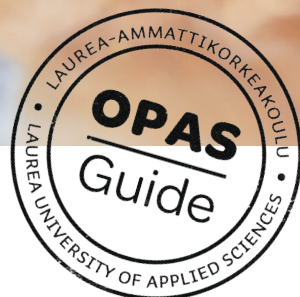




AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

LAUREA-JULKAISUT | LAUREA PUBLICATIONS | 141



Soili Martikainen & Tiina Ranta

**Varautuva, ennakoiva oppilaitos ja korkeakoulu –
jatkuvuuden turvaaminen arjen normaalioloista
poikkeusoloihin**

**Copyright © tekijät ja
Laurea-ammattikorkeakoulu 2020
Tekijöiden tekstit ja kuvat CC BY-SA.40**

Taitto: Noora Montonen

Kannen kuva: Shutterstock, käyttöehdot ks. Shutterstock.

Sivun 5 kuva: Danae Papis on Unsplash

Sivun 7 kuva: Shutterstock

Sivun 9 kuva: You-X-Ventures on unsplash

Sivun 14 kuva: Mohamed Hassan on Pixabay

Sivun 24 kuva: Alejandro Luengo on Unsplash

Sivun 28 kuva: Public Domain Pictures on Pixabay

Sivun 31 kuva: Phil Riley on Pixabay

Sivun 32 kuva: Sam Karanja on Pixabay

Sivun 39 kuva: Irfan Simsar on Unsplash

Sivun 57 kuva: Pawel Czerwinsky on Unsplash

Tekijät:

Soili Martikainen

Turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan lehtori

soili.martikainen(at)laurea.fi

Tiina Ranta

Turvallisuusjohtaja

tiina.ranta(at)laurea.fi | p. 046 856 7891

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN: 978-951-799-577-1 (verkko)

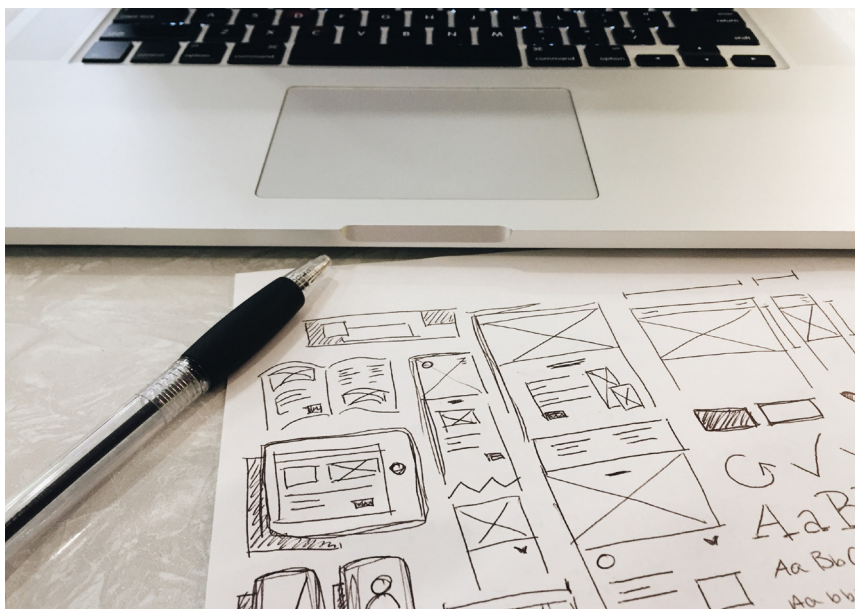
Soili Martikainen & Tiina Ranta

**Varautuva, ennakoiva
oppilaitos ja korkeakoulu –
jatkuvuuden turvaaminen
arjen normaalioloista poikkeusoloihin**

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto ja keskeiset käsitteet	6
2 Tavoitteena kokonaisvaltainen, riskiperustainen turvallisuusjohtaminen	10
2.1 Turvallisuusjohtaminen kiinteä osa muuta johtamista	10
2.2 Turvallisuusjohtamisen malli	11
2.3 Turvallisuusjohtamisen haasteet	13
2.4 Yhteenveto	14
3 Riskienhallintaosaaminen	16
3.1 Turvallisuuden ja riskienhallinnan keskeiset käsitteet	16
3.2 Riskienhallinta oleellisena osana hyvää turvallisuuskulttuuria	17
3.3 Riskienhallintaprosessi ja riskien arviointi	19
3.4 Turvallisuuden sidosryhmäyhteistyö	21
3.5 Yhteenveto	24
4 Hyvän kriisijohtamisen toteuttaminen	25
4.1 Koulutuspalveluiden häiriötön jatkuminen	25
4.2 Kriisi oppilaitoksessa tai korkeakoulussa	26
4.3 Yhteenveto	29
5 Konkreettisia kriisijohtamisen malleja	32
5.1 Kaksi erilaista mallia kriisijohtamisen tueksi	32
5.1.1 Ennakointi ja arviointi	34
5.1.2 Varautuminen	35
5.1.3 Vastaaminen ja toipuminen	37
5.1.4 Kriisin jälkeinen arviointi ja tapahtuneesta oppiminen	38
5.2 Hyvän kriisijohtamisen toteuttaminen	40
6.4 Yhteenveto	42

6 Kriisiviestintä osana oppilaitosten ja korkeakoulujen varautumista	44
6.1 Syyllisyyden taso vaikuttaa strategian valintaan	44
6.2 Kriisitilanteen viestinnästä	45
6.3 Viestinnän tehtävistä	46
6.4 Yhteenveto	47
Liitteet	50
Liite 1. Tarkastuslista turvallisuusjohtamisesta	50
Liite 2. Esimerkki POA-analyysilomakkeesta, jota kohde voi hyödyntää arjessaan	57
Liite 3. Oppaat ja julkaisut oppilaitosten sekä korkeakoulujen turvallisuutta tukemaan	58



1 Johdanto ja keskeiset käsitteet

Turvallinen oppilaitos ja korkeakoulu mahdollistuvat niin työntekijälle, opiskelijalle, sijaiselle, harjoittelijalle tai sidosryhmäedustajalle silloin, kun turvallisuuteen liittyvät tarpeet tulevat huomioituiksi kokonaisvaltaisesti. On varmasti itsestään selvää, että jokainen koulutusorganisaatio haluaa tehdä työtä turvallisemman opiskelu- ja työympäristön mahdollistamiseksi. Turvallisuus ei kuitenkaan synny ulkoistettuna tai pirstaleisena, vaan se edellyttää ennen kaikkea johdon sitoutumista, systemaattista ja tavoitteellista johtamista sekä saumatonta yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Turvallisuuden johtamiseen liittyy keskeisesti riskiperusteisuus, jonka kautta varmistetaan osaltaan toiminnan jatkuminen normaalioloissa, häiriötilanteissa sekä myös poikkeusoloissa. Organisaation turvallisuus onkin määritelty tilaksi, jossa ihmisiin, ympäristöön, omaisuuteen, tietoon ja maineeseen kohdistuvat riskit ovat hallinnassa ja jossa vahingot ovat ehkäistynä ennalta (Lanne 2007, 12). Haaste johtamisessa syntyy siitä, että organisaation turvallisuus on dynaaminen tila; se ei ole vakaa, eikä myöskään pysyvä tila. Tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi on tunnistettava ja käsiteltävä riskejä sekä käytettävä niihin erilaisia hallintakeinoja.



Turvallisuus ei kuitenkaan synny ulkoistettuna tai pirstaleisena, vaan se edellyttää ennen kaikkea johdon sitoutumista, systemaattista ja tavoitteellista johtamista sekä saumatonta yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

Kommentteja ja palautetta julkaisusta voi lähettää oppaan kirjoittajille Tiina Rannalle ja Soili Martikaiselle.



Haavoittuvuus on organisaation sisäinen ominaisuus, joka altistaa sen riskin lähteelle aiheuttaen mahdollisesti ei-toivotun seurauksen (SFS-EN ISO 22300:2018, 37).

Jatkuvuudella tarkoitetaan tässä oppaassa toiminnan jatkuvuutta, toisin sanoen oppilaitoksen ja korkeakoulun kykyä jatkaa häiriötilanteen jälkeen tuotteidensa ja palvelujensa toimittamista sillä tasolla, joka on ennakolta määritelty ja hyväksytty (SFS-EN ISO 22300:2018, 7).

Jatkuvuudenhallinta on oppilaitoksen ja korkeakoulun strategista ja operatiivista toimintaa, jonka avulla organisaatio varautuu hallitsemaan häiriötilanteet, kuten myös jatkamaan toimintaa ennalta määritellyllä, hyväksyttävällä tasolla. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 31.)

Kokonaisvaltainen, riskiperusteinen turvallisuusjohtaminen pohjautuu riskienhallintaan, jatkuvaan parantamiseen ja elinkeinoelämän organisaatioturvallisuusmalliin (Martikainen 2016, 13–14). Turvallisuusjohtaminen on kiinteä osa organisaation järjestelmällistä johtamista, jonka tavoitteena on ihmisten, ympäristön, omaisuuden, tiedon ja maineen suojaaminen (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2016, 2). Se on jatkuva prosessi, joka etenee turvallisuuspolitiikasta ja tavoitteista suunnitelmien kautta toteutukseen, seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan parantamiseen. Ennakoiva turvallisuusjohtaminen näkyy suunnitteluna, päätöksentekona ja valvontana. (Pelastusviranomaisen valvontasuunnitelman mukainen turvallisuustoiminnan riskienarviointimalli 2011, 3.)

Riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Se kuvataan usein tapahtuman toteutumisen todennäköisyyden ja sen seurausten yhdistelmänä. (SFS-Opas 73:2011, 8.)

Riskienhallinta on organisaation johtamista ja ohjaamista riskien osalta. Riskienhallinta on myös osa päätöksentekoa. Se on koordinoitua, tilannekohtaista, ajantasaista toimintaa, joka perustuu parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon. Riskienhallinta tukee lisäksi organisaation jatkuvaa kehittymistä. (SFS-ISO 31000:2018, 6, 89.)

Turvallisuus on tila, jossa organisaation ihmisiin, ympäristöön, omaisuuteen, tietoon ja maineeseen kohdistuvat riskit ovat hallinnassa ja jossa vahingot ovat ehkäistynä ennalta (Lanne 2007, 12).

Varautuminen on toimintaa, jonka avulla varmistetaan häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa oppilaitoksen ja korkeakoulun tehtävien hoitaminen mahdollisimman häiriöttömästi sekä tarvittavat, tavanomaisesta poikkeavat toimet (SFS-EN ISO 22300:2018, 25; Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 37).

Lähteet

Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2016. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 24.4.2020. https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf

Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017. TSK 50. Sanastokeskus. https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa: Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Väitöskirja. VTT Publications 632. Espoo: VTT.

Martikainen, S. 2016. Riskienhallinta turvallisuusjohtamisen keskiössä. Teoksessa Martikainen, S. (toim.) 2016. Varautuva, turvallinen koulu. Laurea Julkaisut 70. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.4.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-446-0>

Pelastusviranomaisen valvontasuunnitelman mukainen turvallisuustoiminnan riskienarviointimalli TUTOR Max (suurasiakasversio). 2011. Vantaa: Keski-Uudenmaan pelastuslaitos.

SFS-EN ISO 22300:2018. Security and Resilience. Vocabulary. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-ISO 31000:2018. Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-Opas 73: 2011. Riskienhallinta. Sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

DRAWBRIDGE CONSULTING :

- DESIGN
- DEADLINES & MEETINGS

BRANDING = 2.5 BLOCKS (6.25 H)

	MON	TUE	WED	THU	FRI
FEB	25 • LOGO CONCEPTS	26 • REVIEW LL INT.	27 • REVIEW LL W/ CLIENT	28	01
MARCH	04 • BRAND BOARD	05	06	07 • INT. REVIEW	08 • LOGO SKETCHING
	11 • CLIENT REVIEW	12 • REVIEW SKETCHES W/ CLIENT, PAGE 1	13 • INT. REVIEW	14	15 • TOP 3 DIGITAL
	18 • CLIENT REVIEW	19 • SHARE DIGITAL BRANDING W/ CLIENT - CANNON 1	20 • LOGO CONCEPTS	21 • REVIEW INT.	22 • COLORWAY ALIGNMENT
	25 • REVIEW SKETCHES W/ CLIENT - PAGE 2	26 • TOP 3 DIGITAL	27 • COLOR MODES ALIGNMENT	28	29 • SHARE FINAL LOGO
APRIL	01 • REVIEW SKETCHES	02 • INT REVIEW	03 • REVIEW W/ CLIENT	04	05 • GET WEBSITE REQ.
	08 • INT REVIEW	09	10 • CLIENT APPROVAL	11	12
	15 • INT REVIEW	16	17 • REVIEW W/ CLIENT	18	19
	22 • FINAL SIGN-OFF	23	24	25	26
MAY	29	30	31	01	02
	06	07	08	09	10



POINTS FOR ALIGNMENT:

2 Tavoitteena kokonaisvaltainen, riskiperusteinen turvallisuusjohtaminen

Organisaation laatu, turvallisuus ja hyvinvointi kytkeytyvät toisiinsa. Nämä saavutetaan kokonaisvaltaisella, riskiperusteisella turvallisuusjohtamisella, jossa näkyy vahvasti johdon sitoutuminen.

2.1 TURVALLISUUSJOHTAMINEN KIINTEÄ OSA MUUTA JOHTAMISTA

Turvallisuusjohtaminen on kiinteä osa organisaation järjestelmällistä johtamista (Elinkeinoelämän yritys-turvallisuusmalli 2016, 2). Se on jatkuva, ennakkointiin tähtäävä prosessi, joka etenee turvallisuuspolitiikasta ja tavoitteista suunnitelmien kautta päätöksentekoon, toteutukseen, valvontaan, seurantaan, mittaamiseen, arviointiin, analysointiin ja jatkuvaan parantamiseen. (Pelastusviranomaisen valvontasuunnitelman mukainen turvallisuustoiminnan riskienarviointimalli 2011, 3; Lanne 2007, 12; Reiman & Oedewald 2008, 435; Martikainen 2016b, 13). Turvallisuusjohtamisen kivijalkana toimivat organisaation arvot, toiminta-ajatus, visio ja strategia (Kerko 2001, 44–48). Organisaation turvallisuus onkin määritelty tilaksi, jossa ihmisiin, ympäristöön, omaisuuteen, tietoon ja maineeseen kohdistuvat riskit ovat hallinnassa ja jossa vahingot ovat ehkäistynä ennalta (Lanne 2007, 12). Onnistunutta turvallisuusjohtamista toteutetaan oppilaitoksissa ja korkeakouluissa joustavasti tilanteita ennakoiden pelkän reagoinnin sijaan. Turvallisuustyötä ohjaavat periaatteet, joilla tarkoitetaan ylimmän johdon vahvistamia linjauksia turvallisuustyön keinojen, toteuttamisen ja vastuiden näkökulmasta. Näitä periaatteita ovat muun muassa turvallisuuden tavoitteiden ja työn vastuiden määrittely, riskienhallinnan, turvallisuuskoulutuksen ja -viestinnän toteuttamiseen liittyvät linjaukset sekä turvallisuustyön vaikuttavuuden mittaaminen.

Kokonaisvaltaisessa turvallisuuden kehittämistyössä on tärkeää tunnistaa johdon tahtotila ja sitä kautta työn tavoitteet ja suunta. Koulutusorganisaatioiden turvallisuustyö näyttäytyy parhaimmillaan kokonaisuutena, jossa näkyy vahva johdon sitoutuminen, johtaminen ja arjen turvallisuustyön toteuttamiseksi suunnatut, riittävät resurssit sekä vastuut ja veloitteet. Onnistunut turvallisuustyö vaatii tiedon ja taidon lisäksi myös erityisesti halua mahdollistaa turvallinen sekä viihtyisä opiskelu- ja työympäristö (Ranta & Huovila 2015). Sen

lisäksi se edellyttää ajantasaisen lainsäädännön haltuunottoa ja sen ymmärtämistä, että vasta aito, koeteltu kyky ja valmius toimia kaikissa mahdollisissa tilanteissa ovat oppilaitoksen ja korkeakoulun toiminnan jatkuvuuden edellytys. (Martikainen & Ranta 2014, 34.) Ylimmällä johdolla tarkoitetaan oppilaitoksissa kunnan sekä kasvatuksen ja opetuksen ylintä johtoa.

2.2 TURVALLISUUSJOHTAMISEN MALLI

Oppilailla ja opiskelijoilla on oikeus sosiaaliseen, psyykkiseen, pedagogiseen ja fyysiseen turvallisuuteen. Sosiaalinen turvallisuus mahdollistaa osallisuuden, osallistumisen ja vuorovaikutuksen. Psyykinen turvallisuus kytkeytyy turvallisuuden ja turvattomuuden tunteisiin; psyykkisesti turvallinen ympäristö tarjoaa apua ja tukea. Fyysinen turvallisuus syntyy turvallisista rakennuksista, teknisistä järjestelmistä sekä turvallisesta lähiympäristöstä. (Opetustoimen ja varhaiskasvatuksen turvallisuusopas 2019.)

Toinen näkökulma oppilaitoksen ja korkeakoulun kokonaisvaltaiseen turvallisuuteen syntyy siitä, että johdetaan turvallisuuden kaikkia osa-alueita organisaation turvallisuusmallin mukaan (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2016). Malli soveltuu erinomaisesti oppilaitoksiin ja korkeakouluihin siitä huolimatta, että se on laadittu alun perin yrityselämän tarpeisiin. Koulutusorganisaatioiden turvallisuusjohtamisen malliksi soveltuu erinomaisesti Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli (2016) sen nimestä huolimatta. Mallin mukaan johdettavia turvallisuuden osa-alueita on yhdeksän ja ne menevät osittain päällekkäin. Osa-alueet ovat toiminnan turvallisuus, työturvallisuus, pelastusturvallisuus, ympäristöturvallisuus, tietoturvallisuus, toimitila- ja kiinteistöturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, väärinkäytösten ja poikkeaminen hallinta sekä varautuminen ja kriisinhallinta. Turvallisuusjohtamisella suojataan muun muassa oppilaita, opiskelijoita, henkilökuntaa, tietoa, mainetta, ympäristöä ja omaisuutta. Riskienhallinta on oleellinen asia tässä osa-alueessa. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2016, 13.)

Toiminnan turvallisuudella varmistetaan, että tuotettava palvelu on turvallinen. Se muodostuu palvelujen turvallisuuden kehittämisestä riskien arvioinnin pohjalta, alihankkijoiden ja palveluntuottajien kanssa tehdyistä sopimuksista ja vakuuttamisesta. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2016, 8.) Työturvallisuuden avulla varmistetaan turvallinen työ ja opiskelu, työntekijöiden, oppilaiden ja opiskelijoiden hyvinvointi ja sitä kautta muodostuva hyvä ja vastuullinen yrityskuva. (mt., 13.)

Pelastusturvallisuus on onnettomuuksien ja tulipalon ennaltaehkäisyä sekä oikeaa ja nopeaa toimintaa onnettomuustilanteissa. Onnettomuuksien ennaltaehkäisy onnettomuusriskien tunnistamisen kautta on keskeisessä asemassa. Myös henkilökunnan säännöllinen koulutus ja turvallisuusohjeiden laatiminen ovat tärkeitä asioita. Vakuutusyhtiöiden suojeluohjeet ja –ehdot antavat tärkeitä tietoja onnettomuuksien ennaltaehkäisyn näkökulmasta. (mt., 7.)

Ympäristöturvallisuuden tehtävänä on ottaa huomioon ekologinen kestävyys sekä sidosryhmien ympäristöodotukset. Ympäristöturvallisuuteen kuuluvat myös muun muassa energiatehokkuus, jätehuolto, kemikaaliturvallisuus sekä ilmoitus- ja lupamenettelyt. (mt., 9.)

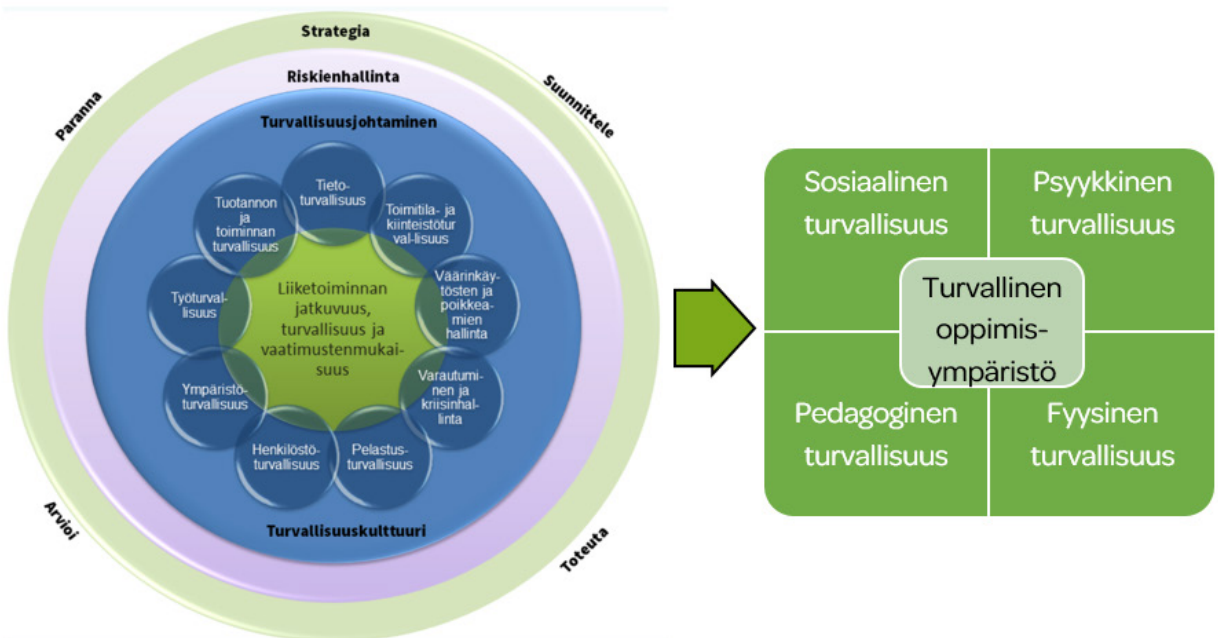
Tietoturvallisuuden avulla tunnistetaan kriittinen tieto, varmistetaan tiedon luottamuksellisuus, eheys ja käytettävyyden. Sen avulla luokitellaan ja käsitellään tietoa, hallitaan käyttö- ja pääsyoikeuksia, huolehditaan henkilötietojen käsittelystä sekä yksityisyyden ja viestinnän suojasta. Mukaan kuuluvat lisäksi muun muassa haittaohjelmien torjunta, tiedonsiirron suojaaminen, laitteisto- ja ohjelmistoturvallisuus, palomuurit sekä varmuuskopiointi. Riskienhallintaa tarvitaan myös tässä osa-alueessa. (Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli 2016, 10.)

Toimitila- ja kiinteistöturvallisuuden pyrkimyksenä on taata turvallinen ja häiriötön työ- ja opiskeluym-
päristö sekä taata, että omaisuus ja arvokas tieto pysyvät tallessa. Rakenteellinen turvallisuus ja tilojen suo-
jaaminen kehäsuojausperiaatteen mukaisesti, esteettömyys, kiinteistötekniikka, murtohälytysjärjestelmät,
lukitus ja avaintenhallinta sekä huolto- ja ylläpitosopimukset, vastuut ja vakuuttaminen ovat osa kiinteistö- ja
toimitilaturvallisuutta. Riskienhallintaa tarvitaan tässäkin osa-alueessa. (mt., 6.)

Henkilöstöturvallisuuden avulla suojataan ihmisten, mukaan lukien myös vierailijoiden turvallisuutta
onnettomuuksia ja rikoksia vastaan. Kriittisten henkilöresurssien turvaaminen, turvallisuusselvitykset, vara-
henkilöjärjestelmä, tavoitettavuusjärjestelyt sekä matkustusturvallisuus ovat osa henkilöstöturvallisuutta.
Riskienhallinta on tärkeä tehtävä myös tässä osa-alueessa. (mt., 5.)

Väärinkäytösten ja poikkeamien hallintaa tarvitaan haitallisten tapahtumien, kuten väärinkäytösten ja
rikosten, ennaltaehkäisyyn ja niiden selvittämiseen. Haitalliset tapahtumat voivat kohdistua esimerkiksi hen-
kilökuntaan, toimintaan tai omaisuuteen. Tässä osa-alueessa tarvitaan riskienhallintaa. (Elinkeinoelämän yri-
tysturvallisuusmalli 2016, 11.) Varautuminen ja kriisinhallinta ovat tärkeitä tehtäviä, jotta voitaisiin tunnistaa,
ennakoida ja suojautua odottamattomia tilanteita varten. Tärkeää on toimintakyvyn säilyttäminen ja nopea
toipuminen, jotta organisaation toiminta jatkuisi. Riskienhallinta on oleellinen asia myös tässä osa-alueessa.
(mt., 12.)

Kuvion 1 mukaisesti sosiaalinen, psyykinen, pedagoginen ja fyysinen turvallisuus linkittyvät suoraan
Elinkeinoelämän keskusliiton (2016) laatiman organisaation turvallisuusmallin toiminnan turvallisuuteen,
riskienhallintaan, turvallisuusjohtamiseen ja turvallisuuskulttuuriin. Turvallisuusjohtamisen avulla saadaan
aikaan turvallinen oppimisympäristö.



Kuvio 1: Turvallinen oppimisympäristö syntyy riskiperusteisen turvallisuusjohtamisen avulla (mukailten Elinkeinoelämän keskusliitto 2016; Opetustoimen ja varhaiskasvatuksen turvallisuusopas 2019)

Turvallisuusjohtamista toteutetaan riskienhallinnan, hallinnollisen johtamisen, kiinteistö- ja turvallisuustekniikan, turvallisuusdokumentoinnin ja -koulutuksen, ennakoidun viestinnän, kriisiviestinnän sekä lainsäädännön seurannan ja vaatimusten täyttymisen avulla. Turvallisuusjohtamisen toteutumista myös seurataan, mitataan, analysoidaan ja kehitetään. (Pelastusviranomaisen valvontasuunnitelman mukainen turvallisuustoiminnan riskienarviointimalli 2011.) Elinkeinoelämän keskusliiton (2016) malli kuvaa, miten organisaation strategia ja riskienhallinta kytkeytyvät turvallisuusjohtamiseen ja turvallisuuskulttuuriin. Lisäksi malli auttaa hahmottamaan, mitä kaikkia turvallisuuden osa-alueita on johdettava toiminnan jatkuvuuden, turvallisuuden ja vaatimustenmukaisuuden saavuttamiseksi. Turvallisuusjohtaminen ei ole pysyvä olotila, vaan se edellyttää jatkuvaa kehittämistä osana kaikkea organisaation toimintaa.

2.3 TURVALLISUUSJOHTAMISEN HAASTEET

Erilaisten organisaatioiden ja yhteisöjen arkeen liittyy turvallisuustyön näkökulmasta haasteita, joita voidaan ratkaista yhdistämällä laatu- ja turvallisuusjohtaminen (Rasmussen & Svedung 2000, 48, 72). Oppilaitosten ja korkeakoulujen turvallisuusjohtaminen on parhaimmillaan kokonaisvaltaista, päämäärätietoista, systemaattista ja ennakoidua toimintaa. Sen tarkoituksena on yhteisön jäsenten, omaisuuden, maineen, ympäristön ja tiedon suojaaminen. Turvallisuustyön suunnittelua ei vielä kuitenkaan koeta perustehtävästä lähtevänä, strategisena tehtävänä. Tästä syystä turvallisuustyötä on vielä harvoin kuvattu johdon määrittelemien turvallisuutta ohjaavien periaatteiden kautta. Monessa oppilaitoksessa ja korkeakoulussa onkin todettu, ettei siellä vielä pystytä hahmottamaan, mistä ja miten kokonaisvaltaisen turvallisuusjohtamisen pitäisi muodostua. Koulutusorganisaatioiden turvallisuustyötä on tehty oikein elementein, mutta sirpaleisesti. Systemaattinen turvallisuustyö on osin vielä kehittymässä ja toivottavaa olisi, että se jo lähitulevaisuudessa rakentuisi kohteittensa perustehtävästä johdettuna toimintana. (Ranta & Huovila 2015.) Yksi keskeisistä haasteista on lisäksi turvallisuusjohtamisen toteuttaminen riskiperusteisesti. Näin ei vielä tapahdu. Myös kuva siitä, mitä turvallisuustyöllä tavoitellaan ja miten sidosryhmäyhteistyötä hyödynnetään turvallisuustoiminnassa, puuttuu. Turvallisuutta ei pitäisi ulkoistaa. Tämän kokonaisuuden haltuun ottamisessa on vielä selkeitä haasteita. (Martikainen 2016a, 147–150.)

Suunnitelmallisella, riskiperusteisella turvallisuusjohtamisella saadaan paitsi organisaation henkilökunta mukaan turvallisuustalkoisiin niin myös parannuksia tuottavuuden näkökulmasta. Turvallisessa ympäristössä henkilökunta voi keskittyä omaan työhönsä, kun taas turvattomuus sitoo heidät murehtimaan omaa tilannettaan, ja työ eittämättä kärsii.

2.4 YHTEENVETO

Turvallisuusjohtaminen on tärkeä, kiinteä osa organisaation johtamista, jonka tavoitteena on ihmisten, ympäristön, omaisuuden, tiedon ja maineen suojaaminen. Elinkeinoelämän keskusliiton (2016) organisaatio-turvallisuusmalli mahdollistaa yrityselämän toimijoiden lisäksi myös oppilaitoksille ja korkeakouluille selkeän ja käyttökelpoisen mallin johdettavista osa-alueista. Turvallisuusjohtaminen edellyttää ylimmän johdon sitoutumista ja suunnan näyttämistä turvallisuustyön tavoitteiden, keinojen, vastuiden ja arvioinnin avulla. Tavoitteena on kokonaisvaltainen turvallisuusjohtaminen, jonka juuret ovat riskienhallinnassa, jatkuvassa parantamisessa sekä koko henkilöstön ja myös sidosryhmien mukaan ottamisessa turvallisuuden kehittämiseksi.



KOKONAISSVALTAINEN, RISKIPERUSTEINEN TURVALLISUUSJOHTAMINEN

- Turvallisuusjohtaminen on kiinteä osa organisaation järjestelmällistä johtamista
- Se on jatkuva, ennakoitiin tähtäävä prosessi, joka etenee turvallisuuspolitiikasta ja tavoitteista suunnitelmien kautta päätöksentekoon, toteutukseen, valvontaan, seurantaan, mittaamiseen, arviointiin, analysointiin ja jatkuvaan parantamiseen
- Turvallisuusjohtaminen edellyttää ylimmän johdon sitoutumista ja suunnan näyttämistä turvallisuustyön tavoitteiden, keinojen, vastuiden ja arvioinnin avulla.
- Tavoitteena on kokonaisvaltainen turvallisuusjohtaminen, jonka juuret ovat riskienhallinnassa, jatkuvassa parantamisessa sekä koko henkilöstön ja myös sidosryhmien mukaan ottamisessa turvallisuuden kehittämiseksi.

Lähteet

- Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli** 2016. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 8.2.2019.
https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf
- Kerko, P.** 2001. Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lanne, M.** 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa: Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Väitöskirja. VTT Publications 632. Espoo: VTT.
- Martikainen, S.** 2016a. Development and Effect Analysis of the Asteri Consultative Auditing Process - Safety and Security Management in Educational Institutions. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 691. Lappeenranta University of Technology. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-935-4>
- Martikainen, S.** 2016b. Riskienhallinta turvallisuusjohtamisen keskiössä. Teoksessa Martikainen, S. (toim.) 2016. Varautuva, turvallinen koulu. Laurea Julkaisut 70. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.2.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-446-0>
- Martikainen, S. & Ranta, T.** 2014. Turvallisuusjohtamisen kautta arjen turvaa. Turvallisuus & Riskienhallinta 6/2014, 34 – 35.
- Opetustoimen ja varhaiskasvatuksen turvallisuusopas** 2019. Opetushallitus. Viitattu 20.4.2020.
https://www.oph.fi/opetustoimen_turvallisuusopas/turvallisuuden_osa_alueita
- Pelastusviranomaisen valvontasuunnitelman mukainen turvallisuustoiminnan riskienarviointimalli TUTOR Max** (suurasiakasversio). 2011. Vantaa: Keski-Uudenmaan pelastuslaitos.
- Ranta T. & Huovila, E.** 2015 Myönteinen ilmapiiri ja yhteinen tahtotila Laurea-päiväkodin ja -kirjaston turvallisuuden kehittämisen lähtökohtina. Julkaisussa Journal of Finnish Universities of Applied Sciences. No 1 (2015).
- Rasmussen, J. & Svedung, I.** 2000. Proactive Risk Management in a Dynamic Society. Karlstad: Swedish Rescue Services Agency.
- Reiman, T. & Oedewald, P.** 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot: onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita.

3 Riskienhallintaosaaminen

Riskienhallinta-ajattelu on osa organisaation vaatimustenmukaisuuden, varautumisen ja jatkuvuuden hallintaa. Nykylainsäädäntö lähtee siitä ajatuksesta, että organisaation on tunnettava ja arvioitava sen omaan toimintaan liittyvät riskit sekä ryhdyttävä tarvittaviin, korjaaviin toimiin. Riskienhallinnan tulisi olla osa kaikkea toimintaa.

3.1 TURVALLISUUDEN JA RISKIENHALLINNAN KESKEISET KÄSITTEET

Turvallisuus mielletään vaaran ja uhan vastakohdiksi. Riskin, vaaran ja uhan käsitteitä käytetään usein arkikeskustelussa toistensa synonyymeinä, vaikka käsitteet tarkoittavat eri asioita. Vaara on hyvin todennäköinen mahdollisuus sille, että vamma, haitta tai vahinko tapahtuu tai on jo tapahtunut (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 40; SFS-Opas 73:2011, 12). Uhkalla tarkoitetaan mahdollisesti toteutuvaa, haitallista tapahtumaa tai kehityskulkua. Uhan ja vaaran välillä on selkeä ero: uhka on epävarmempi kehityskulku kuin vaara, jota voidaan käsitellä riskienhallinnan keinoin. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 66). Riski kytkeytyy oleellisesti epävarmuuteen ja se merkitsee epävarmuuden vaikutusta tuloksiin. Usein riski ilmaistaan riskin toteutumisen todennäköisyyden sekä tapahtuman seurausten tai olosuhteiden muutosten yhdistelmänä. (SFS-ISO 31000:2018, 6.)



**TUTUSTU KESKEISIIN KÄSITTEISIIN
VIDEON 1
AVULLA (KESTO 10:32).**



Video 1: Turvallisuuden ja riskienhallinnan käsitteet

3.2 RISKIENHALLINTA OLEELLISENA OSANA HYVÄÄ TURVALLISUUSKULTTUURIA

Turvallisuuskulttuuri on kiinteä osa organisaatiokulttuuria, eikä se ole oma itsenäinen, erillään johdettava asia. Turvallisuuskulttuuri on se osa organisaatiokulttuuria, jossa turvallisuuteen liittyvät arvot ja perusoletuksukset korostavat turvavallisuutta ja sitoutumista. Se on näkymätöntä ja vain sen ilmentymät voidaan nähdä. (Reiman 1999, 42.) Huomionarvoista on, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös turvallisuuskulttuuriin.

Organisaatiokulttuuri syntyy Scheinin (1987) mukaan organisaatiossa vallitsevista artefakteista, julkilausutuista arvoista ja perusoletuksista. Artefaktit muodostuvat fyysisestä ja sosiaalisesta työympäristöstä, puhutusta ja kirjoitetusta kielestä sekä näkyvästä käyttäytymisestä. Lisäksi artefakteihin kuuluvat viestintä, auktoriteetit, suhtautuminen toimintaan, työn tulokset, viihtyvyys, teknologia ja rituaalit. Artefaktien taustalla vaikuttavat organisaation arvot. Artefaktit ovat näkyviä, mutta ne eivät aina ole organisaation ulkopuoliselle henkilölle helposti tulkittavissa olevia asioita. Organisaatiokulttuurin ilmentymistä artefaktien muuttaminen on helpointa.

Julkilausutut arvot ohjaavat organisaation toimintaperiaatteita ja valintoja. Ne vaikuttavat organisaation henkilökunnan käsitykseen siitä, miten asioiden tulee olla, mitkä ratkaisut toimivat ja mitkä asiat ovat tavoittelemisen arvioisia. Julkilausutut arvot ovat artefakteja selvempi tiedostamisen taso. Perusoletuksukset ohjaavat käyttäytymistä. Ne ovat itsestäänselvyksiä, näkymättömiä ajatuksia, tunteita ja uskomuksia. Ne ovat organisaatiokulttuurin syvintä, alitajuista tasoa. Perusoletuksia on vaikea tunnistaa ja muuttaa. (Schein 1987, 32–36.) On huomionarviosta, että organisaation jäsenillä ei välttämättä kuitenkaan ole yhteistä organisaatiokulttuuria. Organisaation eri tasoille tai yksiköihin voi muodostua oma alakulttuurinsa.

Turvallisuuskulttuuri vaikuttaa siihen, miten tärkeäksi turvallisuus koetaan, mitä turvallisuuden hyväksi tehdään sekä saako turvallisuus etusijan päätöksiä tehtäessä. Hyvä turvallisuuskulttuuri edellyttää sekä johdon että henkilökunnan vahvaa sitoutumista. Esimiesten tehtävänä on määritellä vastuut sekä se, miten työ tehdään turvallisesti. Esimiehet huolehtivat myös valvonnasta, määrittelevät pätevyysvaatimukset sekä kouluttavat henkilökuntaa. Esimiesten tehtävänä on lisäksi palkita ja tarvittaessa rangaista rikkomuksista, kuten myös tarkastaa, katselmoida ja vertailla. Henkilökunnalla on oltava kysyvä asenne, harkitseva ja täsmällinen ote työhön sekä kyky viestiä. (International Atomic Energy Agency 1991, 3-5, 9–14; Reason 1997, 192–194).

Ruuhilehto ja Vilppola (2000) toteavat, että organisaation turvallisuuskulttuuri voi olla joko jälkikäteen reagoivaa tai ennakoivaa. Reagoivassa turvallisuuskulttuurissa ”sammutetaan tulipaloja” ja vasta onnettomuus saa organisaation reagoimaan sekä ryhtymään korjaaviin toimiin. Reagoivan turvallisuuskulttuurin organisaatiossa ei ole välttämättä turvallisuustavoitteita, vaan turvallisuustoiminnan tavoitteena on onnettomuuksien vähentäminen. Turvallisuuteen liittyviä suunnitelmia ei tehdä tai jos tehdään, ne ovat vain yleisellä tasolla. Lainsäädännön vaatimusten vuoksi laaditaan turvallisuusohjeita ja vasta onnettomuuden tapahtuttua päädytään laatimaan yksityiskohtaisia ohjeita, joita organisaatio tarvitsee. Turvallisuusasioista keskustellaan harvoin ja viranomaisvaatimusten täyttymiseksi järjestetään turvallisuuskoulutusta.

Ennakoivan turvallisuuskulttuurin organisaatiossa sen sijaan määritetään turvallisen toiminnan kriteerit ja henkilökuntaa osallistetaan turvallisuustyöhön. Toimintaa ja käyttäytymistä arvioidaan säännöllisesti. Turvallisuuden tavoitteet asetetaan kaikille tasoilla ja turvallisuustavoitteet on integroitu muuhun tavoitteenasetteluun. Turvallisuuteen laaditaan sekä yleisiä että yksityiskohtaisia työohjeita ja ne pohjautuvat työtehtävien riskien arviointiin. Organisaation jäsenille annetaan palautetta turvallisuustoiminnasta ja turval-

lisuusasiat ovat säännöllisesti mukana muun muassa kokousten esityslistoilla. Onnettomuuksien estämiseksi tarkastellaan organisaation johtamisjärjestelmää. Lisäksi turvallisuuskoulutus on suunnitelmallista ja omia turvallisuustavoitteita tukevaa. (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 22–23; International Atomic Energy Agency 2002, 17–19.)

Organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskienhallinnan avulla, joka on oleellinen osa hyvää turvallisuuskulttuuria. Riskienhallinnan tulee olla kokonaisvaltaista sekä kattaa strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit. Riski voi olla positiivinen tai negatiivinen (SFS-Opas 73:2011, 8). Positiivinen riski liittyy esimerkiksi strategiaan, kun taas onnettomuuksiin ja vahinkoihin liittyvät riskit ovat negatiivisia. Varautumisella organisaatio kykenee hallitsemaan toimintakykyään mahdollisimman hyvin kaikissa tilanteissa. Varautuminen on jatkuvuudenhallintaa; toimintaa, jolla voidaan varmistaa mahdollisimman häiriötön toiminta varautumalla erilaisiin uhka- ja häiriötilanteisiin. Varautumisen työkaluina toimivat muun muassa riskienarviointi ja turvallisuussuunnittelu. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 37; Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta kunnassa 2012, 4.)

Riskienhallintaa tarvitaan organisaation kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla. Kuvion 2 mukaisesti riskienhallintaa tehdään, jotta organisaation toiminta voisi jatkua.



Kuvio 2: Riskienhallintaa tarvitaan organisaation kaikissa toiminnoissa kaikilla tasoilla (Kuvio, Martikainan & Ranta, valokuvat: Pixabay)

Organisaation arvon luomiseksi ja arvon säilyttämiseksi on standardissa SFS-ISO 31000:2018 tunnistettu vaikuttavan riskienhallinnan periaatteita. Niiden mukaan riskienhallinnan tulee olla olennainen osa kaikkea organisaation toimintaa, jonka vuoksi se on sisällytettävä johtamisjärjestelmään. Riskienhallinnan toimintamallin on oltava kattava ja hyvin jäsenelty, jolloin saadaan aikaan yhdenmukaisia ja vertailukelpoisia tuloksia. Riskienhallinnan puitteiden ja prosessin tulee olla räätälöity organisaation omiin tarpeisiin, eikä niitä voi kopioida toisesta organisaatiosta. Sidosryhmien mukaan ottaminen riskienhallintaan tarjoaa organisaatiolle ainutlaatuisen mahdollisuuden hyödyntää sidosryhmien tietoja, kokemusta ja havaintoja. Riskienhallinnan tulee olla dynaamista, jolloin kyetään oikea-aikaisesti ennakoimaan, havaitsemaan ja reagoimaan sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin. Riskienhallinnan lähtötietojen on perustuttava parhaaseen saatavissa olevaan tietoon. Myös inhimilliset ja kulttuurilliset tekijät pitää ottaa huomioon. Lisäksi riskienhallinnan kehittäminen oppimisen ja kokemuksen kautta on tärkeää. (SFS-ISO 31000:2018, 7–9.)

Riskienhallinnan puitteet muodostuvat organisaation johtamisjärjestelmästä, ylimmän johdon johtajuudesta ja sitoutumisesta, riskienhallinnan toimintaperiaatteista, resursseista, rooleista, vastuista ja valtuuksista sekä organisatorisista järjestelyistä. Riskienhallinnan puitteisiin sisältyvät myös viestintä ja tiedonvaihto, kuten myös riskienhallinnan suunnittelu, toteuttaminen, arviointi ja kehittäminen. Riskienhallinta on koordinoitua, tilannekohtaista ja ajantasaista toimintaa, joka perustuu parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon. Se tukee myös organisaation innovointia ja jatkuvaa kehittymistä. Kaikilla organisaatiolla on sisäisiä ominaisuuksia, haavoittuvuuksia, jotka altistavat organisaation riskeille ja sitä kautta myös ei-toivotuille tapahtumille. (SFS-ISO 31000:2018, 7, 9, 16.)

3.3 RISKIENHALLINTAPROSESSI JA RISKIEN ARVIOINTI

Riskienhallinta on kokonaisprosessi, joka muodostuu toimintaperiaatteiden, menettelyjen ja käytäntöjen järjestelmällisestä soveltamisesta toimintaympäristön määrittelemiseen, riskien arviointiin, riskien käsittelyyn, seurantaan ja katselmointiin, viestintään ja tiedonvaihtoon, kirjaamiseen ja raportointiin. (SFS-Opas 73:2011, 8–9, 11, 14–15; SFS-ISO 31000: 2018, 14–15). Riskien arviointiin sisältyy riskien tunnistaminen, riskianalyysi ja riskin merkityksen arviointi. Riskianalyysi on prosessi, jonka tarkoituksena on ymmärtää riskin luonne sekä määrittää riskitaso. (SFS-ISO 31000: 2018, 14, 16–17.)

Riskitaso voidaan määrittellä joko sanallisesti tai riskilukuna. Riskiluku lasketaan riskin toteutumisen todennäköisyyden ja tapahtuman seurausten tulona. Riskianalyysin tulosten perusteella riskin merkitystä arvioidaan ja tuloksia verrataan riskikriteereihin. Riskin merkitystä arvioidaessa määritellään, onko riski hyväksyttävä vai pitääkö sitä käsitellä. (SFS-ISO 31000: 2018, 17.) Riskien arvioinnista on tarpeen laatia kirjallista dokumentaatiota, jossa kuvataan riskienhallintaprosessi ja mahdollisimman konkreettisesti tunnistetut riskit (SFS-ISO 45001:2018, 20). Taulukossa 1 on esimerkki riskiluvun määrittämisestä ja riskin merkityksen arvioinnista.

Taulukko 1: Esimerkki riskiluvuista ja riskin merkityksen arvioinnista

TODEN- NÄKÖISYYS	SEURAUSTEN VAKAVUUS		
	LIEVÄSTI HAITALLINEN (1)	HAITALLINEN (2)	ERITTÄIN HAITALLINEN (3)
HYVIN EPÄTODEN- NÄKÖINEN (1)	MERKITYKSETÖN RISKI $1 \times 1^2 = 1$	VÄHÄINEN RISKI $1 \times 2^2 = 4$	KOHTALAINEN RISKI $1 \times 3^2 = 9$
EPÄTODENNÄKÖI- NEN (2)	VÄHÄINEN RISKI $2 \times 1^2 = 2$	KOHTALAINEN RISKI $2 \times 2^2 = 8$	MERKITTÄVÄ RISKI $2 \times 3^2 = 18$
TODENNÄKÖINEN (3)	KOHTALAINEN RISKI $3 \times 1^2 = 3$	MERKITTÄVÄ RISKI $3 \times 2^2 = 12$	SIETÄMÄTÖN RISKI $3 \times 3^2 = 27$

Riski voi olla merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, merkittävä tai sietämätön. Hyväksyttävällä riskillä tarkoitetaan sellaista riskin tasoa, jolla organisaatio täyttää sekä lakisääteiset velvoitteensa että omat turvallisuusperiaatteensa. Riskin hyväksyminen on tietoinen päätös riskin ottamiseen (SFS-Opas 73: 2011, 13). Riskin käsittelyssä muokataan riskiä käyttäen ja toteuttaen joko yhtä tai useampaa valittua riskin käsittelytapaa. Riskienhallinnan prosessin aikana arvioidaan riskin käsittelyä, riskitasoa sekä myös tarkastellaan jäännösriskiä. Tarvittaessa voidaan aloittaa uusi riskin käsittely. Riskin käsittelyssä voidaan jakaa, lieventää, poistaa, torjua tai ottaa riski. Riskin käsittelyyn kuuluu oleellisesti suunnittelu siitä, missä järjestyksessä riskienkäsittelytoimet tehdään. On myös tiedostettava, että riskin käsittely voi muuttaa tai aiheuttaa uusia riskejä. (SFS-Opas 73: 2011, 14; SFS-ISO 31000: 2018, 18–19.) Jokaiselle ei-hyväksyttävälle riskille on suunniteltava ennaltaehkäisevät järjestelyt, varautumisjärjestelyt sekä se, miten toimitaan riskin toteutuessa. Jokaiselle riskille nimetään omistaja, henkilö tai taho, jonka tehtävänä on hallita riskiä. Tutustu riskienhallintaprosessiin videon 2 avulla (1. osan kesto 13:28 ja 2. osan kesto 10:10).



**TUTUSTU RISKIENHALLINTAPROSESSIIN
VIDEON 2 AVULLA**

OSA 1 (KESTO 13:28)

OSA 2 (KESTO 10:10)





Video 2: Riskienhallinnan prosessi (2 osaa)

Potentiaalisten ongelmien analyysi (POA) on helposti opittava, käytännönläheinen menetelmä arvioida oman työpaikan riskejä yhdessä työyhteisön toimijoiden kanssa. POA tuo hiljaisen aivoriihen avulla kaikkien riskien arviointiin osallistuvien henkilöiden tunnistamat vaarat esille. Niitä analysoidaan, merkitystä arvioidaan ja käsitellään yhdessä keskustelumuotoisessa aivoriihessä. Näin subjektiivinen riskien arviointi tulee yhdessä toimien, erilaisten asiantuntijoiden ja työtehtävien näkökulmia yhdistäen niin objektiiviseksi kuin mahdollista. POA soveltuu erinomaisesti oppilaitosten ja korkeakoulujen kasvatuksen riskien arviointiin. Katso ohjeet POAn käyttöön videolta 3 (kesto 14:19).



**TUTUSTU KESKEISIIN KÄSITTEISIIN
VIDEON 3
AVULLA (KESTO 14:19).**



Video 3: Riskien arviointi potentiaalisten ongelmien analyysin (POA) avulla

Liitteessä 2 on esimerkki POA-analyysilomakkeesta, johon on koottu eräitä mahdollisia oppilaitoksen ja korkeakoulun riskejä. Katso ohjeet POA-analyysilomakkeen täyttämiseen videolta 4 (kesto 6:22).



**TUTUSTU KESKEISIIN KÄSITTEISIIN
VIDEON 4
AVULLA (KESTO 6:22).**



Video 4: POA-analyysilomakkeen täyttäminen

3.4 TURVALLISUUDEN SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ

Sidosryhmäyhteistyö on tärkeä osa oppilaitosten ja korkeakoulujen turvallisuusjohtamista ja samalla siis myös varautumista. Perinteisten sidosryhmien joukosta voi puuttua merkittäviä turvallisuuteen vaikuttavia toimijoita, jonka vuoksi on tärkeää tunnistaa erikseen sidosryhmät turvallisuuden näkökulmasta. Sidosryhmä on henkilö tai ryhmä, jonka edut liittyvät organisaation toimintaan, joka voi vaikuttaa johonkin päätökseen tai toimintoon tai on vaihtoehtoisesti jonkin päätöksen tai toiminnon vaikutuksen kohteena. Merkittävät sidosryhmät voivat aiheuttavaa vakavan riskin organisaatiolle, jos niiden odotuksia ja tarpeita ei pystytä täyttämään. Tyypillisiä organisaatioiden sidosryhmiä ovat omistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja alihankkijat, luotonantajat, valtio, hallitus, viranomaiset, tiedotusvälineet, paikallisyhteisöt, järjestöt, liitot ja muut ryhmät. (SFS-EN ISO 9000:2015, 7; SFS-Opas 73:2011, 10; Kujala & Kuvaja, 2002,87).

Myllykangas (2009, 178) toteaa, että sidosryhmäanalyysin avulla organisaatio hahmottaa toimintansa kannalta tärkeitä toimijoita. Analyysin tulee myös olla jatkuvaa, sillä toimintaympäristö ja sen kautta yksittäisten sidosryhmien merkitys muuttuvat. Vaikka samassa kunnassa osa turvallisuuden sidosryhmistä olisi

kaikille alueen oppilaitoksille ja korkeakouluille yhteisiä, on silti tärkeää, että jokainen kohde tunnistaa itse omat turvallisuuden sidosryhmänsä. Turvallisuuden sidosryhmät voidaan tunnistaa esimerkiksi oppilaitoksen ja korkeakoulun turvallisuusryhmässä. Sidosryhmiä tunnistettaessa on hyvä esittää seuraavat kysymykset: Mitkä sidosryhmät ja toimijat ovat meidän toimialallamme aktiivisia vaikuttajia? Onko olemassa sidosryhmiä, joiden odotukset ja näkemykset ovat meille entuudestaan melko tuntemattomia? Onko olemassa sidosryhmiä, joiden toiminta voi aiheuttaa meille yllätyksiä? Mihin sidosryhmiin kaltaisemme muut organisaatiot pitävät yhteyttä? Sidosryhmien vaikuttavuuden tarkka mittaaminen on vaikeaa. (Kujala & Kuvaja 2002, 135.)

Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan sidosryhmillä on juridisten oikeuksien sekä sopimussuhteeseen liittyvien oikeuksien lisäksi myös oikeutettuja odotuksia organisaatiota kohtaan. Vastuullisen ja välittävän johtamisen keskeisiä seikkoja ovat sidosryhmien huomioiminen sekä vuoropuhelu heidän kanssaan. Ylimmän johdon sitoutuminen sidosryhmäyhteistyöhön on tärkeää. Sidosryhmien tarpeet, arvot ja odotukset on syytä ottaa huomioon, sillä organisaatio ei ole olemassa pelkästään itseään varten. Vuoropuhelun avulla organisaatio voi myös vaikuttaa sidosryhmiin sekä auttaa heitä näkemään organisaation liikkumavarat erilaisissa tilanteis-



Mitkä sidosryhmät ja toimijat ovat meidän toimialallamme aktiivisia vaikuttajia? Onko olemassa sidosryhmiä, joiden odotukset ja näkemykset ovat meille entuudestaan melko tuntemattomia? Onko olemassa sidosryhmiä, joiden toiminta voi aiheuttaa meille yllätyksiä? Mihin sidosryhmiin kaltaisemme muut organisaatiot pitävät yhteyttä?

sa. Toistensa arvojen ja motiivien ymmärtäminen auttaa turvaamaan organisaation toimintaedellytykset. Sidosryhmäyhteistyön avulla voidaan lisäksi välttää mahdollisia kriisejä. Sidosryhmien kautta on mahdollista saada uudenlaista osaamista organisaation käyttöön. Parhaimmillaan onnistunut sidosryhmätyö hyödyntää kaikkia yhteistyössä mukana olevia osapuolia. Olennaista on, että sidosryhmien osaamista arvostetaan. Vaikka vuoropuhelu voi pitkittää päätöksentekoa, pidemmällä tähtäimellä sen avulla saadaan aikaiseksi kestävällä pohjalla olevia päätöksiä. (Kujala & Kuvaja 2002, 83–85, 88).

Sidosryhmäyhteistyö on samalla myös osa oppilaitoksen ja korkeakoulun riskienhallintaa. Sidosryhmien ottaminen sopivalla tavalla ja oikeaan aikaan mukaan turvallisuustyöhön auttaa varmistamaan, että turvallisuusjärjestelyt ovat tarkoituksenmukaisia ja ajantasaisia. Lanne

(2007, 91–94) toteaa, että organisaation turvallisuusjohtamisen hallintaan voidaan vaikuttaa merkittävästi yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella. Yhteistyön tärkeys tulee erityisesti esille silloin, kun vastuut ja tehtävät jakautuvat usealle eri toimijalle. Kaikkien turvallisuustoimijoiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus auttavat tavoitteiden asettamisessa, ongelmanratkaisussa sekä päätöksenteossa. Yhteistyö ja vuorovaikutus auttavat myös koordinoimaan vastuita ja velvollisuuksia. Arvokasta organisatorista oppimista syntyy, kun sidosryhmät jakavat tietoa, omia kokemuksiaan, käsityksiään ja näkökulmiaan. Muiden osaaminen auttaa myös näkemään eri turvallisuuden osa-alueiden merkityksen kokonaisturvallisuuden hallinnan kannalta. On tärkeä muistaa, että organisaatio tarvitsee puitteet ja menettelytavat, jotka kannustavat yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sidosryhmien välillä. (Lanne 2007, 91–94; SFS-ISO 31000:2018, 8-9.)

Turvallisuuden sektorilta löytyy selkeitä ja luontevia sidosryhmiä kuvion 3 mukaisesti. Mitä keskemmällä kuviota sidosryhmä on, sitä aktiivisempaa ja monipuolisempaa on turvallisuusviestintä.



Kuvio 3: Oppilaitoksen/korkeakoulun turvallisuuden sidosryhmiä (Kuvio: Martikainen & Ranta)

Sidosryhmä kannattaa ymmärtää hyvin laajasti. Oppilaitoksen ja korkeakoulun turvallisuuden sidosryhmiä voivat olla muun muassa koko henkilökunta, oppilaat, opiskelijat, kunta, omistaja, johto, keskeiset viranomaiset, muut toimitilojen käyttäjät sekä tuotteiden ja palvelujen tuottajat. Myös ammattiyhdistykset ja toimialayhdistykset, oppilaitokset, korkeakoulut, media, ympäröivät asukkaat ja yritykset voivat kuulua turvallisuuden sidosryhmiin.

On useita tapoja sidosryhmien luokittelumiseksi. Niskala, Pajunen ja Tarna-Mani (2009, 61) toteavat, että yleinen tapa on jakaa sidosryhmät sisäisiin ja organisaation ulkoisiin, välittömiin ja välillisiin tai ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Välilliset sidosryhmät ovat edustuksellisia sidosryhmiä, kuten esimerkiksi kansalaisjärjestöjä. Ensisijaisilla sidosryhmillä on virallinen, sopimukseen perustuva suhde organisaation kanssa ja toissijaisiin sidosryhmiin kuuluvat kaikki muut sidosryhmät. Kujala ja Kuvaja (2002, 133–135) jakavat sidosryhmät aktiivisiin ja passiivisiin sidosryhmiin. Aktiivisiin sidosryhmiin kuuluvat ne sidosryhmät, joiden kanssa käydään aktiivista vuoropuhelua, kun taas passiivisten sidosryhmien kanssa vuorovaikutus on lähinnä tiedon välittämistä. Jos sidosryhmien määrä olisi suuri, kaikkiin ei voida pitää yhteyttä jatkuvasti. Kaikkien sidosryhmien kanssa ei myöskään voida keskustella jokaisesta päätöksestä.

Kujala ja Kuvaja (2002, 147–149, 153) muistuttavat, että sidosryhmävuoropuhelun tavoitteet ja toteutustavat on hyvä sopia yhdessä. Yhteistyö sidosryhmien kanssa kannattaa käynnistää, ennen kuin yhteistyössä havaitaan ongelmia. Sidosryhmäyhteistyö tuo esiin mahdolliset ristiriitaiset tarpeet ja odotukset, joihin voidaan vastata, ennen kuin tilanne ajautuu konfliktiin.

3.5 YHTEENVETO

Turvallisuusjohtaminen perustuu riskienhallintaan, jolla tarkoitetaan organisaation johtamista ja ohjaamista riskien osalta. Riskienhallinta on keskeinen osa päätöksentekoa ja organisaation toiminnan jatkuvaa kehittymistä. Riskienhallinnan näkökulmasta oman organisaation turvallisuustarpeiden ja -toiveiden selvittämisen lisäksi on myös sidosryhmien arvot, tarpeet ja odotukset syytä selvittää. Riskienhallinta on oleellinen osa hyvää turvallisuuskulttuuria.

Riskienhallinnan tulee olla koordinoitua, tilannekohtaista, ajantasaista toimintaa, joka perustuu parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon. Riskien arviointi ja käsittely tehdään aina ryhmässä. Potentiaalisten ongelmien analyysi (POA) soveltuu erinomaisesti niin oppilaitosten kuin korkeakoulujenkin riskien arviointiin. Se on helposti opittava, käytännönläheinen menetelmä oman työpaikan riskien arviointiin yhdessä työyhteisön toimijoiden kanssa.



JOHDA TURVALLISUUTTA

1. arvoperusteisesti: Turvallisuusjohtamisen lähtökohtina ovat organisaation arvot, toiminta-ajatus, visio ja strategia.
2. perustuen riskienhallinnalle vankat puitteet.
3. kokonaisvaltaisesti: Ota huomioon kaikki turvallisuuden osa-alueet.
4. riskiperusteisesti: Arvioi riskejä potentiaalisten ongelmien analyysin (POA) avulla. Käsittele tunnistetut riskit. Seuraa, että sovitut toimenpiteet tehdään suunnitellun mukaisesti.
5. huomioon ottaen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät.

Lähteet

- International Atomic Energy Agency** 1991. Safety Culture. Safety Series No. 75 - INSAG-4. Vienna: International Atomic Energy Agency. Viitattu 6.4.2020. https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub882_web.pdf
- Kokonaisturvallisuuden sanasto** 2017. TSK 50. Sanastokeskus. Viitattu 6.4.2020. http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kokonaisturvallisuuden_sanasto_2.pdf
- Kujala, K. & Kuvaja, S.** 2002. Välittävä johtaminen - Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.
- Lanne, M.** 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa: Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. VTT Publications 632. Espoo: VTT.
- Myllykangas, P.** 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa - Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Acta Universitatis Tamperensis 1387. Viitattu 11.3.2020. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7623-5>
- Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K.** 2009. Yhteiskuntavastuun raportointi – Raportointi ja laskenta-periaatteet. Helsinki: KHT-Media.
- Reason, J.** 1997. Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate Publishing Company.
- Reiman, T.** 1999. Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus. Kirjallisuuskatsaus. VTT Tiedotteita 2009. Viitattu 10.3.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/1999/T2009.pdf>
- Ruuhilehto, K. & Vilppola, K.** 2000. Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksissä. Tukes-julkaisu 1/2000. Viitattu 6.3.2020. <https://docplayer.fi/2179026-Turvallisuuskulttuuri-ja-turvallisuuden-edistaminen-yrityksessa-kaarin-ruuhilehto-katja-vilppola-vtt-automaatio-riskienhallinta.html>
- Schein, E.** 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- SFS-EN ISO 9000:**2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- SFS-ISO 31000:**2018. Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- SFS-Opas 73:**2011. Riskienhallinta. Sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta kunnassa.** 2012. Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö. Viitattu 3.3.2020. https://www.defmin.fi/files/2088/Varautuminen_ja_jatkuvuudenhallinta_kunnassa_fi.pdf

4 Hyvän kriisijohtamisen toteuttaminen

Jokaisen vastuullisesti toimivan oppilaitoksen ja korkeakoulun on varauduttava arjen normaaliolojen lisäksi myös mahdollisiin häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin. Jotta näistä tilanteista voidaan selvittää toimintakykyisinä ja mahdollisimman pienin vaurioin, edellyttää tämä etukäteistä kriisijohtamisen suunnittelua, dokumentointia ja ennen kaikkea jatkuvaa harjoittelua.

Tässä luvussa kuvataan oppilaitoksen ja korkeakoulun toimia matkalla kohti hyvää varautumista ja kriisijohtamista. Jokaisen koulutusorganisaation on mahdollista varautua kriiseihin. Hyvä ja suunnitelmallinen kriisitilanteisiin varautuminen koituu jokaisen vastuullisesti toimivan organisaation eduksi, kun taas tämän laiminlyönnistä voi seurata korjaamattomia menetyksiä. Julkisuuteen päättyessään epäonnistumiset ja mahdolliset laiminlyönnit syövät jokaisen toimijan uskottavuutta ja samalla myös imagoa sekä mainetta. Systemaattisesti toteutettuna varautuminen lisää luottamusta paitsi yhteisön sisällä myös sen ulkopuolella. Varautuminen edellyttää kuitenkin ylimmän johdon myötävaikutusta, vahvaa sitoutumista ja monipuolisesti tukea prosessin kaikissa vaiheissa. (Martikainen & Ranta 2018, 52–55.)

4.1 KOULUTUSPALVELUIDEN HÄIRIÖTÖN JATKUMINEN

Koulutuspalveluiden häiriötön tarjoaminen ja toteuttaminen ovat myös oppilaitosten ja korkeakoulujen keskeisin, jos ei jopa kriittisin tehtävä. Tässä tehtävässä onnistuvat ne toimijat, jotka ovat ymmärtäneet palveluidensa mahdollisimman häiriöttömän toteuttamisen tavoitteen merkityksen. Parhaimmillaan varautuminen ja jatkuvuudenhallinta ovat olennainen osa organisaation johtamis-, suunnittelu- ja päätöksentekomenettelyitä sekä hallinto- ja toimintakulttuuria. Varautumisen toteuttaminen kiinteänä osana organisaation laatulupausta mahdollistaa edellisten lisäksi onnistumisen. (Pekki & Ranta, 2014.)

Oleellista menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta on, että oppilaitos tai korkeakoulu pystyy jatkamaan toimintaansa mahdollisimman pienin menetyksin, vaikka sen toiminta jostain syystä häiriintyisikin tai sen maine olisi uhattuna. Menestyksen ja kilpailukyvyn takaaminen on hyvä nähdä osana organisaation johtamistehtävää. Johdolla on yleensä paras tietämys siitä, miten tämä omassa organisaatiossa varmistetaan. Harvoin, jos

koskaan, häiriötilanteissa on enää aikaa alkaa etsiä ulkopuolisen laatimaa suunnitelmaa, jolla ajateltiin joskus aiemmin oikaista ja säästää aikaa. Siksi on tärkeä ottaa suunnitelman lisäksi kehittämistavoitteeksi aito ja koeteltu kyky toimia kaikissa tilanteissa (Pekki & Ranta, 2014).

Tutkimusten mukaan yhteisesti toteutettu ennakkosuunnittelu parantaa organisaation kykyä toipua odottamattomasta tapahtumasta. Selvää tosin on, ettei hyvään toimintaan päästä livarin ja Laaksosen (2009, 24) kuvaamalla kertaluontoisella suunnitelman laatimisprojektilla, vaan tavoitteeseen pääsy vaatii koko organisaation osallistumista sekä sitoutumista pidempiaikaisesti prosessin kehittämiseen. Näillä keinoin voidaan saavuttaa todellinen valmius ja kyky ennakoita mahdollisia häiriötilanteita ja kriisejä varten sekä saada aikaan herkkyyttä reagoida tarkoituksenmukaisesti toimenpiteitä vaativissa olosuhteissa.

4.2 KRIISI OPPILAITOKSESSA TAI KORKEAKOULUSSA

Systemaattinen turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta mahdollistavat vankan kivijalan oppilaitoksen ja korkeakoulun turvallisuudelle arjelle. Se taas edellyttää sitoutumista pitkäjänteiseen, systemaattiseen turvallisuuden kehittämiseen. Mitä sitoutuneemmin turvallisuusjohtamisen kehittämispolulla edetään, sitä pienempi todennäköisyys on kohdeorganisaatiolla joutua kohtamaan hallitsemattomia kriisejä. Varmaa tosin on, että jokainen organisaatio kohtaa kriisejä ennemmin tai myöhemmin. Ne tahot, jotka ovat ymmärtäneet alkaa monipuolisesti varautua, selviävät kriiseistä vähemmän tappioin tai jopa pystyvät kääntämään ne edukseen. Oppilaitoksen ja korkeakoulun varautuminen ei onneksi edellytä kalliita investointeja, vaan se on enemmän ymmärrystä ja tekoja sen varmistamiseksi, että organisaation todellinen kyky ja valmius toimia kaikissa olosuhteissa on olemassa. Tähän tarvitaan turvallisuusjohtamisen rinnalle systemaattista riskien arviointia ja käsittelyä, suunnittelua, jatkuvaa harjoittelua sekä kriiseistä oppimista. (Martikainen & Ranta 2018, 52–55.)



Mitä sitoutuneemmin turvallisuusjohtamisen kehittämispolulla edetään, sitä pienempi todennäköisyys on kohdeorganisaatiolla joutua kohtamaan hallitsemattomia kriisejä.

Kriisiä voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta.

Se voi olla esimerkiksi yksilön kokemana traumaattinen kriisi tai vastaavasti koko organisaatiota ja sen olemassa oloa uhkaava, vakava tilanne. Kokonaisturvallisuuden sanaston (2017, 162) mukaan se on tila, joka vaatii tehostettuja toimia. Sitä kuvataan myös vaikeaksi, vaaralliseksi, poikkeukselliseksi tai sekavaksi tilaksi. Lisäksi kriisi voi syntyä sidosryhmien uskomusten ja olettamusten kautta. Tällöin sidosryhmät voivat reagoida oppilaitoksen ja korkeakoulun toimintaan niin kuin se olisi kriisissä, vaikka itse kohteessa olisi täysin päinvastainen ymmärrys käsillä olevasta tilanteesta. (Pedak 2018, 15–7; Coombs 2012, 2).

Organisaation näkökulmasta kriisi on aina epävakaa tai epävakaa tilanne, joka uhkaa sen strategisia päämääriä, mainetta tai kannattavuutta. Parhaimmillaan organisaatio on osannut varautua tavallisiin häiriötilanteisiin luomalla esimerkiksi toimivat prosessit häiriöistä selviämiseksi. Kriisit ovat pahimmillaan kuitenkin yllättäviä, odottamattomia ja dynaamisia, jolloin ne haastavat erityisesti kriisijohtamisen. Niistä saattaa tulla

vaikeasti johdettavia. Kriisit haastavat epätavallisen voimakkaasti itse organisaatiota, sen työntekijöitä, si-dosryhmiä, toimintoja, prosesseja ja pahimmillaan myös sen olemassaoloa. Kriisitilanteiden hoitaminen vaatii päättäväistä, mutta joustavaa päätöksentekoa. (BS 11200:2014, 2–3; Martikainen & Ranta 2018, 65.) Samaa korostaa Grandall, Parnell, & Spillan (2014, 3) toteamalla, että organisaation kriisi on pienen todennäköisyy-den ja vakavien seurausten tapahtuma, joka uhkaa organisaation kannattavuutta tai koko toimintaa. Kriiseille on ominaista syyn, vaikutuksen ja ratkaisutapojen epäselvyys, mutta samanaikaisesti kriisissä nostaa päätään vaatimus sille, että päätöksiä on pystyttävä tekemään nopeasti. (Grandall ym. 2014, 3.)

Van Wart ja Kapucu (2011, 508) ovat tunnistaneet, millaista kompetenssia johtajilta vaaditaan kriisien johtamiseksi: Heillä olisi hyvä olla itseluottamusta, halua ottaa vastuuta, motivaatiota, kykyä artikuloida visio ja missio, resilienssiä sekä kykyä kommunikoida. Lisäksi tarvitaan päätöksenteko- ja analysointikykyä, päät-täväisyyttä, joustavuutta ja kykyä delegoida. Tarvitaan myös kykyä suunnitella toimintaa, tiiminrakennustai-toja, verkostoitumista ja kumppaneiden hankintaa, kuten myös sosiaalisia taitoja.

Pedakin (2018) mukaan kriisi on onneksi harvinaisen, mutta puhjetessaan se saa aikaan monenlaisia ja –tasoisia vaikutuksia. Siksi se edellyttää sekä aktiivista johtamista että viestintää. Sanotaan, että kriisin merkitys tulee määritellyksi viestinnän avulla. Silloin jonkun on sanoitettava kriisiä - on kerrottava myös siitä, mistä on kysymys. (Pedak 2018, 15.) Tämä voi olla oppilaitoksen ja korkeakoulun toimintaan liittyvän kriisin haasteellisin osa: miten osata sekä johtaa että samalla myös viestiä asiasta, joka on pahimmillaan tapahtunut omalla työpaikalla ja jossa osallisena voi olla koko yhteisö.

Se, miten turvallisuusorganisaatio ja -vastuut ovat toteutettuina oppilaitoksissa ja korkeakouluissa, mää-rittelee myös, miten kriisijohtamistoiminta muun toiminnan ohessa jäsenyy. Tähän vaikuttaa myös kohteen koko. Isoimmista oppilaitoksista ja korkeakouluista voi olla kampus- tai toimipistekohtaisia ryhmiä, jotka ovat nimettyinä esimerkiksi turvaryhmiä. Tällöin ryhmän toiminta koskee yleisesti laajempaa vastuualuetta kuin vain kriisit. Parhaimmillaan turvaryhmät keskittyvät edistämään osaltaan ennakoivaa turvallisuustyötä, mutta valmius ja kyky liittyä toimimaan tilannejohdon apuna myös kriisitilanteissa on tärkeä resurssi. Turva-ryhmien olemassa olo ja toimintaan mahdollisissa kriisitilanteissa vaikuttaa toki myös organisaation koko ja ennen kaikkea se, miten arjen ennakoiva turvallisuustyö on muuten ohjeistettu ja vastuutettu.



Toivottavaa on, että koulutusorganisaatioiden arjessa turvaryhmien toimintaa kehitetään ja otetaan muutenkin tavoitteeksi systemaattinen, ennakoiva turvallisuustyö. Tätä tukevat selkeästi asetetut turvallisuustyön tavoitteet niin organisaatio- kuin tiimitasolla. Selvää on, että hyvin johdettu ja tavoitteellisesti toteutettu turvallisuustyö minimoi kriisin syntyminen todennäköisyyttä. Useinhan kriisien juurisyyt löytyvät turvallisuustyön vastuiden ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan laiminlyönneistä. Ylimmän johdon osallistuminen koko organisaatiota koskevien kriisitilanteiden johtamiseen ja myös harjoitukseen on myös varmistettava.

4.3 YHTEENVETO

Usein kysytään, mitä hyvä kriisijohtaminen edellyttää. Se edellyttää ennen kaikkea osaamista ja myös riittäviä resursseja toiminnan mahdollistamiseksi. Taloudelliset resurssit mahdollistavat tarkoituksenmukaisen kriisijohtamisalustan, hälytysjärjestelmän, kaksisuuntaisen viestintäjärjestelmän tai vaikkapa tilannejohtohuoneeksi soveltuvan tilan varustukseen tarvittavia laitteita kuten tietotekniikkaa. Kriisijohtamista toteuttamaan tarvitaan myös osajajoukkoa, jolla on valmius harjoitella säännöllisesti yhdessä pystyäkseen toimimaan kriisitilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla. Ryhmän yhtenä tavoitteena on tavoitella todellista kykyä ja valmiutta toimia kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa. Tähän rinnalle on perusteltua tuoda ymmärrettävä ja yhdessä rakennettu malli kriisijohtamisen toteuttamiseksi. (Martikainen & Ranta 2018, 61.) Kun kriisi alkaa riepotella kohdettaan, tarvitaan eri toimijoiden välistä yhteistyötä sekä tietty määrä tehokkuutta ja osaamista – toisin sanoen todellista kykyä ja valmiutta toimia. Kriisissä jokaisen toimijan tavoitteena pitäisi olla mahdollisimman nopea toipuminen takaisin normaalitilaan.

Oppilaitoksen ja korkeakoulun turvallisuusjohtaminen on hyvä mieltää kokonaisuutena, joka näkyy parhaimmillaan kaikessa sen toiminnassa. Se linkittyy erityisesti johtamiseen, jonka kautta syntyvät myös vastuut ja veloitteet. Onnistunut turvallisuusjohtaminen vaatii tiedon ja taidon lisäksi myös halua mahdollistaa turvallinen työ- ja opiskeluympäristö. Se edellyttää myös ajantasaisen lainsäädännön haltuun ottoa ja sen ymmärtämistä, että vasta aito, koeteltu kyky ja valmius toimia kaikissa mahdollisissa tilanteissa ovat toiminnan jatkuvuuden edellytys. (Martikainen & Ranta 2014, 34.) Siksi turvallisuutta ylläpitävien prosessien on oltava kuvattuina, vastuut jaettuina (sekä kuvattuina) ja jokaisen yhteisön jäsenen tiedossa. Avainhenkilöriskien realisoitumiseen pitää myös varautua. Kriisijohtamisen on oltava vastuutettuna ja harjoiteltuna myös varahenkilöiden osalta. Tällä varmistetaan, että tarvittavaa osaamista on riittävästi saatavilla silloinkin, kun joku avainhenkilöstä olisi tavoittamattomissa. Samoin on huomioitava, että kriisitilannetta on pystyttävä johtamaan sellaisinkin ajankohtina, jotka ovat normityöajan ulkopuolella. Riittävät henkilöresurssit ovat aiemmin tunnistettu ja niiden on oltava saatavilla 24/7, jos näin sovitaan. (Martikainen & Ranta 2018, 60.)

Kriisitilannetta ei voi koskaan täysin hallita. Siinä on usein odottamattomia käänteitä. Se on luonteeltaan kuin vakavaksi muuttunut korttipeli – välistä kompleksinen ja vaikeasti ennustettava. Kriisi on yhtä haasteellista hallita kuin vastustajan kortteja: et voi koskaan tietää, mikä kortti jää viimeiseksi. Kaikista meistä ei ole korttipelissä onnistujaksi, mutta harjoittelu mahdollistaa jokaiselle taitoja kriisissä toimimiseksi ja jopa sen selättämiseksi. (Martikainen & Ranta 2018, 53.) Kriisi edellyttää aina johtamista, jota ei voi erottaa kriisiviestinnästä (Pedak, 2018, 15). Näiden molempien tekijöiden on oltava hallinnassa, kriisijohtamisen ja -viestinnän, jotta kriisistä voidaan selvittää. Näiden lisäksi vaaditaan vielä, että vastuut ovat määriteltyinä ja sekä erilaisiin tilanteisiin on vastattu harjoittelemalla.



HYVÄSSÄ KRIISIJOH TAMISESSA

- Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta ovat olennainen osa organisaation johtamis-, suunnittelu- ja päätöksentekomenettelyitä sekä hallinto- ja toimintakulttuuria
- Yhteisesti toteutettu ennakkosuunnittelu ja käytännön harjoittelu parantavat organisaation kykyä toipua odottamattomasta tapahtumasta

Lähteet

Coombs, W. T. 2012. Ongoing Crisis Communication - Planning, Managing and Responding. 3. uudistettu painos. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Grandall, W., Parnell, J. & Spillan, J. 2014. Crisis Management. 2. painos. Los Angeles: SAGE Publications.

Iivari, M. & Laaksonen, M. 2009. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017. TSK 50. Sanastokeskus. Viitattu 27.4.2020. https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf

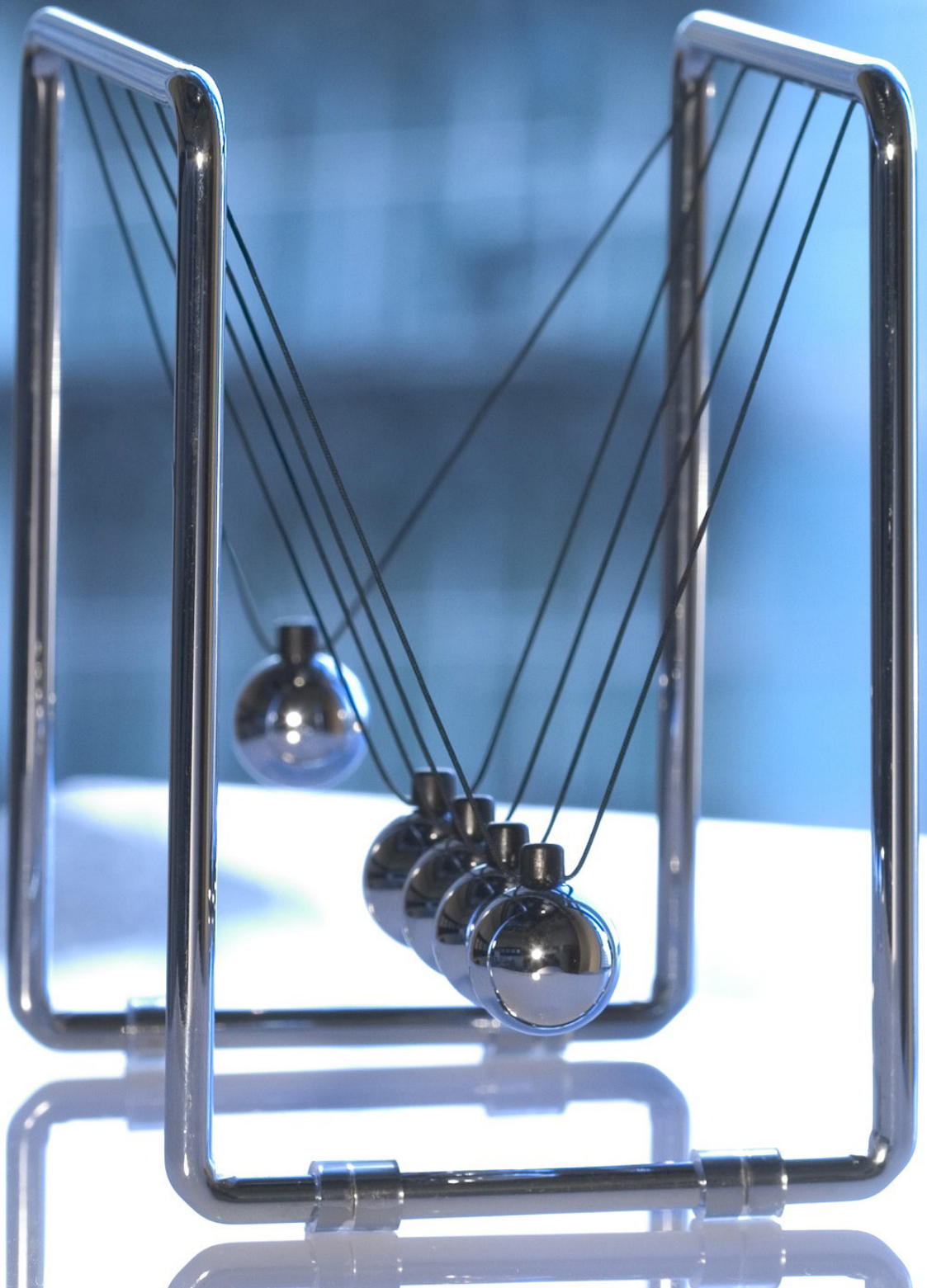
Martikainen, S. & Ranta, T. 2014. Turvallisuusjohtamisen kautta arjen turvaa. Turvallisuus ja Riskienhallinta 29 (6), 34 – 35. Helsinki: Turvallisuuden ja Riskienhallinnan (T&RH) Tietopalvelu Oy. Viitattu 13.4.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017070414110>

Martikainen S. & Ranta T. 2018. Johdon vastuusta ja toiminnasta ulkomaantöön turvallisessa arjessa ja häiriötilanteissa. Laurea Julkaisut 98. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.4.2020. URN:ISBN:978-951-799-497-2

Pedak, M. 2018. Kompleksinen yhteisökrisi: Sisäinen kriisiviestintä kuntaorganisaation resilienssitekijänä Jokelan ja Kauhajoen koulusurmissa. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Viitattu 21.4.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3294-9>

Pekki, J. & Ranta, T. 2014. Lähtökohdamme on yhteinen varautumisen tahtotila. Turvallisuus & Riskienhallinta –lehti 6/2014. Helsinki: Turvallisuuden ja Riskienhallinnan (T&RH) Tietopalvelu Oy. Viitattu 27.4.2020. URN:NBN:fi:amk-2016122121355

Van Wart, M. & Kapucu, N. 2011. Crisis management competencies - The case of emergency managers in the USA. Public Management Review 13:4, 489-511. Viitattu 29.4.2020. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2010.525034>

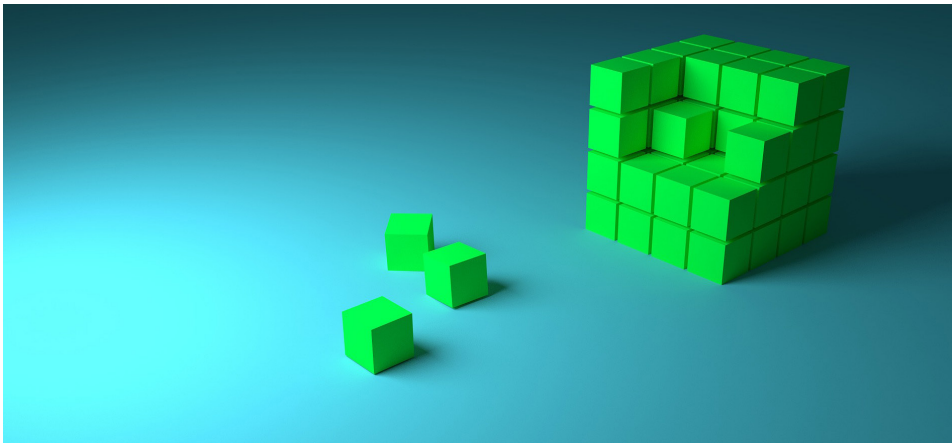


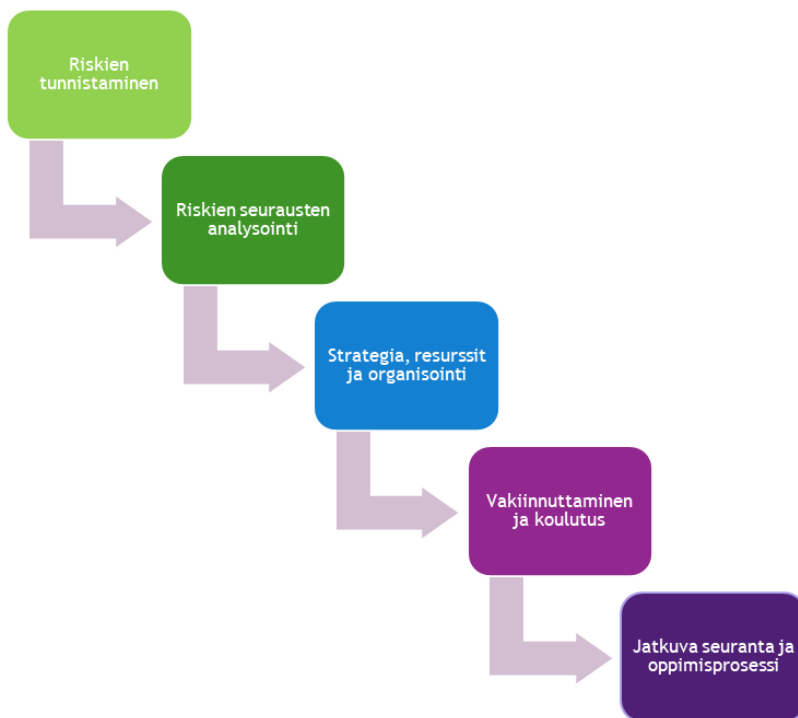
5 Konkreettisia kriisijohtamisen malleja

Tässä luvussa kuvataan konkreettisia malleja ja menettelyjä, joiden avulla voidaan vahvistaa omia suunnitelmia ja käytäntöjä kriisijohtovalmiuden kehittämiseksi.

5.1 KAKSI ERILAISTA MALLIA KRIISIJOHTAMISEN TUEKSI

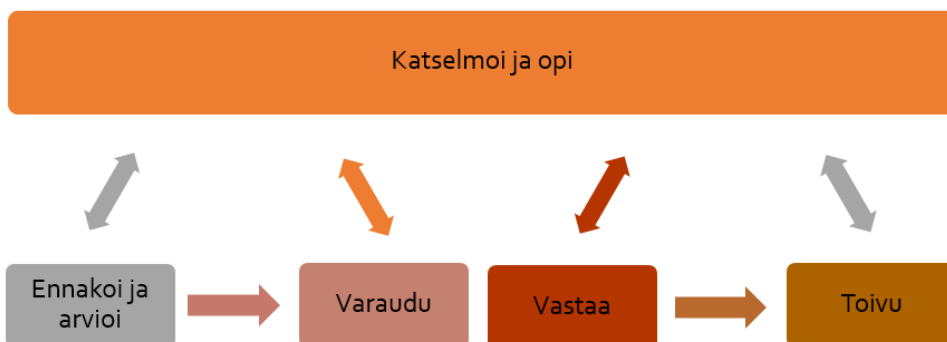
Skoglundin (2004, 20–21) kriisijohtamisen viiden eri vaiheen malli on kaikessa yksinkertaisuudessaan ymmärrettävä ja siksi helppo toteutettavaksi kuvion 4 mukaisesti. Sitä voi soveltaa hyvin myös oppilaitoksissa ja korkeakouluissa. Skoglundin mallissa keskeistä on, että kaikki kriisijohtaminen perustuu riskienhallintaan. Kaiken uuden toiminnan suunnittelu käynnistetään siihen liittyvien riskien arvioinnilla ja käsittelyllä, jolloin päästään sopimaan myös eritasoisten riskien priorisoinnista ja niiden hallintatoimenpiteistä. Tämän jälkeen tuotetaan muun muassa suunnitelma ja ohjeet kriisijohtamiselle. Usein näkee, miten kohteelle sovitetaan toiselle organisaatiolle toteutettuja kriisitoiminnan ohjeita. Tämä on valitettavaa, sillä kriisijohtamiseen liittyvien ohjeiden pitäisi olla aina riskilähtöisesti omaan organisaatioon toteutettuja.





Kuvio 4. Kriisijohtamisen viisi vaihetta (Skoglund 2004, 20-21)

Toinen toimiva malli kriisijohtamisen suunnitteluun on kuvattuna standardeissa CEN/TS 17091:2018 ja BS 11200:2014. Kuviossa 5 esitetty malli jakautuu kahteen eri osaan niin, että vasemmanpuoleiset vaiheet keskittyvät aikaan ennen kriisiä ja oikealla olevat sen jo puhjettua. Katselmoinnin ja oppimisen näkökulma kytkeytyy sekä aikaan ennen kriisiä, kuten myös aikaan kriisin puhjettua. (CEN/TS 17091:2018, 12; BS 11200:2014, 9.)



Kuvio 5. Kriisijohtamisen malli (CEN/TS 17091:2018, 12)

Jotta oppilaitoksissa ja korkeakouluissa voitaisiin varautua kriiseihin, on hyvä nähdä koko varautumisprosessi aikajanalla ”ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen” vaiheiden kautta. Huolellinen perehtyminen näihin vaiheisiin ja sen pohtiminen, miten ne voitaisiin huomioida oman kohteen varautumisessa, tuottavat varmimmin toivotun lopputuloksen. Myös eri turvallisuustilat on hyvä huomioida varautumista suunniteltaessa. Määritelmän mukaan ne jakautuvat normaalioloihin, normaaliolojen häiriötiloihin ja poikkeusoloihin (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 59-61).

Normaalioloista on kysymys, kun turvallisuustila on häiriötön. Pieniä häiriöitä voi ilmetä, mutta ne voidaan torjua joko ennalta, viranomaisten toimivaltuuksin ja voimavaroin tai organisaatioiden omien riskienhallinnan keinoin. Häiriötila voi olla valtakunnallinen, alueellinen, paikallinen tai organisaation sisäinen turvallisuustila. Se vaatii viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomimasta laajempia tai tiiviimpiä toimia, mutta sen seuraukset eivät ole niin vakavia kuin poikkeusoloissa. Häiriötila voi kehittyä poikkeusoloiksi, jos sen hallitsemiseen eivät enää riitä viranomaisten normaaliolojen toimivaltuudet. Poikkeusoloja kuvaa tila, jolloin kyse voi olla kansallisesta hätätilasta tai merkittävästä sotilaallisesta uhasta. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 59-61.)

Normaaliolojen häiriötila voi toteutua, jos esimerkiksi oppilaitoksen tai korkeakoulun toimintaan kohdistuu merkittävä rakennuspallo. Poikkeusoloista esimerkkinä voidaan mainita koronaviruksen aiheuttama pandemia.

5.1.1 ENNAKOINTI JA ARVIOINTI

Ennakoinnissa ja arvioinnissa tärkeää on tunnistaa mahdollisimman aikaiset signaalit potentiaalisista kriiseistä sekä fyysisessä että virtuaalisessa toimintaympäristössä. Potentiaalisia kriisejä on tunnistettava lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Lisäksi on otettava huomioon, että potentiaalinen kriisi voi antaa hyvin vähän signaaleja ennen kuin se realisoituu. Ennakointi ja arviointi edellyttävät toimivaa prosessia, kykyä reagoida potentiaaliseen kriisiin sopivalla tavalla, sekä myös menettelyjä, joiden avulla kyetään ylläpitämään epävarmuudessa ja suuressa paineessa yksien ja tiimien tehokas työskentely, sisäinen riskienhallintatoiminta, asioiden hallinta, liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta sekä viestintä- ja kriisinhallintajärjestelyt. (CEN/TS 17091:2018, 12.)

Ennakointi ja arviointi tarkoittavat oppilaitoksen ja korkeakoulun arjessa monipuolisesti toteutettua riskien arviointia ja käsittelyä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa sidosryhmiä unohtamatta. Tässä julkaisussa on esitelty yksi riskienarviointimenetelmä, POA, jota hyödyntämällä riskejä voidaan ryhmitellä arvioida ja käsitellä. Samoin on tärkeää mahdollistaa koko yhteisölle menettely turvallisuushavainnoista ja – poikkeamista ilmoittamiseksi. Tällä mahdollistetaan se, että aikaisten varoitusmerkkien sekä heikkojen signaalien tunnistamisesta tulisi osa koulutusorganisaation arkea. Turvallisuusilmoitusmenettely toimii yhtenä näiden varhaisten signaalien kokoajana. Osa kriiseistä syntyy kuitenkin varoittamatta, jolloin tarvitaan myös hälyttämismenettelyjä. Lisäksi kahteen edellä mainittuun osa-alueeseen kuuluu vielä ymmärrys riskienhallinnan, jatkuvuudenhallinnan sekä kriisijohtamisen toimenpiteiden välisistä lainalaisuuksista. Näiden kahden osa-alueen sisältöön kuuluu lisäksi sen sisäistäminen, että kriisit voivat eskaloitua aiemmista toimenpiteistä huolimatta. (BS 11200:2014, 9; Lehtimäki 2017,12; ks. myös Martikainen & Ranta 2018, 65.)

5.1.2 VARAUTUMINEN

Varautumisella organisaatio kykenee hallitsemaan toimintakykyään mahdollisimman hyvin kaikissa tilanteissa, myös erilaisissa uhka- ja häiriötilanteissa. Varautuminen on jatkuvuudenhallintaa. Se on toimintaa, jolla voidaan varmistaa mahdollisimman häiriötön toiminta varautumalla erilaisiin uhka- ja häiriötilanteisiin. Varautumisen työkaluina toimivat muun muassa riskien arviointi ja käsittely sekä turvallisuussuunnittelu. (Pekki & Ranta, 2014; Martikainen & Ranta 2018, 57.)

Hyvä kriisijohtaminen edellyttää riskilähtöistä toimintaa. Ensin on tunnistettava monipuolisesti ryhmätyönä toimintaan kohdistuvat vaarat, sitten arvioida riskit sekä päättää niiden hallintatoimenpiteistä ja vastuista. Jatkuvuuden turvaamiseksi on perusteltua aloittaa varautumisen suunnittelu mahdollisia häiriötilanteita varten. Jotta näistä tilanteista voitaisiin selvittää mahdollisimman pienin vaurioin, edellyttää se kriisijohtamisen suunnittelua, toteutusta ja ennen kaikkea jatkuvaa harjoittelua. (Martikainen & Ranta 2018, 60–61.)

Varautuminen on tärkeä osa kaikkien organisaatioiden toimintaa. Sillä tarkoitetaan oppilaitosten ja korkeakoulujen arjessa sitä, että kaikki toimijat kehittävät yhteistyössä todellista kykyä ja valmiutta toimia myös erilaisissa arjen häiriötilanteissa. Tällä tavoitellaan sitä, että toimintaa pystytään jatkamaan kriisistä huolimatta. Kun lähdetään suunnittelemaan kriisijohtamista, on huomioitava seuraavat tehtävät toimintakyvyn säilyttämisen varmistamiseksi:

- Arvioidaan ja käsitellään monipuolisesti riskejä
- Suunnitellaan ja toteutetaan kriisisuunnitelma
- Suunnitellaan ja toteutetaan viestinnän sekä tilannekuvan ylläpitäminen
- Muodostetaan toimintakykyinen kriisijohtoryhmä, asetetaan sen toiminnalle tavoitteet sekä osoitetaan riittävät resurssit toimintakyvyn varmistamiseksi
- Määritellään yhteistyössä vastuut ja velvollisuudet sekä huomioidaan vielä toiminnan jatkuva kehittäminen
- Järjestetään koulutusta sekä harjoitellaan (BS 11200:2014, 9–10; CEN/TS 17091:2018, 13–16; Lehtimäki 2017, 12.)

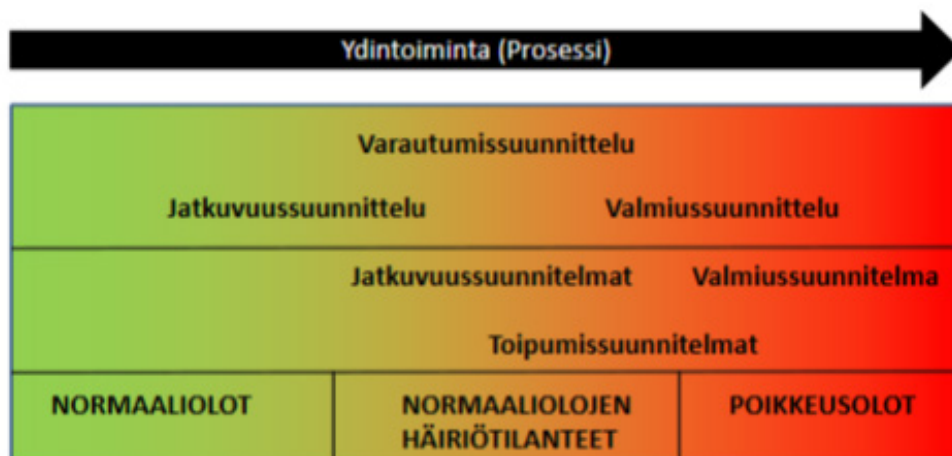
Mikään malli ei toimi ilman, että sitä harjoitellaan arjessa. Kaikenlaisissa organisaatioissa voidaan helposti toteuttaa yksinkertaisia ”table top – harjoituksia”, joissa ideana on opetella toimimaan yhdessä, tunnistaa toisten ryhmäläisten vahvuudet ja sisäistämään eri roolit sekä niihin liittyvät vastuut ja tehtävät. Näitä ”matan kynnyksen” harjoituksia voidaan vaivatta toteuttaa esimerkiksi osana tiimipalaveria.

Huomioitava avainkysymys tässä yhdessä organisaation keskeisimmistä turvallisuustehtävistä on myös se, miten voitaisiin paremmin varautumalla varmistaa tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen. Mahdollisia, hyviä vastauksia edelliseen kysymykseen olisi tarjolla useita, vaan harmittavan usein tavoitteena näyttää vielä edelleen olevan vain ”paperinmakuisen” suunnitelman laatiminen (Pekki & Ranta, 2014). Iivari ja Laaksonen toteavat (2009, 24): ”*Turhan usein suunnitelma on laadittu kertaluontoisena projektina pakon edessä jonkin vaatimuksen täyttämiseksi. Tällainen suunnitelma ei koskaan jalkaudu osaksi jokapäiväistä toimintaa, eikä siitä ole muuta hyötyä kuin vaatimuksen hetkellinen täyttäminen.*” Tavoitteena pitäisikin olla pyrkimys kehittää toimintavalmiutta sen sijaan, että katsotaan pelkän suunnitelman riittävän. Suunnitelma on hyvä käsikirjoitus tulevalle tekemiselle, se on kuin harjoitusohjelma, kun organisaatio on päättänyt aidosti osata ja kyetä toimimaan myös hankalissa tilanteissa. Kriisissä menestyminen vaatii etukäteisharjoittelua. Seuraavaksi katsotaan, millaisten suunnitelmien varaan hyvää harjoittelua kannattaa alkaa rakentaa.

ERILAISET SUUNNITELMAT

Jatkuvuus suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka tavoitteena on vähentää normaaliolojen häiriötiloista johtuvia palvelu- tai tuotantokatkoja sekä pienentää niistä mahdollisesti aiheutuvia vahinkoja kuvion 10 mukaisesti. Jatkuvuus suunnittelua kuvataan jatkuvuus suunnitelmassa, jossa keskitytään normaaliolojen häiriötiloihin sekä niitä lievempiin häiriöihin. Näitä ovat tyypillisesti tilanteet, joiden vaikutus kohdentuu yksittäiseen organisaatioon ilman valtakunnallisia vaikutuksia. Toipumissuunnitelma on taas jatkuvuus suunnitelmaan liittyvä osa, jossa keskiössä on normaaliolojen häiriötilasta toipuminen. Se ulottuu häiriön alkamisesta aina täydelliseen toipumiseen asti. (Takala 2015, 16; Iivari & Laaksonen 2009, 18–20; Martikainen & Ranta 2018, 55–56.)

Valmiussuunnitelman sisällön keskiössä ovat poikkeusolot. Takalan (2015, 16) mukaan jatkuvuus suunnitelmaan sisältyy normaaliolojen ennakoivia keinoja, kuten varautumissuunnitelmassakin on. Samoin se sisältää normaaliolojen häiriötilanteita varten reaktiiviseksi kuvattuja toimenpideohjeistuksia, jotka ovat sijoitettuna toipumissuunnitelmiin. Jokaiselle turvallisuustilalle on määrittely oma suunnitelmansa kuvion 6 mukaisesti. (Iivari & Laaksonen 2009, 18–20, Martikainen & Ranta 2018, 56.)

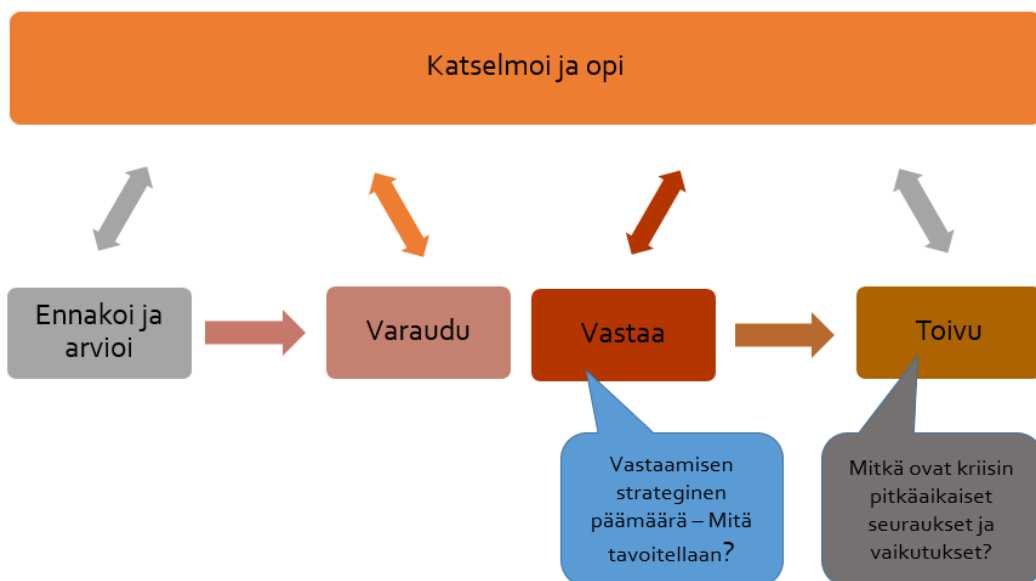


Kuvio 6: Turvallisuustilojen suunnitelmien väliset suhteet (Iivari & Laaksonen 2009, 18–20)

Varautumisen suuntaviivat voivat olla eri organisaatioilla samankaltaisia, mutta täysin samanlaista varautumisen ja jatkuvuuden hallinnan toimintatapaa ei ole. Tällöin toiselle organisaatiolle räätälöity suunnitelmapohja ei voi toimia (Leino, Steiner & Wahlroos 2005, 137–139). Hektisessä arjessa saattaa ”oikotieksi” suunnitelmavelvollisuuden täyttämiseksi löytyä kuitenkin ulkopuolisen toimijan tuottama suunnitelma, josta pahimmillaan muodostuu valtava kokoelma epämääräisiä ohjeita ja kaavioita kuvattuina toisen organisaation tarpeista.

5.1.3 VASTAAMINEN JA TOIPUMINEN

Nyt tavoitteena on tunnistaa kaikki ne toimet, joita kriisijohtoryhmä toteuttaa kriisin uhan realisoituesa. Iso osa näistä toimista on niitä, joita on jo yhdessä etukäteen listattu osaksi kriisiin vastaamista kuvion 7 mukaisesti. On hyvä miettiä jo ennakolta, millä keinoin ja miten yhteistä tilannekuvaa luodaan, jaetaan ja ylläpidetään. On myös pohdittava, mikä on kriisitalanteeseen vastaamisen strateginen päämäärä. On päätettävä, mihin pyritään ja mikä olisi kyllin hyvä lopputulos. On otettava myös huomioon, että voidaan tarvita ympärivuorokautista reagointia. (BS 11200:2014, 13–14; Lehtimäki 2017, 12; Martikainen & Ranta 2018, 64–65.)



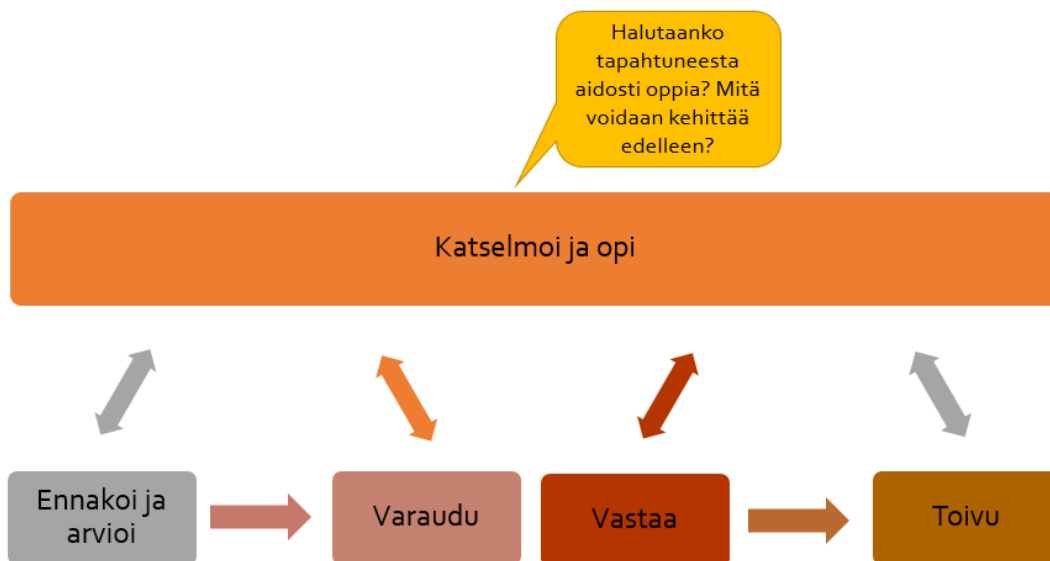
Kuvio 7: Kriisiin vastaaminen kriisijohtamisen mallin mukaisesti (mukaillen CEN/TS 17091:2018, 12)

Kun tavoitteena on toipua mahdollisimman nopeasti kriisistä, on keskiössä oltava ne toimet, joilla toiminta saadaan palautumaan uuteen normaaliin. Nyt tavoitteena on käsitellä kriisitalanteen pitkäaikaisia seurauksia ja vaikutuksia. Tämä vaihe voi kestää kriisin luonteesta ja kestosta riippuen muutamista päivistä jopa kuukausiin. On hyvä huomioida myös se fakta, että toimintaan liittyy nyt riskejä, jotka huonosti hallittuina voivat realisoituessaan viedä toiminnan uuteen kriisiin. (CEN/TS 17091:2018, 16–17; BS 11200:2014, 14–15; Lehtimäki 2018, 13; ks. myös Martikainen & Ranta 2018, 64–65.)

Kriisistä toipumisen suunnittelu ja toteuttaminen on aloitettava heti kriisiin vastaamisen jälkeen. Pitkäkestoisessa kriisissä on toimet tärkeä aloittaa vastaamisen aikana. Tälle toiminnalle on varattava riittävästi resursseja - mahdolliset laiminlyönnit voivat olla seurauksiltaan fataaleja organisaation maineelle, rahavirroille tai vaikkapa työntekijöiden henkiselle kestokyvyille. Hyvin toteutettuina nämä luovat kuitenkin suotuisat olosuhteet organisaation kehittämiseksi sekä uudistamiselle. (BS 11200:2014, 14–15; Lehtimäki 2018, 13.)

5.1.4 KRIISIN JÄLKEINEN ARVIOINTI JA TAPAHTUNEESTA OPPIMINEN

Tavoitteeksi on hyvä ottaa kriisijohtamiseen liittyvän toiminnan tarkastelu, arviointi ja tapahtuneesta oppiminen kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8: Kriisitilanteessa tapahtuneen tarkastelusta, arvioinnista ja oppimisesta kriisijohtamisen mallin mukaisesti (mukaillen CEN/TS 17091:2018, 12)

Kohdatut kriisit ja niiden jälkikäteinen tarkastelu ovat yksi tärkeimmistä tehtävistä oppimisen mahdollistamiseksi ja jatkossa tapahtuvan varautumisen kehittämiseksi. Tämä edellyttää organisaatiolta turvallista ilmapiiriä, jossa ei keskitytä syyllisten etsimiseen, vaan tapahtuneesta oppimiseen. Jotta tähän päästään, edellyttää se jokaiselta yhteisön jäseneltä avointa suhtautumista ja myös halukkuutta käydä yhteisesti sattuneita tilanteita läpi niin kehittämistarpeiden tunnistamisen kuin myös onnistumisten näkökulmasta. On myös pohdittava yhteisesti jo etukäteen, onko organisaatiolla aidosti halua oppia kriiseistä ja suhtautua koetun reflektointiin yhtenä kehittämistehtävänä. Tällä päätöksellä on iso merkitys jatkolle: parhaimmillaan voidaan joko minimoida tulevien kriisien seurauksia tai jopa estää ne. (CEN/TS 17091:2018, 17). BS 11200:2014, 15; Lehtimäki 2017, 13–14; Martikainen & Ranta 2018, 64–65.)

Ajallisesti viimeisenä vaiheena kriisijohtamisen prosessissa on kertaaminen. On pureuduttava vielä yhdessä siihen, missä yhteisö onnistui ja tunnistaa vielä, millä alueella olisi tärkeä tehdä korjaavia toimenpiteitä. Lopuksi on hyvä vielä huomioida nämä korjaavat toimenpiteet parannettaessa toimintaa jatkossa. (BS 11200:2014, 15; Lehtimäki 2017, 13-14; Martikainen ja Ranta 2018, 65.)

5.2 HYVÄN KRIISIJOH TAMISEN TOTEUTTAMINEN

Taulukossa 2 on vielä listattuna konkreettiset toimet hyvän ja kattavan kriisitilannejohtamisen suunnitelun tueksi. (Bernstein 2011; Coombs 2014, 75; Lehtimäki 2018, 13–14; Leppänen 2006, 211–212; Martikainen & Ranta 2018, 60–65; Pekki & Ranta, 2014.)

Taulukko 2: Kriisitilannejohtamisen suunnittelu

TEHTÄVÄ	TOIMINNASSA HUOMIOITAVAA	MUUTA HUOMIOITAVAA
PERUSTETAAN MONIALAINEN KRIISIJOH TORYHMÄ (VOI OLLA MYÖS TURVALLISUUS- TAI TILANNEJOHTORYHMÄ)	VALITAAN RYHMÄÄN MONIPUOLISESTI ERI TEHTÄVISTÄ OSAAJIA. SOME-TAIDOT OVAT MYÖS KESKIÖSSÄ – ESIMERKIKSI TWITTERIN KÄYTTÖ KRIISIViestinnässä on hyvä HALLITA JA HUOMIOIDA KRIISITILANTEISIIN VASTAAMISEN HARJOITTELUSSA. YLIMMÄN JOHDON OSALLISTUMINEN KOKO ORGANISAATIOTA KOSKEVIEN KRIISITILANTEIDEN JOHTAMISEEN ON VARMISTETTAVA. MYÖS TÄTÄ ON HARJOITELTAVA.	SE, MITEN ORGANISAATION TURVALLISUUSORGANISAATIO JA -VASTUUT OVAT TOTEUTETTUNA, MÄÄRITTELEE, MITEN KRIISIJOH TAMINEN MUUN TOIMINNAN OHESSA JÄSENTYY.
KRIISIJOH TORYHMÄN TEHTÄVÄT OVAT TUNNISTETTUINA, ROOLIT KUVATTUNA, JA NE OVAT KAIKKIEN JÄSENTEN TIEDOSSA.	JOKAINEN RYHMÄN JÄSEN YMMÄRTÄÄ TEHTÄVÄNSÄ. RYHMÄ HARJOITTELEE SÄÄNNÖLLESTI YHDESSÄ JA VARMISTAA, ETTEI TIETTY OSAAMINEN OLE VAIN YHDEN HENKILÖN VARASSA. JÄSENET TUNTEVAT TOISENSA JA JOKAINEN PYSTYY TARPEEN VAATIESSA JOHTAMAAN TILANNETTA. TEHTÄVÄT OVAT KUVATTUINA ROOLIEN ELI TOIMINNAN KAUTTA. ROOLIT EIVÄT OLE SIIS HENKILÖKOHTAISIA.	AVAINHENKILÖRISKIT ON TUNNISTETTU JA NIIHIIN ON VARAUDUTTU RIITTÄVILLÄ HENKILÖRESURSSILLA. AVAINHENKILÖILLÄ ON NIMETTYINÄ VARAHENKILÖT (VÄHINTÄÄN KAKSI), JOTKA OSALLISTUVAT TÄYSPAINOISESTI HARJOITUKSIIN JA KOULUTUKSIIN MUUN RYHMÄN MUKANA.
TILANNEJOHTAMISUUNNITELMAT, OHJEET JA MÄÄRÄYKSET OVAT LAADITTUINA JA NE OVAT OSANA JATKUVAA HARJOITTELUA.	RYHMÄ VASTAA SIITÄ, ETTÄ KRIISEIHIN ON VARAUDUTTU SUUNNITELMIN. PÄÄPAINO ON KUITENKIN SIINÄ, ETTÄ KOHDE PITÄÄ SÄÄNNÖLLESTI HARJOITTELEMALLA YLLÄ TODELLISTA JA KOETELTUA KYKYÄ TOIMIA KAIKISSA OLOSUHTEISSA.	KRIISISTRATEGIAN LUOMINEN JA JALKAUTTAMINEN EDELLYTTÄVÄT VASTUUTTAMISTA, JOS KOHDEORGANISAATIO PÄÄTTY Y TÄMÄN TOTEUTTAMAAN. SE, MILLÄ NIMELLÄ TÄMÄ KRIISITOIMINNAN STRATEGIADOKUMENTTI ORGANISAATIOSSA TOTEUTETAAN, EI OLE OLENNAISTA. TÄRKEÄÄ ON PÄÄSTÄ SOPIMAAN, MITEN ORGANISAATIO VARAUTUU, TOTEUTTAA (VASTAA KRIISIIN) JA JÄLKIKÄTEEN ARVIOI KRIISIJOH TAMISTAAN. KIRJALLISUUDESSA ESI TELLÄÄN MYÖS STRATEGISIA JA OPERATIIVISIA KRIISITOIMINTARYHMIÄ. JOKAISEN ORGANISAATION ON TOIMINNASSAAN POHDITTAVA NÄITÄ LINJAUKSIA.

TEHTÄVÄ	TOIMINNASSA HUOMIOITAVAA	MUUTA HUOMIOITAVAA
HÄLYTYSJÄRJESTELYSTÄ ON SOVITTU JA NIITÄ TESTATAAN SÄÄNNÖNMUKAISESTI	KRIISITILANTEESSA ON TÄRKEINTÄ SAADA VIIVYTYKSETTÄ KOOTTUA KRIISIOHTORYHMÄ HÄLYTYSJÄRJESTELYJEN AVULLA JA ALOITTA A KRIISIOHTAMINEN SUUNNITELMIEN JA AIEMMIN HARJOITELLUN MUKAISESI. TAVOITETTAVUUS- JA HÄLYTYSJÄRJESTELYT KOROSTUVAT SEN MUKAAN, MITÄ MERKITTÄVÄMMÄSTÄ KRIISISTÄ ON KYSYMYS. HÄLYTTÄMISEN NOPEUDELLA ON ERITYINEN MERKITYS, KUN KRIISI ON SAATAVA NOPEASTI HALLINTAAN. NÄIN SAADAAN MINIMOITUA KRIISIN HAITALLISIA VAIKUTUKSIA JA PÄÄSTÄÄN TOTEUTTAMAAN TOIPUMISSUUNNITELMAN MUKAISIA TOIMENPITEITÄ. ON SOVITTA-VA YHTEISESTI TOIMINTATAVAT AVAINHENKILÖIDEN TAVOITTA MISEKSI.	JOKAINEN ORGANISAATIO RATKAISEE, MILLAISIA JÄRJESTELMIÄ SE KRIISIOHTA- MISTOIMINTANSA TUEKSI HANKKII. TARJOLLA ON LAADUKKAITA, KAKSISUUNTAISIA VIESTINTÄJÄRJESTELMIÄ, JOILLA VOIDAAN PAITSI TOTEUTTA A ARJEN VIESTINTÄÄ, MYÖS HÄTÄVIESTIÄ VALITUILLE RYHMILLE ESIMERKIKSI PAKKATIE TOA HYÖDYNTÄEN. TARJOLLA ON MYÖS TILANNEJOHTOALUSTOJA, JOILLA KRIISITILANTEEN JOHTAMINEN JA SIIHEN OSALLISTUMINEN ONNISTUVAT ETÄNÄ. MYÖS ERI LAISET WHATSAPP-RYHMÄT OVAT HYVÄ LISÄ HÄIRIÖTILANTEITA VARTEN.
MEDIAT	PERINTEINEN MEDIA TOIMII KRIISITILANTEISSA NIIN, ETTÄ SE HUOLEHTII KANSALAISTIEDOTUKSESTA YHTENÄ PÄÄASIALLISENA TEHTÄVÄNÄÄN. TÄNÄ PÄIVÄNÄ KRIISITILANTEESSA KOROSTUU SOSIAALISEN MEDIAN PALVELUT. SIKSI ERITYI-SESTI SOME-OSAAJEN TARVE MYÖS KRIISIOH- TAMISESSA ON AIVAN KESKEISTÄ.	ESIMERKKINÄ YLEISRADION VELVOITE VÄLIT- TÄÄ HÄTÄ- JA VIRANOMAISTIEDOTTEITA.

Hyvään ja hallittuun kriisijohtamiseen sijoittaminen maksaa itsensä takaisin viimeistään silloin, kun jotain vakavaa, ei-toivottua pääsee tapahtumaan kaikesta varautumisesta huolimatta. Toki jokaisen organisaation on viime kädessä itse ratkaistava, millainen varautumisen taso on sen toiminnan luonne huomioiden riittävä ja miten sitä tullaan ylläpitämään jatkossa. Malleja ja ohjeita hyödyntämällä sopiva taso löytyy varmasti.

5.3 YHTEENVETO

Pelkkä ennalta laadittu suunnitelma voi harvoin mahdollistaa järkevän toiminnan silloin, kun tilanne on jo luisumassa käsistä ja mahdolliset vahingot uhkaavat pahimmillaan koko organisaation toiminnan jatkumista. Entä silloin, kun luvattuja palveluita ei pystytä toteuttamaan tai jokin aiemmin tunnistamaton ilmiö uhkaa tuhota maineen tavalla, jota ei voida enää korjata.

Keskeistä kriiseihin varautumisessa on, että kaikki kriisijohtaminen perustuu riskienhallintaan. Kaiken uuden toiminnan suunnittelu käynnistyy aina ensin riskien arvioinnilla, jonka kautta päästään toteuttamaan listaa priorisoiduista riskeistä ja niiden hallintatoimenpiteistä. Tämän jälkeen tuotetaan ohjeet myös kriisijohtamiselle. Usein näkee, miten organisaatioon sovitetaan toiselle organisaatiolle toteutettuja kriisitoiminnan ohjeita. Näin ei pitäisi toimia, vaan kriisijohtamiseen liittyvien ohjeiden pitäisi olla aina riskilähtöisesti omaan organisaatioon tuotettuja.



KRIISI EDELLYTTÄÄ JOHTAMISTA

- Tunnistakaa ryhmätyönä toimintaan liittyvät vaarat ja arvioikaa riskit
- Lähestykää kriisijohtamista riskilähtöisesti – ottakaa huomioon monipuolisesti toimintaan negatiivisesti vaikuttavat riskit ja laatikaa suunnitelma kriisitoiminnan varalle
- Perustakaa turvallisuusorganisaatio, jossa yhtenä keskeisenä toimijana on turvaryhmä
- Asettakaa turvallisuustyölle selkeät, mitattavat tavoitteet sekä organisaatio- että tiimitasollekin
- Valitkaa turvallisuustyön tavoitteeksi ennakointi
- Pyrkikää pääsemään arjen puheissa irti kriisikeskeisyydestä
- Nimetkää myös kriisijohtamisesta vastaava ryhmä, joka alkaa yhdessä harjoitella kriisien varalle
- Varmistakaa, että kriisijohtamisesta syntyy tehdyistä toimenpiteistä ”loki” ts. kattava dokumentaatio
- Käykää aina tapahtunut läpi ja olkaa valmiita oppimaan

Lähteet

- Bernstein, J.** 2011. Manager's Guide to Crisis Management. Madison: CWL Publishing Enterprises.
- BS 11200:2014. Crisis management – Guidance and good practice. British Standard Institution.
- CEN/TS 17091:2018. Crisis Management. Guidance for Developing a Strategic Capability. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- Coombs, W.** 2012. Ongoing Crisis Communication - Planning, Managing and Responding. 3. uudistettu painos. SAGE Publications. Thousand Oaks.
- Iivari, M. & Laaksonen, M.** 2009. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Kokonaisturvallisuuden sanasto** 2017. TSK 50. Sanastokeskus. Viitattu 27.4.2020. https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf
- Lehtimäki, J.** 2018. Nykyaikaisen kriisijohtamisen vaatimukset tilannejohtamissovelluksen kehittämiseksi. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 27.4.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112918914>
- Leino, M., Steiner, M. & Wahlroos, J.** 2005. Corporate Governance ja Riskienhallinta. Teoksessa: Riskit ja riskienhallinta. Toim. H. Kuusela & R. Ollikainen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Leppänen J.** 2006. Yritysturvallisuus käytännössä: turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.
- Martikainen S. & Ranta T.** 2018. Johdon vastuusta ja toiminnasta ulkomaantyön turvallisessa arjessa ja häiriötilanteissa. Laurea Julkaisut 98. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.2.2019. URN:IS-BN:978-951-799-497-2
- Pekki, J. & Ranta, T.** 2014. Lähtökohtamme on yhteinen varautumisen tahtotila. Turvallisuus & Riskienhallinta –lehti 6/2014. Helsinki: Turvallisuuden ja Riskienhallinnan (T&RH) Tietopalvelu Oy. Viitattu 24.2.2019. URN:NBN:fi:amk-2016122121355
- Skoglund, T.** 2004. Yrityksen kriisinhallinta: Johtajuus ja viestintä. Helsinki: Tietosanoma.
- Takala, J.** 2015. Liitetoimintayksikön jatkuvuussuunnitteluopas. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 29.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/95024/JuhaTakala_LiiketoimintayksikonJatkuvuussuunnitteluopas_Final22052015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Toiminnan jatkuvuuden hallinta** 2016. Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä. Vahti 2/2016. Viitattu 27.4.2020. https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=11459f91-91c8-4ebe-a34f-9d8d9bfc964c&groupId=10229

6 Kriisiviestintä osana oppilaitosten ja korkeakoulujen varautumista

Tässä luvussa keskitytään kuvamaan sitä, mitä kriisiviestintä on osana kriisijohtamista. Samoin kuvataan hyvälle kriisijohtamiselle tyypillisiä elementtejä.

6.1 SYYLLISYYDEN TASO VAIKUTTAA KRIISIVIESTINNÄN STRATEGIAN VALINTAAN

Maarit Pedak tarkastelee väitöstutkimuksessaan Jokelan (2007) ja Kauhajoen (2008) koulusurmiin liittyvää viranomaisyhteistyötä sisäisen kriisiviestinnän näkökulmasta. Pedak (2018) toteaa, että organisaation kriisiviestinnän strategian valintaa ohjaa syyllisyyden taso. Kun koettu syyllisyys kasvaa, kasvaa myös organisaation tarve kantaa vastuuta sidosryhmien kohtaamista negatiivisista vaikutuksista. Tällöin myös pienenee liikkumavara viestinnässä. Syyllisyyden tasolla on vaikutusta organisaation vapautteen oman viestintästrategian määrittämisessä. Strategiat puolustautumisesta alistumiseen ovat 1) syyn kieltäminen, jossa organisaatio hyökkää syytöksiä vastaan, kieltää ne sekä osoittaa syyllisen, 2) syyn väheksyminen, jossa organisaatio selittelee ja vähättelee, 3) nöyryminen syytöksen edessä, jolloin luvataan kompensatiota ja pyydetään anteeksi sekä 4) vahingosta vahvistuminen, jolloin uhriudutaan ja nöyrytyään. Organisaation koettu syyllisyysaste voi olla vähäinen, keskinkertainen tai vakava. Jos koettu syyllisyysaste on vähäinen, organisaatio kokee olevansa syytön uhri. Jos koettu syyllisyysaste on keskinkertainen, kriisiä voidaan pitää vahinkona. Jo syyllisyysaste on vakava, koetaan, että kriisi olisi ollut vältettävissä organisaation omin toimin. Organisaatio joutuu sopeutumaan ja nöyrytmään sitä enemmän, mitä suuremmaksi organisaation vastuu kasvaa. (Pedak 2018, 38.)

Organisaatio on onnistunut kriisiviestinnässään silloin, kun se on osannut tulkita tilanteen oikein ja pystynyt vastaamaan kriisitalanteen aiheuttamiin vaatimuksiin sekä vielä huomioimaan sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Onnistuessaan kriisiviestinnässään organisaatio voi kääntää sen suoraan edukseen ja sitä voidaan pitää jopa mainetekona. (Pedak 2018, 38.)

6.2 KRIISITILANTEEN VIESTINNÄSTÄ

Viestinnän eri tehtäviä määriteltäessä on avuksi, kun jaetaan kriisitilanteen viestintä kolmeen eri osa-alueeseen kuvion 9 mukaisesti. Organisaation viestintää voidaan lähestyä sisäisen viestinnän tarpeiden kautta, mutta siihen liittyy erottamattomasi myös se, miten asiasta viestitään ulos. Lisäksi kokonaisuuteen kuuluu vielä median kriisiuutisointi.



Kuvio 9: Kriisitilanteen viestintä (mukaillen Pedak 2018, 15)

Entä millainen on oppilaitoksen ja korkeakoulun julkisuusstrategia? Se voi olla ennakoiva, aktiivinen, reaktiivinen tai passiivinen. Ennakoiva ja aktiivinen tarkoittavat sitä, että kohde toteuttaa esimerkiksi omatoimisesti uutisten tarjoamista toimituksiin ja yhteydenpitoa toimittajiin. Reaktiivinen toiminta on jälkikäteen reagointia, kun taas passiivinen on yhdensuuntaista. Viestinnän asiantuntijoiden mukaan paras tulos syntyy, kun tilanteessa jaetaan saatavilla oleva tieto heti avoimesti ja sellaisessa muodossa, että sitä olisi helppo käsitellä. Onnistumista ei mahdollista se, että tietoa jaettaisiin tipoittain – tämä koetaan yhdeksi suurimmista virheistä, johon organisaatio voi viestinnässään syyllistyä. Myös jälkikäteen tarjottu ja korjailtu tieto sekä kaikenlainen selittely ovat maineen kannalta huonoja vaihtoehtoja. Fakta on, että vain hallittu avoimuus mahdollistaa luottamusta. Yksi tärkeimmistä taidoista on osata kertoa medialle se, mitä kerrottavissa on: senkin voi mainita, ettei asiasta voi puhua tässä hetkessä enempää tai ettei uutta kerrottavaa ole juuri nyt. Jokainen toimija voi oman aktiivisuutensa kautta vaikuttaa myös uutisen sisältöön. Tämä syystä, että uutistyhjiö täyttyy jonkin toisen lähteen kertomasta tiedosta kuitenkin. (Korpiola 2011, 21–22.)

6.3 VIESTINNÄN TEHTÄVISTÄ

Viestintää voidaan selittää myös kuvion 10 mukaisesti. Siinä on kuvattuna kolme, toisiinsa liittyvää, mutta kuitenkin erillistä viestinnän tehtävää. Pähkinänkuoressa kyse on siitä, että viestimällä lähettäjä välittää toimimaansa tietoa valitsemilleen vastaanottajille. Tästä syntyy yhteys heidän välilleen, kun samalla vastataan ajankohtaiseen tarpeeseen tietoa jakamalla. (Pedak 2018, 16.) Nämä kaikki viestinnän tehtävät ovat kohteen viestinnän suunnittelussa hyvä huomioida, jotta yhteinen ymmärrys viestinnän toteuttamisesta syntyy.



Kuvio 10: Viestinnän tehtävät (mukaillen Pedak 2018; Hakala, 2015)

Erilaiset häiriötilanteet ja niihin liittyvät pyrkimykset ratkaisuun antavat selvän signaalin siitä, jos organisaatio on osannut ennalta varautua. Tämä näkyy muun muassa siinä, että kriisitilanteessa toiminnasta vastaavat ovat kykeneviä tuottamaan alati uudistuvaa tietoa päätöksenteon tueksi. Tällöin päätökset perustuvat tiedolle, eikä toiminnassa tarvitse sortua arvailuihin tai jonkun kuvitelmiin. Liian usein häiriötilanteiden hyvä hallinta kaatuu siihen, ettei tilanteessa vastuulliset toimijat ole koskaan aiemmin yhdessä harjoitelleet tai omaksuneet hyväksi todettuja, yhteisiä toimintamalleja. (Pedak 2018, 13; ks. myös Martikainen & Ranta 2018, 67.) Hyvin johdettu tilanne sen sijaan rauhoittaa ja luo uskoa työntekijöihin, oppilaisiin, opiskelijoihin ja sidosryhmiin. Päämäärätön ja sääntäilyltä vaikuttava, kriisin selittämiseen pyrkivä toiminta ja vasta kriisitilanteessa asioiden opettelu eivät luonnollisestikaan vakuuta tai vahvista positiivista kuvaa oppilaitoksen ja korkeakoulun toiminnasta.

Kun oppilaitos tai korkeakoulu alkaa suunnitella omaa toimintaansa kriisijohtamisen tarpeisiin vastamisen osalta, on tärkeä ymmärtää, että kriisitilanteisiin sisältyy systemaattisesta varautumisesta huolimatta aina ripaus epävarmuutta ja –mukavuutta. Jossain tilanteissa saattaa läsnä olla myös uhkaa tilanteiden komplisoitumisesta. Näissä tilanteissa, kun päätöksiä pitää kuitenkin pystyä välistä kovassakin paineessa ja ristitulessa tekemään, on keskiössä oltava viestin lähettäjän uskottavuus. Samoin on varmistuttava, että viestin sisältö on totta kuvion 11 mukaisesti. Näissä kriittisissä tilanteissa on kuitenkin aina mahdollisuus luoda ja myös vahvistaa yhteisöjä – parhaimmillaan yhteisen kriisin äärellä osallistutaan sekä yhdistytään.



Kuvio 11: Kriisitilanteen viestinnän näkökulmasta (mukailten Pedak 2018, 16 ks. myös Martikainen & Ranta 2018, 68)

Tilanteessa, jossa oppilaat tai opiskelijat liittyvät kriisiin joko suoraan tai välillisesti, on ymmärrettävää, että tämä tuo asian nopeaan ja hyvään ratkaisuun erityistä vaativuutta: heidän hyvinvointinsa turvaamiseen sisältyy välistä voimakkaitakin tunteita ja myös vaatimuksia pyrkiä ratkaisemaan tilanne nopeasti. Toki jokaisen oppilaitoksen ja korkeakoulun on suunniteltava ja toteutettava kriisijohtamistaan omista tarpeistaan. Tällöin koulutusorganisaatiot toimivat omien lähtökohtiensa mukaisesti. Yksityinen oppilaitos tai korkeakoulu saattaa olla aivan eri tilanteessa kuin kunnallinen vastaava, jossa päävastuu kriisiviestinnästä on päätetty rauhoittaa kunnanviestintävastaavien tehtäväksi.

6.4 YHTEENVETO

Kriisi on harvemmin tapahtuma, jonka pystyy arjessa kuvittelemaan. Se voi riepotella meitä kuin myrsky laivaa ja kun uskallamme viimein huokaista tilanteen näyttäessä laantumisen merkkejä, edessä onkin jokin uusi, täysin odottamaton käänne. Kriisi paljastaa myös sen, miten varautumista on toteutettu kohteessa. Viimeistään tässä kohtaa ne organisaatiot, joiden kriisitoiminta rakentuu pelkästään suunnitelmille ilman riittäviä resursseja esimerkiksi jatkuvan harjoittelun ylläpitämiseksi, ovat valitettavan heikoilla. Ajallemme tyypillisesti viestintää on myös tärkeä katsoa digitalisaation näkökulmasta ja nähdä se kaksisuuntaisena, monikeskisenä ja reaaliaikaisena (Pedak 2018, 16). Kun varautuminen on riittävällä tavalla kuvion 12 mukaisesti varmistettu, voi syntynyt kriisi olla myös erinomainen paikka näyttää, miten systemaattinen turvallisuusjohtaminen riittävine resursseineen mahdollistaa hankalan tilanteen kääntämisen voitoksi. Kriisissä viimeistään erottuvat ne organisaatiot, joissa turvallisuutta on johdettu systemaattisesti ja proaktiivisesti.



Kuvio 12: Yhteenvetona vaatimuksista jatkuvuudenhallinnan toteuttamiseksi

Kriisiviestinnän tehtävänä on lisäksi auttaa oppilaitosta ja korkeakoulua tunnistamaan tiedontarpeen mahdolliset vaihtelut ja ajankohtaisuus muille tilanteessa oleville. Olennaista onkin ymmärtää, että kriisiviestintää arvioidaan vastaanottajien näkökulmasta, ei lähettäjistä lähtevistä tarpeista. Koulutusorganisaatio on onnistunut kriisiviestinnässään silloin, kun sen jakamalla tiedolla on selvästi merkitystä vastaanottajille. Tämä on taas tuo uskoa hankalasta ja joskus sekasortoiseltakin vaikuttavasta tilanteesta selviytymiseen. (Pedak 2018, 16; ks. myös Martikainen & Ranta 2018, 66–69.)

Kriisiviestinnän suunnittelu on nähtävä siis osana systemaattista turvallisuusjohtamista. Se perustuu aina arvioituihin sekä käsiteltyihin riskeihin ja on näin olennainen osa varautumista. Kunnallisten opetuspalveluiden osalta tämä toiminta on saatettu toteuttaa ja vastuuttaa kuntatasolta johdettuna toimintana. Se ei kuitenkaan poista koulutusorganisaatiokohtaista vastuuta varautumisen osalta: häiriötilanteen luonteesta riippuen oppilaitoksella ja korkeakoululla pitää olla valmius aloittaa toimet ja pyrkiä kaikin keinoin siihen, että tilanne saataisiin hallintaan ennen kuin se muuttuu kriisiksi. Mitä nopeammin tilanteisiin päästään kiinni ja niihin pystytään vastaamaan tarkoituksenmukaisin ja harjoiteluin keinoin, sitä pienemmin seurauksin ja mahdollisin jälkipyykein tilanteesta selvitään. Parhaimmillaan jopa voittajina, kuten tässä luvussa on jo aiemmin osoitettu.



KRIISIVIESTINNÄN MUISTILISTA

- Tunnistakaa kriisiviestinnän tavoitteet ja tehtävät riskien arvioinnin ja riskien käsittelyn avulla
- Tehkää suunnitelma kriisiviestinnän toteuttamiseksi
- Pohtikaa ja nimekää vastuulliset kriisiviestinnän toimijat huomioiden erityisesti riittävät varamiesjärjestelyt ja SOME-osaaminen
- Arvioikaa viestintää mahdollistavien kanavien ja menettelyjen tarpeellisuus sekä hankitaan kaksisuuntainen viestintäjärjestelmä, joka integroidaan osaksi arjen muuta viestintää
- Harjoitelkaa aktiivisesti erilaisien skenaarioiden varalle ja arvioidaan suoriutumista
- Olkaa valmiita toiminnan jatkuvaan parantamiseen
- Käykää kriisitulanteen jälkeen tapahtunut läpi ja arvioikaa, missä on vielä varaa oppia lisää

Lähteet

Hakala, S. 2015. Vallan merkilliset tiedottajat. Professionalisaatio ministeriöiden viestinnässä. Sosialisatitieteiden laitoksen julkaisuja 2015:1. Viitattu 5.3.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:ISBN 978-952-10-9139-1>

Korpiola, L. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Helsinki: Infor.

Martikainen S. & Ranta T. 2018. Johdon vastuusta ja toiminnasta ulkomaantyön turvallisuudessa arjessa ja häiriötilanteissa. Laurea Julkaisut 98. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.2.2019. URN:ISBN:978-951-799-497-2

Pedak, M. 2018. Kompleksinen yhteiskriisi. Sisäinen kriisiviestintä kuntaorganisaation resilienssitekijänä Jokelan ja Kauhajoen koulusurmissa. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 69 / 2018. Viitattu 3.4.2020. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/232572/KOMPLEKS.pdf?sequence=1>

Liite 1: Tarkastuslista turvallisuusjohtamisesta

HALLINNOLLINEN JOHTAMINEN	SUUNNITTELU JA OHJAUS	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TURVALLISUUSPOLITIikka NÄHTÄVILLÄ AVOIMESTI VERKOSSA • POLITIIKASSA NÄKY YLIMMÄN JOHDON TUKI JA MYÖS SIDOSRYHMÄT ON HUOMIOITU
	JOHDON TIETOISUUS	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TURVALLISUUSTYÖN PERIAATTEET MÄÄRITELLÄÄN JA KIRJATAAN TURVALLISUUSPOLITIikkaAN • JOHDOLLE RAPORTOINTI NÄKY TURVALLISUUSPOLITIikkaSSA • SÄÄNNÖLLINEN RAPORTOINTI OTETAAN OSAKSI JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄ • TURVALLISUUDEN HALLINTAJÄRJESTELMÄÄ ALETAAN KEHITTÄÄ • TURVALLISUUDEN VUOTUINEN TOIMINTAOHJELMA SUUNNITELLAAN • VARMISTETAAN, ETTÄ NÄYTTÖ JOHDOLLE RAPORTOINNISTA LÖYTY AVOIMESTI SAATAVILLA OLEVISTA DOKUMENTEISTA • JOHTO OTETAAN VAHVASTI MUKAAN VERKKOVIESTINNÄN TOTEUTTAMISEEN NIIN, ETTÄ HE NÄKYVÄT MM. VIDEOTALLENTEISSA, JOISSA KOROSTETAAN TURVALLISUUDEN MERKITYSTÄ YHTEISENÄ ASIANA • VERKOSSA ESITELLÄÄN MYÖS JOHDON KIRJOITAMIA KANNANOTTOJA TURVALLISUUDEN PUOLESTA • VARMISTETAAN TOISTUVAN JA SÄÄNNÖLLISEN TURVALLISUUSASIOITA KOKONAISVALTAISESTI KÄSITTELEVÄN RAPORTOINNIN KÄYTTÖÖNOTTO OSANA JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄ • JOHDON KATSELMUKSISTA TARJOTAAN NÄHTÄVILLE RAPORTOINTIA

HALLINNOLLINEN JOHTAMINEN	SEURANTA JA VALVONTA	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RUTIININOMAISTEN, SISÄISTEN TURVALLISUUTTA YLLÄPITÄVIEN TARKASTUSTEN TEKEMISEEN JA DOKUMENTOINTIIN TUOTETAAN OHJEITA SEKÄ TYÖKALUJA • VARMISTETAAN, ETTÄ TARKASTUKSET KATTAVAT KESKEISET TURVALLISUUDEN OSA-ALUEET JA NIIDEN DOKUMENTOINNIN TURVALLISUUDEN KESKEISILTÄ OSA-ALUEILTA • SUUNNITELLAAN JA TOTEUTETAAN TURVALLISUUSTOIMINNAN MITTAAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ, JOSSA NÄKYY MYÖS TAVOITE JATKUVASTA PARANTAMISESTA • OPPILAITOS- JA KORKEAKOULUYHTEISÖN JÄSENIÄ KANNUSTETAAN AKTIIVISESTI MUKAAN TURVALLISUUSTYÖHÖN JA PALKITSEMINEN ON NÄKYVÄSTI ESILLÄ • TURVALLISUUSTEEMASTA JÄRJESTETÄÄN TAPAHTUMIA JA KAMPANJOITA, JOISSA NÄKYY JOHDON TUKI TURVALLISUUSTYÖLLE
	RESURSSIT JA TURVALLISUUS- ORGANISAATIO	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TURVALLISUUSRESURSSIEN KOKONAISHALLINTA SUUNNITELLAAN - TURVALLISUUTEEN OLLAAN VALMIITA PANOSTAMAAN RIITTÄVILLÄ RESURSSILLA • HENKILÖKUNNAN TEHTÄVÄKUVIIN KIRJATAAN TURVALLISUUSVASTUUT • TURVALLISUUSORGANISAATIO LUODaan: TURVARYHMÄN TYÖSKENTELYLLE VARMISTETAAN JOHDON TUKI JA RIITTÄVÄT RESURSSIT SEKÄ SELKEÄT TAVOITTEET • KOULUTUSORGANISAATIO TASOISET, MITATAVAT TURVALLISUUSTAVOITTEET ASETETAAN – MYÖS TIIMEILLE MÄÄRITELLÄÄN VUOTUISET TURVALLISUUSTAVOITTEET, JOIDEN SAAVUTTAMISTA SEURATAAN
	YHTEISTYÖ SIDOSRYH- MIEN KANSSA	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TURVALLISUUDEN SIDOSRYHMÄT TUNNISTETAAN JA TIIVIS YHTEISTYÖ ARJEN TURVALLISUUSASIOISSA VARMISTETAAN NIIN, ETTÄ ON MOLEMINPUOLISTA JA VASTAVUOROISTA • VARMISTETAAN, ETTÄ VIESTINNÄSSÄ NÄKYY VAHVA SIDOSRYHMÄPAINOTUS

RISKIENHALLINTA	TAVOITTEET JA OHJEISTUS	VARMISTETAAN, ETTÄ: <ul style="list-style-type: none"> • RISKIENHALLINNAN TAVOITTEET KIRJATAAN
	RISKIENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KOKONAISVALTAISUUS	VARMISTETAAN, ETTÄ: <ul style="list-style-type: none"> • RISKIENHALLINTA NÄKY Y RISKIENHALLINTA POLITIIKAN JA –STRATEGIAN KAUTTA • RISKIENHALLINTA NÄKY KOKONAISVALTAISENA TOIMINTANA LÄPI KOKO OPPILAITOKSEN JA KORKEAKOULUN TOIMINNAN YKSILÖIDEN TEKEMISTÄ AINA YLIMPÄÄN JOHTOON ASTI • RISKIENHALLINTAAN LIITTYVÄ DOKUMENTAATIO ON LAAJAA JA JÄRJESTELMÄLLISTÄ • MYÖS RISKIEN ARVIOINTIEN TULOKSET OVAT AVOIMESTI SAATAVILLA (JÄRJESTELMÄSTÄ) • KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTAJÄRJESTELMÄ ON TAVOITTEENA • RISKIENHALLINNAN JOHTAMINEN ON KUVATTUNA JA VASTUUTETTUNA
	RISKIEN TUNNISTAMINEN	VARMISTETAAN, ETTÄ: <ul style="list-style-type: none"> • RISKIEN ARVIOINTI NÄHDÄÄN JOKAISEN JÄSE- NEN OIKEUTENA JA SITÄ KAUTTA MYÖS VELVOLLI- SUUTENA • TURVALLISUUSVIESTINNÄN KAUTTA RISKIEN AR- VIOINNIN TULOKSIA ESITELLÄÄN, RISKIEN ARVI- OINTIIN KANNUSTETAAN JA SITÄ ”YKSINKERTAIS- TETAAN” NIIN, ETTÄ JOKAINEN PYSTYY OMASSA TEHTÄVÄSSÄÄN SITÄ TOTEUTTAMAAN • SIDOSRYHMÄT HUOMIOIDAAN RISKIEN ARVIOIN- NISSA, HENKILÖKUNTA OHJATAAN KANNUSTA- MALLA OSALLISTUMAAN JA ILMOITTAMAAN MYÖS TURVALLISUUTEEN LIITTYVISTÄ HAVAINNOISTAAN JA KEHITTÄMISIDEOISTAAN
	TOTEUTUS JA VAIKUTTA- VUUS	VARMISTETAAN, ETTÄ: <ul style="list-style-type: none"> • KATTAVA JA MONIPUOLINEN RISKIEN ARVIOINTI NÄKY VAIKUTTAVUUTENA LÄPI KOKO OPPILAI- TOKSEN JA KORKEAKOULUN TOIMINNAN • RISKIENHALLINTAA KOROSTETAAN JOKAISessa TEHTÄVÄSSÄ LÄPI KOKO ORGANISAATION • RAPORTOINTI ON KATTAVAA

VAATIMUSTEN TÄYTTYMINEN	TURVALLISUUTEEN LIITTYVÄT LAKISÄÄTEISET VAATIMUKSET JA MUUT VAIKUTTAVAT OHJEET	VARMISTETAAN, ETTÄ: <ul style="list-style-type: none"> • TURVALLISUUSTOIMINTAA OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ ON KUVATTUNA JA SAATAVILLA SEKÄ SEN SEURANTAAN LIITTYVÄT TOIMET OVAT KUVATTUINA
TURVALLISUUSDOKUMENTAATIO	TOIMINTAMALLIT	VARMISTETAAN, ETTÄ: <ul style="list-style-type: none"> • TURVALLISUUSDOKUMENTAATIOA ON KATTAVASTI ESILLÄ KOTISIVUILLA • SEN SAATAVUUDESSA JA ESILLEPANOSSA NÄKYVÄ HALLITTU AVOIMUUS • TURVALLISUUSDOKUMENTAATIO LAADITAAN KÄYTTÄJÄRYHMITÄIN JA SE VIESTITÄÄN MONIKANAVAISESTI • TURVALLISUUSOHJEILLA VOI OLLA MYÖS VAIHTOEHTOISIA TOTEUTUSTAPOJA, KUTEN ANIMAATIO TAI LYHYT POD CAST -TYYPPIINEN ESITYS • TURVALLISUUSDOKUMENTAATIOSSA HUOMIOIDAAN ERITYISTILANTEET SEKÄ NIIHIN LIITTYVÄN TOIMINNAN • ESTEETTÖMYYS ON HYVÄ HUOMIOIDA ERILAISTEN JULKAISUKANAVIEN KAUTTA ESIMERKIKSI VIITOMALLA (ANIMAATIO YMS.), ERI KIELELLÄ TOTEUTETTujen ÄÄNITTEIDEN SEKÄ MYÖS KIRJALLISTEN DOKUMENTTIEN AVULLA • TURVALLISUUSDOKUMENTAATIOSSA HUOMIOIDAAN SEKÄ LAKISÄÄTEISET ETTÄ OMAA TURVALLISUUSTYÖTÄ TUKEVAT, OMATOIMISET JULKAISUT
	LAKISÄÄTEISET ASIAKIRJAT JA – SUUNNITELMAT	VARMISTETAAN, ETTÄ: <ul style="list-style-type: none"> • TURVALLISUUSASIAKIRJOJEN JA –SUUNNITELMIEN TIEDOTTAMINEN TAPAHTUU KOKO OPPILAITOS- JA KOREAKOULUYHTEISÖLLE JA SIDOSRYHMILLE KATTAVASTI • TURVALLISUUSVIESTINTÄ ON TAVOITTEELLISTA, JA SIINÄ NÄKYVÄ LAATU SISÄLLÖLLISESTI JA MÄÄRÄLLISESTI

KIINTEISTÖ- JA TURVALLISUUS-TEKNIikka	TEKNISET JÄRJESTELMÄT	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KIINTEISTÖSSÄ ON KATTAVA HUOLTOJÄRJESTELMÄ, JOSTA SELVIÄÄ MÄÄRÄAIKASTARKASTUSTEN HISTORIA JA NYKYTILA -MAHDOLLISTETAAN TURVALLISUUSJOHDOLLE PÄÄSY JÄRJESTELMÄÄN
	PELASTUSTOIMINNAN EDELLYTYKSET VARAUTUMINEN	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KIINTEISTÖ- JA TURVALLISUUSTEKNIikka OTEAAN OSAKSI TURVALLISUUDEN HALLINTAA • PELASTUSTOIMINNAN EDELLYTYKSIÄ PIDETÄÄN YLLÄ OHJAAMALLA KOKO YHTEISÖÄ KOHTEIDEN JATKUVAAAN TARKKAILUUN JA POIKKEAMISTA ILMOITTAMISEEN • KOHTEEN KÄYTTÖÖN TUODAAN SISÄISIIN PALOJA TURVALLISUUSTARKASTUKSIIN SOPIVIA TARKASTUSLISTOJA SEKÄ MYÖS MENETTELY TARKASTUSTEN DOKUMENTOIMISEKSI • JATKUVUUDENHALLINTAA JA VARAUTUMISTA KEHITETÄÄN OSANA TURVALLISUUSJOHTAMISTA • HÄTÄTILANTEISIIN VARAUDUTAAN KATTAVIN HÄTÄTILANNEOHJEIN JA HENKILÖKUNTA KANNUSTETAAN HARJOITTELEMAAN ERILAISSA HÄIRIÖTILANTEISSA TOIMIMISTA – HARJOITUKSET VALITAAN RISKILÄHTÖISESTI
	ULKOISTETUT TOIMINNOT	<ul style="list-style-type: none"> • KIINTEISTÖ- JA TURVALLISUUSTEKNIikkaAN LIITTYVIEN SOPIMUSTEN VASTUUT MÄÄRITELLÄÄN SEKÄ SOPIMUKSIIN LIITTYVÄT RISKIEN ARVIOINNIT SAATETAAN JOHDON TIETOON



<p>KOULUTUS</p>	<p>TURVALLISUUSKOULUTUKSEN SUUNNITTELU JA ORGANISOINTI</p>	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KOULUTUSSUUNNITTELUN ALOITTAMINEN JA SEN TOTEUTUKSEN POHJAUTUMINEN TUNNISTETUIHIN RISKEIHIN SEKÄ TEHTÄVÄN KAUTTA SYNTYNEESEEN TARPEESEEN VARMISTETAAN • TURVALLISUUSKOULUTUKSESTA RAKENNETAAN SÄÄNNÖLLISTÄ, RISKILÄHTÖISTÄ TOIMINTAA • JÄSENILLE TARJOTAAN "NON STOP"-TYYPPIÄ KOULUTUSKOKONAISSUUKSIA SUUNNITELTUINA ERI TEHTÄVIEN JA OSASTOJEN TOIMINNAN RISKIEN MUKAISESTI • TURVALLISUUSKOULUTUS KUVATAAN KOULUTUSKELLONA KATTAMAAN KESKEISET TURVALLISUUDEN OSA-ALUEET • KOULUTUSTARJONNASSA HUOMIOIDAAN ERILAISET TEHTÄVÄKUVAT • TURVALLISUUSKOULUTUSTA JÄRJESTETÄÄN MONIPUOLISESTI • TURVALLISUUSVARTIT OTETAAN OSAKSI VIIKKO- TAI KUUKAUSIKOKOUKSIA
	<p>KOULUTUKSEN RIITTÄVYYS</p>	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TURVALLISUUSKOULUTUKSEN TOTEUTUMISEN RIITTÄVYYS JA KATTAVUUS SEKÄ HENKILÖKUNNAN OSALLISTUMINEN • KOULUTUKSEEN OSALLISTUJEN JA HEIDÄN SAAMANS KOUKUTUKSEN KESKEISTEN SISÄLTÖJEN KIRJAAMINEN KOULUTUSREKISTERIIN
	<p>KOULUTUSREKISTERI- JA SUUNNITELMA</p>	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TYÖTEHTÄVÄKOHTAISESTI MÄÄRITELTYJÄ TURVALLISUUSTASO-VAATIMUKSIA MÄÄRITELLÄÄN • KOULUTUSTARJONNASSA NÄKYVÄ ERITASOISIA KOKONAISSUUKSIA, JOTKA OVAT JAOTELTUINA ESIMERKIKSI TURVALLISUUSOSAAMISVAATEIDEN KAUTTA (ESIMERKIKSI TARVITTAVA OSAAMISTASO I, II TAI III)

VIESTINTÄ	TURVALLISUUSVIESTINNÄN TOTEUTUS	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TURVALLISUUSVIESTINNÄSTÄ TEHDÄÄN KATTAVAA JA MONIPUOLISTA – OPPAITA, OHJEITA YMS.
	TURVALLISUUSVIESTINTÄ ERITYISTILANTEISSA	<ul style="list-style-type: none"> • MYÖS HÄTÄTILANNEOHJEISTUS HUOMIOIDAAN <p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TURVALLISUUSPOIKKEAMAT JA -HAVAINNOT SAAVAT ILMOITUSMENETTELYN (LÄHELTÄ PITI -TILANTEET (NEAR MISSES), ONNETTOMUUS- (ACCIDENT) JA TAPAHTUMAILMOITUKSIIN (INCIDENT) • TURVALLISUUSVIESTINTÄÄ TOTEUTETAAN NIIN, ETTÄ SIITÄ TULEE KAKSISUUNTAISTA, YHTEISÖN JÄSENIÄ KANNUSTETAAN VIESTIMÄÄN • VIESTIJÖIKSI KANNUSTETAAN TURVALLISUUDESTA VASTAAVIA HENKILÖITÄ KUTEN YLINTÄ JOHTOA, TURVALLISUUSVASTAAVAA TMS. • TIETYT TURVALLISUUTTA EDISTÄVÄT KAMPANJAT TUODAAN ESILLE JO SUUNNITTELUSSA KOKO VUODEKSI • TURVALLISUUDEN TEEMOISTA JÄRJESTETÄÄN ERILAISIA TAPAHTUMIA, JOITA ESITELLÄÄN MM. SOSIAALISESSA MEDIASSA – OPPILAAT JA OPISKELIJAT OTETAAN MUKAAN TOTEUTTAMAAN • SIDOSRYHMÄT HUOMIOIDAAN SAMOIN KUIN MYÖS MUUT ERILAISET KÄYTTÄJÄRYHMÄT
TULOKSET JA VAIKUTUKSET	SEURANTA JA MITTAAMINEN	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • VALITUILLA MITTAREILLA MITATAAN JA MYÖS RAPORTOIDAAN SÄÄNNÖLLISESTI TURVALLISUUS-TOIMINNASTA • TURVALLISUUSJOHTAMISEEN LIITETÄÄN SÄÄNNÖNMUKAISTA TURVALLISUUSTYÖN MITTAAMISTA JA TULOKSISTA OPPIMISTA
ANALYSOINTI JA PARANTAMINEN	<p>VARMISTETAAN, ETTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TURVALLISUUSTOIMINTOJEN MITTAUSTULOKSIA HYÖDYNNETÄÄN TOIMINNAN SUUNNITTELUSSA, PARANTAMISESSA JA ENNAKOIVAN TOIMINNAN TUKENA • TURVALLISUUTEEN LIITTYVIEN TULOSTEN ANALYSOINTIA KEHITETÄÄN 	

Liite 3: Oppaat ja julkaisut oppilaitosten sekä korkeakoulujen turvallisuutta tukemaan



Vapaaehtoistoimintaa turvallisesti - opas varhaiskasvatukselle, oppilaitoksille ja korkeakouluille

Martikainen S. & Ranta T. 2020. Vapaaehtoistoimintaa turvallisesti - opas varhaiskasvatukselle, oppilaitoksille ja korkeakouluille. Laurea Julkaisut. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-571-9>

Vapaaehtoistoiminta, toiselta nimeltään vapaaehtoistyö, tarkoittaa omasta vapaasta tahdosta tapahtuvaa, kaikille avointa työtä, joka hyödyttää kolmatta osapuolta perheen ja ystäväpiirin ulkopuolella. Vapaaehtoistoimintaan liittyy käsite yleishyödyllisyys, jolla tarkoitetaan vastikkeetonta, yhteisvastuullista ja autonomista toimintaa. Vapaaehtoistyö on saamassa yhä isompaa jalansijaa myös koulutusorganisaatioiden arjessa. Tänä päivänä yhä useampi työntekijä ja opiskelija pääsevät osallistumaan vapaaehtoistyöhön osana omaa työtään tai opintojaan. Jotta työstä koituisi hyvää mieltä ja onnistumisen kokemuksia kaikille osapuolille, on jo ennakolta huomioitava työn suorittamiseen liittyvät riskit sekä turvallisuusvastuut ja niistä sopiminen. Tämä opas on kirjoitettu sekä vapaaehtoistyöntekijälle, kohdeorganisaatiolle että myös vapaaehtoistyöhön lähettävälle organisaatiolle vapaaehtoistyön turvallisuuden varmistamiseksi.



Johdon vastuusta ja toiminnasta ulkomaantyyön turvallisessa arjessa ja häiriötilanteissa, e-kirja

Martikainen, S. & Ranta, T. 2018. Johdon vastuusta ja toiminnasta ulkomaantyyön turvallisessa arjessa ja häiriötilanteissa. Laurea Julkaisut 98. Laurea-ammattikorkeakoulu. [URN:ISBN:978-951-799-497-2](http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-497-2)

Useat organisaatiot ja erilaiset yhteisöt toimivat tänä päivänä aktiivisesti kannustukseen yhteisöjensä jäseniä ulkomaantyyöhön. Tässä oppaassa ulkomaantyyöllä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, joka tapahtuu kotimaan rajojen ulkopuolella. Opas on syntynyt tarpeesta kuvata turvallinen ulkomaantyyön prosessi. Turvallisuuden varmistaminen on työnantajan velvollisuus silloin, kun lähtijänä on työntekijä. Lähettävä organisaatio vastaa työntekijöiden turvallisuudesta myös ulkomailla. Turvallinen työympäristö on jokaisen yhteisön jäsenen oikeus, eikä siitä voi tinkiä missään olosuhteissa. Hyvin ja systemaattisesti toteutettu turvallisuusjohtaminen ulkomaan kohteissa vaikuttaa myös organisaation imagoon. Lisäksi ulkomaantyyön turvallisuutta säätelee monipuolinen lainsäädäntö, jonka velvoitteita on myös haluttu kuvata tässä oppaassa. Oppaan tarkoituksena on tarjota turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan kautta turvaa ulkomaantyyölle. Kun turvallisuus on huomioitu jo ulkomaantyyön suunnittelun alussa ja se otettu osaksi suunnitelmia sekä sitä kautta toimintaa, voi työntekijät voivatta huoletta valmistautua tulevaan matkaa varten. Ennakolta huomioitava työn suorittamiseen liittyvät riskit sekä turvallisuusvastuut ja niistä sopiminen.

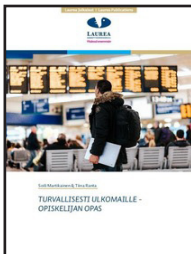


Turvallisesti ulkomaille - opiskelijan opas

Martikainen S., Ranta T., (2019). Turvallisesti ulkomaille - opiskelijan opas., Laurea julkaisut 104., Laurea-ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-951-799-507-8

Turvallinen opiskelu- ja työympäristö on myös ulkomailla jokaisen oppilaitoksen ja korkeakoulu yhteisön jäsenen oikeus, eikä siitä voi tinkiä missään olosuhteissa. Sinulla opiskelijana on tärkeä, oma roolisi turvallisuuden varmistamisessa. Esi-merkiksi maakohtaisen vakuutuksen hankkiminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä, kuten myös paikallisten rajoitusten ja ohjeiden selvittäminen. Tarkista myös ennakoita, mitä saat viedä laillisesti mukansasi kohteeseen. Varmista myös riittävä rokotusturva sekä muut terveyteesi liittyvät asiat hyvissä ajoin ennen matkaa. Tämä opas on kirjoitettu sekä vapaaehtoistyöntekijälle, kohdeorganisaatiolle että myös vapaaehtoistyöhön lähettävälle organisaatiolle vapaaehtoistyön turvallisuuden varmistamiseksi.

Julkaisuja tukemaan turvallisuustyötä kaikilla kouluasteilla

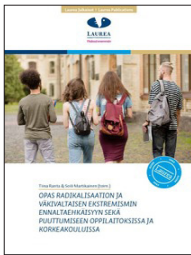


Turvallinen, väkivallaton koulu ja päiväkotiki (ammatillinen kirja)

Martikainen S. (toim.). 2018. Turvallinen, väkivallaton koulu ja päiväkotiki. Laurea Julkaisut 100. Laurea-ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-951-799-494-1

Oppilaitoksen ja korkeakoulun ennakoiva turvallisuusjohtaminen on laaja ja haastava tehtäväkenttä. Vaikka johtaminen lähtee liikkeelle ylimmän johdon toimista, tarvitaan sen toteuttamiseen koko henkilökunnan sitoutumista ja osallistumista. Myös lapsien, oppilaiden ja opiskelijoiden panosta tarvitaan turvallisuuden hyväksi. Turvallisuusjohtaminen vaatii koko työyhteisön osaamisen kehittämistä, jotta reagoinnin sijaan ennakoinnista tulee koko henkilökunnan toimintatapa. Näillä toimilla tarjoamme lapsille, oppilaille ja opiskelijoille hyvän oppimis-ympäristön sekä työntekijöille hyvinvoivan työyhteisön.

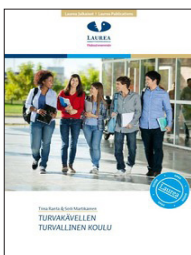
Julkaisu sisältää koulujen ja päiväkotien turvallisuuden tietoperustaa käsitteleviä artikkeleita sekä artikkeleita, joissa on kuvattu arjen hyviä käytänteitä. Julkaisun kirjoittajina ovat Opetushallituksen rahoituksella vuosina 2017–2018 toteutetun Turvallinen, väkivallaton koulu –koulutuksen osallistujat ja opettajat. Tämä julkaisu on tarkoitettu varhaiskasvatuksen, perusopetuksen, lukioiden, ammattiopistojen ja vapaan sivistystyön turvallisuudesta vastaaville ja turvallisuuden kehittämistä kiinnostuneille henkilöille. Toivomme, että julkaisu tarjoaa lukijoille uusia ajatuksia siitä, miten ennaltaehkäisevillä keinoilla voidaan vaikuttaa koulujen ja päiväkotien turvallisuuteen ja pienentää väkivallan uhkaa.



Opas radikaalisuuntauksen ja väkivaltaisen ekstremismin ennaltaehkäisyyn sekä puuttumiseen oppilaitoksissa ja korkeakouluissa, e-kirja.

Ranta T., Martikainen S. (Eds.). (2018). Opas radikaalisuuntauksen ja väkivaltaisen ekstremismin ennaltaehkäisyyn sekä puuttumiseen oppilaitoksissa ja korkeakouluissa. Laurea Julkaisut 88. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-480-4>.

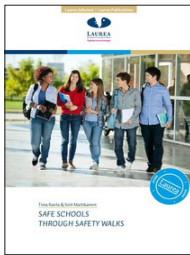
Väkivaltainen radikaalisuuntauksen, ekstremismin ja ääri liikkeen toiminta ovat entistä näkyvämpiä Suomessa. Yksilön radikaalisuuntauksen johtava prosessi voi olla hyvinkin nopea tai vaihtoehtoisesti se voi kestää vuosia. Väkivaltaiselle ekstremismille on lukuisia syitä ja sen ennaltaehkäisy edellyttää suunnitelmallista, monipuolista ja samalla joustavaa yhteistyötä muun muassa poliitikkojen, päättäjien, viranomaisten, perheiden ja ystävien kesken. Oppilaitosten ja korkeakoulujen toimet radikaalisuuntauksen ja väkivaltaisen ekstremismin ennaltaehkäisemiseksi koskettavat suurta henkilömäärää. Ennaltaehkäisevät toimet ovat siten merkittäviä tekoja sekä turvallisen että terveellisen opiskelu- ja työympäristön varmistamiseksi. Tässä oppaassa tarkastellaan radikaalisuuntauksen ja väkivaltaisen ekstremismin keskeisiä käsitteitä, ilmiön synty mekanismeja ja sen esiintymistä Suomessa. Samoin käydään läpi riskiperusteisen turvallisuusjohtamisen periaatteita sekä lainsäädäntöä. Oppaassa tuodaan esille myös konkreettisia turvallisuustoimia radikaalisuuntauksen ja väkivaltaisen ekstremismin ehkäisemiseksi oppilaitos- ja korkeakoulu-yhteisössä. Oppaassa ei käsitellä radikaalisuuntauksen ja väkivaltaisen ekstremismin vaikuttavia yhteiskunnan ennaltaehkäiseviä toimia.



Turvakävellen turvallinen koulu - e-kirja.

Ranta T., Martikainen S., (2017). Turvakävellen turvallinen koulu., Laurea Julkaisut 81., Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-465-1>

Turvakävellen turvallinen koulu -opas keskittyy oppilaitoksen ja korkeakoulun turvallisuuskoulutukseen turvakävelyn keinoin. Se on tarkoitettu kaikille oppilaitosten ja korkeakoulujen turvallisuuden kehittämistä kiinnostuneille. Turvallisuus on aidosti vasta silloin hallinnassa, kun sitä toteuttaa koko kouluyhteisö yhdessä suunnitellen, harjoitellen ja tosipaikassa toimien. Turvakävelyitä on toteutettu monilla eri tavoilla ja eri tarkoituksessa jo lähes 30 vuoden ajan, vaikkakin vasta viime vuosina turvakävely on alkanut yleistyä lähinnä turvallisuuskoulutuksen menetelmänä. Oma toimintaansa uhkaavien riskien tunnistaminen ja käsitteleminen on yksi oppilaitoksen ja korkeakoulun tärkeistä tehtävistä. Turvakävelyt ovatkin osa riskilähtöistä turvallisuustoimintaa. Turvakävelyn sisällöksi valitaan oppilaitoksen tai korkeakoulun ajankohtainen teema. Oppaassa kuvataan erilaisia turvakävelyteemoja sekä kerrotaan, miten kävely suunnitellaan ja toteutetaan. Parhaimmillaan turvakävely on kokonaisuus, joka antaa kulkijalleen riittävän ymmärryksen kohteen turvallisuudesta. Tärkeää on malttaa keskittyä oppimisen kannalta olennaisimpaan. Hyvin toteutettuna turvakävely on varsin oivallinen menetelmä oppilaitoksen ja korkeakoulun turvallisuuden kehittämiseen.



Safe Schools Through Safety Walks, e-kirja

Ranta T., Martikainen S., (2017). Safe Schools through Safety Walks, Laurea Julkaisut 84., Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-473-6>

The Safe Schools through Safety Walks guide focuses on safety training for schools and higher education institutions using safety walks. It is intended for anyone interested in improving the safety of schools and higher education institutions. Safety is not truly under control until the entire school community practices it together by planning, training and taking action in a true emergency. Safety walks have been implemented in many different ways and for different purposes for nearly 30 years, although safety walks have started to become more common as a safety training method only during the past few years. Identifying and processing risks that threaten operations is one of the important tasks of a school or higher education institution. Safety walks are a part of risk-based safety work.

A current theme at the school or higher education institution is selected as the subject of the safety walk. The guide describes different types of safety walk themes and explains how the walk is to be planned and implemented. Ideally, the safety walk is an entity that provides the participant with sufficient understanding on the safety of the site. It is important to exercise restraint and focus on only the most essential things for learning. When implemented well, safety walks are an excellent method to improve the safety of the school.



Sisälle suojautuminen oppilaitoksissa, e-kirja

Ranta T., Martikainen S., (2016). Sisälle suojautuminen oppilaitoksissa. Laurea Julkaisut 75., Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-451-4>

Sisälle suojautuminen oppilaitoksissa -oppassa keskitytään sisällesuojautumisharjoituksiin, joiden vaikuttavuutta lisätään hyvän suunnittelun kautta. Oppilaitosten yksi keskeinen tehtävä on tunnistaa, analysoida ja käsitellä ne riskit, jotka voivat uhata sen toimintaa sekä päättää, millaisia riskejä oppilaitos pitää niin todennäköisinä, että niitä varten on tärkeää harjoitella. Kun arvioidaan lähialueella tapahtuvaa vakavaa sisälle suojautumista edellyttävää tilannetta, todennäköisimmiksi tapahtumiksi nousevat tulipalo tai kemikaalionnettomuus.

Harjoituksiin tarvitaan mukaan koko oppilaitosyhteisö: henkilökunta, lapset, oppilaat ja opiskelijat sekä sidosryhmät. Tosipaikan tullen jokaisen oppilaitosyhteisön jäsenen on osattava toimia yhdessä. Turvallisuus on aidosti vasta silloin hallinnassa, kun sitä toteuttaa koko oppilaitosyhteisöyhdessä suunnitellen, harjoitellen ja tosipaikassa toimien. Opas syntyi Opetushallituksen rahoittaman, Laurea-ammattikorkeakoulun toteuttaman Varautuva, turvallinen koulu -koulutuksen osallistujien esille tuoman tarpeen pohjalta. Opas on tarkoitettu kaikille oppilaitoksen turvallisuuden kehittämisestä kiinnostuneille. Toivomme oppaan antavan lukijoille uusia ajatuksia sisälle suojautumisen harjoittelun toteuttamiseen.



Sheltering indoors in Educational Institutions, e-kirja

Ranta T., Martikainen S., (2018). Sheltering Indoors in Educational Institutions. , Laurea Julkaisu 92. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-484-2>

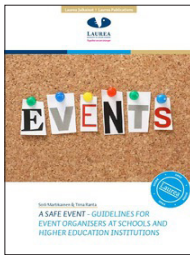
Finnish schools have been practicing sheltering indoors for a few years now. The exercise scenario used has often been an external threat of violence targeted against the school. We have heard of shelter-in-place exercises, where primary school children have been escaping from the reach of a 'man with a knife' into the school premises. Schools also practice sheltering in case of shootings. These exercises have been performed with the best of intentions. However, the threat of external violence is hardly among the most likely threats in a school environment, even though we know that Finnish schools have been under the threat of extreme violence. Therefore, we recommend that schools arrange exercises that promote safety from a risk-based point of view, which would give the exercises totally different starting points. We encourage the school staff to estimate which external threats could adversely affect the educational institution community in a situation where the school staff was unable to take the correct action. Our goal is that schools would primarily focus on practicing for the kind of events that could occur during a school day. All kinds of safety exercises are of course justified, but considering the likelihood of different scenarios, schools could reflect what kind of hazards they primarily practice for.



Turvallinen tapahtuma – Opas oppilaitosten ja korkeakoulujen tapahtumajärjestäjille, e-kirja.

Martikainen S., Ranta T., (2016). Turvallinen tapahtuma: Opas oppilaitosten ja korkeakoulujen tapahtumajärjestäjille. , Laurea Julkaisu 66., Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-438-5>

Tänä päivänä oppilaitokset ja korkeakoulut toimivat aktiivisesti tapahtumien järjestäjinä ja on ollut ilahduttavaa huomata, miten monipuolisia ja - ilmeisiä tapahtumia meille kaikille on tarjolla. Tämä opas on syntynyt tarpeesta tarjota turvallinen ja sitä kautta onnistunut tapahtumaelämys tapahtumiin osallistujille. Turvallisuus vaikuttaa tapahtuman ja tapahtuman järjestäjän imagoon. Epäonnistuessaan sillä on vaikutusta sponsoreiden ja osallistujien kiinnostukseen tapahtumaa ja tapahtumanjärjestäjää kohtaan. Oppaan tarkoituksena on siksi tarjota oppilaitosten ja korkeakoulujen tapahtumajärjestäjille hyvin suunnitellusta turvallisuustyöstä kivijalka muulle tapahtuman suunnittelulle. Kun turvallisuus on jo tapahtuman suunnittelun alkumetreillä huomioitu ja saatettu osaksi suunnitelmia sekä tulevaa toimintaa, voi loppusuoralla keskittyä muuhun tärkeään työhön tapahtuman onnistumisen varmistamiseksi. Tapahtuman turvallisuutta säätelee monipuolinen lainsäädäntö, jonka velvoitteita olemme myös halunneet kuvata tässä oppaassa. Ennen kaikkea haluamme kuitenkin tuoda turvallisen ja viihtyisän tapahtuman lähtökohdaksi riskit niiden tunnistamisen, arvioinnin sekä käsittelyn kautta. Turvallisuusalalla jo vakiintunut sanonta "vain tunnistettuihin riskeihin voidaan varautua" pätee myös tapahtumien osalta.



A Safe Event - Guidelines for Event Organisers at Schools and Higher Education Institutions, e-kirja

Ranta T. & Martikainen S. (2018). A Safe Event - Guidelines for Event Organisers at Schools and Higher Education Institutions. Laurea Julkaisut 91. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-483-5>

The purpose of this guide is to help persons involved in the arrangement of events in ed-ucational organisations plan a safe event with proactive safety and security management (SSM) as their starting point. In this context, event refers to a public or private meeting, such as a party, seminar, meeting, conference, concert, exhibition, promotional event, amusement, contest or performance (Assembly Act 530/1999). The event differs from normal teaching and guidance activities practiced by the educational organisation in terms of, for example, participants, time of day, space arrangements, catering or performers.

In a large share of Finnish educational organisations, a prosafety and security atmosphere supporting the development of safety and security is beginning to emerge: schools want to do systematic work to enable creation of a safe education and working environment. It is good to consider the security work conducted by educational organisations as an entity visible in everything that the organisation does.



Varautuva, turvallinen koulu (useita eri kirjoittajia), e-kirja.

Martikainen S. (Ed.), (2016). Varautuva, turvallinen koulu., Laurea Julkaisut 70., Laurea-ammattikorkeakoulu., <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-446-0>

Oppilaitoksen turvallisuusjohtamisen tulee olla kokonaisvaltaista ja riskiperusteista. Turvallisuus luo vahvan perustan oppilaiden, opiskelijoiden ja henkilökunnan hyvinvoinnille. Varautumisen avulla ehkäistään päivittäisiä ja poikkeuksellisia vaaratilanteita. Hyvinvoinnilla tarkoitetaan fyysisistä ja psyykkistä hyvinvointia sekä psykososiaalisia seikkoja. Siihen sisältyvät myös työ- ja opiskeluympäristöt. Hyvinvointi on työ- ja opiskeluelämän laatua ja sillä on merkittävä vaikutus oppilaiden, opiskelijoiden, työntekijöiden, kuten myös koko työpaikan ja koulutusorganisaation menestykseen.

Varhainen puuttuminen on tuen tarjoamista oppilaalle, opiskelijoille, henkilökunnan jäsenelle mahdollisimman nopeasti ongelman ilmaannuttua. Moniammatillinen yhteistyö on yksi keskeisistä varhaisen puuttumisen keinoista. Tämä julkaisu on suunnattu kaikille oppilaitoksen turvallisuusjohtamisen kehittämisestä kiinnostuneille henkilöille. Artikkelit sisältävät sekä turvallisuusjohtamisen teoriaa että turvallisuustyön hyvien käytänteiden kuvauksia. Keskeisiä teemoja ovat turvallisuusjohtaminen, turvallisuuskoulutus, hyvinvointi ja varhainen puuttuminen sekä palvelulupaus opetuksesta ja ohjauksesta. Julkaisu syntyi Opetushallituksen rahoittaman, Laurea-ammattikoulun toteuttaman Varautuva, turvallinen koulu -koulutuksen kehittämistehtävien pohjalta. Artikkeleita kirjoittivat koulutukseen osallistuneet eri oppilaitosten toimijat sekä koulutuksen opettajat. Toivomme, että julkaisu tarjoaa lukijoille uusia ideoita ja toimintamalleja oppilaitoksen turvallisuustyön kehittämiseen.



Arjen ennakoiva turvallisuusjohtaminen (useita eri kirjoittajia), e-kirja.

Martikainen S. (Ed). (2015). Arjen ennakoiva turvallisuusjohtaminen oppilaitoksissa. Laurea Julkaisut 53. Laurea-ammattikorkeakoulu <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-413-2>

Oppilaitosten turvallisuus on koko oppilaitos- ja korkeakoulu yhteisön yhteinen asia.

Tämä julkaisu on suunnattu kaikille oppilaitoksen turvallisuusjohtamisen kehittämisestä kiinnostuneille henkilöille. Artikkelit sisältävät sekä turvallisuusjohtamisen teoriaa että turvallisuustyön hyvien käytänteiden kuvauksia. Keskeisiä teemoja ovat turvallisuusjohtaminen, riskienhallinta sekä jatkuva parantaminen.

Julkaisu syntyi Opetushallituksen rahoittaman, Laurea-ammattikoulun toteuttaman Arjen ennakoiva turvallisuusjohtaminen –koulutuksen kehittämistehtävien pohjalta. Artikkeleita kirjoittivat koulutukseen osallistuneet oppilaitosten toimijat sekä koulutuksen opettajat. Toivomme julkaisun antavan lukijoille uusia ajatuksia ja keinoja arjen turvallisuustyön kehittämiseen.

Muut oppilaitoksen ja korkeakoulun turvallisuustyötä tukevat arjen artikkelit:

Kokeilukulttuurilla uutta osaamista koulutusorganisaatioiden turvallisuusjohtamiseen.

Martikainen S., Ranta T., (2016). Kokeilukulttuurilla uutta osaamista koulutusorganisaatioiden turvallisuusjohtamiseen. UAS Journal, (3), Arene ry. [URN:NBN:fi:amk-2016122121384](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016122121384)

Suuressa osassa suomalaisia koulutusorganisaatioita on syntymässä turvallisuuden kehittämistä tukeva, turvallisuusmyönteinen ilmapiiri: ne haluavat tehdä työtä turvallisen opiskelu- ja työympäristön mahdollistamiseksi. Oppilaitosten ja korkeakoulujen turvallisuustyö on hyvä mieltää kokonaisuutena, joka näkyy läpi kaikessa toiminnassa. Se linkittyy erityisesti johtamiseen, jonka kautta syntyvät myös vastuut ja velvoitteet. Se edellyttää myös turvallisuusosaamista, jonka vuoksi tarvitaan henkilökunnan, oppilaiden ja opiskelijoiden koulutusta sekä harjoituksen järjestämistä. Vasta aito, koeteltu kyky ja valmius toimia kaikissa tilanteissa mahdollistavat toiminnan jatkuvuuden normaaliolojen häiriötilanteissa, kuten myös poikkeusoloissa. (Martikainen & Ranta 2014, 34.)

Lähtökohtamme on yhteinen varautumisen tahtotila.

Ranta T., Pekki J., (2014). Lähtökohtamme on yhteinen varautumisen tahtotila. Turvallisuus & riskienhallinta, (6), p. 36, Turvallisuuden ja Riskienhallinnan Tietopalvelu. [URN:NBN:fi:amk-2017070414114](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017070414114)

Häiriötön toiminta on oppilaitosten ja korkeakoulujen yhteinen asia. Sen voi rakentaa hyvän varautumisen pohjalle. Työpajamallin kautta löytää uusia ideoita varautumiseen, yhteistä tekemistä ja ymmärrystä.





AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences



Turvallisuuden johtamiseen niin oppilaitoksissa kuin korkeakouluissa liittyy keskeisesti riskiperusteisuus, jonka kautta varmistetaan osaltaan toiminnan jatkuminen normaalioloissa, häiriötilanteissa sekä myös poikkeusoloissa. Varautuminen on kokonaisuus, jota ei voi koskaan tehdä etukäteisesti liikaa. Se on toimintaa, jonka avulla varmistetaan häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa oppilaitoksen ja korkeakoulun tehtävien hoitaminen mahdollisimman häiriöttömästi sekä tarvittavat, tavanomaista poikkeavat toimet.

Opas on syntynyt tutkitusta tarpeesta kuvata riskiperusteinen, turvallisuusjohtamiseen perustuva malli turvallisen ja viihtyisän opiskelu- ja työympäristön mahdollistamiseksi jokaiselle näissä yhteisöissä opiskeleville ja työskenteleville myös silloin, kun kaikki ei menekään odotetusti. Turvallinen työympäristö on myös jokaisen työyhteisön jäsenen oikeus, eikä siitä voi tinkiä missään olosuhteissa. Hyvin ja systemaattisesti toteutettu turvallisuusjohtaminen vaikuttaa positiivisesti myös kohteensa imagoon.