

Organisaatioturvallisuuden nykytila ja sen kehittämismahdollisuuksia Rajavartiolaitoksessa

14. Turvallisuusjohtamisen koulutusohjelma

Isto Turpeinen

Rajavartiolaitos

Helsingissä 31.3.2017

Tiivistelmä

Tutkielmassa käydään läpi Rajavartiolaitoksen nykyinen turvallisuuden hallintajärjestelmä, arvioidaan sen toimivuutta ja tehdään ehdotuksia hallintajärjestelmän parantamiseksi.

Rajavartiolaitoksen organisaatioturvallisuutta on hallittu eräiden yksittäisten osa-alueiden kautta. Niitä ei ole koordinoitu kokonaisuutena. Tämän vuoksi turvallisuustoiminta on ollut varsin siiloutunutta, joka on aiheuttanut osin päällekkäisyyttä ja osin joidenkin asioiden huomioimatta jättämistä.

Edellä mainituista haasteista huolimatta turvallisuustoiminta on ollut varsin hyvin hoidettua, josta kertoo se, että vakavia poikkeamia ei ole juurikaan ollut.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on se, että organisaatioturvallisuuden kokonaisuus kannattaa muodostaa tutkielmassa esitetyistä kymmenestä turvallisuuden osa-alueesta, joita Rajavartiolaitoksen esikunnan Raja- ja meriosasto koordinoi ja yhteen sovittaa. Turvallisuuden osa-alueiden käytännön toiminnasta vastaisi Rajavartiolaitoksen esikunnan osastot ja Vartiolentolainvue. Hallintoyksiköiden osalta pyrittäisiin mahdollisimman kevyeen turvallisuushallintoon.

Turvallisuustoiminta perustuisi riskienarviointiin, jonka pohjalta kehittämistoimet suunnitellaan. Tällä tavalla organisaatioturvallisuus on kustannustehokas, eikä vaikeuta toimintaa.

Sisältö

1.1	Rajavartiolaitos yhteiskunnassa	1
1.1.1	Rajojen valvonta	1
1.1.2	Rajatarkastukset	2
1.1.3	Rikostorjunta.....	2
1.1.4	Meripelastus	2
1.1.5	Kansainvälinen toiminta	2
1.1.6	Sotilaallinen maanpuolustus	3
1.2	Rajavartiolaitoksen visio ja arvot.....	3
1.3	Rajavartiolaitoksen johtaminen ja organisaatio	4
2.1	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet	5
2.2	Aiheen rajaus	5
3.1	Turvallisuus.....	6
3.2	Turvallisuuskulttuuri.....	8
3.3	Riskienhallinta turvallisuustoiminnassa.....	9
3.4	Turvallisuuden osa-alueet	13
3.5	Turvallisuuden mittaaminen	17
4.1	Yleistä	20
4.1.1	Turvallisuusyhteistyö.....	21
4.2	Riskienhallinta	21
4.3	Työturvallisuus	22
4.4	Toimitilaturvallisuus	23
4.5	Tietoturvallisuus	23
4.6	Ympäristöturvallisuus	24
4.7	Merenkulun turvallisuus	25
4.8	Lentoturvallisuus.....	27
4.9	Yhteenveto ja arvio turvallisuustoiminnan tehokkuudesta ja toimivuudesta.....	28
5.1	Yleistä	30
5.2	Suojattavat arvot ja asiat	30
5.3	Organisaatio ja voimavarat	31
5.4	Turvallisuuden osa-alueet ja niiden omistajat.....	31
5.4.1	Henkilöturvallisuus	31
5.4.2	Henkilöstöturvallisuus	32
5.4.3	Työ- ja palvelusturvallisuus.....	32
5.4.4	Tietoturvallisuus	33
5.4.5	Toimitilaturvallisuus	34
5.4.6	Materiaaliturvallisuus	34

5.4.7	Ympäristöturvallisuus	35
5.4.8	Lentoturvallisuus	35
5.4.9	Merenkulun turvallisuus.....	36
5.4.10	Operaatioturvallisuus	36
5.5	Riskienhallinta.....	37
5.6	Turvallisuustoiminnan organisointi ja vastuunjako	38
5.7	Turvallisuustoiminnan toteuttaminen.....	38
	Turvallisuusviestintä	39
5.8	Tilannekuva ja raportointi	40
5.9	Mittaaminen	42
5.10	Organisaatioturvallisuuden arviointi ja kehittäminen	42

1 Johdanto

1.1 Rajavartiolaitos yhteiskunnassa

Rajavartiolaitos on Sisäministeriön hallinnonalalla toimiva sisäisen turvallisuuden viranomainen. Rajavartiolaitosta johtaa rajavartiolaitoksen päällikkö. Rajavartiolaitoksessa on hallintoyksikköinä Rajavartiolaitoksen esikunta, raja- ja merivartiostoja, Vartiolentolaivue sekä Raja- ja merivartiokoulu. (Eduskunta 2013)

Rajavartiolaitoksen toiminnan päämäärä on säilyttää rauhalliset olot Suomen rajoilla. Päätehtävinä on rajojen valvonta maa- ja merirajoilla, henkilöliikenteen rajatarkastukset rajaylityspaikoilla maalla, satamissa ja lentoasemilla. Lisäksi Rajavartiolaitos vastaa meripelastuksesta ja osallistuu sotilaalliseen maanpuolustukseen (Rajavartiolaitos 2016)

1.1.1 Rajojen valvonta

Rajojen valvonnalla pidetään yllä rajajärjestystä ja -turvallisuutta raja-alueilla. Sen tarkoituksena on ehkäistä ja tarvittaessa selvittää luvattomia rajanylityksiä. Valvontaa kohdennetaan erityisesti Schengen –ulkorajoille, eli esim. Ruotsin ja Norjan vastaiset rajat ovat vähemmällä valvonnalla. (Rajavartiolaitos 2016)

Maarajaa valvotaan perinteisellä partioinnilla jalan ja ajoneuvoilla. Partioilla on usein apunaan rajakoira. Partioinnissa voidaan myös hyödyntää helikoptereita ja veneitä. Lisäksi maastoon on asennettu teknisiä valvontalaitteita. (Rajavartiolaitos 2016)

Merirajoilla valvonta perustuu kiinteisiin tutka- ja kamerajärjestelmiin. Näitä täydennetään liikkuvalla partioinnilla, jota tehdään laivoilla ja erilaisilla veneillä. (Rajavartiolaitos 2016)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

1.1.2 Rajatarkastukset

Rajatarkastus tehdään silloin kun henkilö ylittää Suomen (ulko)rajan. Siinä tarkastetaan henkilön maahantuloedellytykset ja mahdollisesti hänen matkatavaransa. Henkilöä voidaan myös haastatella. Rajatarkastus voidaan tehdä myös liikkuvassa julkisessa kulkuneuvossa, eli nykyisin junassa. (Rajavartiolaitos 2016)

Schengen –alueen sisärajoilla ei tehdä normaalitilanteessa rajatarkastuksia.

1.1.3 Rikostorjunta

Yksi Rajavartiolaitoksen ydintehtävistä on rajat ylittävän rikollisuuden torjunta. Tyypillisiä tällaisia rikoksia ovat ihmiskauppa ja –salakuljetus sekä laittoman maahantulon järjestäminen. (Rajavartiolaitos 2016)

Edellisten lisäksi Rajavartiolaitos tutkii mm. valtionrajarikoksia, kalastus- ja metsästysrikoksia, luonnonsuojelurikoksia sekä ratti- ja vesiliikennejuopumuksia. (Rajavartiolaitos 2016)

Rajavartiolaitos tekee rikostorjunnassa kiinteää yhteistyötä poliisin ja tullin kanssa. Tämä toiminta perustuu lakiin ja sitä kutsutaan PTR –yhteistyöksi. (Rajavartiolaitos 2016)

1.1.4 Meripelastus

Rajavartiolaitos johtaa pelastustoimintaa merialueilla. Se vastaa käytännön pelastustoimista silloin, kun ihmishenkiä on vaarassa. Meripelastusta johdetaan meripelastus- ja meripelastuslohkokeskuksista. (Rajavartiolaitos 2016)

Rajavartiolaitos valvoo myös merialuetta ja vesiliikennettä. Ympäristövahtien valvonta merialueella kuuluu niin ikään Rajavartiolaitoksen tehtäviin. (Rajavartiolaitos 2016)

1.1.5 Kansainvälinen toiminta

Rajaturvallisuuden ylläpidon kannalta on suhteet naapurivaltioiden rajaviranomaisiin erittäin tärkeitä. Yhteyttä pidetään jatkuvasti rajavaltuutettuihin Venäjän rajavartiopalveluun. Lisäksi yhteistyötä tehdään Baltian maiden, Ruotsin ja Norjan rajaviranomaisten kanssa. (Rajavartiolaitos 2016)

Euroopassa tehdään yhteistyötä Euroopan unionin rajaturvallisuusviraston Frontexin kanssa. (Rajavartiolaitos 2016)

1.1.6 Sotilaallinen maanpuolustus

Rajavartiolaitos osallistuu sotilaalliseen maanpuolustukseen yhteistoiminnassa Puolustusvoimien kanssa. Rajavalvonta on samalla alueellisen koskemattomuuden valvontaa. (Rajavartiolaitos 2016)

Rajavartiolaitos kouluttaa varusmiehiä Ivalossa, Onttolassa ja Imatralla. Tiedustelu- ja sissitoiminta on yksiköiden erityisosaamista. (Rajavartiolaitos 2016)

1.2 Rajavartiolaitoksen visio ja arvot

Rajavartiolaitos on määritellyt strategiassaan 2020 visiokseen tunnuslauseen:

Rajavartiolaitos – Turvana kaikissa oloissa

Strategiassa on myös määritelty arvoiksi Ammattitaito, Luotettavuus ja Yhteistyökyky.

Ammattitaidolla ymmärretään sitä, että Rajavartiolaitoksen henkilöstö hallitsee toimivaltuutensa ja sillä on hyvä tietämys lainsäädännöstä. Ammattitaitoon kuuluu myös kyky tunnistaa ja hallita työtehtäviin liittyvät riskit. Ammattitaitoinen toiminta on ennaltaehkäisevää, taloudellista ja tehokasta. (Rajavartiolaitos 2012)

Luotettavuudella tarkoitetaan Rajavartiolaitoksessa sitä, että kunnioitetaan ihmisarvoa, yksityisyyden suojaa, perusoikeuksia sekä luontoa. Rajavartiolaitoksessa ollaan lahjomattomia, vilpittömiä ja henkilökunnalla on korkea moraali. Rajavartiolaitoksessa ollaan luottamuksen arvoisia. Rajavartiolaitoksessa noudatetaan annettuja ohjeita ja määräyksiä, sekä puututaan epäkohtiin ja korjataan ne. (Rajavartiolaitos 2012)

Yhteistyökyky on sitä, että toiminta Rajavartiolaitoksen sisällä ja sidosryhmien kanssa perustuu keskinäiseen luottamukseen ja avoimuuteen. Sidoryhmät, asiakkaat ja oma henkilöstö saavat ajoissa tarvitsemansa tiedot. (Rajavartiolaitos 2012)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Rajavartiolaitoksen arvojen tulisi olla myös laadukkaasti toteutetun turvallisuustoiminnan ohjenuorana. Rajavartiolaitoksen tietoturvallisuuspolitiikassa on maininta, jolla tietoturvallisuus sidotaan vahvasti laitoksen arvoihin (Rajavartiolaitos 2015) Arvot on myös liitetty osaksi Rajavartiolaitoksen ympäristöjärjestelmää. (Rajavartiolaitos 2006)

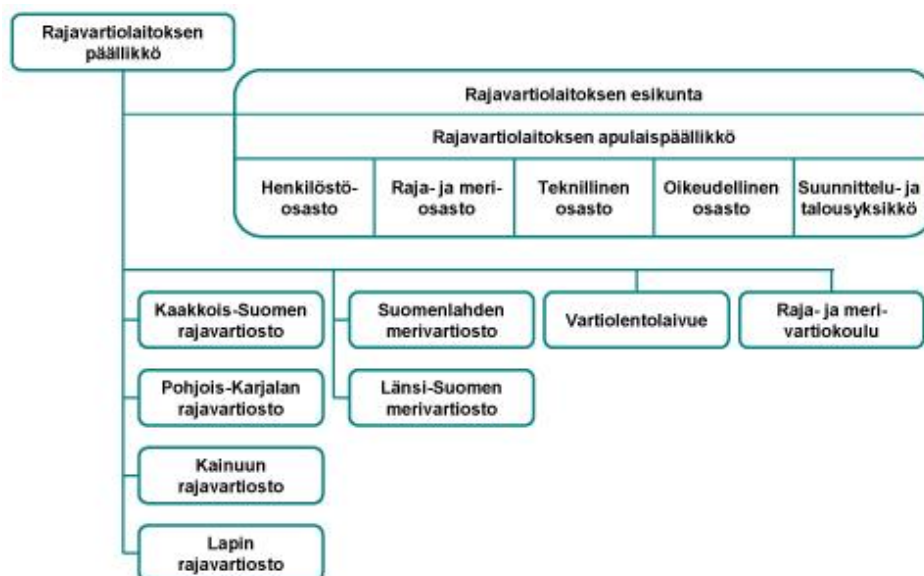
1.3 Rajavartiolaitoksen johtaminen ja organisaatio

Rajavartiolaitosta johtaa rajavartiolaitoksen päällikkö apunaan rajavartiolaitoksen esikunta. Rajavartiolaitoksen esikuntaa johtaa Rajavartiolaitoksen apulaispäälikkö. Rajavartiolaitoksen esikunnassa on neljä osastoa ja suunnittelu- ja talousyksikkö. Osastoja johtaa osastopäälliköt. (Rajavartiolaitos 2016)

Rajavartiolaitokseen kuuluu kahdeksan hallintoyksikköä. Jokaisessa hallintoyksikössä on päällikkö, joka on raja- ja merivartiostoissa sekä Vartiolentolaivueessa komentaja ja raja- ja merivartiokoulussa johtaja. (Rajavartiolaitos 2016)

Hallintoyksiköissä on erilaisia työyksiköitä. Näitä ovat mm. rajavartioasemat, merivartioasemat, rajatarkastusasemat, rajatarkastusosastot, rikostorjuntayksikkö, erikoisrajajääkärikomppania rajajääkärikomppania, vartiolai-va ja lentotoimintayksikkö. (Rajavartiolaitos 2016)

Rajavartiolaitoksen kokoonpano ilmenee kuvasta 1.



Kuva 1. Rajavartiolaitoksen kokoonpano. (Rajavartiolaitos 2016)

2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

2.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa rajavartiolaitoksen organisaatioturvallisuuden toiminta- ja ohjausmalli, jossa on määritelty eri toiminnan kannalta tarpeelliset turvallisuuden osa-alueet sekä pohtia niille vähimmäistoiminnot.

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää seuraavat asiat:

1. Mitä turvallisuuden osa-alueita on järkevää sisällyttää Rajavartiolaitoksen organisaatioturvallisuuden toimintamalliin
2. Miten Rajavartiolaitoksen organisaatioturvallisuus järjestetään

2.2 Aiheen rajaus

Asian käsittely rajataan turvallisuuden osa-alueiden johtamisen ja organisoimisen tasolle. Varsinaisia turvallisuuskontrolleja ei käsitellä.

Tässä tutkimuksessa ei käsitellä valmiutta ja varautumista, vaikka ne kuuluvat turvallisuustoimintaan. Rajavartiolaitos on valmiusorganisaatio, jossa varautuminen poikkeustilanteisiin on osana kaikkia toimintoja.

3 Teoreettinen tausta

3.1 Turvallisuus

Ihmiset ymmärtävät turvallisuuden eri tavoin. Yksilön näkökulmasta turvallisuus saattaa merkitä sitä, että ei tarvitse pelätä mitään asiaa, joka voisi uhatta hänen omaa levollista olotilaansa, jossa ei tarvitse olla varuillaan häneen, hänen omaisuuteensa tai läheisiin kohdistuvan uhan varalta.

Organisaatiossa turvallisuutta joudutaan ajattelemaan laajemmasta kuin yksilön näkökulmasta, vaikka tietyissä asioissa turvallisuus kulminoituu lopulta yksilöön. Niissä täytyy mm. suojata omaisuutta, tietoa, ihmisiä, ympäristöä, toimitiloja jne.

Kokonaisturvallisuuden sanaston määritelmän mukaan turvallisuus tarkoittaa tilaa, jossa *uhkat* ja *riskit* ovat hallittavissa. Sanaston mukaan turvallisuudella voidaan tarkoittaa myös toimintaa ja toimintojen kokonaisuutta, jolla pyritään tilaan, jossa uhkat ja riskit ovat hallinnassa, taikka tunnetta, että uhkat ja riskit ovat hallinnassa. (SPEK 2016)

Kalevi Mäkisen mukaan turvallisuus on valtion näkökulmasta kansallista turvallisuutta, jossa on sotilaallinen turvallisuus keskeisessä roolissa viimeisenä turvallisuuden takaajana ja mahdollistajana. (Mäkinen 2007)

Mäkisen mukaan yksilöllisyys on aina läsnä määriteltäessä turvallisuutta, jolloin se on sosiaalinen ilmiö, jota voidaan käsitellä vain yksilöiden kesken. Turvallisuutta ajatellaan subjektiivisena todellisuutena käytännön asioista käsin. Tämä antaa ymmärrystä myös tutkijoiden turvallisuusmääritelmiin, koska heidän laatimansa määritelmät kumpuavat aina loppujen lopuksi heidän omista arvoistaan ja maailmankatsomuksesta. (Mäkinen 2007)

Lanne on päätellyt, että yritysturvallisuus on organisaation toiminnassa tavoitteellinen ja dynaaminen tila, jonka hyvyyttä arvioidaan ihmisiin, ympä-

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

ristöön, omaisuuteen, tietoon ja maineeseen kohdistuvien riskien hallinnalla ja kyvyllä ennaltaehkäistä vahinkoja (Lanne 2007).

Turvallisuuden määrittelyssä on jossain määrin ongelmallista, että suomen kielessä on käytössä vain yksi sana ”turvallisuus”, kun taas englannin kielessä käytetään kahta sanaa; ”safety” ja ”security”. (SPEK 2016)

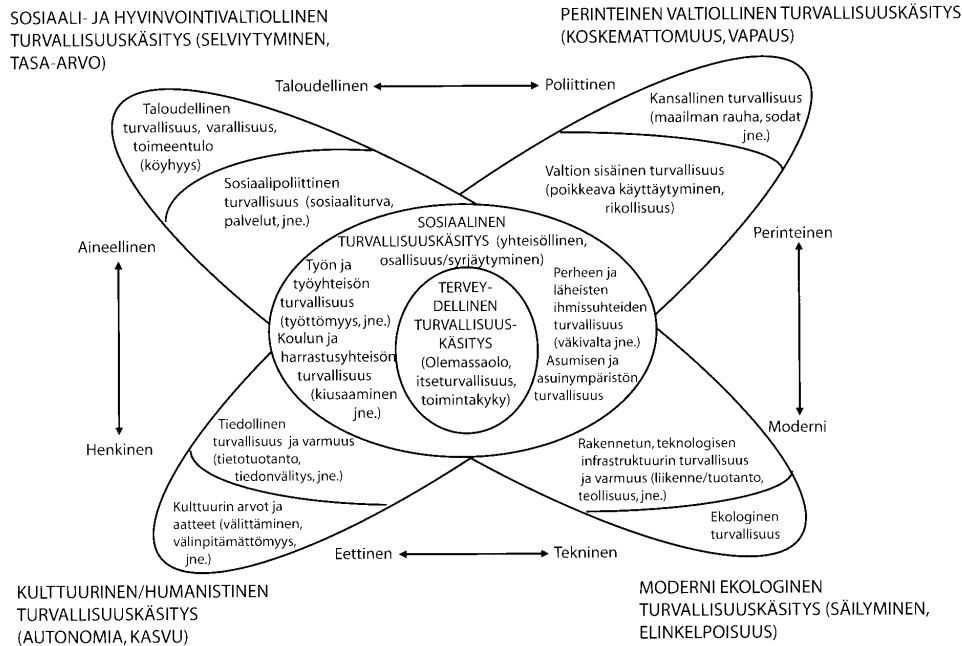
Tom Hanén on tutkinut näitä käsitteitä. Hänen mukaansa käsitteeseen safety liittyy enemmän onnettomuuksien ehkäisyyn, jolloin uhkiin ei liity tahallisuutta tai tarkoituksellista pahantekoa. Security termiä käytetään, kun ajatellaan tahallista toimintaa, joka kohdistuu ihmisiin, omaisuuteen, tietoon jne. (Hanén 2005).

Turvallisuus voidaan käsittää monenlaisesta ajattelumallista käsin. Liberaalinen ajattelu lähtee yksilön oikeuksista ja vapaudesta. Tässä ajattelumallista turvallisuus kiteytyy ihmisoikeuksiin. Niissä taloudelliset, sosiaaliset ja sivistykselliset oikeudet ovat turvallisuus oikeuksia. (Mäkinen 2007)

Humanistisessa turvallisuuskäsityksessä turvallisuutta lähetystään turvattomuuden tunteen kautta. Turvattomuudesta halutaan päästä eroon, mutta sitä ei aina pystytä torjumaan. Turvattomuus kuvastaa ihmisen pienuutta suhteessa ympäröivään ja suureen maailmaan. Tästä lähtökohdasta ajateltuna turvallisuus on sitä, että yksilön fyysinen turvallisuus ja hänen terveys eivät ole uhattuna. (Mäkinen 2007)

Yhteiskunnan tasolla turvallinen yhteiskunta on sellainen, jossa ei ole sodan uhkaa, ihmisten riski joutua väkivallan ja rikosten kohteeksi on pieni ja kansalaisen vapaus voi toteutua. Tällainen yhteiskunnallinen turvallisuusajattelu on lisääntynyt. Sitä kuvaa kuvassa 2 laajenevan turvallisuuskäsityksen malli. (Mäkinen 2007)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.



Kuva 2. Laajenevan turvallisuuskäsityksen malli (Niemelä & Lahikainen, 2000)

Laajenevan turvallisuuskäsityksen malli on syntynyt laaja-alaisessa tieteellisessä tutkimuksessa. Se perustuu turvallisuusajattelun kehittymisen mallin turvallisuudesta ja turvattomuudesta. Malli havainnollistaa turvallisuuden ja turvattomuuden eri tasoja mikrotasolta makrotasolle. (Mäkinen 2007)

3.2 Turvallisuuskulttuuri

Organisaatiokulttuuriksi kutsutaan itsestään selviä olettamuksia ja tapoja, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. (Mäkinen 2007).

Edgar Schein määrittelee organisaatiokulttuurin jaettujen perusoletusten malliksi, jossa perusoletukset ovat tunteiden, ajattelun ja havaitsemisen tapoja, jotka jokin ryhmä on oppinut ratkaistessaan sisäiseen yhteneväisyyteen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyneitä ongelmia. (Reiman, Pietikäinen, Oedewald 2008)

Turvallisuuskulttuuri –käsitteen käyttö sai alkunsa Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkimuksen yhteydessä, kun haluttiin tuoda esille, että johtamiseen, organisaatioon, työyhteisöön ja jopa yhteiskuntaan liittyvät tekijät vaikuttavat onnettomuuksien syntymiseen. (Reiman ym. 2008)

Turvallisuuskulttuuri –käsitettä käytetään nykyään paljon, mutta sen käyttö on ongelmallista. Yleisesti hyväksyttyä käsitettä ei ole pystytty määrittelemään. Sitä on perinteisesti käytetty ydinturvallisuudessa, mutta se on siirty-

nyt myös työturvallisuuden puolelle. Näiden turvallisuussektoreiden luonne on kuitenkin täysin erilainen. Sitä ei ole käsitteen käytössä kuitenkaan huomioitu. (Reiman ym. 2008)

Turvallisuuskulttuuri muodostuu, kun organisaatio määrittelee toimintavaatimuksia ja –rajoituksia varmistaakseen turvallisuuden, täyttämällä näitä vaatimuksia luomalla rakenteellisia ja psykologisia toimintaedellytyksiä ja tekemällä työtä näissä puitteissa. Turvallisuuskulttuuri on sitä, kun organisaatiossa on kykyä ja tahtoa ymmärtää miten toimitaan turvallisesti, millaisia vaaroja toiminnassa kohdataan ja miten niitä voidaan ehkäistä. Toimivan turvallisuuskulttuurin edellytyksenä on myös kyky ja halu toimia turvallisesti, ehkäistä vaaroja ja toimia turvallisesti. (Reiman ym. 2008)

Turvallisuuskulttuuri on dynaaminen ja muokkautuva olotila, jolloin siihen tarttuminen on hankalaa, mutta toisaalta se mahdollista myös kulttuuriin vaikuttamisen. Turvallisuuskulttuurissa yhdistyy henkilöstön kokemukset ja näkemykset, organisaation toimintaprosessit ja työyhteisön sosiaaliset ilmiöt. (Reiman ym. 2008)

Turvallisuuskulttuuri –käsitteeseen kuuluu lähtökohtainen oletus, että on olemassa jonkinlainen ideaalinen tila tai päämäärä, johon organisaation tulee pyrkiä. Tähän sisältyy myös ajatus, että kulttuuria voidaan myös muuttaa ja manipuloida, siis kehittää. (Reiman ym. 2008)

3.3 Riskienhallinta turvallisuustoiminnassa

Riskienhallinta tarkoittaa menettelyitä, joilla tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan tavoitteiden saavuttamista heikentäviä uhkia (kielteisiä tai epäedullisia seikkoja) ja niiden todennäköisyyksiä tai avautuneiden toimintamahdollisuuksien menettämistä. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010)

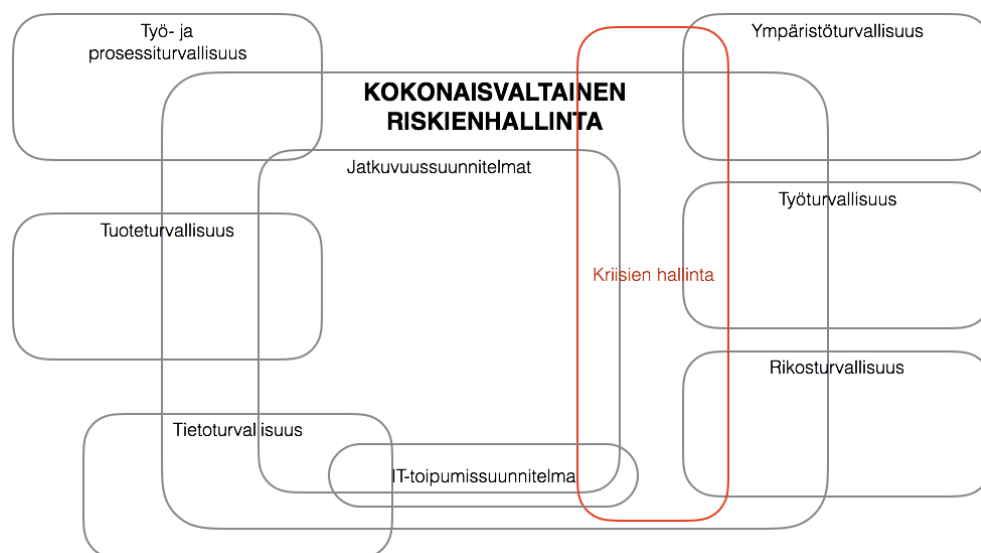
Riskejä ovat tavoitteiden saavuttamisen kannalta epäedulliset tapahtumat tai menetetyt mahdollisuudet. (Ilmonen ym. 2010)

Riskienhallinta tulisi saada osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Yleistä riskitietoisuutta kasvattaa parhaiten tavoitteellinen ja systemaattinen riskienhallinta. Kun riskitietoisuus kasvaa, niin riskienhallinnasta tulee vähitellen olennainen osa yrityksen kulttuuria ja tapaa tehdä töitä yrityksessä. (Ilmonen ym. 2010)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Riskienhallinta tulisi sisällyttää kaikkiin organisaation käytäntöihin ja prosesseihin tarkoituksenmukaisella, vaikuttavalla ja tehokkaalla tavalla. Sitä ei saisi pitää erillisenä prosessina. Sen tulisi olla kiinteä osa organisaation normaaleja toimintaprosesseja. (Suomen standardisoimisliitto 2010)

Riskit ja niiden hallinta tulisi olla linkitettyä suoraan yrityksen arvoihin ja strategiaan. Tällöin kysymys ei ole irrallisesta prosessista tai erillisestä toiminnosta. (Ilmonen ym. 2010)



Kuva 3. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ja turvallisuuden osa-alueet (Ilmonen ym. 2010)

Riskien luokittelu on riskienhallinnassa perusasioita. Luokittelulla tunnistetut riskit saadaan yhteismitallisiksi, jolloin niitä voi vertailla keskenään. Luokittelu myös parantaa riskitietoisuutta, sekä lisätään ymmärrystä riskien keskinäisistä suhteista organisaatiossa.

Ilmonen ym. esittävät yhdeksi luokittelumalliksi riskien jakamisen strategiisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Tässä mallissa riskit jaetaan toisaalta niiden lähteen mukaan, toisaalta niiden tyyppin mukaan. (Ilmonen ym. 2010)

Strategiset riskit liittyvät organisaation pitkän aikavälin strategiisiin tavoitteisiin. Ne voivat liittyä mm. strategian toimeenpanon epäonnistumiseen. (Ilmonen ym. 2010)

Rajavartiolaitoksen strategisen riskienhallinta perustuu laitokselle asetettuihin strategiisiin päämääriin ja toimintaedellytyksiin. (Rajavartiolaitos 2015)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Operatiiviset riskit tarkoittavat organisaation päivittäisiin toimintoihin liittyviä välittömien tai välillisen vahinkojen tai maineen riskejä. Niiden toteutuminen voi olla seurausta riittämättömistä tai epäonnistuneista prosesseista, henkilöstöstä, järjestelmistä ja ulkoisista tapahtumista. Esimerkkinä operatiivisesta riskistä voi mainita tietojen turvallisuuteen, eli luottamuksellisuuteen, saatavuuteen ja eheyteen kohdistuvat riskit. Operatiivisille riskeille on tyypillistä, että toteutuessaan ne aiheuttavat yleensä kriisin. Operatiiviset riskit ovat hyvin lähellä strategisia riskejä. (Ilmonen ym. 2010)

Taloudelliset riskit uhkaavat organisaation rahaprosessia, eli käytännössä liittyvät käytettävissä olevien rahavarojen määrään, käytettävyyteen ja saatavuuteen. (Ilmonen ym. 2010)

Vahinkoriskit ovat ymmärrettävissä kaikista helpoiten, sillä ne ovat meille kaikille tuttuja jokapäiväisestä elämästä. Näitä voivat olla mm. työkyvyttömyyteen tai työtapaturmiin liittyvät riskit. Vahinkoriskejä ovat myös ympäristöön liittyvät riskit. (Ilmonen ym. 2010)

Rajavartiolaitoksen riskienhallintajärjestelmässä on selvästi tunnistettavissa, että siellä käsitellään ainakin strategisia riskejä. Turvallisuustoimintaan liittyvien riskien käsittely näyttäisi olevan osin operatiivisten, mutta myös vahinkoriskien käsittelyä. Taloudellisten riskien käsittely näyttää olevan vähäisempää.

Riskienhallintaprosessi on tapa, jolla riskejä systemaattisesti arvioidaan, hallitaan ja raportoidaan. Riskienhallintaprosessissa ei käsitellä poikkeamia ja vahinkoja. Niitä varten on omat prosessinsa. (Ilmonen ym. 2010)

Riskienhallintaprosessi voi koostua seuraavista vaiheita:

- Tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen
- riskien tunnistaminen ja arviointi
- riskienhallintatoimenpiteiden suunnitteleminen ja toteuttaminen
- riskien raportointi ja seuranta
- riskienhallinnan eli toteutettujen riskienhallintatoimenpiteiden arviointi ja jatkuva parantaminen

Riskien tunnistamisvaiheessa on tarkoitus tunnistaa mitä voi tapahtua millä tilanteilla voi olla vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

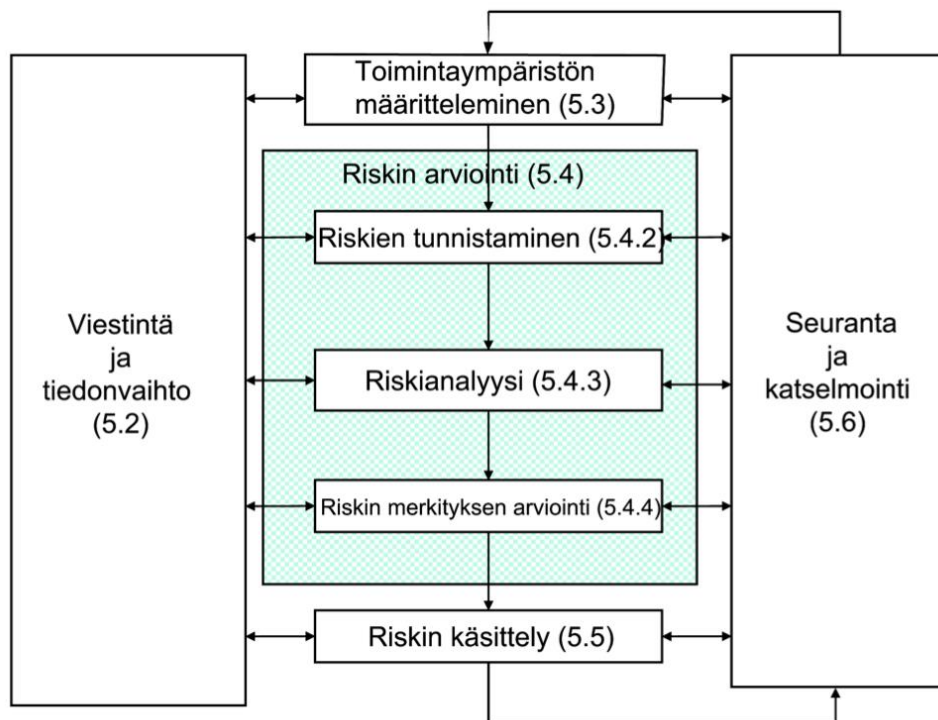
Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Tämä vaiheen onnistuminen on prosessin kriittisimpiä kohtia. Tunnistamisvaiheen tuloksena on tunnistettu riski eli riskihavainto. (Ilmonen ym. 2010)

Riskejä voidaan tunnistaa jo toteutuneisiin riskeihin perustuen. Tällöin on laadittu toteutuneista riskeistä luettelo, jonka perusteella esitetään kysymyksiä voiko tapahtuma uusiutua. (Ilmonen ym. 2010)

Riskejä voidaan tunnistaa myös käymällä läpi tarkistuslistoja. Niitä on tuotettu runsaasti eri toimijoiden toimesta. (Ilmonen ym. 2010)

Riskejä voidaan tunnistaa ryhmätyönä keskustellen asiantuntijoiden kesken. Tällöin voidaan samalla parantaa organisaation keskustelukulttuuria ja tuoda esiin hiljaista tietoa organisaation ja sen toimintamallisen heikkouksista. (Ilmonen ym. 2010)



Kuva 4. Riskienhallintaprosessi ISO standardin 31000 mukaan. (Suomen standardoimisliitto 2011)

Riskien analysointi tarkoittaa arvojen määrittämistä riskihavaintojen vaikutuksella ja todennäköisyydelle. Minimissään riskin vaikuttavuudella ja todennäköisyydelle annetaan numeraaliset arvot esim. 1–4. Näiden lukujen tulo on riskiluku. Tällöin riskit saadaan sijoitettua vaikuttavuuden ja todennäköisyyden mukaan riskimatriisiin. (Ilmonen ym. 2010)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Riskien arvioinnin jälkeen riskit tulee käsitellä. Tällöin päätetään, mitä riskille tehdään, eli hyväksytäänkö, pienennetäänkö vai siirretäänkö se. Tätä kutsutaan riskinhallintapäätökseksi. (Ilmonen ym. 2010)

Riskienhallinnan raportointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin. Ulkoinen raportointi kohdennetaan sidosryhmiin ja muulle yleisölle. Sisäinen raportointi sisältää yleensä organisaation kannalta luottamuksellista tietoa. (Ilmonen ym. 2010)

Riskien raportointi on olennainen osa johdon raportointia. Se kannattaa liittää osaksi johtamis- ja strategiaprosessia, jolloin raportointi tapahtuu esimerkiksi neljännesvuosittain. (Ilmonen ym. 2010)

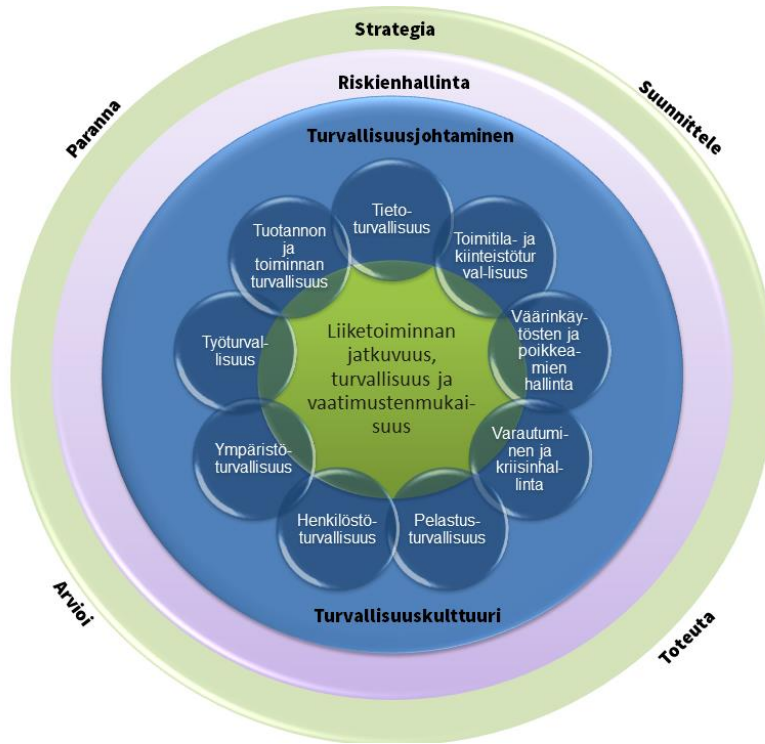
Ylätasolla, eli esimerkiksi hallitukselle tehty raportointi on usein kooste. Sen tarkoituksena on antaa kokonaiskuva organisaation riskiprofiilista, kriittisimpien riskien kehittymisestä ja riskien sekä riskienhallintatoimenpiteiden omistamisesta. (Ilmonen ym. 2010)

Yksikkötason riskiraportointi on yksityiskohtaisempi ja laajempi kuin ylimmän johdon raportointi. Sen painopiste on yleensä riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelussa, vastuuttamisessa ja toteutuksen seurannassa. (Ilmonen ym. 2010)

3.4 Turvallisuuden osa-alueet

Suomessa käytetään usein Elinkeinoelämän keskusliiton mallia, jossa yritysturvallisuus on jaettu yhdeksään osa-alueeseen. Mallissa on pohjalla yrityksen strategia, sitten riskienhallinta joihin perustuu turvallisuusjohtaminen. Mallin keskiössä on liiketoiminnan jatkuvuus, turvallisuus ja vaatimustenmukaisuus. (Miettinen 2002)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.



Tietoturvallisuudella tarkoitetaan useimmiten tietojen luottamuksellisuuden, eheyden ja saatavuuden varmistamisesta. *Luottamuksellisuus* toteutuu silloin, kun tiedot ovat vain niiden saatavissa, joilla on niihin oikeus ja tarve. *Eheys* tarkoittaa sitä, että tietojen sisältö tai muoto ei muutu sen elinkaaren eri vaiheissa. *Saatavuus* tarkoittaa sitä, että tiedot ovat käytettävissä silloin kuin niitä tarvitaan koko tietojen elinkaaren ajan. (Miettinen 2002)

Teknisillä tietoturvallisuusratkaisuilla suojataan tietoverkoissa ja sen palvelimilla sekä päätelaitteilla tallennettavaa, siirrettävää ja käsiteltävää tietoa. Tietojen turvaamiseksi tulee varmistaa myös järjestelmien ja prosessien toiminnan jatkuvuus. (EK 2016)

Toimitilaturvallisuudella tarkoitetaan organisaation käyttämien toimi- ja tuotantotilojen fyysiseen suojaamiseen liittyviä asioita. Toimitilaturvallisuutta voidaan katsoa rakenteellisen turvallisuuden ja turvallisuusvalvonnan näkökulmista. Rakenteelliseen turvallisuuteen kuuluvat mm. lukitukset, murtosuojaus, aidat, portit ja tilojen rakenteelliset suojauskeinot. Turvallisuusvalvontaa ovat kulkuoikeuksien hallinta, tekninen valvonta, vartiointi, vierailujen ja ajoneuvoliikenteen hallinta. (Miettinen 2002)

Elinkeinoelämän keskusliitossa tähän osa-alueeseen liittyy myös toimitilahallintoon liittyvä sopimushallinta, jossa määritellään palvelujen hankinnat, ylläpito- ja huoltosopimukset, rakennushankkeet jne. (EK 2016)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinnalla organisaatio ennaltaehkäisee ja selvittää väärinkäytöksiä, rikoksia ja muita poikkeavia tapahtumia, jota vaikuttavat organisaation toimintaan. Kysymyksessä on organisaation toiminnan, henkilöstön ja omaisuuden suojaamisesta sisä- tai ulkopuolisia toimijoita vastaan. Elinkeinoelämän keskusliitto on jakanut osa-alueen kolmeen osioon, jotka ovat toimintaan, henkilöstöön ja omaisuuteen kohdistuvat haitalliset tapahtumat, väärinkäytösten hallintakeinot ja vakuuttaminen. (EK 2016)

Varautuminen ja kriisinhallinta tarkoittavat Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan sitä, että organisaatio tunnistaa ja ennakoii odottamattomia tilanteita, sekä suojautuu niitä vastaan mahdollisimman tehokkaasti. (EK 2016)

Puolustusministeriön mukaan varautuminen tarkoittaa erilaisiin tilanteisiin valmistautumista. Siihen liittyy vahvasti valmiussuunnittelu, joka on organisaation varautumista siten, että voimavarojen käyttö ja toiminta suunnitellaan sekä priorisoidaan mahdollisen häiriötilanteen vaatimusten mukaisesti huomioimalla myös valmiuslain tarkoittamat poikkeusolot (Puolustusministeriö 2012).

Elinkeinoelämän keskusliitto jakaa varautumisen seuraaviin prosesseihin: Jatkuvuussuunnittelu, kriisinhallinta ja valmiussuunnittelu. (EK 2016)

Pelastusturvallisuus on onnettomuuksien ja tulipalojen ennaltaehkäisyä, sekä nopeaa ja oikeanlaista reagointia onnettomuustilanteissa. Pelastusturvallisuudessa tulee huomioida pelastuslainsäädäntö, suunnittelu- ja varautumisveloitteet sekä viranomaisvalvonta. Pelastussuunnitelma on organisaation pelastusturvallisuudessa keskeinen asiakirja, jolla varaudutaan työpaikalla tapahtuviin tulipaloihin tai muihin vakaviin poikkeamatilanteisiin, joissa henkilöstö voi olla vaarassa. (EK 2016)

Työturvallisuus perustuu työturvallisuuslakiin, jonka mukaan työnantajan tulee huolehtia, että työympäristö on turvallinen. Se tarkoittaa mm. tapaturmien ennalta ehkäisemistä. Sen perustana on etukäteen tehtävä vaarojen ja riskien arviointi. (EK 2016)

Jokainen tapaturma tulee selvittää ja tutkia, sekä miettiä miten vastaavat tapahtumat voidaan jatkossa estää. Lain mukaan työnantajan tulee käyttää

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

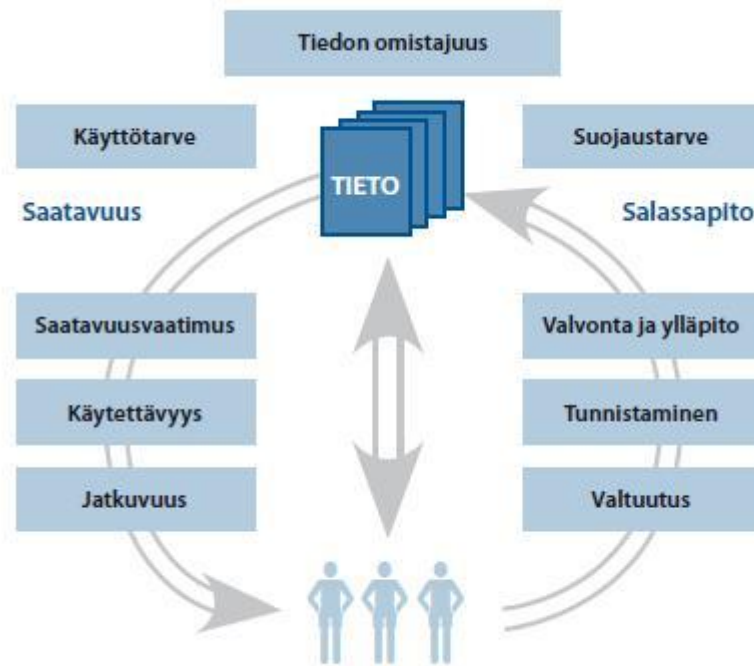
ulkopuolisia asiantuntijoita, mikäli yrityksen oma osaaminen ei riitä riskienarvioinnin toteutukseen. (Työterveyslaitos 2017)

Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinnalla yritys ennaltaehkäisee ja selvittelee rikoksia, väärinkäytöksiä ja muita poikkeamia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Kyseessä on yrityksen henkilöstön, toiminnan ja omaisuuden suojaamista ulko- tai sisäpuolisia toimijoita vastaan. (EK 2016)

Ympäristöturvallisuus on organisaation toiminnasta mahdollisesti aiheutuvien ympäristöhaittojen ja vahinkojen torjuntaa ja ehkäisyä. Ympäristöturvallisuuden osa-alueelle kuuluu mm. ympäristövaikutuksien arviointia, ilmoitus- ja lupamenettelyjä, jätehuoltoa, vaarallisten aineiden käsittelyä jne. (EK 2016)

Henkilöstöturvallisuus on käsitteenä esitetty vaihtelevasti. Elinkeinoelämän keskusliitto katsoo henkilöstöturvallisuuden olevan ihmisten turvallisuutta, jossa heitä suojataan rikoksilta ja onnettomuuksilta. Lisäksi Elinkeinoelämän keskusliitto katsoo organisaation toiminnalle kriittisten henkilöresurssien turvaamisen olevan myös henkilöstöturvallisuutta. (EK 2016)

Valtionhallinnolla on käsitteeseen aivan päinvastainen näkökulma. Vahti – ohjeessa 2/2008 henkilöstöturvallisuudella tarkoitetaan henkilöstöstä aiheutuvien riskien hallintaa. Henkilöihin kohdistuvia riskejä kutsutaan nimellä *henkilöturvallisuus*. Tässä viitekehyksessä henkilöstöturvallisuus on erittäin tärkeä tietojen turvaamisen näkökulmasta. Ihminen osallistuu tietojen käsittelyyn niiden elinkaaren kaikissa vaiheissa. Lisäksi ihmisellä on keskeinen rooli tietojen säilyttämisessä ja tietojärjestelmien ja –varantojen ylläpidossa. (Valtiovarainministeriö 2008)



Kuva 5. Henkilöstöturvallisuus tiedon luottamuksellisuuden ja saatavuuden turvaamisessa. Lähde Vahti 2/2008

3.5 Turvallisuuden mittaaminen

Turvallisuutta mitataan, että sitä voitaisiin parantaa. Mittaustuloksia voidaan hyödyntää toiminnan suunnittelussa ja ne auttavat turvallisuuden jäsentämisessä. Mittarit toimivat mainiosti myös johtamisen apuvälineinä, joiden avulla tuloksia voidaan verrata tavoitteisiin ja siten seurata onnistumista. Turvallisuusmittarit tulisikin kytkeä osaksi yrityksen strategista suunnittelua ja taloudenpitoa. (Henttonen 2000)

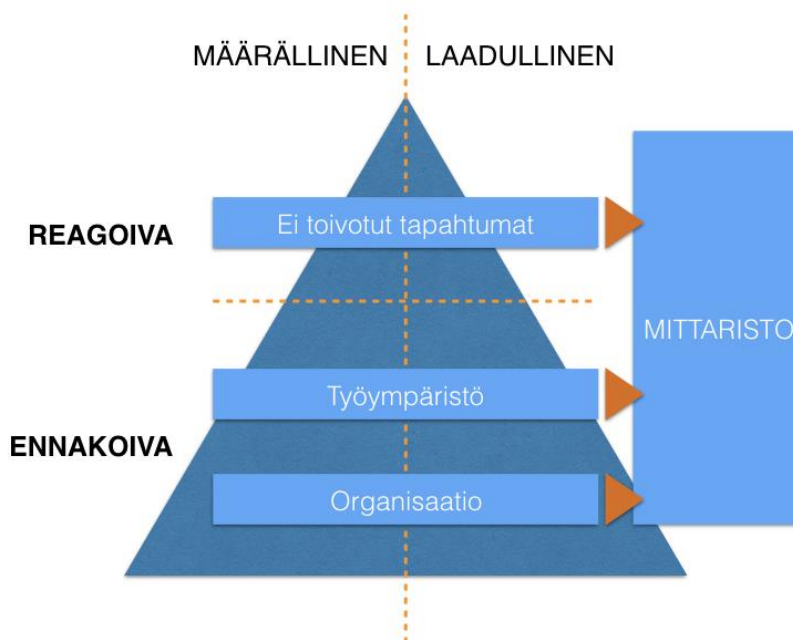
Turvallisuutta ja siihen liittyviä lukuarvoja on kuvattu tilastoilla. Ne ovat usein jälkikäteisiä tapahtumien lukumääriä. Esimerkiksi tällaisia ovat onnettomuus-, vaurio- tai tapaturmatilastot. Tämänkaltaiset mittarit ovat tietyllä tavalla helppoja, koska ajatellaan niiden olevan objektiivisia. (Henttonen 2000)

Nämä jälkikäteiset mittarit ovat kuitenkin ongelmallisia siten, että niiden perusteella ei voi ennakoida tulevia poikkeamia, vaikka niiden välttäminen olisi kaikista järkevintä ja tehokkainta. Vakavia poikkeamia sattuu yleensä erittäin harvoin, joten niiden esiintyvyydestä ei voi tehdä juurikaan päätelmiä tulevaisuuden suhteen. Tällaista, jo tapahtuneiden asioiden tilastointiin

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

perustuvaa turvallisuuden mittaamista kutsutaan *reagoivaksi* mittaamiseksi. (Henttonen 2000)

Jälkikäteen tilastoitavien tapahtumien mittaamista tärkeämpää olisi löytää asioita, joita mittaamalla voidaan ennakoita mahdollisesti tulevaisuudessa sattuvia poikkeamia. Kun turvallisuustyötä tehdään ennalta ehkäisevästi, niin silloin mitataan sellaisia asioita, joita havainnoimalla voidaan paljastaa turvallisuuden heikkeneminen ennen kuin poikkeamaa on tapahtunutkaan. Tällaisia mittareita kutsutaan *ennakoiviksi* mittareiksi. (Henttonen 2000)



Kuva 6. Turvallisuuden mittaaminen. Lähde: TUKES 7/2000

Ennakoiva mittaaminen korostaa ennalta ehkäisevää ja tavoitteellista turvallisuustoimintaa verrattuna ongelmalähtöiseen turvallisuuden kehittämiseen, jossa sattuneita vahinkoja mitataan reagoivalla mittauksella ja mietitään niiden perusteella kehittämistoimia. (Henttonen 2000)

Jotta turvallisuudesta saadaan monipuolista tietoa, tulee kehittää niin ennakoivia kuin reagoiviakin mittareista. Mittareiden valinnassa voidaan hyödyntää myös riskienarvioinnissa saatua tietoa. (Henttonen 2000)

Turvallisuuden mittaamisessa on myös muita näkökulmia. Mittaamista voi tarkastella määrällisestä ja laadullisesta sekä objektiivisesta että subjektiivisistä näkökulmasta. (Henttonen 2000)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Määrälliset mittausravot voidaan ilmaista selkeinä absoluuttisina numeroita, kuten esim. lukumäärät ja prosenttiosuudet. Niitä voi olla esimerkiksi melu-avot, tapaturmataajuus ja lukumäärät, sairauspoissaolot, turvallisuuskoulutuskiin osallistuminen jne. (Henttonen 2000)

Laadullisia mittareita voi olla esimerkiksi tapaturmien ja sairauspoissaolojen syyt, ihmisten asenteet sekä sitoutuminen. Ne voivat olla sanallisesti kuvailuvia numeroarvojen sijaan tai lisäksi. Ne vastaavat usein kysymyksiin miksi ja millainen. (Henttonen 2000)

Mittattaviin asioihin voi olla myös objektiivinen tai subjektiivinen näkökulma. *Objektiivinen* näkökulma tarkoittaa sitä, että mittarin arvo muodostuu mittauksen kohteeseen nähden riippumattomasta arvioinnista. *Subjektiivinen* näkökulma on taas mittauksen kohteen mielipide tai näkemys asiasta. (Henttonen 2000)

Turvallisuusmittaristo tulee kehittää yrityksen omien tarpeiden mukaan. Sitä ei pidä kopioida toisilta. Mittareita kannattaa kuitenkin vertailla toisten yritysten mittareihin kattavuuden arvioimiseksi. (Henttonen 2000)

Kun aletaan kehittää mittareita, niin prosessi lähtee riskienhallinnasta, jossa tunnistetaan ja arvioidaan turvallisuuden kannalta merkittävät riskit. Seuraavaksi kartoitetaan turvallisuustoiminnan sidosryhmien tiedontarpeet. Tämän jälkeen kannattaa vertailla muiden yritysten mittareita ja lopuksi valita mittarit uusista ja käytössä olevista tilatoista ja dokumenteista. (Henttonen 2000)

4 Rajavartiolaitoksen turvallisuuden nykytila

4.1 Yleistä

Rajavartiolaitos on sisäisen turvallisuuden organisaatio, jossa turvallisuusajattelu on periaatteessa arkipäivää ja ikään kuin sisään rakennettuna.

Rajavartiolaitoksessa turvallisuustoiminta on jakaantunut muutamalle turvallisuuden osa-alueelle (tietoturvallisuus, työturvallisuus, lentoturvallisuus, ympäristöturvallisuus ja meriturvallisuus). Niiden keskinäistä toimintaa ei ole koordinoitu, vaan osa-alueet ovat toimineet täysin itsenäisesti. Toiminta on ollut osittain päällekkäistä. Siiloutumisesta ja koordinaation puutteesta johtuen joillakin turvallisuuteen liittyvillä asioilla ei ole ollut selvää vastuuta. Tämän seurauksena joillakin osa-alueilla ei ole ollut mm. yksiselitteistä ohjeistusta.

Turvallisuuden osa-alueet menevät usein päällekkäin, eli useammalla osa-alueella suojataan samoja arvoja tai asioita. Mainittakoon esimerkkinä, että toimitilojen turvallisuusratkaisuilla suojataan niin ihmisiä kuin tietojakin. Työturvallisuuden, lentoturvallisuuden ja merenkulun turvallisuuden osa-alueilla suojataan viime kädessä ihmistä onnettomuuksilta. Tämän vuoksi osa-alueiden välillä tulisi olla koordinaatiota, jotta päällekkäistä työtä ei tehtäisi.

Koko Rajavartiolaitoksen kattavaa turvallisuustoimintaa on nimitetty aiemmin kokonaisturvallisuudeksi. Viime aikoina on tullut käyttöön valtakunnallisesti kokonaisturvallisuuden käsite, joka tarkoittaa tilaa, jossa yhteiskunnan elintärkeisiin toimintoihin kohdistuvat uhkat ja riskit ovat hallittavissa. (SPEK 2016). Niinpä Rajavartiolaitoksen sisäistä turvallisuuden kokonaisuutta kutsutaan nyt termillä organisaatioturvallisuus. Tämä tarkoittaa organisaation henkilöstöä, tietoa, materiaalia, teknistä infrastruktuuria ja ympäristöä koskevaa turvallisuutta.

Organisaatioturvallisuudella varmistetaan myös organisaation toiminnan jatkuvuus kaikissa tilanteissa. (SPEK 2016) Tämä käsite näyttää yleistyneen myös muillakin viranomaisilla kuten esimerkiksi Puolustusvoimilla. (Puolustusministeriö 2011)

4.1.1 Turvallisuusyhteistyö

Rajavartiolaitos tekee turvallisuusyhteistyötä erityisesti sisäministeriön hallinnonalan piirissä. Toinen tärkeä kumppani turvallisuusyhteistyössä on Puolustusvoimat. Rajavartiolaitos osallistuu aktiivisesti myös erilaisiin valtionhallinnon poikkihallinnollisiin turvallisuustyöryhmiin erityisesti VAHTI-viitekehyksessä.

Sisäministeriön hallinnonalalla toimii kaksi tärkeää turvallisuusasioita käsittelevää työryhmää; organisaatioturvallisuuden työryhmä ja tieto- ja kyberturvallisuuden ohjaus- ja työryhmä (Sisäministeriö 2017)

4.2 Riskienhallinta

Rajavartiolaitoksessa on tehty riskianalyysyjä vuosien ajan. Niiden näkökulma on ollut yhteiskuntalähtöinen. On siis arvioitu yhteiskuntaan kohdistuvia riskejä Rajavartiolaitoksen näkökulmasta. Esimerkiksi on arvioitu, millä todennäköisyydellä jollakin suunnalla voi sattua luvattomia rajanylityksiä. Näiden riskiarvioiden pohjalta on suunniteltu operatiivista toimintaa.

Rajavartiolaitoksen omaan toimintaan kohdistuvia riskejä on arvioitu systemaattisesti vuodesta 2012 lukien. Aluksi kartoitettiin tietojen turvallisuuden kohdistuvia riskejä. (Rajavartiolaitos 2014)

Vuodesta 2015 lukien aloitettiin strateginen riskienhallinta, jossa riskejä arvioitiin Rajavartiolaitoksen strategisia tavoitteita vasten. Riskienhallintaprosessissa arvioidaan Rajavartiolaitoksen strategisiin päämääriin kohdistuvia riskejä. Arviointi tehdään vuosittain Rajavartiolaitoksen esikunnan raja- ja meriosaston tuella, käyttäen sähköistä riskienhallintatyökalua, joka on käytössä koko sisäministeriön hallinnonalalla. (Rajavartiolaitos 2015)

Enemmän tai vähemmän systemaattista riskienhallintaa on tietoturvallisuuden lisäksi harjoitettu lentoturvallisuudessa ja työturvallisuudessa. Näillä molemmilla osa-alueilla riskienhallinta on lakisäätelistä toimintaa. Rajavartiolaitoksen meriturvallisuusmääräyksessä on maininta, että merellinen tur-

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

vallisuusajattelu perustuu ennalta ehkäisevään ns. organisatoriseen turvallisuusmalliin, jonka perusajatuksena on havaita ja ehkäistä turvallisuuden osa-alueista nousevia riskejä, jotka voivat kehittyessään johtaa onnettomuuksiin. Tarkemmat riskienarviointiin liittyvä ohjeistus kuitenkin puuttuu. (Rajavartiolaitos 2007)

Muiden turvallisuuden osa-alueiden ohjeistuksessa ei ole mitenkään huomioitu riskienhallintaa, saati sitä, että turvallisuusratkaisut perustuisivat tunnistettuihin riskeihin.

Rajavartiolaitoksen turvallisuustoiminnoilta puuttuu siis yhtenäinen ja koordinoitu riskienhallintaprosessi. Samoin yhteistä riskienhallintatyökalua ei ole. Jokainen turvallisuuden osa-alue käyttää parhaaksi katsomaansa työkalua.

Strateginen riskienhallinta ei juurikaan hyödynnä alemmalla tasolla (esim. tietoturva) tehtyjä riskianalyyseja.

Toisaalta näyttää siltä, että vaikka systemaattinen ja kattava riskienhallintaprosessi puuttuu, niin siitä ei oman arvioni mukaan näytä olevan kovin paljoa haittaa. Riskienhallintaprosessin pyörittäminen vaatii jonkin verran työaika- ja henkilöstöresursseja, joista on tällä hetkellä huutava pula.

4.3 Työturvallisuus

Työturvallisuudesta on julkaistu oma pysyväismääräyksensä, jonka voimassaolo on päättynyt. Toimintaa jatketaan kuitenkin vanhentuneen määräyksen pohjalta.

Rajavartiolaitoksessa on ollut päätoiminen työturvallisuuspäällikkö. Hänen pääasiallinen tehtävänsä on pyörittää työsuojelun yhteistoimintaa valtakunnallisella tasolla. Työturvallisuuspäällikön ei ole koulutus- eikä kelpoisuusvaatimuksia, vaan kulloinkin määrätään tehtävään henkilö, joka on siihen irrotettavissa muista tehtävistä. (Rajavartiolaitos 2011)

Tärkein yhteystoimintaelin valtakunnallisella tasolla työsuojelun keskus-toimikunta. Sen puheenjohtajana toimii työturvallisuuspäällikkö ja jäsenenä on hallintoyksiköiden työsuojeluvaltuutetut. ((Rajavartiolaitos 2011)

Hallintoyksiköissä on nimetyt työsuojelupäälliköt, jotka tosin hoitavat tehtävää oman toimensa ohella. Hallintoyksiköissä on henkilöstön keskuudesta valitut työsuojeluvaltuutetut sekä työsuojelutoimikunnat joita vetää työsuojelupäällikön tehtävään määrätty henkilö. (Rajavartiolaitos 2011)

Työturvallisuuspoikkeamia (läheltä piti -tilanteet, työtapaturmat, voimankäyttö jne.) hallitaan TURVA –järjestelmällä, johon jokaisen tulee kirjata tekemänsä turvallisuushavainnot. Järjestelmässä on ketjutustoiminto, joka välittää tapahtumasta tiedon sinne määrätylle käsittelijälle. Järjestelmästä saadaan ulos tilastoja, joita voi käsitellä esimerkiksi Excel –ohjelmalla. (Rajavartiolaitos 2011)

4.4 Toimitilaturvallisuus

Rajavartiolaitoksessa ei ole hallinnoitu toimitilaturvallisuutta omana turvallisuuden osa-alueenaan. Kuitenkin toimitilojen turvallisuusratkaisuilla suojataan, niin ihmisiä, tietoja kuin omaisuuttakin (materiaalia).

Tietoturvallisuusmääräyksen fyysinen turvallisuus -osiossa määritellään, että Rajavartiolaitoksessa käytetään toimitilojen turvallisuusvaatimuksina VAHTI 2/2013 Toimitilojen turvallisuusohjetta. Linjaus koskee tietojen turvaamista. Materiaalin (esim. aseet, patruunat, räjähteet jne.) turvaamisen vaatimukset tulevat lainsäädännöstä ja puolustusvoimien normeista. (Rajavartiolaitos 2015)

Vaikka toimitilojen turvallisuudesta ei ole omia määräyksiä ja vastuutahoja, niin kuitenkin tekniset turvallisuusratkaisut ovat varsin hyvällä mallilla. Puutteita on lähinnä hallinnollisissa prosesseissa, eli asioiden dokumentoinneissa ja erilaisten toimintojen organisoinneissa ja valvonnassa. Esimerkkinä voidaan mainita kulunhallintapolitiikka, tilojen turvallisuustarkastusten tilaamiset ja valvonnat, järjestelmien määräaikaistestaamiset jne. joita ei ole virallisesti määritelty ja dokumentoitu, vaikka asiat hoituvat käytännössä.

4.5 Tietoturvallisuus

Rajavartiolaitoksessa on kiinnitetty huomiota ehkä eniten tietoturvallisuuteen, kun vertaa turvallisuuden osa-alueita keskenään. Jo vuodesta 2005 on ollut voimassa tietoturvallisuutta koskeva pysyväismääräys. Sitä on päivitetty säännöllisesti. Tietoturvallisuuden ”sateenvarjon” alla on hoidettu muitakin turvallisuuden osa-alueita, kuten esimerkiksi henkilöstöturvallisuus.

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Tosin näkökulma on ollut tässäkin asiassa tietojen turvaaminen. (Rajavartiolaitos 2015)

Tietoturvallisuuden osa-alueella on myös toimiva riskienhallintaprosessi. Tietoturvariskit kartoitetaan ja arvioidaan vuosittain. Mikäli huomataan sellaista kehittämistarvetta, joka edellyttää taloudellisia tai henkilöstöresursseja, niin nämä suunnitellaan osana TTS –prosessia (Toiminta- ja taloussuunnittelu). (Rajavartiolaitos 2015)

Tietoturvallisuudella on suhteellisen hyvät henkilöstöresurssit. Ainoana turvallisuuden osa-alueena sillä on päätoiminen valtakunnallinen tietoturva-päällikkö. Hallintoyksiköissä on osa-aikaiset tietoturvallisuuden vastuuhenkilöt. Varsinaista budjettia ei tietoturvallisuudella ole. Suoranaiset kustannukset ovat varsin pieniä ja koostuvat lähinnä tietoturva-auditoinneista. Tietotekniikan turvallisuuskustannukset on sulautettu muihin tietoteknisiin kustannuksiin.

Valtionhallinnossa ICT on ”ulkoistettu” Valtorille, joka tuottaa ICT-palvelut keskitetysti kaikille virastoille. Virastot eivät voi juurikaan tehdä omia tietoturvaratkaisuja. Palvelut on myös tehty niin, että samaan palvelukokonaisuuteen kuuluu monia virastoasiakkaita. Jokaiselle tarjotaan samaa tietoturvallisuuden tasoa. Tästä syystä tietoturvallisuus on Rajavartiolaitoksen näkökulmasta mitä suurimmassa määrin edunvalvontaa.

4.6 Ympäristöturvallisuus

Rajavartiolaitoksessa ympäristöturvallisuuden ohjausvastuu on teknillisen osaston kiinteistötoimialalla. Rajavartiolaitoksessa on ollut ympäristöjärjestelmä, eli asiaa koskeva pysyväismääräys vuosina 2006–2010. Määräys on nyt vanhentunut. Siinä määritellyt toimintaprosessit tukeutuvat vahvasti hallintoyksiköiden kiinteistötoimintoihin. Nykyisin ne hoidetaan keskitetysti, joten tältäkin osin päivittäminen on tarpeen. Ajan tasaisen ohjausasiakirjan puute ei ole kuitenkaan vaikuttanut heikentävästi ympäristöturvallisuuteen. (Rajavartiolaitos 2006)

Ympäristöjärjestelmässä on määritelty Rajavartiolaitoksen ympäristöpolitiikka, joka tarkoittaa

- säädösten esimerkillistä noudattamista
- ympäristömyönteistä asennetta toiminnassa ja viestinnässä

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

- Rajavartiolaitokselle määriteltyjen arvojen mukaista toimintaa
- Riittäviä voimavaroja

Ympäristöpoikkeamat kirjataan TURVA –järjestelmään, jossa poikkeamat tilastoidaan ja niiden korjaamistoimenpiteet hallinnoidaan. (Rajavartiolaitos 2006)

4.7 Merenkulun turvallisuus

Rajavartiolaitoksen toiminnassa merenkulku on keskeisessä osassa. Kahdella merivartiostolla ja raja- ja merivartiokoululla on aluskalustoa seuraavasti:

- Vartiolaivoja 4 kpl
- Partioveneneitä 24 kpl
- Rannikkovartioveneitä 17 kpl
- Ilmatyynyaluksia 7 kpl
- Pienempiä veneitä useita kymmeniä

Lisäksi rajavartiostoilla on jonkin verran kevyempää venekalustoa sisävesillä. (Rajavartiolaitos 2016)

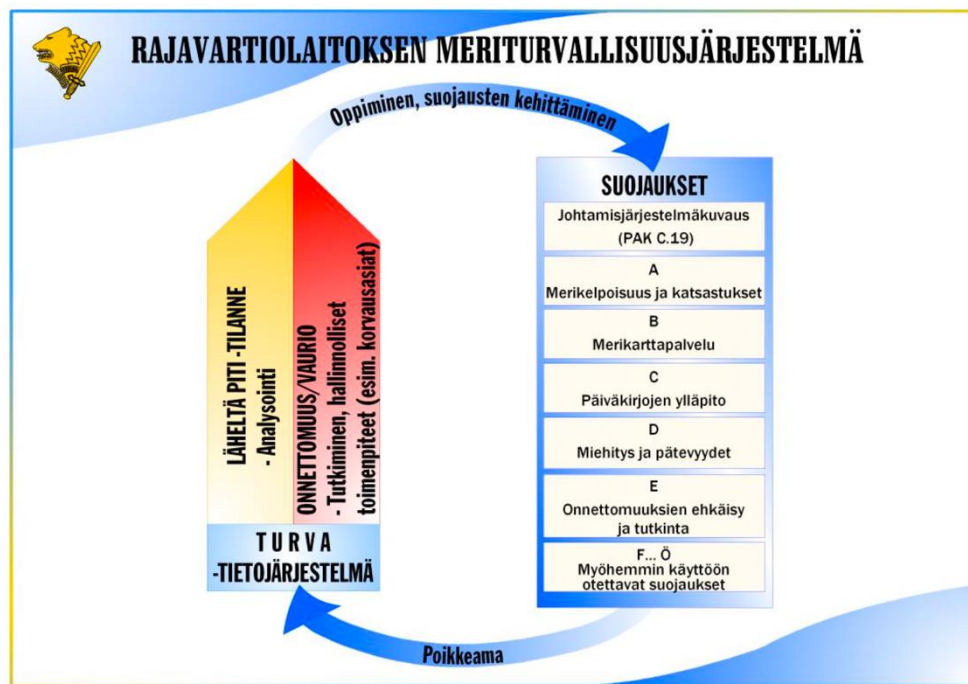
Rajavartiolaitoksen meriturvallisuusjärjestelmän tarkoituksena on varmistaa Rajavartiolaitoksen vesikulkuneuvojen turvallinen käyttö. Meriturvallisuusjärjestelmän tavoitteena on lisäksi täyttää työturvallisuuslaissa säädetyt velvollisuudet työturvallisuuden järjestämisestä sekä ylläpitää Rajavartiolaitoksen harjoittaman merenkulun turvallisuus samalla tasolla muiden ammattimerenkulkijoiden kanssa. (Rajavartiolaitos 2007)

Merenkulun turvallisuus alkaa alusten suunnittelusta siihen kuuluu monia toisiinsa kytkeytyneitä osa-alueista. Näitä ovat mm. alusten varustelu, alusten katsastukset, miehistön koulutustaso ja pätevyys, työturvallisuus, johtaminen, ohjeiden ja määräysten laadinta sekä inhimilliset turvallisuuskulttuuriin liittyvät tekijät. (Rajavartiolaitos 2007)

Merenkulun turvallisuutta on ohjattu meriturvallisuusjärjestelmä –nimisellä pysyvääismääräyksellä. Määräys on vanhentunut, mutta sitä kuitenkin noudatetaan ja sen mukaan toimitaan. Määräys antaa yleiset puitteet turvallisuustoiminnoille. Hallintoyksiköillä on jokaiselle laivaluokan aluksella ja merivartioasemalla omat meriturvallisuuskäsikirjansa. Niissä on kyseiselle aluk-

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

selle tai toimipisteeseen sovelletut turvallisuusmääräykset. (Rajavartiolaitos 2007)



Kuva 7. Rajavartiolaitoksen meriturvallisuusjärjestelmä (Rajavartiolaitos 2007)

Merenkulun turvallisuustoiminta on organisoitu siten, että Rajavartiolaitoksen esikunnassa on meriturvallisuusjohtaja. Hän toimii meriturvallisuusasioissa suoraan Rajavartiolaitoksen apulasipäällikön alaisuudessa. (Rajavartiolaitos 2007)

Hallintoyksiköissä meriturvallisuuden vastuuhenkilöt, jotka nimeää hallintoyksikön päällikkö. (Rajavartiolaitos 2007)

Ratkaisujen tekoa varten meriturvallisuusjohtaja esittelee asiat Rajavartiolaitoksen apulaispäällikölle ja hallintoyksiköissä meriturvallisuuden vastuuhenkilö esittelee asiat hallintoyksikön päällikölle. (Rajavartiolaitos 2007)

Merenkulun turvallisuuspoikkeamat kirjataan edellä mainittuun TURVA – järjestelmään, jossa ne myös käsitellään. Tietojärjestelmään syötetyt tiedot ovat perustana tapahtumien tutkinnalle ja analysoinnille. (Rajavartiolaitos 2007)

Merenkulussa saattaa poikkeamista syntyä erittäin suuria kustannuksia, jos esimerkiksi laivaluokan alus käy karilla ja sen propulsiolaitteisto vaurioituu. Näissä tilanteissa voi myös syntyä vakaviakin ympäristövahinkoja, jos polt-

toainetankit pääsevät vaurioitumaan. Tämän vuoksi poikkeamat selvitetään erittäin tarkasti ja perusteellisesti siinä tarkoituksessa, ettei samanlainen tapaus pääsisi uusiutumaan.

Hallintoyksiköiden meriturvallisuuden vastuuhenkilöt laativat vuosittain 1.4. mennessä meriturvallisuuskatsauksen, jonka pohjalta meriturvallisuusjohtaja laatii 1.5. mennessä valtakunnallisen Rajavartiolaitoksen meriturvallisuuskatsauksen. (Rajavartiolaitos 2007)

4.8 Lentoturvallisuus

Rajavartiolaitoksessa lentoturvallisuutta ohjaa ja siitä vastaa Vartiolentolaivue. Tämä on ainoa turvallisuuden osa-alue, jota Rajavartiolaitoksen esikunta ei ohjaa.

Tärkein ohjausasiakirja on Lentoturvallisuuskäsikirja, jossa on kuvattu Vartiolentolaivueen käytössä oleva operatiivinen lentoturvallisuuden hallintajärjestelmä. Heti käsikirjan alussa ilmaistaan vahva sitoutuminen Rajavartiolaitoksen arvoihin; luotettavuus, ammattitaito ja yhteistoimintakyky. Lisäksi korostetaan laivueen toiminnassa turvallisuutta ja avoimuutta. (Rajavartiolaitos 2016)

Lentoturvallisuudesta vastaa viime kädessä vartiolentolaivueen komentaja. Vartiolentolaivueessa toimii lentoturvallisuustoimikunta, jota laivueen komentaja johtaa. Lisäksi laivueessa on pysyvä lentoturvallisuusorganisaatio, jota johtaa lentoturvallisuuspäällikkö. Keskeinen osa sitä on lentoturvallisuustyöryhmä, jonka päätehtävänä on tukea lentotoiminnan turvallista ja tehokasta lentotoiminnan toteuttamista. Työryhmä käsittelee mm. kaikki poikkeamailmoitukset. (Rajavartiolaitos 2016)

Lentoturvallisuudessa on tärkeä rooli vaatimuksenmukaisuuden valvonnalla, jossa varmistetaan, että toiminnassa noudatetaan lento- ja huoltotoiminnalle laadittuja määräyksiä ja muita vaatimuksia. Tästä vastaa lentotoiminnan laatupäällikkö, joka toimii samalla lentoturvallisuuspäällikkönä. (Rajavartiolaitos 2016)

Lentoturvallisuusjärjestelmään kuuluu kattava riskienhallintajärjestelmä. Lentoturvallisuuden riskienhallintaa tehdään kahdella operatiivisella tasolla (ORM) ja päivittäisellä tasolla (DRM). Operatiivisella tasolla riskejä hallitaan tunnistamalla tiettyyn operaatioon, harjoitukseen tai suunnitteilla ole-

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

viin muutoksiin liittyvät vaaratekijät, arvioimalla niiden todennäköisyyttä ja seurausten vakavuutta, sekä hallitsemalla näitä analysoituja riskejä sovitulla menetelmällä.

Päivittäinen (DRM) riskienarviointi tehdään jokaiselle lentopäivälle pääosin lentävän henkilöstön toimesta. Päivittäinen riskinarviointi tulostetaan ja taltioidaan kuten muutkin lennonvalmisteluun liittyvät asiakirjat. (Rajavartiolaitos 2016)

Lentoturvallisuudessa havaitut poikkeamat kirjataan Rajavartiolaitoksen TURVA –järjestelmään. Sieltä tiedot siirretään erityiseen Lentoturvallisuuden tietokantaan (Safety Database). (Rajavartiolaitos 2016)

Vartiolentolaivue laatii ja julkaisee vuosittain lentoturvallisuuden vuosisuunnitelman, jossa on määritelty lentoturvallisuuden painopisteet ko. vuodelle. Lisäksi julkaistaan vuosikatsaus, jossa käydään läpi edellisen vuoden merkittävimmät turvallisuuteen liittyvät tapahtumat ja trendit. Neljän kuukauden välein julkaistaan lentoturvallisuuskatsaus, mikä on kooste TURVA –järjestelmiin tallennetuista poikkeamista ko. ajanjaksolta. (Rajavartiolaitos 2016)

4.9 Yhteenveto ja arvio turvallisuustoiminnan tehokkuudesta ja toimivuudesta

Rajavartiolaitoksen turvallisuustoiminta hoidetaan erittäin pienin henkilöresurssein. Päätoimisia turvallisuushenkilöitä on vain kolme kappaletta – turvallisuuspäällikkö, tietoturvapäällikkö ja työturvallisuuspäällikkö.

Rajavartiolaitoksessa on puuttunut turvallisuuden kokonaisuuden määrittävä kattonormi. Systemaattista koordinaatiota eri turvallisuuden osa-alueiden välillä ei ole juurikaan ollut. Turvallisuustoiminta on siis ollut varsin siiloutunutta. Toisaalta pienessä organisaatiossa tieto kulkee melko hyvin ilman virallisia organisaatioitakin, joten siiloutuminen ei ole haitannut toimintaa kohtuuttomasti.

Vähäisistä henkilöresursseista huolimatta turvallisuustoiminta on hoidettu varsin hyvin. Rajavartiolaitoksessa ei ole tapahtunut juurikaan vakavia turvallisuuspoikkeamia. Muutamien turvallisuuden osa-alueiden ohjausasiakirjojen (normien) voimassaolo on päättynyt, eikä niitä ole päivitetty. Syynä tähän on kireä henkilöstötilanne, joka on pakottanut priorisoimaan tehtäviä.

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Teknillisen toimialan organisointi on muuttunut vuonna 2013, jolloin hallintoyksiköissä oleva tekninen henkilöstö tehtävineen on siirretty Rajavartiolaitoksen esikunnan alaisuuteen. Tällöin myös turvallisuustoimintaan liittyviä tehtäviä tekijöineen on siirtynyt pois hallintoyksiköistä. Ne nyt keskittyvät puhtaasti operatiiviseen toimintaan.

Uusi toimintamalli on selkeästi parantanut etenkin toimitilaturvallisuuden tasoa. Yhteistyö toimitilaturvallisuuden ja tietoturvallisuuden välillä toimii tällä hetkellä oikein hyvin. Toimintamallin muutos tulee huomioida myös ohjausasiakirjojen päivityksessä.

5 Rajavartiolaitoksen turvallisuustoiminnan kehittäminen

5.1 Yleistä

Rajavartiolaitoksen turvallisuustoimintaa ehdotetaan kehitettäväksi tässä luvussa esitetyllä tavalla. Ehdotetun toimintamallin tavoitteena on se, että turvallisuustoiminta on ennaltaehkäisevää, ammattimaista ja kustannustehokasta. Turvallisuustoiminnan tulee tukea vahvasti myös Rajavartiolaitoksen arvojen toteutumista.

Rajavartiolaitoksen turvallisuuskulttuuri tulisi perustua pohjimmiltaan jokaisen henkilökohtaiseen asenteeseen, motivaatioon, sitoutumiseen ja ammattitaitoon.

5.2 Suojattavat arvot ja asiat

Tärkein suojattava arvo on ehdottomasti **ihmisten** henki, sekä fyysinen ja psyykinen terveys. Se ei saa tarpeettomasti vaarantua. Kun kysymys on turvallisuusviranomaisesta, niin virkamiehiin kohdistuu tietyissä tilanteissa ilman muuta riskejä.

Rajavartiolaitoksessa käsitellään ja tuotetaan paljon **tietoa**, joka voi olla eriyistä salassa pidettävää, tai jonka joutuminen väärin käsiin vääränä ajankohtana voi vaarantaa toiminnan tai jopa ihmisten terveyden.

Rajavartiolaitoksella on paljon arvokasta kalustoa ja muuta **materiaalia**, joka on anastusherkkää, vaarallista tai muusta syystä erityisesti suojattavaa. Kaluston hyvä toimintakunto on myös edellytys tehokkaalle toiminnalle.

Rajavartiolaitos on valmiusorganisaatio, jonka on pystyttävä **toimimaan** aina ja kaikissa turvallisuustilanteissa, sekä aloittamaan mm. pelastustoimenpiteet lyhyellä varoitusaajalla.

Rajavartiolaitoksella on paljon kiinteistöjä ja kalustoa, joissa käytetään ja käsitellään suuria määriä polttoaineita, jotka ympäristöön joutuessaan, voivat aiheuttaa vakavia vahinkoja. Käytössä on myös ampumaratoja, joiden rakenteisiin tulee ajan myötä lyijyä ja muita metalleja. **Ympäristö** on siis yksi suojeltava arvo, jonka Rajavartiolaitos joutuu toiminnassaan huomioimaan.

Rajavartiolaitos on määritellyt arvoikseen ammattitaidon, luotettavuuden ja yhteistyökyvyn. Turvallisuusviranomaisena toimiminen edellyttää arvojen ehdotonta noudattamista. Tässä epäonnistuminen voi heikentää sietämättömälläkin tavalla Rajavartiolaitoksen mainetta. **Maine** on suojeltava arvo koko turvallisuustoiminnan viitekehyksessä.

5.3 Organisaatio ja voimavarat

Organisaatioturvallisuudesta kokonaisuutena vastaisi Rajavartiolaitoksen esikunnan raja- ja meriosasto. Käytännössä se on eri turvallisuuden osa-alueiden yhteensovittamista ja koordinoitua, sekä niiden toiminnan ja riskienhallinnan riittävyyden arviointia.

Varsinainen turvallisuustoiminnan suunnittelu, resursointi ja toteuttaminen tapahtuisi osa-alueittain Rajavartiolaitoksen esikunnan eri osastojen ohjauksessa. Turvallisuuden osa-alueiden ohjausvastuu jaetaan esikunnan osastoille ja lentoturvallisuuden osalta Vartiolentolaivueelle.

Rajavartiolaitoksessa olisi päätoiminen organisaatioturvallisuudesta vastaava turvallisuuspäällikkö ja tietoturvallisuudesta vastaava tietoturvapäällikkö. Muille osa-alueille määrättäisiin vähintään osa-aikainen vastuuhenkilö.

5.4 Turvallisuuden osa-alueet ja niiden omistajat

Rajavartiolaitoksen organisaatioturvallisuuden kokonaisuuden muodostaisi seuraavat kymmenen turvallisuuden osa-alueita. Niiden omistajina on Rajavartiolaitoksen esikunnan osastot pl. lentoturvallisuus, jonka omistaa Vartiolentolaivue.

5.4.1 Henkilöturvallisuus

Henkilöturvallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä toimenpiteitä, joilla suojataan Rajavartiolaitoksen hallitsemilla alueilla, tiloissa, aluksissa, ilma-aluksissa sekä ajoneuvoissa oleva oma henkilöstö ja muut ihmiset ul-

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

kopuolisista toimijoista kohdistuvilta uhilta. Uhat tarkoittavat muiden ihmisten tai organisaatioiden taholta tapahtuvaa vihamielistä toimintaa, joka kohdistuu edellä mainittuihin ihmisiin.

Henkilöturvallisuuteen kuuluu esimerkiksi johdon ja vieraiden henkilösuojaus, matkustusturvallisuus (osin), henkilöstöön kohdistuvien uhkausten hallinta jne.

Henkilöturvallisuus on syytä ottaa organisaatioturvallisuuden kokonaisuuteen, koska Rajavartiolaitos toimii turvallisuusviranomaisena, jolloin sen henkilöstö joutuu puuttumaan ihmisten perusoikeuksiin. Tämä voi joissain tilanteissa aiheuttaa virkamiehiin kohdistuvaa vihamielisyyttä ja agressioita.

Myös valtiollisissa kriisitilanteissa Rajavartiolaitoksen henkilöstö tai jopa heidän läheisensä voivat olla kohteena fyysiselle tai psyykkiselle vaikuttamiselle.

Henkilöturvallisuutta ohjaavaksi Rajavartiolaitoksen esikunnan osastoksi sopii raja- ja meriosasto, koska se vastaa operatiivisen toiminnan ohjaamisesta.

5.4.2 Henkilöstöturvallisuus

Henkilöstöturvallisuudella tarkoitetaan henkilöstöstä johtuvien tietoriskien hallintaa. Oma ja palveluntuottajien henkilöstö voi tahallisella tai tahattomalla toiminnallaan vaarantaa tietojen luottamuksellisuuden, käytettävyyden. Näitä riskejä hallitaan muun muassa turvallisuusselvitysmenettelyllä, soveltuvuuden arvioinnilla, tiedonsaanti- ja käyttöoikeuksien, turvallisuuskoulutuksen ja valvonnan keinoin. (Valtiovarainministeriö 2007)

Henkilöstöturvallisuutta ohjaavaksi osastoksi on sopivin henkilöstöosasto, sillä se vastaa henkilöstön rekrytoinnista ja –hallinnasta. Turvallisuuskoulutuksesta suunnittelusta ja toteuttamisesta vastaavat kuitenkin turvallisuuden eri osa-alueiden vastuuosastot.

5.4.3 Työ- ja palvelusturvallisuus

Työ- ja palvelusturvallisuuden kokonaisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä olosuhteita tai tekijöitä, jotka vaikuttavat Rajavartiolaitoksen henkilöstön ja tilapäisten työntekijöiden, palveluntuottajan henkilöstön, vierailijoiden tai

kenen tahansa henkilön (esim. asiakkaat rajanylityspaikoilla tai asevelvolliset) hyvinvointiin Rajavartiolaitoksen työpaikoilla.

Työturvallisuus tarkoittaa lakisääteisten työturvallisuuslain (738/2002) mukaisten keinojen ja toimintamallien kokonaisuutta, joilla suojataan henkilöitä heihin työstä ja työympäristöstä kohdistuvilta vaaratekijöiltä sekä varmistetaan heidän hyvinvoinnistaan työpaikalla.

Palvelusturvallisuus tarkoittaa tässä yhteydessä työturvallisuuslain 6 §:ssa määriteltyä *sotilaallisessa harjoituksessa tai koulutuksessa* sovellettavien keinojen ja toimintamallien kokonaisuutta, joilla suojataan henkilöitä heihin kohdistuvilta vaaroilta. Palvelusturvallisuudessa noudatetaan Puolustusvoimien ohjeita ja määräyksiä.

Työ- ja palvelusturvallisuutta ohjaavaksi osastoksi sopii henkilöstöosasto, kuten se on tähänkin saakka ollut. Työturvallisuuspäällikön tehtävän tulisi olla päätoiminen, koska työturvallisuus on erittäin tärkeä turvallisuuden osa-alue. Työturvallisuuteen panostamalla voidaan myös vaikuttaa tapaturma- ja sairauspoissaolojen määrään merkittävästi.

5.4.4 Tietoturvallisuus

Rajavartiolaitoksessa käsitellään erittäin paljon tietoa. Suuri osa siitä on salassa pidettävää henkilötietoja ja operatiivisen toimintaan liittyvää tietoa. Tiedot ovat erilaisissa rekistereissä, sähköisinä asiakirjatiedostoina ja paperiasiakirjoina. Salassa pidettävistä asioista myös keskustellaan. Tiedon suojaustasot ovat STIV– STI:n, joten tietoturvallisuuden vaatimukset ovat kovat.

Tietoturvallisuus on tässä yhteydessä Rajavartiolaitoksen toiminnassaan käsittelevän tiedon luottamuksellisuuden, käytettävyyden ja eheyden varmistamista. Tietoturvallisuudella on vahva yhteys operaatioturvallisuuteen, johon sisältyväksi tietoturvallisuus voidaan lukea.

Kyberturvallisuus on määritelty kuluvaksi Rajavartiolaitoksessa tietoturvallisuuden kokonaisuuteen, vaikka se on yleisesti käytettynä käsitteenä hiukan laajempi. Ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista käsitellä sitä omana osa-alueenaan. (Rajavartiolaitos 2015)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Tekninen tietoturvallisuus on muuttunut aikaisemmasta siten, että nykyisellään se kuuluu tietoteknisten palveluntuottajien vastuulle osana heidän tuotamiaan ICT –palveluja. Rajavartiolaitoksen näkökulmasta tietoturvallisuus on tästä näkökulmasta katsottuna muuttunut edunvalvonnaksi.

Tietoturvallisuuden ohjausvastuu on ollut teknillisellä osastolla ja on tarkoituksenmukaista, että näin on jatkossakin, vaikka varsinaisesta asiakirjahallinnosta vastaakin henkilöstöosasto.

Rajavartiolaitoksessa on päätoiminen tietoturvapäällikkö. Hallintoyksiköissä on sivutoimiset tietoturvallisuuden vastuhenkilöt. Tietoturvallisuuden osa-alueella on siis suhteellisen hyvät resurssit, joita ei ole syytä ainakaan vähentää.

5.4.5 Toimitilaturvallisuus

Rajavartiolaitoksessa ei ole ollut tähän saakka toimitilaturvallisuutta itsenäisenä turvallisuuden osa-alueena. Aihetta on jonkin verran käsitelty tietoturvallisuuden yhteydessä ja määräyksissä. Toimitilaturvallisuus on kuitenkin tarkoituksenmukaista ottaa mukaan omana kokonaisuutenaan, sillä toimitilojen turvallisuusratkaisuilla vaikutetaan niin ihmisten, tiedon kuin materiaalinkin turvallisuuteen.

Toimitilaturvallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä hallinnollisia, teknisiä, alueisiin tai tiloihin kohdistuvia toimenpiteitä, joilla suojataan Rajavartiolaitoksen hallitsemilla alueilla ja toimitiloissa olevia ihmisiä, tietoja sekä materiaalia niihin kohdistuvilta uhilta.

Toimitilaturvallisuuden ohjausvastuu sopii luonnostaan teknilliselle osastolle, sillä siellä on oma yksikkö hoitamassa kiinteistöjen hallintaa. Myös yhteistyö tietoturvallisuuden ja materiaaliturvallisuuden osa-alueiden kanssa sujuu luontevasti, kun kaikki nämä osa-alueet hallinnoidaan samalla osastolla.

5.4.6 Materiaaliturvallisuus

Materiaaliturvallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä Rajavartiolaitoksen omistaman tai sen hallussa olevan materiaalin (ajoneuvot, työkalut, varusteet, aseet, räjähteet jne.) suojaamista luvattomalta käytöltä, anastamiselta ja

vaurioitumiselta. Materiaaliturvallisuus on myös omaisuuden käytettävyyden ja toimivuuden varmistamista koko sen elinkaaren ajalta.

Rajavartiolaitoksessa ei ole tähän saakka käsitelty materiaaliturvallisuutta omana kokonaisuutenaan. Materiaaliturvallisuuteen selkeästi liittyviä kontrolloja on mainittu materiaalihallintoon liittyvissä määräyksissä, mutta mm. riskejä ei ole arvioitu, eikä poikkeamia systemaattisesti käsitelty.

Materiaaliturvallisuutta on kuitenkin syytä käsitellä omana kokonaisuutenaan, koska käytössä on erittäin paljon toiminnan kannalta kriittistä materiaalia. Ajoneuvoja, aseita, ampumatarvikkeita, räjähteitä, valvontalaitteita jne. Näistä monet ovat myös ns. anastuserkkiä ja väärissä käsissä erittäin vaarallisia.

Rajavartiolaitoksen esikunnan teknillisellä osastolla on materiaaliyksikkö, jolle ohjausvastuu myös materiaaliturvallisuudesta sopii luontevasti. Päätoimista vastuuhenkilöä ei liene tarpeen nimetä, sillä turvallisuuteen liittyvä hallinto voidaan hoitaa nykyisen materiaalihallintohenkilöstön voimin. Materiaaliturvallisuuden käsittely omana osa-alueenaan ei lisänne merkittävästi byrokratiaa.

5.4.7 Ympäristöturvallisuus

Ympäristöturvallisuudella torjutaan Rajavartiolaitoksen omasta toiminnasta johtuvia ympäristövahinkoja.

Ympäristöturvallisuus on ollut Rajavartiolaitoksessa omana turvallisuuden osa-alueenaan, joka on ollut teknillisen osaston ohjausvastuulla. Näin on syytä olla myös jatkossa.

Ympäristöturvallisuuden ohjausasiakirjat ovat jo vanhentuneet vuosia sitten. Ne tulisi päivittää ajan tasalle jo mahdollisten ympäristövahinkojenkin varalta.

5.4.8 Lentoturvallisuus

Lentoturvallisuudella tarkoitetaan toimintaa, jolla estetään lentotoiminnassa onnettomuuksien ja muiden vaaratilanteiden syntyminen. (Rajavartiolaitos 2016) Työturvallisuustoiminta on läheisessä suhteessa lentoturvallisuuteen. Lentoturvallisuuden ja työturvallisuuden rajapinnat olisi tarkoituksenmukaista määritellä päivitettävässä työturvallisuusmääräyksessä.

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Poikkeuksena muihin turvallisuuden osa-alueisiin, lentoturvallisuudesta vastaa Vartiolentolaivue, joka operoi Rajavartiolaitoksen ilma-aluskalustolla.

Lentoturvallisuuden organisointi ja hallinta ovat kaikin puolin hyvällä mallilla, joten sitä ei tarvitse erityisesti kehittää Vartiolentolaivueen omasta suunnitellusta kehittämistoiminnasta poikkeavasti.

5.4.9 Merenkulun turvallisuus

Tässä yhteydessä merenkulun turvallisuudella tarkoitetaan toimia, joilla varmistetaan alusten sellainen käyttö, jonka seurauksena ei synny onnettomuuksia omalle kalustolle, aluksilla oleville ihmisille ja muiden omaisuudelle. Ihmisten turvallisuuden osalta merenkulun turvallisuudella on vahva linkki työturvallisuuteen. Merenkulun turvallisuuden ja työturvallisuuden rajapinnat olisi tarkoituksenmukaista määritellä päivitettävässä työturvallisuusmääräyksessä.

Merenkulun turvallisuutta on tähän asti käsitelty omana osa-alueellaan nimellä meriturvallisuus. Merenkulun turvallisuudesta vastaa raja- ja meriosasto.

Merenkulun turvallisuuden osalta tulisi saattaa ohjausasiakirjat ajan tasalle ja kehittää riskienhallintaa kohdassa 5.5 kuvatulla tavalla.

5.4.10 Operaatioturvallisuus

Operaatioturvallisuudella tarkoitetaan operatiivisten toiminnan kannalta kriittisten tietojen ja tavoitteiden määrittämistä sekä niiden käytettävyyden ja saatavuuden turvaamista oman päätöksenteon tukena sekä niiden paljastumisen estämistä vastustajalle. (Headquarters Department of the Army 2014)

Käytännössä edellä mainittu tarkoittaa sellaisen informaation tunnistamista ja suojaamista, joka voi vaarantaa operaation tai toiminnan joutuessaan vastustajan tietoon. Tämä tieto ei ole välttämättä salassa pidettävää, jota taas suojataan tietoturvallisuuden keinoin. Tietoturvallisuuden voi katsoa kuuluvan osaksi operaatioturvallisuutta. Operaatioturvallisuuteen katsotaan kuuluvaksi myös aktiivinen toiminta – harhauttaminen. (Headquarters Department of the Army 2014)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Operaatioturvallisuuden määrittely omaksi käsitteekseen on varsin uusi asia, vaikka sitä on tavallaan ”harrastettu” kautta vuosisatojen. Aina on pyritty salaamaan oma toiminta naamioitumalla, radiohiljaisuudella harhautuksella jne.

Puolustusvoimat on ottanut käsitteen käyttöön ja kehittää sitä aktiivisesti. Rajavartiolaitos tekee Puolustusvoimien kanssa tiivistä yhteistyötä erityisesti sotilaallisen maanpuolustuksen yhteydessä. Tästä syystä operaatioturvallisuus on syytä ottaa mukaan omaksi turvallisuuden osa-alueekseen.

Operaatioturvallisuuden ohjausvastuu sopii luontevasti raja- ja meriosastolle, koska se on muutoinkin operatiivista toimintaa ohjaava Rajavartiolaitoksen esikunnan osasto.

5.5 Riskienhallinta

Organisaatioturvallisuuden tulisi perustua systemaattiseen riskien arviointiin, niiden käsittelyyn ja seurantaan. Tällä tavalla toiminnan painopiste saadaan ennaltaehkäisevään toimintaan ja pystytään estämään tai ainakin vähentämään turvallisuuspoikkeamia etukäteen.

Riskien arvioinnin perusteella laaditaan ja ylläpidetään turvallisuutta ohjaavat määräykset ja kehittämissuunnitelmat. Riskien arviointiin perustuvalla suunnittelulla varmistetaan turvallisuusratkaisujen kustannustehokkuus ja toiminnan järkevyyt. Samalla myös vältetään ylimitoitettut investoinnit ja toiminnan tarpeeton haittaaminen.

Riskien arviointi tulisi tehdä samanlaisella prosessilla ja samalla työkalulla jokaisella turvallisuuden osa-alueella. Hallintoyksiköissä riskit kannattaa arvioida samalla kertaa kaikkien osa-alueiden osalta, sillä muutamat osa-alueet ovat päällekkäisiä (esim. tietoturvallisuus, toimitilaturvallisuus, materiaaliturvallisuus).

Riskienhallinnan työkaluksi kannattaa ottaa sama sähköinen järjestelmä, mitä käytetään jo nyt tietoturvariskien ja strategisten riskien arvioinnissa ja hallinnassa. Tämä edellyttää jonkin verran järjestelmän kehittämistä ja muutamilla turvallisuuden osa-alueilla riskimallin päivittämistä. (Riskien todennäköisyyden ja kriittisyyden asteikon päivittäminen mallista 5×5 → 4×4)

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

5.6 Turvallisuustoiminnan organisointi ja vastuunjako

Kokonaisvastuu turvallisuudesta – niin kuin luonnollisesti kaikesta muustakin toiminnasta, on Rajavartiolaitoksen johdolla. Se vahvistaa riskien arvioinnin ja lainsäädännön perusteella laaditut organisaatioturvallisuuden toiminnalliset perusteet, linjaukset ja kehittämissuunnitelmat osana Rajavartiolaitoksen toiminnan suunnittelua ja talouden suunnittelua sekä johtamista.

Organisaatioturvallisuus organisoitaisiin turvallisuuden osa-alueittain siten, että Rajavartiolaitoksen esikunnan osastot vastaavat kunkin osa-alueen johtamisesta, ohjauksesta ja käytännön toteuttamisesta. Osastot varaavat turvallisuuden kehittämisessä ja ylläpitämisessä tarvittavat resurssit.

Organisaatioturvallisuuden kokonaisuutta koordinoi, yhteen sovittaa ja valvoo raja- ja meriosasto ja siellä käytännössä Rajavartiolaitoksen turvallisuuspäällikkö. Oikeudellinen osasto vastaisi turvallisuustoiminnan oikeudellisesta tuesta ja laillisuusvalvonnasta.

Hallintoyksiköiden vastuulle jää turvallisuuden toteuttaminen omassa toiminnassa siten, että ne huomioivat turvallisuusvaatimukset operatiivisessa toiminnassaan, sekä tekevät esityksiä turvallisuuden kehittämiseksi.

Esimiehet vastaavat turvallisuusmääräysten noudattamisen valvonnasta ja siitä, että heidän alaisensa suorittavat vaaditut turvallisuuskoulutukset.

Jokaisen virkamiehen vastuulle jää turvallisuusmääräysten noudattaminen ja turvallisuushavainnoista ilmoittaminen TURVA –järjestelmän kautta.

5.7 Turvallisuustoiminnan toteuttaminen

Rajavartiolaitoksen esikunnan osasto tulisi huolehtia ohjausvastuullaan olevien turvallisuuden osa-alueiden osalta mm. seuraavista asioista:

- riskienhallinta
- turvallisuuden osa-alueen vastuuhenkilön nimeäminen (esim. turvallisuuspäällikkö, tietoturvapäällikkö, työturvallisuuspäällikkö, meriturvallisuusjohtaja jne.)
- varata turvallisuuden kehittämiseen ja ylläpitoon riittävät taloudelliset, tekniset ja henkilöresurssit
- järjestää turvallisuuskoulutusta asiantuntijoilla ja henkilöstölle
- ylläpitää turvallisuuden tilannekuvaa

- huolehtia riittävästä turvallisuusviestinnästä
- pitää määräykset ja ohjeet ajan tasalla
- valvoa määräysten noudattamista hallintoyksiköissä ja sidosryhmissä (organisaatiotasolla)
- laatia turvallisuuteen liittyvät valmius- ja poikkeustilanteisiin varautumisen suunnitelmat, sekä tarvittavat toipumissuunnitelmat
- raportoida turvallisuuden osa-alueen tilanteesta johdolle ja turvallisuuspäällikölle

Hallintoyksikötasolla turvallisuuden toteuttaminen olisi huolehtimista mm. seuraavista asioita:

- Turvallisuuden vastuuhenkilöiden nimeäminen siinä laajuudessa, kuin kunkin turvallisuuden osa-alueen määräyksissä on edellytetty. Hallintoyksikössä yksi henkilö voisi vastata useammasta osa-alueesta. Hän voisi periaatteessa olla päätoiminenkin henkilö.
- huomioida turvallisuusasiat ja poikkeamatilanteisiin varautumisen antamissaan operatiivisen toiminnan käskyissä ja ohjeissa
- valvoa, että hallintoyksikön henkilöstö noudattaa turvallisuusmääräyksiä
- huolehtia, eri turvallisuuden osa-alueiden materiaali (esim. suojava-lineet) ja rakenteet ovat kunnossa ja käytössä
- osallistua turvallisuusriskien arviointiin
- pitää yllä toiminnan kannalta tarpeellista turvallisuuden tilannekuvaa
- tuottaa tietoa valtakunnalliseen turvallisuuden tilannekuvaan poikkeamailmoituksilla ja raportoinnilla
- käsitellä TURVA –järjestelmässä henkilöstön tekemät poikkeamailmoitukset
- tehdä esityksiä turvallisuuden parantamisesta ja kehittämisestä

Turvallisuusviestintä

Turvallisuusviestintä on erittäin tärkeä toiminto erityisesti turvallisuuspoikkeamien ennaltaehkäisyssä. Samoin pahoissa poikkeamatilanteissa tulee viestintä pystyä hoitamaan ammattitaitoisesti. Kysymys on usein myös maineen hallinnasta, jolloin taitamattomalla viestinnällä voi tehdä suuriakin vahinkoa.

Turvallisuusviestinnän voisi jakaa kolmeen osioon:

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

- Sisäinen turvallisuusviestintä
- Ulkoinen turvallisuusviestintä
- Poikkeama- ja kriisiviesticntä

Ulkoinen turvallisuusviesticntän kohderyhmänä olisivat mm. yhteistyöviranomaiset, tiedotusvälineet ja kansalaiset. Ulkoisesta viesticntästä vastaisi Rajavartiolaitoksen esikunnan viesticntäyksikkö, jota turvallisuuspäällikkö tai kyseessä olevan turvallisuuden osa-alueen vastuuhenkilö tukee.

Sisäisen turvallisuusviesticntän tavoitteena olisi parantaa henkilöstön tietoisuutta turvallisuusriskeistä ja tällä tavalla ennakoivasti vähentää mahdollisia turvallisuuspoikkeamia.

Sisäisen turvallisuusviesticntän kohderyhmänä olisi Rajavartiolaitoksen henkilöstö. Lisäksi sisäisen viesticntän piirissä voisivat olla Rajavartiolaitokselle palveluja tuottavat sidosryhmät ja niiden henkilöstö (esim. Valtori).

Sisäisestä turvallisuusviesticntästä vastaisi kunkin turvallisuuden osa-alueesta vastaava osasto tai hallintoyksikkö. Tukea ne saisivat tarvittaessa Rajavartiolaitoksen esikunnan viesticntäyksiköltä.

Poikkeama- ja kriisiviesticntä tulisi olla ennalta suunniteltua. Suunnitelman laajuus riippuisi kyseisen turvallisuuden osa-alueen merkityksestä Rajavartiolaitoksen toiminnalle ja maineelle.

Rajavartiolaitoksen esikunnan viesticntäyksikön tulisi ylläpitää ja päivittää kriisiviesticntäsuunnitelmia yhteistyössä turvallisuuden osa-alueesta vastaavien osastojen ja hallintoyksiköiden kanssa.

5.8 Tilannekuva ja raportointi

Rajavartiolaitoksen organisaatioturvallisuuden valtakunnallinen tilannekuva voisi muodostua seuraavista asioista:

- poikkeamien seurannasta ja niiden raportoinnista (TURVA – järjestelmä)
- riskien tunnistamisesta, seurannasta ja raportoinnista
- sidosryhmiltä tai muulla tavoin saadusta informaatiosta ja sen raportoinnista
- erillisraportoinnista

Tilannekuvan ylläpitämisestä vastaisi jokainen turvallisuuden osa-alue itsenäisesti. Jokainen poikkeama TURVA –järjestelmään syötetty poikkeama tulisi tiedoksi kunkin turvallisuuden osa-alueen valtakunnalliselle vastuuhenkilölle. Turvallisuuspäälliköllä olisi myös näkymä TURVAssa käsiteltäviin poikkeamiin.

Jokainen turvallisuuden osa-alue pitää yllä riskiseurantaa Rajavartiolaitoksen riskienhallinnan tietojärjestelmässä. Turvallisuuspäälliköllä olisi siihen katseluoikeus.

Turvallisuuden osa-alueet seuraisivat myös aktiivisesti osa-alueidensa yleistä turvallisuustilannetta sidosryhmiensä avulla. Esimerkiksi tietoturvallisuudessa Viestintävirasto tuottaa jatkuvasti erittäin laadukasta tietoa tilannekuvan ylläpitämiseksi. Toisaalta kaikki turvallisuuden osa-alueet eivät ole yhtä kriittisiä tilannekuvan seuraamisen kannalta.

Rajavartiolaitoksen johdon pitämiseksi ajan tasalla turvallisuustilanteesta, saattaisi olla hyödyllistä esitellä turvallisuustilanne viikoittaisessa tilanneesittelyssä esimerkiksi kerran kuukaudessa. Siinä voisi esitellä turvallisuuspoikkeamien lukumäärät edelliseltä kuukaudelta ja sanallisesti merkittävimmät poikkeamat.

Turvallisuuspäällikkö voisi raportoida vuosittain johdolle koosteen kaikkien turvallisuuden osa-alueiden tilanteesta. Tässä raportissa voisi käsitellä ainakin poikkeamien lukumäärän niiden vakavuuden mukaan luokiteltuna ja muutoksen edelliseen vuoteen verrattuna. Lisäksi raportissa voisi olla kuvaukset vakavimmista poikkeamista, vuoden aikana tehdyt, sekä tulevalle vuodelle suunnitellut kehittämistoimenpiteet.

Jokainen turvallisuuden osa-alue määrittäisi itsenäisesti miten se raportoi johdolle tarkemmin oman osa-alueensa tilanteesta.

Turvallisuuden osa-alueiden tulisi raportoida vakavista turvallisuuspoikkeamista tai havaituista uhista välittömästi erillisraportointina Rajavartiolaitoksen johdolle ja turvallisuuspäällikölle nykyiseen vakiintuneen tavan mukaisesti.

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

5.9 Mittaaminen

Tärkein kaikille osa-alueille yhteinen mittari on poikkeamien lukumäärä ja sen kehittyminen. Muut mittarit voi määrittellä jokainen turvallisuuden osa-alue itsenäisesti huomioiden niiden tarpeellisuuden johdon näkökulmasta.

Riskienarviointijärjestelmästä saadaan myös helposti tietoa riskien lukumäärästä, niiden todennäköisyydestä ja kriittisyydestä.

Turvallisuustoimintaa käytetyn työajan kustannusten seuraaminen on ongelmallista, sillä valtaosa turvallisuushenkilöstöstä on osa-aikaista. Haasteellista on myös erityisesti teknisen tietoturvallisuuden kustannusten seuraaminen, sillä ne sisältyvät palvelujen hintaan erittelemättä.

Tässä vaiheessa on järkevää mitata poikkeamien lukumääriä, niiden määrän kehitystä ja riskejä.

5.10 Organisaatioturvallisuuden arviointi ja kehittäminen

Turvallisuuspäällikön työjärjestykseen kuuluu yleisellä tasolla organisaatioturvallisuuden ja riskienhallinnan riittävyyden arviointi.

Organisaatioturvallisuuden kehittämisen pitäisi ensisijaisesti tapahtua riskien arviointiin perustuen. Kehittämistoimet suunniteltaisiin osa-alueittain kuitenkin siten, että turvallisuuspäällikkö koordinoisi suunnitelmia. Tällä vältettäisiin päällekkäinen työ ja toisaalta huomattaisiin mahdolliset osa-alueiden väliset ”harmaat alueet”.

Kehittämistoimet suunniteltaisiin normaalin TS/TTS-prosessin yhteydessä.

Kehittämistoimien vaikuttavuus tulisi arvioida sopivan ajan kuluessa, kun kehittämistoimet on saatu päätökseen.

Lähteet

Hanén, T. 2005. Turvallisuusjohtaminen ja Rajavartiolaitos: Yksittäisten onnettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki 2005

Headquarters Department of the Army 2014. Operations Security. Army Regulation 530-1. Washington, DC.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Pössneck, Saksa: GGP Media GmbH

Kokonaisturvallisuuden sanasto. Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö SPEK 2016. Kerava: Savion kirjapaino Oy.

Miettinen, J. E. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Käytännön tietoa yrityksille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Oedewald,P., Reiman,T. 2006. Turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminnan erityispiirteet. VTT Publications 593. Espoo: Otamedia Oy.

Pohjola Pankki Oyj 2017. Luettavissa:

<https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja-yhteisoasiakkaat/riskienhallinta/omaisuus-ja-toiminta/ymparistoturvallisuus?font=suurin&srcl=3>. Luettu 4.2.2017.

Puolustusministeriö 2011. Puolustushallinnon turvallisuus. 5.6.2011. Helsinki.

Puolustusministeriö 2012. Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta kunnassa. Vantaa: Erweko Oy.

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Reiman, T., Pietikäinen, E., Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri – Teoria ja arviointi. VTT. Espoo: Edita Prima Oy.

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

Työterveyslaitos 2017. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/>. Luettu 4.2.2017

Rajavartiolaitoksen esikunta 2006. Rajavartiolaitoksen ympäristöjärjestelmä. Diaari n:o 23/523/2006, 6.6.2006. Helsinki.

Rajavartiolaitoksen esikunta 2007. Rajavartiolaitoksen meriturvallisuusjärjestelmä. Diaari n:o 375/42/2007, 19.3.2007. Helsinki.

Rajavartiolaitoksen esikunta 2015. Tietoturvariskien hallinta ja tietoturvallisuuden kehittäminen Rajavartiolaitoksessa. RVL Dno/2014/16/id1924965, 17.6.2014. Helsinki.

Rajavartiolaitoksen esikunta 2015. Määräys Rajavartiolaitoksen sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. RVL Dno/2015/12/id4142476/18.12.2015. Helsinki.

Rajavartiolaitoksen esikunta 2015. Rajavartiolaitoksen tietoturvallisuusmääräys. RVL Dno/2015/2649/id4023031, 29.12.2015. Helsinki.

Rajavartiolaitos 2016. Rajavartiolaitoksen lentoturvallisuuskäsikirja. Vartiolentolaivue, Helsinki 2016.

Rajavartiolaitoksen esikunta 2016. Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköiden kokoonpano ja toimialue sekä määräyksiä hallintoyksiköiden tehtävistä ja kurinpitoesimiehistä. RVL Dno-2016-2015/ RVL162957, 1.11.2016. Helsinki.

Rajavartiolaitos 2012. Rajavartiolaitoksen strategia 2022. Kopijyvä Oy.

Sisäministeriö 2017. Hallinnonalan turvallisuuden ohjaus- ja työryhmien asettaminen. SMDno-2016-261-SM172168, 3.1.2017. Helsinki

Suomen standardoimisliitto 2011. Standardi Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. ISO/IEC 31000.

Error! Use the Home tab to apply Otsikko 1 to the text that you want to appear here.

Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmä 2008, Vahti 2/2008 Tärkein tekijä on ihminen – henkilöstöturvallisuus osana tietoturvallisuutta.
Edita Prima, Helsinki 2008