskulttuurin osajärjestelmät (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 19).

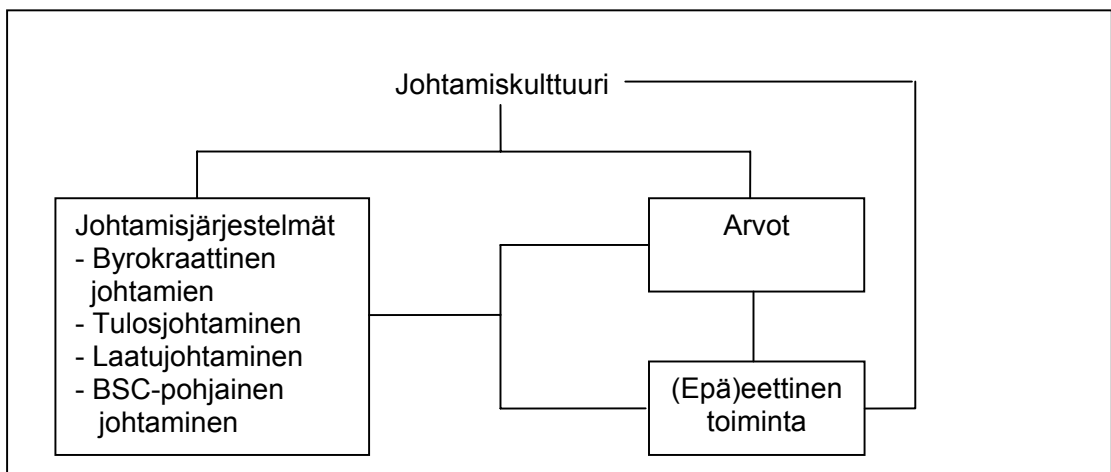
Työhön ja turvalliseen käyttäytymiseen kuuluvat sekä noudattaminen että osallistuminen. Noudattamisella tarkoitetaan turvallisuuteen liittyvien menettelytapojen noudattamista sekä työskentelemistä turvallisella tavalla. Osallistuminen tarkoittaa puolestaan aloitteellisuutta sekä pyrkimistä turvallisuuden parantamiseen. (Nenonen 2003, 20.) Turvalliseen käyttäytymiseen vaikuttaa myös näkyvä ja suunnitelmallinen johtaminen, jonka tavoitteena on vakiinnuttaa turvalliset työtavat. Ylimmän liikkeenjohdon erityisenä tehtävänä onkin kannustaa ja ohjata yksilöitä työskentelemään joka tilanteessa turvallisesti. Turvallista käyttäytymistä voidaan edistää erityisten turvallisuuskeskustelujen avulla. Keskusteluissa yrityksen johto ja henkilöstö kommunikoivat turvallisuusasioista, esimerkiksi antamalla palautetta työskentelyn turvallisuudesta. Turvallisuuskeskustelujen tarkoituksena on vahvistaa käsitystä turvallisen työskentelyn kannattavuudesta. (Pakarinen 2006, 81.)

Ihmiseen liitetty turvallisuusilmapiiri kuvaa puolestaan ihmisten tietoisuutta, asenteita ja uskomuksia turvallisuudesta ja mahdollisista turvallisuusriskeistä. Ilmapiiri liittyy siten yksilöllisiin ominaisuuksiin, havaintoihin ja tulkintoihin ympäristöstä. Koska turvallisuusilmapiiri kuvaa ihmisten turvallisuuskäsityksiä, se vaikuttaa niiden kautta myös käyttäytymiseen. Ilmapiiriin ja asenteisiin vaikuttavat keskeisesti ylimmän liikkeenjohdon asenne ja toiminta

turvallisuuteen liittyvissä asioissa, koettu turvallisuusriskitaso, turvallisuuskoulutuksen merkitys sekä etenemismahdollisuudet. (Hämäläinen & Lanne 2001, 13 - 14.)

Organisaatioon kuuluva turvallisuuden johtamisjärjestelmä on yksi ylimmän liikkeenjohdon keinoista toteuttaa turvallisuusjohtamista yrityksessään. Järjestelmä koostuu eri elementeistä, kuten yrityksen sisäisistä päämääristä ja niihin vaikuttavista ulkoisista tekijöistä. Lisäksi järjestelmän sisältö muodostuu sekä muodollisesta että epämuodollisesta turvallisuusjohtamisjärjestelmästä. (Simola 2005, 85.) Turvallisuusjohtamisjärjestelmää on käsitelty tarkemmin jo luvussa 2.7.

Johtamiskulttuurin ja johtamisjärjestelmän välisiä yhteyksiä ilmeni myös Leila Vesterisen (2005, 25 - 27) tutkimuksessa, jossa selvitettiin paikallispoliisin johtamisjärjestelmien kehittämistyön heijastumista arvoihin ja eettiseen toimintaan työntekijän näkökulmasta. Vesterisen esittämässä mallissa johtamisjärjestelmä on arvojen ja eettisen toiminnan ohella osa johtamiskulttuuria (Kuvio 6). Hän liittää tutkimuksessaan eri johtamisjärjestelmät sitä vastaavaan kulttuuriin, kuten tulosjohtamisen tuloskulttuuriin ja laatujohtamisen laatujohtamiskulttuuriin. Samalla tavoin turvallisuusjohtaminen ja siihen liittyvä johtamisjärjestelmä voidaan liittää turvallisuuskulttuuriin Cooperin esittämän mallin mukaisesti.



Vesterinen määrittelee johtamiskulttuuriin sisältyvän johtamisjärjestelmän yhdeksi johtamisen apuvälineeksi. Johtamiskulttuurilla ja johtamisjärjestelmällä on myös molemminpuolinen vuorovaikutussuhde. Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan eri johtamistoimintojen, kuten suunnittelun, päätöksenteon, organisoinnin ja valvonnan suorittamista varten kehitettyä järjestelmää. Sitä käytetään organisaation sisäisen toiminnan ohjaamiseen. (Vesterinen 2005, 26, 35.)

Ruuhilehto & Vilppola (1998, 16 - 17) esittävät turvallisuuskulttuuria käsittelevässä esiselvityksessään hyvän turvallisuuskulttuurin tunnusmerkkejä. Ensimmäisenä edellytyksenä on se, että yrityksessä on laadittu turvallisuuspolitiikka ja siihen perustuva toimintasuunnitelma, jotka integroivat turvallisuuden kaikkeen yrityksen toimintaan. Lisäksi hyvän turvallisuuskulttuurin omaavassa yrityksessä ylin liikkeenjohto johtaa turvallisuutta ja koko henkilöstö on koulutettu turvalliseen toimintaan. Yrityksissä tulee myös olla toimivat järjestelmät sekä turvallisuusriskien hallintaan että turvallisuusauditointiin. Hyvän turvallisuuskulttuurin avulla voidaan siten torjua mahdollisia vaaratilanteita. Samalla turvallisuuskulttuuri sallii myös erehdyksiä. Se takaa sellaiset varmennusjärjestelmät, etteivät vaaratilanteet toteudu. Hyvä turvallisuuskulttuuri ilmenee hyvänä turvallisuusilmapiirinä sekä henkilöstön sitoutumisena turvalliseen toimintaan. (Rissa 2001, 17.)

Turvallisuuskulttuurin muotoutumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Keskeisimmät näistä ovat ylimmän liikkeenjohdon asenne ja toiminta turvallisuuteen liittyvissä asioissa, vastuiden jakaminen sekä turvallisuusriskien hallinta. Lisäksi turvallisuuspolitiikka ja -tavoitteet, henkilöstön perehdytys, koulutus ja ohjeet sekä turvallisuuden huomioiminen yrityksen päivittäisessä toiminnassa vaikuttavat turvallisuuskulttuuriin. (Pakarinen 2006, 42 - 43.) Työturvallisuuskeskuksen mukaan yrityksen turvallisuuskulttuuri muodostuu ensisijaisesti ylimmän liikkeenjohdon päätöksistä sekä niiden toteuttamisesta (Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta I-III 2003, 14).

Hyvän turvallisuuskulttuurin tunnusmerkit sekä kulttuurin muotoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat yhteneväiset luvussa 2 käsitellyn turvallisuusjohtamisen sisällön kanssa. Esimerkiksi ylimmän liikkeenjohdon rooli ja sitoutuminen turvallisuuteen, turvallisuusriskien hallinta, turvallisuustietoisuus ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä korostuvat sekä turvallisuuskulttuurissa että turvallisuusjohtamisessa. Siten voidaan olettaa, että yrityksissä toteutettava

turvallisuusjohtaminen vaikuttaa keskeisesti siihen, millainen turvallisuuskulttuuri yksittäisessä yrityksessä vallitsee.

4.1 Ylimmän liikkeenjohdon rooli turvallisuuskulttuurissa

Vastuu turvallisuuskulttuurista on turvallisuusjohtamisen tavoin ylimmällä liikkeenjohdolla. Valtioneuvoston päätöksen ydinvoimalaitosten turvallisuutta koskevista yleisistä määräyksistä (395/1991) mukaan turvallisuuskulttuuri ”perustuu asianomaisten organisaatioiden ylimmän johdon turvallisuutta korostavaan asenteeseen ja henkilöstön motivointiin vastuuntuntoiseen työskentelyyn. Tämä edellyttää hyvin järjestettyjä työolosuhteita ja avointa työilmapiiriä sekä valppauden ja aloitteellisuuden edistämistä turvallisuutta vaarantavien tekijöiden havaitsemiseksi ja poistamiseksi.” Vaikka päätös rajoittuu pelkästään ydinvoimalaitoksiin, voidaan sitä soveltaa myös muihin toimialoihin ja niiden yrityksiin. Ylimmällä liikkeenjohdolla on vastuun lisäksi selkeä rooli turvallisuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Ylimmän liikkeenjohdon tehtävänä sekä luoda että muokata laadukasta ja myönteistä asennetta turvallisuutta kohtaan (Holopainen 2004, 9). Turvallisuuskulttuurin muutos lähtee aina yrityksen ylimmästä johdosta. Johdon tulee tiedostaa, että hyvä turvallisuuskulttuuri on osa tehokasta ja tuottavaa liiketoimintaa. Lisäksi johdon tulee ymmärtää se, että esimerkiksi tapaturmat ja muut häiriöt ovat yleensä seurausta laiminlyönneistä johtamisesta. (Rissa 2001, 17.)

Myönteinen turvallisuuskulttuuri on välttämätöntä turvalliselle toiminnalle. Sen saavuttamiseksi ylimmän liikkeenjohdon tehtävänä on määritellä jokaisen työntekijän työnkuva ja vastuut selkeästi. Johdon tulee myös varmistaa, että työntekijät ymmärtävät turvallisuuteen liittyvät vastuunsa. (Roughton & Mercurio 2002, 52.) Lisäksi ylimmän johdon tulee valvoa, että turvallisuuskulttuurin mukaisia toimintatapoja noudatetaan sekä tarvittaessa puuttua turvallisuuskulttuuria heikentäviin asenteisiin tai toimintatapoihin (Holopainen 2004, 9 - 10).

Ylimmän liikkeenjohdon tulee kannustaa turvallisuuskulttuuria edistävää sekä motivoivaa käyttäytymistä ja toimintaa. Johdon omaksuma ja luoma hyvä turvallisuuskulttuuri antaa kestävä perustan esimerkiksi tehokkaalle turvallisuusriskien hallinnalle. Johdon tulee luo-

da virallisten toimenpiteiden ja käytäntöjen lisäksi syvällisempää turvallisuuskulttuuria ja sitä tukevaa ilmapiiriä. Yrityksessä vallitsevien toimintatapojen ja käsitysten arvioinnissa ja kehittämisessä voidaan tarvittaessa käyttää ulkopuolisia tahoja. (Holopainen 2004, 10.) Ylimmän johdon tulee näyttää esimerkkiä yrityksensä henkilöstölle omalla asennoitumisellaan ja sitoutumisellaan turvallisuuskulttuuria vahvistavaan käyttäytymiseen. Samalla johto rohkaisee muita toimimaan laadukkaan turvallisuuskulttuurin mukaisella tavalla. (Rissa 2001, 17.)

Vaikka turvallisuuskulttuuria voidaankin pitää yhtenä johtamistyökaluna, ei sen yhteydessä tulisi kuitenkaan korostaa ylimmän liikkeenjohdon roolia turvallisuuskulttuurin ylläpitämisessä ja luomisessa. Esimerkiksi johdon näkemyksiä turvallisuuden roolista ja merkityksestä ei tulisi pitää oikeampina kuin muun henkilöstön näkemyksiä. Myöskään turvallisuuskulttuuriin liittyviä erilaisia tai ristiriitaisia näkemyksiä ei tulisi pitää kulttuurin toteuttamisen tai kehittämisen riskeinä, vaan mahdollisuuksina. (Oedewald & Reiman 2006, 29 - 30.)

4.2 Turvallisuuden mittaaminen ja kehittäminen

Turvallisuutta voidaan mitata sellaisten ulkoisten ja sisäisten tekijöiden avulla, jotka heijastavat yrityksen turvallisuuskulttuuria. Mittaamisen kohteena ovat siten sekä työ, organisaatio että ihminen Cooperin mallin mukaisesti (kuvio 5). Mittaamisella pyritään ensisijaisesti selvittämään, millainen turvallisuuskulttuuri yrityksessä vallitsee. Tulosten perusteella voidaan arvioida sitä, tulisiko turvallisuutta tai turvallisuuskulttuurin yksittäistä osaa kehittää. Lisäksi mittaamisen avulla voidaan arvioida turvallisuuden parantamiseksi tehtyjen toimenpiteiden tehokkuutta. (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 50.)

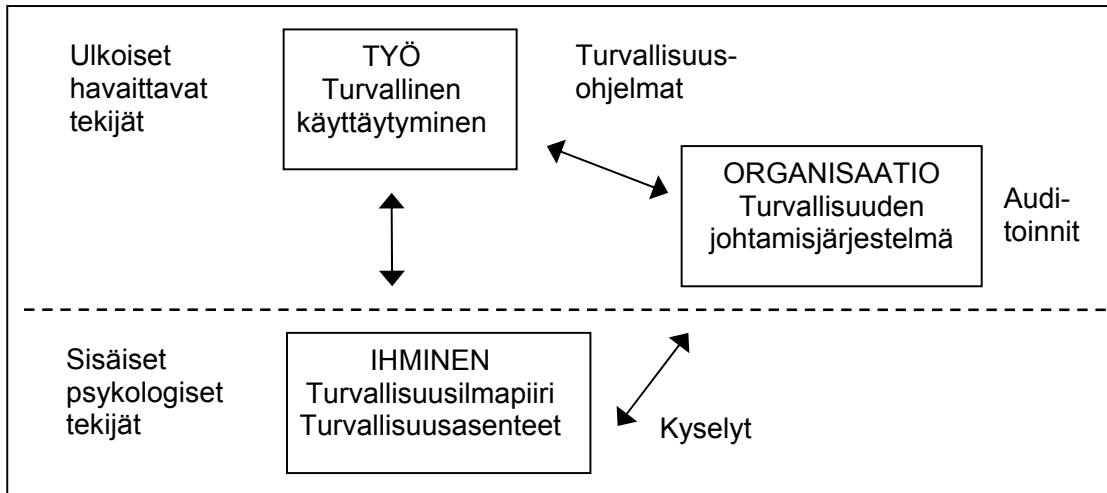
Turvallisuuden mittaaminen on yksi keskeinen edellytys onnistuneelle turvallisuusjohtamiselle. Mittaaminen on tärkeää siksi, että vain mitattavaa toimintaa voidaan johtaa. Ylin liikkeenjohto tarvitsee mittauksista saatavaa tietoa myös päätöksensä tueksi. Päätöksenteon vaikuttavat yleensä vain ne asiat, jotka voidaan mitata tai hinnoitella. (Leppänen 2006, 177.) Tietoa turvallisuudesta ja turvallisuuden kehittymisestä tarvitaankin turvallisuusjohtamisen tehokkuuden arvioimiseen, parannustoimien valintaan sekä niiden oike-

aan kohdentamiseen, kehittymisen todentamiseen ja kustannustehokkuuden määrittämiseen (Henttonen 2000, 12).

Turvallisuuden ja etenkin turvallisuuskulttuurin kehittäminen on yrityksessä johdettava muutos- ja oppimisprosessi. Professori James Reasonin mukaan kulttuurin kehittäminen ja turvallisuustason parantaminen vaativat järjestelmällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Yhdellä projektilla tai kampanjalla ei saada aikaan pysyviä tuloksia. (Rissa 2001, 17.) Kehittämisessä tulisi hyödyntää monia eri menetelmiä. Ne voivat kohdistua yleisesti koko turvallisuuteen tai kulttuuriin yksittäiseen osaan. Turvallisuuden kehittäminen edellyttää ylimmän liikkeenjohdon aitoa ja näkyvää sitoutumista (Mol 2003, 251). Kehittämisessä yhdistyvät sekä asioiden johtaminen että ihmisten johtaminen (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 31). Niitä on käsitelty tarkemmin jo luvussa 2.

Turvallisuuden kehittäminen noudattaa toiminnan kehittämiseen yleisesti sisältyviä vaiheita. Turvallisuuden kehittämisohjelman ensimmäisenä vaiheena on siten olemassa olevan turvallisuuskulttuurin arviointi ja kehittämiskohteiden tunnistaminen. Sen jälkeen kehittämiskohteet tulisi priorisoida sekä päättää kehittämiskeinoista ja niiden toteuttamisesta. Kehittämistyön tuloksena turvallisuustoimenpiteiden tulisi perustua yhteisesti jaettuun käsitykseen turvallisuusriskeistä. Lisäksi koko henkilöstön osallistumisen seurauksena toteutettavat turvallisuustoimenpiteet ovat kehittämisessä välttämättömiä. (Ruuhilehto & Kuusisto 1998, 64 - 65.)

Kuviossa 7 on esitetty turvallisuuskulttuurin eri osajärjestelmien mittaamistavat. Työtä ja turvallista käyttäytymistä voidaan mitata erilaisilla turvallisuusohjelmilla. Organisaatiota ja turvallisuusjohtamisjärjestelmää voidaan puolestaan mitata auditoinneilla. Kyselyt mittaavat ihmisten turvallisuusasenteita ja turvallisuusilmapiiriä. (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 50.)



Kuvio 7. Turvallisuuskulttuurin osajärjestelmät ja niiden mittaaminen (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 50).

Käyttäytymistä voidaan mitata eri näkökulmista. Mittaamisen kohteena voi olla joko liikkeenjohdon tai muun henkilöstön käyttäytyminen. Lisäksi käyttäytymistä voidaan tarkastella yleisesti tai pelkästään yksittäisissä ja rajatuissa tehtävissä. Käyttäytymisen mittaamisella voidaan selvittää sekä yksittäisen ihmisen asenteita että yrityksessä vallitsevia normeja. Työn suoritusasolla mittaaminen voidaan toteuttaa havainnoimalla. Johtajien käyttäytymistä voidaan puolestaan selvittää haastattelujen ja kyselyjen avulla. (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 57 - 58.)

Käyttäytymisperusteinen kehittämistapa pyrkii lisäämään vastuuntuntoisuutta ja turvallisuusprosessien omistajuutta yrityksen kaikilla tasoilla. Kehittämisen kohteena ovat ensisijaisesti ihmisten tavat toimia päivittäisissä töissään. Ihmisten käyttäytymistä muuttamalla voidaan vaikuttaa myös turvallisuuteen liittyviin asenteisiin. Käyttäytymiseen pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan erilaisilla palaute- ja kannustinmenettelyillä. (Simola 2005, 147.)

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän toiminnan arviointiin kehitetyillä mittareilla voidaan selvittää turvallisuuskulttuurin vahvuuksia, ongelmia ja puutteita. Lisäksi mittareiden avulla voidaan arvioida ihmisen toiminnan ja organisatoristen taustatekijöiden vaikutuksia johtamisjärjestelmän riskitasoon. Yleisimmin käytössä olevia mittareita ovat erilaiset havainnointi-

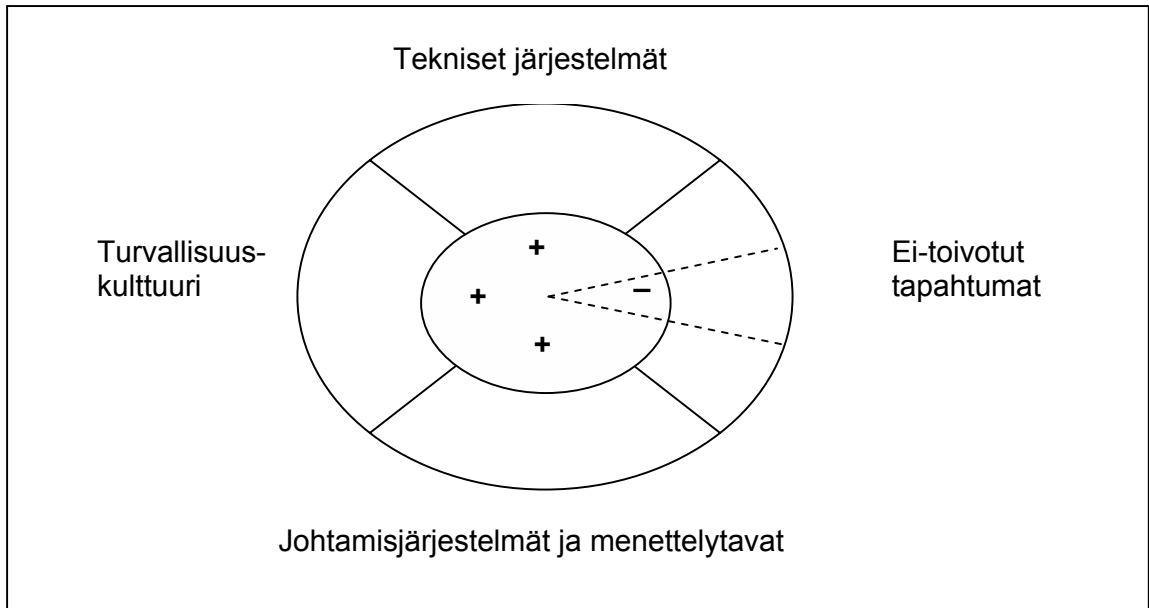
ja auditointimenetelmät, jotka antavat yleiskuvan järjestelmän tasosta ja sen kehittämistarpeista. (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 51.)

Johtamisjärjestelmää voidaan kehittää vaikuttamalla yrityksen näkyviin menettelytapoihin ja rakenteisiin. Samalla pyritään vaikuttamaan myös kulttuurin sisäisiin tekijöihin, kuten arvoihin ja uskomuksiin. Kehittämisen tavoitteena on saavuttaa sellainen turvallisuuskulttuuri, joka estää onnettomuuksien syntymisen. Johtamisjärjestelmälähtöinen kehittämistapa edellyttää, että ylimmällä liikkeenjohdolla on ajantasainen tieto kaikista ihmisiin, tekniikkaan, yritykseen ja ympäristöön liittyvistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen turvallisuustasoon. (Simola 2005, 146.)

Koko henkilöstölle suunnatut kyselyt ovat puolestaan yleisin turvallisuusilmapiiri- ja asennemittari. Kyselyjen avulla voidaan selvittää vastaajien tietoisia käsityksiä, arvoja ja asenteita turvallisuuteen liittyvistä asioista. (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 54.) Kyselyillä voidaan selvittää niitä henkilöstön edustajien henkilökohtaisia näkemyksiä turvallisuudesta, jotka ilmenevät esimerkiksi sitoutumisessa, asenteissa, vastuuntuntoisuudessa ja käyttäytymisessä (Nenonen 2003, 16).

Kulttuurilähtöisessä kehittämistavassa pyritään vaikuttamaan ihmisten asenteisiin, turvallisuusilmapiiriin, yrityksen yleiseen kulttuuriin sekä turvallisuuskulttuuriin (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 49). Tämä kehittämistapa edellyttää selkeästi rajattuja vaiheita, kuten turvallisuuskulttuurin luomista, johtajuutta ja sitoutumista, varsinaisen turvallisuusohjelman toteuttamista sekä erinomaisuuden tavoittelua. Kehittämisen kriittiset kohdat ovat ylimmän liikkeenjohdon osallistuminen, toimintojen suunnitelmallisuus sekä vaikuttaminen toimintajärjestelmien ja ihmisten käyttäytymisen tasolla. (Simola 2005, 148 - 149.)

Taija Henttonen (2000, 16) liittyy diplomyöössään turvallisuuskulttuurin mittaamisen laajempaan, koko turvallisuustoimintaa koskevaan mittaamiseen. Hän esittää mittaamisen nelijakoisena kuvion 8 mukaisesti. Mittaaminen kohdistuu teknisiin järjestelmiin, turvallisuuskulttuuriin, johtamisjärjestelmiin ja menettelytapoihin sekä ei-toivottuihin tapahtumiin.



Kuvio 8. Turvallisuuden mittaamisen osa-alueet (Henttonen 2000, 16).

Tehokas turvallisuuden mittaaminen edellyttää sekä ennakoivien että reagoivien mittareiden käyttöä. Ennakoiva mittaaminen korostaa turvallisuuden tavoitteellista ja ennaltaehkäisevää kehittämistä. Reagoivassa mittaamisessa korostuu puolestaan turvallisuuden ongelmalähtöinen kehittäminen sattuneiden vahinkojen perusteella. Käyttämällä erilaisia mittareita turvallisuuden kehittymisestä saadaan monipuolista tietoa. (Turvallisuuden mittaaminen teollisuudessa 2000, 4.)

Mittarit voivat olla joko laadullisia tai määrällisiä. Ennakoivia määrällisiä mittareita ovat esimerkiksi turvallisuuskoulutus, riskinarvioinnit, liikkeenjohdon turvallisuuskierrokset sekä turvallisuustoiminnalla saavutetut kustannussäästöt. Ennakoivia laadullisia mittareita ovat puolestaan esimerkiksi lakisääteisten vaatimusten täytyminen, turvallisuusvastuut, henkilöstön turvallisuusasenteet sekä riskinarviointien tulokset. Reagoivia määrällisiä mittareita ovat muun muassa tapaturmat, sairauspoissaolot sekä viranomaisten määräämät velvoittavat toimenpiteet. Reagoivia laadullisia mittareita ovat puolestaan muun muassa reklaamaatiot, asiantuntijoiden ja viranomaisten lausunnot sekä tapaturmien ja sairauspoissaolosten syyt. (Henttonen 2000, 19 - 20.)

Ennakoivien mittareiden kohteena ovat kuviossa 8 esitetyt tekniset järjestelmät, turvallisuuskulttuuri sekä johtamisjärjestelmät ja menettelytavat. Reagoivat mittarit kohdistuvat puolestaan ei-toivottuihin tapahtumiin. Teknisten järjestelmien turvallisuutta voidaan arvioida käytettävyyden, vaatimustenmukaisuuden, järjestelmien kunnossapidon sekä häiriöiden kautta. Lisäksi voidaan selvittää teknisiin järjestelmiin liittyvien toimintatapojen sekä työvälineiden haittoja ja vaaroja. Turvallisuutta voidaan parantaa muun muassa vähentämällä teknisiin järjestelmiin liittyviä turvallisuusriskejä sekä huolehtimalla työympäristön siisteydestä ja järjestyksestä. Johtamisjärjestelmiä ja menettelytapoja voidaan puolestaan arvioida vertailemalla yrityksen toimintaa ja tapoja turvallisuusjohtamisjärjestelmässä kuvattuihin menettelyihin. Turvallisuustoimintaa tulisi verrata sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Henttonen 2000, 24, 33.)

Käytettäessä ei-toivottuja tapahtumia turvallisuuden mittarina tulisi kiinnittää erityistä huomiota sattuneisiin vaaratilanteisiin. Vaaratilanteet todistavat usein yrityksen turvallisuustoiminnassa olevia puutteita, joita voi esiintyä esimerkiksi turvallisuusjohtamisessa, turvallisuusjohtamisjärjestelmässä ja toimintatavoissa sekä tiedoissa ja asenteissa. Ei-toivottuja tapahtumia ovat normaalin toiminnan keskeyttävät häiriöt, kuten tapaturmat sekä omaisuus- ja ympäristövahingot. (Henttonen 2000, 16, 22.)

Vaikka yrityksissä voidaan turvallisuutta mitata eri tavoin, on haasteellista arvioida, mitkä tulokset kuvaavat hyvää tai huonoa turvallisuustasoa ja -kulttuuria. Lisäksi haasteena on asettaa ne kriteerit, joiden perusteella voidaan arvioida yrityksen turvallisuuden kehittymistä tai heikentymistä. Myös eri osatekijöiden vaikutusta toisiinsa voi olla vaikea analysoida. (Oedewald & Reiman 2006, 29.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruun sekä analyysin menetelmiä. Aineistonkeruuseen käytettiin sekä kvantitatiivista eli määrällistä että kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus suoritettiin kyselyn avulla. Kvalitatiivinen osuus suoritettiin teemahaastattelujen avulla. Analyysimenetelminä käytettiin sekä ristiintaulukointia että sisällönanalyysiä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä tarkastella aiemmin tehtyjen tutkimusten johdopäätöksiä sekä olemassa olevia teorioita. Näiden pohjalta määritellään aiheeseen liittyvät tärkeät käsitteet ja kehitetään hypoteeseja. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadun aineiston tulee soveltua määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen. Tämä mahdollistaa tulosten ja päätelmien analysoinnin esimerkiksi taulukoiden tai tilastojen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 131.)

Kvalitatiivinen tutkimus on puolestaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Lähtökohtana ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin teorian ja hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa jokainen tapaus käsitellään omana kokonaisuutenaan. Saatua aineisto tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

5.1 Kysely ja ristiintaulukointi

Kysely on tavallisin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi sen avulla tarkastellaan eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai aiheessa tapahtuneita muutoksia. Koska kyselyä käytetään olemassa olevan tilanteen kartoitukseen, ei sen avulla voida riittävästi selvittää asioiden syitä. (Heikkilä 2005, 16.)

Kysely soveltui tämän opinnäytetyön tekemiseen hyvin, sillä sen avulla voidaan kerätä aineistoa suuresta ja hajallaan olevasta joukosta. Kyselyyn voidaan saada paljon vastaajia ja sen avulla voidaan kysyä monia asioita. Kyselyssä tutkija ei vaikuta vastauksiin olemuksellaan eikä läsnäolollaan. (Valli 2001, 101.) Lisäksi kyselyn aineiston analysointi on helppoa. Se voidaan suorittaa tilastollisesti tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2004, 184.)

Kyselyn tekemiseen liittyy myös haittoja. Vastausprosentti voi jäädä liian alhaiseksi. Lisäksi vastausvaihtoehtojen laatimisen epäonnistuminen voi johtaa väärinymmärryksiin, joka voi puolestaan heikentää tulosten luotettavuutta. (Valli 2001, 101 - 102.) Vaikka kyselyn etuna on perinteisesti ollut vastaajan säilyminen tuntemattomana, on sähköpostikyselyn tutkimuseettisenä ongelmana vastaajan anonymiteetin turvaaminen. Jo sähköpostiosoite

paljastaa usein vastaajan. (Vilka 2005, 75.) Tässä opinnäytetyössä e-lomakkeena toteutettu kysely varmisti sen, että vastaajat pysyivät anonyymeinä.

Tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa on kyselylomake. Kyselylomakkeella kerätään aineistoa standardoidusti eli jokaiselta vastaajalta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomake rakentuu tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 182.) Lomaketta laadittaessa tulee kiinnittää huomiota sen selkeyteen, ulkoasuun, kysymysten loogiseen eteneeseen ja vastausohjeiden tarpeellisuuteen (Valli 2001, 100). Lisäksi kyselylomakkeen toimivuus tulee testata esitutkimuksella ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista (Hirsjärvi ym. 2004, 193). Ennen tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen lähettämistä, neljä henkilöä tarkasti lomakkeen. Tarkastusten perusteella lomakkeeseen tehtiin joitakin muutoksia.

Hanna Vilkan (2005, 77) mukaan tutkimuksen perusjoukko sisältää kaikki ne havaintoyksiköt, joista tutkimuksessa halutaan tietoa. Tämän opinnäytetyön kyselyn perusjoukon muodostivat Suomessa toimivien, ensisijaisesti suurten ja keskisuurten yritysten ylin johto. Otannalla perusjoukosta poimitaan edustava otos. Otannan avulla tutkimuksesta saatuja tuloksia pyritään yleistämään koko perusjoukkoon. Tämän opinnäytetyön otoskooksi muodostui 320. Tavoitteena oli saada sata vastausta kyselyyn.

Tässä opinnäytetyössä kysely toteutettiin e-lomakkeena (Liite 1). Lomakkeen mukana lähetettiin saatekirje (Liite 2). Kysely lähetettiin sähköpostitse 320:lle Suomessa toimivan yrityksen ylimmän johdon edustajalle, pääsääntöisesti toimitusjohtajalle. Kysely lähetettiin viikolla 10 ja vastausaikaa oli viikolle 12 asti. Viikon 11 lopulla kyselystä lähetettiin muistutusviesti sähköpostitse. Kyselyyn vastasi 100 yrityksen edustajaa. Vastausprosentiksi muodostui siten 31 %. Kaksi kyselyn vastaanottajaa ilmoitti, että heidän yrityksensä palomuuuri ei sallinut kyselyssä käytetyn e-lomakkeen avaamista. Lisäksi kahden yrityksen johdon assistentti ilmoitti, että heidän yrityksensä eivät ajankäyttöön liittyvien ongelmien vuoksi osallistu kyselyyn.

Kyselylomake muodostui monivalintakysymyksistä. Kyselyssä esitettiin väittämiä, joiden vastausvaihtoehdot noudattivat viisiportaista Likertin asteikkoa. Monivalintakysymykset antoivat vertailukelpoisia tuloksia, joita oli helppo käsitellä ja analysoida. Kyselylomake

muodostui kolmesta osiosta: tiedot yrityksestä, turvallisuusjohtaminen ja yritysturvallisuuden osa-alueet. Kahden viimeisen osion väittämät muodostettiin olemassa olevan teorian pohjalta. Kyselylomakkeen alussa, kysymyksillä 1 - 6, selvitettiin taustatietoja vastaajasta ja hänen edustamastaan yrityksestä. Seuraavaksi, kysymysten 7 - 15 avulla, kyselyssä kartoitettiin vastaajayritysten turvallisuusjohtamisen sisältöä. Turvallisuusjohtamisesta esitettiin väittämiä, joihin oli annettu viisi eri vastausvaihtoehtoa: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Näistä vastaajan tuli valita käsitystään parhaiten vastaava vaihtoehto.

Lopuksi kyselylomakkeella selvitettiin vastaajayritysten yritysturvallisuuden painopisteitä sekä eri osa-alueiden merkitystä. Kysymyksessä 16 vastaajan tuli valita kolme yrityksensä toiminnalle tärkeintä yritysturvallisuuden osa-aluetta. Osa-alueet olivat henkilöturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, pelastustoiminta, rikostorjunta, tietoturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, työturvallisuus, ulkomaantoimintojen turvallisuus, valmiussuunnittelu sekä ympäristöturvallisuus. Kysymyksissä 17 - 26 esitettiin väittämiä yritysturvallisuuden osa-alueista. Väittämiin oli annettu samat viisi vastausvaihtoehtoa kuin turvallisuusjohtamiseen liittyvissä väittämissä. Myös näistä vastaajan tuli valita käsitystään parhaiten vastaava vaihtoehto.

Kyselyn tulokset analysoitiin ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukointi on yksi kvantitatiivisen tutkimuksen analysointimenetelmistä. Sen avulla selvitetään kahden tai useamman luokitellun muuttujan välistä yhteyttä ja sitä, miten ne vaikuttavat toisiinsa. Ristiintaulukointi kuvaa selvästi ja havainnollisesti muuttujien välisiä riippuvuuksia. (Heikkilä 2005, 210.) Tässä opinnäytetyössä ristiintaulukoinnin avulla tarkasteltiin kyselyn taustamuuttujien ja esitettyjen väittämien välisiä yhteyksiä. Ristiintaulukointi tehtiin Microsoft Office Excel -ohjelmalla. Ristiintaulukoinnin avulla kyselyn tuloksista tehtiin pylvädiagrammit.

5.2 Teemahaastattelu ja sisällönanalyysi

Haastattelut jaetaan yleensä strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin kysymysten valmiuden ja sitovuuden mukaan. Puolistrukturoiduista haastattelumuodoista tunnetuin on teemahaastattelu. Lisäksi se on käytetyin kvalitatiivisen aineistonkeruun menetelmä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105.) Teemahaastattelulle on ominaista,

että siinä käydään läpi samat teemat tai aihepiirit. Kysymysten muotoilu ja järjestys saattavat vaihdella. Käsiteltävillä teemoilla tai aihepiireillä pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 11.)

Lisäksi haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu sekä haastattelijan ohjaama. Haastattelun kulkua ohjaa laadittu haastattelurunko. Sen avulla varmistetaan tarvittavien kysymysten esittäminen sekä haastattelun luonteva sujuminen. (Koskinen ym. 2005, 108.) Haastattelun aikana haastateltavan on luotettava siihen, että esille tulleita asioita käsitellään luottamuksellisesti (Eskola & Suoranta 2005, 85).

Teemahaastattelu soveltui hyvin tämän opinnäytetyön tekemiseen, sillä aihetta ei ole aiemmin tutkittu ylimmän johdon näkökulmasta. Haastatteluista saatavia vastauksia on vaikea tietää etukäteen. Haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin kuin haastattelija on voinut ennakoida. Lisäksi haastatteluissa voidaan säädellä aineistonkeruuta joustavasti tilanteen ja saatujen vastausten mukaisesti. Haastattelujen avulla voidaan myös syventää ja selventää kyselyn avulla saatuja vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 194.)

Kyselyn tavoin myös haastattelun tekemiseen liittyy haittoja. Haastattelun teko edellyttää huolellista suunnittelua ja valmistautumista. Sekä haastattelun suunnittelu että sen toteutus vievät aikaa. Lisäksi haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että vastaukset pyritään muodostamaan sosiaalisesti hyväksyttäviksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 195.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettuihin teemahaastatteluihin pyydettiin haastateltaviksi seitsemää ylimmän liikkeenjohdon edustajaa. Lopulta haastatteluihin osallistui neljän yrityksen edustajat. Haastatellut henkilöt olivat:

Intrade Partners Oy	Jouko Nieminen, toimitusjohtaja Ari Nikkinen, hallintojohtaja
Nokia Oyj	Anssi Vanjoki, multimedia-toimialaryhmän johtaja
Prewrite Finland Oy	Timo Raaska, toimitusjohtaja
Prime Sec Oy	Tommi Nyström, toimitusjohtaja

Teemahaastattelut suoritettiin viikoilla 11 - 14 kyselyn lähettämisen jälkeen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, johon osallistui kaksi haastateltavaa. Osa haastatteluista nauhoitettiin ja osasta kirjoitettiin muistiinpanot. Haastatteluissa käsiteltiin samoja teemoja kuin kyselyssä. Näitä teemoja olivat turvallisuuden hallinta, riskienhallinta, turvallisuuden mittaaminen, lainsäädäntö, turvallisuuden tuottama taloudellinen lisäarvo sekä yritysturvallisuus (Liite 3). Haastattelujen tulokset tukivat kyselystä saatuja tuloksia. Lisäksi tulokset olivat yhteneväisiä olemassa olevan teorian kanssa. Neljästä haastattelusta saatu aineisto muodostui kattavaksi, koska niistä ei saatu enää uutta tietoa tai uusia näkökulmia. Haastattelujen avulla saavutettiin siten saturaatiopiste.

Teemahaastattelut analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä kuvataan tutkittavia ilmiöitä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Sisällönanalyysin avulla tarkastellaan kvalitatiivisin keinoin kerätyn tutkimusmateriaalin sisältöä. Lisäksi sisällönanalyysillä kerätty aineisto järjestetään johtopäätösten tekoa varten. (Grönfors 1985, 161.)

Sisällönanalyysi jaetaan yleensä kolmevaiheiseksi prosessiksi. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään pilkkomalla se osiin. Pelkistämisen avulla haastatteluaineistosta karsitaan pois tutkimukselle epäolennainen materiaali. Toisessa vaiheessa aineistosta löydetty samankaltaiset ja toisistaan eroavat käsitteet ryhmitellään. Ryhmittelyn lisäksi aineisto luokitellaan keskeisimpiin teemoihin. Ryhmittelyn avulla saadaan alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Viimeisessä vaiheessa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Haastatteluista saatua olennaista tietoa verrataan teoriaan ja samalla luodaan uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110 - 114.)

Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi aloitettiin pelkistämällä haastatteluaineisto. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin keskeisimpiin turvallisuusjohtamisen teemoihin. Lopuksi aineistosta erotettiin tämän tutkimuksen kannalta olennaisin tieto. Haastatteluista saatua aineistoa oli helppo käsitellä, sillä kaikkien haastattelujen vastaukset olivat yhdenmukaisia sekä olemassa olevan teorian että kyselyn tulosten kanssa. Vastausten selkeys ja yhdenmukaisuus vahvistivat, että haastatteluun oli valittu keskeisiä teemoja turvallisuusjohtamisesta.

6 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään kyselystä ja haastatteluista saatuja tuloksia. Kyselyyn vastasi 100 Suomessa toimivan yrityksen edustajaa. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 31 %. Teemahaastatteluja tehtiin neljä. Kyselyn tulosten analysoinnissa vastaukset jaoteltiin kahden osaan sen mukaan, onko yrityksessä päätoimista turvallisuudesta vastaavaa henkilöä vai ei. Tämän erottelun avulla voitiin tarkastella, vaikuttaako yritysten turvallisuustoimintaan se, onko yrityksessä päätoimista turvallisuudesta vastaavaa henkilöä.

Aluksi, luvussa 6.1 käsitellään kyselyyn vastanneiden yritysten tietoja taustakysymysten avulla. Seuraavaksi, luvuissa 6.2 ja 6.3 käsitellään turvallisuusjohtamisesta ja yritysturvalisuudesta saatuja tuloksia. Jokaisen osa-alueen kohdalla esitellään ensin kyselystä saatujen vastausten jakautuminen. Seuraavaksi tarkastellaan, vaikuttavatko taustamuuttajat vastauksiin. Tämän jälkeen esitellään osa-alueeseen liittyvät haastattelujen tulokset. Lopuksi tuloksia verrataan olemassa olevaan teoriaan. Lisäksi joidenkin osa-alueiden kohdalla tulosten analysointiin on liitetty omiin kokemuksiin perustuvia mielipiteitä.

6.1 Tiedot yrityksestä

Kyselyn taustakysymyksillä selvitettiin yleisiä tietoja vastaajayrityksistä niiden kuvailua ja ristiintaulukointia varten. Lisäksi taustakysymyksillä selvitettiin, olivatko vastaajat oikean kohderyhmän edustajia. Taustatietoina vastaajilta kysyttiin heidän toimenkuvaansa, edustamansa yrityksen toimialaa, liikevaihtoa, henkilöstömäärää ja sijaintia sekä sitä, onko yrityksessä päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö.

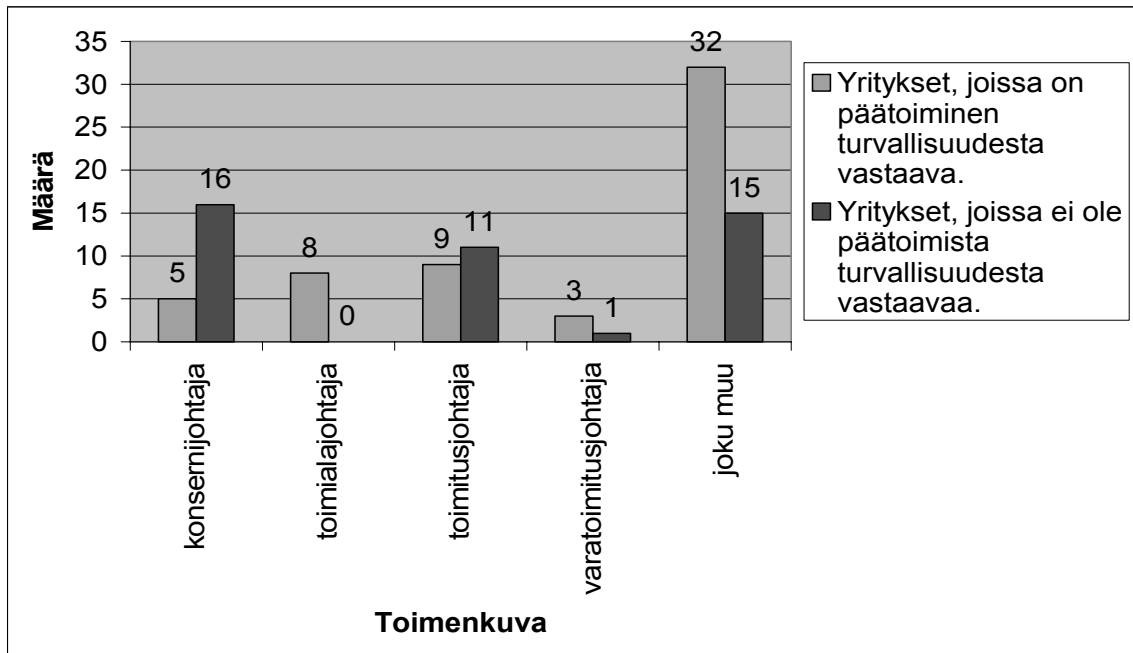
Kyselyn tavoitteena oli saada nimenomaan ylimmän liikkeenjohdon mielipiteitä. Kuitenkin joissakin yrityksissä kysely oli välitetty jollekin muulle taholle kuin ylimmän johdon edustajalle. Esimerkiksi neljän vastaajan toimenkuva oli turvallisuuspäällikkö. Kyselystä saadut vastaukset eivät siten kuvaa pelkästään ylimmän johdon näkemyksiä turvallisuusjohtamisesta. Kaikki saadut vastaukset kuitenkin analysoitiin. Kyselyn välittäminen jollekin muulle kuin ylimmän johdon edustajalle kuvaa osaltaan yksittäisen yrityksen turvallisuuskulttuuria ja turvallisuusjohtamisen käytäntöjä, kuten turvallisuuden vastuunjakoja. Myös tämä tieto

turvallisuusjohtamisen erilaisista, teoriasta poikkeavista käytännöistä on tutkimuksen kannalta olennainen.

6.1.1 Vastaajan toimenkuva

Ensimmäiseksi kyselyssä selvitettiin vastaajan toimenkuva yrityksessä. Yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö, vastaajista viisi oli konsernijohtajia, kahdeksan toimialajohtajia, yhdeksän toimitusjohtajia sekä kolme varatoimitusjohtajia. Kyselyn vastaanottajalle annettiin mahdollisuus tarvittaessa välittää kysely jollekin toiselle yrityksensä johdon edustajalle. 32 vastaajan toimenkuva yrityksessä olikin joku muu kuin edellä mainitut. (Kuvio 9). Kyselyyn vastasi neljä turvallisuuspäällikköä, kolme turvallisuusjohtajaa, kaksi henkilöstöjohtajaa, kaksi tuotantojohtajaa sekä kaksi ympäristö- ja turvallisuusjohtajaa. Lisäksi kyselyyn vastasivat Chief Business Controller, EHSQ päällikkö, johdon assistentti, johtaja, kiinteistöpäällikkö, laatuapäällikkö, lakiasiainjohtaja, liiketoimintayksikön johtaja, myyntijohtaja, palvelutuotannon johtaja, riskienhallintapäällikkö, suojelujohtaja, suunnittelujohtaja, talousjohtaja, tietohallintojohtaja, tietoturvapäällikkö, toiminnon/osaston johtaja sekä työturvallisuuspäällikkö. Yksi vastaaja ei ilmoittanut toimenkuvaansa.

Niissä yrityksissä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa henkilöä, kyselyyn vastasi 16 konsernijohtajaa, 11 toimitusjohtajaa sekä yksi varatoimitusjohtaja. Yhtään toimialajohtajaa ei vastannut kyselyyn. 15 vastaajan toimenkuva oli joku muu. (Kuvio 9.) Kyselyyn vastasi kaksi johtajaa, hallintojohtaja, hallintopäällikkö, henkilöstöpäällikkö, kehitysjohtaja, kehitysosaston johtaja, kiinteistöpäällikkö, laatujohtaja, operatiivinen johtaja, osastopäällikkö, riskienhallintajohtaja, tehdaspäällikkö, työsuojelupäällikkö sekä viestintäpäällikkö.



Kuvio 9. Vastaajan toimenkuva yrityksessä (n=100)

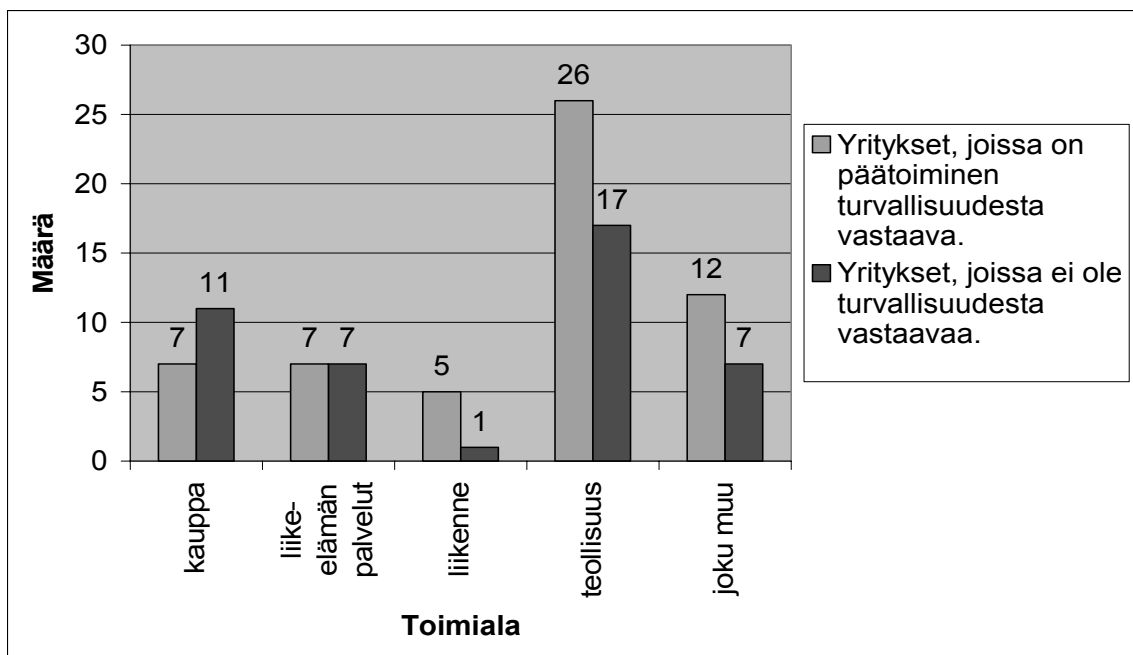
6.1.2 Yrityksen toimiala

Seuraavassa kyselyn kohdassa selvitettiin vastaajayrityksen toimiala. Kyselyssä käytetty toimialaluokitus perustuu Helsingin seudun kauppakamarin laatimaan luokitukseen. Kauppakamarin luokituksen toimialoista kyselyyn valittiin kauppa, liike-elämän palvelut, liikenne sekä teollisuus. Kyseiset toimialat valittiin, koska suurin osa kyselyn kohderyhmän yrityksistä edusti näitä toimialoja. Toimialoista kauppa käsittää vähittäis- ja tukkukaupan, agentuuritoiminnan, moottoriajoneuvojen kaupan ja huollon sekä polttoaineen vähittäismyynnin. Liike-elämän palveluihin kuuluvat kiinteistö- ja vuokrauspalvelut, tietojenkäsittely-, tutkimus- ja konsultointipalvelut sekä muu liike-elämää palveleva toiminta. Liikenne toimialana sisältää maa-, vesi- ja ilmaliikenteen, liikennettä palvelevan toiminnan, varastoinnin, matkatoimistot sekä posti- ja teleliikenteen. Teollisuuteen kuuluvat sähkö-, kaasui- ja vesihuolto sekä mineraalien kaivu. (Helsingin seudun toimialakatsaus 2007, 6, 8, 11 - 12.)

Kyselyyn vastanneista yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö, seitsemän edusti sekä kaupan että liike-elämän palvelujen alaa. Liikenteen toimialalta ky-

selyyn vastasi viiden yrityksen edustajat. Suurin osa vastaajista edusti teollisuutta. Kyselyyn vastasi 26 teollisuusyrityksen edustajaa. 12 vastaajaa edusti muita toimialoja. (Kuvio 10.) Näistä kaksi oli energia-alalta, kaksi hotelli- ja ravintola-alalta, kaksi tietoliikennepalveluista sekä kaksi tietotekniikkapalveluista. Lisäksi kyselyyn vastasi rahapelien, rahoitus- sekä rakennusalan edustajat.

Niiden yritysten, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa henkilöä, vastauksista 11 edusti kaupan alaa. Kyselyyn vastasi seitsemän liike-elämän palvelujen sekä yksi liikenteen alan edustajaa. Teollisuuden yrityksistä edusti 17 vastaajaa. Seitsemän vastaajaa edusti muita toimialoja, joista kaksi edusti rahoitusalaa. (Kuvio 10.) Lisäksi kyselyyn vastasivat hotelli- ja ravintola-alan, matkailu-, media-, rakennus- sekä vakuutusalan edustajat.

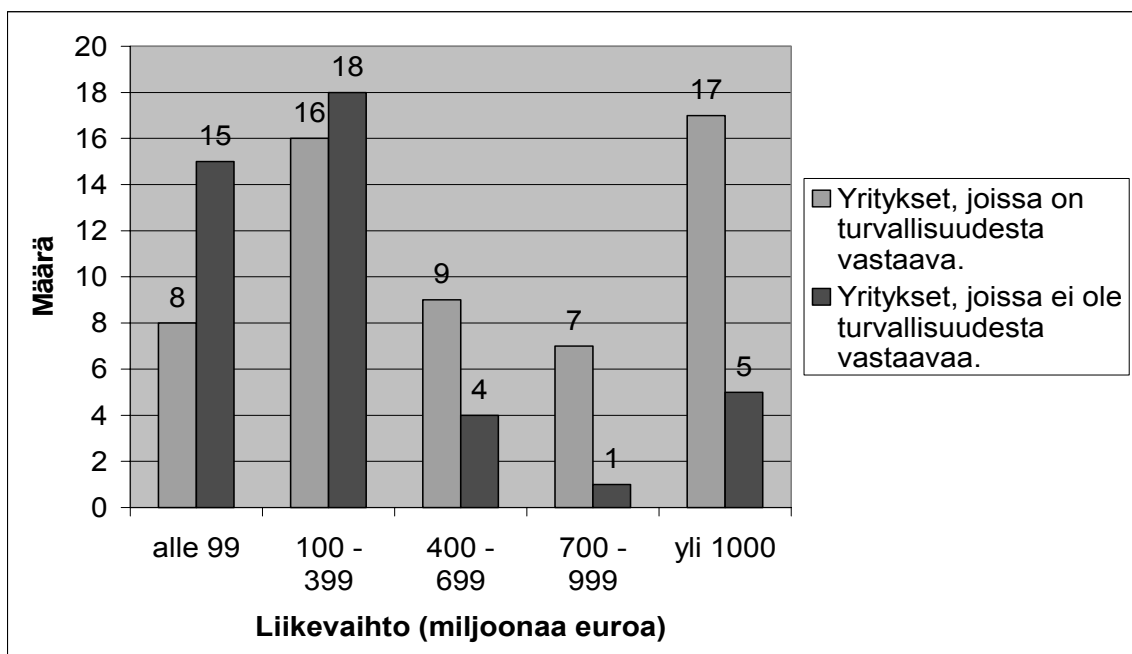


Kuvio 10. Yrityksen toimiala (n=100)

6.1.3 Yrityksen liikevaihto

Kyselyn seuraava kohta käsitteli yrityksen liikevaihtoa. Kyselyyn vastanneista yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, kahdeksan liikevaihto oli alle 99 miljoonaa euroa. Liikevaihdoltaan 100 - 399 miljoonan euron yrityksiä kyselyyn osallistui 16. Yhdeksän vastausta tuli yrityksiltä, joiden liikevaihto oli 400 - 699 miljoonaa euroa. Seitsemän vastanneen yrityksen liikevaihto oli 700 - 999 miljoonaa euroa. Suurimmassa osassa vastaajayrityksiä liikevaihto oli yli 1 000 miljoonaa euroa. Näitä yrityksiä oli yhteensä 17. (Kuvio 11.)

Niistä vastaajayrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 15 vastausta tuli yrityksiltä, joiden liikevaihto oli alle 99 miljoonaa euroa. Suurin osa vastaajista edusti yritystä, jonka liikevaihto oli 100 - 399 miljoonaa euroa. Näitä oli yhteensä 18. Neljän vastanneen yrityksen liikevaihto oli 400 - 699 miljoonaa euroa. Yksi vastaus tuli yritykseltä, jonka liikevaihto oli 700 - 999 miljoonaa euroa. Viiden vastanneen yrityksen liikevaihto oli yli 1 000 miljoonaa euroa. (Kuvio 11.)

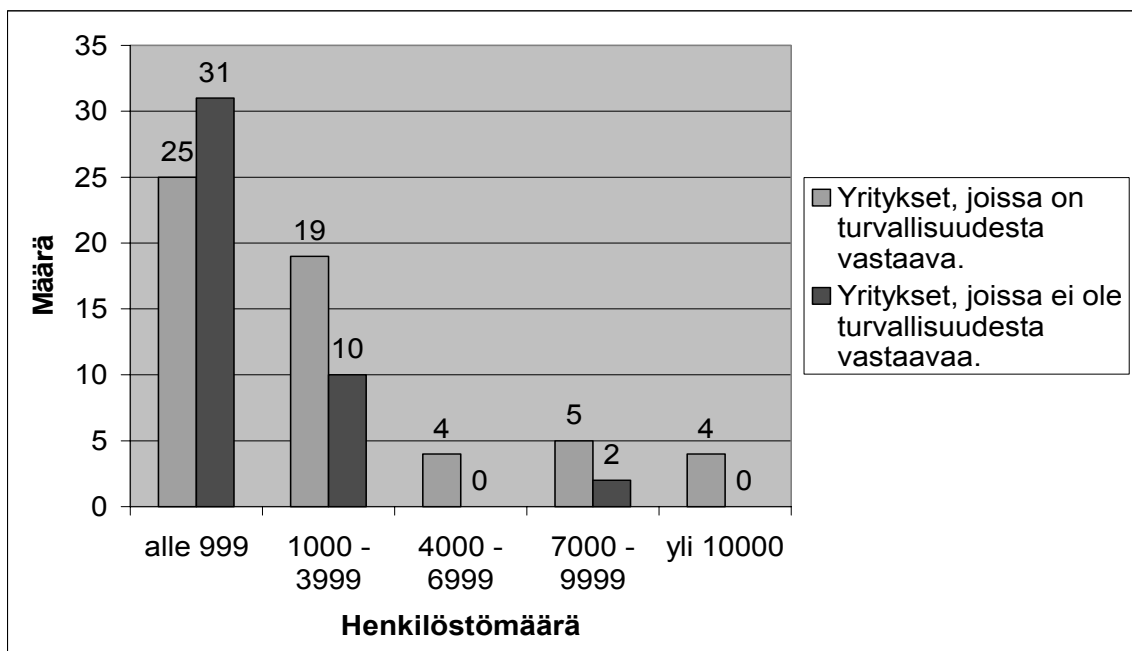


Kuvio 11. Yrityksen liikevaihto (n=100)

6.1.4 Yrityksen henkilöstömäärä

Liikevaihdon lisäksi kyselyssä selvitettiin yrityksen henkilöstömäärä. Suurin osa niistä vastaajista, joiden yrityksessä on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö, edusti henkilöstömäärältään alle 999 yritystä. Näitä vastauksia oli 25. 1 000 - 3 999 henkilön yrityksiä kyselyyn osallistui 19. 4 000 - 6 999 henkilön yrityksistä vastauksia tuli neljä. Viiden vastaajayrityksen henkilöstömäärä oli 7 000 - 9 999. Yli 10 000 henkilön yrityksistä vastauksia kyselyyn tuli neljä. (Kuvio 12.)

Yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa henkilöä, ylivoimaisesti suurimman osan henkilöstömäärä oli alle 999. Näitä vastauksia tuli yhteensä 31. 1 000 - 3 999 henkilön yritystä edusti kymmenen vastaajaa. Kahden vastanneen yrityksen henkilöstömäärä oli 7 000 - 9 999. Niistä yrityksistä, joissa henkilöstömäärä oli joko 4 000 - 6 999 tai yli 10 000 vastauksia ei tullut lainkaan. (Kuvio 12.)

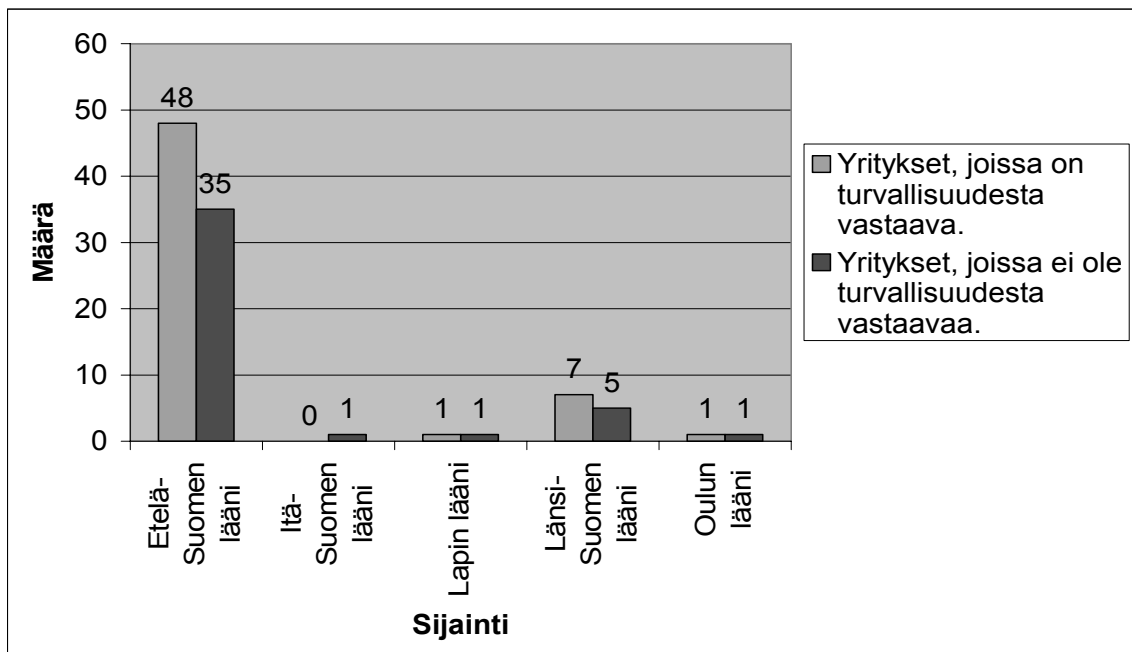


Kuvio 12. Yrityksen henkilöstömäärä (n=100)

6.1.5 Yrityksen sijainti

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin yrityksen sijainti. Niistä vastaajayrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, ylivoimaisesti suurin osa sijaitsi Etelä-Suomen läänissä. Näitä vastauksia oli 48. Lapin läänissä toimivista yrityksistä yksi vastasi kyselyyn. Länsi-Suomen läänissä sijaitsevilta yrityksiltä tuli seitsemän vastausta. Oulun läänissä toimivilta yrityksiltä vastauksia tuli yksi. Itä-Suomen läänissä toimivilta yrityksiltä ei tullut yhtään vastausta. (Kuvio 13.)

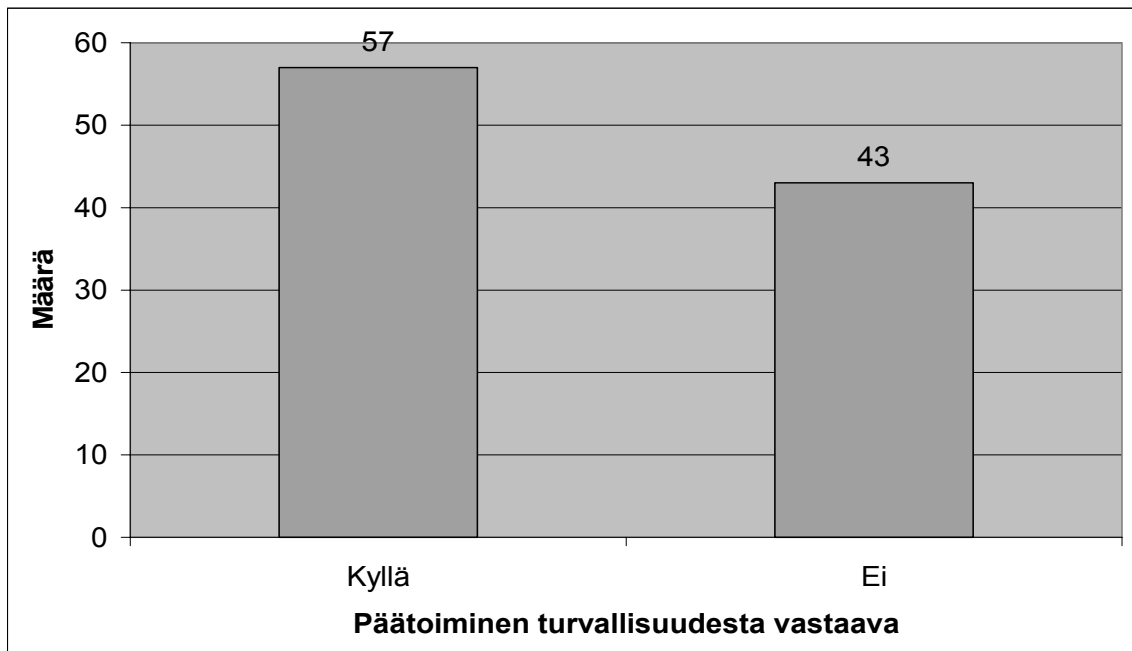
Myös niistä yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, suurin osa sijaitsi Etelä-Suomen läänissä. Näitä vastauksia oli 35. Sekä Itä-Suomen että Lapin läänissä toimivista yrityksistä vastauksia tuli yksi. Viisi vastaajayritystä sijaitsi Länsi-Suomen läänissä. Myös Oulun läänissä toimivista yrityksistä vastauksia tuli yksi. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Yrityksen sijainti (n=100)

6.1.6 Päätoiminen turvallisuudesta vastaava

Viimeisessä taustakysymyksessä selvitettiin, onko yrityksessä päätoimista turvallisuudesta vastaavaa henkilöä. Tämän kysymyksen kohdalla vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. 57 vastaajayrityksessä oli päätoiminen turvallisuudesta vastaava. 43 yrityksessä turvallisuudesta vastaavaa henkilöä ei puolestaan ollut. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Päätoiminen turvallisuudesta vastaava (n=100)

6.2 Turvallisuusjohtaminen

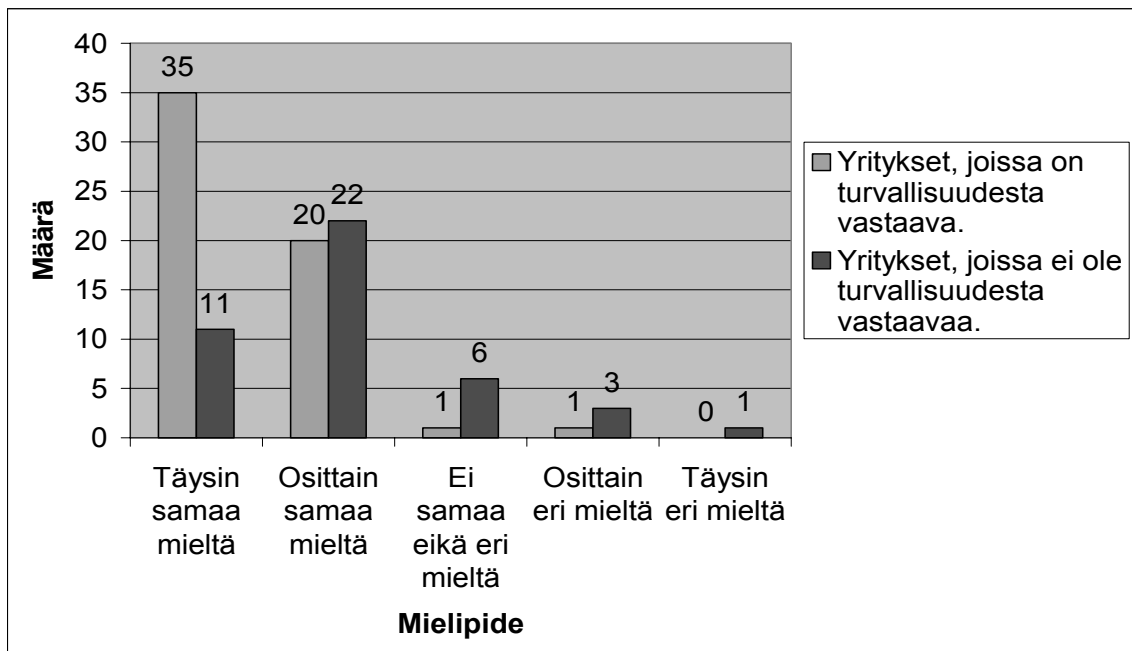
Kyselyn turvallisuusjohtamiseen liittyvät väittämät käsittelivät olemassa olevan teorian keskeisimpiä teemoja. Näitä teemoja ovat turvallisuusvastuut, turvallisuusriskien hallinta, turvallisuusauditoinnit, turvallisuuteen liittyvä lainsäädäntö, turvallisuuskoulutus, turvalli-

suuspolitiikka, turvallisuusjohtamisjärjestelmä, turvallisuuden mittaaminen sekä turvallisuuden tuottama taloudellinen lisäarvo.

6.2.1 Turvallisuusvastuut

Ensimmäiseksi kyselyn turvallisuusjohtamisosiossa selvitettiin, onko turvallisuusvastuut jaettu yrityksissä selkeästi. Tulosten perusteella vastuut oli jaettu selkeästi 88 %:lla vastanneista yrityksistä. Niistä yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 35 vastaajaa oli väittämstä täysin samaa mieltä ja 20 oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Yksi vastaaja oli osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut väittämstä täysin eri mieltä. (Kuvio 15.)

Niistä vastanneista, joiden yrityksessä ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 11 oli väittämstä täysin samaa mieltä ja 22 oli osittain samaa mieltä. Kuusi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Kolme vastaajaa oli väittämstä osittain eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Turvallisuusvastuut on jaettu yrityksessä selkeästi (n=100)

Kyselyn tulosten perusteella yrityksen toimiala vaikuttaa jonkin verran siihen, onko turvallisuusvastuut jaettu selkeästi. Turvallisuusvastuut oli tulosten mukaan jaettu yleisimmin liikenteen yrityksissä. 100 % vastanneista liikenteen yrityksistä oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vähiten turvallisuusvastuut oli jaettu kaupan alan yrityksissä, joista 78 % oli väittämästä samaa mieltä. Muilla toimialoilla vastuut oli jaettu selkeästi noin 90 %:lla vastaajayrityksistä.

Lisäksi vastuut on tulosten mukaan jaettu yleisimmin liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään suurissa yrityksissä. 100 % vastaajayrityksistä, joiden liikevaihto oli yli 1 000 miljoonaa euroa, oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vähiten turvallisuusvastuut oli jaettu yrityksissä, joiden liikevaihto oli alle 99 miljoonaa euroa. Näistä vastaajista vain 65 % oli väittämästä samaa mieltä. Muiden liikevaihtojen yrityksistä noin 90 %:lla oli turvallisuusvastuut jaettu selkeästi.

Kaikissa yli 4 000 henkilön yrityksissä turvallisuusvastuut oli tulosten mukaan jaettu selkeästi. Myös yrityksistä, joiden henkilöstömäärä oli 1 000 - 3 999, lähes kaikilla, 97 %:lla vastuut oli jaettu. Vähiten vastuut oli jaettu alle 999 henkilön yrityksissä, joista 80 % oli väittämästä samaa mieltä. Tämä johtuu luultavasti siitä, että suurissa yrityksissä organisaatiokerkeä mahdollistaa vastuiden selkeämmän jakamisen. Pienemmissä yrityksissä puolestaan vastuunjako kokonaisuudessaan saattaa olla epäjohtonmukaisempi eikä turvallisuusvastuitakaan ole siten kohdennettu tietyille henkilöille.

Tulosten mukaan yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö, oli turvallisuusvastuut jaettu yleisemmin kuin yrityksissä, joissa ei ole turvallisuudesta vastaavaa. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 96 % oli väittämästä samaa mieltä. Yrityksistä, joissa ei päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ole, 77 % oli väittämästä samaa mieltä. Kyselyn tuloksista ei kuitenkaan selviä se, onko vastuut kohdennettu oikein.

Myös haastattelujen avulla selvitettiin, onko yritysten turvallisuusvastuut jaettu selkeästi. Lisäksi selvitettiin, miten johdon sitoutuminen turvallisuuteen näkyy yrityksissä. Haastatte-

lujen perusteella turvallisuusvastuut on pääsääntöisesti jaettu selkeästi. Toimitusjohtajien lisäksi turvallisuudesta vastaavat mahdollinen turvallisuusyksikkö sekä erillisten toimintojen vastuhenkilöt.

Osassa haastateltuja yrityksiä turvallisuutta pidettiin liiketoiminnan keskeisenä edellytyksenä. Se on siten integroitu kiinteästi yrityksen päivittäiseen toimintaan. Joissakin yrityksissä liiketoiminnan koettiin jopa perustuvan turvallisuuslähtöisyydelle. Lisäksi ylimmän johdon sitoutuminen näkyy haastattelujen perusteella turvallisuuskulttuurina, jota johto ylläpitää omalla toiminnallaan. Sitoutuminen ilmenee esimerkiksi työympäristössä näkymisenä, epäkohtiin puuttumisena sekä matkustusturvallisuuden ylläpitämisenä. Johdon sitoutuminen ilmenee myös turvallisten ja asianmukaisten työvälineiden hankkimisena. Sitoutuminen näkyy siten lainsäädännön, esimerkiksi työturvallisuusvelvoitteiden huomioimisena.

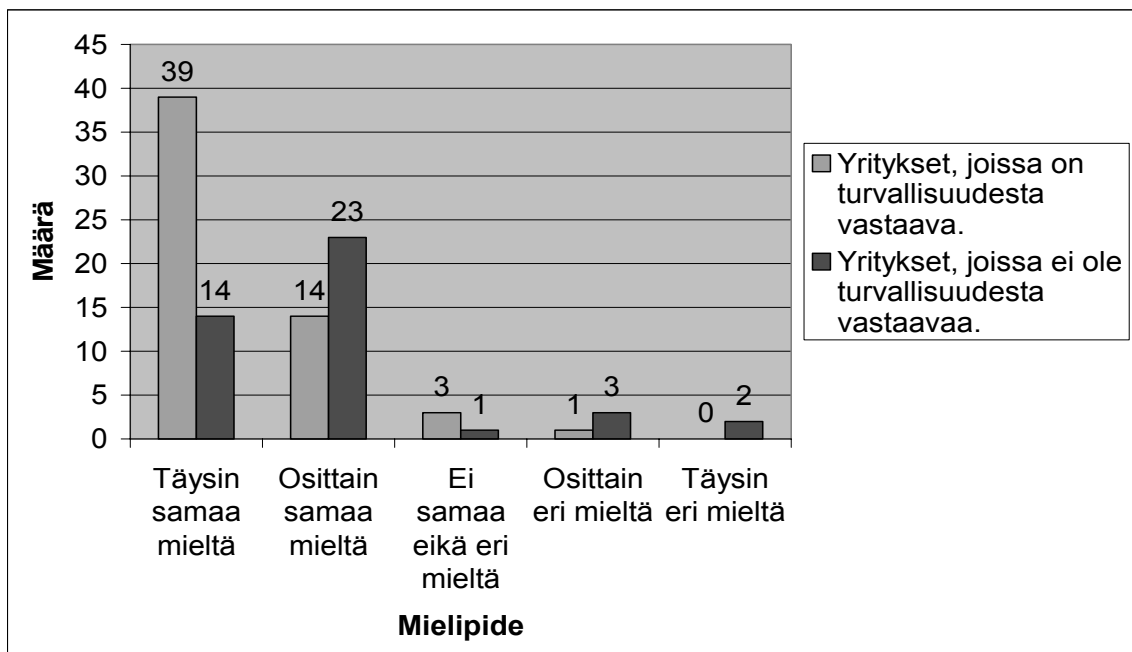
Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan tehokas turvallisuustoiminta edellyttää turvallisuusvastuiden oikeaa kohdentamista koko henkilöstöön. Ylin liikkeenjohto on kuitenkin aina ensisijaisessa vastuussa yrityksensä turvallisuudesta. Ylimmän johdon tehtävänä on järjestää turvallisuustoimintaan tarvittavat resurssit. Esimiehet, jotka vastaavat liiketoiminnan tuloksesta, vastaavat myös liiketoimintayksikkönsä turvallisuudesta. (Yritysturvallisuuden perusteet.)

Lähes 90 %:n kyselyyn vastanneen mukaan turvallisuusvastuut on jaettu selkeästi. Kuitenkin muutama vastaanottaja oli välittänyt kyselyn henkilölle, joka ei ollut ylimmän liikkeenjohdon edustaja. Tästä voidaan päätellä, että vastuita ei joka yrityksessä välttämättä olekaan jaettu tarpeeksi selkeästi. Esimerkiksi 16 yrityksessä kyselyyn oli vastannut henkilö, joka toimii ilmoittamansa toimenkuvan perusteella turvallisuustehtävissä. Heidän mukaansa yrityksen turvallisuusvastuut on jaettu selkeästi. Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mukaan turvallisuusasiantuntijat ovat kuitenkin vain turvallisuuden erityisosaajia, jotka tukevat yrityksen eri johtotasojen turvallisuustoiminnan toteuttamisessa. He eivät siten asiantuntijoina vastaa yrityksen turvallisuudesta. Juridinen vastuu on aina ylimmällä liikkeenjohdolla ja asiantuntijavastuu on turvallisuusasiantuntijoilla. (Yritysturvallisuuden perusteet.)

6.2.2 Turvallisuusriskien arviointi

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin, arvioidaanko yrityksissä turvallisuuteen liittyviä riskejä säännöllisesti. 90 % vastaajista oli samaa mieltä tästä väittämästä. Niistä yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 39 oli väittämästä täysin samaa mieltä. 14 vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Kolme vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Yksi vastaaja oli osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. (Kuvio 16.)

Niistä yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 14 oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 23 oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Muutama vastaaja oli väittämästä myös eri mieltä. Kolme vastaajaa oli osittain eri mieltä ja kaksi oli täysin eri mieltä. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Yritykseen kohdistuvat turvallisuuteen liittyvät riskit arvioidaan säännöllisesti (n=100)

Kyselyn tulosten mukaan turvallisuusriskien arviointi on melko säännöllistä toimialasta riippumatta. 100 % liike-elämän palvelujen ja liikenteen vastaajayrityksistä arvioi turvallisuusriskit säännöllisesti. Vähiten turvallisuusriskejä arvioitiin kaupan alan yrityksissä, joista 78 % oli väittämistä samaa mieltä. Muilla toimialoilla turvallisuusriskien arviointi oli säännöllistä noin 90 %:lla vastaajayrityksistä.

Turvallisuusriskien säännöllinen arviointi on tulosten mukaan hieman yleisempää liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään suurissa yrityksissä kuin pienissä yrityksissä. 100 % vastaajayrityksistä, joiden liikevaihto oli yli 700 miljoonaa euroa, oli väittämistä samaa mieltä. Yrityksistä, joiden liikevaihto oli 400 - 699 miljoonaa euroa, noin 90 % oli väittämistä samaa mieltä. Näitä liikevaihdoltaan pienemmissä yrityksissä turvallisuusriskien arviointi oli säännöllistä noin 85 %:lla yrityksistä.

100 % vastaajayrityksistä, joiden henkilöstömäärä oli yli 7 000, arvioi turvallisuusriskit säännöllisesti. Vastaajayrityksistä, joiden henkilöstömäärä oli 1 000 - 3 999, myös lähes kaikki, 97 % arvioi turvallisuusriskit säännöllisesti. Vähiten turvallisuusriskejä arvioitiin vastaajayrityksissä, joiden henkilöstömäärä oli 4 000 - 6 999. Näistä 75 % oli tästä väittämistä samaa mieltä. Alle 999 henkilön yrityksistä noin 85 % oli väittämistä samaa mieltä.

Tulosten mukaan yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö, turvallisuusriskien säännöllinen arviointi on hieman yleisempää kuin yrityksissä, joissa ei ole turvallisuudesta vastaavaa. Vastaajayrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 93 % oli väittämistä samaa mieltä. Puolestaan yrityksistä, joissa ei päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ole, 86 % oli väittämistä samaa mieltä.

Myös haastattelujen avulla selvitettiin, onko yrityksillä käytössään säännöllinen riskienhallintaprosessi. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä on käytössään riskienhallintaprosessi, jonka avulla hallitaan liiketoimintaan kohdistuvia riskejä. Riskien arvioinnin perusteella yrityksissä ryhdytään myös tarvittaviin toimenpiteisiin riskien hallitsemiseksi. Tunnistettuihin riskeihin varaudutaan esimerkiksi vakuutusten avulla. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että riskienhallintaprosessi on luonnollinen osa yritysten toimintaa. Prosessi tukee liiketoimintasuunnittelua. Se mahdollistaa suuremman riskinottokyvyn ja toiminnan kehittämisen.

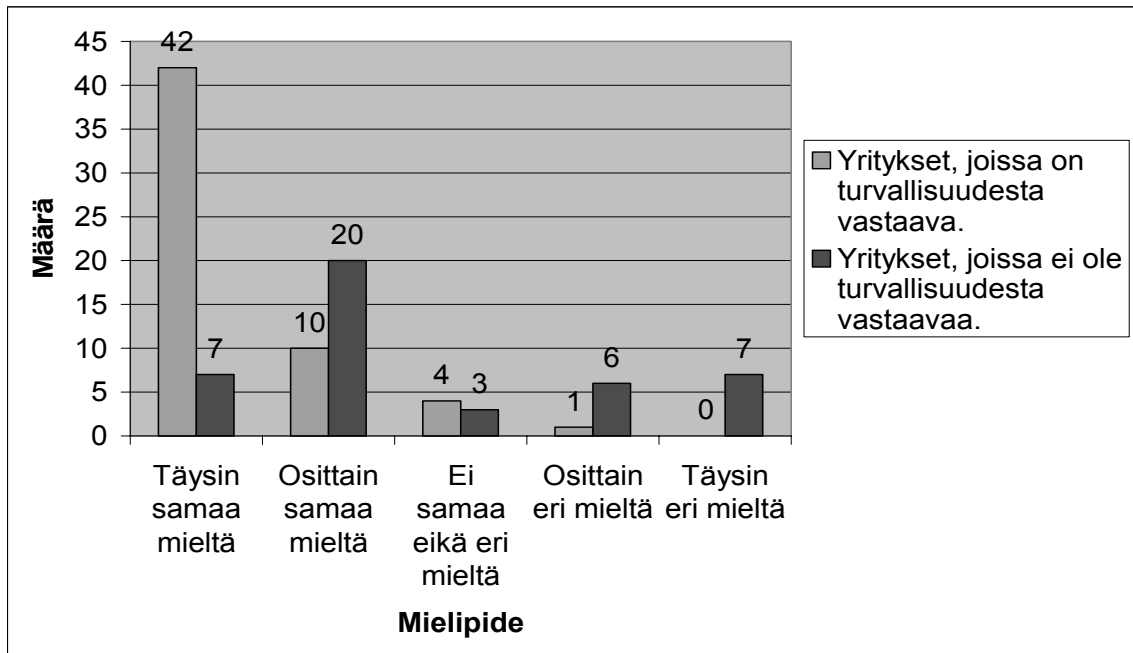
Jotta yrityksissä voitaisiin toteuttaa turvallisuusjohtamista käytännössä, tulee yrityksiin kohdistuvat turvallisuusriskit tunnistaa ja arvioida. Riskien kartoitus, arviointi ja niihin varautuminen voidaan toteuttaa jatkuvan ja järjestelmällisen riskienhallinnan avulla. (Yritysturvallisuuden osa-alueet.) Riskienhallinnan tavoitteena on saattaa ylimmän liikkeenjohdon tietoisuuteen ne turvallisuusriskit, joilla on liiketoiminnan kannalta huomattavaa taloudellista merkitystä (Suominen 1994, 39). Riskienhallinta onkin osa sitä johtamista, jolla varmistetaan yrityksen jatkuvuus, kannattavuus sekä henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi (Viitala & Jylhä 2006, 342).

90 %:ssa kyselyyn osallistuneista yrityksistä turvallisuusriskit arvioidaan säännöllisesti. Näissä yrityksissä on siten myös ymmärretty, että liiketoimintaan kohdistuu sellaisia turvallisuusriskejä, jotka toteutuessaan vaikuttavat liiketoimintaan ja sen jatkumiseen. Lisäksi yritysten säännöllisesti toteuttamasta riskien arvioinnista voi päätellä sen, että yrityksillä on myös käytössään järjestelmällinen riskienhallintaprosessi.

6.2.3 Turvallisuusauditoinnit

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin, arvioidaanko yrityksissä turvallisuustoimintaa auditointien avulla. 79 % vastaajista oli samaa mieltä tästä väittämästä. Niistä yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, ylivoimaisesti suurin osa oli väittämästä täysin samaa mieltä. Näitä vastauksia oli 42. Vastaajista kymmenen oli osittain samaa mieltä. Neljä vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Yksi vastaajista oli väittämästä osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. (Kuvio 17).

Niistä yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, seitsemän oli väittämästä täysin samaa mieltä. 20 vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Kolme vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Kuusi vastaajaa oli väittämästä osittain eri mieltä. Seitsemän vastaajaa oli täysin eri mieltä. (Kuvio 17).



Kuvio 17. Yrityksen turvallisuustoimintaa arvioidaan auditointien avulla (n=100)

Kyselyn tulosten perusteella auditointien käytössä ei ole suuria eroja toimialojen välillä. Yleisintä auditointien käyttöä turvallisuustoiminnan arvioinnissa oli kuitenkin liike-elämän palvelujen yrityksissä, joista 93 % ilmoitti käyttävänsä auditointeja. Liikenteen vastaajayrityksistä 83 % arvioi turvallisuustoimintansa auditointien avulla. Muilla toimialoilla auditointit oli käytössä hieman alle 80 %:lla vastaajayrityksistä.

Auditointeja käytetään tulosten perusteella yleisimmin liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään suurissa yrityksissä. Liikevaihdoltaan yli 1 000 miljoonan euron vastaajayrityksistä 95 % ilmoitti käyttävänsä auditointeja turvallisuustoiminnan arvioinnissa. Muiden liikevaihtojen vastaajayrityksistä noin 75 % oli tästä väittämästä samaa mieltä.

Kaikissa yli 7 000 henkilön vastaajayrityksissä turvallisuutta arvioitiin auditointien avulla. Vähiten turvallisuusauditointeja käytettiin sekä alle 999 että 4 000 - 6 999 henkilön yrityksissä, joista noin 75 % oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vastaajayrityksistä, joiden henkilöstömäärä oli 1 000 - 3 999, hieman yli 80 % oli väittämästä samaa mieltä.

Auditointien käyttö on huomattavasti yleisempää yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö. Vastaajayrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 91 % ilmoitti käyttävänsä auditointeja turvallisuustoimintansa arvioinnissa. Niistä yrityksistä, joissa ei ole turvallisuudesta vastaavaa, vain 63 %:lla oli käytössä turvallisuusauditoinnit.

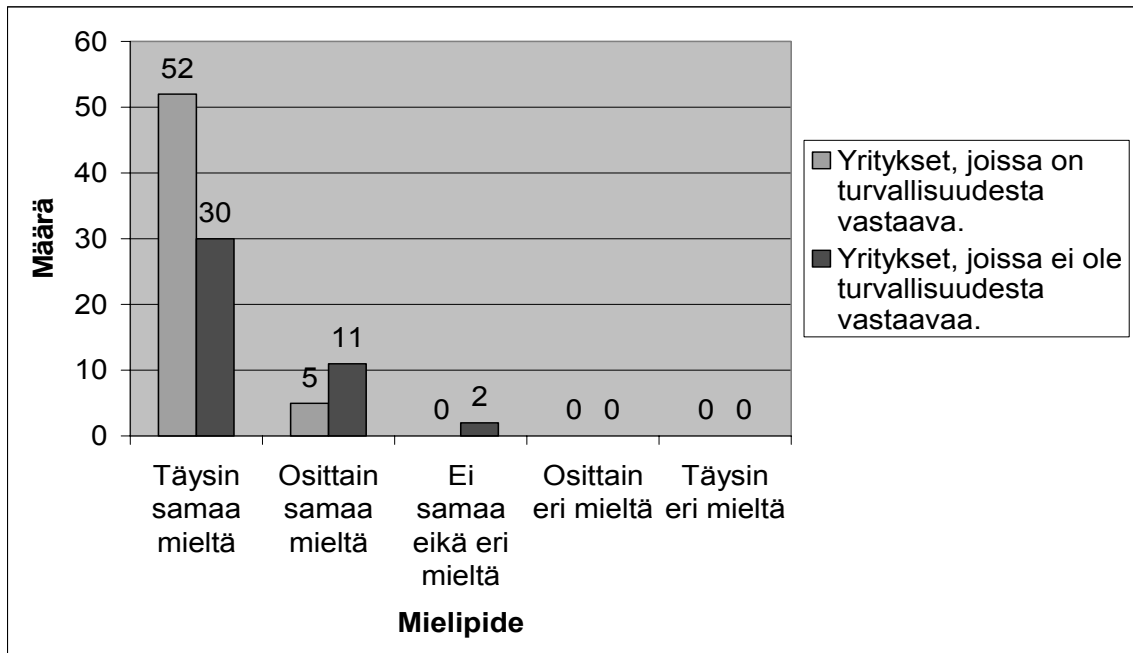
Jotta yrityksen turvallisuustoimintaa voitaisiin jatkuvasti kehittää, tulisi sitä tarkastaa säännöllisesti joko sisäisen tai ulkoisen auditoinnin avulla. Auditoinneilla saadaan tietoa esimerkiksi yrityksen turvallisuustoiminnan tasosta. (Yritysturvallisuuden osa-alueet.) Auditointien avulla voidaan myös tunnistaa mahdolliset turvallisuuteen liittyvät kehittämiskohteet (Mol 2003, 64). Lisäksi niiden avulla voidaan varmistaa, noudatetaanko yrityksessä turvallisuuspolitiikkaan kirjattuja toimintaperiaatteita (Levä 2003, 5).

Lähes 80 %:ssa kyselyyn osallistuneista yrityksistä turvallisuustoimintaa arvioidaan auditointien avulla. Näissä yrityksissä turvallisuustoimintaa voidaan siten myös kehittää auditoinneista saatavien tulosten perusteella. Muutamissa vastaajayrityksissä auditointeja ei kuitenkaan ollut käytössä. Näissä yrityksissä turvallisuuden kehittäminen voi olla haasteellisempaa ja vaikeampaa, sillä teorialähteiden mukaan turvallisuustoiminnan kehittymistä voidaan seurata nimenomaan auditointien avulla.

6.2.4 Turvallisuuteen liittyvä lainsäädäntö

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin, onko lainsäädännön vaatimukset huomioitu yrityksen turvallisuustoiminnassa. 98 % vastaajista oli tästä väittämästä samaa mieltä. Niistä vastaajayrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö, 52 oli väittämästä täysin samaa mieltä. Viisi vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut väittämästä eri mieltä. (Kuvio 18.)

Myöskään niistä yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, kukaan ei ollut väittämästä eri mieltä. 30 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 11 oli osittain samaa mieltä. Kaksi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Lainsäädännön vaatimukset on huomioitu yrityksen turvallisuustoiminnassa (n=100)

Kyselyn tämän väittämän tuloksissa ei juurikaan ollut hajontaa. 100 % kaupan, liike-elämän palvelujen, liikenteen sekä muiden toimialojen vastaajayrityksistä on tulosten perusteella huomioinut lainsäädännön vaatimukset yrityksensä turvallisuustoiminnassa. Teollisuuden yrityksistä 98 % oli tästä väittämästä samaa mieltä.

Lainsäädännön vaatimukset huomioidaan tulosten mukaan yleisimmin liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään suurissa yrityksissä. Kaikki liikevaihdoltaan yli 700 miljoonan euron vastaajayritykset olivat tästä väittämästä samaa mieltä. Myös kaikissa liikevaihdoltaan 100 - 399 miljoonan euron vastaajayrityksissä huomioitiin lainsäädännön vaatimukset. Alle 99 sekä 400 - 699 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä noin 95 % oli tästä väittämästä samaa mieltä.

Kaikissa henkilöstömäärältään yli 4 000 vastaajayrityksissä on huomioitu lainsäädännön vaatimukset yrityksen turvallisuustoiminnassa. Kuitenkin myös alle 3 999 henkilön yrityksistä lähes kaikki, noin 98 % olivat tästä väittämästä samaa mieltä.

Lainsäädännön vaatimukset huomioidaan hieman yleisemmin yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö. Kaikissa vastaajayrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaavaa, on huomioitu lainsäädännön vaatimukset. Yrityksistä, joissa ei ole turvallisuudesta vastaavaa, 95 % oli tästä väittämästä samaa mieltä.

Haastattelujen avulla selvitettiin, asettaako voimassaoleva lainsäädäntö yritysten toiminnalle joitakin erityisvaatimuksia. Lisäksi selvitettiin, seurataanko yrityksissä lainsäädännön kehittymistä. Joidenkin haastateltujen yritysten toimialaan liittyy erityislainsäädäntöä. Näissä yrityksissä erityislainsäädännön noudattaminen on välttämätöntä toiminnan jatkumisen kannalta. Lisäksi haastateltujen yritysten toiminnassa huomioidaan myös työelämän peruslait, kuten työturvallisuuslaki sekä työsopimuslaki. Haastattelujen perusteella yrityksissä seurataan lainsäädännön kehittymistä erityisesti julkisten tietolähteiden kautta. Suomen lainsäädännön lisäksi joissakin yrityksissä seurataan myös muun liiketoimintaympäristön lainsäädännön kehittymistä.

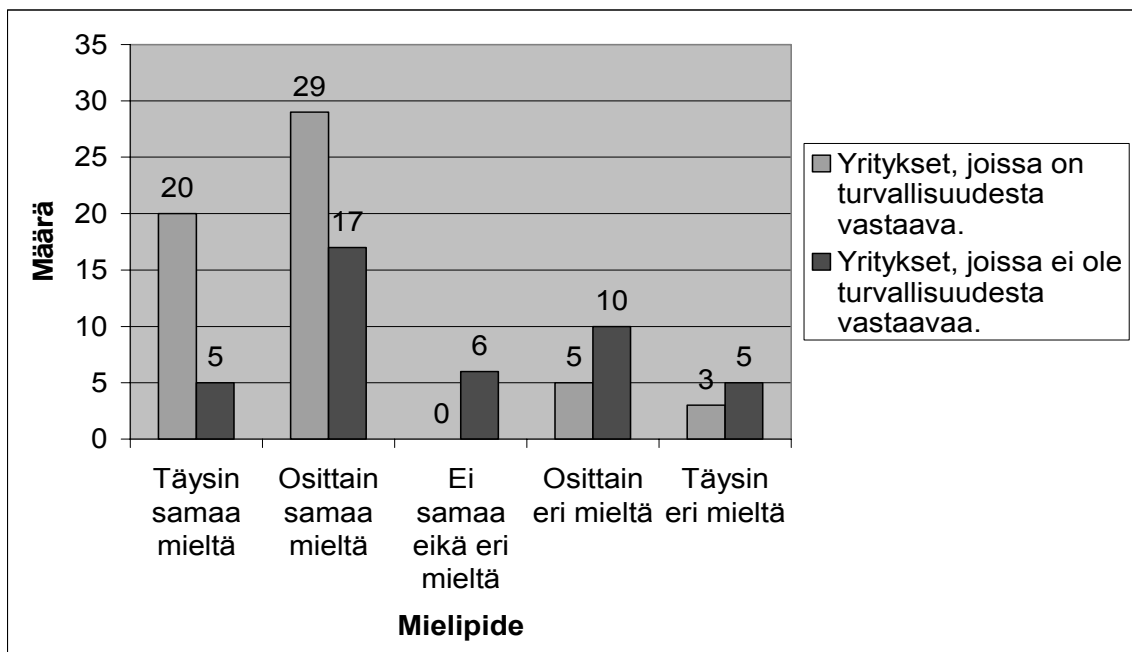
Yrityksiin kohdistuu erilaisia lainsäädännön velvoitteita. Osa laeista, kuten työturvallisuuslaki kohdistuu kaikkiin yrityksiin. Laki kattaa lähes kaikki työnteon muodot ja sitä sovelletaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla (Salminen ym. 2007, 15). Lisäksi yrityksen toimialaan voi liittyä erityistä lainsäädäntöä. Esimerkiksi vaarallisten kemikaalien käsittelyä ja varastointia harjoittaviin yrityksiin kohdistuu kyseiseen toimialaan keskittynyttä lainsäädäntöä. Jotta turvallisuuteen liittyvä lainsäädäntö ja sen vaatimukset voitaisiin huomioida yrityksen toiminnassa, tulisi sekä voimassaolevaa että valmisteilla olevaa lainsäädäntöä ja sen kehittymistä seurata jatkuvasti.

Kyselystä saatu tulos lainsäädännön vaatimusten huomioinnista oli ennakoitavissa. Lähes 100 % vastanneista ilmoitti, että yrityksen turvallisuustoiminnassa huomioidaan lainsäädännön vaatimukset. Kuitenkaan kyselyn joidenkin muista väittämistä saatujen tulosten perusteella lainsäädäntöä ei ollut liitetty osaksi yrityksen toimintaa. Esimerkiksi kysyttäessä, arvioidaanko yrityksessä turvallisuusriskit säännöllisesti työturvallisuuslain mukaisesti, 6 % vastaajista oli väittämästä eri mieltä. Lainsäädännön vaatimuksista ei siten olla välttämättä tietoisia tai niiden noudattamista ei koeta velvoittavana.

6.2.5 Turvallisuuskoulutus

Seuraavaksi kyselyn avulla selvitettiin, järjestetäänkö yritysten johdolle turvallisuuskoulutusta. 71 % vastaajista oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vastaajayrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö, 20 vastaajaa oli täysin samaa mieltä. 29 oli väittämästä osittain samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä. Kahdeksan vastaajaa oli väittämästä eri mieltä. Näistä viisi oli osittain eri mieltä ja kolme oli täysin eri mieltä. (Kuvio 19.)

Niistä yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, viisi oli väittämästä täysin samaa mieltä. 17 vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Kuusi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Kymmenen vastaajaa oli väittämästä osittain eri mieltä. Viisi vastaajaa oli täysin eri mieltä. (Kuvio 19.)



Kuvio 19. Yrityksen johdolle järjestetään turvallisuuskoulutusta (n=100)

Yrityksen toimiala vaikuttaa kyselyn tulosten perusteella jonkin verran siihen, järjestetäänkö yrityksen johdolle turvallisuuskoulutusta. Tulosten mukaan liikkeenjohdon turvallisuuskoulutuksen järjestäminen oli yleisintä liike-elämän palvelujen ja liikenteen yrityksissä. Näiden toimialojen yrityksistä noin 80 % oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vähiten johdon turvallisuuskoulutusta järjestettiin kaupan alan yrityksissä, joista noin 60 % oli väittämästä samaa mieltä. Muilla toimialoilla turvallisuuskoulutusta järjestettiin noin 70 %:lla vastaajayrityksistä.

Johdon turvallisuuskoulutus oli tulosten perusteella yleisintä liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään suurissa yrityksissä. Noin 90 % vastaajayrityksistä, joiden liikevaihto oli yli 700 miljoonaa euroa, oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vähiten turvallisuuskoulutusta järjestettiin alle 99 miljoonan euron liikevaihdon vastaajayrityksissä, joista vain 57 % oli väittämästä samaa mieltä. Liikevaihdoltaan 100 - 699 miljoonan euron yrityksistä koulutusta järjestettiin hieman alle 70 %:lla.

Kaikissa henkilöstömäärältään yli 7 000 vastaajayrityksissä järjestettiin johdolle turvallisuuskoulutusta. Vähiten koulutusta järjestettiin alle 999 henkilön vastaajayrityksissä, joista vain 63 % oli väittämästä samaa mieltä. Muiden henkilöstömäärien yrityksissä turvallisuuskoulutusta järjestettiin noin 75 %:lla vastaajayrityksistä.

Tulosten perusteella johdon turvallisuuskoulutus on yleisempää yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava. Näistä vastaajayrityksistä 86 % ilmoitti järjestävänsä turvallisuuskoulutusta johdolle. Puolestaan niistä vastaajayrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, vain 51 % oli väittämästä samaa mieltä.

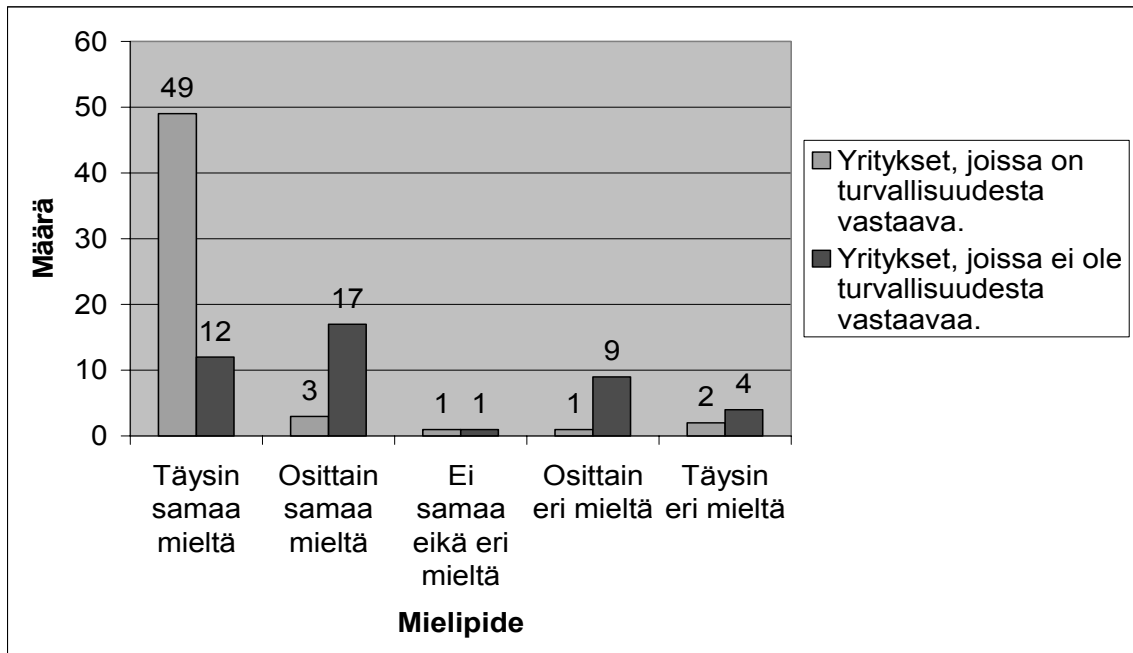
Ylimmän liikkeenjohdon turvallisuustietoisuus on välttämätön edellytys turvallisuusjohtamisen toteuttamiselle ja kehittämiselle (Yritysturvallisuuden osa-alueet). Lisäksi johto voi vain oman turvallisuustietoisuutensa perusteella opastaa ja ohjata muuta henkilöstöä turvallisempaan työskentelyyn. Tietoisuutta voidaan lisätä ja ylläpitää esimerkiksi koulutuksen avulla (Nenonen 2003, 25). Turvallisuuskoulutuksen tulisi koostua niistä teemoista, jotka ovat keskeisiä kyseiselle yritykselle ja sen turvallisuustoiminnalle.

Noin 70 %:ssa kyselyyn osallistuneista yrityksistä järjestetään johdolle turvallisuuskoulutusta. 46 % vastaajista oli väittämästä osittain samaa mieltä. Turvallisuuteen liittyvä koulutus voi siten olla myös osa liikkeenjohdolle järjestettävää muuta koulutusta. Toisaalta turvallisuuskoulutus voi olla kohdennettu koko henkilöstölle eikä pelkästään johdon edustajille. Monen vastaajarytysten johdon turvallisuustietoisuutta ei kuitenkaan lisätä eikä ylläpidetä turvallisuuskoulutuksen avulla. Turvallisuuskoulutuksen järjestäminen johdolle olisi tärkeää, jotta he voisivat johtaa ja kehittää yrityksensä turvallisuustoimintaa paremmin.

6.2.6 Turvallisuuspolitiikka

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin, onko yrityksissä laadittu kirjallinen turvallisuuspolitiikka. 83 % vastaajista oli tästä väittämästä samaa mieltä. Niistä yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö, 49 oli väittämästä täysin samaa mieltä. Kolme vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Kolme vastaajaa oli väittämästä eri mieltä. Näistä yksi oli osittain eri mieltä ja kaksi oli täysin eri mieltä. Yksi ei vastannut tähän väittämään lainkaan. (Kuvio 20.)

Niistä yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 12 vastaajaa oli väittämästä täysin samaa mieltä. 17 vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Vastaajista yhdeksän oli väittämästä osittain eri mieltä ja neljä oli täysin eri mieltä. (Kuvio 20.)



Kuvio 20. Yrityksessä on laadittu kirjallinen turvallisuuspolitiikka (n=99)

Yrityksen toimiala vaikuttaa kyselyn tulosten perusteella jonkin verran siihen, onko yrityksessä laadittu kirjallinen turvallisuuspolitiikka. Tulosten mukaan kirjallinen turvallisuuspolitiikka oli laadittu yleisimmin liike-elämän palvelujen yrityksissä. 100 % vastanneista liike-elämän palvelujen yrityksistä oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vähiten turvallisuuspolitiikka oli laadittu kaupan alan yrityksissä, joista 72 % oli väittämästä samaa mieltä. Muilla toimialoilla turvallisuuspolitiikka oli laadittu noin 80 %:lla vastaajayrityksistä.

Liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään suurissa yrityksissä kirjallinen turvallisuuspolitiikka on laadittu tulosten mukaan yleisemmin kuin pienissä yrityksissä. 95 % vastaajayrityksistä, joiden liikevaihto oli yli 1 000 miljoonaa euroa, oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vähiten turvallisuuspolitiikka oli laadittu yrityksissä, joiden liikevaihto oli 700 - 999 miljoonaa euroa. Näistä vastaajayrityksistä vain 63 % oli väittämästä samaa mieltä. Liikevaihdoltaan alle 99 sekä 100 - 399 miljoonan euron vastaajayrityksistä noin 80 %:lla oli laadittu turvallisuuspolitiikka. 400 - 699 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä noin 70 % oli tästä väittämästä samaa mieltä.

Kaikissa yli 4 000 henkilön yrityksissä oli tulosten mukaan laadittu kirjallinen turvallisuuspolitiikka. Vastaajayrityksistä, joiden henkilöstömäärä oli alle 3 999, turvallisuuspolitiikka oli laadittu noin 80 %:lla.

Lisäksi niissä yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö, on turvallisuuspolitiikka laadittu yleisemmin kuin yrityksissä, joissa ei ole turvallisuudesta vastaavaa. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 93 % oli väittämistä samaa mieltä. Puolestaan yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, vain 67 % oli väittämistä samaa mieltä.

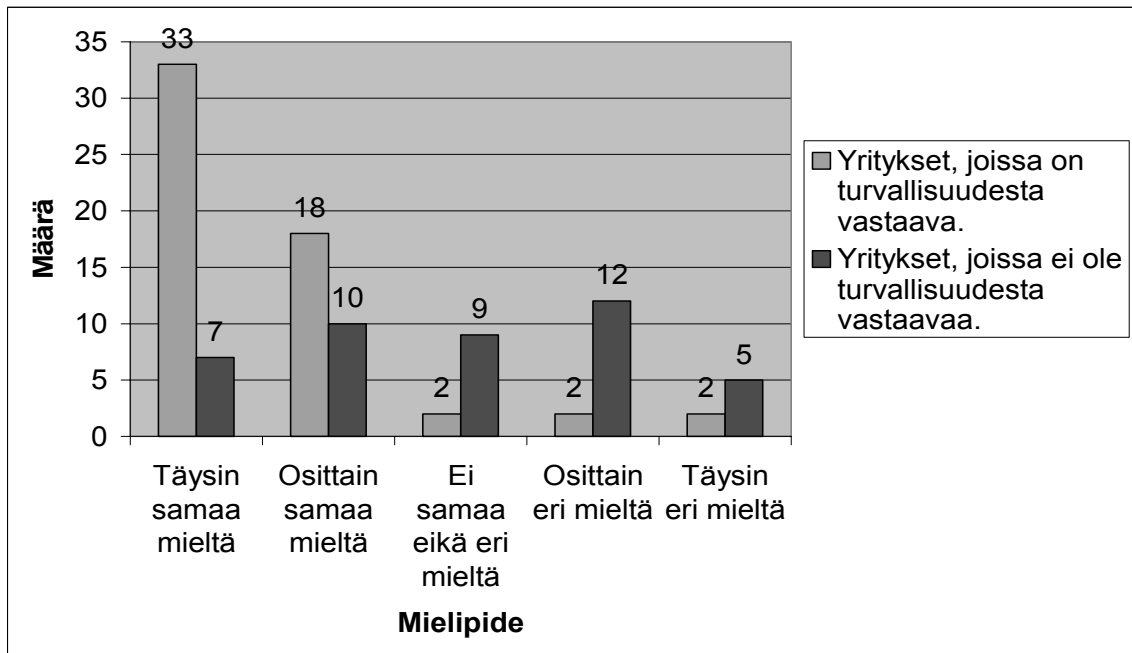
Turvallisuuspolitiikka on ylimmän liikkeenjohdon määrittelemä ja vahvistama julkinen selvitys. Siinä ilmaistaan johdon sitoutuminen ja vastuu turvallisuuden hallinnasta. Poliitiikan tarkoituksena on tuoda yrityksen sidosryhmille selkeästi esille, että turvallisuus on kiinteä osa yrityksen johtamista. Lisäksi politiikan avulla osoitetaan, että turvallisuus on yrityksen laadukkaan liiketoiminnan perusedellytys, yrityksen toiminta täyttää lainsäädännön vaikutukset, turvallisuuden toteuttamiseen varataan riittävät resurssit sekä yritys sitoutuu pienentämään toimintansa aiheuttamia turvallisuusriskejä. (Liuhamo & Santonen 2002, 12.)

Turvallisuuspolitiikka on laadittu hieman yli 80 %:ssa kyselyyn osallistuneista yrityksistä. Turvallisuus on siten otettu konkreettiseksi osaksi yrityksen johtamista ja liiketoimintaa. Kyselyyn osallistuneista yrityksistä 16 %:lla turvallisuustoiminta ei kuitenkaan perustu kirjalliseen turvallisuuspolitiikkaan. Toisaalta kaikki yritykset eivät välttämättä käytä turvallisuuspolitiikka-termiä. Niissä yrityksissä voi olla käytössään esimerkiksi turvallisuuden toimintaperiaatteet tai muu kirjallinen turvallisuusohjelma.

6.2.7 Turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin, onko yrityksissä käytössä turvallisuusjohtamisjärjestelmä. 68 % vastanneista oli tästä väittämistä samaa mieltä. Niistä yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 33 oli väittämistä täysin samaa mieltä ja 18 oli osittain samaa mieltä. Kaksi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Neljä vastaajaa oli väittämistä eri mieltä. Näistä kaksi oli osittain eri mieltä ja kaksi oli täysin eri mieltä. (Kuvio 21.)

Niistä yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, seitsemän oli väit-
tämästä täysin samaa mieltä. Kymmenen vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Yhdeksän
vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. 12 vastaajaa oli osittain eri mieltä.
Viisi oli puolestaan täysin eri mieltä. (Kuvio 21.)



Kuvio 21. Yrityksessä on käytössä turvallisuusjohtamisjärjestelmä (n=100)

Kyselyn tulosten perusteella yrityksen toimiala vaikuttaa jonkin verran siihen, onko yrityk-
sessä käytössä turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Tulosten mukaan turvallisuusjohtamisjär-
jestelmä oli yleisimmin käytössä liike-elämän palvelujen ja liikenteen yrityksissä. Näiden
toimialojen vastaajayrityksistä noin 85 %:lla oli käytössään turvallisuusjohtamisjärjestelmä.
Vähiten johtamisjärjestelmä oli käytössä kaupan alan yrityksissä, joista vain 50 % oli väit-
tämästä samaa mieltä. Muiden toimialojen vastaajista noin 70 %:lla oli käytössään turvalli-
suusjohtamisjärjestelmä.

Lisäksi liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään suurissa yrityksissä turvallisuusjohtamisjärjestelmä on tulosten mukaan yleisemmin käytössä kuin pienemmissä yrityksissä. 95 % vastaajayrityksistä, joiden liikevaihto oli yli 1 000 miljoonaa euroa, oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vähiten turvallisuusjohtamisjärjestelmä oli käytössä liikevaihdoltaan alle 99 ja 400 - 699 miljoonaa euron yrityksissä, joista vain noin 50 % oli väittämästä samaa mieltä. Liikevaihdoltaan 100 - 399 miljoonan euron vastaajayrityksistä turvallisuusjohtamisjärjestelmä oli käytössä 65 %:lla. 700 - 999 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä järjestelmä oli puolestaan 75 %:lla.

Kaikissa yli 7 000 henkilön yrityksissä oli käytössä turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Vähiten johtamisjärjestelmä oli käytössä pienissä, alle 999 henkilön yrityksissä, joista vain 57 % oli väittämästä samaa mieltä. Vastaajayrityksistä, joiden henkilöstömäärä oli 1 000 - 6 999, turvallisuusjohtamisjärjestelmä oli noin 75 %:lla.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on tulosten mukaan selkeästi yleisemmin käytössä yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö. Näistä vastaajayrityksistä 89 % oli tästä väittämästä samaa mieltä. Puolestaan yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, vain 40 % oli väittämästä samaa mieltä.

Turvallisuuspolitiikka on yleensä osa turvallisuusjohtamisjärjestelmää (Oedewald & Reiman 2006, 25). Kuitenkin muutamassa vastaajayrityksessä, jotka ilmoittivat käytössään olevasta turvallisuusjohtamisjärjestelmästä, ei ollut laadittu kirjallista turvallisuuspolitiikkaa. Toisaalta näissä yrityksissä saattaa olla käytössään johtamisjärjestelmä, joka on laadittu yrityksen omista lähtökohdista, eikä se siten ole täysin yleisesti käytössä olevien standardoitujen tai integroitujen järjestelmien mukainen.

Auditointi on puolestaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän toimivuuden ja tehokkuuden järjestelmällistä ja säännöllisin väliajoin toistuvaa arviointia. Auditoinnin avulla varmistetaan, että laaditut ohjeet toimivat käytännössä sekä tunnistetaan turvallisuuden kehittämisen kannalta oleellisia puutteita. (Turvallisuus alkaa johtamisesta, 11.) Tulosten perusteella niissä yrityksissä, joissa on käytössään turvallisuusjohtamisjärjestelmä, suoritetaan myös pääsääntöisesti myös auditointeja. Johtamisjärjestelmä on siten näissä yrityksissä myös kokonaisuudessaan käytössä.

Myös haastatteluissa selvitettiin, onko yrityksissä käytössä turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Useimmilla haastatelluista yrityksistä ei virallisesti ole käytössään standardoituja tai integroituja turvallisuusjohtamisjärjestelmiä. Kuitenkin osassa yrityksistä seurataan näiden järjestelmien vaatimuksia. Lisäksi niiden osia on otettu epävirallisesti käyttöön. Näillä yrityksillä on siten valmius ottaa standardoitu järjestelmä käyttöön tarvittaessa, esimerkiksi liiketoiminnan laajentuessa tai sidosryhmien vaatimuksesta. Joissakin haastatelluista yrityksistä on puolestaan laadittu oma sovellus turvallisuusjohtamisjärjestelmästä. Järjestelmät ja niiden sisällöt on muodostettu yritysten omista lähtökohdista ja omien tarpeiden mukaan. Nämä käytössä olevat järjestelmät täyttävät kuitenkin turvallisuusjohtamisjärjestelmien yleiset vaatimukset, joita on käsitelty tarkemmin luvussa 2.7.

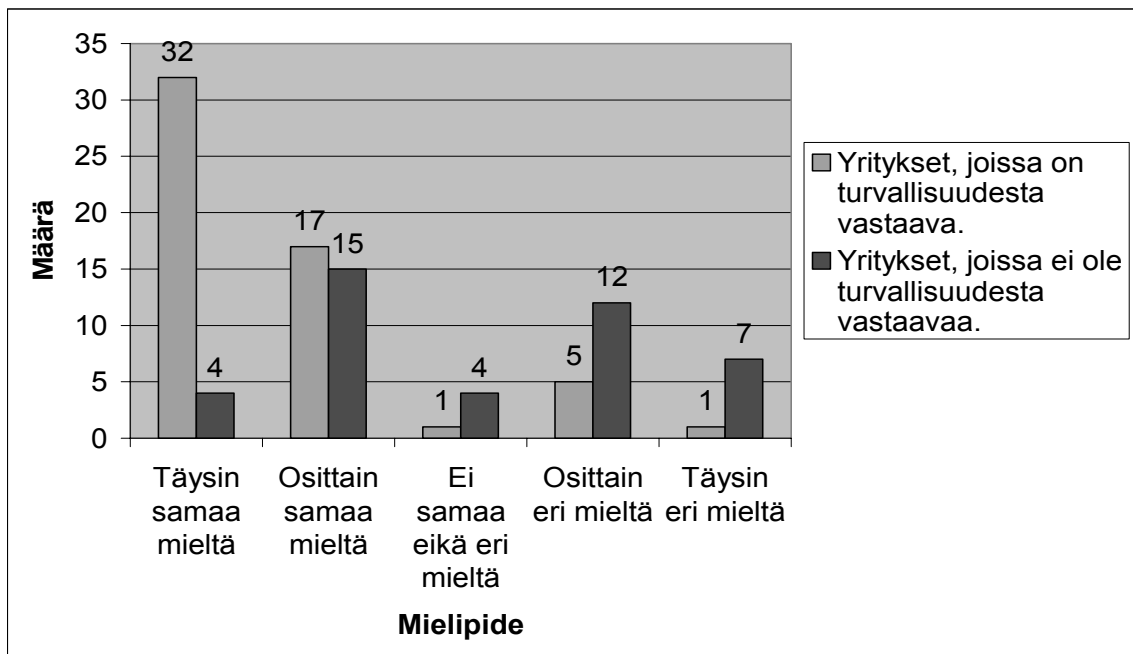
Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on ylimmän liikkeenjohdon keino toteuttaa turvallisuusjohtamista (Kerko 2001, 22). Yleisimpiä turvallisuusjohtamisjärjestelmiä ovat sekä standardoidut että integroidut järjestelmät, jotka muodostuvat eri elementeistä (Lanne 2001, 24). Järjestelmän avulla voidaan tuottaa turvallisuusjohtamiseen liittyvää lisäarvoa sekä osoittaa turvallisuustoiminnan taso yrityksen sidosryhmille (Yritysturvallisuuden osa-alueet).

Lähes 70 %:lla vastaajayrityksistä on kyselyn tulosten perusteella käytössään turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Vaikka osa kyselyyn vastanneista ilmoitti, ettei yrityksessä ole turvallisuusjohtamisjärjestelmää, voi niiden turvallisuustoiminta täyttää kuitenkin johtamisjärjestelmien yleiset vaatimukset. Turvallisuustoiminnassa voi siten olla käytössä myös yrityksen omiin lähtökohtiin perustuva, epävirallinen johtamisjärjestelmä.

6.2.8 Turvallisuuden mittaaminen

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin, mitataanko yrityksissä turvallisuutta erilaisilla mittareilla. 69 % vastaajista oli tästä väittämästä samaa mieltä. Niistä vastaajayrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 32 oli väittämästä täysin samaa mieltä. 17 vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Viisi vastaajaa oli väittämästä osittain eri mieltä. Yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Yksi ei vastannut tähän väittämään lainkaan. (Kuvio 22.)

Niissä yrityksissä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, neljä oli väittämäs-
tä täysin samaa mieltä. 15 vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Neljä vastaajaa valitsi vai-
toehdon ei samaa eikä eri mieltä. 12 vastaajaa oli osittain eri mieltä. Seitsemän vastaajaa
oli väittämästä täysin eri mieltä. Yksi ei vastannut tähän väittämään lainkaan. (Kuvio 22.)



Kuvio 22. Yrityksessä mitataan turvallisuutta erilaisilla mittareilla (n=98)

Kyselyn tulosten perusteella yrityksen toimialalla on jonkin verran vaikutusta siihen, mita-
taanko turvallisuutta erilaisilla mittareilla. Tulosten mukaan turvallisuutta mitattiin yleisim-
min liikenteen yrityksissä. 100 % vastanneista liikenteen yrityksistä oli tästä väittämästä
samaa mieltä. Vähiten turvallisuusmittarit olivat käytössä kaupan alalla sekä muilla toimi-
aloilla. Näiden toimialojen vastaajista vain noin 60 % oli tästä väittämästä samaa mieltä.
Liike-elämän palvelujen vastaajayrityksistä noin 80 %:ssa mitattiin turvallisuutta. Teollisuu-
den yrityksistä noin 70 %:lla olivat turvallisuusmittarit käytössä.

Lisäksi liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään suurissa yrityksissä turvallisuutta mitataan
tulosten mukaan yleisemmin kuin pienemmissä yrityksissä. 95 % vastaajayrityksistä, joi-

den liikevaihto oli yli 1 000 miljoonaa euroa, oli tästä väittämistä samaa mieltä. Vähiten turvallisuutta mitattiin pienissä, liikevaihdoltaan alle 99 miljoonan euron yrityksissä, joista vain 43 % oli väittämistä samaa mieltä. Liikevaihdoltaan 100 - 399 miljoonan euron yrityksistä 64 % ilmoitti mittaavansa turvallisuutta. 400 - 699 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä noin 80 % oli väittämistä samaa mieltä. Vastaajayrityksistä, joiden liikevaihto oli 700 - 999 miljoonaa euroa, 86 % käytti turvallisuusmittareita.

Kaikissa yli 7 000 henkilön yrityksissä turvallisuutta mitattiin erilaisilla mittareilla. Vähiten turvallisuutta mitattiin alle 999 henkilön yrityksissä, joista vain 57 % oli tästä väittämistä samaa mieltä. Vastaajayrityksistä, joiden henkilöstömäärä oli 1 000 - 3 999, 81 % oli väittämistä samaa mieltä. Henkilöstömäärältään 4 000 - 6 999 yrityksistä puolestaan 75 % oli samaa mieltä.

Tulosten mukaan turvallisuuden mittaaminen on huomattavasti yleisempää yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö. Näistä yrityksistä lähes 90 % ilmoitti mittaavansa turvallisuutta erilaisilla mittareilla. Puolestaan niistä yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, vain 45 %:lla oli käytössään turvallisuusmittarit.

Myös haastattelujen avulla selvitettiin, mitataanko yrityksissä turvallisuuteen liittyviä asioita. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä mitataan turvallisuutta, erityisesti sairauspoissaolo- sekä työhyvinvointimittareilla. Lisäksi osassa yrityksistä käytetään myös tapaturma- ja onnettomuusmittareita sekä auditointeja. Käytettävät auditoinnit kohdistuvat usein johonkin tiettyyn, selkeästi rajattuun teemaan. Mittareiden avulla löydettyihin ongelmiin haetaan ratkaisua esimerkiksi koulutusten avulla. Osassa haastatelluista yrityksistä myös verrataan turvallisuuden tasoa benchmarkingin avulla.

Turvallisuuden mittaaminen on yksi edellytys onnistuneelle turvallisuusjohtamiselle. Mittaaminen on tärkeää siksi, että vain mitattavaa toimintaa voidaan johtaa (Leppänen 2006, 177). Ylin liikkeenjohto tarvitsee mittauksista saatavaa tietoa myös päätöksensä tueksi. Turvallisuutta voidaan mitata sekä ennakoivilla että reagoivilla mittareilla. Ennakoiva mittaaminen korostaa turvallisuuden tavoitteellista ja ennaltaehkäisevää kehittämistä. Reagoivassa mittaamisessa korostuu puolestaan turvallisuuden ongelmalähtöinen kehittämi-

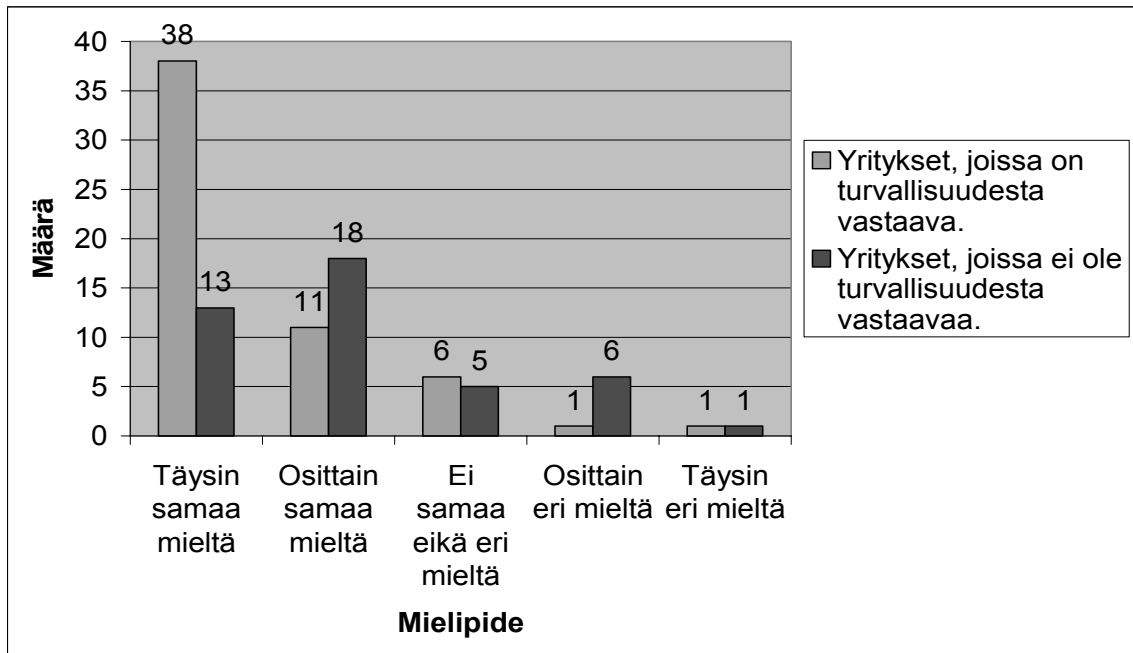
nen sattuneiden vahinkojen perusteella. (Turvallisuuden mittaaminen teollisuudessa 2000, 4.)

Lähes 70 %:lla kyselyyn vastanneista yrityksistä mitataan turvallisuutta erilaisilla mittareilla. Yrityksissä, joissa mittareita ei käytetä, ei välttämättä ole ymmärretty sitä, että turvallisuuttakin voidaan mitata. Niiden turvallisuustoimintaa ja sen kehittymistä ei myöskään voida seurata. Turvallisuusjohtaminenkaan ei siten perustu mittaamisesta saatuihin tuloksiin. Puolestaan yritykset, joissa erilaisia mittareita käytetään, voivat hyödyntää mittareista saatuja tuloksia turvallisuuden kehittämisessä. Osa vastaajayrityksistä, joissa turvallisuutta ei tulosten mukaan mitata erilaisilla mittareilla, käytetään kuitenkin auditointeja turvallisuustoiminnan arvioimiseen. Auditointeja ei siten näissä yrityksissä pidetä yhtenä mittaamisen keinona.

6.2.9 Turvallisuuden tuottama taloudellinen lisäarvo

Kyselyn viimeisessä turvallisuusjohtamista käsittelevässä kohdassa selvitettiin, tuottaako turvallisuus yrityksille taloudellista lisäarvoa. 80 % vastaajista oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vastaajayrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 38 oli väittämästä täysin samaa mieltä. 11 vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Kuusi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Yksi vastaaja oli väittämästä osittain eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä. (Kuvio 23.)

Niistä yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 13 vastaajaa oli väittämästä täysin samaa mieltä. 18 oli osittain samaa mieltä. Viisi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Vastaajista kuusi oli väittämästä osittain eri mieltä. Yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. (Kuvio 23.)



Kuvio 23. Turvallisuus tuottaa yritykselle taloudellista lisäarvoa (n=100)

Yrityksen toimialalla on kyselyn tulosten perusteella jonkin verran vaikutusta siihen, koetaanko turvallisuutta taloudellista lisäarvoa tuottavana. Tulosten mukaan turvallisuus koettiin taloudellista lisäarvoa tuottavana yleisimmin liike-elämän palvelujen ja liikenteen yrityksissä. 100 % vastanneista liike-elämän palvelujen ja liikenteen yrityksistä oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vähiten turvallisuus koettiin tuottavaksi kaupan ja teollisuuden alan vastaajayrityksissä, joista hieman yli 70 % oli väittämästä samaa mieltä. Muiden toimialojen yrityksistä lähes 80 % oli tästä väittämästä samaa mieltä.

Tulosten perusteella turvallisuus koettiin taloudellista lisäarvoa tuottavaksi yleisimmin yrityksissä, joiden liikevaihto oli 400 - 999 miljoonaa euroa. Näistä vastaajayrityksistä noin 90 % oli tästä väittämästä samaa mieltä. Vähiten turvallisuus koettiin tuottavaksi alle 99 miljoonan euron liikevaihdon yrityksissä, joista vain 65 % oli väittämästä samaa mieltä. Liikevaihdoltaan 100 - 399 miljoonan euron sekä yli 1 000 miljoonan euron vastaajayrityksistä 82 % oli väittämästä samaa mieltä.

Henkilöstömäärältään 4 000 - 6 999 sekä yli 10 000 vastaajayrityksistä kaikki olivat tästä väittämästä samaa mieltä. Vähiten turvallisuus koettiin tuottavaksi alle 999 henkilön vastaajayrityksissä, joista 75 % oli väittämästä samaa mieltä. 1 000 - 3 999 sekä 7 000 - 9 999 henkilömäärien yrityksistä noin 85 % koki turvallisuuden taloudellista lisäarvoa tuottavaksi.

Turvallisuuden koetaan tuottavan yritykselle taloudellista lisäarvoa hieman yleisemmin yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava. Näistä vastaajista 86 % oli väittämästä samaa mieltä. Puolestaan niistä vastaajayrityksistä, joissa ei ole turvallisuudesta vastaavaa, 72 % ilmoitti turvallisuuden tuottavan taloudellista lisäarvoa yritykselleen.

Myös haastattelujen avulla selvitettiin, onko turvallisuudesta hyötyä yritysten toiminnalle. Haastattelujen perusteella turvallisuuden tuottama lisäarvo on osoitettavissa erityisesti riskienhallinnan ja siitä saatavien tulosten avulla. Tunnistetut ja yrityksen hallinnassa olevat turvallisuusriskit vähentävät vahinkoja ja lisäävät siten liiketoiminnan tuottavuutta. Haastattelujen perusteella myös turvallisuuteen liittyvillä mittareilla voidaan osoittaa taloudellisen lisäarvon saavuttaminen. Esimerkiksi sairauspoissaolojen väheneminen vähentää yritysten kustannuksia. Haastattelujen mukaan myös työhyvinvoinnin parantamisella on merkitystä turvallisuuden tuottaman lisäarvon saavuttamiseen. Lisäksi haastatteluissa korostui turvallisuuden käänteinen vaikutus. Jos turvallisuusasioissa on puutteita, niin yritykselle saattaa aiheutua merkittäviä kustannuksia tai vahinkoa.

Turvallisuus on yksi kannattavan ja tuottavan liiketoiminnan edellytys (Yritysturvallisuuden perusteet). Varsinkin ylimmän liikkeenjohdon aktiivinen rooli yrityksensä turvallisuusjohtamisessa lisää taloudellisuutta ja tuottavuutta, joista yritykset saavat kilpailuetua (Mäkinen 2007, 170). Lisäksi turvallisuusjohtamisen avulla voidaan parantaa yritysten kilpailukykyä, joka muodostuu ensisijaisesti kustannustehokkuudesta, laadusta ja asiakastyytyvyydestä, innovaatiokyvystä sekä toimivasta sidosryhmäyhteistyöstä (Ojala & Ahonen 2005, 69).

80 % vastaajista ilmoitti, että turvallisuus tuottaa taloudellista lisäarvoa yritykselleen. Turvallisuusjohtamista ei siten tulosten mukaan koeta pelkkänä kustannustekijänä yrityksissä, vaan turvallisuuden avulla saavutetaan myös tuloksia sekä lisätään yrityksen tuottavuutta. Lisäksi turvallisuustoiminnan toteuttaminen on helpompaa, kun ylin liikkeenjohto kokee sen tärkeäksi ja lisäarvoa tuottavaksi.

6.3 Yritysturvallisuus

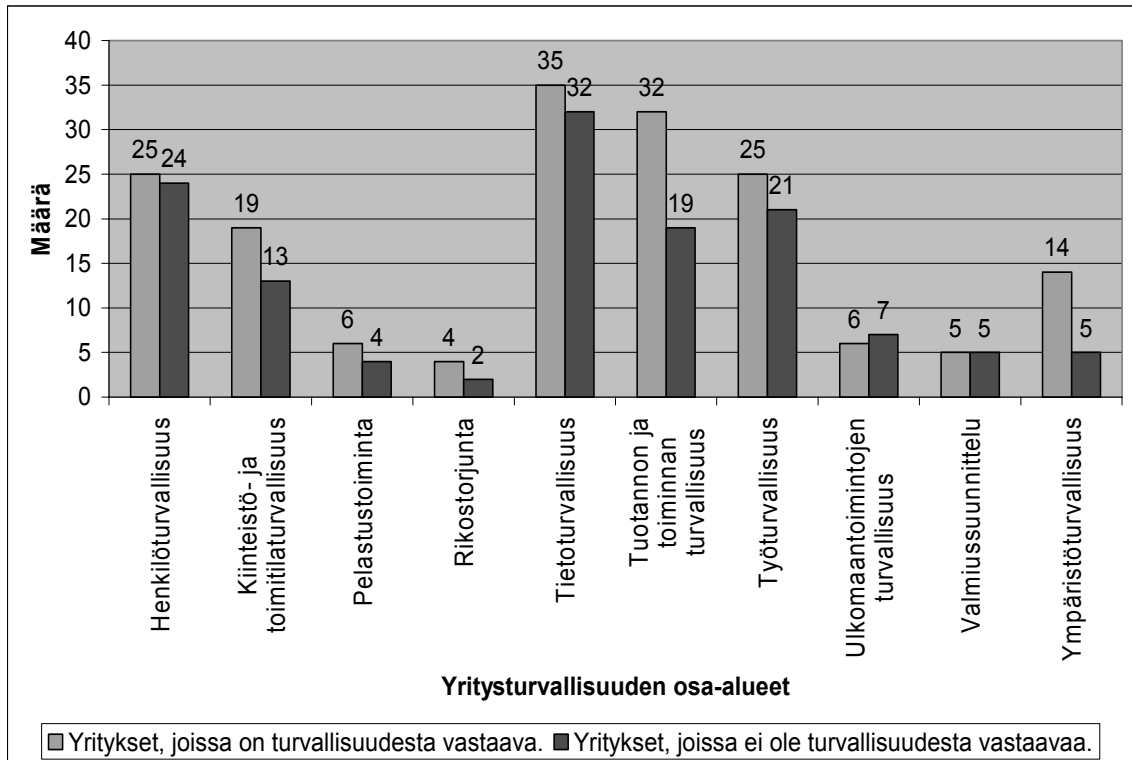
Kyselyn yritysturvallisuuteen liittyvät väittämät käsittelivät olemassa olevan teorian keskeisiä teemoja. Jokaisesta kymmenestä osa-alueesta valittiin yksi keskeinen tema, josta esitettiin väittämä. Tämän osion avulla kartoitettiin, mitkä yritysturvallisuuden osa-alueet koetaan tärkeiksi liiketoiminnan kannalta. Näitä valintoja verrattiin yritysturvallisuuden osa-alueista esitetystä väittämistä saatuihin tuloksiin. Yritysturvallisuuteen liittyvillä väittämillä selvitettiin, mitä yritysturvallisuuteen kuuluu ylimmän johdon näkökulmasta.

Yritysturvallisuusosion aluksi vastaajien tuli valita kolme yrityksensä toiminnalle tärkeintä yritysturvallisuuden osa-alueita. Yksi vastaajista valitsi kuusi tärkeintä osa-alueita. 67 % kaikista vastaajista valitsi tärkeimmäksi osa-alueeksi tietoturvallisuuden. 51 % vastaajista valitsi tuotannon ja toiminnan turvallisuuden. Henkilöturvallisuuden valitsi 49 % vastaajista. Vähiten tärkeinä osa-alueina pidettiin pelastustoimintaa, valmiussuunnittelua sekä rikostorjuntaa. 10 % kaikista vastaajista valitsi pelastustoiminnan ja valmiussuunnittelun yrityksen toiminnalle tärkeäksi osa-alueeksi. Rikostorjunnan valitsi vain 6 % vastaajista.

Tulosten perusteella suurimmassa osassa vastaajayrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, yrityksen toiminnalle tärkein osa-alue oli tietoturvallisuus. Sen valitsi 35 vastaajaa. Toiseksi tärkeimmäksi osa-alueeksi vastausten perusteella osoittautui tuotannon ja toiminnan turvallisuus, jonka valitsi 32 vastaajaa. Kolmanneksi tärkeimmäksi valittiin henkilöturvallisuus ja työturvallisuus. 25 vastaajaa valitsi nämä osa-alueet toiminnalleen tärkeiksi. 19 vastaajaa piti kiinteistö- ja toimitilaturvallisuutta tärkeänä. Ympäristöturvallisuuden valitsi puolestaan 14 vastaajaa. Muita osa-alueita ei koettu yhtä tärkeinä. Sekä pelastustoiminnan että ulkomaantoimintojen turvallisuuden valitsi kuusi vastaajaa. Viisi vastaajaa valitsi valmiussuunnittelun ja neljä valitsi rikostorjunnan. (Kuvio 24.)

Yrityksissä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, tärkeimmäksi osa-alueeksi osoittautui myös tietoturvallisuus. Sen valitsi 32 vastaajaa. Seuraavaksi tärkein osa-alue tulosten perusteella oli henkilöturvallisuus, jonka valitsi 24 vastaajaa. 21 vastaajaa valitsi työturvallisuuden sekä 19 vastaajaa valitsi tuotannon ja toiminnan turvallisuuden. 13 vastaajista valitsi tärkeäksi osa-alueeksi kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden. Muita osa-

alueita ei koettu yhtä tärkeinä. Ulkomaantoimintojen turvallisuuden valitsi seitsemän vastaajaa. Valmiussuunnittelun sekä ympäristöturvallisuuden valitsi viisi vastaajaa. Neljä vastaajaa valitsi pelastustoiminnan ja kaksi valitsi rikostorjunnan. (Kuvio 24.)



Kuvio 24. Yrityksen toiminnalle tärkeimmät yritysturvallisuuden osa-alueet (n=303)

Yrityksen toimiala ei kyselyn tulosten perusteella juurikaan vaikuta siihen, mitkä yritysturvallisuuden osa-alueista ovat yrityksen toiminnalle tärkeimmät. Kaupan alalla tärkeimmät osa-alueet olivat henkilöturvallisuus ja tietoturvallisuus, jotka molemmat valitsi 61 % vastaajista. Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden sekä työturvallisuuden valitsi 39 % vastaajista. Liike-elämän palveluissa tärkeimmiksi osa-alueiksi koettiin myös henkilöturvallisuus ja tietoturvallisuus, jotka molemmat valitsi 71 % vastaajista. Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden valitsi 57 % vastaajista. Liikenteen vastaajarytysten mukaan tärkeimmät osa-alueet olivat tuotannon ja toiminnan turvallisuus, jonka valitsi 83 % vastaajista ja tietoturvallisuus, jonka valitsi 67 % vastaajista. Lisäksi 50 % liikenteen vastaajarytyksistä valitsi tärkeäksi osa-

alueeksi henkilöturvallisuuden sekä ympäristöturvallisuuden. Teollisuuden alalla tärkeimmät osa-alueet olivat tietoturvallisuus sekä työturvallisuus, jotka molemmat valitsi 60 % vastaajista. Lisäksi 56 % vastaajista valitsi tuotannon ja toiminnan turvallisuuden yrityksen toiminnalle tärkeäksi osa-alueeksi. Muiden toimialojen yrityksistä tärkeimmäksi osa-alueeksi osoittautui tietoturvallisuus, jonka valitsi 84 % vastaajista. Lisäksi 47 % vastaajista valitsi kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden sekä tuotannon ja toiminnan turvallisuuden.

Myöskään yrityksen koko ei tulosten perusteella vaikuta yritysturvallisuuden osa-alueiden tärkeyteen. Yrityksistä, joiden liikevaihto oli alle 99 miljoonaa euroa, tärkeimmäksi osa-alueeksi osoittautui tietoturvallisuus, jonka valitsi 87 % vastaajista. 57 % vastaajista valitsi henkilöturvallisuuden ja 52 % valitsi kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden. Yrityksistä, joiden liikevaihto oli 100 - 399 miljoonaa euroa, tärkeimmiksi osa-alueiksi koettiin henkilöturvallisuus, tietoturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus sekä työturvallisuus. Näistä jokaisen valitsi 56 % vastaajista. 400 - 699 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä tärkeimmäksi osa-alueeksi koettiin työturvallisuus, jonka valitsi 69 % vastaajista. 62 % vastaajista valitsi tietoturvallisuuden. Lisäksi 38 % vastaajista valitsi henkilöturvallisuuden, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden sekä tuotannon ja toiminnan turvallisuuden. Yrityksistä, joiden liikevaihto oli 700 - 999 miljoonaa euroa, tärkeimmät osa-alueet olivat tietoturvallisuus sekä työturvallisuus, jotka molemmat valitsi 63 % vastaajista. Lisäksi 50 % vastaajista valitsi tuotannon ja toiminnan turvallisuuden. Yli 1 000 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä tärkein osa-alue oli tietoturvallisuus, jonka valitsi 68 % vastaajista. 59 % valitsi tuotannon ja toiminnan turvallisuuden sekä 41 % valitsi henkilöturvallisuuden.

Alle 999 henkilön yrityksistä suurin osa, 87 % valitsi tietoturvallisuuden tärkeimmäksi yritysturvallisuuden osa-alueeksi. 57 % valitsi henkilöturvallisuuden ja 52 % valitsi kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden. 1 000 - 3 999 henkilön yrityksistä tärkeimmät osa-alueet olivat henkilöturvallisuus, tietoturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus sekä työturvallisuus. Näistä jokaisen valitsi 56 % vastaajista. 4 000 - 6 999 henkilön yrityksistä 75 % valitsi tärkeimmäksi osa-alueeksi henkilöturvallisuuden. Lisäksi 50 % vastaajista valitsi kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden, tietoturvallisuuden sekä työturvallisuuden. Yrityksistä, joiden henkilöstömäärä oli 7 000 - 9 999, suurin osa, 86 % valitsi tuotannon ja toiminnan turvallisuuden. 57 % valitsi henkilöturvallisuuden. Lisäksi 43 % vastaajista valitsi tietoturvallisuuden sekä työturvallisuuden. Yli 10 000 henkilön yrityksistä 100 % valitsi tietoturvallisuuden

sekä tuotannon ja toiminnan turvallisuuden tärkeiksi osa-alueiksi. Lisäksi 50 % vastaajista valitsi henkilöturvallisuuden.

Myöskään se, onko yrityksessä päätoimista turvallisuudesta vastaavaa henkilöä, ei tulosten perusteella juurikaan vaikuta siihen, mitkä yritysturvallisuuden osa-alueet koettiin tärkeiksi. Yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, tärkeimmäksi osa-alueeksi koettiin tietoturvallisuus, jonka valitsi 61 % vastaajista. Lisäksi 56 % vastaajista valitsi tuotannon ja toiminnan turvallisuuden. 44 % vastaajista valitsi henkilöturvallisuuden ja työturvallisuuden. Myös yrityksissä, joissa ei päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ole, tärkeimmäksi osa-alueeksi osoittautui tietoturvallisuus, jonka valitsi 74 % vastaajista. 56 % vastaajista valitsi henkilöturvallisuuden ja 49 % valitsi työturvallisuuden.

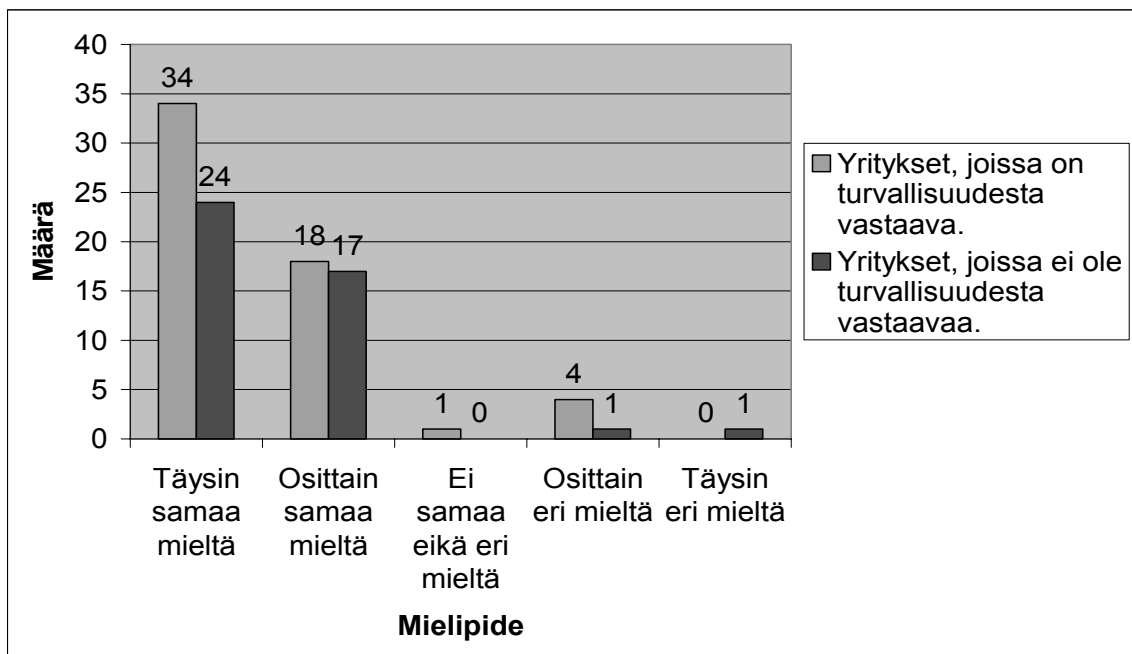
Myös haastatteluissa kysyttiin, mitkä yritysturvallisuuden osa-alueista ovat yrityksen toiminnalle keskeisimmät. Kaikki haastatellut ilmoittivat tietoturvallisuuden keskeiseksi osa-alueeksi. Myös henkilöturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, työturvallisuus sekä ulkomaantoimintojen turvallisuus koettiin tärkeiksi. Lisäksi haastattelujen avulla selvitettiin, tulevatko yritysturvallisuuden painopisteet muuttumaan tulevaisuudessa. Haastattelijan perusteella painopisteet muuttuvat tai monimuotoistuvat erityisesti liiketoiminnan laajentumisen seurauksena. Myös lainsäädännön kehittyminen ja sidosryhmien tiukentuvat vaatimukset voivat muuttaa painopisteitä tulevaisuudessa.

Myös Uudenmaan alueella toimivien yritysten liiketoiminnan riskeistä tehdyssä selvityksessä tietoturvallisuutta pidettiin liiketoiminnan kannalta olennaisimpana yritysturvallisuuden osa-alueena. Jopa 92 % vastaajista valitsi tietoturvallisuuden. Seuraavaksi olennaisimmat osa-alueet olivat toimitilaturvallisuus ja henkilöturvallisuus. 79 % vastaajista valitsi nämä osa-alueet toiminnalleen tärkeiksi. Vaikka tietoturvallisuus koettiin olennaisimmaksi osa-alueeksi, vain 49 %:n mukaan tietoturvallisuus oli yrityksessä hallinnassa. Myös toimitilaturvallisuus ja henkilöturvallisuus olivat hallinnassa vain hieman alle puolella vastaajayrityksistä. Selvityksen mukaan tulevaisuuden painopisteet yritysten turvallisuustoiminnassa liittyvät tietoturvallisuuteen, kuten tietojärjestelmien turvallisuuteen, työturvallisuuteen sekä matkustusturvallisuuteen. (Kyrölä 2004, 17 - 18, 40.)

6.3.1 Henkilöturvallisuus

Kyselyn yritysturvallisuusosion ensimmäinen väittämä liittyi henkilöturvallisuuteen. 93 %:lla vastaajayrityksistä avainhenkilöille oli nimetty sijaiset. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 34 oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 18 oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaajista valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Neljä vastaajaa oli puolestaan osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. (Kuvio 25.)

Niistä yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 24 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 17 oli osittain samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä. Kaksi vastaajaa oli eri mieltä. Yksi oli osittain eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä. (Kuvio 25.)



Kuvio 25. Yrityksen avainhenkilöille on nimetty sijaiset (n=100)

Avainhenkilöiden sijaisjärjestelyissä on tulosten perusteella jonkin verran eroavaisuuksia toimialojen välillä. Yleisimmin avainhenkilöiden sijaisjärjestelyt oli järjestetty liike-elämän

palvelujen sekä liikenteen yrityksissä. 100 % näiden toimialojen vastaajayrityksistä oli nimennyt avainhenkilöilleen sijaiset. Vähiten sijaisjärjestelyt olivat käytössä kaupan alan yrityksissä, joista 83 % oli väittämistä samaa mieltä. Teollisuuden sekä muiden toimialojen vastaajista noin 90 % oli väittämistä samaa mieltä.

Myös yrityksen koko vaikuttaa tulosten perusteella jonkin verran siihen, onko yrityksen avainhenkilöille nimetty sijaiset. Yleisimmin avainhenkilöille oli nimetty sijaiset yrityksissä, joiden liikevaihto oli 700 - 999 miljoonaa euroa. Näistä 100 % oli väittämistä samaa mieltä. Tulosten perusteella sijaisjärjestelyt olivat vähiten käytössä yrityksissä, joiden liikevaihto oli 400 - 699 miljoonaa euroa. Näistä vastaajista 85 % oli samaa mieltä. Alle 99 sekä 100 - 399 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä noin 95 % oli samaa mieltä väittämistä. Yli 1 000 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä hieman yli 85 % oli samaa mieltä.

Avainhenkilöille oli nimetty sijaiset yleisimmin yrityksissä, joiden henkilöstömäärä oli 4 000 - 6 999. Näistä 100 % ilmoitti, että heidän yrityksessään avainhenkilöille on nimetty sijaiset. Yli 10 000 henkilön yrityksistä 75 % oli väittämistä samaa mieltä. Yrityksistä, joissa oli alle 999 sekä 1 000 - 3 999 henkilöä, noin 95 % oli väittämistä samaa mieltä. 7 000 - 9 999 henkilön yrityksistä noin 85 % oli nimennyt avainhenkilöilleen sijaiset. Avainhenkilöt on siten nimetty myös suurimmassa osassa pieniä yrityksiä. Pienemmissä yrityksissä avainhenkilöille nimettävät sijaiset saattavat olla yrityksen toiminnan kannalta välttämättömät, sillä yhdenkin avainhenkilön poissaolo voi jopa keskeyttää toiminnan.

Tulosten perusteella avainhenkilöiden sijaisjärjestelyt ovat hieman yleisemmin käytössä yrityksissä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa henkilöä. Näistä yrityksistä 95 % oli väittämistä samaa mieltä. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 91 % oli väittämistä samaa mieltä.

Avainhenkilöillä on usein erityistä asiantuntemusta. Heillä on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää osaamista tai henkistä pääomaa. Johdon edustajat ovat usein yrityksensä avainhenkilöitä. Yrityksen tulee määritellä toimintansa kannalta tärkeät avainhenkilöt, jotta voidaan selvittää, millaisia turvallisuusriskejä avainhenkilön menetyksestä voi aiheutua. Avainhenkilöriskien hallintaan voidaan vaikuttaa sijaisjärjestelyillä sekä muun henkilöstön

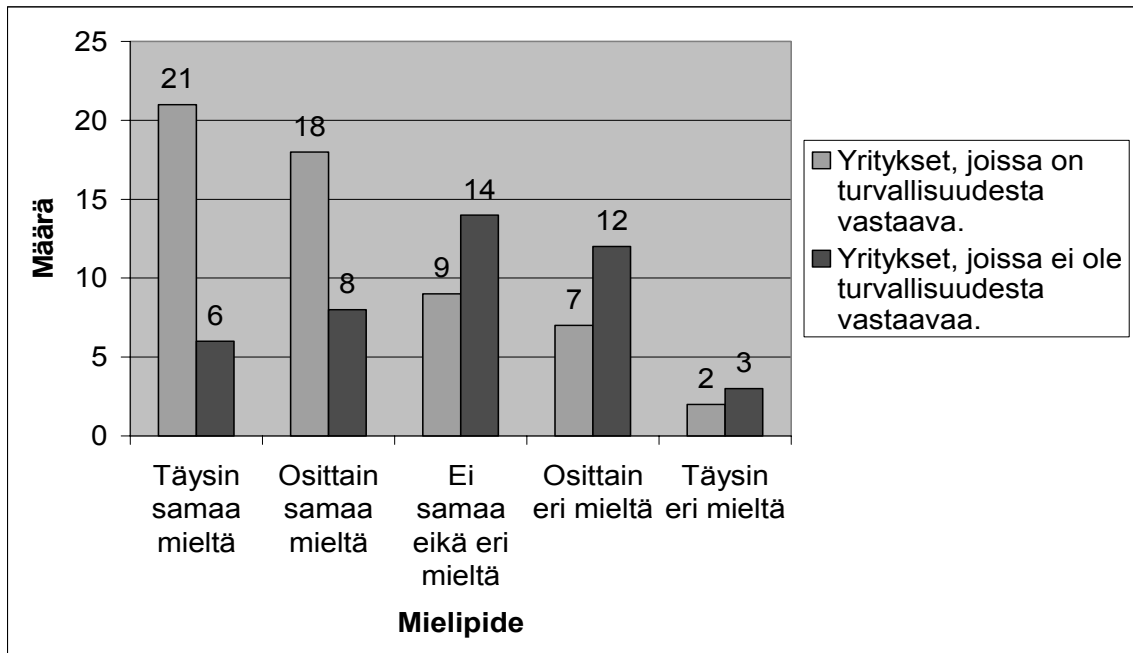
osaamisen lisäämisellä. Sijaisjärjestelyjen tarkoituksena on turvata henkilöstön riittävyys, jotta yritys voi toimia häiriöttömästi. (Leppänen 2006, 206 - 208.)

Yli 90 %:lla kyselyyn osallistuneista yrityksistä avainhenkilöt on määritelty ja heille on nimetty sijaiset. Vastaajayritykset ovat siten varautuneet avainhenkilöriskeihin, kuten yllättäviin poissaoloihin. Toimivien sijaisjärjestelyjen avulla nämä yritykset voivat toimia myös avainhenkilöistä johtuvien häiriötilanteiden aikana. Kaksi niistä vastaajayrityksistä, jotka olivat valinneet kyselyn edellisessä kohdassa henkilöturvallisuuden toiminnalleen tärkeäksi osa-alueeksi, eivät tulosten perusteella kuitenkaan ole nimenneet sijaisia avainhenkilöilleen. Näiden vastaajien mielipiteet yrityksensä henkilöturvallisuudesta eivät siten ole johdonmukaisia.

6.3.2 Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus

Kyselyn seuraava väittämä koski kiinteistö- ja toimitilaturvallisuutta. Kysyttäessä, onko yritysten toimitilat tärkeysluokiteltu, 53 % vastaajista oli samaa mieltä väittämästä. Yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 21 vastaajaa oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 18 oli osittain samaa mieltä. Yhdeksän vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Yhdeksän vastaajaa oli puolestaan eri mieltä. Näistä seitsemän oli osittain eri mieltä ja kaksi oli täysin eri mieltä. (Kuvio 26.)

Yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, kuusi vastaajaa oli väittämästä täysin samaa mieltä ja kahdeksan oli osittain samaa mieltä. 14 vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 12 oli osittain eri mieltä ja kolme oli täysin eri mieltä. (Kuvio 26.)



Kuvio 26. Yrityksen toimitilat on tärkeysluokiteltu (n=100)

Kyselyn tulosten perusteella yrityksen toimiala vaikuttaa siihen, onko yrityksen toimitilat tärkeysluokiteltu. Toimitilat oli yleisimmin tärkeysluokiteltu liike-elämän palvelujen yrityksissä. Näistä 71 % oli väittämästä samaa mieltä. Kaupan alan yritykset olivat vähiten samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Näistä vain 22 % ilmoitti tärkeysluokittelevansa toimitilansa. Muiden toimialojen yrityksistä yli 50 % oli tärkeysluokitellut toimitilansa.

Myös yrityksen koko vaikuttaa tulosten perusteella jonkin verran toimitilojen tärkeysluokittelun yleisyyteen. Toimitilat oli tärkeysluokiteltu yleisimmin yrityksissä, joiden liikevaihto oli 700 - 999 miljoonaa euroa. Näistä yrityksistä 63 % oli samaa mieltä väittämästä. Vähiten toimitilat oli tärkeysluokiteltu yrityksissä, joiden liikevaihto oli 100 - 399 miljoonaa euroa. Näistä vain 47 % oli väittämästä samaa mieltä. Muiden liikevaihtojen yrityksistä hieman yli 50 % oli tärkeysluokitellut toimitilansa.

Henkilöstömäärältään suurimmista, yli 10 000 henkilön yrityksistä 100 % oli tärkeysluokitellut toimitilansa. Vähiten toimitilat oli tärkeysluokiteltu yrityksissä, joiden henkilöstömäärä

oli 7 000 - 9 999. Näistä vain 29 % oli väittämistä samaa mieltä. Muiden henkilöstömäärin yrityksistä noin 75 % oli tärkeysluokitellut tilansa.

Tulosten perusteella toimitilat on tärkeysluokiteltu yleisemmin yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava. Näistä yrityksistä 68 % oli väittämistä samaa mieltä. Yrityksistä, joissa päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ei ole, vain 33 % oli väittämistä samaa mieltä.

Kaikki yrityksen tilat eivät ole samanarvoisia suojaamisen näkökulmasta. Jotta tilat tulisi suojattua asianmukaisesti, tulee ne tärkeysluokitella ennen suojaamista. Tilojen tärkeysluokittelun avulla suojaukset voidaan kohdistaa oikeisiin kohteisiin oikeassa laajuudessa. Oleellisinta tilojen luokittelussa on, että yritys ymmärtää luokittelun merkityksen toiminnalleen ja osaa sen pohjalta tärkeysluokitella tilansa. (Miettinen 2002, 92.)

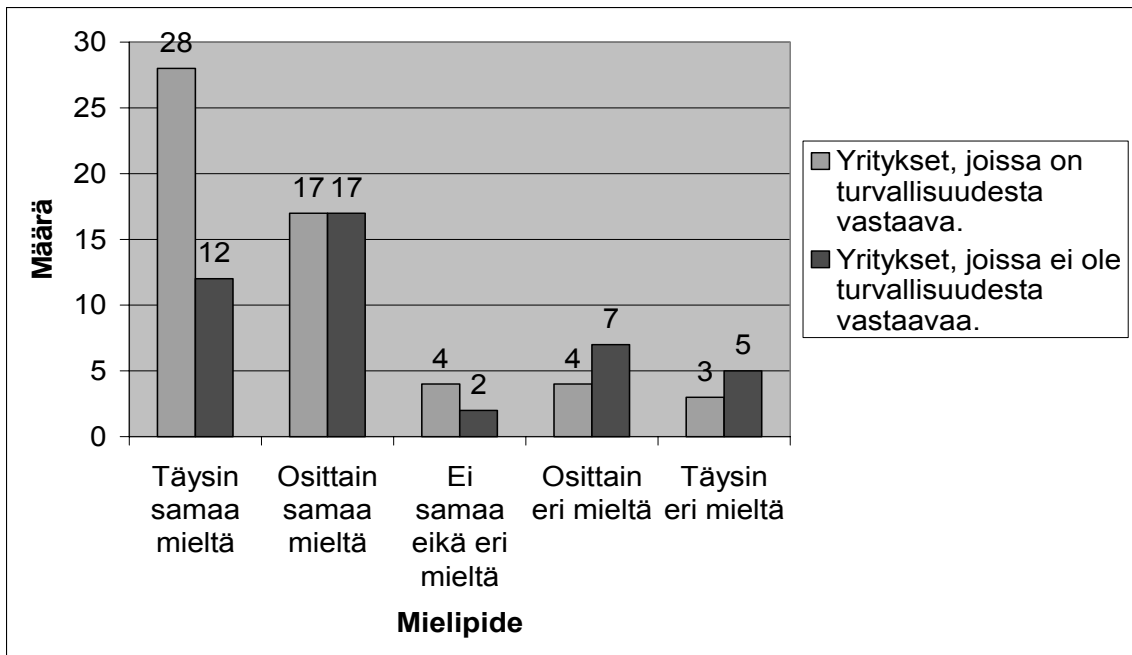
Yritysten toimitilojen tärkeysluokittelu toimii perustana tilojen suojaamiselle. Vain noin puolessa vastaajayrityksistä toimitilat oli tärkeysluokiteltu, joten käytetyt suojaustoimenpiteetkin voivat olla perusteettomia. Tärkeysluokittelun avulla voidaan perustella erilaisten suojaustoimenpiteiden, kuten turvallisuusjärjestelmien tarve. Lisäksi neljä niistä vastaajayrityksistä, jotka olivat valinneet kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden toiminnalleen tärkeäksi osa-alueeksi, eivät kuitenkaan ole tärkeysluokittelleet toimitilojaan. Näiden vastaajien mielipiteet yrityksensä kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudesta eivät siten ole johdonmukaisia.

6.3.3 Pelastustoiminta

Seuraavaksi kyselyssä esitettiin pelastustoimintaa koskeva väittämä poistumisharjoitusten säännöllisestä järjestämisestä. 75 % vastaajayrityksistä oli tästä väittämistä samaa mieltä. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 28 vastaajaa oli väittämistä täysin samaa mieltä ja 17 oli osittain samaa mieltä. Vastaajista neljä valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Neljä vastaajaa oli osittain eri mieltä ja kolme oli täysin eri mieltä. Yksi vastaaja ei vastannut tähän väittämään lainkaan. (Kuvio 27.)

Yrityksissä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 12 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 17 oli osittain samaa mieltä. Kaksi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa

eikä eri mieltä. Seitsemän vastaajaa oli väittämästä osittain eri mieltä ja viisi oli täysin eri mieltä. (Kuvio 27.)



Kuvio 27. Yrityksessä järjestetään säännöllisesti poistumisharjoituksia (n=99)

Kyselyn tulosten perusteella yrityksen toimiala vaikuttaa jonkin verran siihen, järjestetäänkö yrityksessä säännöllisesti poistumisharjoituksia. Yleisimmin poistumisharjoituksia järjestettiin muilla kuin kaupan, liike-elämän palvelujen, liikenteen tai teollisuuden toimialoilla. Muiden toimialojen vastaajayrityksistä 89 % oli väittämästä samaa mieltä. Kaupan alan vastaajayrityksistä vain hieman yli puolet, 56 % oli samaa mieltä väittämästä. Teollisuuden yrityksistä noin 80 % oli väittämästä samaa mieltä. Liike-elämän palvelujen ja liikenteen yrityksistä noin 65 % oli samaa mieltä.

Myös yrityksen koko, varsinkin liikevaihto, vaikuttaa tulosten perusteella jonkin verran poistumisharjoitusten järjestämiseen. Poistumisharjoituksia järjestettiin yleisimmin yrityksissä, joiden liikevaihto oli 700 - 999 miljoonaa euroa. Näistä yrityksistä 100 % oli samaa mieltä väittämästä. Vähiten poistumisharjoituksia järjestettiin yrityksissä, joiden liikevaihto oli 400

- 699 miljoonaa euroa. Näistä vain hieman alle 70 % oli samaa mieltä. Yli 1 000 miljoonan euron yrityksistä noin 80 % ilmoitti järjestävänsä säännöllisiä poistumisharjoituksia. Muiden liikevaihtojen yrityksistä noin 70 % oli samaa mieltä väittämästä.

Tulosten perusteella säännöllisiä poistumisharjoituksia järjestettiin yleisimmin yrityksissä, joiden henkilöstömäärä oli 7 000 - 9 999. Näistä noin 85 % ilmoitti järjestävänsä poistumisharjoituksia säännöllisesti. Muiden henkilöstömäärien yrityksistä noin 75 % oli väittämästä samaa mieltä.

Säännöllisiä poistumisharjoituksia järjestetään tulosten perusteella hieman enemmän yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava. Näistä 80 % oli väittämästä samaa mieltä. Yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, vain 67 % oli samaa mieltä väittämästä.

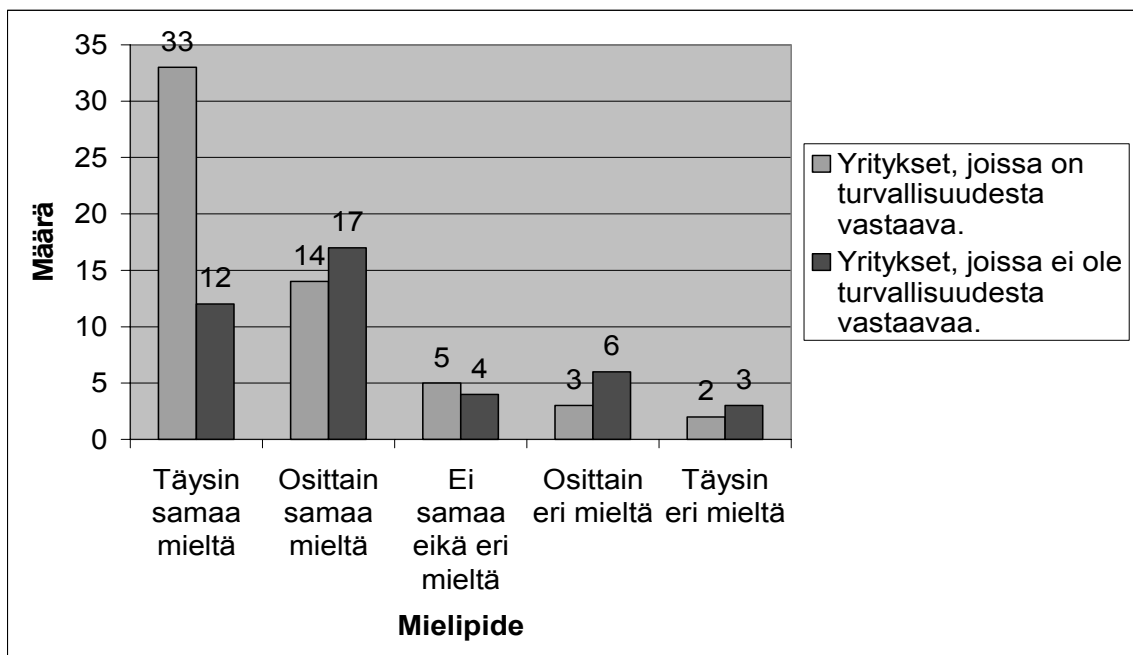
Pelastuslain ja -asetuksen vaatimassa pelastussuunnitelmassa tulee selvittää muun muassa poistumis- ja suojautumismahdollisuudet. Pelastussuunnitelman toimivuutta voidaan testata poistumisharjoitusten avulla. Poistumisharjoituksen tarkoituksena on testata pelastussuunnitelman toimivuutta tilanteessa, jossa tulipalon tai muun uhan vuoksi on tarpeellista evakuoida yrityksen henkilöstö ja asiakkaat turvallisempaan paikkaan. (Poistumisharjoitusopas 2005, 10.)

Kyselystä saatujen tulosten perusteella 75 %:lla vastaajayrityksistä järjestetään säännöllisesti poistumisharjoituksia. Harjoitukset ovat siten liitetty osaksi yritysten turvallisuustoimintaa. Säännöllisten poistumisharjoitusten avulla voidaan myös parantaa henkilöstön turvallisuusasenteita ja yrityksen turvallisuuskulttuuria. Toisaalta monessa vastaajayrityksessä ei järjestetä poistumisharjoituksia. Tämä saattaa johtua ihmisten tietämättömyydestä ja välinpitämättömyydestä. Paloturvallisuuteen ei välttämättä suhtauduta riittävän vakavasti. Lisäksi yhdessä vastaajayrityksistä, joka oli valinnut pelastustoiminnan toiminnalleen tärkeäksi osa-alueeksi, ei kuitenkaan järjestetä säännöllisesti poistumisharjoituksia. Tämän vastaajan mielipiteet yrityksensä pelastustoiminnasta eivät siten ole johdonmukaisia.

6.3.4 Rikostorjunta

Kyselyn seuraava väittämä liittyi rikostorjuntaan. 77 % vastaajayrityksistä ilmoitti tekevän-
sä viranomaisyhteistyötä rikosten torjunnassa. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvalli-
suudesta vastaava, 47 oli väittämästä samaa mieltä. Näistä 33 oli täysin samaa mieltä ja
14 oli osittain samaa mieltä. Viisi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä.
Viisi vastaajaa oli puolestaan eri mieltä. Näistä kolme oli osittain eri mieltä ja kaksi oli täy-
sin eri mieltä. (Kuvio 28.)

Yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 12 vastaajaa oli täysin
samaa mieltä ja 17 oli osittain samaa mieltä. Neljä vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa
eikä eri mieltä. Yhdeksän vastaajista oli puolestaan eri mieltä väittämästä. Näistä kuusi oli
osittain eri mieltä ja kolme oli täysin eri mieltä. Yksi vastaaja ei ilmoittanut mielipidettään.
(Kuvio 28.)



Kuvio 28. Yrityksessä tehdään viranomaisyhteistyötä rikosten torjunnassa (n=99)

Yrityksen toimiala vaikuttaa tulosten perusteella jonkin verran siihen, tehdäänkö yrityksissä viranomaisyhteistyötä rikosten torjunnassa. Yleisintä viranomaisyhteistyö oli liikenteen yrityksissä. Näistä 100 % oli samaa mieltä väittämästä. Vähäisintä viranomaisyhteistyö oli puolestaan kaupan alan yrityksissä, joiden vastaajista 71 % oli samaa mieltä väittämistä. Muiden toimialojen yrityksistä lähes 80 % oli samaa mieltä.

Myös yrityksen koko vaikuttaa tulosten perusteella jonkin verran siihen, tehdäänkö yrityksissä viranomaisyhteistyötä rikosten torjunnassa. Yleisimmin viranomaisyhteistyötä tehtiin yrityksissä, joiden liikevaihto oli 700 - 999 miljoonaa euroa. Näistä vastaajista 100 % oli samaa mieltä väittämästä. Vähäisintä viranomaisyhteistyö oli yrityksissä, joiden liikevaihto oli 100 - 399 miljoonaa euroa. Näistä vastaajayrityksistä vain 65 % ilmoitti tekevänsä viranomaisyhteistyötä. Alle 99 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä noin 75 % oli väittämästä samaa mieltä. Muiden liikevaihtojen yrityksistä noin 85 % oli väittämästä samaa mieltä.

Henkilöstömäärää tarkasteltaessa, viranomaisyhteistyö oli tulosten perusteella yleisintä suurissa, yli 4 000 henkilön yrityksissä. Kaikki vastanneet yritykset, joiden henkilöstömäärä oli yli 4 000, olivat väittämästä samaa mieltä. Vähäisintä viranomaisyhteistyö oli pienissä, alle 999 henkilön yrityksissä. Näistä vastaajayrityksistä vain hieman alle 70 % oli samaa mieltä väittämästä. Yrityksistä, joiden henkilöstömäärä oli 1 000 - 3 999, noin 80 % oli samaa mieltä väittämästä.

Lisäksi niissä yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, tehdään hieman enemmän viranomaisyhteistyötä kuin yrityksissä, joissa turvallisuusvastaavaa ei ole. 82 % vastaajayrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, ilmoitti tekevänsä viranomaisyhteistyötä rikostentorjunnassa. Yrityksistä, joissa päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ei ole, 69 % oli samaa mieltä väittämästä.

Tutkimusten mukaan yritykset joutuvat luultua useammin rikoksen kohteeksi. Joidenkin tutkimusten mukaan jopa yli puolet yrityksistä joutuu yhden vuoden aikana jonkin rikoksen kohteeksi. Kansallisen rikosentorjuntaohjelman tarkoituksena on ollut aktivoida kunnat, elinkeinoelämä, kirkko, kansalaisjärjestöt ja yksittäiset kansalaiset entistä tietoisemmin rikosten torjuntaan. Ohjelman yhteistyön tavoitteena on ollut vähentää rikoksia ja lisätä tur-

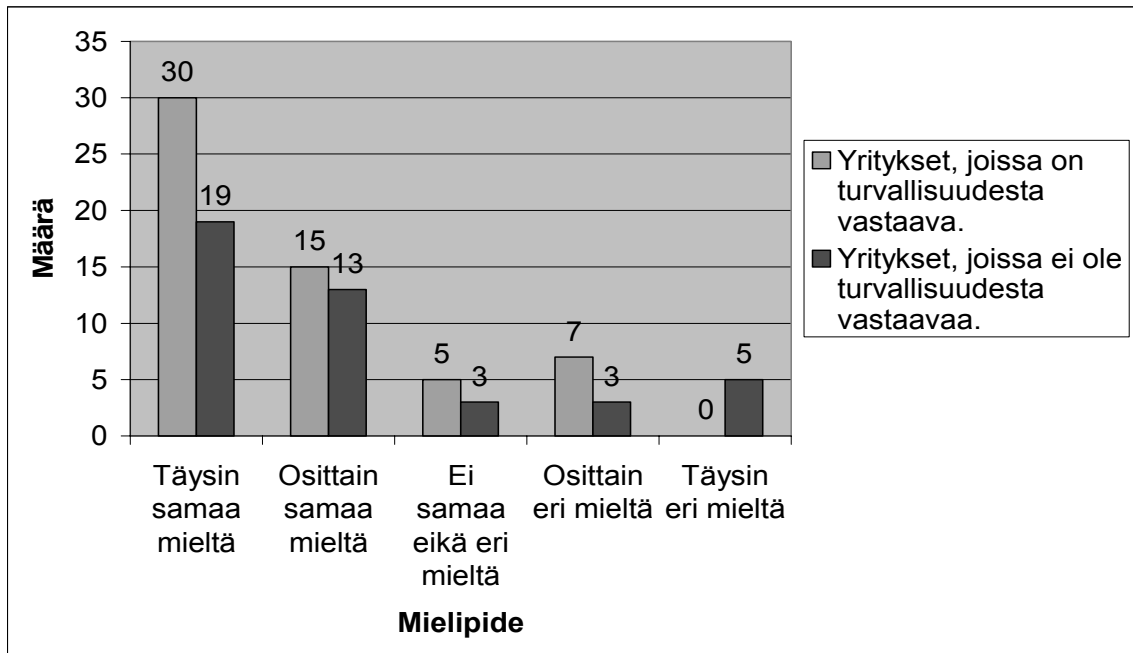
vallisuutta. Oikeusministeriön seurantaraportin mukaan elinkeinoelämän rooli ei kuitenkaan ole tullut riittävän voimakkaasti esille. Yhteistyö on raportin mukaan vasta aluillaan. Raportin mukaan ohjelman vaikutus paikallistason rikollisuusongelmiin tai tavoitteeseen vähentää rikoksia ei ole vielä kovin merkittävä. (Hämäläinen 2003.)

Kyselyn tulosten perusteella lähes 80 % yrityksistä ilmoitti tekevänsä viranomaisyhteistyötä rikosten torjunnassa. Kuitenkin Turvallisuustalkoot -ohjelmasta tehdyn raportin perusteella yritysten ja viranomaisten välinen yhteistyö on ollut vähäistä. Tämä saattaa johtua siitä, että yritykset eivät välttämättä ole tietoisia tai kiinnostuneita yhteistyön kehittämisestä. Lisäksi yritykset eivät välttämättä ymmärrä ennalta ehkäisevän rikostorjunnan ja viranomaisyhteistyön tärkeyttä. Kaikissa yrityksissä, joissa tulosten perusteella rikostorjunta on toiminnalle tärkeä osa-alue, tehdään myös viranomaisyhteistyötä rikosten torjunnassa.

6.3.5 Tietoturvallisuus

Kyselyn seuraava väittämä käsitteli tietoturvallisuuteen liittyvää dokumenttien luokittelua. 77 %:lla vastaajayrityksistä ilmoitti luokittelevansa dokumentit, esimerkiksi niiden julkisuusasteen mukaan. Yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 45 vastaajaa oli väittämästä samaa mieltä. Näistä 30 oli täysin samaa mieltä ja 15 oli osittain samaa mieltä. Viisi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Seitsemän vastaajaa oli puolestaan osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. (Kuvio 29.)

Yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 19 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 13 oli osittain samaa mieltä. Kolme vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Kolme vastaajaa oli osittain eri mieltä ja viisi oli täysin eri mieltä. (Kuvio 29.)



Kuvio 29. Yrityksessä käsiteltävät dokumentit luokitellaan (esim. julkinen - salainen) (n=100)

Kyselyn tulosten mukaan dokumenttien luokittelussa on jonkin verran eroavaisuuksia eri toimialojen kesken. Tulosten perusteella dokumenttien luokittelu oli yleisintä liike-elämän palvelujen yrityksissä. Näistä vastaajayrityksistä 93 % ilmoitti luokittelevansa dokumentit. Vähäisintä dokumenttien luokittelu oli kaupan alan sekä teollisuuden yrityksissä. Molempien toimialojen vastaajista 72 % oli väittämstä samaa mieltä. Muiden toimialojen vastaajista noin 80 % oli samaa mieltä väittämstä.

Myös yrityksen koko vaikuttaa tulosten perusteella jonkin verran siihen, luokitellaanko yrityksissä käsiteltävät dokumentit. Yleisintä luokittelu oli yrityksissä, joiden liikevaihto oli 700 - 999 miljoonaa euroa. Näistä vastaajista 100 % oli väittämstä samaa mieltä. Vähäisintä dokumenttien luokittelu oli puolestaan yrityksissä, joiden liikevaihto oli 400 - 699 miljoonaa euroa. Näistä yrityksistä 69 % ilmoitti luokittelevansa dokumentit. Yli 1 000 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä noin 85 % oli väittämstä samaa mieltä. Muiden liikevaihtojen yrityksistä hieman yli 70 % oli samaa mieltä väittämstä.

Henkilöstömäärältään suurimmat, yli 10 000 henkilön yritykset luokittelivat dokumentit tulosten mukaan yleisimmin. 100 %:ssa näistä vastaajayrityksistä ilmoitti luokittelevansa dokumentit. Vähäisintä dokumenttien luokittelu oli alle 999 henkilön sekä 7 000 - 9 999 henkilön yrityksissä. Näistä molemmista 71 % vastaajista oli väittämistä samaa mieltä. 1 000 - 3 999 henkilön yrityksistä noin 85 % ja 4 000 - 6 999 henkilön yrityksistä noin 75 % ilmoitti luokittelevansa dokumentit.

Sillä, onko yrityksessä päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, ei tulosten perusteella ole vaikutusta dokumenttien luokittelun yleisyyteen. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 79 % oli väittämistä samaa mieltä. Yrityksistä, joissa ei päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ole, samaa mieltä oli puolestaan 74 %.

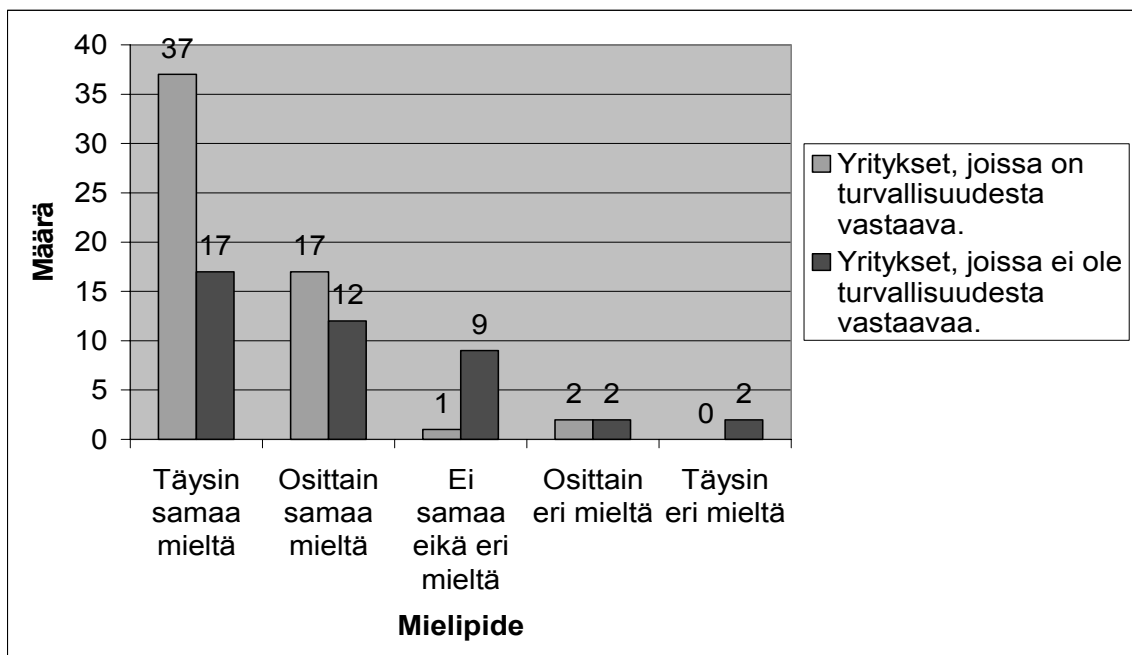
Tietoturvallisuuden avulla pyritään varmistamaan muun muassa tiedon luottamuksellisuus. Luotettavuuden varmistavat toimenpiteet on kohdistettava nimenomaan erityissuojattavaan tietoaineistoon. Toimenpiteiden oikeaksi mitoittamiseksi suojattava tietoaineisto on luokiteltava. Yrityksen tietoaineisto voidaan luokitella julkiseen tietoon, sisäiseen tietoon, luottamukselliseen tietoon, salaiseen tietoon ja erittäin salaiseen tietoon. (Valtionhallinnon tietoaineistojen käsittelyn tietoturvallisuusohje 2000, 23.)

Kuvion 24 perusteella tietoturvallisuus valittiin tärkeimmäksi yritysturvallisuuden osa-alueeksi. Lähes 80 % vastaajayrityksistä ilmoittikin luokittelevansa käsiteltävät dokumentit. Yrityksissä käsiteltävät dokumentit sisältävät usein myös sidosryhmien tietoja. Tämän vuoksi dokumenttien luokittelu tulisi olla keskeinen osa tietoturvallisuutta. Jos esimerkiksi yrityksen asiakkaiden tietoja joutuisi ulkopuolisille, voisi tästä aiheutua yritykselle suurta vahinkoa. Yhdeksässä vastaajayrityksessä dokumentteja ei vastausten mukaan luokitella, vaikka tietoturvallisuus koettiin toiminnalle tärkeäksi osa-alueeksi. Näiden vastaajien mielenpitoet yrityksensä tietoturvallisuudesta eivät siten ole johdonmukaisia. Tämä saattaa johtua siitä, että tietoturvallisuus liitetään usein vain tietotekniikkaan. Muita tietoturvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten käyttäjien inhimillisiä virheitä, ei välttämättä huomioida riittävästi.

6.3.6 Tuotannon ja toiminnan turvallisuus

Kyselyn seuraava väittämä liittyi tuotannon ja toiminnan turvallisuuteen kuuluviin ulkoistamissopimuksiin. 84 % vastaajayrityksistä ilmoitti liittävänsä ulkoistamissopimukseen turvallisuusvaatimuksia. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 37 vastaajaa oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 17 oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Kaksi vastaajaa oli puolestaan osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut väittämästä täysin eri mieltä. (Kuvio 30.)

Yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 17 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 12 oli osittain samaa mieltä. Yhdeksän vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Neljä vastaajaa oli puolestaan eri mieltä väittämästä. Näistä kaksi oli osittain eri mieltä ja kaksi oli täysin eri mieltä. Yksi ei vastannut tähän väittämään lainkaan. (Kuvio 30.)



Kuvio 30. Yrityksen ulkoistamissopimukseen liitetään turvallisuusvaatimuksia (n=99)

Kyselyn tulosten perusteella yrityksen toimiala vaikuttaa jonkin verran siihen, liitetäänkö ulkoistamissopimukseen turvallisuusvaatimuksia. Yleisimmin turvallisuusvaatimuksia liitettiin liike-elämän yritysten tekemiin sopimukseen. Näistä vastaajista 100 % oli väittämstä samaa mieltä. Vähäisintä turvallisuusvaatimusten liittäminen ulkoistamissopimukseen oli puolestaan kaupan alan yrityksissä. Näistä vastaajista 71 % oli samaa mieltä väittämstä. Muiden toimialojen vastaajayrityksistä yli 80 % oli samaa mieltä väittämstä.

Tulosten mukaan ulkoistamissopimukseen liitetään turvallisuusvaatimuksia yleisemmin liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään suurissa yrityksissä. Kaikista yli 700 miljoonan euron liikevaihdon vastaajayrityksistä lähes 100 % oli väittämstä samaa mieltä. Alle 699 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä puolestaan hieman alle 80 % oli samaa mieltä väittämstä.

Kaikki henkilöstömäärältään yli 4 000 henkilön vastaajayritykset olivat tästä väittämstä samaa mieltä. Vähiten turvallisuusvaatimuksia liitettiin ulkoistamissopimukseen alle 999 henkilön yrityksissä. Näistä vastaajayrityksistä 78 % oli väittämstä samaa mieltä. 1 000 - 3 999 henkilön yrityksistä noin 85 % oli väittämstä samaa mieltä.

Ulkoistamissopimukseen liitetään turvallisuusvaatimuksia tulosten perusteella yleisemmin niissä yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava. Näistä vastaajayrityksistä 95 % oli väittämstä samaa mieltä. Yrityksistä, joissa päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ei ole, 69 % ilmoitti liittävänsä turvallisuusvaatimuksia sopimukseensa.

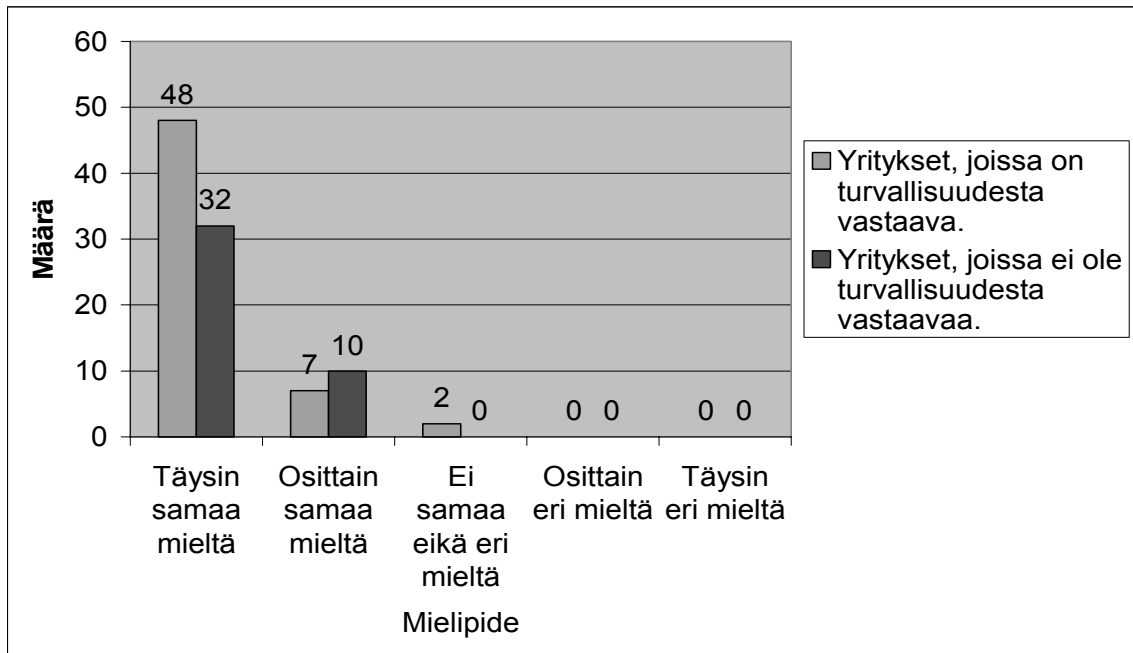
Yhteistyö liike-elämässä edellyttää luottamukseen perustuvien yhteistyöverkoston ja erilaisten kumppanuussuhteiden rakentamista. Erilaiset sopimukset sitovat ja velvoittavat yrityksiä päivittäin. Näihin sopimukseen sisältyy myös erilaisia riskitekijöitä. Asianmukaisen sopimuksen tarkoituksena on selventää sopimusosapuolien välisiä tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia sekä parantaa yhteistyötä ja auttaa välttämään ongelmia. Toimivan ja kannattavan yritystoiminnan turvaamiseksi, yrityksen on tunnettava ja hallittava sopimukseen, sopimiseen sekä vastuisiin liittyvät ongelmat ja riskit. Ulkoistamissopimusten käyttö yrityksen ja sen sidosryhmien välillä on melko yleistä. (Sopimus- ja vastuuriskit.) Sopimusriskejä voidaan hallita liittämällä sopimukseen turvallisuusvaatimuksia. Asetetut vaatimukset ja niiden täyttäminen voivat olla jopa yhteistyön edellytyksenä. (Liuhamo & Santonen 2002, 20.)

Kyselyn vastausten perusteella yli 80 % vastaajayrityksistä liittyy ulkoistamissopimuksiinsa turvallisuusvaatimuksia. 10 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Ne saattavat olla yrityksiä, jotka eivät ulkoista toimintojaan lainkaan. Tällöin ulkoistamissopimukset eivät kosketa heitä. Osa vastaajista oli valinnut tuotannon ja toiminnan turvallisuuden yrityksensä toiminnalle tärkeäksi osa-alueeksi. Kuitenkaan kolmessa näistä vastaajayrityksistä ei ulkoistamissopimukseen liitetä turvallisuusvaatimuksia. Näiden vastaajien mielipiteet yrityksensä tuotannon ja toiminnan turvallisuudesta eivät siten ole johdonmukaisia. Nämä saattavat olla juuri niitä yrityksiä, jotka eivät ulkoista toimintojaan lainkaan.

6.3.7 Työturvallisuus

Seuraava kyselyn väittämä liittyi työturvallisuuteen. 98 %:ssa vastaajayrityksistä ilmoitti seuraavansa henkilöstön työhyvinvointia. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 55 vastaajaa oli väittämästä samaa mieltä. Näistä 48 oli täysin samaa mieltä ja seitsemän oli osittain samaa mieltä. Kaksi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut väittämästä eri mieltä. (Kuvio 31.)

Yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, kaikki vastaajat olivat väittämästä samaa mieltä. 32 oli täysin samaa mieltä ja kymmenen oli osittain samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä. Yksi vastaaja ei vastannut väittämään lainkaan. (Kuvio 31.)



Kuvio 31. Yrityksessä seurataan henkilöstön työhyvinvointia (n=99)

Kyselyn tulosten mukaan työhyvinvoinnin seuraamisessa ei ole eroavaisuuksia eri toimialojen välillä. Liike-elämän palvelujen, liikenteen sekä muiden toimialojen vastaajayrityksistä 100 % oli samaa mieltä väittämästä. Kaupan alan yrityksistä 94 % ilmoitti seuraavansa henkilöstön työhyvinvointia. Teollisuuden yrityksistä puolestaan 98 % oli samaa mieltä väittämästä.

Myöskään yrityksen koko ei tulosten perusteella vaikuta työhyvinvoinnin seuraamiseen. Yleisintä työhyvinvoinnin seuraaminen oli yrityksissä, joiden liikevaihto oli 100 - 399, 700 - 999 sekä yli 1 000 miljoonaa euroa. Näistä vastaajista 100 % oli väittämästä samaa mieltä. Vähäisintä työhyvinvoinnin seuraaminen oli puolestaan yrityksissä, joiden liikevaihto oli 400 - 699 miljoonaa euroa. Näistä yrityksistä 92 % ilmoitti seuraavansa henkilöstön työhyvinvointia. Alle 99 miljoonan euron yrityksistä 95 % oli väittämästä samaa mieltä.

Henkilöstömäärältään 1 000 - 3 999, 7 000 - 9 999 sekä yli 10 000 henkilön vastaajayrityksistä 100 % ilmoitti, että heidän yrityksessään on seurattu henkilöstön työhyvinvointia. Vähiten työhyvinvointia seurattiin 4 000 - 6 999 henkilön yrityksissä, joista 75 % oli väittämäs-

tä samaa mieltä. Alle 999 henkilön yrityksistä samaa mieltä väittämästä oli 98 % vastaajista.

Myöskään sillä, onko yrityksessä päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, ei tulosten perusteella ole juurikaan vaikutusta työhyvinvoinnin seuraamiseen. Yrityksistä, joissa päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ei ole, 100 % oli väittämästä samaa mieltä. Puolestaan yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 96 % oli samaa mieltä.

Työhyvinvointia on mahdollista seurata monenlaisilla mittareilla. Näillä mittareilla voidaan mitata jotakin tiettyä asiaa tai ilmiötä, esimerkiksi sairauspoissaoloja, työtapaturmatilastoja, henkilöstön vaihtuvuutta sekä asiakaspalautteita. Pelkkä tiedon kerääminen ei kuitenkaan riitä, vaan ylimmän liikkeenjohdon tulee aktiivisesti analysoida ja tulkita saatua tietoa. Mittareita seuraamalla voidaan nähdä, miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet. (Ojala & Ahonen 2005, 232.)

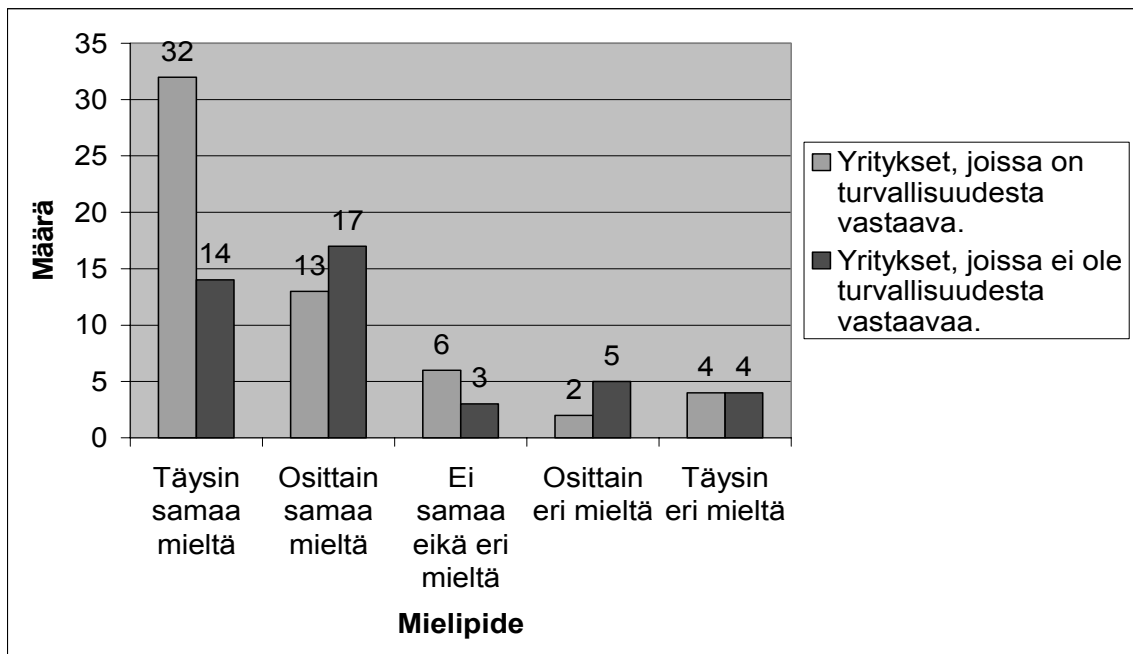
98 % vastaajista ilmoitti, että heidän yrityksessään seurataan henkilöstön työhyvinvointia. Kuitenkin kunnissa ja sairaaloissa tehty tutkimus osoittaa, että henkilöstö ei välttämättä voi hyvin. Tutkimuksen mukaan 32 % kuntien vakinaisista työntekijöistä oli sitä mieltä, että heidän itsearvioitu terveydentilansa oli alentunut. 30 %:n tutkimukseen osallistuneen työkyky oli heikentynyt, 28 % oli psyykkisesti rasittuneita ja 57 %:lla oli joku lääkärin toteama pitkäaikaissairaus. (Vahtera ym. 2002, 24.) Koska yrityksissä seurataan henkilöstön työhyvinvointia, on myös tärkeää kehittää sitä. Pelkkä tiedon kerääminen ei riitä, vaan saatuja tuloksia tulee aktiivisesti analysoida ja tulkita. Lisäksi havaittujen puutteiden korjaamiseksi tulee suunnitella ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet. Kaikissa yrityksissä, joissa tulosten perusteella työturvallisuus on toiminnalle tärkeä osa-alue, seurataan myös henkilöstön työhyvinvointia.

6.3.8 Ulkomaantoimintojen turvallisuus

Seuraavassa väittämässä käsiteltiin ulkomaantoimintojen turvallisuuteen liittyvää matkustusturvallisuutta. Matkustusturvallisuusohjeet oli laadittu 76 %:lla vastaajayrityksistä. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 32 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 13 oli osittain samaa mieltä. Kuusi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri

mieltä. Kuusi vastaajaa oli puolestaan eri mieltä väittämästä. Näistä kaksi oli osittain eri mieltä ja neljä oli täysin eri mieltä. (Kuvio 32.)

Yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 14 oli täysin samaa mieltä ja 17 oli osittain samaa mieltä. Kolme vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Yhdeksän vastaajaa oli puolestaan eri mieltä. Näistä viisi oli osittain eri mieltä ja neljä oli täysin eri mieltä. (Kuvio 32.)



Kuvio 32. Yrityksessä on laadittu matkustusturvallisuusohjeet (n=100)

Kyselyn tulosten perusteella yrityksen toimialalla on jonkin verran vaikutusta siihen, onko yrityksessä laadittu matkustusturvallisuusohjeet. Tulosten mukaan matkustusturvallisuusohjeet oli laadittu yleisimmin liike-elämän palvelujen yrityksissä. Näistä vastaajayrityksistä 86 % oli väittämästä samaa mieltä. Liikenteen yrityksistä vain 50 % ilmoitti, että heidän yrityksessään on laadittu matkustusturvallisuusohjeet. Muiden toimialojen vastaajista yli 70 % oli väittämästä samaa mieltä.

Yrityksen koolla on myös jonkin verran vaikutusta tulosten jakautumiseen. Yleisimmin matkustusturvallisuusohjeet oli laadittu yrityksissä, joiden liikevaihto oli 700 - 999 miljoonaa euroa. Näistä vastaajayrityksistä 100 % oli väittämistä samaa mieltä. Vähiten matkustusturvallisuusohjeita olivat laatineet yritykset, joiden liikevaihto oli alle 99 miljoonaa euroa. Näistä vain 65 % oli väittämistä samaa mieltä. Yli 1 000 miljoonan euron liikevaihdon vastaajayrityksistä noin 85 % oli samaa mieltä. Muiden liikevaihtojen yrityksistä samaa mieltä oli noin 75 % vastaajista.

Matkustusturvallisuusohjeet oli laadittu tulosten mukaan yleisimmin henkilöstömäärältään suurimmissa, yli 10 000 henkilön yrityksissä. Näistä 100 % oli väittämistä samaa mieltä. Vähiten ohjeet oli laadittu alle 6 999 henkilön yrityksissä, joista hieman yli 70 % oli samaa mieltä väittämistä. 7 000 - 9 999 henkilön vastaajayrityksistä 86 % oli samaa mieltä.

Matkustusturvallisuusohjeet on tulosten perusteella laadittu hieman yleisemmin niissä yrityksissä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö. Näistä vastaajayrityksistä 79 % oli väittämistä samaa mieltä. Yrityksistä, joissa päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ei ole, 72 % oli samaa mieltä väittämistä.

Matkustusturvallisuus painottuu nimenomaan ulkomaanmatkoilla. Matkustamiseen liittyvät turvallisuusriskit vaihtelevat suuresti eri puolilla maailmaa. Riskit on kuitenkin pyrittävä hallitsemaan hyvin jo etukäteen. (Rissa 2005, 14 - 15.) Yrityksissä, jossa henkilöstö matkustaa paljon ulkomailla, on hyvä laatia matkustusturvallisuusohjeet. Näiden ohjeiden tavoitteena on turvata työntekijän turvallisuus matkan valmistelussa, itse matkustamisessa sekä kohteessa ollessa. (Matkalle valmistautuminen.)

Lähes 80 % vastaajista ilmoitti, että heidän yrityksessään on laadittu matkustusturvallisuusohjeet. Yrityksissä on siten ymmärretty, että varsinkin ulkomaille tehtäviin työmatkoihin liittyy turvallisuusriskejä. Lisäksi yrityksissä on varauduttu työmatkoihin liittyviin turvallisuusriskeihin ainakin matkustusturvallisuusohjeilla. Jotta matkustusturvallisuusohjeista olisi hyötyä, tulee työmatkoja tekevät henkilöt perehdyttää ohjeisiin.

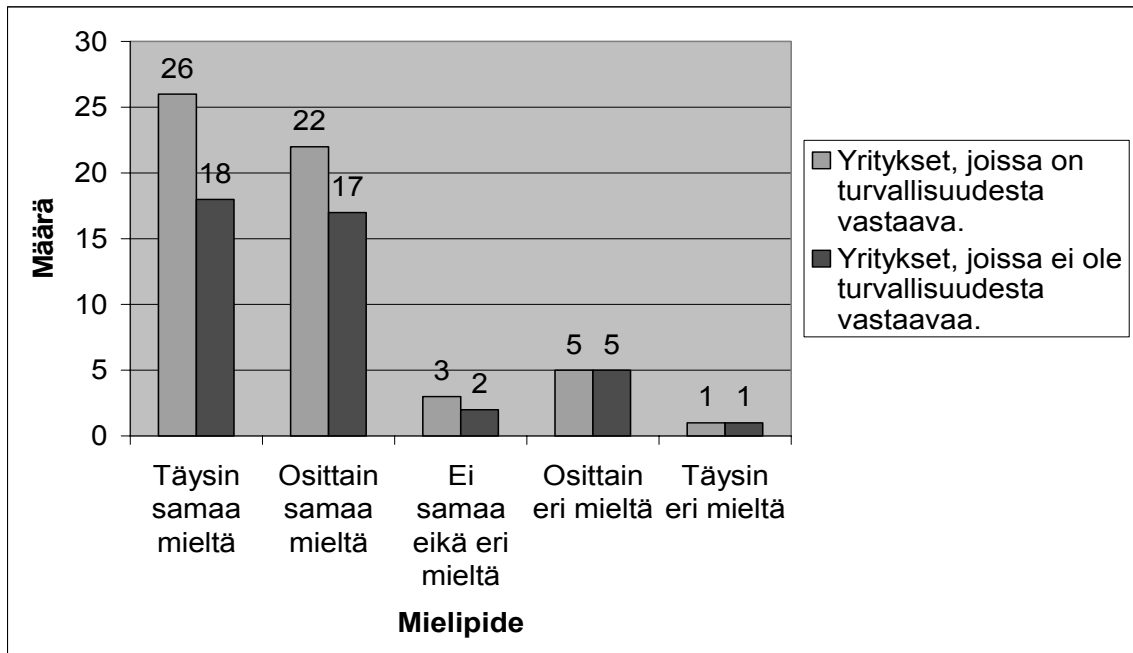
Kolmessa niistä yrityksistä, jotka valitsivat ulkomaantoimintojen turvallisuuden toiminnalleen tärkeäksi osa-alueeksi, ei kuitenkaan ole laadittu matkustusturvallisuusohjeita. Näiden

vastaajien mielipiteet yrityksensä ulkomaantoimintojen turvallisuudesta eivät siten ole johdonmukaisia. Tämä saattaa johtua siitä, että matkustusturvallisuutta ei yhdistetä ulkomaantoimintoihin. Lisäksi matkustusturvallisuutta ei välttämättä pidetä keskeisenä osana ulkomaantoimintojen turvallisuutta.

6.3.9 Valmiussuunnittelu

Seuraava kyselyn väittämä käsitteli valmiussuunnitteluun kuuluvaa liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmaa. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma oli laadittu 83 %:lla kyselyyn osallistuneista yrityksistä. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 26 vastaajaa oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 22 oli osittain samaa mieltä. Kolme vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Viisi vastaajaa oli osittain eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä. (Kuvio 33.)

Yrityksissä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 18 vastaajaa oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 17 oli osittain samaa mieltä. Kaksi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Viisi vastaajaa oli osittain eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä. (Kuvio 33.)



Kuvio 33. Yrityksessä on laadittu liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma (n=100)

Kyselyn tulosten perusteella yrityksen toimiala vaikuttaa jonkin verran liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelman laatimisen yleisyyteen. Jatkuvuussuunnitelma oli laadittu yleisimmin liike-elämän palvelujen yrityksissä, joista 93 % oli väittämistä samaa mieltä. Teollisuuden yrityksistä 77 %:ssa oli laadittu jatkuvuussuunnitelma. Muiden toimialojen vastaajista hieman yli 80 % oli väittämistä samaa mieltä.

Myös yrityksen koko vaikuttaa tulosten perusteella hieman jatkuvuussuunnitelman laatimisen yleisyyteen. Jatkuvuussuunnitelma oli laadittu yleisimmin liikevaihdoltaan pienimmissä, alle 99 miljoonan euron liikevaihdon yrityksissä. Näistä vastaajayrityksistä 91 % oli väittämistä samaa mieltä. 100 - 399 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä puolestaan 76 % oli samaa mieltä. Yli 400 miljoonan euron liikevaihdon vastaajayrityksistä noin 85 %:lla on laadittu liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma.

Henkilöstömäärältään 4 000 - 6 999 sekä yli 10 000 yrityksistä kaikki vastaajat olivat samaa mieltä tästä väittämistä. 7 000 - 9 999 henkilön yrityksistä 71 % ilmoitti, että heidän

yrityksessään on laadittu liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma. Alle 3 999 henkilön vastaajayrityksistä noin 85 % oli samaa mieltä väittämästä.

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelman laatimiseen ei tulosten mukaan vaikuta se, onko yrityksessä päätoimista turvallisuudesta vastaavaa henkilöä. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 84 % oli väittämästä samaa mieltä. Yrityksistä, joissa päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ei ole, 81 % oli samaa mieltä.

Jatkuvuussuunnittelun tarkoituksena on varmistaa, että yrityksellä on valmiudet jatkaa liiketoimintaansa myös vakavassa häiriötilanteessa ja sen jälkeen. Jatkuvuuden varmistaminen edellyttää, että kaikki liiketoiminnan tarvitsemat resurssit ovat käytettävissä. Jotta yritys pystyy varmistamaan kriittisten resurssien käytettävyyden, yrityksen tulee tunnistaa, mistä resursseista sen toiminta on riippuvainen. Jatkuvuussuunnittelulla pyritään minimoimaan liiketoiminnan tai liiketoimintojen keskeytyksistä yritykselle ja sen sidosryhmille aiheutuvat haitat. (Salminen 2003, 1, 4.)

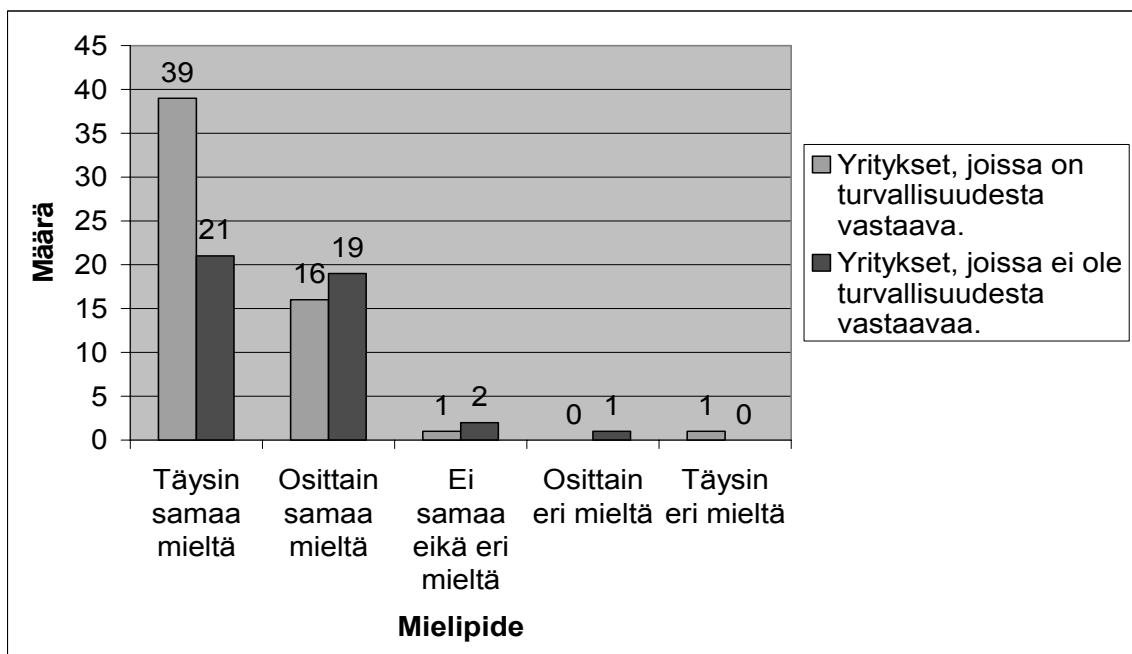
Yli 80 %:lla vastaajayrityksistä on laadittu tulosten perusteella liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma. Näissä yrityksissä on siten ymmärretty, että yrityksen toimintaan saattaa kohdistua sellaisia turvallisuusriskejä, jotka voivat toteutuessaan jopa keskeyttää toiminnan kokonaan. Näissä yrityksissä on myös varauduttu mahdollisiin riskeihin liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelman avulla. Muutamissa yrityksissä, joissa jatkuvuussuunnitelma on laadittu, ei tulosten perusteella kuitenkaan arvioida säännöllisesti turvallisuusriskejä. Näissä yrityksissä laadittu jatkuvuussuunnitelma perustuu siten johonkin muuhun kuin riskien arviointiin. Lisäksi 12 % vastaajista oli tämän väittämän kanssa eri mieltä. Nämä yritykset eivät siten ole varautuneet liiketoimintansa keskeytymiseen mahdollisissa häiriötilanteissa. Kaikissa yrityksissä, joissa tulosten perusteella valmiussuunnittelu oli toiminnalle tärkeä osa-alue, oli myös laadittu liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma.

6.3.10 Ympäristöturvallisuus

Kyselyn viimeinen väittämä koski ympäristöturvallisuutta. 95 % kyselyyn vastanneista ilmoitti, että yrityksen toiminnalla tuetaan kestävä kehitystä. Yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 39 vastaajaa oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 16 oli

osittain samaa mieltä. Yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut osittain eri mieltä. Yksi vastaaja oli väittämstä täysin eri mieltä. (Kuvio 34.)

Yrityksistä, joissa ei ole päätoimista turvallisuudesta vastaavaa, 21 oli väittämstä täysin samaa mieltä ja 19 oli osittain samaa mieltä. Kaksi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Yksi vastaaja oli väittämstä osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. (Kuvio 34.)



Kuvio 34. Yrityksen toiminnalla tuetaan kestäväää kehitystä (n=100)

Kyselyn tämän väittämän tuloksissa ei ollut juurikaan hajontaa. Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat, että yrityksen toiminnalla on tuettu kestäväää kehitystä. Yrityksen toimiala ei siten vaikuttanut tämän väittämän vastausten jakautumiseen. 100 % kaupan alan yrityksistä ilmoitti, että yrityksen toiminnalla on tuettu kestäväää kehitystä. Myös teollisuuden yrityksistä lähes kaikki, 98 % oli väittämstä samaa mieltä. Liikenteen yrityksistä puolestaan 83 % oli

samaa mieltä väittämästä. Liike-elämän palvelujen ja muiden toimialojen yrityksistä noin 90 % oli väittämästä samaa mieltä.

Myöskään yrityksen koko ei tulosten perusteella vaikuta siihen, tuetaanko yrityksen toiminnalla kestävää kehitystä. Yrityksistä, joiden liikevaihto oli 100 - 399 tai 700 - 999 miljoonaa euroa, 100 % vastaajista oli samaa mieltä väittämästä. Alle 99 miljoonan euron yrityksistä lähes 90 % oli samaa mieltä väittämästä. 400 - 699 ja yli 1 000 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä noin 95 % oli samaa mieltä väittämästä.

Henkilöstömäärältään 1 000 - 3999 sekä yli 10 000 henkilön yrityksistä 100 % ilmoitti, että yrityksen toiminnalla on tuettu kestävää kehitystä. Vähiten kestävää kehitystä tuettiin 4 000 - 6 999 henkilön yrityksissä, joista 75 % oli samaa mieltä väittämästä. Alle 999 henkilön yrityksistä 95 % oli samaa mieltä väittämästä. 7 000 - 9 999 henkilön yrityksistä 86 % vastaajista oli samaa mieltä.

Kestävän kehityksen tukemiseen ei tulosten perusteella vaikuta myöskään se, onko yrityksessä päätoiminen turvallisuudesta vastaava henkilö vai ei. Vastaajayrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, 96 % oli samaa mieltä väittämästä. Yrityksistä, joissa ei päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ole, samaa mieltä väittämästä oli 93 % vastaajista.

Ympäristöasiat ovat tärkeä osa yritysten toimintaympäristöä. Yritysten tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota toimintansa ympäristövaikutuksiin, sillä lainsäädäntö kiristyy ja asiakkaat sekä muut sidosryhmät voivat esittää vaatimuksia ympäristöasioiden huomioinnista. Onnistunut ympäristöasioiden hallinta edellyttää yrityksiltä järjestelmällistä suunnittelua, ohjausta ja seurantaa eli ympäristöasioiden johtamista. Ympäristöjohtamisen työkaluina voidaan käyttää erilaisia ympäristöjärjestelmiä, joiden avulla yritys voi hallita toimintansa ympäristövaikutuksia. Ympäristöjärjestelmässä selvitetään esimerkiksi, millaisia ympäristövaikutuksia yrityksen toiminnot ja yrityksen käyttämät tai valmistamat tuotteet voivat aiheuttaa poikkeustilanteissa. (Pesonen ym. 2005, 9, 11.)

Kyselyn tulosten perusteella 95 %:ssa vastaajayrityksistä huomioidaan kestävä kehitys. Vastausten jakautuminen oli odotettavissa, koska ympäristöasiat ovat ajankohtaisia ja tär-

keitä sekä yhteiskunnassa että yrityksissä. Toisaalta kaikki yritykset eivät välttämättä aktiivisesti tue toiminnallaan kestäväää kehitystä. Suomen ympäristökeskuksen tekemän selvityksen mukaan ympäristövahinkojen kokonaiskustannukset vuosina 2000 - 2005 olivat 3,5 miljoonaa euroa. Ympäristövahinkojen syynä olivat yleensä inhimilliset tekijät, kuten huolimattomuus, menettelyvirheet ja tahallisuus. (Ympäristövahingon riski suurin teollisuudessa, liikenteessä ja kunnallisilla jätevedenpuhdistamoilla.) Yrityksissä noudatetaan luultavasti ympäristölainsäädännön vaatimuksia, mutta omaehtoiset ympäristönsuojelutoimet saattavat jäädä vähemmälle. Yksi vastaajista oli valinnut ympäristöturvallisuuden toiminnalleen tärkeäksi osa-alueeksi, mutta hänen yrityksessään ei vastaajan mukaan kuitenkaan tueta kestäväää kehitystä. Tämän vastaajan mielipide yrityksensä ympäristöasioiden hallinnasta ei siten ole johdonmukainen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta ja sen tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä. Opinäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, mitä turvallisuusjohtamiseen kuuluu ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta. Lisäksi tutkittiin, mitkä turvallisuusjohtamisen osa-alueet ovat tärkeimpiä yritysten toiminnalle. Tutkimusongelmiin haettiin vastausta kyselyn sekä haastattelujen avulla. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Suomessa toimivien, erityisesti suurten ja keskisuurten yritysten ylimmän johdon edustajat.

Tutkimuksen tulosten perusteella turvallisuusjohtamiseen kuuluu ylimmän liikkeenjohdon mukaan ensisijaisesti lainsäädännön vaatimusten huomioiminen, henkilöstön työhyvinvoinnin seuraaminen, kestävään kehityksen huomioiminen, avainhenkilöiden sijaisjärjestelyt, turvallisuusriskien arviointi sekä turvallisuusvastuiden jakaminen. Lisäksi ylimmän liikkeenjohdon mukaan turvallisuus tuottaa yritykselle taloudellista lisäarvoa.

Lähes 100 % kyselyn vastaajayrityksistä oli samaa mieltä lainsäädäntöön liittyvästä väittämästä. 98 % vastanneista ilmoitti, että yrityksen turvallisuustoiminnassa huomioidaan lainsäädännön vaatimukset. Tämän tuloksen perusteella yritysten turvallisuustoiminnan taso on korkea. Esimerkiksi työturvallisuuslain kaikkien vaatimusten noudattaminen luo hyvät edellytykset turvalliselle ja hyvinvoivalle työympäristölle ja -yhteisölle. Työturvallisuuslaki velvoittaa esimerkiksi työnantajaa selvittämään sekä arvioimaan työn ja työympä-

ristön vaaratekijät. Kyselyn tulosten perusteella 90 %:ssa vastaajayrityksistä turvallisuusriskejä arvioidaankin säännöllisesti. Teemahaastattelujen mukaan riskienhallintaprosessi on kokonaisuudessaan luonnollinen osa yritysten toimintaa. Prosessi tukee liiketoimintasuunnittelua, sillä se mahdollistaa toiminnan kehittämisen.

Kyselyn tulosten mukaan 98 %:ssa vastaajayrityksistä seurataan henkilöstön työhyvinvointia. Tämän tuloksen perusteella ylin liikkeenjohto kokee henkilöstön yrityksen toiminnalle tärkeäksi voimavaraksi. Henkilöstöstä erityisesti avainhenkilöt on kyselyn tulosten perusteella huomioitu yritysten turvallisuustoiminnassa. 93 % kyselyyn vastanneista ilmoitti, että heidän yrityksessään avainhenkilöille on nimetty sijaiset.

95 % kyselyn vastaajista ilmoitti, että heidän yrityksensä toiminnassa huomioidaan kestävä kehitys. Tämän tuloksen perusteella yritykset ovat liittäneet tärkeät ja ajankohtaiset ympäristöasiat osaksi niiden liiketoimintaa. Yritykset ovat siten mukana sekä paikallisessa että maailmanlaajuisessa yhteiskunnallisessa muutoksessa, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. Kestävän kehityksen huomioiminen merkitsee myös sitä, että yrityksen päätöksenteossa ja toiminnassa huomioidaan tasavertaisesti ympäristö, ihminen ja talous.

88 %:lla kyselyyn osallistuneista yrityksistä turvallisuusvastuut on jaettu selkeästi. Tämän tuloksen perusteella yritysten turvallisuustoimintaa voidaan toteuttaa tehokkaasti ja organisoitusti. Lisäksi turvallisuusvastuiden selkeä jakaminen yrityksen sisäisen tehtävänjaon mukaisesti mahdollistaa sen, että turvallisuus voidaan liittää myös käytännössä liiketoiminnan keskeiseksi osaksi.

80 % kyselyyn vastanneista ilmoitti, että turvallisuus tuottaa yritykselle taloudellista lisäarvoa. Turvallisuusjohtamista ei siten tulosten mukaan koeta pelkkänä kustannustekijänä, vaan turvallisuuden avulla saavutetaan myös tuloksia sekä lisätään yrityksen tuottavuutta. Haastattelujen perusteella turvallisuutta pidettiin liiketoiminnan keskeisenä edellytyksenä. Joissakin yrityksissä liiketoiminnan koettiin jopa perustuvan turvallisuuslähtöisyydelle. Haastattelujen mukaan taloudellisen lisäarvon saavuttaminen voidaan osoittaa esimerkiksi turvallisuuteen liittyvillä mittareilla. Kyselyn tulosten mukaan 69 %:lla vastaajayrityksistä mitataankin turvallisuutta erilaisten mittareiden avulla.

Vähiten turvallisuusjohtamiseen liitettiin kyselyn tulosten perusteella turvallisuustoiminnan auditointi (79 %), viranomaisyhteistyö rikosten torjunnassa (77 %), dokumenttien luokittelu (77 %), matkustusturvallisuusohjeiden laatiminen (76 %), säännöllisten poistumisharjoitusten järjestäminen (75 %), johdon turvallisuuskoulutuksen järjestäminen (71 %), turvallisuuden mittaaminen erilaisilla mittareilla (69 %), turvallisuusjohtamisjärjestelmän käyttäminen (68 %) sekä toimitilojen tärkeysluokittelu (53 %).

Kyselyn tulosten mukaan yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota varsinkin kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuteen. Vaikka kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus valittiin viidenneksi tärkeimmäksi osa-alueeksi, kyselyyn vastanneista yrityksistä vain 53 % on tärkeysluokitellut toimitilansa. Yrityksissä ei välttämättä ole ymmärretty, että toimitilojen turvallisuus on yksi keskeisistä edellytyksistä liiketoiminnan jatkumisen kannalta. Yritysten toimitilojen tärkeysluokittelu toimii perustana tilojen suojaamiselle. Tilojen tärkeysluokittelun avulla voidaan esimerkiksi valita oikeat rakenteellisen suojauksen keinot ja tekniset turvallisuusjärjestelmät.

Yritysten toiminnalle tärkeimpinä turvallisuusjohtamisen osa-alueina pidettiin tietoturvaluutta, tuotannon ja toiminnan turvallisuutta sekä henkilöturvallisuutta. 67 % kaikista vastaajista valitsi tärkeimmäksi osa-alueeksi tietoturvaluuden. 51 % vastaajista valitsi tuotannon ja toiminnan turvallisuuden. Henkilöturvallisuuden valitsi 49 % vastaajista. Vähiten tärkeinä osa-alueina pidettiin pelastustoimintaa, valmiussuunnittelua sekä rikostorjuntaa. 10 % kaikista vastaajista valitsi pelastustoiminnan ja valmiussuunnittelun yrityksen toiminnalle tärkeäksi osa-alueeksi. Rikostorjunnan valitsi vain 6 % vastaajista.

Kyselystä saatujen tulosten mukaan yrityksen toimiala vaikuttaa jonkin verran turvallisuusjohtamisen sisältöön. Kaikkien kyselyn vastausten perusteella liike-elämän palvelujen yrityksistä keskimäärin 90 % oli esitetystä väittämistä samaa mieltä. Kaupan alan yrityksistä puolestaan keskimäärin 72 % oli samaa mieltä väittämistä. Muiden toimialojen vastaajista keskimäärin hieman yli 80 % oli väittämistä samaa mieltä.

Kyselyn tulosten perusteella myös yrityksen liikevaihto ja henkilöstömäärä vaikuttavat jonkin verran turvallisuusjohtamisen sisältöön. Kaikkien vastausten perusteella suurten yritys-

ten ylin johto oli kyselyn väittämistä yleisemmin samaa mieltä kuin pienten yritysten johto. Liikevaihdoltaan suurista, yli 700 miljoonan euron yrityksistä keskimäärin 90 % oli esitetyistä väittämistä samaa mieltä. Liikevaihdoltaan alle 99 miljoonan euron yrityksistä puolestaan keskimäärin 73 % oli samaa mieltä väittämistä. Liikevaihdoltaan 100 - 699 miljoonan euron yrityksistä keskimäärin 79 % oli väittämistä samaa mieltä.

Vastaajayrityksistä, joiden henkilöstömäärä oli yli 10 000, keskimäärin 98 % oli esitetyistä väittämistä samaa mieltä. Alle 999 henkilön yrityksistä puolestaan keskimäärin 76 % oli samaa mieltä väittämistä. 1 000 - 6 999 henkilön yrityksistä keskimäärin 85 % oli väittämistä samaa mieltä. 7 000 - 9 999 henkilön yrityksistä keskimäärin 90 % oli väittämistä samaa mieltä.

Kyselyn tulosten perusteella sillä, onko yrityksessä päätoimista turvallisuudesta vastaavaa henkilöä vai ei, on myös vaikutusta turvallisuusjohtamisen sisältöön. Kaikkien kyselyn vastausten perusteella yrityksistä, joissa on päätoiminen turvallisuudesta vastaava, keskimäärin 88 % oli samaa mieltä esitetyistä väittämistä. Puolestaan yrityksistä, joissa päätoimista turvallisuudesta vastaavaa ei ole, keskimäärin 71 % oli samaa mieltä väittämistä.

8 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista sekä tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Arvioinnin kohteena ovat tutkimuksen kulku, tutkimusaineisto sekä kyselyn ja haastattelujen avulla saadut tulokset. Lisäksi tässä luvussa esitetään jatko-tutkimusaiheita.

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliudella tarkoitetaan mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen pätevyys eli validius tarkoittaa puolestaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Huomioimalla nämä tekijät koko tutkimusprosessin ajan pyritään välttämään mahdolliset virheet. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Tämä tutkimus on luotettavuudeltaan hyvä. Tutkimukseen liittyvälle kyselylle asetetut tavoitteet saavutettiin. Kyselyyn saatiin sata vastausta, joten vastausprosentiksi muodostui 31 %. Tämän perusteella tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Tutkimus on

myös toistettavissa, sillä ulkoiset tekijät, kuten tutkijan vaihtuminen, eivät vaikuta tutkimustuloksiin. Tutkimuksen luotettavuutta on saattanut kuitenkin heikentää se, että kyselyn vastaajat ovat voineet ymmärtää annetut väittämät eri tavalla. Toisaalta näiden satunnaisvirheiden vaikuttavuus tutkimukseen ei välttämättä ole kovin suuri. (Vilkkä 2005, 162).

Tämä tutkimus on myös pätevydeltään hyvä. Kyselyssä ja haastatteluissa käytetyt teemat on valittu olemassa olevasta teoriasta. Tämän avulla tutkimuksessa on mitattu juuri niitä turvallisuusjohtamiseen liittyviä asioita, jotka ovat teorian mukaan keskeisiä. Lisäksi saadut tulokset ja teoria olivat yhteneväisiä keskenään. Tutkimuksen pätevyyttä parantaa myös käytettyjen tutkimusmenetelmien soveltuvuus. Strukturoitu kysely ja teemahaastattelut soveltuivat tämän tutkimuksen tekemiseen hyvin. Kyselyn avulla saatiin kerättyä aineistoa suuresta ja hajallaan olevasta joukosta. Lisäksi kyselyn avulla voitiin kysyä monia asioita. Teemahaastattelujen avulla voitiin puolestaan käsitellä valittuja teemoja tarkemmin.

Tutkimus ja siitä saadut tulokset ovat hyödyllisiä liike-elämälle ja erityisesti ylimmälle liikkeenjohdolle. Tutkimuksessa käytetyn teorian avulla selviää, mitä turvallisuusjohtamiseen yleisesti kuuluu. Tutkimuksen tuloksista ilmenee puolestaan ylimmän liikkeenjohdon näkemys turvallisuusjohtamisen sisällöstä. Lisäksi liikkeenjohdon edustajat voivat verrata oman yrityksensä turvallisuusjohtamista ja sen sisältöä tämän tutkimuksen tuloksiin. Vertailun avulla ylin liikkeenjohto voi kehittää yrityksensä turvallisuustoimintaa.

Tutkimus on kokonaisuudessaan onnistunut. Tutkimusaihe oli mielenkiintoinen ja haastava. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä turvallisuusjohtamiseen kuuluu ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta. Lisäksi tutkittiin, mitkä turvallisuusjohtamisen osa-alueet ovat tärkeimpiä liike-elämässä. Tavoitteena oli myös saada mahdollisimman monen yrityksen ylimmän johdon edustaja mukaan tutkimukseen. Tutkimukselle asetetut korkeat tavoitteet saavutettiin hyvin.

Lisäksi tutkimusprosessi eteni hyvin. Työskentely sujui laaditun aikataulun mukaisesti. Täysipäiväinen paneutuminen opinnäytetyön tekemiseen mahdollisti työn nopean valmistumisen. Tutkimuksen kulkua nopeutti myös se, että työllä oli selkeät päämäärät ja tavoitteet. Työn tekemiseen ei liittynyt ongelmia, joten työtä tehtiin melko itsenäisesti. Itsenäistä työskentelyä edesauttoi myös se, että tutkimusaihe ei ollut sidottu mihinkään tiettyyn yri-

tykseen tai organisaatioon. Tämän vuoksi tutkimuksen etenemistä eivät hidastaneet esimerkiksi aikatauluongelmat tai näkemyserot tutkimuksen sisällöstä. Suunnitteluvaiheessa kartoitetut opinnäytetyöhön liittyvät riskit, kuten laaditun kyselyn tai teemahaastattelujen epäonnistuminen tai työn etenemisen ongelmat, eivät toteutuneet.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää joitakin jatkotutkimusaiheita. Turvallisuusjohtamista voitaisiin tutkia muista näkökulmista, kuten muiden työnantajan edustajien tai työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi jokaista tässä tutkimuksessa käsiteltyä turvallisuusjohtamisen osa-aluetta voitaisiin tutkia erikseen ja syvällisemmin. Tutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi ylimmän liikkeenjohdon sitoutuminen turvallisuusasioihin, mitkä tekijät vaikuttavat johdon sitoutumiseen ja miten sitoutuminen ilmenee.

LÄHTEET

Berg, K. 1996. Yrityksen riskinhallinta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

Elinkeinoelämän peruskirja. International Chamber of Commerce Finland. [www-dokumentti]. [luettu 5.3.2007]. <<http://www.iccfin.fi/peruskirja.asp>>.

Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi. Liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Edita.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Fischer, R. & Green, G. 1998. Introduction to security. 6th edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Hankilanoja, A. 2007. Työturvallisuus ja vastuun kohdentuminen poliisihallinnossa. 2. uudistettu painos. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 6. painos. Helsinki: Edita.

Helsingin seudun toimialakatsaus. 2007. Helsingin seudun kauppakamari. [pdf-dokumentti]. [luettu 5.3.2007]. <http://www.helsinki.chamber.fi/files/1584/Helsingin_seudun_toimialakatsaus_1-2007.pdf>.

Henkilöturvallisuus. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 24.3.2005]. <<http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/henkiloturvallisuus.php>>.

Henttonen, T. 2000. Turvallisuuden mittaaminen. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Turvallisuustekniikan laitos. Diplomityö. [pdf-dokumentti]. [luettu 22.2.2007]. <<http://www.tukes.fi/julkaisut/7-2000.pdf>>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M. 2004. Säteilyturvallisuudesta vastaavien johtajien turvallisuuskulttuuri lääketieteellisessä säteilyn käytössä. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Pro gradu-tutkielma. [pdf-dokumentti]. [luettu 25.2.2007]. <http://www.stuk.fi/julkaisut_maaraykset/fi_FI/opinnaytteet/_files/72881283274772808/default/gradu_turvallisuuskulttuuri_laaket_sat_kaytossa.pdf>.

Hämäläinen, E. Yritysten tärkeä osallistua rikosentorjuntaan. HAASTE-lehti 4/2003. Oikeusministeriö. [www-dokumentti]. [luettu 24.3.2007]. <<http://www.haaste.om.fi/23335.htm>>.

- Hämäläinen, P. & Lanne, M. 2001. Onnistuneen turvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto.
- Jaatinen, T. 2006. Yrityksen ympäristöturvallisuus. Fennia. [www-dokumentti]. [luettu 2.3.2007]. <<http://www.fennia.fi/Ajankohtaista/Asiakaslehti/Yritysturvallisuus/140303.htm>>.
- Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V., Salonen, T. & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.
- Kane, P. 2000. Practical security training. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen. 2005. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry. [pdf-dokumentti]. [luettu 11.1.2007]. <<http://www.rakli.fi/attachements/2005-09-06T12-50-5348.pdf>>.
- Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kestävä kehitys. Ympäristöministeriö. [www-dokumentti]. [päivitetty 2.4.2007]. <<http://www.environment.fi/default.asp?contentid=188780&lan=fi>>.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kovacich, G. & Halibozek, E. 2003. The manager's handbook for corporate security. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kuikko, T. 2006. Työturvallisuus ja sen valvonta. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.
- Kuusisto, A. 2000. Safety management systems: audit tools and reliability of auditing. Espoo: Technical Research Centre of Finland.
- Kyrölä, T. 2004. Selvitys yritysten liiketoiminnan riskeistä ja toiminnalle olennaisten turvallisuuden osa-alueiden hallinnasta Uudenmaan alueella. Helsinki: Helsingin kauppakamari.
- Laitinen, A., Virta, E. & Aromaa, K. 1995. Yritysten turvallisuusriskit ja niihin varautuminen. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.
- Lanne, M. 2001. Yliopistojen ja korkeakoulujen turvallisuusjohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Turvallisuustekniikan laitos. Diplomityö. [pdf-dokumentti]. [luettu 11.1.2007]. <<http://turva.me.tut.fi/julkaisut/Yliopistojen%20ja%20korkeakoulujen%20turvallisuusjohtaminen.pdf>>.
- Lanne, M., Koskela, M., Tytykoski, K. & Nenonen, S. 2004. Kokonaisturvallisuuden edistäminen yrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Turvallisuustekniikan laitos. [pdf-dokumentti]. [luettu 11.1.2007]. <http://turva.me.tut.fi/julkaisut/TSRRaportti_KOKTUnetti.pdf>.

- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Helsinki: Turvatekniikan keskus.
- Liuhamo, M. & Santonen, M. 2002. Turvallisuuskymppi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Matkalle valmistautuminen. Matkailuturvallisuuden neuvottelukunnan matkustusohjeet. Ulkoasiainministeriö. [www-dokumentti]. [päivitetty 18.1.2007]. <<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=34625&contentlan=1&culture=fi-FI>>.
- Miettinen, J. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Helsinki: Kauppakaari.
- Mitä on kestävä kehitys. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. [www-dokumentti]. [päivitetty 06.07.2005]. <http://www.ek.fi/ek_suomeksi/kilpailukyky/kestava_kehitys/index.php>.
- Mol, T. 2003. Productive safety management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita.
- Nenonen, S. 2003. Turvallisuusilmapiiriselvitys yliopistolla. Tampereen teknillinen yliopisto. Turvallisuustekniikan laitos. Diplomityö. [pdf-dokumentti]. [luettu 12.12.2006]. <<http://turva.me.tut.fi/julkaisut/Turvallisuusilmapiiriselvitys%20yliopistolla.pdf>>.
- Oedewald, P. & Reiman, T. 2006. Turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminnan erityispiirteet. Espoo: VTT.
- Ortmeier, P. 2005. Security management. An introduction. 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.
- Pakarinen, M. 2006. Turvallisuuskulttuurin muutos paperitehtaassa. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Pro gradu-tutkielma. [pdf-dokumentti]. [luettu 17.2.2007]. <<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01333.pdf>>.
- Pelastustoiminta. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 24.3.2005]. <<http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/pelastustoiminta.php>>.
- Pesonen, H., Hämäläinen, K. & Teittinen, O. 2005. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Poistumisharjoitusopas. 2005. Helsinki: Suomen Palopäällystöliitto ry.
- Rikosriskien ennaltaehkäisy. VTT. [html-dokumentti]. [luettu 14.3.2007]. <http://www.pk-rh.com/show_doc.asp_ID=349.html>.
- Rikosriskit. VTT. [html-dokumentti]. [luettu 14.3.2007]. <http://www.pk-rh.com/show_doc.asp_ID=348.html>.

Rikosturvallisuus. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 24.3.2005]. <<http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/rikosturvallisuus.php>>.

Risk management. 2002. A guide to good practice. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Rissa, K. 1999. Riskit hallintaan: turvallisuus, terveys, ympäristö, laatu, tuottavuus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Rissa, K. 2001. Turvallisuudella tulosta. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Rissa, K. 2005. Ulkomaantyön riskit hallintaan. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Roper, C., Grau, J. & Fischer, L. 2006. Security Education, Awareness, and Training. From theory to practice. Massachusetts: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Roughton, J. & Mercurio, J. 2002. Developing an effective safety culture. Massachusetts: Butterworth-Heinemann.

Ruuhilehto, K. & Kuusisto, A. 1998. Turvallisuuskulttuuri - mitä se on? Turvatekniikan keskus. [pdf-dokumentti]. [luettu 10.2.2007]. <http://www.tukes.fi/julkaisut/3_1998.pdf>.

Ruuhilehto, K. & Vilppola, K. 2000. Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä. Helsinki: Turvatekniikan keskus.

Salminen, H. 2003. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu. 2. painos. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Salminen, S., Ruotsala, R., Vorne, J. & Saari, J. 2007. Työturvallisuuslain toimeenpano työpaikoilla. Selvitys uudistetun työturvallisuuslain vaikutuksista työpaikkojen turvallisuustoimintaan. Sosiaali- ja terveysministeriö. <<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2007/03/el1174044963473/passthru.pdf>>.

Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Väitöskirja.

Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sopimus- ja vastuuriskit. VTT. [html-dokumentti]. [luettu 22.3.2007]. <http://www.pk-rh.com/show_doc.asp_ID=318.html>.

Suominen, A. 1994. Yritysten riskienhallintakäyttäytyminen ja vakuutuspolitiikka liikkeenjohdon toiminnan osana. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Tietoturvallisuus. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 24.3.2005]. <<http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/tietoturvallisuus.php>>.

- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu. Tampere: Vastapaino, 9 - 21.
- Toimitilaturvallisuus. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 24.3.2005]. <<http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/toimitilaturvallisuus.php>>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuotannon ja toiminnan turvallisuus. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 24.3.2005]. <http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/tuotanto_ja_toiminta.php>.
- Turvallisuuden hallinta. Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto. [www-dokumentti]. [päivitetty 8.4.2005]. <http://www.tyosuojelutietopankki.fi/good_practice/turvallisuus/hallinta.stm>.
- Turvallisuuden mittaaminen teollisuudessa. 2000. Turvatekniikan keskus. [pdf-dokumentti]. [luettu 26.2.2007]. <http://www.tukes.fi/vaaralliset_aineet/esitteet_ja_oppaat/TURVALLISUUDEN%20MITTAAMINEN.pdf>.
- Turvallisuus alkaa johtamisesta. Turvatekniikan keskus. [pdf-dokumentti]. [luettu 13.4.2007]. <http://www.tukes.fi/vaaralliset_aineet/esitteet_ja_oppaat/turv_johtaminen_esite.pdf>.
- Turvallisuusjohtaminen. 2002. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35.
- Turvallisuus matkalla. Matkailuturvallisuuden neuvottelukunnan matkustusohjeet. Ulkoasiainministeriö. [www-dokumentti]. [päivitetty 15.1.2007]. <<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=34626&contentlan=1&culture=fi-FI>>.
- Turvallisuusselvitysmenettely. Poliisi. [www-dokumentti]. [luettu 14.3.2007]. <<http://www.poliisi.fi/poliisi/supo/home.nsf/pages/3A4A54BE0DDC1885C2256BE9004E0C6F>>.
- Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. 2005. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. [pdf-dokumentti]. [luettu 10.4.2007]. <<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2005/12/hm1135943559410/passthru.pdf>>.
- Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta I-III. 2003. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Työsuojelutoiminta työpaikalla. 2006. Työturvallisuuskeskus. [pdf-dokumentti]. [luettu 18.3.2007]. <http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyosuojelutoiminta_tyopaikalla_2006.pdf>.
- Työturvallisuus. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 24.3.2005]. <<http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/tyoturvallisuus.php>>.

Työturvallisuuslakitoimikunnan mietintö. 2001. Sosiaali- ja terveysministeriö. [pdf-dokumentti]. [luettu 10.2.2007].
<<http://pre20031103.stm.fi/suomi/tso/julkaisut/tyoturvallisuuslaki.pdf>>.

Ulkomaantoimintojen turvallisuus. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 24.3.2005].
<http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/ulkomaantoimintojen_turvallisuus.php>.

Vahtera, J., Kivimäki M. & Virtanen, P. (toim.) 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos.

Valli, R. 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 100 - 112.

Valmiussuunnittelu. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 24.3.2005].
<<http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/valmiussuunnittelu.php>>.

Valtionhallinnon tietoaineistojen käsittelyn tietoturvallisuusohje. 2000. Valtiovarainministeriö. [pdf-dokumentti]. [luettu 18.3.2007]. <http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/05_valtionhallinnon_tietoturvallisuus/3386/3388_fi.pdf>.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.

Vastuullinen yritystoiminta. Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto. [www-dokumentti]. [päivitetty 28.12.2006].
<http://www.tyosuojelutietopankki.fi/good_practice/tuottavuustekija/vastuullinen/>.

Wermdalen, H. 1991. Säkerhets boken 1992. Stockholm: Securitas.

Vesterinen, L. 2005. Johtamisjärjestelmien kehittäminen paikallispoliisissa: kehittämistyön heijastuminen johtamisperusteisiin, arvoihin ja eettiseen toimintaan. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. 2. painos. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

von Gruenewaldt, V. (toim.) 2004. Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Yleisiä sopimusongelmia. VTT. [html-dokumentti]. [luettu 22.3.2007].
<http://www.pk-rh.com/show_doc.asp_ID=487.html>.

Ympäristöturvallisuus. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 24.3.2005].
<<http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/ymparistoturvallisuus.php>>.

Ympäristövahingon riski suurin teollisuudessa, liikenteessä ja kunnallisilla jätevedenpuhdistamoilla. Suomen ympäristökeskus. [www-dokumentti]. [luettu 3.4.2007].
<<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=228401&lan=fi&clan=fi>>.

Yritysten rikosturvallisuus 2005. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Yritysturvallisuuden osa-alueet. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 24.3.2005]. <<http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/index.php>>.

Yritysturvallisuuden perusteet. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 3.8.2005]. <http://www.ek.fi/ytnk/tiedotteet/yritysturvallisuuden_perusteet.php>.

Yritysturvallisuuden uudet perusteet. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [päivitetty 12.8.2005]. <<http://www.ek.fi/ytnk/extranet/esitysarkisto.php>>.

KUVIOT

Kuvio 1. Liikkeenjohdon rooli riskienhallinnassa	16
Kuvio 2. Yrityksen toimintaympäristö ja sidosryhmät	22
Kuvio 3. Yritysturvallisuuden osa-alueet.....	29
Kuvio 4. Kerroksittain suojaaminen	34
Kuvio 5. Turvallisuuskulttuurin osajärjestelmät	52
Kuvio 6. Johtamiskulttuurin rakenne	53
Kuvio 7. Turvallisuuskulttuurin osajärjestelmät ja niiden mittaaminen	58
Kuvio 8. Turvallisuuden mittaamisen osa-alueet	60
Kuvio 9. Vastaajan toimenkuva yrityksessä	69
Kuvio 10. Yrityksen toimiala	70
Kuvio 11. Yrityksen liikevaihto	71
Kuvio 12. Yrityksen henkilöstömäärä	72
Kuvio 13. Yrityksen sijainti	73
Kuvio 14. Päätoiminen turvallisuudesta vastaava	74
Kuvio 15. Turvallisuusvastuut on jaettu yrityksessä selkeästi	75
Kuvio 16. Yritykseen kohdistuvat turvallisuuteen liittyvät riskit arvioidaan säännöllisesti ..	78
Kuvio 17. Yrityksen turvallisuustoimintaa arvioidaan auditointien avulla.....	81
Kuvio 18. Lainsäädännön vaatimukset on huomioitu yrityksen turvallisuustoiminnassa ..	83
Kuvio 19. Yrityksen johdolle järjestetään turvallisuuskoulutusta	85
Kuvio 20. Yrityksessä on laadittu kirjallinen turvallisuuspolitiikka	88
Kuvio 21. Yrityksessä on käytössä turvallisuusjohtamisjärjestelmä	90
Kuvio 22. Yrityksessä mitataan turvallisuutta erilaisilla mittareilla	93
Kuvio 23. Turvallisuus tuottaa yritykselle taloudellista lisäarvoa	96
Kuvio 24. Yrityksen toiminnalle tärkeimmät yritysturvallisuuden osa-alueet	99
Kuvio 25. Yrityksen avainhenkilöille on nimetty sijaiset	102
Kuvio 26. Yrityksen toimitilat on tärkeysluokiteltu	105
Kuvio 27. Yrityksessä järjestetään säännöllisesti poistumisharjoituksia	107
Kuvio 28. Yrityksessä tehdään viranomaisyhteistyötä rikosten torjunnassa	109
Kuvio 29. Yrityksessä käsiteltävät dokumentit luokitellaan (esim. julkinen - salainen) ...	112
Kuvio 30. Yrityksen ulkoistamissopimukseen liitetään turvallisuusvaatimuksia	114
Kuvio 31. Yrityksessä seurataan henkilöstön työhyvinvointia	117
Kuvio 32. Yrityksessä on laadittu matkustusturvallisuusohjeet	119
Kuvio 33. Yrityksessä on laadittu liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma	122
Kuvio 34. Yrityksen toiminnalla tuetaan kestäväää kehitystä	124

LIITTEET

Liite 1	Kyselylomake	141
Liite 2	Kyselylomakkeen saate	144
Liite 3	Teemahaastattelun runko	145

Liite 1 Kyselylomake

Tiedot yrityksestä

Valitkaa seuraavista yritystänne vastaava vaihtoehto.

1. Toimenkuvanne yrityksessä konsernijohtaja
 toimialajohtaja
 toimitusjohtaja
 varatoimitusjohtaja
 joku muu, mikä?

2. Yrityksen toimiala kauppa
 liike-elämän palvelut
 liikenne
 teollisuus
 joku muu, mikä?

3. Yrityksen liikevaihto (miljoonaa euroa) alle 99
 100 - 399
 400 - 699
 700 - 999
 yli 1 000

4. Yrityksen henkilöstömäärä alle 999
 1 000 - 3 999
 4 000 - 6 999
 7 000 - 9 999
 yli 10 000

5. Yrityksen sijainti Etelä-Suomen lääni
 Itä-Suomen lääni
 Lapin lääni
 Länsi-Suomen lääni
 Oulun lääni

6. Yrityksessä on päätoiminen turvallisuudesta vastaava (esim. turvallisuuspäällikkö). Kyllä
 Ei

Turvallisuusjohtaminen

Valitkaa seuraavista turvallisuusjohtamista käsittelevistä väittämistä yksi (1) käsitystänne parhaiten vastaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
7. Turvallisuusvastuut on jaettu yrityksessämme selkeästi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yritykseemme kohdistuvat turvallisuuteen liittyvät riskit arvioidaan säännöllisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yrityksemme turvallisuustoimintaa arvioidaan auditointien avulla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Lainsäädännön vaatimukset on huomioitu yrityksemme turvallisuustoiminnassa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yrityksemme johdolle järjestetään turvallisuuskoulutusta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yrityksessämme on laadittu kirjallinen turvallisuuspolitiikka.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yrityksessämme on käytössä turvallisuusjohtamisjärjestelmä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yrityksessämme mitataan turvallisuutta erilaisilla mittareilla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Turvallisuus tuottaa yrityksellemme taloudellista lisäarvoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yritysturvallisuuden osa-alueet

16. Valitkaa seuraavista kolme (3) yrityksenne toiminnalle tärkeintä yritysturvallisuuden osa-alueita.

- Henkilöturvallisuus
 Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus

- Pelastustoiminta
- Rikostorjunta
- Tietoturvallisuus
- Tuotannon ja toiminnan turvallisuus
- Työturvallisuus
- Ulkomaantoimintojen turvallisuus
- Valmiussuunnittelu
- Ympäristöturvallisuus

Valitkaa seuraavista yritysturvallisuuden eri osa-alueita käsittelevistä väittämistä yksi (1) käsitystänne parhaiten vastaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
17. Yrityksemme avainhenkilöille on nimetty sijaiset.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Yrityksemme toimitilat on tärkeysluokiteltu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Yrityksessämme järjestetään säännöllisesti poistumisharjoituksia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yrityksessämme tehdään viranomaisyhteistyötä rikosten torjunnassa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Yrityksessämme käsiteltävät dokumentit luokitellaan (esim. julkinen - salainen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Yrityksemme ulkoistamissopimuksiin liitetään turvallisuusvaatimuksia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Yrityksessämme seurataan henkilöstön työhyvinvointia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Yrityksessämme on laadittu matkustusturvallisuusohjeet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Yrityksessämme on laadittu liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Yrityksemme toiminnalla tuetaan kestäväää kehitystä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tietojen lähetys

Tyhjennä

Kiitos vastauksestanne!
Hyvää kevään jatkoa!

Liite 2 Kyselylomakkeen saate

Arvoisa kyselyn vastaanottaja!

Olemme turvallisuusalan opiskelijoita Laurea-ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä aiheesta Turvallisuusjohtaminen ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta. Tutkimuksemme liittyvän kyselyn avulla selvitämme Suomessa toimivien yritysten johdon näkemyksiä turvallisuusjohtamisesta. Kyselymme kohderyhmänä ovat 320 yrityksen ylimmän johdon edustajat.

Turvallisuusjohtamista ei ole Suomessa aiemmin tutkittu liikkeenjohdon näkökulmasta. Tutkimuksemme onnistumisen kannalta olisikin tärkeää, että vastaisitte oheiseen kyselyyn.

<https://elomake.laurea.fi/v2/lomakkeet/1987/lomake.html>

Mikäli Teillä ei ole mahdollisuutta vastata kyselyymme, toivomme, että välitätte sen jollekin toiselle yrityksenne ylimmän johdon edustajalle.

Toivomme Teidän vastaavan kyselyymme 19. maaliskuuta 2007 mennessä. Kyselyyn vastaamiseen kuluu vain muutama minuutti. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti eikä e-lomake yksilöi vastaajan tietoja. Lisäksi kyselyn tulokset raportoidaan siten, ettei niistä voi päätellä yksittäistä vastaajaa.

Mikäli haluatte lisätietoja kyselystämme tai tutkimuksestamme, voitte ottaa meihin yhteyttä sähköpostitse.

Kiitos yhteistyöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Henna Piisku
henna.piisku@laurea.fi

Elviira Saari
elviira.saari@laurea.fi

Harri Koskenranta
yliopettaja, opinnäytetyön ohjaaja
harri.koskenranta@laurea.fi

Liite 3 Teemahaastattelun runko

HAASTATTELU TURVALLISUUSJOHTAMISESTA

1. Turvallisuuden hallinta
 - Miten johdon sitoutuminen turvallisuuteen näkyy yrityksessänne?
 - Onko yrityksessänne käytössä turvallisuusjohtamisjärjestelmä?
2. Riskienhallinta
 - Onko yrityksessänne käytössä riskienhallintaprosessi?
3. Turvallisuuden mittaaminen
 - Mitataanko yrityksessänne turvallisuuteen liittyviä asioita, esimerkiksi sairauspoissaoloja tai työhyvinvointia?
4. Lainsäädäntö
 - Asettaako voimassaoleva lainsäädäntö yrityksellenne joitakin erityisvaatimuksia?
5. Turvallisuuden tuottama taloudellinen lisäarvo
 - Onko turvallisuudesta hyötyä yrityksenne toiminnalle?
6. Yritysturvallisuus
 - Mitkä yritysturvallisuuden osa-alueista ovat yrityksenne toiminnalle keskeisimmät?
 - Tulevatko nämä painopisteet muuttumaan tulevaisuudessa?