



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kriisijohtamisjärjestelmän kehittäminen Tampereen ammattikorkeakoulu TAMKissa

Sami Heino

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Kriisijohtamisjärjestelmän kehittäminen Tampereen  
ammattikorkeakoulu TAMKissa**

Sami Heino  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2018

Sami Heino

### Kriisijohtamisjärjestelmän kehittäminen Tampereen ammattikorkeakoulu TAMKissa

Vuosi 2018 Sivumäärä 59

---

Tarve kriisijohtamisjärjestelmän kehittämiseksi ilmeni kriisijohtamisharjoituksessa havaituista kehittämistarpeista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kriisijohtamisjärjestelmän kehittäminen opinnäytetyön toimeksiantajana toimineelle Tampereen ammattikorkeakoulu TAMKille. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda konkreettisenä lopputuotteena johtoryhmälle toimenkuvakorteista koostuva kriisikansio, jota käytettäisiin organisaation kriisijohtamisohjeena.

Ammattikorkeakoulua on tässä opinnäytetyössä lähestytty osakeyhtiömuotoisena organisaationa ja teoreettisessa viitekehyksessä aihetta on käsitelty yritysturvallisuuden lähtökohdista. Kriisijohtamisjärjestelmän kehittämisen teoreettisena perustana on ollut riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen sekä turvallisuusjohtamisjärjestelmän lähtökohdat sekä standardit.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyössä on käytetty tiedonkeruumenetelminä puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä yhteisöllistä ideointi- ja analysointimenetelmää. Menetelmillä kerättyjen tietojen analysointimenetelmänä on tässä opinnäytetyössä ollut teemoittelu. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä olivat: ”Mitkä ovat kriisijohtamisen keskeisimpiä onnistumisen edellytyksiä?” ja ”Mitkä ovat keskeisimpiä tehtäviä ja vastuita kriisijohtoryhmässä?” Tutkimuskysymyksiin vastattiin opinnäytetyön johtopäätöksissä.

Opinnäytetyön lopputuotteena tehtiin toimeksiantajalle kriisikansio, jonka sisältö kattaa johdannon aiheeseen, kuvauksen kriisijohtamisen edellytyksistä, ohjeet toimenpiteiden käynnistämiseen, varoitusten ja hätäviestien lähettämiseen, yhteystiedot, roolit ja vastuut häiriötilanteissa, johtokeskustilat ja varatilat sekä tilanne- ja toimenkuvakortit.

Keskeisinä johtopäätöksinä todettiin, että kriisijohtamisen onnistuminen edellyttää riskien arvioinnin riittävää huomioon ottamista sekä niiden riskien minimointia, jotka toteutuessaan olisivat potentiaalisia laukaisemaan kriisin. Onnistuakseen kriisijohtaminen edellyttää viestintää, sillä kriisijohtamisen onnistuminen on riippuvainen viestinnän onnistumisesta. Kriisijohtoryhmässä keskeisimpiä tehtäviä ja vastuita ovat johtaminen ja viestintä.

Asiasanat: Kriisi, kriisijohtaminen, kriisijohtamisjärjestelmä

Sami Heino

**Development of a Crisis Management System at Tampere University of Applied Sciences**

Year	2018	Pages	59
------	------	-------	----

---

The demand to develop a crisis management system emerged from the development needs identified in the crisis management exercise. The objective of this thesis was to develop a crisis management system for the commissioner, Tampere University of Applied Sciences (TAMK). The objective was to create a crisis folder with job description cards, which are to be used for crisis management in organisations.

For the scope of this thesis, TAMK was approached as a limited company organisation and from the theoretical perspective of corporate safety and security. The development of the crisis management system was guided by the theoretical frameworks of risk management, safety and security management, and the foundations and standards of safety and security management systems.

For this functional thesis, data were gathered by utilizing semi-structured interviews as well as joint generation and analysis of ideas. The data were analysed by applying the methods of qualitative content analysis. This study set out to answer the following question of what the fundamental requirements for successful crisis management are. It also examines the question of what the pivotal roles and responsibilities in a crisis management team are. The findings of this study provide answers to these questions.

The results of this study were organised into a crisis folder for the commissioner, consisting of an introduction, description of the requirements for crisis management, instructions for taking action and for raising the alarm, contact details, roles and responsibilities in unexpected situations, primary and secondary areas for the command center and job descriptions.

The key conclusions were that the success of crisis management requires taking adequate account of the risk assessment and minimizing the risks that, if realised, would be potential for triggering the crisis. In order to succeed, crisis management requires communication, because the success of crisis management depends on the success of communication. The most pivotal tasks and responsibilities of the Crisis management team are management and communication.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Crisis Management System

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaus .....	6
1.2	Keskeiset käsitteet.....	6
1.3	Kohdeorganisaation kuvaus.....	7
1.4	Ammattikorkeakoulu turvallisuusympäristönä .....	8
2	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät .....	10
2.1	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	10
2.2	Kirjallisuuskatsaus .....	10
2.3	Teemahaastattelu.....	11
2.4	Kuusi ajatteluhattua.....	12
2.5	Tiedonanalysointimenetelmä .....	12
3	Yritysturvallisuus ja kriisijohtaminen.....	13
3.1	Yritysturvallisuus.....	13
3.2	Turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta .....	15
3.3	Kriisijohtaminen.....	17
3.4	Kriisijohtamisen prosessimalli ja kriisin lopputulemat .....	20
3.5	Kriisijohtamisjärjestelmän kehittäminen .....	22
4	Opinnäytetyön prosessi.....	24
5	Tulokset .....	27
5.1	Haastattelut.....	27
5.2	Yhteisöllinen ideointi.....	29
6	Pohdinta.....	30
7	Johtopäätökset, oman työn arviointi ja jatkotutkimusaiheet .....	31
	Lähteet .....	33
	Kuviot .....	36
	Taulukot .....	36
	Liitteet.....	37

## 1 Johdanto

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tausta ja tavoitteet sekä opinnäytetyöaiheen rajaus ja tutkimuskysymykset. Luvussa esitellään opinnäytetyön teoriassa käytetyt keskeiset käsitteet, toimeksiantajan organisaatio sekä tutustutaan ammattikorkeakouluun turvallisuusympäristönä.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaus

Tampereen ammattikorkeakoulu TAMKissa alettiin kehittää kriisijohtamisjärjestelmää Laurea-ammattikorkeakoulun turvallisuusalan koulutusohjelmaan kuuluvan opinnäytetyön kautta. Tarve kriisijohtamisjärjestelmän kehittämiseksi ilmeni TAMKissa järjestetyssä kriisijohtamis-harjoituksessa. Harjoituksen järjesti Insta Trust Oy ja harjoitus evaluoitiin Laurea-ammattikorkeakoulun toimesta. Ehdotus kriisijohtamisjärjestelmän kehittämistä turvallisuusalan koulutusohjelmaan kuuluvan opinnäytetyön kautta tuli Laurea-ammattikorkeakoululta.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoite on kehittää Tampereen ammattikorkeakoulu TAMKin kriisijohtamisjärjestelmää parantamalla kriisijohtamisen ohjeistusta. Opinnäytetyön tarkoitus on luoda konkreettisenä lopputuotoksena organisaatiolle toimenkuvakortit, joista kootaan kriisikansio. Kriisikansion on tarkoitus toimia organisaation kriisijohtamisohjeena, jota käytetään johtoryhmästä alkaen selkiyttämään toimintaa kriisitilanteessa sekä nopeuttamaan tilanteisiin reagointia. Lopputuotoksena syntyvät toimenkuvakortit jaetaan myös ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkostolle TAMKin organisaatiota ja sen toimintaa koskevia luottamuksellisia tietoja lukuun ottamatta. Opinnäytetyöstä rajattiin pois kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen ja keskityttiin organisaation kriisijohtamisohjeistuksen kehittämiseen. Kriisiviestintä huomioidaan opinnäytetyössä keskeisenä osana kriisijohtamista, mutta sen kokonaisvaltainen ja yksityiskohtainen ohjeistaminen olisi laajentanut liaksi opinnäytetyötä.

Opinnäytetyössä tutkitaan, mitkä ovat kriisijohtamisen keskeisimpiä onnistumisen edellytyksiä ja selvitetään kriisijohtoryhmän tärkeimpiä tehtäviä ja vastuita. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat: ”Mitkä ovat kriisijohtamisen keskeisimpiä onnistumisen edellytyksiä?” ja ”Mitkä ovat keskeisimpiä tehtäviä ja vastuita kriisijohtoryhmässä?”. Tutkimuskysymyksiin vastataan kirjallisuuskatsauksen, haastattelujen ja yhteisöllisen ideointimenetelmän avulla kerätyn ja analysoidun tiedon pohjalta sekä opinnäytetyön produktissa.

### 1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön teoriassa käytettävät keskeiset käsitteet. Keskeisiä käsitteitä ovat jatkuvuudenhallinta, kriisi, riski, riskienhallinta, sidosryhmä ja turvallisuusjohtaminen.

**Jatkuvuudenhallinta** tarkoittaa kokonaisvaltaista hallintaprosessia, jossa organisaatioon kohdistuvat uhat ja niiden mahdollinen vaikutus liiketoimintaan on tunnistettu. Hallintaprosessi mahdollistaa organisaatiolle kyvyn mukautua ja reagoida tehokkaasti sekä tärkeimpien sidosryhmien intressien, maineen, brändin ja toimintojen suojaamisen. (SFS-EN ISO 22301:2014, 10.)

**Kriisi** on kärjistynyt, vaarallinen tilanne, käännekohta tai murros (Kotimaisten kielten keskus 2017). Kriisin yläkäsitteenä on spontaani tapahtuma ja alakäsitteenä poliittiset ja taloudelliset kriisit. Kriisin assosiatiivisia käsitteitä ovat hälytystila, konfliktit, kriisialueet ja ristiriidat (Finto 2018). Kriisillä tarkoitetaan tilannetta, joka on vaarallinen, vaikea, sekava tai poikkeuksellinen, ja vaatii tehostettuja toimia (SPEK & TSK 2014, 100). Kriisi on korkeakouluyhteisön aineellisia tai aineettomia arvoja, kuten yksilöitä, kiinteistöä, irtaimistoa tai yhteisön mainetta uhkaavana tapahtuma tai prosessi (Kreus, ym. 2010, 14).

**Riskillä** tarkoitetaan epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin. Riskillä viitataan usein mahdollisiin tapahtumiin ja seurauksiin tai niiden yhdistelmään. Riski on siis tapahtuman seurausten ja toteutumisen todennäköisyyden yhdistelmä. (SFS-opas 73:2011, 8.)

**Riskienhallinta** on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan riskien osalta (SFS-opas 73 2011, 8).

**Sidosryhmä** on henkilö tai organisaatio, joka voi vaikuttaa johonkin organisaation päätökseen tai toimintaan tai johon päätös tai toiminto voi vaikuttaa tai joka kokee olevansa organisaation päätöksen tai toiminnon vaikutuksen kohteena (SFS-opas 73:2011, 10).

**Turvallisuusjohtaminen** on osa yrityksen normaalia johtamista, jonka tavoitteena on yrityksen toiminnan jatkuvuuden, turvallisuuden ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018).

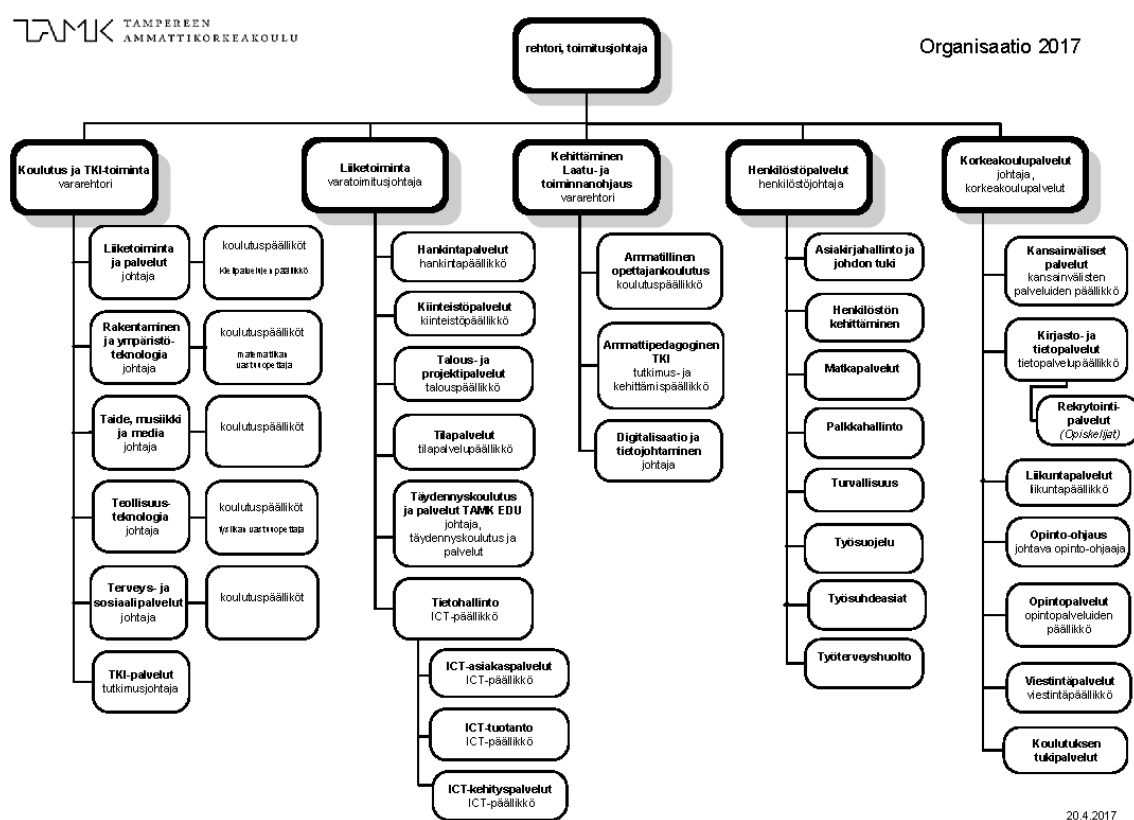
### 1.3 Kohdeorganisaation kuvaus

Tampereen ammattikorkeakoulu -TAMK on monialaisena ja kansainvälisenä profiloituvaa ammattikorkeakoulu, jonka toiminnot keskittyvät terveyden ja hyvinvoinnin, talouden ja tekniikan sekä oppimisen ja luovuuden edistämiseen. TAMK koostuu neljästä kampuksesta, joita ovat Tampereen Kaupissa sijaitseva pääkampus, Mediapolis, Musiikkiakatemia ja Pro akatemia. Lisäksi TAMKilla on Pirkanmaalla kolme tukipaikkakuntaa: Ikaalinen, Mänttä-Vilppula ja Virrat. (TAMK 2016; TAMK 2018a.)

TAMKissa on yli 13 000 opiskelijaa, joista tutkinto-opiskelijoita on noin 10 000. TAMKilla on koulutusvastuu seitsemällä koulutusalueella. AMK -tutkintonimikeitä TAMKissa on 17 ja ylempiä AMK -tutkintonimikeitä 15. Tutkinto-ohjelmia on 40, joista kahdeksan on englannin kielisiä. Suoritettuja tutkintoja on vuodessa lähes 2000. TAMKilla on 355 partnerikoulua 50:ssä eri

maassa. Henkilöstöä TAMKissa on 725 henkilötyövuosilla mitattuna ja vuosibudjetti on 65M€. (TAMK 2018b.)

Tampereen ammattikorkeakoulu Oy:n omistavat Tampereen kaupunki (87%), SASKY koulutus-  
kuntayhtymä (9%), Ikaalisten kaupunki (1,5%), Ylöjärven kaupunki (1,5%), Tampereen Musiik-  
kiopiston Säätiö (0,5%) ja Tampereen Talouskouluyhdistys (0,5%). Tampereen ammattikorkea-  
koulu Oy:n hallitus koostuu yhdeksästä- ja johtoryhmä kuudesta jäsenestä. Osakeyhtiön toimi-  
tusjohtajana toimii ammattikorkeakoulun rehtori. (TAMK 2017.) Kuviossa 1 on esitetty TAMKin  
organisaatiokaavio.



Kuvio 1: TAMK organisaatiokaavio (TAMK 2017)

TAMKin organisaatio muodostuu viidestä eri tehtäväalueesta, jotka ovat koulutus ja TKI -toiminta, liiketoiminta, henkilöstöpalvelut ja korkeakoulupalvelut. Turvallisuus ja työsuojelu sijoittuvat organisaatiokaaviossa henkilöstöpalveluiden tehtäväalueen alle (TAMK 2017).

#### 1.4 Ammattikorkeakoulu turvallisuusympäristössä

Suomessa toimii 25 ammattikorkeakoulua, joista 23 ovat osakeyhtiömuotoisia opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alla toimivia ammattikorkeakouluja. Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa toimivien ammattikorkeakoulujen lisäksi Ahvenanmaalla toimii Högskolan på Åland



ja sisäministeriön alaisuudessa Poliisiammattikorkeakoulu. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.) Ammattikorkeakoulujen toiminta on avointa ja ne voidaan pääosin määrittellä julkisiksi paikoiksi. Ammattikorkeakoulu voi olla yhdessä rakennuksessa toimintaansa toteuttava yksikkö tai useasta rakennuksesta koostuva kampusalue, jossa vapaa liikkuminen on kaikkien oikeus. Korkeakouluissa on kuitenkin myös opetus- ja tutkimusyksiköitä, joissa liikkuminen voi olla rajoitettua ja valvottua. (Kreus, ym. 2010, 7.)

Ammattikorkeakoululain (L932/2014) mukaan ammattikorkeakoulun tehtävä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Lisäksi laki määrittelee ammattikorkeakoulujen tehtäväksi harjoittaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa, joka palvelee ammattikorkeakouluopetusta, edistää työelämää ja aluekehitystä sekä uudistaa alueen elinkeinorakennetta. (L932/2014.)

Julkisen tehtävänsä lisäksi ammattikorkeakoulu voi myydä koulutus-, tutkimus-, konsultointi- ja muita palveluita sekä aineita ja tarvikkeita liiketaloudellisin periaattein. Kyseinen toiminta on ammattikorkeakoulun liiketoimintaa, jonka tappioita ei voida kattaa korkeakoululle kohdenetulla valtion rahoituksella. Julkiseen tehtävään kuulumattomia koulutuspalveluita, kuten täydennyskoulutuksia tarjotaan markkinoilla rajaamattomalle asiakaskunnalle, joko voittoa tavoittelevasti tai omakustannushintaan. Muiden, kuin julkiseen tehtävään kuuluvien koulutuspalveluiden myynti katsotaan ammattikorkeakoulun liiketoiminnaksi, eivätkä ne siten kuulu julkisen perusrahoituksen piiriin. (Ammattikorkeakoulujen taloushallinnon koodisto 2014, 6, 7.)

Ammattikorkeakoulut ovat siis samalla tavalla liiketoimintaa harjoittavia ja voittoa tavoittelevia yrityksiä kuin mitkä tahansa muutkin osakeyhtiöt. Ammattikorkeakoulu organisaationa eroaa muista osakeyhtiöistä ennen kaikkea kokonsa puolesta, kun otetaan huomioon henkilöstön ja opiskelijoiden määrä. Ammattikorkeakoulu on organisaationa melko suuri, joten myös organisaation todennäköisyys joutua kohtaamaan kriisi on suurempi. Pienemmän organisaation on todennäköisesti helpompi hallita toimintakenttäänsä. Erityispiirteinä ammattikorkeakoulujen kriiseissä on sidosryhmien suuri koko, kun huomioidaan suuret opiskelija- ja henkilöstömäärät sekä yhteistyökumppanit. (Ranta 2018.)

Varautuminen ei ole ammattikorkeakouluille pelkästään omaehtoista toimintaa, vaan myös ammattikorkeakoulujen lakisääteinen velvoite toimintansa häiriöttömän jatkuvuuden turvaamiseksi. Ammattikorkeakoululain (L932/2014) 66§ edellyttää korkeakouluilta varautumissuunnittelua. Ammattikorkeakoululaki velvoittaa ammattikorkeakouluja varmistamaan tehtäviensä mahdollisimman häiriöttömän hoitamisen myös poikkeusoloissa sekä häiriö- ja erityistilanteissa. Opetus- ja kulttuuriministeriö valvoo ammattikorkeakoulujen varautumista ja voi tarvittaessa määrätä myös puutteiden korjaamisesta. Laki määrittelee myös opiskelijoiden oikeuden turvalliseen ja viihtyisään opiskeluympäristöön. (L932/2014).

Kreus ym. (2010) mukaan turvallisuus on korkeakouluissa yhteisen, turvallisen ympäristön luomiseksi ja ylläpitämiseksi tapahtuvaa systemaattista toimintaa (Kreus, ym. 2010, 7). Martikainen (2016) on kuitenkin todennut väitöskirjassaan ammattikorkeakoulujen turvallisuusjohtamisessa olevan vielä parannettavaa, sillä turvallisuusjohtaminen on sirpaleista, eikä enemmistö suomalaisista ammattikorkeakouluista todennäköisesti täytä kokonaisvaltaisen, riskiperusteisen turvallisuusjohtamisen perustasoa (Martikainen 2016, 160). Tässä opinnäytetyössä kriisijohtamisjärjestelmän kehittämistä lähestytään teoreettisessa viitekehyksessä turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan lähtökohdista, jotka luovat perustan kriisijohtamiselle.

## 2 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksellisuuden teoriaa sekä opinnäytetyössä käytettyjä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on konkreettisen lopputuotoksen koostaminen.

### 2.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan työelämän kehittämistyötä, jonka tavoitteena on käytännön toiminnan kehittäminen, ohjeistaminen, järjestäminen tai järjeistämisen ammatillisessa kentässä. Tästä syystä toiminnallisella opinnäytetyöllä on siten yleensä myös toimeksiantaja. Toteutustapana voi olla esimerkiksi kirja, opas, näyttely, kehittämissuunnitelma tai muu tuotos tai projekti, joten toteutus voi siten olla myös jonkin tapahtuman tai tilaisuuden suunnittelu tai järjestäminen. (Lumme, ym. 2006.)

Toiminnallinen opinnäytetyö muodostuu kahdesta osasta, jotka ovat opinnäytetyön toiminnallinen osuus eli produkti ja opinnäytetyn raportti, eli opinnäytetyöprosessin dokumentaatio, jossa prosessi dokumentoidaan ja arvioidaan tutkimusviestinnän keinoin. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksen tulisi perustua ammatille sekä sen tuntemukselle, minkä vuoksi opinnäytetyöraportin tulee sisältää myös teoreettinen viitekehys. (Lumme, ym. 2006.)

Toiminnallinen opinnäytetyö edellyttää tekijältään tutkimuksellista ja kehittäväää otetta, joka näkyy opinnäytetyössä teoreettisen lähestymistavan perusteltuna valintana, prosessissa tehtyjen valintojen perusteluina sekä kriittisenä ja pohdiskelevana suhtautumisena omaan työskentelyyn ja kirjoittamiseen. Opinnäytetyön lopputuotteen toteutustapa valitaan kohderyhmän mukaisesti siten, että lopputuotoksesta on tunnistettavissa tavoitellut päämäärät viestinnällisin ja visuaalisin keinoin. (Lumme, ym. 2006.)

### 2.2 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on artikkeli tai tutkimuksen osa, jossa kirjoittaja käy läpi omaan aihepiiriinsä tai tutkimusongelmiinsa liittyvää aiempaa tutkimusta tai kirjallisuutta analyttisesti ja arvioiden. Kirjallisuuskatsaus keskittyy tutkimuksen kannalta olennaiseen kirjallisuuteen, kuten aikakauslehtiartikkeleihin, tutkimusselosteisiin ja muihin keskeisiin julkaisuihin. Aiempi tutkimus

käsitteistöineen, tutkimusongelmineen, menetelmä- ja lähdevalintoineen toimii uuden tutkimuksen referenssinä, ja on tarpeen tutkimuksen merkityksen sekä oman näkökulman perustelmissa. (Jyväskylän yliopisto 2017; Hirsijärvi ym. 2009, 121.)

Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on näyttää, mistä näkökulmista aihetta on aiemmin tutkittu ja miten, sekä miten tekeillä oleva tutkimus liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin. Kyse on teoreettisesta perustasta, jonka kanssa vuoropuhelussa työ tehdään. Kirjallisuuskatsauksen sijaan voidaankin puhua tutkimuskirjallisuuteen tukeutuvasta teoreettisesta viitekehystä. Taustalla vaikuttavat käsiteltävän tieteenalan yleisemmät teoreettiset ajatusmallit, tapa asettaa tutkimuskysymykset ja metodologiset toimintatavat. (Jyväskylän yliopisto 2017; Hirsijärvi ym. 2009, 121.)

### 2.3 Teemahaastattelu

Haastattelu on eräänlaista keskustelua, mutta tavallisessa keskustelussa molemmat osapuolet ovat kysymysten asettamisessa ja vastausten antamisessa yleensä tasa-arvoisia. Haastattelussa sen sijaan haastattelijä ohjaa tilannetta. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu tulee ymmärtää systemaattisena tiedonkeruun muotona. Kirjallisuudessa tutkimushaastattelua on jaoteltu eri ryhmiin. Tavallisesti haastattelulajeja erotellaan sen mukaan, kuinka strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Yksi ääripää on strukturoitu haastattelu, jossa etukäteen laaditut kysymyssarjat esitetään tietyssä järjestyksessä. Toisena ääripäänä on strukturoimaton, eli vapaa haastattelu, jossa haastattelijalla on mietittynä vain tietty aihe ja keskustelu käydään vapaamuotoisesti kyseisen aihepiirin sisällä. Strukturoidun ja avoimen haastattelun lisäksi on näiden välimuoto, jota kutsutaan teemahaastatteluksi. (Hirsijärvi ym. 2009, 207-208.)

Tässä opinnäytetyössä yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka on lähempänä vapaata kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu määritellään puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi siitä syystä, että haastattelun yksi aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on kaikille sama. Toisin kuin muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa, teemahaastattelussa kysymykset tai niiden muoto eivät välttämättä ole sama kaikille. Teemahaastattelussa ei ole strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillistä tarkkaa kysymysten muotoa ja järjestystä, mutta se ei silti ole syvähaastattelun tapaan täysin vapaa. Teemahaastattelu-nimen etuna on se, ettei se määrittele haastattelua kvalitatiiviseksi tai kvantitatiiviseksi menetelmäksi, eikä ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, kuinka syvälle aiheen käsittelyssä mennään. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 48.) Teemahaastattelu ei ole pelkästään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, vaan sitä voidaan käyttää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Aineistosta voidaan laskea frekvenssejä, se voidaan saattaa tilastollisen analyysin vaatimaan muotoon ja tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin tavoin. (Hirsijärvi ym. 2009, 208.)

## 2.4 Kuusi ajatteluhattua

Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin mukaelmaa ryhmämuotoisesta ideointi- ja analysointimenetelmästä kuusi ajatteluhattua. Ajatuksena menetelmässä on ongelman katsominen eri näkökulmista sekä saada osallistujat tietoisesti vaihtamaan näkökulmaa. Erilaisia ajattelutapoja kuvataan menetelmässä erivärisillä hatuilla, joita joko yksittäiset ryhmän jäsenet tai koko ryhmä voivat tarpeen mukaan vaihdella. Koko ryhmä voi omaksua erilaiset näkökulmat ongelmaan eli niin sanotusti sovittaa erilaiset hatut päähänsä. Toinen vaihtoehto on, että koko ryhmä voi tarkastella ongelmaa ensin yhdestä näkökulmasta ja käydä sen jälkeen läpi vuorotellen kaikki kuusi näkökulmaa. Menetelmässä hatut ovat yleensä kuvitteellisia, mutta käytössä oleva hattu on hyvä tehdä jollakin lailla tiettäväksi muille ryhmäläisille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 165.)

Valkoinen hattu korostaa neutraaliutta ja objektiivisia faktoja ja hatun haltija keskittyy ole-massa olevaan kerättyyn tietoon. Punainen hattu korostaa aavistusten ja intuition huomioimista ja hatun haltija keskittyy vaikutelmiin, aavistuksiin ja tunteisiin, eikä järkipäiseen perusteluun. Musta hattu korostaa kriittisyyttä ja varovaisuutta ja hatun haltija keskittyy miettimään, mitä riskejä tai ongelmia ideaan liittyy. Mustan hatun käytössä on tärkeää pysyä loogisesti perustelluissa näkökulmissa sekä perustellun kritiikin antamisessa. Keltainen hattu korostaa optimistisuutta ja hatun haltija uskoo ratkaisuun keskittyen sen pohtimaan sen hyötyjä ja etuja. Vihreä hattu korostaa luovuutta ja hatun haltija pyrkii hakemaan uusia näkökulmia, ehdottamaan uusia ideoita ja löytämään uusia vaihtoehtoja. Sininen hattu korostaa kontrollia, minkä vuoksi sininen hattu kuuluu johtajalle. Johtaja rytmittää ja valvoo tilannetta osallistuen kuitenkin myös itse ideointiin. Hatun haltija tarkkailee keskustelua, suunnittelee ryhmän toimintaa ja ajankäyttöä sekä tekee koosteet ja johtopäätelmät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 166.)

## 2.5 Tiedonanalysointimenetelmä

Opinnäytetyön haastatteluilla kerättyjen tietojen analysointimenetelmänä oli teemoittelu. Teemojen eli keskeisten aiheiden muodostaminen tapahtuu useimmiten aineistolähtöisesti etsimällä haastatteluja ja vastauksia yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Teemahaastatteluaineiston analysoimisessa teemoittelu on luonteva etenemistapa. Teemat, joista haastateltavien kanssa on keskusteltu, yleensä myös löytyvät kaikista haastatteluista, joskin eri tavoin ja vaihtelevassa määrin. Teemojen muodostamisen apuna voidaan käyttää koodausta tai kvantifiointia. Aineistosta voidaan havainnoida keskeisiä seikkoja esimerkiksi taulukoimalla ja miettiä sitten yhdistäviä teemoja. Järjesteltäessä aineistoa teemojen mukaan, kootaan kunkin teeman alle esimerkiksi kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa kyseisestä teemasta puhutaan. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi eräänlaiseen teemakortistoon leikkaamalla tulostetusta aineistosta tiettyyn teemaan liittyvät kohdat ja järjestelemällä ne omiksi kokonaisuuksikseen. Tänä

päivänä teemoittelu suoritetaan yleisemmin tekstinkäsittelyn leikkaa-liitä toimintoa apuna käyttäen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 3 Yritysturvallisuus ja kriisijohtaminen

Tässä luvussa käsitellään yritysturvallisuutta, tutustutaan Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmalliin sekä turvallisuusjohtamiseen ja riskienhallintaan. Luvussa käsitellään kriisijohtamista, kriisijohtamisen prosessimallia ja kriisijohtamisjärjestelmän kehittämistä.

#### 3.1 Yritysturvallisuus

Yritysturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen kaikkien toimintojen turvallisuutta. Yritysturvallisuustoiminnan tarkoitus on suojata kaikkia yritykselle tärkeitä arvoja, kuten henkilöitä, tietoa, mainetta, omaisuutta ja ympäristöä. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) yritysturvallisuusmallin avulla voidaan hahmottaa ja tarkastella yrityksen koko turvallisuuskenttää. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018a.) Kuviossa 2 on esitetty EK:n yritysturvallisuusmalli, jossa kuvataan turvallisuuden osa-alueet sekä strategian, riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen sijoittuminen yritysturvallisuusmallissa.



Kuvio 2: Yritysturvaluusmalli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016)

Turvallisuuden eri osa-alueet menevät osin limittäin toistensa kanssa, joten on tärkeää huomioida, että turvallisuuden osa-alueiden merkityksellisyys yrityksen kannalta riippuu yrityksen toimialasta ja liiketoiminnasta. Tärkeää onkin tunnistaa organisaation toiminnan kannalta keskeisimmät osa-alueet. Varautuminen ja kriisinhallinta on toiminto, jonka avulla organisaatio pyrkii tunnistamaan ja ennakoimaan odottamattomia tilanteita sekä suojaamaan organisaatiota niiltä mahdollisimman tehokkaasti. Toimintakyvyn säilyttäminen ja mahdollisimman nopea toimipäivitys on organisaatiolle tärkeää. Kriisinhallinta on myös läheisessä vuorovaikutuksessa jatkuvuussuunnittelun kanssa, sillä kyse on organisaation toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta kaikissa olosuhteissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018a; Elinkeinoelämän keskusliitto 2018b.)

Ammattikorkeakoulujen varautumissuunnittelusta säädetään ammattikorkeakoululaissa. Ammattikorkeakoululaki edellyttää ammattikorkeakouluilta varautumissuunnittelua, jonka mukaan ammattikorkeakoulujen tulee valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan

etukäteisvalmisteluun varmistaa tehtäviensä häiriötön hoitaminen poikkeusoloissa sekä häiriö- ja erityistilanteissa. Ammattikorkeakoulun on pyynnöstä toimitettava varautumissuunnitelmat sekä häiriö- ja erityistilanteista laaditut tilannekuvaraportit opetus- ja kulttuuriministeriölle, joka valvoo ammattikorkeakoulujen varautumista ja voi puutteita havaitessaan määrätä myös niiden korjaamisesta. (L932/2014.)

### 3.2 Turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta

Turvallisuusjohtaminen on osa yrityksen normaalia johtamista, jonka tavoitteena on yrityksen toiminnan jatkuvuuden, turvallisuuden ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018). Turvallisuustoimintojen organisointi kuuluu yrityksen, tässä tapauksessa ammattikorkeakoulun johdon vastuulle. Näiden toimintojen organisointiin kuuluu turvallisuuteen kytkeytyvän strategisen toiminnan organisointi ja suunnittelu sekä riskienarviointitoiminnan yleinen organisointi (Kerko 2001, 48).

Strategia on suunnitelma siitä, miten yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Käsitteenä strategia tarkoittaa yleensä tiettyä tarkoitusta varten tehtyä suunnitelmaa, mutta strategian käsitteellä voidaan tarkoittaa myös tehdyn suunnitelman täytäntöönpanoa. Suunnittelu puolestaan määritellään etukäteen yksityiskohtaisesti mietityksi toiminnaksi, prosessiksi, metodiksi tai ajatukseksi. Strategisessa kokonaisturvallisuudessa strateginen suunnittelu ymmärretään jatkuvana ja katkeamattomana oppimisprosessina. Strateginen johtaminen kokonaisturvallisuuden näkökulmasta on osa organisaation johtamisen kokonaisuutta, jossa organisaation strategian suunnittelun, toimeenpanon ja valvonnan kaikki elementit kootaan yhteen. (Mäkinen 2007, 29-30, 35.)

Riskienhallinta lähtee organisaation strategisesta johtamisesta ja ohjaa päätöksentekoa sekä otettavien että vältettävien riskien osalta. Riskienhallinnan perusajatuksena on uhiin varautuminen sekä mahdollisuuksien hyödyntäminen. Turvallisuusjohtaminen on turvallisuuden huomioimista strategisessa päätöksenteossa sekä operatiivisessa toiminnassa. Turvallisuusjohtamisen tavoite on ennalta ehkäistä ja rajoittaa onnettomuuksia sekä organisaatiota vahingoittavia tapahtumia. Organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistaminen vaatii organisaatiolta sekä turvallisuusjohtamista että riskienhallinnan menettelyjen hyödyntämistä. (Lanne 2007, 28-29.)

Turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta ovat yritysturvallisuuden keskeisiä prosesseja, jotka sulautuvat kiinteästi toisiinsa. Molemmilla käsitteillä tarkoitetaan suunnitelmallista ja jatkuvaa prosessia, joka tähtää riskien ja heikkouksien tunnistamiseen sekä vahingollisten tapahtumien ehkäisyyn. Riskien arviointi ja turvallisuuteen liittyvien vaarojen tunnistaminen auttavat organisaatiota kohdistamaan turvallisuutta edistävät toimet oikein, joten riskienhallinnan työkaluja voidaan siten käyttää yrityksen turvallisuuden hallinnassa. EK:n yritysturvallisuusmallissa riskienhallinnan on kuvattu sijoittuvan turvallisuusjohtamisen yläpuolelle. Käsitteiden suhde riip-

puu kuitenkin katsontakannasta. Turvallisuusjohtamisen näkökulmasta katsottuna riskienhallinnan menetelmiä ja käytäntöjä voidaan käyttää turvallisuusjohtamisen välineenä. Riskienhallinnan näkökulmasta turvallisuusjohtamisen keinot puolestaan auttavat vähentämään riskien todennäköisyyttä ja seuraamuksia. (Lanne 2007, 25-26, 28-30.)

Riskienhallinta on termi, jota käytetään riskeistä puhuttaessa, mutta kriisi on käsitteenä paljon monimuotoisempi, sisältäen samanlaisen ennakkoinnin tarpeen kuin riskienhallintakin. Nykykäsitteiden mukaan kriisinhallinnassa saataisiin paras tulos, kun kriisiä kyettäisiin ennakoimaan. Yleinen käsitys on se, että kriisi tulee yllättäen, eikä asialle olisi voinut tehdä mitään. (Sisäministeriö 2008, 17, 18.) Coombsin (2012) mukaan kriisi on arvaamaton, muttei yllättävä. Viisaat organisaatiot tietävät, että kriisi tulee, mutta ne eivät vain tiedä milloin (Coombs 2012, 2). Sekä riskienhallintaprosessi, että turvallisuusjohtaminen palvelevat ennakointia omalta osaltaan. Näiden prosessien sisällä on kuitenkin osattava tunnistaa heikot, miltei näkymättömät, tulevasta kriisistä varoittavat signaalit. (Sisäministeriö 2011, 18.) Organisaation on tunnistettava heikot signaalit ja arvioitava niiden riskivaikutus, jotta päivittäisen johtamisviestinnän lisäksi voidaan tarvittaessa välittömästi käynnistää myös poikkeustilanne- tai kriisiviestintä. (Korpiola 2011, 83.)

Riskienhallinnalla on keskeinen rooli kriisijohtamisessa, sillä kriisin mahdollisuus voidaan määrittellä yhdeksi organisaation riskiksi (Lehtonen 2009, 37). Hilemanin (2017) mukaan tehokkaaseen riskienhallintaan sisältyy myös kriisiin varautuminen. Pearsonin ja Clairin (1998, 66) mukaan tehokkaaseen kriisinhallintaan kuuluu potentiaalisen riskin minimointi ennen kriisin laukaisevaa tapahtumaa. Korpiolan (2011, 102) mukaan turvallisuusajattelu ja riskienhallinnan analyysit ovat lähtökohta kaikelle systemaattiselle kriisijohtamiselle.

Syyt, miksi organisaatiot epäonnistuvat hallitsemaan kriisitilanteita voidaan Hilemanin (2017) mukaan jakaa muutamaan yleisimpään aiheuttajaan. Hilemanin (2017) mukaan riskien tunnistamisen ja arvioinnin jättäminen liian vähälle huomiolle, johdon heikko sitoutuminen tehokkaaseen riskien pienentämiseen ja kriisinhallintaan, kriisiviestintäsuunnitelman puuttuminen, ja kriisien arviointiin, tutkintaan ja lieventämiseen tähtäävän prosessin puuttuminen ovat yleisimmät syyt, jotka johtavat organisaatioiden kriisinhallinnan epäonnistumiseen. (Hileman 2017.)

Riskienhallinta laajasti käsitettynä liittyy myös siihen, mitä kautta kriisi voi realisoitua (Pietilä 2018). Rannan (2018) mukaan erilaisia riskejä ja riskityyppejä tunnistamalla voidaan samalla tunnistaa myös potentiaalisia kriisin aiheuttajia. Riskien tunnistamisen tarkoitus on tunnistaa riskejä, joille organisaatio on altistuneena (Griffiths 2005, 22). Riskien tunnistaminen ja erilaisiin ryhmiin jakaminen voi tapahtua esimerkiksi riskikohteen, riskilajin tai riskin ilmenemismuodon mukaan (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 133-134). Yksi yleisimmistä tavoista luokitella



riskejä on jakaa ne seitsemään eri kategoriaan, strategisiin, operatiivisiin, talous-, maine-, tietotekniikka-, sääntely- ja henkilöriskeihin (Griffiths 2005, 22-23).

Strategiset riskit vaikuttavat organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin, operatiiviset riskit ovat päivittäistoimintaan liittyviä riskejä ja talousriskit liittyvät taloussuunnitteluun, budjetointiin ja rahoitukseen. Maineriskit liittyvät mediajulkisuuteen ja yrityksen mainetta vahingoittavaan toimintaan, ja tietotekniikkariskit voivat liittyä teknologian kykyyn selvitä muutoksista tai fyysisten tietoteknisten laitteiden pettämiseen. Sääntelyriskit liittyvät kansallisen tai kansainvälisen lainsäädännön noudattamatta jättämiseen tai ympäristövaikutusten arvioimatta jättämiseen. Henkilöriskit liittyvät ennen kaikkea avainhenkilöriskeihin, kuten avainhenkilöiden menettämiseen tai yrityksen kyvyttömyyteen pitää heistä kiinni. (Griffiths 2005, 22-23.)

Pyydettyä tunnistamaan liiketoimintaan kohdistuvia riskejä, yritykset tarkastelevat usein vain menneisyydessä tapahtuneita kriisitilanteita. Varsinkin riskien tunnistamisessa tarvitaan ennakkoluulotonta otetta sekä mielikuvitusta mahdollisten uhkien esiin nostamiseksi. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 135.) Tämän vuoksi myös tässä opinnäytetyössä on käytetty yhteisöllistä ideointimenetelmää apuna riskien tunnistamisessa. Ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkostossa keskeisimmäksi riskityypiksi sekä kriisijohtamisen, että kriisijohtamisjärjestelmän kehittämisen kannalta tunnistettiin henkilöriskit. Henkilöriskeistä erityisesti avainhenkilöriskit tunnistettiin ja nostettiin esille keskeisenä riskinä. Tunnistetut riskit liittyivät ennen kaikkea avainhenkilöiden tavoitettavuuteen kriisitilanteessa, toimenpiteiden käynnistämiseen sekä kriisin aikaisen johdon vastuun jakautumiseen tarpeeksi useiden henkilöiden kesken. (Ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkosto 2018.)

### 3.3 Kriisijohtaminen

Kriisijohtaminen tarkoittaa epävarmuus-, uhka- tai onnettomuustilanteen vuoksi tarpeellista, tehostettua tietojen kokoamista, tilanteen seurantaa ja arviointia, päätöksentekoa sekä toimintaohjeiden ja määräysten antoa sekä kriisiviestintää. Kriisijohtamiseen kuuluu tiedonsaaminen ja välittäminen, tilannekuvan muodostus, selkeät ja ennalta sovitut johto ja vastuusuhteet, ennakoiva ja riittävä voimavarojen käyttäminen, toimenpiteiden käynnistäminen, tilanteen mukainen johtaminen, yhteistoiminnan organisointi ja kriisiviestintä. (Valtioneuvoston kanslia 2008, 23, 24.) Kriisijohtaminen on muodon ja systematiikan antamista konfliktiprosesseille väistämättömien menetysten minimoimiseksi (Sisäministeriö 2008, 61).

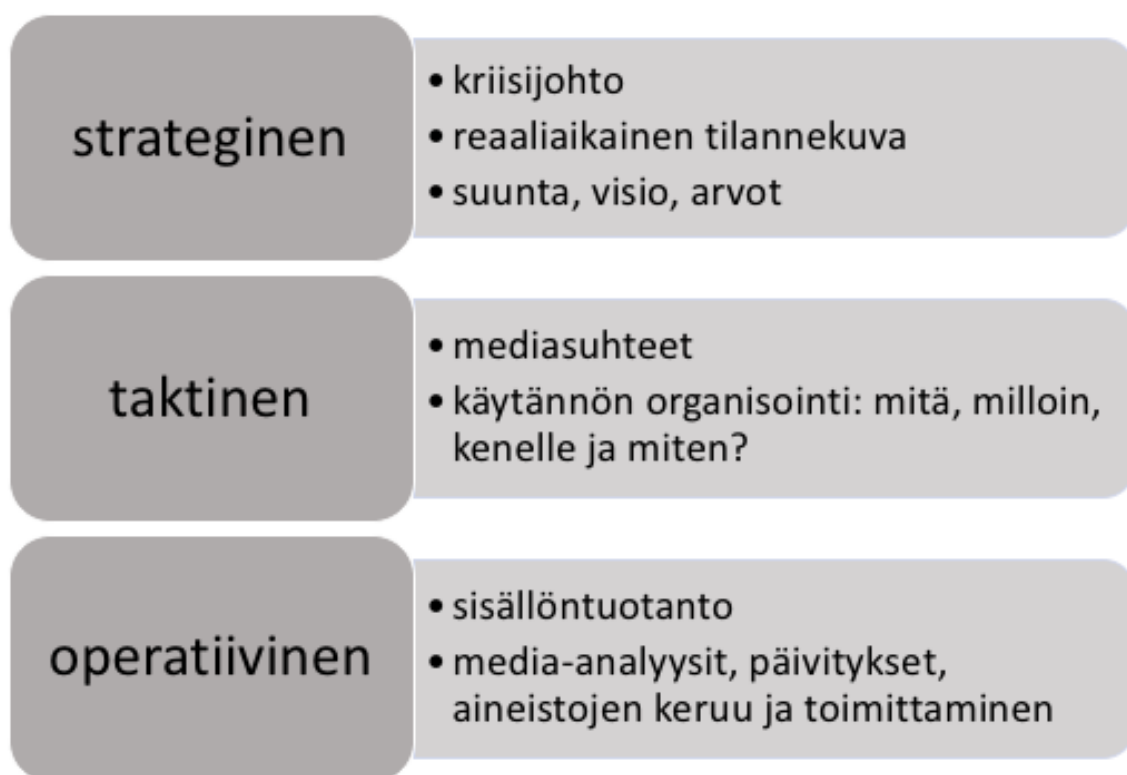
Varautumistoimenpiteillä luodaan edellytykset kriisijohtamiselle. Keskeinen osa erityistilanteisiin varautumista ovat pelastuslain edellyttämät pelastussuunnitelmat, joiden tarkoituksena on estää ennalta kohteessa mahdollisesti syntyviä vakavia häiriötilanteita sekä luoda turvalliset toimintaedellytykset kriisitilanteissa. Pelastussuunnitelmat ovat kohteen omatoimisen varautumisen suunnitelmia ja niillä on keskeinen merkitys kriisijohtamisen kannalta yksittäisen kohteen ollessa kriisin keskiössä. Etukäteen tehtävinä varautumistoimenpiteinä kriisijohtaminen

edellyttää organisaation sisäisen toimivallan järjestämistä tarvittavaan päätöksentekoon, valmius- ja pelastussuunnitelmien laatimista sekä kriisijohtamisen toimintaperiaatteen kuvamista valmiussuunnitelmassa. Kriisiviestintäsuunnitelmat tulee laatia osana valmiussuunnitelmaa ja tilannekuvavalmiudet on järjestettävä sekä normaalikäytössä oleviin tiloihin että varatiloihin. Toimintaa on myös harjoitettava etukäteen. (Valtioneuvoston kanslia 2009, 23, 46, 47.) Toiminnalle tulee etukäteen määritellä johtamistilat ja varatilat, joiden sijainnit ovat riippumattomia suojattavien kohteiden sijainnista. Tilat tulee varustaa tarvittavilla työvälineillä, kuten viestintävälineillä, tarvittavilla tietoliikenneyhteyksillä, AV-laitteistoilla ja fläppitauluilla. Varatilat on voitava helposti varustaa vastaavilla työvälineillä kuin ensisijaiset johtamistilat. (VAHTI 2016, 52.)

Kriisiviestinnän, tilannekuvatoimintojen ja kriisijohtamisen väliset suhteet ja tiedonkulku on varmennettava ja harjoitettava normaalioloissa, sillä ne muodostavat kriisissä keskeisen kolmion. Kriisijohtamisen perusedellytys on hyvä toimintaympäristön tuntemus ja ajantasainen tilannekuva kriisin sisällöstä. (Sisäministeriö 2011, 53, 61.) Tilannekuva on asiantuntijoiden koorama kuvaus vallitsevista olosuhteista, eri toimijoiden toimintavalmiuksista, häiriötilanteen synnyttäneistä tapahtumista sekä sitä koskevista taustatiedoista ja tilanteen kehittymistä koskevista arvioista. Tilannekuvaprosessi koostuu tiedon keräämisestä, informaation kokoamisesta, luokittelusta ja analysoinnista sekä analysoidun tiedon jakamisesta tehokkaasti ja oikea-aikaisesti sitä tarvitseville. Tilannekuva antaa perusteet tilannetietoisuudelle. Tilannetietoisuudella viitataan päättäjien ja heitä avustavien henkilöiden ymmärrykseen tapahtuneista asioista. Tilannetietoisuuteen kuuluu ymmärrys niistä olosuhteista, jotka ovat vaikuttaneet tapahtumiin sekä ymmärrys eri osapuolien tavoitteista ja tapahtumien kehitysvaihtoehdoista ja niitä tarvitaan päätösten tekemiseksi. Tilannetietoisuus antaa edellytykset oikea-aikaiselle päätöksenteolle ja toiminnalle. (Puolustusministeriö 2010, 57, 90).

Päätöksenteko on sekä kriisien johtamisessa että ennakoinnissa tärkein yksittäinen toimenpide. Päätöksillä saattaa kriisitilanteissa olla voimakas vaikutus tavalla tai toisella, mutta päätöksenteko on kuitenkin välttämätöntä ja päätöksiä on tehtävä nopeasti, vaikkei päätöksen lopullisista vaikutuksista aina ole varmuutta. Ellei johto tee päätöksiä kriisitilanteessa, voivat seuraukset olla pitkäaikaisia tai jopa tuhoisia organisaation kannalta. (Sisäministeriö 2011, 61.) Hyvällä strategisen tason päätöksenteolla organisaatio voi selvitä kriisistä ja suunnata kohti tulevaa menestystä, mutta huono päätöksenteko melko todennäköisesti pahentaa jo ennestään vaikeaa tilannetta ja sillä on pitkäaikaisia negatiivisia vaikutuksia organisaation arvoon ja maineeseen (British Standards Institution 2014, 18). Päätöksentekoon liittyy aina riski. Riskinotto on kuitenkin parempi kuin se, että jätetään paikoilleen odottamaan, sillä kriisit vaativat nopeaa ratkaisua (Korpiola 2011, 101). Kriisitilanteessa päätöksenteko perustuu parhaaseen, saatavilla olevaan tietoon. Päätöksenteolla ohjataan tapahtumien kontrolloimiseksi ja kriisin vaikutusten minimoimiseksi tehtäviä toimenpiteitä. (British Standards Institution 2014, 18.)

Viestinnällä on kriittinen rooli häiriötilanteiden johtamisen tukemisessa, etenkin erityistilanteissa, joissa eri sidosryhmien tiedonsaantitarpeisiin tulee pystyä vastaamaan nopeasti, luotettavasti ja mahdollisimman avoimesti (VAHTI 2016, 33). Kriisijohtamista ja viestintää ei voida erottaa toisistaan. Jos viestintä epäonnistuu, niin myös kriisijohtaminen on epäonnistunut. Mikäli hädässä olevat eivät saa tietoa siitä, miten vaaratilanteessa voidaan suojautua, on kriisijohtamista hankalaa sanoa onnistuneeksi. (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 14.) Häiriötilanteissa viestinnän välitön tehtävä on varoittaa ja pelastaa ihmisiä tiedossa olevasta vaarasta. Viestintää koordinoidaan aina kulloinkin tarkoituksenmukaisella hallinnon tasolla. (Puolustusministeriö 2010, 59.) Korpiola (2011) jakaa kriisiviestinnän kolmeen eri tasoon, strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Kuviossa 3 on esitetty kriisiviestinnän tasot ja niihin kytkeytyvät vastualueet.



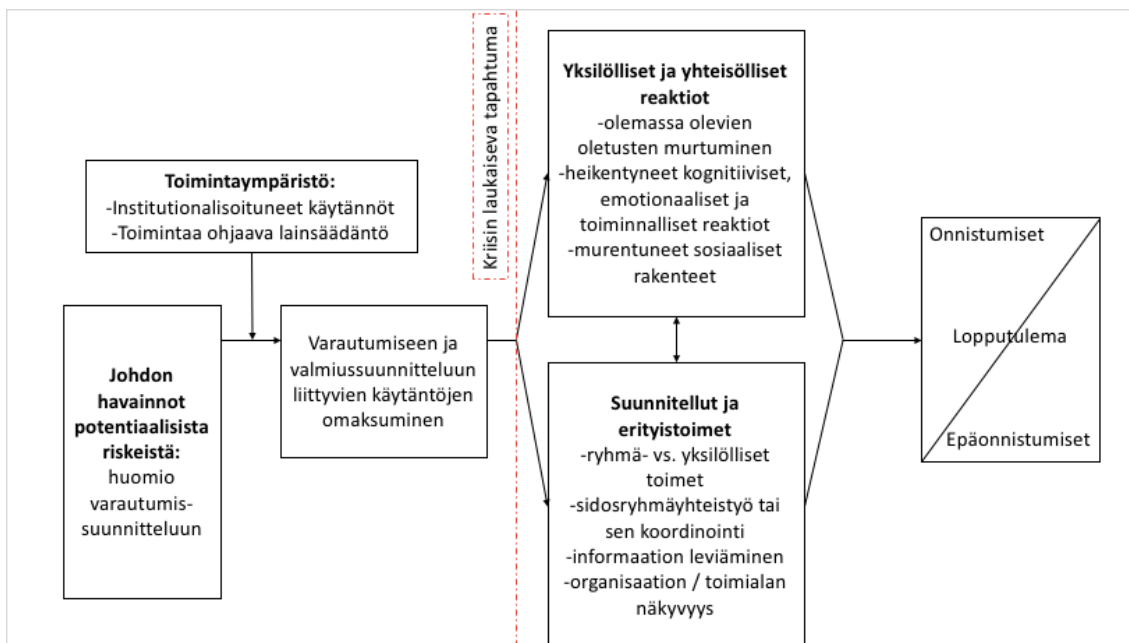
Kuvio 3: Kriisiviestinnän tasot (Korpiola 2011, 94)

Valmiusajattelu, päivitetty toimintasuunnitelma ja kyky tehdä nopeita, oikeanlaisia päätöksiä, ovat kriisitilanteissa strategisen kyvykkyyden perusta. Jatkuva, avoin ja täsmällinen viestintä eri sidosryhmille on strategisen kriisiviestinnän kulmakivi. Kriisiviestinnän taktinen taso tukee ja toimeenpanee strategiaa sekä organisoii ja toteuttaa käytännön viestintää. Kriisiviestinnän operatiiviseen tasoon kuuluu tiedottamiseen ja viestintään liittyvää käytännön työtä, jonka tehtävä on kerätä ja analysoida informaatiota ja media-aineistoja sekä päivittää intranettiä ja verkkosivuja ja kirjoittaa tiedotteita. (Korpiola 2011, 95, 96, 100-101.)

Kriisiviestinnän johtamisen keskeisenä tehtävänä on jatkuvasti päivitetyn tilannekuvan tarjoaminen organisaation johdolle, tiedon välittäminen organisaation eri tasoilla sekä sisäisen ja ulkoisen kriisiviestinnän ohjaaminen. Kriisiviestinnän johtamisen kannalta on erityisen tärkeää olla yksi nimetty henkilö, jonka vastuulla on kriisiviestinnän kokonaisuus sekä yhteistyö kriisin johtokeskuksen ja strategisen johdon kanssa. Kriisiviestinnän johtajalta edellytetään selkeää kokonaisnäkemyttä, laajojen yhteiskuntasuhteiden ymmärtämistä sekä kykyä nähdä, mihin kriisi vaikuttaa. (Korpiola 2011, 93-95.)

### 3.4 Kriisijohtamisen prosessimalli ja kriisin lopputulemat

Pearson ja Clair (1998, 66) ovat kehittäneet kriisijohtamisen prosessimallin, jossa organisaatiokriisiä ja kriisijohtamisen näkemyksiä on kuvattu psykologisista, sosiaalipoliittisista ja teknologirakenteellisista näkökulmista. Pearsonin ja Clairin (1998) mukaan nämä määritelmät reflektoivat kattavaa sekä moniulotteista näkemystä organisaatiokriisistä ja kriisijohtamisesta. Kuviossa 4 on esitetty kriisijohtamisen prosessimalli.



Kuvio 4: Kriisijohtamisen prosessimalli (Pearson & Clair 1998, 66)

Kriisijohtamisen prosessimallissa organisaation varautumiseen ja valmiussuunnitteluun vaikuttaa toimintaa ohjaava lainsäädäntö, institutionalisoituneet käytännöt sekä johdon havainnot potentiaalisista riskeistä. Kriisin laukaisevan tapahtuman seurauksena kuvataan yksilölliset ja yhteisölliset reaktiot ja suunnitellut sekä erikois- ja tilapäistoimet. Pearsonin ja Clairin (1998) mukaan nämä vaikuttavat myös kriisin lopputulemiin. Kriisin lopputulemien on kuvattu sijoituvan onnistumisten ja epäonnistumisten välimaastoon sen sijaan, että lopputulemat olisivat puhtaasti joko onnistuneita tai epäonnistuneita. (Pearson & Clair 1998, 66-67.)

Yksilöllisiin ja yhteisöllisiin reaktioihin kuuluu oletuksien särkyminen, heikentyneet kognitiiviset, emotionaaliset ja toiminnalliset reaktiot sekä murtuneet sosiaaliset rakenteet (Pearson & Clair 1998, 66). Nurmi (2006) jakaa ihmiset kolmeen reagointityyppiin, mielekkäästi käyttäytyviin, alkusokkiin joutuviin mutta nopeasti toipuviin, ja voimakkaasti reagoiviin. Ihmisistä mielekkäästi käyttäytyviä on 12-25%, jotka käyttäytyvät tilanteen jälkeen rauhallisesti, säilyttävät arviointikykyä, pystyvät suojautumaan ja suojelemaan muita. Enemmistön (n. 50-75%) muodostavat alkusokkiin joutuvat, mutta nopeasti toipuvat, jotka järkyttyvät pystymättä aluksi muodostamaan oikeaa tilannekuvaa ja ovat sekavan oloisia. Heidän käyttäytymistään on kuvattu koneelliseksi, ikään kuin he olisivat transsissa. Tähän reagointityyppiin kuuluviin henkilöihin voidaan vaikuttaa selkeillä, yksinkertaisilla toimintaohjeilla ja heidät voidaan opastaa auttamaan itsensä lisäksi myös muita. Viimeisenä ryhmänä ovat voimakkaasti reagoivat (10-25%), jotka reagoivat psyykkisesti hyvin voimakkaasti ja heidän käytökselleen tyypillistä on täydellinen avuttomuus ja aggressiivisuus sekä syyllisten etsiminen. (Nurmi 2006,37, 39,40.)

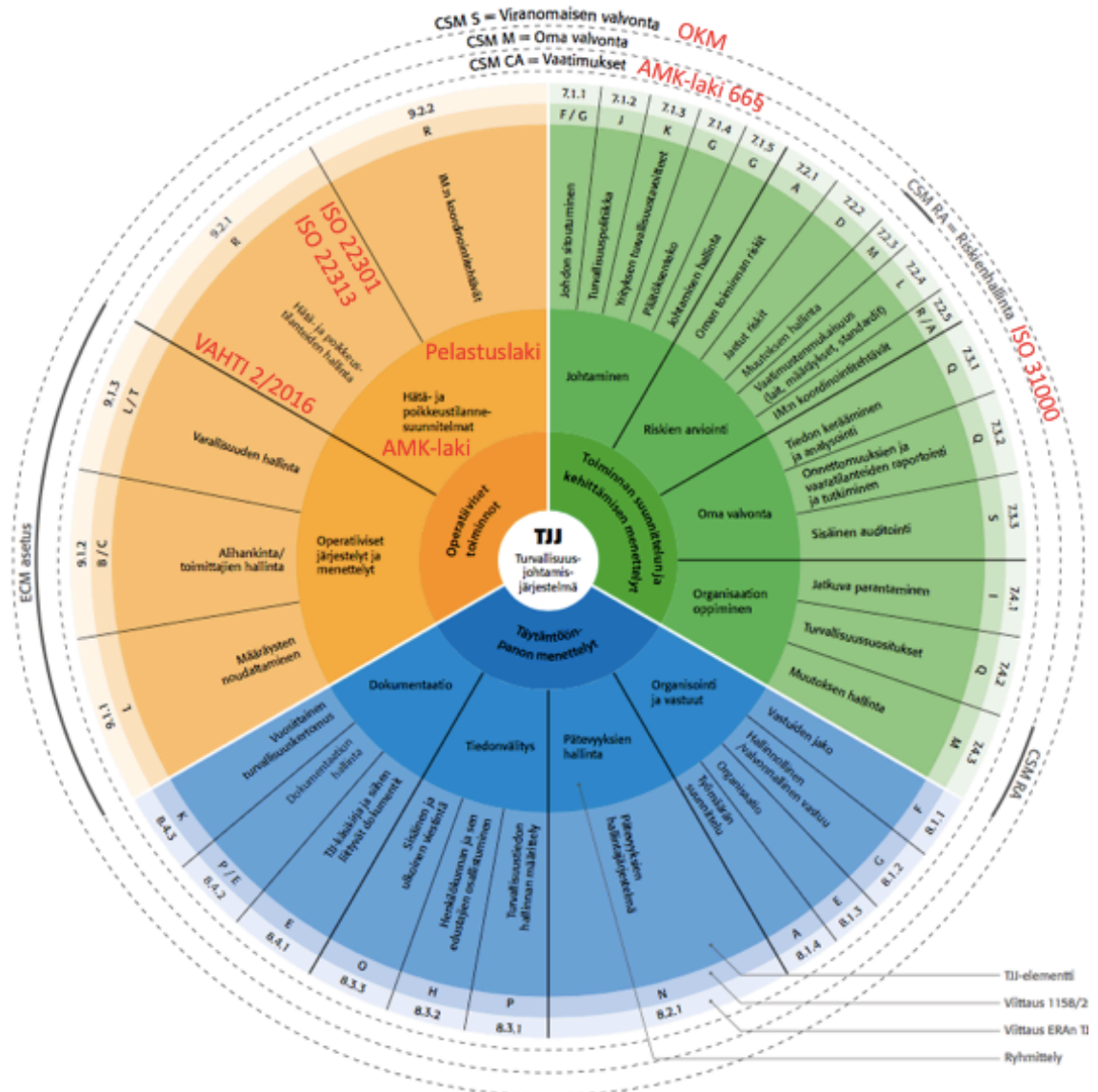
Toisena kriisin laukaisevan tapahtuman seurauksena on Pearsonin ja Clairin (1998,66) mallissa kuvattu suunnitellut sekä erityistoimet, joihin lukeutuu myös sidosryhmäyhteistyö tai sen koordinointi. Organisaation toimintaympäristö koostuu osapuolista, sidosryhmistä, joiden suhteet organisaatioon vaihtelevat. Joillakin sidosryhmillä voi olla poikkeustilanteissa erityisen tärkeä merkitys. Sosiaalisten riskien hallinta perustuu sidosryhmäanalyysiin, johon kuuluvat toimintaympäristöön, ihmisiin ja ihmisten yhteisöihin liittyvät riskit. Sidoryhmäanalyysi määrittelee organisaatiolle merkitykselliset sidoryhmät ja niiden vaikutusvallan ja arvioi niitä organisaation strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Maineriskien hallinnassa on tärkeää tunnistaa ne sidoryhmät, joiden tuki poikkeustilanteissa on tärkeintä tai joiden kielteisestä suhtautumisesta aiheutuu organisaatiolle suurin haitta. (Lehtonen 2009, 11.) Tämä on tärkeää, sillä sidoryhmien käsitys tilanteesta vaikuttaa kriisin määrittelyyn. Mikäli sidoryhmät uskovat organisaation olevan kriisissä, ne myös reagoivat organisaatioon kuten se olisi kriisissä. (Coombs 2012, 2.)

Kriisijohtamisen prosessimallin (Pearson & Clair 1998, 66) mukaan kriisien lopputulemat eivät yleensä ole puhtaasti onnistuneita tai epäonnistuneita, vaan niiden kuvataan sijoittuvan näiden välimaastoon, kun taas Mäkisen (2007) mukaan kriisi jakaa organisaatiot kahteen ryhmään, selviytyjiin ja häviäjiin. Tarkasteltaessa asiaa kriisin taloudellisten vaikutusten näkökulmasta, niin selviytyjillä välitön osakekurssin lasku on keskimäärin viisi prosenttia ja häviäjillä noin 11 prosenttia. Selviytyjillä kriisin kokonaisvaikutus osakekurssiin noin 50 pörssipäivän jälkeen on viisi prosenttia plussalla tapahtumahetkeen nähden. Tapahtuman kokonaisvaikutus häviäjien osakekurssiin on puolestaan noin 15 prosenttia miinuksella jopa vielä vuoden jälkeen tapahtumasta. (Mäkinen 2007, 115.)

### 3.5 Kriisijohtamisjärjestelmän kehittäminen

Kriisijohtamisjärjestelmän kehittämistä käsitellään tässä luvussa turvallisuusjohtamisjärjestelmän sekä jatkuvuudenhallinnan standardien lähtökohdista. Keskeisiä piirteitä turvallisuusjohtamisjärjestelmälle on, että se sisältää tietyt elementit, kuten järjestelmä-, johtamis- ja laatujohtamisjärjestelmäpiirteet. Keskeisillä piirteillä tarkoitetaan, että asiat on ohjeistettu kunnolla ja että ohjeet ovat ajan tasalla. Ohjeiden on oltava kiinteä osa yrityksen järjestelmällistä dokumenttien hallintaa. (Kerko 2011, 22,23.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan yritysturvallisuuden standardeihin kuuluu muun muassa laadunhallintajärjestelmän, riskienhallinnan ja jatkuvuudenhallinnan standardeja (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018c). Teivaalan (2017, 9) mukaan turvallisuusjohtamisjärjestelmään voidaan tuoda sisältöä myös turvallisuusjohtamisen elementtejä sisältävistä auditointimateriaaleista, kuten Vahti-ohjeista. Kuviossa 5 on esitetty turvallisuusjohtamisjärjestelmäkehä, jossa on kuvattu jatkuvuudenhallinnan standardien ja ohjeiden sijoittuminen turvallisuusjohtamisjärjestelmän osa-alueille, sillä jatkuvuussuunnittelu on läheisessä vuorovaikutussuhteessa kriisinhallinnan kanssa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018b).



Kuvio 5: Turvallisuusjohtamisjärjestelmäkähä (Liikenteen turvallisuusvirasto 2014).

Turvallisuusjohtamisjärjestelmäkähä ryhmittelee siihen kuuluvat elementit kolmeen pääprosessiin: operatiiviset toiminnot, täytäntöpanon menettelyt sekä toiminnan suunnittelun ja kehittämisen menettelyt. EK:n yritysturvallisuusmallin tapaan myös turvallisuusjohtamisjärjestelmäkähän lähestymistapa kehittää siihen liittyvien toimintatapojen hallintaa ja jatkuvaa parantamista PDCA-mallin (Plan, Do, Check, Act) mukaisesti. Järjestelmällinen lähestymistapa, jolla varmistetaan toimintojen ja riskien jatkuva hallinta, on edellytys turvallisuusjohtamisjärjestelmäkähän tehokkaalle käytölle. Turvallisuusriskien syitä arvioitaessa tulee tunnistaa turvallisuusjohtamisjärjestelmästä ne elementit, joita organisaatio itse tarvitsee hallitakseen tunnistettuja riskejä. (Liikenteen turvallisuusvirasto 2014). Riskiperusteisella ajattelulla organisaatio voi määrittää tekijät, jotka voivat saada sen prosessit poikkeamaan suunnitelluista tavoitteista (SFS-EN ISO:9001 2015, 5).

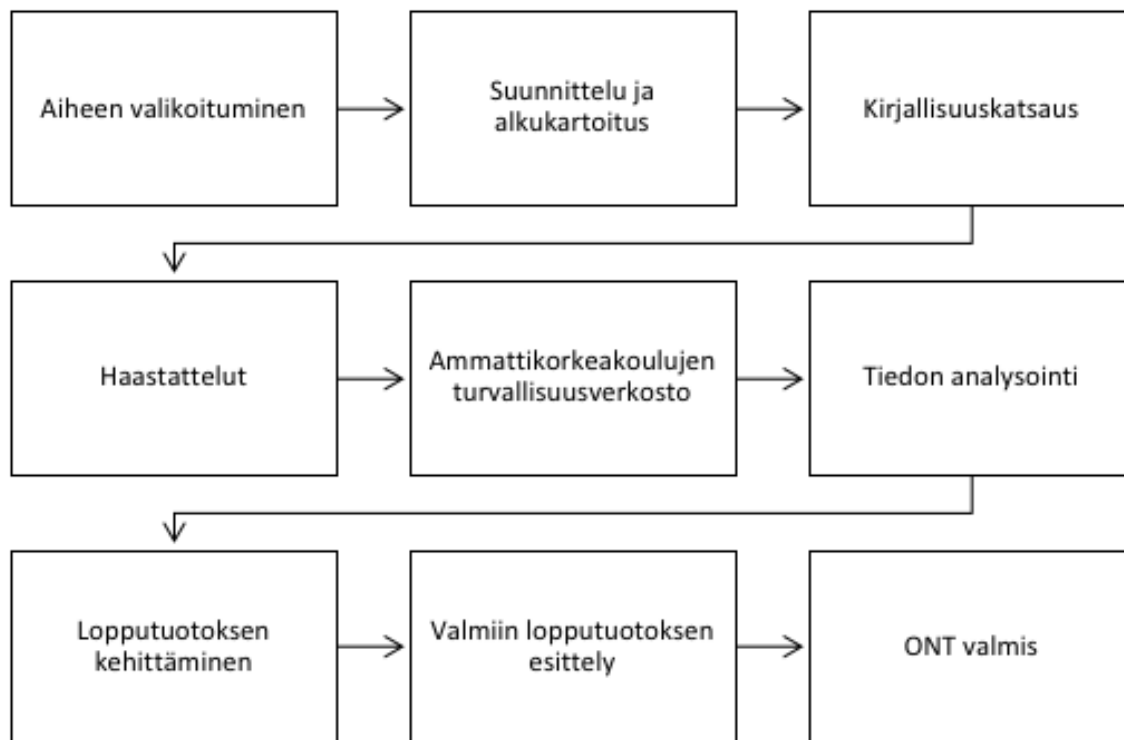
SFS-EN ISO 22301 -standardissa kuvataan häiriötilanteisiin reagoimisen malli. Se edellyttää organisaatiolta sellaisten menettelyjen ja johtamisrakenteiden luomista ja dokumentointia, joilla häiriötilanteisiin voidaan reagoida käyttämällä sellaista henkilöstöä, joilla on tarvittavat vastuut, valtuudet ja pätevyys häiriötilanteiden hallintaan. Reagointimallissa on määriteltävä vaikutuskynnys, joka oikeuttaa toimenpiteiden käynnistämiseen, arvioitava häiriötilanteiden luonne, laajuus ja mahdolliset vaikutukset, käynnistettävä asianmukaiset vastatoimenpiteet jatkuvuuden edistämiseksi, oltava prosessit ja menettelyt vastatoimenpiteiden käynnistämiseksi, koordinoimiseksi ja niistä viestimiseksi, varattava tarvittavat resurssit tukemaan häiriötilanteiden hallintaa sekä oltava viestintämenettelyt, joilla viestitään sidosryhmien ja viranomaisten sekä tiedotusvälineiden kanssa. (SFS-EN ISO 22301 2014, 26.)

Kriisitilanteita varten tulee olla tarkoin valittuja kriisiryhmiä, joille annetaan hetkellisesti normaalitilannetta laajemmat toimivaltuudet ja veloitetaan muuta organisaatiota tarvittaessa tukemaan kriisiryhmää. Ryhmän kokoonpano ja laajuus riippuu organisaatiosta ja kriisin luonteesta, mutta keskeistä on, että ryhmän jäsenet ovat tottuneet toimimaan toistensa kanssa, ryhmästä löytyy tarvittavat kompetenssit ja kokemus, ja että ryhmä tietää mitä sen tulee saada aikaan ja miten. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 175.) SFS-EN ISO 22313 -standardin mukaan häiriötilanteisiin reagoivan henkilöstön tulisi muodostaa ryhmä, joka vastaa sellaisten häiriötilanteiden hallinnasta, joilla voi olla organisaation toimintaan merkittäviä vaikutuksia. Henkilöstö voidaan jakaa ryhmiin pätevyytensä perusteella eri osa-alueiden hoitamisessa. Osa-alueita ovat esimerkiksi strateginen johtaminen, viestintä, turvallisuus ja hyvinvointi, pelastaminen ja turvallisuus, toimintojen jatkaminen ja tieto- ja viestintätekniikan palauttaminen. (SFS-EN ISO 22313:2014, 18.)

#### 4 Opinnäytetyön prosessi

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyöprosessin ja työskentelyn eteneminen vaiheittain sekä opinnäytetyöprosessin aikana käytetyt tiedonkeruumenetelmät. Opinnäytetyöprosessi jakautui kahdeksaan eri vaiheeseen ennen opinnäytetyön valmistumista ja opinnäytetyötä tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyöprosessi on esitelty kuviossa 6.





Kuvio 6: Opinnäytetyöprosessi.

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valikoitumisella ja yhteyden otolla kohdeorganisaation yhteyshenkilöön. Yhteyshenkilön kanssa sovittiin tapaaminen, joka pidettiin TAMKissa 7.11.2017. Tapaamiseen osallistuivat kohdeorganisaation henkilöstöstä opinnäytetyön yhteyshenkilönä toimiva, turvallisuus ja HR erikoissuunnittelija, sekä henkilöstöjohtaja. Tapaamisessa taustoitettiin opinnäytetyön aiheeseen liittyvää kehitystarvetta ja päätettiin työn nimeksi ”Kriisijohtamisjärjestelmän kehittäminen Tampereen ammattikorkeakoulu TAMKissa”. Työstä rajattiin pois kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen ja aihe rajattiin koskemaan kriisijohtamisen ohjeistusta siten, että kriisiviestintä kuitenkin huomioidaan keskeisenä osana kriisijohtamista. Opinnäytetyön lopputuotteeksi määriteltiin kriisijohtamisen toimintakortit johtoryhmälle. Tapaamisen jälkeen tehtiin opinnäytetyösopimus.

Seuraavaksi aloitettiin suunnittelu ja alkukartoitus opinnäytetyöaiheen taustoista ja sovittiin tapaaminen TAMKin kriisijohtamisharjoituksen evaluaattorina toimineen Laurea-ammattikorkeakoulun edustajan kanssa. Tapaaminen pidettiin 13.12.2017 Laurea-ammattikorkeakoulussa. Tapaamisessa taustoitettiin yleisellä tasolla sitä, mistä kriisijohtamisharjoituksessa on kysymys, mikä Laurean evaluoinnin rooli on ja minkälaisia asioita evaluoinnissa arvioidaan. Tämän jälkeen sovittiin tapaaminen TAMKin yhteyshenkilön kanssa 15.12.2017. Yhteyshenkilön kanssa käytiin läpi opinnäytetyöprosessia ja -suunnitelmaa sekä tarkennettiin opinnäytetyön lopputuotoksen vaatimuksia. Tapaamisen yhteydessä TAMKista saatiin käyttöön kriisijohtamisharjoituksesta TAMKille tehdyt raportit sekä harjoituksen järjestäjältä että Laurea-ammattikorkeakoululta.

Kirjallisuuskatsauksessa tutustuttiin aiheeseen liittyvään lähdekirjallisuuteen, ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaavaan lainsäädäntöön, opinnäytetyön kannalta keskeisiin standardeihin, ohjeisiin sekä aihetta käsitteleviin artikkeleihin ja verkkojulkaisuihin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettiin opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen tehtiin opinnäytetyöhön kuuluneet haastattelut, jotka toteutettiin puolistrukturoituna, eli teemahaastatteluna. Haastateltavia oli sekä toimeksiantajan organisaatiosta että Laurea-ammattikorkeakoulusta. Haastattelut on esitetty taulukossa 1.

Nimi	Tehtävä	Organisaatio	Aika ja paikka
Matti Pietilä	Turvallisuus ja HR erikoissuunnittelija	TAMK	19.1.2018 Tampere
Markku Lahtinen	Rehtori ja toimitusjohtaja	TAMK	24.1.2018 Tampere
Mikko Naukkarinen	Varatoimitusjohtaja	TAMK	25.1.2018 Tampere
Leena Stenman	Viestintäpäällikkö	TAMK	31.1.2018 Tampere
Merja Jortikka	Henkilöstöjohtaja	TAMK	2.2.2018 Tampere
Tiina Ranta	Turvallisuusjohtaja	Laurea-ammattikorkeakoulu	7.2.2018 Skype-haastattelu

Taulukko 1: Haastattelut

Haastattelujen jälkeen opinnäytetyöaihe esiteltiin ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkoston kokouksessa 14.2.2018 Laurea-ammattikorkeakoulussa Tikkurilan kampuksella. Ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkostolta kerättiin tietoa käyttäen mukaelmaa yhteisöllisestä ideointimenetelmästä ”kuusi ajatteluhattua”. Verkoston jäsenet jaettiin kolmeen neljän henkilön ryhmään. Tilanteen vetäjä, eli tämän opinnäytetyön tekijä ohjasi ryhmän toimintaa edustaen koko tilanteen ajan niin sanottua sinistä hattua. Lisäksi menetelmää mukailtiin tarkoitukseen sopivaksi jättämällä yksi alkuperäiseen menetelmään kuuluva hattu pois käytöstä. Pois jäänyt hattu oli punainen, eli intuitioita ja tunteita edustava hattu.

Tämän jälkeen sekä haastattelujen, että yhteisöllisen ideointimenetelmän tulokset purettiin ja analysoitiin, jonka pohjalta alettiin kehittää opinnäytetyön lopputuotosta yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Työn alla olevia toimenkuvakortteja lähetettiin toimeksiantajalle väliajoin kommentteja varten ja jatkettiin kehitystyötä sen pohjalta. Prosessin edetessä opinnäytetyön lopputuotos tarkentui toimenkuvakorteista kokonaiseksi kriisikansioksi, johon tehtiin toimenkuvakorttien lisäksi myös yleisiä sivuja, ohjeet toimenpiteiden käynnistämisestä ja tilannekortit. Kriisikansiota kehitettäessä toimeksiantajan kanssa järjestettiin kaksi tapaamista, jossa toimeksiantajalta saatiin palautetta ja tarkennettiin työn kehittämistarpeita. Kriisikansioon otettiin tilannekortit viiteen eri skenaarioon, kuvaus tehtävissä tarvittavista valtuuksista ja pä-

tevyyksistä sekä toimenkuvakortteihin pieni tiivistelmä siitä, mistä toimenkuvassa on kyse. Viimeisen tapaamisen pohjalta kriisikansio kehitettiin lopulliseen muotoonsa, jonka jälkeen valmis työ lähetettiin toimeksiantajalle tarkasteltavaksi. Tämän jälkeen toimeksiantajalle lähetettiin työstä editoitu versio, josta oli poistettu kaikki luottamukselliset tiedot julkaisua varten. Toimeksiantaja hyväksyi ehdotelman ja editoitu versio kriisikansiosta lisättiin opinnäytetyön liitteeksi.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyössä käytetyillä tiedonkeruumenetelmillä saatuja tuloksia. Tiedonkeruumenetelminä tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua, eli teemahaastattelua sekä yhteisöllistä ideointi- ja analyysimenetelmää, kuusi ajatteluhattua, joka toteutettiin ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkoston kokouksessa mukailtuna versiona alkupe- räisestä ideointimenetelmästä.

### 5.1 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastateltavia oli sekä TAM-Kista että Laurea-ammattikorkeakoulusta. Kaikilla haastateltavilla oli kolme samaa haastatteluteemaa. Haastattelutulokset on taulukoitu haastatteluteemoittain ja taulukoissa on kuvattu tulosten esiintyvyys haastattelujen H1-H6 kesken. Ensimmäisessä haastatteluteemassa haastateltavilta kerättiin tietoa ammattikorkeakoulujen kriiseihin liittyen ja selvitettiin, mikä on kriisi ammattikorkeakoulun näkökulmasta? Taulukossa 2 on esitetty ensimmäisen haastatteluteeman tulokset.

Tulokset	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Uhkat (ulkoiset tai sisäiset)	X	X	X	X	X	
Onnettomuudet	X	X		X		
Opiskelijoihin liittyvät kriisit	X	X	X	X		X

Taulukko 2: Kriisit ammattikorkeakoulun näkökulmasta

Yhtenä keskeisenä tuloksena kriisien suhteen oli ulkoiset tai sisäiset uhkat. Toisena tuloksena olivat onnettomuudet. Kolmantena hyvin keskeisenä tuloksena olivat opiskelijoihin liittyvät kriisit, kuten opiskelijoista lähtöisin olevat tai opiskelijoihin kohdistuvat tapahtumat.

Toisessa haastatteluteemassa haastateltavilta kerättiin tietoa siitä, mitkä ovat kriisijohtamisen kannalta keskeisimpiä toiminnan edellytyksiä. Taulukossa 3 on kuvattu toisen haastatteluteeman tulokset ja niiden esiintyvyys haastattelujen kesken.

Tulokset	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Viestintä ja tiedottaminen	X	X	X	X	X	
Vastuut ja vastuunjako	X		X	X	X	X
Ohjeet	X	X	X	X	X	
Toimivat yhteydet	X	X	X			X

Taulukko 3: Kriisijohtamisen edellytykset

Keskeisimmät haastatteluja yhdistävät tulokset liittyivät viestintään ja tiedottamiseen, johtamisen vastuun tunnistamiseen ja selkeään vastuunjakoon sekä johdon vastuun jakautumiseen riittävän usean henkilön kesken. Esillä olivat myös ohjeet sekä toimivat yhteydet.

Vaikka vastaukset olivat suurelta osin saman suuntaisia, esiintyi eroavaisuus haastateltavien H3 ja H6 vastausten välillä. Haastateltava H3 painotti toiminnan nopean aloittamisen merkitystä, vaikkei kaikkein parhaita osajia olisikaan kyseisellä hetkellä saatavilla, kun taas haastateltava H6 totesi, ettei pidä lähteä toimimaan ennen kuin on kyky ja taito, vain siksi, että ohjeiden mukaan kriisissä tulisi toimia nopeasti.

Kolmantena haastatteluteemana oli kriisijohtaminen ja johtoryhmätyöskentely, jossa kerättiin tietoa kriisijohtamisen tärkeimmistä osa-alueista, johtamisen tavoitteista sekä ryhmän sisäisestä vastuunjaosta. Taulukossa 4 on esitetty haastatteluteeman tulokset.

Tulokset	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Johtaminen	X		X	X	X	
Viestintä	X	X	X	X	X	

Taulukko 4: Kriisijohtaminen ja johtoryhmätyöskentely.

Kolmannen haastatteluteeman alla kaksi selkeästi eniten esiintyvää asiaa olivat johtaminen ja viestintä. Johtamisessa tuli esiin erityisesti tilannejohtaminen, johtajan rooli, kokonaisjohtaminen sekä tehtävien ja operatiivisten vastuuiden delegointi. Viestinnässä esiin nousi erityisesti viestinnän avainasema, viestinnän riittävä resursointi, viestinnän ja johtamisen keskeinen merkitys ja linkittyminen toisiinsa, viranomaisyhteys, tiedon kerääminen ja päätöksen teko kerättyjen tietojen pohjalta.

## 5.2 Yhteisöllinen ideointi

Yhteisöllisellä ideointi- ja analysointimenetelmällä ”kuusi ajatteluhattua” saadut tulokset jaettiin ideoinnissa käytettyjen kuvitteellisten hattujen, eli tässä tapauksessa värikoodien ja niiden sisältävien teemojen mukaan ryhmien vastausten perusteella. Jokaisen värin kohdalla oli ryhmille yksi tukikysymys. Kysymykset jätettiin melko avoimiksi, etteivät ne rajoittaisi tai ohjaisi ideointia liikaa. Ryhmiltä saadut vastaukset koottiin yhteen teemoittain ja taulukoitiin siinä muodossa, missä ne ryhmiltä saatiin. Tulokset on esitetty taulukossa 5.

<b>Musta</b> - Riskit, Kriittisyys, vaarat	Mikä on kaikkein kriittisintä korkeakoulun näkökulmasta?
	Viestintä, resurssit, tietoliikenne, johtaminen, avainhenkilöiden tavoitettavuus, toimenpiteiden käynnistäminen, tilannekuva, kriisin julistaminen, todellinen kyky ja toimintavalmius, johto tarpeeksi useilla hartioilla, avainhenkilöriski.
<b>Keltainen</b> - Hyödyt	Miten opinnäytetyön lopputuotos toisi parhaan lisäarvon?
	Tarkastuslistat, yleiskäyttöisyys, yhteistyön ennustettavuus (samat toimintamallit), helposti monistettava, ennakkoon käyttäminen ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston kautta ja sen sitouttaminen turvallisuuteen, yliopistojen huomioiminen, suositukset hyvistä kriisijohtamisvalmiuksista.
<b>Valkoinen</b> - Informaatio, faktat	Mitä tietoja kriisijohtamisen ohjeistus tarvitsee?
	Kuka viestii ulospäin? Kuka hoitaa sisäisen viestinnän? Valmiita tiedote-pohjia, toimintavastuut kriisitilanteissa (paikallinen turvaryhmä vai johtoryhmä?), tilannekuva ja tilannehuone (toisistaan riippumattomia tilannehuoneita), roolitus (johtaja, tilannejohtaja, viestintä, loki, tilannekuvan ylläpitäjä, jotka johtaja roolittaa), ajantasaiset yhteystiedot.
<b>Vihreä</b> - Uudet ideat	Uudet ideat?
	Tarvittavat työkalut asian hoitamiseen, sosiaalisen median haltuunotto (Twitter) sekä siihen liittyvä taito, osaaminen, seuranta sekä reagointi ja vaste. Tilannehuoneen mobiliteetti ja tilannehuoneelle väistötilat. Loki tilannehuoneessa, jonne kokoonnutaan, mutta toimenpiteet hoidetaan muissa tiloissa.

Taulukko 5: Yhteisöllisen ideoinnin tulokset

Ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkostolta saatujen vastausten perusteella on kriittistä määritellä kynnys, milloin ammattikorkeakoulussa julistetaan kriisi. On myös kriittistä, että ammattikorkeakoululla on todellinen kyky ja toimintavalmius kriisien johtamiseen ja että on riittävästi päteviä henkilöitä, joiden kesken johtovastuu jakautuu. Tärkeää on huomioida myös avainhenkilöriski ja avainhenkilöiden tavoitettavuus kriisitilanteissa.

Opinnäytetyön lopputuotos toisi parhaan lisäarvon ammattikorkeakouluille siten, että se olisi mahdollisimman yleiskäyttöinen ja helposti monistettavissa, jolloin ammattikorkeakouluilla olisi samat toimintamallit ja yhteistyö kriisitilanteissa olisi ennustettavaa. Lopputuotoksen esittely ammattikorkeakoulujen rehtorineuvostolle ja rehtorineuvoston sitouttaminen turvallisuusasioihin toisi myös lisäarvoa ammattikorkeakouluille. Lisäarvoa toisi myös se, että lopputuotos kehitettäisiin ammattikorkeakoulujen lisäksi yliopistojen käyttöön soveltuvaksi.

Kriisijohtamisen ohjeistuksesta tulisi ilmetä ulkoisen ja sisäisen viestinnän vastuut sekä ammattikorkeakoulun johtoryhmän ja paikallisen turvaryhmän välinen vastuunjako. Ohjeistukseen tarvittaisiin valmiita tiedotepohjia ja ajantasaiset yhteystiedot. Ohjeistukseen tulisi määritellä tilannejohdon tilojen sijainnit, joiden tulee olla toisistaan riippumattomia. Ohjeistuksen tulisi sisältää myös roolit, jotka johtaja jakaa kriisijohtoryhmälle.

Uutena ideana kriisijohtamiseen tuli sosiaalisen median haltuunotto, johon tulee olla tarvittava osaaminen. Sosiaalisen median haltuunottoon liittyi sen seuranta, tapahtumiin reagointi ja tarvittavan vasteen antaminen. Toisena ideana tuli tilannehuoneen mobiliteetti, eli mahdollisuus osallistua tilanteen johtamiseen etänä. Uutena ideana tuli myös toimintamalli, jossa tilannehuoneessa pidetään lokia ja sinne kokoonnutaan, mutta varsinaiset toimenpiteet hoidetaan muissa tiloissa.

## 6 Pohdinta

Riskienhallinnan perusajatuksena on uhkiin varautuminen. Turvallisuusjohtamisen tavoite on ennalta ehkäistä ja rajoittaa onnettomuuksia sekä organisaatiota vahingoittavia tapahtumia (Lanne 2007, 28-29). Haastattelu tuloksissa sisäiset ja ulkoiset uhkat sekä onnettomuudet määriteltiin ammattikorkeakoululle kriiseiksi. Varautuminen ja kriisinhallinta on toiminto, jonka avulla organisaatio pyrkii ennakoimaan ja tunnistamaan odottamattomia tilanteita sekä suojaamaan organisaatiota niiltä mahdollisimman tehokkaasti. Kyse on organisaation toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta kaikissa olosuhteissa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018a; Elinkeinoelämän keskusliitto 2018b.) Toiminnan jatkuvuuden varmistaminen vaatii organisaatiolta sekä turvallisuusjohtamista että riskienhallinnan menettelyjen hyödyntämistä. (Lanne 2007, 28-29.) Varautumistoimenpiteillä luodaan edellytykset kriisijohtamiselle (Valtioneuvoston kanslia 2009, 23). Johdon havainnot potentiaalisista riskeistä vaikuttavat organisaation varautumiseen ja valmiussuunnitteluun, mikä puolestaan vaikuttaa kriisin lopputulemiin (Pearson & Clair 1998, 66-67). Riskien arvioinnin jättäminen liian vähälle huomiolle on Hilemanin (2017) mukaan yleisimpiä syitä miksi organisaatioiden kriisinhallinta epäonnistuu.

Kriisijohtamista ja viestintää ei voida erottaa toisistaan, ja mikäli viestintä epäonnistuu, on kriisijohtamista vaikea sanoa onnistuneeksi (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 14). Yhteisöllisen ideoinnin tulosten mukaan kriisijohtamisen ohjeistuksesta tulisi käydä ilmi sisäisen ja ulkoisen

viestinnän vastuut. Viestintämenettelyitä sidosryhmille, viranomaisille ja tietovälineille viestimiseksi edellytetään myös SFS-EN ISO 22301-standardissa (SFS-EN ISO 22301 2014, 26). Kriisiviestinnän johtamisen yksi keskeisimmistä tehtävistä on jatkuvasti päivitetyn tilannekuvan tarjoaminen organisaation johdolle, tiedon välittäminen organisaation eri tasoilla sekä sisäisen ja ulkoisen kriisiviestinnän ohjaaminen (Korpiola 2011, 93-95). Tilannekuva antaa perusteet tilanetietoisuudelle, joka on väline oikea-aikaiseen päätöksentekoon ja toimintaan (Puolustusministeriö 2010, 57, 90). Päätöksenteko on tärkein yksittäinen toimenpide sekä kriisijohtamisessa että ennakoinnissa (Sisäministeriö 2011, 61). Etukäteen tehtävinä varautumistoimenpiteinä kriisijohtaminen edellyttää organisaation sisäisen toimivallan järjestämistä tarvittavaan päätöksentekoon (Valtioneuvoston kanslia 2009, 47). Sekä haastattelujen että yhteisöllisen ideoinnin tulosten mukaan tulee olla riittävästi päteviä henkilöitä, joiden kesken johtovastuu jakautuu.

## 7 Johtopäätökset, oman työn arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyössä oli kaksi tutkimuskysymystä, joista ensimmäinen oli: ”Mitkä ovat kriisijohtamisen keskeisimpiä onnistumisen edellytyksiä?”

Kriisinhallinnassa on kyse organisaation toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta kaikissa olosuhteissa. Varmistaakseen toimintansa jatkuvuuden organisaatio tarvitsee sekä riskienhallinnan että turvallisuusjohtamisen menettelyjä. Kriisijohtamisen onnistumisen edellytykset luodaan varautumisella. Johdon havainnot potentiaalisista riskeistä vaikuttavat organisaation varautumiseen ja valmiussuunnitteluun, jotka puolestaan vaikuttavat kriisin lopputulemiin. Kriisijohtamisen onnistuminen edellyttää riskien arvioinnin riittävää huomioon ottamista sekä niiden riskien minimointia, jotka toteutuessaan olisivat potentiaalisia laukaisemaan kriisin. Onnistukseen kriisijohtaminen edellyttää viestintää, sillä kriisijohtamisen onnistuminen on riippuvainen viestinnän onnistumisesta, eikä kriisijohtamista ja viestintää näin ollen voida erottaa toisistaan.

Opinnäytetyön toisena tutkimuskysymyksenä oli: ”Mitkä ovat keskeisimpiä tehtäviä ja vastuita kriisijohtoryhmässä?”

Kriisijohtoryhmässä keskeisimpiä tehtäviä ja vastuita ovat johtaminen ja viestintä. Kriisijohtamisen ohjeistuksesta tulisi ilmetä sisäisen ja ulkoisen viestinnän vastuut. Kriisiviestinnän johtamisen keskeisimpiä tehtäviä on tuottaa päivitettyä tilannekuvaa organisaation johdolle, välittää tietoa organisaation eri tasoilla sekä ohjata sisäistä ja ulkoista viestintää. Tärkein yksittäinen toimenpide sekä kriisien johtamisessa että ennakoinnissa on päätöksenteko. Organisaation sisäinen toimivalta tulee etukäteen järjestää tarvittavaa päätöksentekoa varten ja johtovastuun tulee olla jaettavissa riittävän monen henkilön kesken.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty triangulaatiota, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Tietoa on kerätty kirjallisuuskatsauksen, haastattelujen sekä yhteisöllisen ideoinnin avulla. Opinnäytetyössä haastateltiin toimeksiantajan organisaation johtoa sekä henkilöstöä, joilla on organisaatiossa turvallisuuteen ja kriisijohtamiseen liittyviä tehtäviä. Lisäksi haastateltiin Laurea-ammattikorkeakoulun turvallisuusjohtajaa sekä kerättiin tietoa yhteisöllisen ideoinnin avulla ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkostolta. Opinnäytetyön tulokset ja lopputuotos soveltuvat hyödynnettäväksi korkeakouluissa ja myös muut ammattikorkeakoulut voivat näin ollen hyödyntää niitä oman toimintansa kehittämiseen.

Opinnäytetyössä kehitettiin toimeksiantajan kriisijohtamisjärjestelmää tekemällä kriisikansio, jonka toimeksiantaja oli määritellyt opinnäytetyön lopputuotteeksi. Kriisikansioon onnistuttiin luomaan aiheeseen kuuluvaa keskeistä sisältöä ja tuomaan se esille kohderyhmälle selkeässä muodossa. Opinnäytetyötä voidaan pitää siltä osin onnistuneena, että sillä saavutettiin tavoiteltu lopputulos ja myös opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastattiin. Opinnäytetyön ja produktin valmistuminen eivät sen sijaan pysyneet niille alun perin asetetussa aikataulussa. Vaikka aikatauluriski tunnistettiin opinnäytetyön suunnitelmassa, ei sen hallitsemisessa onnistuttu, vaan kehittämistyöhön kului enemmän aikaa kuin mitä oli suunniteltu.

Kehittämistyö itsessään sekä yhteistyö toimeksiantajan kanssa onnistui erittäin hyvin ja toimeksiantajan osallistuminen oli avainasemassa produktin kehittämisen onnistumisessa. Kehittämistyöhön olisi voinut ottaa osalliseksi myös ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston ja ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkoston osuutta kehitystyössä olisi voinut lisätä, jotta kriisikansiota olisi saatu paremmin yleistettävissä oleva malli ammattikorkeakoulujen käyttöön. Opinnäytetyöprosessi ja produktin kehittäminen osoittivat hyvin sen, ettei turvallisuustyötä voi tehdä ”tyhjiössä”, vaan kaikkien osapuolten huomioiminen ja osallistaminen on ensiarvoisen tärkeää, kun turvallisuutta ja siihen liittyviä toimintoja kehitetään. Ilman keskeisten osapuolten huomioimista ohjeistukset jäisivät irrallisiksi, muusta turvallisuustoiminnasta erillisiksi dokumenteiksi, joiden käytettävyys ei vastaisi niille asetettuja odotuksia.

Tämän opinnäytetyön aihe oli lähtöisin kriisijohtamisharjoituksessa tunnistetuista kehittämistarpeista. Jatkotutkimuksena voisi tutkia, miten tämän opinnäytetyön lopputuotoksena syntynyt kriisikansio toimii simuloitussa kriisijohtamisharjoituksessa ja täyttääkö kriisikansio sille asetetun tavoitteen selkiyttää toimintaa kriisitilanteessa sekä nopeuttaa tilanteisiin reagoimista.



## Lähteet

### Painetut

British Standards Institution. 2014. Crisis management -Guidance and good practice. BSI Standards Limited.

Coombs, T. 2012. Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding. 3<sup>rd</sup> edition. California: SAGE Publications.

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.

Griffiths, P. 2005. Risk-based auditing. Hoonts: Gower.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Porvoo: Bookwell.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: WS Bookwell.

Korpiola, L. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Kuopio: Suomen graafiset palvelut.

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Väitöskirja. Helsinki: Edita.

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Vaasa: Ykkös-Offset.

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

Nurmi, L. 2006. Kriisi, pelko, pakokauhu. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Seeck, H., Lavento, H. & Hakala, S. Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi. Helsinki: Kuntatalon paino.

Suomen pelastusalan keskusjärjestö SPEK ja Sanastokeskus TSK ry. 2014. Kokonaisturvallisuuden sanasto. TSK 47. Kerava: Savion kirjapaino.

### Sähköiset

Ammattikorkeakoululaki. L932/2014. Viitattu 30.4.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018a. Yritysturvallisuus. Viitattu 9.2.2018. <https://ek.fi/mita-temme/tyoelama/yritysturvallisuus/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018b. Varautuminen ja kriisinhallinta. Viitattu 30.5.2018. <https://ek.fi/mita-temme/tyoelama/yritysturvallisuus/varautuminen-ja-kriisinhallinta/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018c. Yritysturvallisuuden standardeja. Viitattu 30.5.2018. <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/yritysturvallisuuden-standardeja/>

Finto. KTO -kielitieteen ontologia. Viitattu 9.1.2018. <https://finto.fi/kto/fi/page/?uri=http%3A%2F%2Fwww.yso.fi%2Ffonto%2Fyso%2Fp6173>

Hileman, D. 2017. Preparedex. Effective enterprise risk management includes crisis preparedness. Viitattu 15.3.2018. <http://www.preparedex.com/effective-enterprise-risk-management-includes-crisis-preparedness/>

Jyväskylän yliopisto. 2017. Kirjallisuuskatsaus. Viitattu 30.5.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/aihe-avainkasitteiksi/kirjallisuuskatsaus>

Kotimaisten kielten keskus. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 9.1.2018. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Kreus, J., Pelkonen, N., Ranta, T., Turunen, T., Viitanen, J. & Vuoripuro, J. 2010. Vakavien henkilöriskien hallinta. Laurea julkaisut C14. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.5.2018. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114724/Laurea%20julkaisut%20C14.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Liikenteen turvallisuusvirasto. 2014. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Viitattu 30.4. 2018. [https://www.trafi.fi/filebank/a/1390818827/77473905ec2b53b552bef586948a646d/14070-trafi-tjj\\_a4\\_web.pdf](https://www.trafi.fi/filebank/a/1390818827/77473905ec2b53b552bef586948a646d/14070-trafi-tjj_a4_web.pdf)

Lumme, R., Leinonen, R., Leino, M., Falenius, M. & Sundqvist, L. Monimuotoinen / toiminnallinen opinnäytetyö. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.4.2018. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

Martikainen, S. 2016. Development and effect analysis of the Asteri consultative auditing process -Safety and security management in educational institutions. Väitöskirja. Lappeenranta University of Technology. Viitattu 15.5.2018. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/120710/Soili%20Martikainen%20A4.pdf?sequence=2>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014. Ammattikorkeakoulujen taloushallinnon koodisto. Viitattu 28.2.2018. <http://minedu.fi/documents/1410845/4269297/Ammattikorkeakoulujen+taloushallinnon+koodisto.pdf/690533bd-4ab8-43cd-93d0-e18671a129b1>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Ammattikorkeakoulut. Viitattu 28.2.2018. <http://minedu.fi/ammattikorkeakoulut>

Puolustus ministeriö. 2010. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Viitattu. 15.5.2018. [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2015/10/yts\\_2010\\_fi\\_nettiin.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2015/10/yts_2010_fi_nettiin.pdf)

Pearson, M. & Clair, J. 1998. Reframing Crisis Management. Academy of Management. The Academy of Management Review. Viitattu 30.4.2018. [https://www.jstor.org/stable/259099?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/259099?seq=1#page_scan_tab_contents)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Viitattu. 30.4.2018. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

SFS-opas 73:2011. Riskienhallinta. Sanasto. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

SFS-EN ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmä. Vaatimukset. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

SFS-EN ISO 22301:2014. Yhteiskunnan turvallisuus. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

SFS-EN ISO 22313:2014. Yhteiskunnan turvallisuus. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Opastusta käyttöön. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

Sisäministeriö. 2008. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Sisäministeriön julkaisut 8/2011. Viitattu 30.4.2018. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm\\_082011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

TAMK. 2016. Strategia. Viitattu 19.1.2018. <http://www.tamk.fi/web/tamk/strategia>

TAMK. 2017. Organisaatio. Viitattu 19.1.2018. <http://www.tamk.fi/web/tamk/organisaatio>

TAMK. 2018a. Kampukset. Viitattu 19.1.2018. <http://www.tamk.fi/web/tamk/kampukset>

TAMK. 2018b. Avaintietoa. Viitattu 19.1.2018. <http://www.tamk.fi/web/tamk/avaintietoa>

Teivaala, J. 2017. Toimintasuunnitelma turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällyttämisestä yrityksen jokapäiväiseen johtamistyöhön koulutuksen ja viestinnän avulla. Tutkielma. Aalto PRO. Viitattu. 6.6.2018. [https://www.aaltopro.fi/media/aalto-pro-publications/tjk/teivaala\\_juha\\_14\\_tjk\\_kehitysprojekti.pdf](https://www.aaltopro.fi/media/aalto-pro-publications/tjk/teivaala_juha_14_tjk_kehitysprojekti.pdf)

VAHTI. 2016. Toiminnan jatkuvuuden hallinta. Valtiovarainministeriö. Valtiohallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä. Viitattu 30.4.2018. [https://www.vahtiohje.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=11459f91-91c8-4ebe-a34f-9d8d9bfc964c&groupId=10229](https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=11459f91-91c8-4ebe-a34f-9d8d9bfc964c&groupId=10229)

Valtioneuvoston kanslia. 2008. Valtion kriisijohtamismallin toteuttaminen alue- ja paikallishallinnossa. Työryhmän väliraportti. Valtioneuvoston julkaisusarja 5/2008. Viitattu 30.4.2018. [http://vnk.fi/documents/10616/622954/J0508\\_Valtion%20kriisijohtamismallin%20toteuttamisen%20alue-%20ja%20paikallishallinnossa.pdf/2c9e1ce0-6de5-4575-bbcb-c5090f83b9e2](http://vnk.fi/documents/10616/622954/J0508_Valtion%20kriisijohtamismallin%20toteuttamisen%20alue-%20ja%20paikallishallinnossa.pdf/2c9e1ce0-6de5-4575-bbcb-c5090f83b9e2)

Valtioneuvoston kanslia. 2009. Valtion kriisijohtamismallin toteuttaminen alue- ja paikallishallinnossa. Työryhmän loppuraportti. Valtioneuvoston julkaisusarja 15/2009. Viitattu 30.4.2018. [http://vnk.fi/documents/10616/622958/J1509\\_Valtion+kriisijohtamismallin+toteuttaminen+alue-+ja+paikallishallinnossa.pdf/166b2ff1-55a8-4a9b-bccf-dfc7db1048ca?version=1.0](http://vnk.fi/documents/10616/622958/J1509_Valtion+kriisijohtamismallin+toteuttaminen+alue-+ja+paikallishallinnossa.pdf/166b2ff1-55a8-4a9b-bccf-dfc7db1048ca?version=1.0)

### **Julkaisemattomat**

Ammattikorkeakoulujen turvallisuusverkosto. 2018. Yhteisöllinen ideointimenetelmä. 14.2.2018. Laurea-ammattikorkeakoulu. Tikkurila.

Pietilä, M. 2018. Turvallisuus ja HR erikoissuunnittelijan haastattelu 19.1.2018. TAMK. Tampere.

Ranta, T. 2018. Turvallisuusjohtajan Skype-haastattelu 7.2.2018. Laurea-ammattikorkeakoulu.

## Kuviot

Kuvio 1: TAMK organisaatiokaavio .....	8
Kuvio 2: Yritysturvallisuusmalli.....	14
Kuvio 3: Kriisiviestinnän tasot .....	19
Kuvio 4: Kriisijohtamisen prosessimalli .....	20
Kuvio 5: Turvallisuusjohtamisjärjestelmäkehä. ....	23
Kuvio 6: Opinnäytetyöprosessi.....	25

## Taulukot

Taulukko 1: Haastattelut .....	26
Taulukko 2: Kriisit ammattikorkeakoulun näkökulmasta.....	27
Taulukko 3: Kriisijohtamisen edellytykset.....	28
Taulukko 4: Kriisijohtaminen ja johtoryhmätyöskentely. ....	28
Taulukko 5: Yhteisöllisen ideoinnin tulokset.....	29

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset TAMKille .....	38
Liite 2: Haastattelukysymykset Laurea-ammattikorkeakoululle.....	39
Liite 3: Kriisikansio .....	40

## Liite 1: Haastattelukysymykset TAMKille



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä  
enemmän*

Haastattelukysymykset /  
TAMK

Sami Heino

1. Haastateltavan tiedot
  - Nimi ja tehtävä
2. Kriisin määritelmä korkeakoulun näkökulmasta
  - Mahdollisia kriisejä korkeakouluorganisaatiossa?
3. Turvallisuuteen liittyvät ryhmät ja niiden roolit
  - Ryhmien välinen keskinäinen suhde?
4. Kriisijohtamisen edellytykset
  - Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä kriisijohtoryhmän toiminnan edellytyksiä?
  - Mitä ennakkotoimia, esim. suunnitelmia pitää olla tehty, jotta kriisijohtamiselle on edellytykset?
    - omaa tehtävääsi ajatellen?
    - entä johtoryhmän toimintaa varten?
  - Miten johtamisen edellytykset turvataan / säilytetään kriisin eri vaiheissa?
5. Kriisijohtaminen ja johtoryhmätyöskentely
  - Kriisijohtamisen ja johtoryhmän tavoite?
  - Kriisijohtamisen tärkeimpiä osa-alueita ja vastuita?
  - Johtoryhmän tärkeimmät tehtävät ja tehtävien vastuunjako johtoryhmän sisällä?
  - Mitä kaikkea osaamista kriisijohtoryhmässä tarvitaan? Esim. eri aloilta?
6. Tehtävä kriisijohtoryhmässä
  - Tehtäväsi kriisijohtoryhmässä?
  - Vastuualue, tehtävän sisältö?
  - Tarvittavat resurssit, yhteistyötahot, sidosryhmät, alaiset?
7. Kriisijohtamisharjoituksesta
  - Haastateltavan omia kokemuksia harjoituksesta
  - Oma tehtävä ja rooli harjoituksen aikana?
  - Mikä onnistui, mikä epäonnistui? Miksi?
  - Mikä oli kriittisin ongelma tai kehittämistarve oman tehtäväsi kannalta?
  - Entä johtoryhmän toiminnan onnistumisen kannalta?
8. Toimintaohjeet
  - Minkälainen on kriisijohtamisen ohjeistus ja ohjeiden käytettävyys?
  - Miten kehittäisit ohjeistusta? Minkälaista ohjeistusta toivoisit?
  - Miten ohjeistaisit oman tehtäväsi kriisijohtoryhmässä jollekin toiselle?

Liite 2: Haastattelukysymykset Laurea-ammattikorkeakoululle.



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä  
enemmän*

Haastattelukysymykset /  
Laurea-ammattikorkeakoulu

Sami Heino

1. Haastateltavan tiedot
  - Haastateltavan nimi ja tehtävä
2. Kriisin määritelmä korkeakoulun näkökulmasta
  - Mahdollisia kriisejä korkeakoulussa
3. Kriisiin varautuminen korkeakouluorganisaatiossa
  - Kriisivarautumisen merkitys korkeakouluorganisaation toiminnassa
  - Kriisivarautumisen huomioiminen riskienhallinnassa
  - Jatkuvuudenhallinnan ja kriisinhallinnan suhde
4. Kriisijohtamisen edellytykset
  - Ennalta tehtäviä toimenpiteitä kriisijohtamisen mahdollistamiseksi
  - Johtamisen edellytysten turvaaminen ja säilyttäminen kriisin eri vaiheissa
  - Kriisijohtamisen ohjeistaminen ja ohjeiden käytettävyys
5. Kriisijohtaminen ja johtoryhmätyöskentely
  - Kriisijohtamisen tavoite
  - Kriisijohtamisen tärkeimpiä osa-alueita ja vastuita
  - Johtoryhmän tärkeimmät tehtävät ja tehtävien vastuunjako johtoryhmän sisällä
6. Muita tärkeitä asioita ja huomioita, sana vapaa

### Liite 3: Kriisikansio

Tämä kansio sisältää Tampereen ammattikorkeakoulun johtoryhmän kriisijohtamisohjeen. Kansiossa on kuvattu ohjeet toimenpiteiden käynnistämiseen, roolit ja vastuut häiriötilanteissa sekä tilanne- ja toimenkuvakortit johtoryhmälle

## Kriisikansio

TAMK

Sami Heino 2018

---



## Sisällysluettelo

### 1 Johdanto

#### 1.1 Varautumissuunnitelmat

#### 1.2 Kriisijohtamisen edellytykset

### 2 Toimenpiteiden käynnistäminen

#### 2.1 Varoitukset ja hätäviestit

#### 2.2 Yhteystiedot

#### 2.3 Roolit ja vastuut häiriötilanteissa

#### 2.4 Johtokeskustilat ja varatilat

### 3 Tilannekortit

### 4 Toimenkuvakortit

#### 4.1 Johtaja

#### 4.2 Tilannekuva

#### 4.3 Viestintä

#### 4.4 Tukitoiminnot

#### 4.5 Turvallisuus

#### 4.6 Tietohallinto

#### 4.7 HR

#### 4.8 Kiinteistö ja toimitilat

### Lähdeluettelo

## 1 Johdanto

Tämän kansion tarkoituksena on toimia kriisijohtamisen ja -varautumisen ohjeena sekä nopeuttaa johtoryhmän reagoitua kriisitilanteisiin. Kansiossa on kuvattu roolit ja vastuut häiriötilanteissa, toimenpiteiden käynnistäminen sekä tilanne- ja toimenkuvakortit johtoryhmälle. Kriisijohtaminen ja jatkuvuudenhallinta liittyvät läheisesti toisiinsa, joten kansiossa on hyödynnetty aiheeseen liittyviä standardeja ja ohjeita. Varautuminen on jatkuvuudenhallinnan ja kriisijohtamisen perusta ja varautumissuunnittelusta säädetään ammattikorkeakoululaissa.

### 1.1 Varautumissuunnitelmat

#### Ammattikorkeakoululaki 66§

”Ammattikorkeakoulujen tulee valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluin sekä muin toimenpitein varmistaa tehtäviensä mahdollisimman häiriötön hoitaminen myös poikkeusoloissa sekä häiriö- ja erityistilanteissa. Varautumissuunnitelmat sekä häiriö- ja erityistilanteista laaditut tilannekuvaraportit on pyynnöstä toimitettava opetus- ja kulttuuriministeriölle.

Varautumista valvoo opetus- ja kulttuuriministeriö. Jos varautumisessa havaitaan puutteita, opetus- ja kulttuuriministeriö voi määrätä puutteiden korjaamisesta.”

#### *Varautumisen tueksi:*

P. Palttala & M.Vos. (2011). Kriisiviestinnän tulokortti. Jyväskylän Yliopisto.  
<http://www.crisiscommunication.fi/criscomscore/scorecard/fi>

Helsingin kaupungin pelastuslaitos (2012). Omatoimisen varautumisen auditointi.  
<https://www.hel.fi/static/liitteet/pela/Auditointimanuaali.pdf>

## 1.2 Kriisijohtamisen edellytykset

Etukäteen tehtävinä varautumistoimenpiteinä kriisijohtaminen edellyttää, että:

- organisaation sisäinen toimivalta tarvittavaan päätöksentekoon on järjestetty
- valmius- ja pelastussuunnitelmat on laadittu
- valmiussuunnitelmassa on kuvattu kriisijohtamisen toimintaperiaate
- kriisiviestintäsuunnitelma on laadittu osana valmiussuunnitelmaa
- tilannekuvavalmiudet ovat sekä ensisijaisissa johtamistiloissa että varatiloissa
- toimintaa on harjoiteltu etukäteen

Kuviossa on esitetty kriisijohtamisen keskeisimmät toiminnot, jotka ovat:

- kriisiviestintä
- kriisijohtaminen
- tilannekuvatoiminnot



Nämä toiminnot muodostavat kriisitilanteissa keskeisen kolmion, joiden väliset suhteet ja tiedonkulku on varmennettava ja harjoiteltava normaalioloissa.



## 2.1 Varoitukset ja hätäviestit

**Varautuminen:** Viestintä- ja varoitusmenettelyjä on harjoitettava säännöllisesti sekä varmistettava viestintävälineiden käytettävyyden häiriötilanteiden aikana. Varoitus- ja hätäviestejä varten tulee laatia valmiita viestipohjia nopeuttamaan viestien lähettämistä.

Kirjaudu organisaation ryhmäviestintäjärjestelmään osoitteessa:  
Käyttäjätunnukset järjestelmään löytyvät:

Hätätilanteita varten on luotu valmiita viestipohjia  
- Valitse sopiva viestipohja ja ryhmät, joille viesti lähetetään  
- Muokkaa viestipohjaa tarvittaessa ja lähetä viesti

- Kutsu kriisijohtoryhmä koolle ryhmäviestillä tai soittamalla (2.2)  
- Perusta johtokeskus (2.4)



### 2.3 Roolit ja vastuut häiriötilanteissa

**Varautuminen:** Korkeakouluorganisaatiolla on oltava menettelyt, joilla häiriötilanteisiin voidaan reagoida käyttämällä sellaista henkilöstöä, joilla on tarvittavat vastuut, valtuudet ja pätevyys tilanteen hallitsemiseen sekä määriteltävä roolit ja vastuut henkilöille, joilla on toimivaltuuksia häiriötilanteiden aikana. Yleensä toiminnasta häiriötilanteissa vastaavat ne jotka vastaavat siitä myös normaalioloissa.

*Häiriötilanteiden hoitamiseen osallistuville on luotu toimenkuvakortit, joilla määritellään roolit ja vastuut häiriötilanteissa. Jokainen toimenkuvakortti edellyttää, että henkilöllä on tarvittavat valtuudet ja pätevyys kyseisten tehtävien hoitamiseen häiriötilanteen aikana. Saatavilla tulisi olla vähintään yksi pätevä henkilö, joka arvioi tilanteen vaikutukset ja kykenee käynnistämään vastetoimenpiteet.*

Toimenkuvakortti:	Tarvittavat valtuudet ja pätevyys:
Johtaja	
Tilannekuva	
Viestintä	
Tukitoiminnot	
Turvallisuus	
Tietohallinto	
HR	
Kiinteistöt ja toimitilat	
Kriisiryhmän ohjaus	
Vahtimestarit	
Opiskelijakunta	

## 2.4 Johtokeskustilat ja varatilat

**Varautuminen:** Johtokeskukselle tulee etukäteen määritellä tilat, joissa kriisijohtamisen edellytykset pystytään turvaamaan. Johtokeskustiloille asetettavia vaatimuksia ovat:

- Kriisijohtoryhmän on helppo siirtyä tilaan
- Tilaan on rajoitettu pääsy ulkopuolisilta
- Tiloissa on ääni- ja näköeristys
- Käyttövalmiit viestintä- ja kommunikaatiovälineet
- Tarvittavat tietoliikenneyhteydet ja mahdolliset varayhteydet
- AV-laitteisto sovitinkaapeleineen sekä tulostin ja verkkoyhteydet
- Laitteiden virtalähteitä, latureita ja jatkojohtoja
- Muistiinpanovälineitä, fläppitauluja, paperia ja kyniä
- Ajan tasalla olevat valmius- ja pelastussuunnitelmat saatavilla (paperisina tai muistitikulla)

Tiloille tulee etukäteen määritellä myös varatilat, jotka ovat helposti varustettavissa vastaavilla työvälineillä kuin ensisijaiset johtamistilat (*esim. poikkeusolojen johtamistilat tai väestönsuoja*). Johtokeskustilojen ja varatilojen tulee olla riippumattomia suojattavien kohteiden sijainnista. Tilanteen pitkittyessä kriisijohtoryhmälle tulee huolehtia myös ravintoa, juotavaa ja virkistätymismahdollisuus.

### Johtokeskus perustetaan ensisijaisesti:

Muita mahdollisia vaihtoehtoja ovat:

- Sijainti A
- Sijainti B
- Sijainti C
- Sijainti D

*Johtokeskukseen kutsuttaville on etukäteen järjestettävä turvallisuuskävely, jossa käydään läpi tilojen sijainti sekä tiloihin johtavat kulkureitit.*

### Tietoa turvakävelystä:

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





## 4 Toimenkuvakortit

## Ohjekortti

OHJEKORTTI	<i><b>Yleistä:</b> Tässä osassa kuvataan yleisesti toimenkuvakortin tehtävää ja luodaan kortin lukijalle käsitys tehtävän luonteesta.</i>	
	TEHTÄVÄ	TOIMINTAOHJE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tässä sarakkeessa kuvataan toimenkuvakortin keskeisimmät tehtävät pääpiirteittäin</li> <li>Tehtävät on kuvattu yleisellä tasolla ja tehtävät sekä prioriteetit voivat vaihdella tilannekohtaisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tässä sarakkeessa kuvataan tehtävän mukaiset toimintaohjeet</li> <li>Toimintaohjeet ovat yleisluontoisia, eivätkä tiettyyn tilanteeseen räätälöityjä, sillä kriisitilanteet edellyttävät joustavuutta ja ohjeiden soveltamista</li> <li>Kriisijohtaminen ja toimintaohjeet tarvitsevat tuekseen laajempia, yksityiskohtaisempia suunnitelmia, kuten pelastus- ja valmiussuunnitelmat sekä kriisiviestintäsuunnitelmat (1.2)</li> </ul>

## 4.1 Johtaja

JOHTAJA	<p><i><b>Yleistä:</b> Päätöksenteko on tärkein yksittäinen toimenpide sekä kriisien ennakoinnissa, että johtamisessa. Kriisijohtamisen perusedellytyksenä on hyvä toimintaympäristön tuntemus sekä ajantasainen tilannekuva kriisin sisällöstä. Kriisijohtamisella organisaatio käsittelee häiriötilanteita johdetusti ja suunnitelmallisesti, jotta vahingot jäisivät mahdollisimman vähäisiksi.</i></p>	
	TEHTÄVÄ	TOIMINTAOHJE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriisijohtoryhmän koolle kutsuminen, tehtävien jako ja roolittaminen</li> <li>• Viestinnästä ja tiedottamisesta päättäminen (mitä tiedotetaan, kenelle?)</li> <li>• Päätöksen teko kaikissa tilanteissa sekä toimenpiteiden (ja riskien) hyväksyminen</li> <li>• Organisaation toimivaltaisena edustajana toimiminen (esim. tiedotustilaisuuksissa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muista kriisijohtamisen keskeinen kolmio (1.2). - Kaikissa tilanteissa ei ole välttämätöntä kutsua koko johtoryhmää (esim. julkisuus-kriisi).</li> <li>• Määrittele ja vastuuta kriisijohtoryhmä (2.3) ja nimeä johtoryhmälle assistentti (4.4)</li> <li>• Päätä johtokeskuksen perustamisesta (2.4) ja delegoi käytännön järjestelyt assistentille (4.4)</li> <li>• Valitse tapahtumaa vastaava tilannekortti (3.1-3.5) ja tee tilannekatsaus (4.2)</li> <li>• Jaa tehtävät ja roolit kriisijohtoryhmälle ja varmista, että jokainen tietää tehtävänsä (2.3)</li> </ul>

## 4.2 Tilannekuva

TILANNEKUVA	<p><i><b>Yleistä:</b> Tilannekuva on asiantuntijoiden (johtoryhmä) kokoama kuvaus vallitsevista olosuhteista, häiriötilanteen synnyttäneistä tapahtumista, sen taustatiedoista ja tilanteen kehittymistä koskevista arvioista. Prosessi muodostuu tiedon keräämisestä, kokoamisesta, luokittelusta ja analysoinnista sekä analysoidun tiedon oikea-aikaisesta jakamisesta sitä tarvitseville.</i></p>	
	TEHTÄVÄ	TOIMINTAOHJE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ainoastaan ajantasainen tilannekuva mahdollistaa johtamisen häiriötilanteissa</li> <li>• Tilannekuvaraportit on pyynnöstä toimitettava opetus- ja kulttuuriministeriölle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerää ja muodosta ajantasainen tilannekuva ja varmista, että kaikilla on sama tieto tilanteesta</li> </ul>

## 4.3 Viestintä

VIESTINTÄ	<i><b>Yleistä:</b> Viestinnällä on kriittinen rooli häiriötilanteiden johtamisen tukemisessa. Viestinnän merkitys korostuu erityisesti häiriötilanteissa, joissa on kyettävä vastaamaan nopeasti ja luotettavasti eri sidosryhmien tiedonsaantitarpeisiin. Viestintätiimi hoitaa häiriötilanteiden aikaisen ulkoisen viestinnän, joka perustuu asiantuntijoilta (johtoryhmä) saatuihin tilannetietoihin.</i>	
	TEHTÄVÄ	TOIMINTAOHJE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Häiriötilanteissa viestinnän välitön tehtävä on varoittaa ja pelastaa ihmisiä tiedossa olevasta vaarasta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varoita sidosryhmiä, joihin häiriötilanne mahdollisesti vaikuttaa ja hyödynnä tähän ryhmäviestintäjärjestelmää. (2.1).</li> </ul>

*Varautumisen tueksi:*

P. Palttala & M.Vos. (2011). Kriisiviestinnän tuloskortti. Jyväskylän Yliopisto.

<http://www.crisiscommunication.fi/criscomscore/scorecard/fi>

## 4.4 Tukitoiminnot

TUKITOIMINNOT	<i><b>Yleistä:</b> Käytäntö on osoittanut, että kriisijohtoryhmällä on hyvä olla nimetty assistentti, jonka tehtävä on vastata johtamisen tukitoiminnoista. Tukitoimintoja ovat esimerkiksi toimenpiteiden kirjaaminen tilannekuvatauluille, raportointi sekä yleiset käytännön järjestelyt, kuten johtokeskustilojen ja varatilojen perustamistoimenpiteistä ja varustamisesta vastaaminen.</i>	
	TEHTÄVÄ	TOIMINTAOHJE

## 4.5 Turvallisuus

TURVALLISUUS	<i><b>Yleistä:</b> Organisaatiolla on vastuu suojata opiskelijoiden, henkilöstön, alihankkijoiden, vierailijoiden ja asiakkaiden hyvinvointia häiriötilanteissa, joista aiheutuu riski hengelle, terveydelle tai toimeentulolle ja varauduttava henkilöiden, omaisuuden ja ympäristön suojaamiseen vaaratilanteissa sekä sellaisiin pelastustoimenpiteisiin, joihin organisaatio omatoimisesti kykenee.</i>	
	TEHTÄVÄ	TOIMINTAOHJE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turvallisuus-, ensiapu- ja evakuointiryhmien mobilisointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suojaa johtokeskustilat (2.4) ja tarvittaessa myös kulku tiloihin.</li> </ul>

*Varautumisen tueksi:*

Helsingin kaupungin pelastuslaitos (2012). Omatoimisen varautumisen auditointi.  
<https://www.hel.fi/static/liitteet/pela/Auditointimanuaali.pdf>

Ranta, T., Martikainen, S. (2016). Sisälle suojautuminen oppilaitoksissa. Laurea Julkaisut 75.

Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-451-4>

## 4.6 Tietohallinto

TIETOHALINTO	<i><b>Yleistä:</b> Tietohallinnon tehtävä on tuottaa palvelua toimintojen, prosessien ja palvelujen asettamien vaatimusten mukaisesti sekä omalta osaltaan vastata jatkuvuuden hallinnan teknisten toimenpiteiden dokumentaatiosta ja testaamisesta. Tietohallinto ohjaa ja seuraa palveluntuottajille asetettujen vaatimusten (SLA) toteutumista sekä valvoo teknisen toteutuksen laatua.</i>	
	TEHTÄVÄ	TOIMINTAOHJE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pääsyoikeuksien jakaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- On kyettävä antamaan tai kumoamaan pääsyoikeus minkä tahansa tyyppiseltä käyttäjältä mihin tahansa järjestelmään tai palveluun</li> </ul> </li> </ul>	



## 4.7 HR

HR	<i><b>Yleistä:</b> Kriisijohtaminen on johtamismuoto, jossa hyvän johtajuuden tunnusmerkistö, kuten keskusteleavuus, alatyöryhmien kuunteleminen ja päätösvaihtoehtojen esittely, eivät välttämättä toteudu. Kriisissä päätöksiä on tehtävä nopeasti, eikä niiden taustoista välttämättä ehditä keskustelemaan. Etukäteissuunnittelu ja vastuista sopiminen helpottaa henkilöstön suhtautumista.</i>	
	TEHTÄVÄ	TOIMINTAOHJE

## 4.8 Kiinteistö ja toimitilat

KIINTEISTÖ JA TOIMITILAT	<i><b>Yleistä:</b> Kiinteistö- ja toimitilapalveluiden tehtäviin kuuluu kiinteistöjen ylläpito ja rakennusten käyttöturvallisuuden varmistaminen sekä mahdollisten väistötilojen järjestelyt. Käyttöturvallisuudella viitataan kolmeen suureen riskiryhmään: 1. kaatumiset, liukastumiset ja putoamiset 2. palo-, sähkö- tai räjähdystapaturmat 3. ajoneuvon liikkumisen aiheuttamat onnettomuudet.</i>	
	TEHTÄVÄ	TOIMINTAOHJE

## Lähdeluettelo

L932/2014. Ammattikorkeakoululaki. Viitattu 30.4.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

L379/2011. Pelastuslaki. Viitattu 30.4.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=pelastuslaki#L3P14>

Puolustusministeriö. 2010. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Viitattu. 30.4.2018. [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2015/10/yts\\_2010\\_fi\\_nettiin.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2015/10/yts_2010_fi_nettiin.pdf)

SFS-EN ISO 22301:2014. Yhteiskunnan turvallisuus. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

SFS-EN ISO 22313:2014. Yhteiskunnan turvallisuus. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Opastusta käyttöön. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

SFS-EN ISO/IEC 27001:2017. Informaatio teknologia. Turvallisuustekniikat. Tietoturvallisuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

Sisäministeriö. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Sisäministeriön julkaisut 8/2011. Viitattu 30.4.2018. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm\\_082011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

VAHTI. 2016. Toiminnan jatkuvuuden hallinta, VAHTI 2/2016. Valtiovarainministeriö (VM), valtiohallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä (VAHTI). Viitattu 30.4.2018. [https://www.vahtiohje.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=11459f91-91c8-4ebe-a34f-9d8d9bfc964c&groupId=10229](https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=11459f91-91c8-4ebe-a34f-9d8d9bfc964c&groupId=10229)

Valtioneuvoston kanslia. 2009. Valtion kriisijohtamismallin toteuttaminen alue- ja paikallishallinnossa. Työryhmän loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 15/2009. Viitattu 30.4.2018. [http://vnk.fi/documents/10616/622958/J1509\\_Valtion+kriisijohtamismallin+toteuttaminen+alue+ja+paikallishallinnossa.pdf/166b2ff1-55a8-4a9b-bccf-dfc7db1048ca?version=1.0](http://vnk.fi/documents/10616/622958/J1509_Valtion+kriisijohtamismallin+toteuttaminen+alue+ja+paikallishallinnossa.pdf/166b2ff1-55a8-4a9b-bccf-dfc7db1048ca?version=1.0)

Ympäristöministeriö. 2017. Suomen rakentamismääräyskokoelma. Käyttöturvallisuus. Rakennuksen käytön ja huollon turvallisuus. Viitattu. 30.4.2018. <http://www.ym.fi/download/noname/%7BECBC01FA-7470-46E4-9609-66D85B1E7B22%7D/123048>