

# **Onko turvallisuusjohdon sijoittumisella organisaatorakenteessa vaikutusta turvallisuuden toteuttamiseen ja toteutumiseen?**

Kohteena valtionhallinnon organisaatiot

Turvallisuusjohtamisen koulutusohjelma TJK-13

Tutkielma

Voitto Kiviharju

Valvira

Helsinki 2015-04-23

Aalto University Professional Development – Aalto PRO



## Tiivistelmä

Tutkielmassa on tarkasteltu miten valtionhallinnon viranomaisen turvallisuusjohdon sijoittuminen organisaatorakenteessa vaikuttaa organisaation turvallisuuden toteuttamiseen ja toteutumiseen. Huomioon otettavia asioita ovat olleet myös ylimmän johdon kiinnostuksen vaikuttaminen turvallisuustyön onnistumiseen sekä miten turvallisuustoiminnassa vaikuttaa organisaatiosta riippumaton toiminta.

Tutkimusmenetelmänä on Case Study ja tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelu kohdistettiin neljään valtiorakenteen virastoon ja kirjattiin heiltä saatuja vastauksia ja niiden perusteella saatiin aikaiseksi lopputulos. Luonteeltaan työ oli käytännön kokemukseen perustuva, jossa tukena teoreettista kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Usealla valtionhallinnon alalla turvallisuus ja turvallisuusjohtaminen nähdään irrallisena substanssitoiminnasta. Kokonaisvaltaista turvallisuuden hallintaa ole monessakaan valtion organisaatiossa pohdittu.

Johtopäätöksissä todetaan, että ylimmän johdon sitoutuminen luo luottamusta, kun organisaation työntekijät huomaavat, että johto on mukana jokapäiväisessä turvallisuustyössä kiinteästi. Kun johto on kiinnostunut aidosti organisaation ydintoimintoihin vaikuttavien tilanteiden ennakoitavuudesta se tuo arkiseen työhön varmuutta tulevasta. Toisin sanoen ylimmän johdon sitoutuminen turvallisuustyöhön lisää organisaation turvallisuutta.

Suosituksissa kiinnitetään huomioita muun muassa siihen, että turvallisuusjohdon suurimpia haasteita on se, millä tavoin voidaan vaikuttaa organisaatiossa sekä ylimpään johtoon, että muihin johtotehtävissä työskenteleviin niin, että yhteistyö näiden tahojen kanssa tukee organisaation ydintehtävien suorittamista.

Kun turvallisuuden hallinta on hajautettu usean henkilön vastuulle, on ehdottoman suositeltavaa, että hankitaan organisaatioon turvallisuuspäällikkö, jolle annetaan kokonaisvastuu ja turvallisuuden koordinoititehtävä.

## Sisältö

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkielman tausta.....	1
1.2 Tutkimuskysymys.....	2
1.3 Keskeiset käsitteet.....	2
1.4 Tutkielman tavoite.....	5
1.5 Rajaus.....	5
1.6 Kysymykset.....	5
1.7 Lopputulos.....	6
2 Taustatietoa.....	7
2.1 Turvallisuusjohtaminen.....	7
3 Vastaukset kysymyksiin.....	11
4 Johtopäätökset.....	15
5 Suositukset.....	20
Lähteet.....	23

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman tausta

Ajatukseni tämän tutkielman tekemiseen sai liikkeelle palveluni turvallisuuden laajalla alueella sekä ulkomailla että kotimaassa. Lisäpontimena toimi ihmettelyni, miksi turvallisuuteen ja turvallisuusjohtamiseen valtionhallinnossa kiinnitetään niin vähän huomiota. Resursointiin ja turvallisuusammattitaidon kehittämiseen suunnataan mielestäni vähän huomiota. Halusin kiinnittää huomiota myös siihen, että ylimmän johdon kiinnostuksella ja turvallisuusjohdon riippumattomuudella on merkitys turvallisuuden hallinnan onnistumisessa.

Erityisesti olen huomannut, että usealla valtionhallinnon alalla turvallisuus ja turvallisuusjohtaminen nähdään irrallisena substanssitoiminnasta, eikä kokonaisvaltaista turvallisuuden hallintaa ole monessakaan valtion organisaatiossa pohdittu.

Turvallisuus nähdään usein tukitoimintona, joka pidetään erillään linjaorganisaatiosta ja niin sanotuista tuottavista toiminnoista. Tämä antaa toisaalta mahdollisuuden ottaa etäisyyttä linjan päivittäisiin kiireisiin ja tuotantopaineisiin, mutta voi myös etäännyttää liikaa. Linja saattaa pitää turvallisuutta ja turvallisuusihmisiä ulkopuolisena.

Toisaalta juridinen turvallisuusvastuu on aina suorittavalla tasolla, joten turvallisuus työ riippuu turvallisuusasiantuntijoiden sijainnista organisaatiorakenteessa. Asiantuntijan tehtävä on kuitenkin aina pikemminkin tukea, opastaa ja avustaa kuin varsinaisesti suorittaa linjan turvallisuustehtäviä.

Turvallisuusasiantuntijan ja turvallisuusjohdon on hyvä varmistaa kenelle hän raportoi virallisesti ja kenelle hänen on hyvä informoida tekemisistään. Aina ei kuitenkaan ole mahdollista valita tai vaikuttaa siihen, kenelle raportoidaan, se määrätään. Samoin on hyvä varmistaa, minkä tahojen toiminnasta hän tarvitsee tietoa ja minkä tahojen kautta turvallisuusasioita voi parhaiten organisaatiossa edistää. Yhteys pitää olla suora organisaation ylimpään

johtoon, jotta voidaan turvallisuusasiantuntija voi toimia strategisen johtamisen tukena.

## 1.2 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymyksenä on: Miten valtionhallinnon viranomaisen turvallisuusjohdon sijoittuminen organisaatorakenteessa vaikuttaa organisaation turvallisuuden toteuttamiseen ja toteutumiseen. Huomioon otettavia asioita ovat myös ylimmän johdon kiinnostuksen vaikuttaminen turvallisuustyön onnistumiseen sekä miten turvallisuustoiminnassa vaikuttaa organisaatiosta riippumaton toiminta.

## 1.3 Keskeiset käsitteet

*Valtionhallinnon viranomaisella* tarkoitetaan valtion hallintoviranomaisia ja muita valtion virastoja ja laitoksia sekä tuomioistuimia ja muita lainkäyttöviranomaisia. (Valtioneuvoston asetus tietoturvallisuudesta valtionhallinnossa (681/2010))

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että valtion julkisen hallinnon tehtävänä on panna täytäntöön lainsäädäntöelimen hyväksymiä lakeja ja toteuttaa käytännössä ylimmän poliittisen johdon hyväksymiä toimintapolitiikkoja (policy). Jaakko Nousiainen mukaan valtion hallinto-organisaatio on ”tavoitteellinen, monitasoinen ja laaja-alainen kokonaisjärjestelmä, joka ottaen huomioon taloudellisuuden, tehokkuuden, vaikuttavuuden ja oikeusvarmuuden tuottaa poliittisen päätöksentekojärjestelmän ohjaamana kansalaisten kulloinkin tarvitsemat suoritteet ja palvelukset”. (<http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/valtionhallinto/>)

*Turvallisuusjohtoon* kuuluvaksi ymmärretään valtion organisaatiossa turvallisuusrooleihin nimettyjä hoitavia henkilöitä, jotka vastaavat turvallisuuden vaatimusten mukaisuudesta, kehittämisestä ja toteuttamisesta.

Turvallisuuden johtaminen ja ylläpito kuuluu jokaisen, organisaation keskeisiin tehtäviin osallistuvan henkilön toimintavastuisiin. Turvallisuustoiminnan johtamisesta vastaa ylin johto apunaan turvallisuusjohto.

*Organisaatorakenteen* käsite ei tarkoita ainoastaan organisaatiokaavioita. Se sisältää myös tiedot organisaatioissa toistetuista toiminnoista ja siihen kuuluvien ihmisten erilaisten asemien aikaansaamasta hierarkiasta. Organisaatorakenteessa otetaan kantaan ihmisten väliseen työnjakoon ja rooleihin sekä määritellään eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Rakenteen tavoitteena on avustaa ihmisten ja ryhmien yhteistyön aikaansaamisessa niin, että työnjakoa saadaan erilaistettua tarpeeksi säilyttäen samalla yhteistyö organisaation eri osien välillä. (Juuti, 2006, s. 207).

*Organisaatorakenteen* määrittelee organisaation johto sen perusteella, millaisia päämääriä halutaan saavuttaa. Tärkeimpiä rakenteen tehtäviä ovat joka tapauksessa mahdollistaa nopea ja vääristymätön tiedonkulku sekä tehokas päätöksenteko. Myös suhde ympäristöön vaikuttaa rakenteen kehittymiseen: jos ympäristö on hitaasti muuttuva, voi organisaatio olla helposti hyvin jäykkä ja hierarkkinen. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä siltä vaaditaan puolestaan joustavaa rakennetta. (Juuti, 2006, s. 208)

*Turvallisuusjohtaminen* on työturvallisuuskeskuksen mukaan kokonaisvaltaista turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyy sekä menetelmien ja toimintatapojen että ihmisten johtaminen.

Kämäräinen ym. (2009) toteavat, että turvallisuusjohtamisessa kyse on siitä, miten turvallisuutta ja terveyttä johdetaan ja kehitetään osana muuta johtamistoimintaa ja kokonaisturvallisuutta. Turvallisuutta pitää johtaa konkreettisen turvallisuuspolitiikan kautta, jotta se voidaan viedä osaksi päivittäisjohtamista (Hämäläinen & Anttila 2008). Johdon osallisuus ja esimerkki nähdään yhtenä keskeisimpänä tekijänä onnistuneen turvallisuusjohtamisen saavuttamiseksi (Hämäläinen & Anttila 2008, Levä 2003).

Useilla eri luennoilla Aalto -yliopiston turvallisuusjohtamisen koulutusohjelmassa (TJK-13) on tullut esiin seuraavat turvallisuusjohtamista määrittävät keskeiset teemat: tiedottaminen turvallisuuden merkityksestä, turvallisuuden huomioiminen suunnittelussa, lainsäädännön velvoitteet ja niiden selvittäminen ja noudattaminen, turvallisuusmyönteisen ajattelutavan edistäminen, turvallisuusjohtaminen on osa riskienhallintaa ja toimintaympäristön muutosten havainnointi.

Turvallisuusjohtaminen kytkeytyy organisaation visioon, arvoihin ja toiminta-ajatukseen toimintaympäristön analysoinnin kautta, ottaen huomioon organisaation erityspiirteet sekä organisaation toiminnot ja riskit.

Turvallisuusjohtaminen toteuttaa organisaation strategisia tavoitteita toimintasuunnitelman ja budjetoinnin kautta. Ottaen huomioon strategioiden toteutumisen seurannan, joka kytkeytyy takaisin suoraan taas visioon, arvoihin ja toiminta-ajatukseen. (Sami Tikkanen ym., *Ammattina turvallisuus*, WSOY pro Oy, 2011)

*Turvallisuus* on tunne ja olotila, joka liittyy kaikkeen yksilön tai yhteisön toimintaan. Turvallisuutta pidetään usein selviönä, jolloin sen puuttuminen käy ilmi vasta, kun jotain ennalta arvaamatonta tai ikävää tapahtuu (Tikkanen ym., 2010, s. 9)

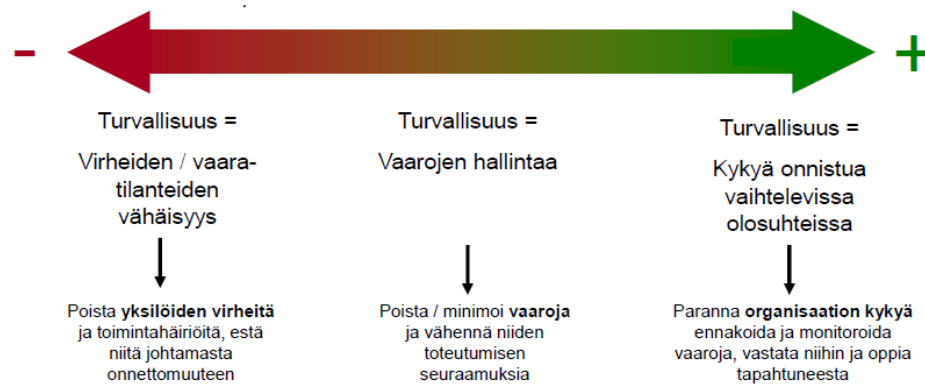
Turvallisuudesta puhutaan perinteisesti sen tarkemmin määrittelemättä tai se on määritelty sitä kautta, mitä se ei ainakaan ole; onnettomuuksia, tapaturmia, häiriöitä, epätoivottuja tapahtumia tai tiloja. Onkin paljon vaikeampaa määritellä itse turvallisuutta, saati mitata tai laskea turvallisuuden ilmentymiä. Turvallisuustyössä on erityisesti tärkeää huomioida, että turvallisuus on eteenpäin tähtäävää: turvallisia toimintatapoja, osaamista, asenteita, työvälineitä ja teknologiaa eikä ainoastaan jälkijättöistä tapaturmien ja häiriöiden puuttumista ja sen toteamista. Turvallisuus onkin koko organisaation toiminnan dynaaminen ominaisuus. Tämä tarkoittaa sitä että turvallisuuden eteen on aina tehtävä työtä. Turvallisuus ei ole pysyvä tila vaan jotakin, jota on koko ajan rakennettava. Se on paitsi vaarojen hallintaa myös kykyä onnistua ja ylläpitää osaamista sekä kehittyä. (Reiman, 2015, s. 8)

*Turvallisuustoiminta* olisikin määriteltävä organisaatioissa positiiviseksi asiaksi. Turvallisuus tukee organisaation toiminnan laatua ja tehokkuutta. Kun toiminta on ennustettavaa, tulokset ovat hyviä ja luotettavuus organisaatioon ja sen toimintaan kasvaa.

Seuraavan sivun kuvassa erotellaan kolme määritelmää turvallisuudelle ja hahmotellaan, minkälaiseen *turvallisuuden hallintaan* ne johtavat. Mikään näistä ei ole väärä, kaikkia tarvitaan, mutta ilman positiivista negatiivisella ei päästä pitkälle. Kun turvallisuus nähdään laajana organisaation kykynä, myös sen kehittäminen laajenee koko organisaation toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseksi. Turvallisuus ei ole ainoastaan kustannus-



erä tai virheetöntä toimintaa, vaan olennainen osa sujuvaa työtä. Toisaalta tämä myös laajentaa turvallisuusasiantuntijan osaamisvaatimuksia.



*Kuva 1: kolme määritelmää turvallisuudelle ja minkälaiseen turvallisuuden hallintaan ne johtavat. Turvallisuuden tekijät -hankkeen loppuraportti, 2015*

#### 1.4 Tutkielman tavoite

Tavoitteena on selvittää vaikuttaako turvallisuusjohdon sijoittuminen organisaatorakenteessa turvallisuuden toteuttamiseen ja toteutumiseen. Tavoitteena oli myös saada haastateltavilta uusia ratkaisuehdotuksia ja ideoita siihen, miten turvallisuusjohdon työtä voitaisiin kehittää valtionhallinnon yhä haasteellisemmassa toimintaympäristössä.

#### 1.5 Rajaus

Tutkimuskysymyksenä on: Onko turvallisuusjohdon sijoittumisella viraston omassa organisaatorakenteessa vaikutusta turvallisuuden toteuttamiseen ja toteutumiseen? Tutkimusmenetelmänä on Case Study ja tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelu kohdistettiin neljään valtiohallinnon virastoon ja kirjattiin heiltä saatuja vastauksia ja niiden perusteella saatiin aikaiseksi lopputulos. Luonteeltaan työ oli käytännön kokemukseen perustuva, jossa tukena teoreettista kirjallisuutta ja tutkimuksia.

#### 1.6 Kysymykset

Haastateltaville esitettiin seuraavat kysymykset:

1. Miten turvallisuusjohto on sijoittunut organisaatorakenteessa tällä hetkellä?

2. Onko sijoittuminen selkeä, tietävätkö työntekijät kuka kuuluu organisaatiossa turvallisuusjohtoon?
3. Vaikuttaako turvallisuusjohtaminen joka päiväisessä toiminnassa ja onko se näkyvää?
4. Olisiko turvallisuusjohdon sijoituttava toisella tavalla?
5. Minkä takia turvallisuusjohdon olisi sijoituttava uudelleen?
6. Miten organisaatiossa toteutuu turvallisuuden vaatimusten mukaisuus (lain mukaisuus, ohjeiden mukaisuus)?

Vastaukset pyydettiin pitämään mahdollisimman lyhyinä. Haastattelutilanteessa keskustelu kulkeutui joskus tarkemmin johonkin turvallisuuden alueeseen, usein käsiteltiin tietoturvallisuutta.

Eri organisaatioissa oli paljon samansuuntaisia vastauksia ja erojen saaminen oli hieman hankalaa ja vaati tarkentamista kysymyksiin. Olen pyrkinyt siihen, ettei vastausten kirjaamisessa olisi paljon päällekkäisyyksiä.

Lopputuloksena on suositukset ja ratkaisuehdotuksia siitä, miten turvallisuusjohto olisi sijoitettava organisaatorakenteeseen ja mitä pitää ottaa huomioon, jotta mahdollisuudet onnistumiseen turvallisuuden kehittämisessä ja toteuttamisessa olisivat mahdollisimman hyvät.

Haastattelujen vastauksia ja suosituksia hyödyntämällä voi kehittää organisaation turvallisuutta. Lopputuloksessa tuodaan esiin myös, vaikuttaako ylimmän johdon kiinnostus ja sitoutuneisuus sekä turvallisuusjohtoon osallistuvien riippumattomuus turvallisuusjohdon vakuuttavuuteen ja onnistumiseen tehtävissään.

Suosituksissa ehdotetaan myös uusia ratkaisumalleja valtionhallinnon turvallisuuden hallinnan järjestämiseksi ja tarkoituksena on myös, että tämä tutkielma herättäisi keskustelua valtionhallinnon turvallisuuden kehittämiseksi myös muilla turvallisuuden osa-alueilla, kuin tieto- ja kyberturvallisuuden alueilla.

## 2 Taustatietoa

### 2.1 Turvallisuusjohtaminen

### 2.2 Lopputulos

Turvallisuusjohtamisen kenttä on laaja. Siihen kuuluu perinteisesti kymmenen osa-aluetta: rikosturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, työturvallisuus, ympäristöturvallisuus, pelastustoiminta, valmiussuunnittelu, tietoturvallisuus, henkilöturvallisuus, toimitilaturvallisuus ja ulkomaantointojen turvallisuus. (Kerko 2001) Nykyisin myös viestintä ja erityisesti kriisiviestintä, näyttelee yhä suurempaa roolia turvallisuusjohtamisessa ja ennakoivassa sekä osallistuvassa maineriskien hallinnassa.

Jotta turvallisuutta voidaan hallita, pitää organisaatioon luoda turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä. Keskeistä tässä on se, että turvallisuusasiat on järjestelmässä ohjeistettu selkeästi ja että ohjeet ovat ajan tasalla. Turvallisuusjohtamisen pitää olla todellisuudessa samanlaista kuin muu johtaminen. Se on johdon vastuulla aivan samalla tavalla kuin muukin toiminta. Johtamisessa pitää käyttää kouriintuntuvasti resursseja. Pelkkä käsitteellinen asenteisiin vaikuttaminen ei riitä. Turvallisuusjohtaminen ei saa muodostaa erillistä osaa tai erityisasemaa organisaation johtamisessa. Turvallisuusjohtamisessa korostuu henkilöstön osallistuminen ja asioihin paneutumisen järjestys; on järkevää hoitaa turvallisuusasiat ensi kuntoon ja sitten syventyä ongelmiin muilta osin. Turvallisuus ei ole pelkästään lähiesimiesten asia, vaan koko organisaation asia.(Kerko 2001)

Suomen valtionhallinnossa on vähä vähältä alettu ymmärtää, että turvallisuuden hallinnassa ei enää riitä, että johto näyttää päämäärän, vaan on luotava strategiasuunnitelma. Sen avulla päämäärien saavuttaminen on mahdollista. Tällainen toiminta näkyy muun muassa siinä, että vahva valtiovarainministeriön valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmän (VAHTI) työ tietoturvallisuudessa ja 2010 voimaan tullut valtioneuvoston asetus tietoturvallisuudesta valtionhallinnossa (681/2010), on saanut turvallisuustietoisimmat organisaatiot liikkeelle parantamaan myös muita turvallisuuden alueita, tietoturvallisuuden lisäksi. Käytännön työssä on VAHTI -ohjeisto

(<https://www.vahtiohje.fi/>) osoittautunut erittäin käyttökelpoiseksi. Resurssien tehokas kohdentaminen on vielä tuskallista, johtuen valtionhallinnon henkilöresurssien uudelleenkohdentamisesta ja säästöyistä.



Kuva 2: Turvallisuusjohtamisen alueet

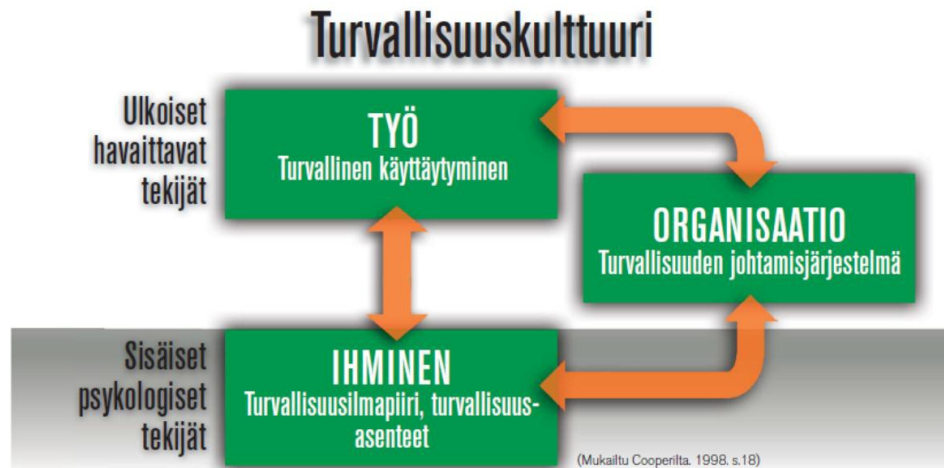
### 2.3 Turvallisuuskulttuuri

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 pelkäämään ydinvoimalaitoksiin, voidaan sitä soveltaa myös muihin toimialoihin ja niiden yrityksiin. Ylimmällä johdolla on vastuun lisäksi selkeä rooli turvallisuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Vaikkakin päävastuu turvallisuudesta on aina ylimmällä johdolla, jokaisella työntekijällä on vastuu oman työnsä suorittamisesta ja turvallisuusohjeiden noudattamisesta.

Seuraavalla sivulla kuva TJK 13 - turvallisuusjohdon koulutusohjelman turvallisuusjohtaminen -jaksolta, Matti Waitisen esityksestä.

Waitisen mukaan turvallisuuskulttuuri koostuu kolmesta tekijästä; oikeista arvoista, riittävästä tiedosta ja taidosta sekä käytännön teoista ja toimista.



Cooper (1998) operationalisoi turvallisuuskulttuurimallissaan ACSNI:n määritelmän (ks. luku 4.2) kolmen, toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevan komponentin eli ihmisen, työn ja organisaation muodostamaksi järjestelmäksi (kuva 4). Turvallisuuskulttuuria voidaan analysoida tutkimalla näitä kolmea osaa: turvallisuuden johtamisjärjestelmää, turvallisuussilmapiiriä ja -asenteita sekä käyttäytymistä.

Kuva 3: Turvallisuuskulttuurin kolme osaa

## 2.4 Riskienhallinnasta

“If everything is a matter of luck, risk management is a meaningless exercise. Invoking luck obscures truth, because it separates an event from its cause.”

*Peter Bernstein*

Riskienhallinta kuuluu väistämättömästi turvallisuusjohtamisen peruspilareihin ja se on keskeinen työkalu hyvän hallinnon ja hyvätasoisien turvallisuustoiminnan suorittamiseksi. Sitä tuskin voi sivuuttaa missään turvallisuutta käsittelevässä esityksessä. Useiden asiantuntijoiden mielestä pitäisi-kin puhua riskienhallinnasta, eikä esimerkiksi tietoturvallisuudesta. Riskienhallinta on varmasti selkeämpi käsite useimmille.

Ankarin vastuu riskienhallinnan tehokkuudesta on luonnollisesti ylimmällä johdolla. Osastojen tai yksiköiden johtajat hallitsevat riskejä omilla vastuualueillaan. Apuna on organisaation turvallisuushenkilöstö tai asiantuntija-apu hankitaan organisaation ulkopuolelta. Organisaation johtoryhmä valvoo riskienhallintaa ja hyväksyy riskienhallintapolitiikan. Jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa organisaation riskienhallinnasta ja toteuttaa riskienhallintaa ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti.

Ulkoiset osapuolet, kuten asiakkaat, myyjät, liikeyhteistyökumppanit, ulkoiset tarkastajat, viranomaiset ja rahoitusanalyytikot antavat usein tietoa, joka on hyödyksi riskienhallinnan toteuttamisessa. He eivät kuitenkaan ole sen osa eivätkä vastuussa sen tehokkuudesta.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta voidaan määritellä eri tavoin. Markku Rajamäen (Riskienhallintajohtaja ja turvallisuusjohtaja, Itella 2013) mukaan keskeiset elementit ovat:

1. Riskienhallinta on integroitava kaikkiin toiminnan osa-alueisiin ja tasoihin.
2. Riskienhallinnan on katettava kokonaisvaltaisesti kaikki riskikategoriat ja -tyypit.
3. Riskienhallinta on integroitava toimintastrategiaan ja strategiaprosessiin.
4. Riskienhallinnan kohteena on tulevaisuuden epävarmuudet laajasti miellettyinä, käsittäen sekä riskit että uudet toimintamahdollisuudet.
5. Riskienhallintaa toteutetaan organisaation oman riskinottohalun (ja kanto-kyvyn) puitteissa.
6. Riskienhallinnan tavoitteena on saavuttaa riskienhallinnan keinoin järkevä varmuus strategisiin tavoitteisiin pääsemisestä.

Turvallisuusjohtajan näkökulmasta riskienhallinta tarkoittaa usein organisaation turvallisuuden ja jatkuvuuden hallinnan sitomista 'isoon kuvaan', riskienhallinta toimii syötteenä omalle työlle ja kommunikointikanavana ylöspäin organisaatiossa.

## 3 Vastaukset kysymyksiin

### **Miten turvallisuusjohto on sijoittunut organisaatorakenteessa tällä hetkellä?**

Ylimpänä virkamiehenä päällikkövirastoissa ylijohdaja vastaa organisaatiosta, apunaan muut johtajat. Turvallisuuden osa-alueet on vastuutettu usein eri osastoille, jolloin esimerkiksi henkilöstöjohtaja tai -päällikkö vastaa fyysisestä turvallisuudesta, tilaturvallisuudesta, sekä rikosturvallisuudesta. Joissain tapauksissa hallintojohtajalla on myös rooli toimitilaturvallisuuden hallinnassa. Turvallisuuden johtamiseen liittyviä rooleja saattaa olla myös kiinteistöyksikössä. Usein tietohallintojohtaja tai tietohallintopäällikkö vastaa tietoturvallisuudesta tietoturvapäällikön tai tietoturvavastaavan avustuksella.

Pelastustoiminta on lähes aina kiinteistön omistajan johdossa ja organisaatioissa on yhdyshenkilöt. Joissakin monitoimistoympäristöissä kaikki kiinteistöön kuuluvat organisaatiot osallistuvat myös turvallisuusjohtamiseen siihen asti, kun toimivaltainen viranomaisen ottaa esimerkiksi rikos ja pelastustoiminnassa johtovastuun.

Joissakin tapauksissa vastuita on jaettu vielä enemmän. Turvallisuusorganisaatioon saattaa kuulua valmiusjohtaja, valmiuspäällikkö, hallintojohtaja ja kehitysjohtaja tai päällikkö. Myös tavallista on, että osa vastuista hoidetaan oman toimen ohella.

Turvallisuusviestintä on hajautunut usein organisaatioissa useammalle osastolle turvallisuusalueittain.

### **Onko sijoittuminen selkeä, tietävätkö työntekijät kuka kuuluu organisaatiossa turvallisuusjohtoon?**

Kun eri turvallisuusalueiden vastuut on jaettu useamman henkilön vastuulle, se on joissakin tapauksissa selkiyttänyt toimintaa, varsinkin jos tehtävät eivät muutu usein henkilöltä toiselle. Jos vastuuhenkilö lähtee virastosta, tulee esiin se, että tieto lähtee talosta lähtijän mukana, vaikka dokumentointikin olisi kunnossa. Kun uusi vastuuhenkilö astuu kuvioihin, pitää sekä uuden

vastuuhenkilön ja työntekijöiden opetella ja kehittää uusia toimintatapoja, joka saattaa joskus tuntua työläältä ja turhauttavalta. Kokonaisuuden hallinnassa on joskus haasteita. Substanssiväki ei aina ota turvallisuutta tosissaan. Osa turvallisuutta on selkeä koko henkilökunnalle varsinkin valmiusjohto, johtuen toimialasta.

Tietoturvavastuut ovat viime vuosina nousseet pinnalle tietoturva-asetuksen ja lisääntyneen VAHTI -ohjeiston myötä.

Koska kokonaisturvallisuus on laaja alue, selkiinnyttämiseen on tarvetta ja kaikissa haastatelluissa organisaatioissa oli käynnissä kehittämistehtäviä, joiden tarkoituksena oli selkiyttää turvallisuusjohtamista ja toimintaa.

### **Vaikuttaako turvallisuusjohtaminen joka päiväisessä toiminnassa ja onko se näkyvää?**

Turvallisuus näkyy tiedottamisena ja muilta turvallisuuden osa-alueilta esimerkiksi poistumisharjoituksina sekä työturvallisuusasioina. Tietoturvallisuus on näkyvää valtion kiinnittäessä lainsäädännön myötäenemmän huomiota.

Myös tilaturvallisuus näkyy esimerkiksi remonttien ja muuttojen yhteydessä, kun sitä kehitetään. Jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen on suunnattu myös näkyvästi voimavaroja.

Kun turvallisuustehtävissä toimitaan pitkään, näkyy toiminta joskus henkilöitymistä. Esimerkiksi tietyn taustan omaavat turvallisuusjohdossa toimivat kiinnittävät huomiota oman uransa kautta saamansa osaamiseen enemmän, kuin ehkä olisi tarpeellista.

Jos organisaation kulttuuri on turvallisuusmyönteistä eli, että turvallisuus nähdään toimintaa selkiyttävänä ja laatua lisäävänä toimintana. Näkyvyys on siinä, että ohjeita ja määräyksiä on luonnollista noudattaa ja myös jatkuvaan koulutukseen kiinnitetään huomiota ja koulutukseen osallistutaan mielellään.

### **Olisiko turvallisuusjohdon sijoituttava toisella tavalla?**

Jos virastossa toimii oma sisäinen tarkastus, ei riippumattomuusongelmaa ole. Riippumattomuusongelmalla tarkoitetaan tässä sitä, että jos esimerkiksi



tietoturvapäällikkö on sijoitettu tietohallintoon, jossa on myös hänen esimiehensä, ei tietoturvapäällikkö ehkä voisi tehdä kokonaan riippumattomia tarkastuksia tietohallinnon turvallisuuteen. Toisaalta, jos tietoturvapäällikkö on tietohallinnossa, toimii yhteistyö tietohallinnossa esimerkiksi järjestelmä-vastaavien kanssa paremmin, kun ollaan samalla osastolla.

Nykyinen toimii hyvin, kun ei liian tiukka linjaorganisaatio. Joskus ylimmän johdon linjaukset ymmärretään tietohallinnon linjauksina, johtuen ehkä siitä, että myös tietoturvallisuudessa on esimerkiksi fyysisiä- ja henkilöstöturvallisuusvaatimuksia.

Kehittämisen varaakin on ja se nähdään myös tarpeelliseksi. Kun on merkittäviä uudistuksia organisaatiossa ei johdon sijoittuminen ole selkeää ja se tuo epätietoisuutta jokapäiväisiin rutiineihin.

### **Minkä takia turvallisuusjohdon olisi sijoitettava uudelleen?**

Valtion uudet ja kehitteillä olevat keskitetyt palvelut saattavat vaikuttaa siihen, että on uudelleen sijoittelun tarvetta. Kun kaikki virastot ovat siirtymässä Valtorin (Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus) perustietotekniikkapalveluihin, onkin esitetty jo kysymyksiä, eikö myös turvallisuus ja erityisesti tietoturvallisuus kuulu myös organisaation perusasioita.

Voisi olla paikallaan uudistaa niin, että olisi turvallisuusjohtaja tai vastaava, jolla olisi kokonaisvastuuta käytännön johtamisessa. Nykyisellään organisaation ylin johto tekee linjaukset, mutta ei osallistu turvallisuuden päivittäiseen johtamiseen.

Organisaatiomuutokset ja uudistukset ja kehittyvä teknologia tuovat tarvetta tarkastella turvallisuusjohdon sijoittumista uudelleen.

### **Miten organisaatiossa toteutuu turvallisuuden vaatimusten mukaisuus (lain mukaisuus, ohjeiden mukaisuus, standardit)?**

Esimerkiksi työturvallisuudessa ja tilaturvallisuudessa, jotka ovat vanhoja turvallisuuden alueita, on jo pitkään ollut ohjeistukset ja ne ovat henkilökunnalle tuttuja. Niinpä vaatimusten mukaisuus on ollut helppo toteuttaa. Tietoturvan alueella vaatimusten mukaisuus on kehittynyt tietoturva-asetuksen

myötä. Se on jämäköittänyt suhtautumista turvallisuuteen, jota organisaatiomuutokset vauhdittavat.

Vaatimustenmukaisuus toimii hyvin turvallisuusmyönteisessä organisaatiossa, joka näkyy siinä, että ohjeiden noudattaminen ja oman vastuun ottaminen on helppoa ja se ymmärretään kuuluvaksi jokaisen työntekijän tomenkuvaan.

Välttämättä turvallisuusvastuita ei vielä ole sisällytetty henkilökohtaisiin ja työroolien toimenkuviin, mutta kehitystoimenpiteet ovat käynnissä. Keskusteluissa tuli esiin myös, että turvallisuuden toteutumisen ja totuttamisen edistäminen vaatisivat turvallisuuden sijoittamisen aina organisaation tulostavoitteisiin.

### **Muita huomioita haastatteluista**

Turvallisuusjohdon roolina on usein luoda turvallisuuskulttuuria yhteistyössä eri osatojen johtajien kanssa. Joskus voimakastahtoisista johtajatyypeistä johtuen, on yhteistyö haasteellista ja aikaavievää.

Eräänä turvallisuusasiantuntijan roolina on jakaa omaa hiljaista tietoaan turvallisuusasioissa. Toisaalta tällaisten opastajien ja mahdollistajien roolien lisäksi, on turvallisuusjohdon ohjattava ja valvottava sisäistä turvallisuutta ja ohjeiden noudattamista yhdessä johdon kanssa.

Monella roolien vaatimukset liittyvät suurelta osalta viestintään ja vuorovaikutukseen. Toisaalta ammattitaitovaatimukset ja tiedon omaksumis- ja hankintataidot ovat myös keskeisessä asemassa. Roolien moniulotteiset vaatimukset ovat varsin yleisiä, joskaan eivät aina tarpeellisia.

Johtamistaitoihin erityistä vaikeusastetta antaa se, että pitäisi osata ohjata organisaation johtajia olemassa olevassa organisaatiokulttuurissa ja luoda samalla uusia, sujuvampia toimintatapoja. Muutosprosessit vievät aikaa. Joka-päiväinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus ovat haasteellisia toteuttaa niin, että viesti menisi oikeansisätöisenä perille, kohina viestin lähettäjän ja vastaanottajan välissä on kovin yleistä. Turvallisuusalan asiantuntijuus ei ole suuressa arvossa kaikilla valtion hallinnon aloilla, joten käsityksien ja asenteiden muokkaaminen on pitkäjänteistä työtä.

## 4 Johtopäätökset

Turvallisuusjohto on sijoittunut hajautetusti useassa organisaatioissa, mutta yhdenmukaisuutta ei ole havaittavissa eri virastojen kesken. Organisaatioissa on mahdollisesti turvallisuuspäällikkö, riskienhallintapäällikkö, valmiusjohtaja tai valmiuspäällikkö ja niin edelleen. Tiedonkulku eri turvallisuuden alueiden vastuuhenkilöiden välillä katkeilee.

Yleistä on, että henkilöstöpäälliköllä tai/ja hallintopäälliköllä on turvallisuusvastuita. Useimmiten henkilöstöpäällikölle kuuluvat toimitilaturvallisuus, henkilöstöturvallisuus sekä työturvallisuus. Valmiuspäällikkö taas keskittyy valmiusasioihin. Tosin kaikilla virastoilla ei ole valmiuslain mukaan valmiusvastuita poikkeusolissa, jolloin luonnollisesti ei valmiuspäällikkökään. Sen sijaan jatkuvuudenhallinta on usein vastuutettu.

Tietoturvaan panostamisen myötä riskienhallintaankin kiinnitetään huomiota ja siitä puhutaan paljon, mutta käytännön toimet ja kehittäminen on vielä vakiintumatonta. Tietoturvan ja muun turvallisuuden suhteen riskienhallinnassa on havaittavissa koulutuksen puutetta ja haluttomuutta kiinnittää asiaan huomiota johdon taholta.

Turvallisuusvastuita ajaututaan usein kantamaan oman toimen ohella ja jos hyvin käy, siitä saattaa tulla kokopäiväinen kiinnostava työ. Organisaatioissa ei alun perin kiinnitetä riittävästi huomioita siihen, että vastuuhenkilöllä on aikaa hoitaa vastuitaan. Tämä viittaa kehittämistä vaille olevaan organisaation johtamiseen.

Pelastustoimen suhteen toimitaan yleensä niin, että jos kiinteistön omistaa Senaatti -kiinteistöt, se huolehtii kiinteistöpäällikköjensä avulla kiinteistöjen pelastussuunnitelmista. Samoin kiinteistöpäälliköt huolehtivat pelastussuunnitelmiin liittyvistä lakisääteisistä tehtävistä, sisältäen poistumisharjoitukset ja muut pelastustoimintaan liittyvät harjoitukset, kuten sammutusharjoitukset ja ensiapukoulutuksen. Nykyisin myös kiinteistön omistajat huolehtivat jossain määrin siitä, että ainakin useita virastoja käsittävissä toimitaloissa on vastaanotoissa käytettävissä defibrillaattori eli defi. Se on laite, jolla sydän-

pysähdystilanteessa pyritään poistamaan sydämen pysäyttänyt haitallinen rytmihäiriö, antamalla elvytettävälle hoitava tasavirtasähköisku.

Senaatti -kiinteistöt on valtiovarainministeriön alainen liikelaitos, jonka tehtävänä on toimia valtion työympäristö- ja toimitila-asiantuntijana. Pelastusturvallisuus on yleensä hyvin hoidettu siinä mielessä, että pelastussuunnitelmat on tehty ja poistumisharjoitukset harjoitellaan. Sen sijaan harjoittelematta usein jää pommiuhka, väkivaltaisen henkilön kohtaaminen ja toiminta varkaus- tai ryöstötapauksissa.

Koska turvallisuuden eri alueet on hajautettu useamman henkilön vastuulle, käy helposti niin, että kokonaisuutta ei hallitse tai koordinoi kukaan. Ei ole myöskään oikein käsitystä mitä kaikkia alueita turvallisuus käsittää. Etenkin turvallisuusviestintä jää harmaaksi alueeksi. Viestintää ei mielletä kuuluvaksi turvallisuuden yhteyteen, vaikka viestinnän ammattilaiset organisaatioissa tietävät, että viestintä kuuluu organisaation tärkeimpiin toimintoihin, jotka tukevat ydintoimintaa. Kriisiviestintäohje on useimmiten, mutta harjoittelua ei toteuteta.

Usein tietoturvallisuus kulkee aivan omia latujaan ja muiden alueiden turvallisuusasiantuntijat ovat tietoturva-asioiden ulkopuolella. Tietoturvaa pidetään hieman ”bittinikkareiden” hommana. Positiivista on se, että jokaisessa haastateltujen virastossa on poikkeuksetta, tietoturva-asetuksen myötä, tietoturvavastaava tai tietoturvapäällikkö. Mielenkiintoisen vastauksen sain, kun kysyin valtion Korotetun tietoturvatason ja ICT -varautumisen yhteishankkeessa (KotVa), kahdenkymmenen viiden viraston edustajalta, että onko tietoturvavastaava tai tietoturvapäällikkö päätoiminen. Yksitoista virastoa vastasi, että heillä on päätoiminen tietoturvasta vastaava henkilö. Se viittaa siihen, että tieto- ja kyberturvallisuuteen kiinnitetään yhä enemmän huomiota.

Haastateltavien mukaan on ilmiselvää se, että tarvetta ja halua olisi kehittää turvallisuutta selkeämpään suuntaan. Tällä tarkoitan sitä, että tiedettäisiin paremmin kuka tekee, mitä tekee ja mitä tekee sekä kenelle raportoi. Erityisesti yhteistyön ja koordinoinnin suhteen on huomattu kehittämistarpeita. Kehittämistehtäviä onkin haastateltavien mukaan käynnissä monissa muissakin valtion virastoissa.

Turvallisuuden näkyminen jokapäiväisessä työssä rajoittuu paljolti perinteisiin työturvallisuuteen, tilaturvallisuuteen ja henkilturvallisuuteen. On ymmärrettävää, että tilaturvallisuus on näkyvää. Lähes jokaisessa virastossa on käytössä henkilökortit, osoittamassa mihin organisaatioon kuulutaan ja kulunvalvonta on hoidettu etäluettavilla avaimilla.

Jos virastossa on työssä turvallisuusorientoitunutta väkeä, on turvallisuuden toteuttaminen sujuvampaa, henkilökunta ymmärtää, että ohjeita ja sääntöjä noudatetaan ja koulutuksissa käydään mielellään.

Turvallisuusjohdon uudenlaista sijoittumista on mietitty. Siitä oli todettu, että olisi oltava turvallisuuspäällikkö, jolla on kokonaiskuva turvallisuudesta organisaatiossa. Sellaisen vastuun voisi hoitaa oman toimen ohellakin, jos organisaatiota koskevat turvallisuusalueet on vastuutettu muuten eri roolien vastuulle. Haastatteluissa kävi ilmi, että turvallisuusjohdolla pitäisi olla toiveiden mukaan suora yhteys ylimpään johtoon ja raportointiprosessit sen mukaiset. Tällä hetkellä raportointitieto ei välttämättä saavuta ylintä johtoa, varsinkaan jos turvallisuusasiantuntija raportoi ensi oman osaston tai yksikön johtajalle ja tämä jatkaa ketjussa ylimmälle johdolle.

Haastateltavien mukaan organisaatiomuutokset ovat oivallinen paikka kehittää turvallisuuden hallintaa ja rakentaa siitä toimivampi kokonaisuus. Muutoksessa on myös muun toiminnan kehittämismahdollisuus.

Virastoilla on halua saada selvyyttä, toimisiko turvallisuudessa samanlainen keskittäminen, kuin valtion perustietotekniikan suhteen on tehty. Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus, joka aloitti toimintansa 1.3.2014 ja se tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomat ICT -palvelut. Joillakin haastateltavilla heräsi kysymys voisiko myös turvallisuuden keskittää.

Turvallisuuden vaatimustenmukaisuus toteutuu perinteisillä turvallisuuden alueilla hyvin. Työturvallisuudessa ja tilaturvallisuudessa on perinteisesti kaikki kunnossa ja toiminta on pääaisassa ylläpitoa. Henkilturvallisuuden suhteen eivät kaikki virastot kuulu suojelupoliisin henkilturvallisuusmenetelyyn. Riskienhallintakin on huomioitu ja ministeriöistä onkin virastoja kehoitettu kiinnittämään siihen enemmän huomiota. Ongelmana on riittävä resursointi niin, että riskien arviointi ei aina ole jatkuvaa ja säännöllistä. Vaatimustenmukaisuus toimii parhaiten turvallisuusorientoituneessa virastossa.

Haastattelut olivat vapaamuotoisia, eikä keskusteluissa pitäydytty orjallisesti laadituissa kysymyksissä. Keskustelu kulkeutui myös muihin turvallisuutta kosketteleviin aiheisiin. Huomioni oli, että melko vähän sivuttiin sitä, että turvallisuudenkin hallinta saa syötteitä, tai pitäisi saada, organisaation strategiasta.

Kaikkien haastateltavien mielestä ehdoton edellytys turvallisuustoiminnan onnistumiselle on, että ylin johto on sitoutunut turvallisuudenhallintajärjestelmän periaatteisiin ja turvallisuudenhallintajärjestelmän tuottaman tiedon käyttämiseen myös strategisessa päätöksenteossa.

On myös ensiarvoisen tärkeää, että ylin johto näyttää kaikille esimerkkiä turvallisuuden totuttamisessa jokapäiväisessä työssä, kuten sisällyttämällä jonkin turvallisuusaiheen aina viestiinsä, kun puhuu koko henkilökunnalle.

Ylimmän johdon sitoutuminen luo luottamusta, kun organisaation työntekijät huomaavat, että johto on mukana jokapäiväisessä turvallisuustyössä kiinteästi. Kun johto on kiinnostunut aidosti organisaation ydintoimintoihin vaikuttavien tilanteiden ennakoitavuudesta se tuo arkiseen työhön varmuutta tulevasta. Toisin sanoen ylimmän johdon sitoutuminen turvallisuustyöhön lisää organisaation turvallisuutta.

Tutkielmasta opponentiltani saamani palautteen mukaisesti tutkielmani voisi toimia lähtökohtana laajemmille turvallisuusjohdon onnistumisen mittaukselle ja pitkäaikaisempaa seuranta vaativille tutkimuksille. Hänen mielipidettään on helppo myötäillä. Näen myös, että tämän kohtalaisen suppean tutkielmani tulokset antavat syötettä organisaatioiden turvallisuusjohtamisen kehittämiseen.

Opponenttini mukaan aiheesta saattaisi olla helppo saada myös useita aiheita, akateemisiin lopputöihin. Esimerkkejä tutkimuskysymyksiksi:

- Onko ylimmän johdon sitoutumisen ja turvallisuuden hallinnan kehittymisen välillä korrelaatiota?
- Mitkä ovat keskeiset elementit ylimmän johdon sitoutumisen ilmenemiseen käytännössä?

Keskusteluissa haastateltavien kanssa kävi myös ilmi, että turvallisuusjohdon ja turvallisuusasiantuntijan olisi voitava vaikuttaa henkilöstön kykyihin

sekä tietoihin ja taitoihin eli koulutuksen lisäämiseen tarvittaessa on huomattavasti turvallisuutta edistävä komponentti.

Turvallisuuden toteuttaminen vaatii myös sitä, että voisi vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja käytännössä tehtävään työhön, teknologiaan ja organisaation toimintatapoihin. Tällaisissa mietteissä tulee siis edelleen vahvasti esille se, että työ ylimmän johdon ja turvallisuusjohdon välillä on oltava saumatonta ja jatkuvaa kehittämistä onnistuakseen.



*Kuva 4: Jotta turvallisuuteen voidaan vaikuttaa pitää olla sekä arvostus että asema. (Teemu Reiman, Turvallisuusasiantuntijoiden roolit, toimintatavat ja tarvittavat kyvyt ja taidot, 2015)*

Yhteinen päämäärä on keskeisiä elementtejä turvallisuusjohtamisessa, se tuo organisaatioon näkemyksiä ja vaikuttavuutta lisää ja kannustaa eteenpäin. Vaikka organisaatioissa on niitä pitkän linjan ammattilaisia, jotka ”ovat jo nähneet kaiken”. Erityisesti huomioin haastateltavien vastauksista, että erityisesti nuoremmat henkilöt ovat aivan oikeasti innostuneita tästä turvallisuuden lisäämisestä ja syventämisestä organisaatioissaan. Turvallisuusjohtamisessa ja vaikuttamisessaakin pätee mielestäni vanha sanonta: ellet osaa johtaa itseäsi, et osaa johtaa muita.

Turvallisuusjohtaminen valionhallinnossa tapahtuu aina vuorovaikutuksessa monen kirjavien partnereiden, yhteistyötahojen ja ihmisten kanssa.

## 5 Suositukset

Perusvaatimus turvallisuusjohtamiselle tulee yleisen johtamisen kautta. Kaikkien johtajien on ymmärrettävä oman organisaationsa olemassaolon tarkoitus. Ensimmäinen suora vaatimus turvallisuusjohtamiselle on ymmärrys ja tästä seuraava halu suojata omaa organisaatiota niin, että organisaatio voi suorittaa ydintehtäviään turvallisesti.

Turvallisuusjohtajan raportointitapoja on karkeasti ottaen kolme. Turvallisuusjohtaja voi raportoida suoraan ylimmälle johdolle, jolloin linja on mahdollisimman lyhyt ja suora. Haittapuolena on kuitenkin se, ettei turvallisuusjohtajalla ole ketään jonka kanssa harjoitella, koska ylin johto ei ole henkilö, jonka kanssa harjoitellaan.

Toinen tapa on raportoida johtoryhmän jäsenelle, joka vastaa turvallisuusasioista. Tämän hyvä puoli on se, että turvallisuusjohtaja voi keskustella enemmän strategisista linjauksista. Huono puoli on se, että turvallisuusjohtaja on johtoryhmän jäsenen armoilla, sen suhteen, mitkä asiat koetaan tärkeäksi ja mitä viedään johtoryhmässä eteenpäin.

Kolmas tapa on raportoida johtajalle, joka raportoi edelleen johtoryhmän jäsenelle. Tässä mallissa turvallisuusjohtajan ammattitaito ja tärkeät asiat hukkuvat yleensä muiden asioiden joukkoon ja turvallisuuden toteutus on satunnaista ja epäjohdonmukaista.

Olisi tutkittava huolellisesti, sopisiko turvallisuuden hallintaan valtion virastoissa keskitetty malli. Esimerkkeinä ovat Valtori ja Senaatti -kiinteistöt, jotka toimittavat omilla toimialoillaan keskitetysti virastoille palveluja.

Valtorille voitaisiin mahdollisesti jo nyt sijoittaa tietoturvallisuuden hallintapalveluja laajemminkin, kuin vain perustietotekniikan ja tietoliikenneinfrastruktuurin puitteissa. Valtorilla toimii tälläkin hetkellä tietoturvallisuuspäällikköpalvelu, josta virastot voivat tilata tietoturvapäällikön kehittämään omaa tietoturvaansa tietyksi ajaksi. Tällä hetkellä resurssit tosin ovat tietäkseni Valtorilla niukat. Vaarana tällaisessa palvelussa on, että tietoturva-



päällikön jättäessä viraston siinä vaiheessa, kun projekti on päättynyt, ei tietoturvan ylläpidosta huolehdita riittävästi eikä vastuutahoa ylläpitoon löydy. Siksi Valtori voisi myös kantaa tietoturvan ylläpidollisia vastuita erikseen sovittavalla tavalla.

Koko valtionhallinnon turvallisuusominnasta vastaava virasto turvallisuusammattilaisineen olisi ideaali ratkaisu. Siihen olisi sijoitettuna kaikki turvallisuusviranomaisten tehtävät niin digitaalisen turvallisuuden kuin konventionallisen turvallisuuden osalta.

Kun turvallisuuden hallinta on hajautettu usean henkilön vastuulle, on ehdottoman suositeltavaa, että hankitaan organisaatioon turvallisuuspäällikkö, jolle annetaan kokonaisvastuu ja turvallisuuden koordinoititehtävä. Kaikki turvallisuusviestintä ylimpään johtoon pitää kulkea turvallisuuspäällikön roolin kautta, jotta ylimmällä johdolla säilyisi tilannekuva ja se palvelisi ylimmän johdon päätöksenteon tukena. Turvallisuuspäällikön suora yhteys ylimpään johtoon on ehdoton edellytys turvallisuuden hallinnan onnistumiselle.

Turvallisuustoiminnalle on oltava budjetti, jolloin kehittämistoiminta ja jatkuva turvallisuuden huomioon ottaminen jämäköityy. Jotta turvallisuuden toteuttaminen toteutuisi, on turvallisuuden tavoitteet löydettävä aina organisaation tulostavoitteista. Jos turvallisuus otetaan mukaan organisaation strategiaan, se on helppo sisällyttää myös tulostavoitteisiin.

Kaikilla organisaatioilla ei ole kattavaa turvallisuudenhallintajärjestelmää. Usein tietoturvallisuuden alueella sellainen kuitenkin on olemassa, sen ansiosta, että tietoturvallisuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Kokonaisvaltaisen turvallisuudenhallintajärjestelmän toteuttaminen kokoa turvallisuuden tilannekuvan ylimmän johdon tueksi.

Turvallisuusjohdon riippumattomuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tämä tulee erityisesti esille, kun omassa organisaatioissa tehdään itsearviointeja ja auditointeja.

Jos esimerkiksi tietoturvallisuuspäällikkö vastaa organisaation tietoturvallisuuden ohjaamisesta ja toteutumisesta eli toteuttaa vaikkapa riskien arviointia, ei hänellä pidä olla vastuullaan tietojärjestelmiä, koska hänen rooliinsa kuuluu oma-arviointien toteuttaminen. Tämä voitaisiin taklata niin, että joku

muu arvioisi hänen vastuullaan olevan tietojärjestelmän. Käytännössä olisi hankittava ulkopuolinen arvioija, jolloin kustannuskysymykset tulevat esiin. Lisäksi oma-arvioinnin hallinta monimutkaistuu ja vaarana olisi asiakokonaisuuden hajoaminen ja hallita.

Toinen tyypillinen riippuvuusongelmaa aiheuttava tapaus on, että koko organisaation tietoturva vastaava on sijoitettuna tietohallinnon alaisuuteen hallinnollisesti. Tällöin hänen kyvykkyytensä ja riippumattomuutensa kärsii koko tietoturvan hallinnassa. Tietoturva vastaava on ”pukki kaalimaan vartijana”, koska luonnollisesti on lojaali omalle tietohallintojohtajalleen.

Turvallisuusjohdon suurimpia haasteita näkemykseni mukaan on se, millä tavoin voidaan vaikuttaa organisaatiossa sekä ylimpään johtoon, että muihin johtotehtävissä työskenteleviin niin, että yhteistyö näiden tahojen kanssa toteuttaa organisaation ydintehtävien suorittamista. Vaikuttamisen kykyyn luo pohjaa moni tekijä turvallisuusasiantuntijan osaamisessa. Osaamisen tarve riippuu siitä, minkä turvallisuuden alueen kanssa ollaan tekemisissä.

Lääkkeenä koko valtionhallinnon turvallisuustyölle olisi myös verkottumisen lisääminen merkittävästi sekä organisaatio että henkilötasolla. Nykyisellään verkottuminen on hyvin satunnaista ja henkilöistä riippuvaa. Yhteistoimintaverkoston kasvattaminen ja tutustuminen muiden organisaatioiden toimintaan ehkäisee päällekkäisen työn tekemistä valtion virastoissa ja näin tehostaa huomattavasti toimintaa.

Turvallisuuden onnistumiseen voi vaikuttaa myös palkitsemalla henkilöstöä suoriutumisesta jossakin turvallisuuteen liittyvässä tilanteessa.

Mitä sitten voisimme tehdä parantaaksemme yhteistyötä ja vuorovaikutusta valtionhallinnossa, jonka avulla saisimme yhteneviä käytäntöjä ja standardinomaisuutta turvallisuuden johtamiseen?

Yksi ratkaisu on avoimempi jokapäiväinen keskustelu organisaatioiden välillä turvallisuusasioista, jotka eivät ole salassa pidettäviä. Se toteuttaisi omalta osaltaan hyvää hallintoa ja tukisi yhteisten hyvien toimintatapojen käyttöön ottoa. Tieto ei oikein tahdo kulkea, ja kokonaisturvallisuuden tilanekuvanhallintaan tarvitaan ponnistelua sekä uusia yhteistyökanavia läpi koko valtionhallinnon.

# Lähteet

**Haastattelut**, neljä valtion virastoa

**Kysymys tietoturvavastaavan päätoimisuudesta**, Korotetun tietoturvatason ja ICT -varautumisen yhteishanke (KotVa), kahdenkymmenen viiden viraston edustajat

**Pertti Kerko**, Turvallisuusjohtaminen, PS Kustannus, 2001

**Pauli Juuti**, Organisaatiokäyttäytyminen, Otava 2006

**Kirsi Levä**. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Helsinki: Turvatekniikan keskus

**Kämäräinen, M.**, Lappalainen, J., Oksa, P., Pääkkönen, R., Rantanen, S., Saarela, K.L., Silanpää, J. & Soini, S. 2009. Työsuojelun perusteet. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy

**Hämäläinen, P.** ja Anttila, S. 2008. Onnistuneen työterveys- ja turvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt.

**Sami Tikkanen**, Lasse Aapio, Anssi Kaarnalehto, Lasse Kammonen, Jouko Laitinen, Jarmo Mikkonen, Martti Herman Pisto, Ammattina turvallisuus, WSOY pro Oy, 2011

**Teemu Reiman**, Turvallisuusasiantuntijoiden roolit, toimintatavat ja tarvittavat kyvyt ja taidot, Turvallisuuden tekijät -hankkeen loppuraportti, 2015

Valtioneuvoston asetus tietoturvallisuudesta valtionhallinnossa (681/2010)

Viitattu 2015-04-22. <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/valtioneuvosto/30.3.2015>

Viitattu 2015-04-22. VAHTI -ohjeisto <https://www.vahtiohje.fi/>