



Strategisen tason tilanneharjoituksen toteuttaminen mediayhtiössä

Juuso Elomaa

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Strategisen tason tilanneharjoituksen toteuttaminen mediayhtiössä

Juuso Elomaa
Turvallisuusjohtaminen, YAMK
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2022

Strategisen tason tilanneharjoituksen toteuttaminen mediayhtiössä

Opinnäytetyön tavoite on tuottaa malli pöytäharjoituksena järjestettävän strategisen tason tilanneharjoituksen suunnittelun tueksi ja kartoittaa tilanneharjoituksen skenaariosuunnittelua varten erityisesti journalistista media-alaa koskevia riskejä. Tarkoituksena on yhdistää tilanneharjoituksen suunnitteluun journalistisen media-alan riskejä harjoitusskenaarioiden yleisten aiheiden rinnalle. Työ rajataan koskemaan pöytäharjoittelua harjoitusmuotona ja journalistisia mediayhtiöitä media-alan toimijoista. Työn toimeksiantajana toimii Yleisradio Oy, joka voi hyödyntää mallia oman valmiusharjoitustoimintansa tukena. Lisäksi työn on tarkoitus toimia vapaasti hyödynnettävänä mallina muiden suomalaisten mediayhtiöiden valmiusharjoittelutoiminnan mahdollisiin tarpeisiin.

Tilanneharjoituksen mallintamisen teoriapohja on kerätty systemaattisen tiedonhaun ja relevanssin arvioinnin yhdistelmällä. Aineisto haettiin eri tietokantapalveluista ja internetistä fokuoituen tietokirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin sekä ministeriöiden, viranomaisten ja virastojen yhteiskunnallista turvallisuutta ja huoltovarmuutta käsitteleviin julkaisuihin. Aineistoa haettiin niin suomen- kuin englannin kielellä. Relevantiksi katsotusta aineistosta koottiin tilanneharjoituksen malli. Journalistisen mediayhtiöiden toimintaan liittyviä riskejä kartoitettiin myös edellä mainitun tiedonhaku- ja arviointimenetelmän tavoin. Lisäksi hyödynnettiin Suomen suurimpien mediayhtiöiden vuosikertomuksien sisältämiä tietoja. Aineistoa analysoimalla tunnistettiin yhtäläisyyksiä journalististen mediayhtiöiden riskeissä, joiden voitiin katsoa olevan merkityksellisiä media-alaan yleisesti liittyen. Tiedon analysoinnin kautta saatiin muodostettua koontilistaus mediayhtiöiden riskeistä skenaariosuunnittelun tueksi.

Lopullisena tuotoksena saatiin pöytäharjoituksena järjestettävän tilanneharjoituksen malli sisältäen työvaiheet suunnittelusta harjoituksen läpivientiin ja palautteen keräämiseen. Media-alaa koskevat strategiset ja operatiiviset riskit yhdistettiin tilanneharjoituksen mallin skenaarioaiheiden joukkoon omaksi idea-alueekseen. Tällä korostettiin työn aiheen mukaisesti journalistisen media-alan riskejä muiden yleisimpien riskien joukosta.

Opinnäytetyö onnistui tavoitteessaan. Samaan työhön saatiin yhdistettyä tilanneharjoituksen malli ja journalistista media-alaa koskevat riskit skenaariosuunnittelun tueksi. Aineiston keruussa todettiin haasteita pöytäharjoittelua ja media-alan varautumista koskevan tutkimuskirjallisuuden saatavuudessa. Teoriapohja pystyttiin kuitenkin muodostamaan riittävällä tasolla. Työ todettiin tilaajan toimesta hyödynnettävissä olevaksi pöytäharjoituksen malliksi.

Juuso Elomaa

Planning a strategic level situational preparedness exercise in a media company

Year	2022	Pages	56
------	------	-------	----

The objective of the thesis is to produce a framework to support the planning of a strategic level situational preparedness exercise in a media company and to map strategic risks concerning journalistic media companies. The purpose of this is to combine preparedness exercise planning with strategic risks of journalistic media industry, with the risks functioning as specific media industry related scenario topics in scenario planning phase. The thesis is limited to cover tabletop exercise as the exercise type and journalistic media as the specific industry in focus. The commissioner of the thesis is Yleisradio, the Finnish Broadcasting Company. The framework's primary objective is to support Yleisradio's preparedness planning and training. The secondary objective for the framework is to function as a free-to-use support tool for Finnish journalistic media companies' preparedness activities.

The theory base for planning a situational preparedness exercise was collected via systematic information retrieval and evaluation of relevancy. The literature search was conducted from various information databases and the internet. The search was focused on prior non-fiction and research literature as well as publications made by ministries, authorities and bureaus covering such topics as preparedness training, comprehensive security and security of supply. Searches were made in Finnish and English. The material seen as relevant for preparedness exercise was used to create the framework for planning a strategic level situational preparedness exercise. The strategic risks of the journalistic media field was conducted in the same manner as the theory base for the framework. In the mapping of strategic risks for media companies annual reports of the major Finnish media companies were utilized. During the analysis of the material similarities were discovered within strategic risks which provided relevance for the significance of the risks. Through the analysis of the material a compilation of strategic risks for media companies was produced and added to the framework as scenario options.

As the end product a framework for planning a strategic level situational preparedness exercise in a media company including phases from planning to execution and feedback was produced. The strategic risks of the journalistic media industry were added to the framework as separate scenario options to highlight the topic of the thesis.

The thesis was successful in creating a framework for planning a strategic level preparedness exercise in a media company. The framework combines all the planning phases as well as risks of the media industry to support the scenario planning. There were certain challenges in forming the theory base due to very limited availability of non-fiction and academic literature focusing on tabletop exercises and preparedness activities of media companies in Finland. However, the collection of sufficient theory base was deemed as successful. The commissioner evaluated the thesis to be a practical tool to support preparedness training the Finnish Broadcasting Company.

Keywords: media company, preparedness, situation exercise, tabletop exercise

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Strateginen taso ja tilanneharjoittelu	7
1.2	Työn tilaaja	8
2	Tutkimusaihe.....	9
2.1	Opinnäytetyön prosessi.....	10
2.2	Aiheen valinta, rajausta ja tutkimusongelma	10
2.3	Opinnäytetyön tyyppi, tiedonkeruu- ja analysointimenetelmä.....	12
2.4	Aiemmat tutkimukset.....	13
2.5	Muu tietoperusta	15
2.6	Keskeiset käsitteet.....	16
3	Varautuminen, valmiussuunnittelu ja mediayhtiöt	17
4	Tilanneharjoituksen malli	19
4.1	Tilanneharjoituksen eri toteutustapoja.....	20
4.2	Suunnitteluryhmä	23
4.3	Simulaatioryhmä	24
4.4	Harjoituksen suunnittelu ja tavoitteen asettaminen.....	24
4.5	Harjoittelevan ryhmän valinta	26
4.6	Harjoitusskenaario	27
4.7	Syötteet	35
4.8	Harjoituksen läpivienti	37
4.9	Palautekysely harjoittelijoille ja harjoitusraportti.....	38
4.10	Suunnittelua tukevat liitteet	39
5	Opinnäytetyön toteutusprosessi.....	40
6	Pohdinta tilanneharjoituksen mallin onnistumisesta.....	41
7	Johtopäätökset ja oman työn arviointi.....	42
7.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja siirrettävyys	43
7.2	Oman työn arviointi.....	44
	Lähteet.....	46
	Kuviot	49
	Liitteet	50

1 Johdanto

Tilanneharjoittelu on osa jokaisen yhtiön varautumis- ja valmiustoimintaa toimialasta riippumatta ja työkalu olemassa olevien varautumissuunnitelmien soveltuvuuden arvioinnissa ja ylläpidossa. Paikalliset, alueelliset ja globaalit tapahtumat ja ilmiöt voivat muuttaa yhteiskunnallisia oloja äkillisesti tai pidemmällä aikavälillä, jonka johdosta varautumissuunnitelmien ylläpidon tulee seurata yhtiön toimintaympäristön muutoksia. Yleisesti kaikkia yhtiötä koskevien poikkeus- ja häiriötilanteiden lisäksi media-alan erityispiirteenä on informaation jakelu kansalaisille paikallisesti tai valtakunnallisesti, johon liittyy tiedon luotettavuuteen, riippumattomuuteen ja saatavuuteen kohdistuvia riskejä.

Suomalaisista mediayhtiöistä valtion omistamalla ja yleisradiotoimintaa harjoittavalla Yleisradio Oy:llä on lakisääteinen velvollisuus varautua televisio- ja radiotoiminnan hoitamiseen poikkeusoloissa (Laki Yleisradio Oy:stä, 1380/1993). Muilla Suomessa toimivilla, yksityisomistuksessa olevilla mediayhtiöillä on velvollisuus varautua normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin (Laki sähköisen viestinnän palveluista, 917/2014) ja julkaista julkishallinnon ja viranomaisten tiedotteita valmiuslain (1552/2011) 18 luvun 126 §:n mukaisesti, mutta eivät ole lakisääteisesti velvoitettuja toiminnan ylläpitämiseen poikkeusoloissa. Yksityisomisteinen yhtiö ei välttämättä edes suunnittele toiminnan jatkamista äärimmäisissä poikkeusoloissa, jolloin työntekijöitä on mahdollisesti kutsuttu asepalvelukseen tai tuotteiden kysyntä on olosuhteiden johdosta lakannut (Alho 2010, 13). Valtakunnallisesti tai alueellisesti toimivilla mediayhtiöillä on kuitenkin tärkeä rooli alueellisen varautumisen yhteistyössä.

Opinnäytetyö tehdään toiminnallisena tutkimuksena. Tilanneharjoituksen mallintamisessa hyödynnetään aiempaa tutkimustietoa, tietokirjallisuutta ja muita avoimia lähteitä. Tietoperustana hyödynnetään valmiustoimintaan ja tilanneharjoitteluun liittyvää aineistoa. Journalistista media-alaa koskevasta lähdeaineistosta tunnistetaan sellaisia strategisia ja operatiivisia riskejä, joita mediayhtiöt voivat hyödyntää tilanneharjoituksen suunnittelussa skenaarioiden aiheina. Malli suunnitellaan siten, että resursseiltaan eri kokoiset mediayhtiöt voivat sitä toiminnassaan hyödyntää.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategian mukaan medialla on merkittävä rooli kansakunnan henkisen kriisikestävyyden ylläpitäjänä ja luojana. Kansalaisten yhteiskuntaan osallistumista edistävät kriittinen medialukutaito, digitaalinen perusosaaminen ja luotettavan journalismin ja mediailmapiirin edistäminen. Samalla ne edistävät moniulotteisen mediaympäristön turvallista hallintaa sekä auttavat torjumaan disinformaatiota. (Turvallisuuskomitea 2017, 23)

1.1 Strateginen taso ja tilanneharjoittelu

Opinnäytetyössä strategisen tason tilanneharjoittelulla tarkoitetaan yhtiön johtoryhmätason johtajien tilanneharjoittelua. Yhtiön strategia määrittää päätökset keskeisistä tavoitteista ja toiminnan suuntaviivoista, joiden avulla yritys aikoo menestyä nykyisyydessä ja tulevaisuudessa muuttuvan maailman mukana (Kamensky 2010, 18; Valpola 2021, 23). Yhtiön strategian muodostamisesta ja toteuttamisesta vastaa yhtiön johtoryhmä (Valpola 2021, 21-23). Yleisenä käytäntönä on, että johtoryhmän muodostavat yhtiön toimitusjohtaja ja keskeisten liiketoiminta-alueiden tai toimintojen johtajat. Suomalaisista mediayhtiöistä edellä mainitun yleisen käytännön mukaisesti toimivat esimerkiksi Yleisradio Oy, MTV Oy ja Sanoma Media Finland Oy. Työn tarkoituksena ei ole rajoittaa tilanneharjoittelun mallia vain johtoryhmätasolle, vaan se on tarkoitus olla sovellettavissa myös esimerkiksi yhtiön tietyn liiketoiminta-alueen johdon harjoittamiseen.

Johtoryhmän tehtävän määrittäminen vaihtelee yhtiön mukaan, mutta yleisellä tasolla sen voi tiivistää esimerkiksi seuraavasti: johtoryhmän tarkoitus on johtaa yritystä tulevaisuuteen, luoda ja edustaa missiota, visiota ja strategiaa, suunnata investointeja, resursseja ja osaaamista sekä antaa malli johtamistavoille (Valpola 2021, 96). Johtoryhmän kriittinen rooli yhtiön toiminnalle tekee siitä ja sen jäsenistä myös kriittisiä yhtiön toiminnan jatkuvuudelle ja sen varmistamiselle. Myös riskienhallinnan sisällyttäminen osaksi strategia- ja vuosisuunnitteluprosessia antaa hyvät lähtökohdat strategian ja suunnitelmien täytäntöönpanolle ja tavoitteiden saavuttamiselle (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 194).

Strategisen tason tilanneharjoittelulla on paikkansa ja hyötynsä mediayhtiössä samalla tavalla kuin missä tahansa muussa yhtiössä. Johtoryhmän harjoittelulla voidaan harjoittaa päätöksentekoa, tilannejohtamista, viestintää ja toimintamalleja erilaisissa häiriö- tai poikkeustilanteissa (Laitila 2021). Jo normaaliolojen häiriötilanne voi aiheuttaa keskeytyksen tuotannollisessa toiminnassa, jonka seurauksena voi olla esimerkiksi taloudellisia tai maineeseen liittyviä vahinkoja. Poikkeusoloissa toiminnan jatkuvuuden varmistamisen ja suojaamisen merkitys kasvaa huomattavasti. Johtoryhmän vastatessa muun muassa yhtiön toiminnan suunnittelusta ja sen toteutumisen valvomisesta, operatiivisesta johtamisesta, strategisesta- ja vuosisuunnittelusta sekä valmistelee merkittäviä investointeja (Valpola 2021, 97-99), korostuu johtoryhmän ymmärryksen merkitys esimerkiksi viestinnästä, toimintatavoista ja -ohjeista sekä roolitukselta niin häiriötilanteissa kuin poikkeusoloissa.

Phelps (2010, 3) esittää säännöllisen tilanneharjoittelun hyödyiksi seuraavia asioita: eri ryhmien välisen viestinnän arviointi, resurssien ja henkilöstön asianmukainen allokointi, olemassa olevien toimintaohjeiden ja käytäntöjen ajantasaisuuden tarkistaminen, mahdollisten päällekkäisyyksien ja puutteiden havainnointi, roolien ja vastuiden selkeyttäminen, yksilökohtaisen osaamisen parantaminen, harjoittelijoiden motivointi, luottamuksen rakentaminen

poikkeus- tai häiriötilanteen aikaista toimintaa kohtaa ja yleinen tietoisuus toimintaan liittyvistä vahvuuksista, heikkouksista ja puutteista (ja sitä kautta toiminnan kehittäminen).

1.2 Työn tilaaja

Työn tilaajana toimi Yleisradio Oy, joka on myös opinnäytetyön tekijän työnantaja. Yleisradio Oy on julkista palvelua liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla harjoittava osakeyhtiö, jonka tehtävänä on tuoda monipuolinen ja kattava julkisen palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtäläisin ehdoin (Laki Yleisradio Oy:stä 1380/1993, 1 §; 7 §).

Yleisradio Oy:n pääomistaja on Suomen valtio. Yle työllistää noin 2900 työntekijää. Yleisradiolla on neljä kanavaa televisiossa, kuusi kanavaa radiossa ja erilaista tarjontaa verkossa, esimerkiksi Yle Areena ja yle.fi. Yle päätoimipaikka on Helsingin Pasilassa. Yhtiöllä on 24 alue-toimitusta, joista 18 suomenkielisiä, 5 ruotsinkielisiä ja yksi saamenkielinen toimitus. Sisältö tuotetaan 13 kielellä. (Yleisradio 2020.)

Yleisradion hallintoelimet ovat hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja. Hallintoneuvosto koostuu 21 jäsenestä, jotka valitaan eduskunnan toimesta vaalikauden ensimmäisillä valtiopäivillä. Ylen hallintoneuvosto valitsee yhtiön hallituksen, johon kuuluu vähintään viisi ja enintään kahdeksan jäsentä, jotka eivät voi kuulua hallintoneuvostoon tai olla yhtiön muuhun ylempään johtoon. Yleisradion toimitusjohtajana toimii työn kirjoitushetkellä Merja Ylä-Anttila. Itse yhtiö jakautuu kymmeneen eri toimintoon, joista kuusi on niin sanotusti tuotannollisia toimintoja ja neljä tukitoimintoja. (Yleisradio Oy 2022, 20-21)

Yleisradion organisaatio havainnollistetaan kuviossa 1. Kuusi suurinta toimintoa tuottavat palveluita ja sisältöä television, radion ja digitaalisten palveluiden kautta. Neljä muuta toimintoa tuottavat tukipalveluita koko organisaatiolle.



Kuvio 1: Yleisradio Oy:n organisaatio 31.12.2021 (Yleisradio 2022, 21)

Opinnäytetyön myötä luodaan tilaajalle yleistasonen malli tilanneharjoitusten järjestämiseen pöytäharjoituksena varautumis- ja valmiustoiminnan tueksi. Lakisääteisestä varautumisvelvollisuudesta johtuen Yleisradio toteuttaa säännöllisesti omia, varautumissuunnitelmien mukaisia valmiusharjoituksia sekä osallistuu viranomaisten ja Huoltovarmuuskeskuksen järjestämiin valtakunnallisiin valmiusharjoituksiin. Tilanneharjoituksen mallin avulla pyritään varmistamaan yhtiön kyvykkyys omatoimisen harjoitustoiminnan ylläpitämiseen organisaatiomuutosten tai henkilöstövaihdosten aiheuttaman osaamiskadon johdosta. Työn toissijaisena tarkoituksena on toimia suomalaisille media-alan yhtiöille julkisesti saatavana olevana ja hyödynnettävänä tilanneharjoituksen mallina oman varautumistoiminnan tueksi.

2 Tutkimusaihe

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyötä koskevaa prosessia, tutkimuskysymyksiä ja työn tavoitetta. Kappaleessa käsitellään myös aiheesta tehtyä aiempaa tutkimusta ja muut materiaalia sekä käytettyjä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä.

2.1 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön prosessi noudatteli pitkälti perinteisen tutkimusprosessin kaavaa mukailien (Hirsjärvi ym. 1998, 57):

1. Aiheen valinta ja rajaaminen
2. Lähdeaineiston etsiminen
3. Lähdeaineiston tarkastelu, hyödyllisyyden ja sopivuuden arviointi ja karsiminen
4. Valitun aineiston analysointi ja tulkitseminen
5. Kirjoitustyö

Prosessin vaiheet on kuvattu tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Tiivistetysti prosessi alkoi aiheen valinnalla, joka nousi esiin työelämässä toteutetun tilanneharjoituksen suunnittelutyön yhteydessä. Aihe rajattiin koskemaan journalistista media-alaa työn hallittavuuden kannalta. Tämän jälkeen suoritettiin tutkimuksellisen lähdeaineiston etsintää systemaattisella tiedonhauulla tietokantapalveluista Finna, Theseus ja Doria, sekä internetin hakukoneilla. Teoriapohjaa löytyi pääasiallisesti tietokantapalveluista ja media-alan riskejä käsittelevää materiaalia hakukoneiden kautta. Lähdeaineiston hyödyllisyyttä arvioitiin relevanttiuden perusteella. Karsinnan jälkeen hallussa oli valittu ja relevantti aineisto, jonka pohjalta ryhdyttiin tekemään kirjoitustyötä ja muodostamaan mallia mediayhtiön strategisen tason tilanneharjoituksen järjestämiselle pöytäharjoituksena.

2.2 Aiheen valinta, rajaus ja tutkimusongelma

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1998, 63-64) mukaan aiheen voi löytää, saada, keksiä tai synnyttää monella tavalla. Tutkimuksen tulisi lähteä liikkeelle jostakin kiinnostusta herättävästä ilmiöstä tai tehdystä havainnosta.

Ajatus opinnäytetyön aiheesta muodostui Yleisradio Oy:n vuoden 2020 maaliskuussa järjestämän yhtiön johtoryhmän tilanneharjoituksen ja sen suunnittelun aikana. Harjoitus oli ensimmäinen, jonka suunnitteluun osallistuin yhtenä suunnitteluryhmän jäsenenä. Suunnittelun yhteydessä ilmeni, että nimenomaisesti mediayhtiöiden tilanne- tai valmiusharjoittelusta ei ollut olemassa kirjallista materiaalia, johon olisi voinut tukeutua suunnittelun yhteydessä. Etenkin harjoituksen skenaarion ja syötteiden pohdinnassa havaitsin, että kirjallisesta materiaalista olisi ollut tukea skenaarioiden muodostamisessa. Tässä yhteydessä koin, että nimenomaisesti mediayhtiön tilanneharjoittelua koskeva kirjallinen ja julkisesti saatavilla oleva materiaali olisi hyödyllinen tilanneharjoittelun suunnitteluun sekä Yleisradiolle että muille

mediayhtiöille, etenkin jos resurssit varautumistoimintaan ovat rajalliset tai varautumistoiminta ja -harjoittelu ovat sidoksissa vain muutaman ihmisen ammattitaitoon.

Opinnäytön tavoitteeksi määritettiin mallin kehittäminen pöytäharjoituksena toteutettavan strategisen tason tilanneharjoituksen suunnittelulle, toteuttamiselle ja läpiviennille. Yhtäältä sen on tarkoitus toimia tukevana työkaluna Yleisradion valmiusharjoittelutoiminnalle, mutta soveltua myös muiden mediayhtiöiden, etupäässä journalististen uutismedioiden käyttöön. Tilanneharjoituksen mallintamisen tarkoituksena on tunnistaa harjoituksen suunnittelun eri vaiheet sekä media-alalle tyypillisiä poikkeus- ja häiriötilanteita, joiden hallintaa voidaan tilanneharjoitusten kautta harjoitella. Opinnäytetyön toissijaisena tarkoituksena oli edistää suomalaisten mediayhtiöiden kyvykkyyttä varautumissuunnitelmien mukaiseen toimintaan erityyppisissä häiriötilanteissa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muotoutui:

1. Miten strategisen tason tilanneharjoitus suunnitellaan ja järjestetään pöytäharjoituksena
2. Mitä erityisesti journalistista media-alaa koskevia riskejä voidaan hyödyntää skenaarioiden suunnittelussa?

Opinnäytetyön aiheen tunnistin olevan toisaalta myös tietoinen riski. Varautuminen, valmiussuunnittelu ja tilanneharjoittelu olivat käsitteinä ja teorian tasolla ennestään tuttuja aiemmista turvallisuusalan tradenomiopinnoista. Yleisradiossa työskentelyn aikana olin osallistunut eri rooleissa kolmeen eri harjoitukseen. Syvemmän osaamisen valmiusharjoittelusta koin olevan kuitenkin vielä melko pintapuoleinen, etenkin harjoittelutoiminnan suunnittelun osalta. Yleisradion valmius- ja tilanneharjoituksiin olen osallistunut kerran tarkkailijana, kerran harjoittelijana ja kerran suunnitteluryhmän jäsenenä. Aiheen valinnassa painottuikin Hirsjärven ym. (1998, 68) mukaillen mahdollisuus valita aivan uusi, itselle vieras alue tutkimuksen kohteeksi ja perehtyä kiinnostavaan ja uuteen asiaan tutkielman kautta.

Hirsjärven ym. (1998, 70-73) mukaan tutkimusaiheen tulisi olla sopiva tieteenalalle, omata merkitystä yhteiskunnallisesti tai tieteensisäisesti ja lisätä tekijän tietoa tai ymmärrystä aiheesta. Opinnäytetyön tekijänä katson, että tutkimusaihe on relevantti turvallisuus- ja erityisesti valmiustoiminnan johtamisen kannalta. Työ tarjoaa kirjallista materiaalia media-alan valmius- ja varautumistoiminnan tueksi ja se lisää tekijän tietoa aiheesta, josta tekijällä ei ole syvää käytännön kokemusta työelämässä.

Opinnäytetyön aihe rajattiin käsittelemään journalistisen mediayhtiön tilanneharjoittelua pöytäharjoituksena ja journalistiseen media-alaan liittyviä riskejä. Rajaamisen tarkoituksena on tarkentaa ajatusta siitä, mitä haluaa tietää tai osoittaa keräämällään aineistolla (Hirsjärvi ym. 1998, 75). Rajausta pöytäharjoitukseen tehtiin syystä, että tilanneharjoituksen käsitteen

alle menevät niin yksinkertaiset poistumisharjoitukset kuin laajat, alueelliset tai valtakunnalliset valmiusharjoitukset. Viimeksi mainittuihin osallistuu muun muassa viranomaisia, virastoja, valtion liikelaitoksia, valtion omistamia osakeyhtiöitä ja yksityisen puolen yrityksiä. Pöytäharjoituksen arvioitiin olevan laajuudeltaan, suunnittelutarpeiltaan ja aikavaatimuksiltaan järkevin malli strategisen tason tilanneharjoituksen mallintamiselle. Tätä näkemystä tuki myös teoriapohjaksi kerätty aineisto. Mediyhtiöiden rajaaminen journalistista mediaa tuottaviin yhtiöihin pohjautui yhtäältä työn tilaajan toimintakenttään, mutta toisaalta myös luotettavan journalismin ja mediailmapiirin edistämisen merkittävälle roolille kansakunnan henkisen kriisinkestävyuden ylläpitäjänä, kuten johdannossa tuotiin ilmi.

2.3 Opinnäytetyön tyyppi, tiedonkeruu- ja analysointimenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin työelämää kehittävänä toiminnallisena tutkimuksena. Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistyö työelämän tarpeisiin, jonka tavoitteena on käytännön toiminnan kehittäminen ja sen tuloksena on aina jokin konkreettinen tuote (Pohjanoro & Taijala 2007, 15).

Tiedonkeruu toteutettiin kirjallisuuskatsauksen ja systemaattisen tiedonhaun menetelmin. Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan opinnäytetyön osaa, jossa käydään analyttisesti ja arvioiden työn aiheeseen ja tutkimusongelmaan liittyvää keskeistä aikaisempaa tutkimusta ja tieteellistä kirjallisuutta (Jyväskylän yliopisto 2022).

Tilanneharjoituksen mallintamiseen haettiin teoriapohjaa tutkimuksellisesta aineistosta ja media-alaa koskevia strategisia riskejä skenaarioaiheiden tueksi kartoitettiin suomalaisten journalististen mediyhtiöiden vuosikertomuksista. Strategisia riskejä koskevassa tiedonhaussa hyödynnettiin myös Yleisradion riskienhallintajärjestelmän tietoja.

Kirjallisuuskatsausta koskeva tiedonhaku kohdistettiin tilanneharjoittelua, pöytäharjoittelua ja mediyhtiöiden strategisia riskejä kohtaan. Tiedonhakua tehtiin myös yhtiöiden strategisen tason johtamisesta vastaavien tahojen tehtävistä opinnäytetyön käsitellessä strategisen tason tilanneharjoittelua. Tiedonhaussa korostuivat hakusanoina suomen- ja englanninkielisinä termit tilanneharjoitus (emergency exercise), pöytäharjoitus (tabletop exercise), varautuminen (preparedness), mediyhtiö (media company) ja strategiset riskit (strategic risks).

Tiedonhaun tarkoituksena oli löytää opinnäytetyön aiheen kannalta relevanttia, eli merkityksellistä tietoa tilanneharjoittelusta, sen toteuttamisesta pöytäharjoituksena ja media-alan ja -yhtiöiden strategisista riskeistä.

Relevanssin käsitteellä tarkoitetaan haetun informaation arvioitua käyttökelpoisuutta tietyssä käyttötilanteessa ottaen huomioon käyttäjän tavoitteet, arvot ja odotukset. Tiedonhaun tulosten relevanssin arviointiin vaikuttivat sekä aihe relevanssi että käyttäjärelevanssi.

Aiherelevanssin määritelmänä on, että dokumentti käsittelee hakutehtävän määrittelemää aihetta. Käyttäjärelevanssi puolestaan huomioi aiheen lisäksi käyttäjästä riippuvia tekijöitä ja käyttäjän arvion dokumenttien käyttökelpoisuudesta. Käyttäjän arvioon vaikuttavat muun muassa tiedontarpeen luonne, tavoitteet, esitiedot ja dokumentin tulkinta (esimerkiksi käsitys dokumentin sisällöstä, kielestä ja aiheen tuttuus käyttäjälle). (Järvelin & Sormunen 2022, 7-8)

Hakutulosten arviointi suoritettiin kahdessa osassa. Ensimmäisenä arvioitiin aiherelevanssi, eli käsitteleekö materiaali (tieto- ja tutkimuksellinen kirjallisuus, opinnäytetyöt ja muu kirjallinen materiaali) tilanneharjoittelua, pöytäharjoitusta, varautumista, mediatyhtiöitä ja/tai strategisia riskejä. Tämän jälkeen tehtiin toinen arvio käyttäjärelevanssin kannalta, eli arvioitiin materiaalin relevanssia tiedontarpeen ja opinnäytetyön aiheen kannalta. Suurin painoarvo annettiin aineistolle, joka käsitteli pöytäharjoittelua, tilanneharjoittelua tai mediatyhtiöiden varautumista tai niiden strategisia riskejä.

Haettaessa tietoa työn aiheen kannalta oleellisimmilla termeillä materiaalia löytyi kiitettävästi, etenkin varautumista, tilanneharjoittelua ja strategisia riskejä koskien. Aiherelevanssin arvioinnin kautta materiaalista suljettiin pois esimerkiksi tiettyä toimialaa koskevaa tai aihetta epärelevantilta kantilta käsittelevää materiaalia. Jäljelle jäänyt, aiheeltaan relevantiksi katsottu materiaali tarkasteltiin uudestaan käyttäjärelevanssin kannalta. Tässä vaiheessa materiaalin arvioinnin kriteereitä kiristettiin ja etsittiin ensisijaisesti tilanneharjoittelua, pöytäharjoittelua ja mediatyhtiöiden strategisia riskejä käsittelevää materiaalia. Vuosikertomusten suhteen suoritettiin lähdemateriaalin vertailua ja tunnistettiin eri vuosikertomuksissa toistuvat riskit kuvauksineen relevanteiksi skenaarioaiheiksi.

Esitellyllä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmällä löydettiin opinnäytetyön aiheen kannalta relevanttia materiaalia pöytäharjoituksena järjestettävän strategisen tason tilanneharjoituksen mallintamiseksi sekä mediatyhtiöiden strategisia riskejä skenaariomallintamisen tueksi. Relevanssin arvioinnin yhteydessä havaittiin haasteellisuus etenkin pöytäharjoittelua koskevan materiaalin niukkuudessa, josta tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

2.4 Aiemmat tutkimukset

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 30) mukaan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja julkaisuihin tutustuminen on keskeistä tutkimuksellisessa työssä sen auttaessa ymmärtämään tutkimuksen aihepiiriä ja rajaamaan tavoitteita.

Aikaisemmin julkaistun tutkimustiedon kartoitus aloitettiin Laurea-ammattikorkeakoulun kirjaston Finna-palvelusta (mukaan lukien E-kirjakokoelmat) ja ammattikorkeakoulujen Theseus-opinnäytetyötietokannasta. Myös Kansalliskirjaston ylläpitämästä Dora-julkaisuarkistosta

tehtiin hakuja. Yleisesti varautumis- ja valmiussuunnittelusta käsittelevää tietokirjallisuutta ja opinnäytetöitä löytyi varsin hyvin niin suomeksi kuin englanniksi, myös eri toimialoja koskien.

Työn kannalta haasteeksi muodostui, että löydetty aineisto käsitteli pääasiallisesti varautumista ja valmiustoimintaa yleisellä tasolla tai muuta kuin media-alaa koskien. Englanninkielisessä aineistoissa korostuivat laajojen häiriö- tai onnettomuustilanteiden hallintaan tai niihin varautumiseen keskittyvät teokset, joiden aihealueet eivät kohdanneet työn aihetta. Näistä työtä varten tarkasteltuina esimerkkeinä mainittakoon Farazmandin (2014) ”Crisis and Emergency Management”, Bernsteinin (2011) ”Manager’s Guide to Crisis Management” ja Haddowin, Bullockin ja Coppolan (2014) ”Introduction to Emergency Management”. Näissä teoksissa harjoittelutoimintaa sivuttiin enemmän käsitteellisesti, kuin teoreettisesti.

Media-alan tai mediayhtiöiden varautumistoimintaa ja/tai -harjoittelua käsittelevää tutkimuskirjallisuutta ei käytetyistä tietokannoista käytännössä löytynyt. Osuvimpina tuloksina voitiin pitää yhteiskunnallista turvallisuutta koskevat julkaisut (esimerkiksi Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017 ja Huoltovarmuuden skenaariot 2030), joissa käsitellään yleisellä tasolla media-alan huoltovarmuudellista ulottuvuutta ja merkitystä yhteiskunnan henkiseen kriisinkestävyydelle, sekä Rauli Parmeksen toimittama Varautumisen käsikirja (2007, 131-134), jossa joukkoviestinnän varautumista käsitellään muutaman sivun verran.

Tilanneharjoituksen järjestämistä käsitteleviä julkaisuja haarukoitui tarkempaan tarkasteluun kaksi teosta, Phelps (2010) ”Emergency Management Exercises” ja McGreightin (2011) ”Emergency Exercise Design and Evaluation”. Näistä kahdesta katsoin McGreightin teoksen kohdistuvan enemmän toiminnallisten, suuronnettomuuksiin kallistuvien ja viranomaisvetoisten tilanneharjoitusten suunnittelun suuntaan, jotka ovat työn rajauksen ulkopuolella. Phelps teos puolestaan käsitteli harjoittelutoimintaa teoreettisemmin ja tuki pöytäharjoituksena pidettävän tilanneharjoituksen mallin muodostamista, jonka johdosta teos oli yksi tärkeimpiä lähteitä opinnäytetyölle.

Theseus-portaalin opinnäytetyöhaulla löydettiin nimenomaisesti pöytäharjoituksen järjestämistä käsittelevä Muttilaisen (2015) opinnäytetyö, jossa fokus oli pöytäharjoitus pohjaisen harjoitusmallin kehittäminen kyberturvallisuuden häiriöhallinnan tarpeisiin. Eri toimialaan kohdistumisesta työ tarjosi tiettyä vertailupohjaa pöytäharjoituksen mallintamiseen. Myös Muttilainen (2015, 12) mainitsee työssään haasteet pöytäharjoittelua koskevan lähdemateriaalin löytämisen ja soveltuvuuden suhteen. Muuten pöytäharjoitus mainitaan vain pintapuolisesti parissa ammattikorkeakouluille tehdyissä opinnäytetöissä.

2.5 Muu tietoperusta

Finna-, Theseus- ja Doria-palveluista tehtyjen hakujen lisäksi materiaalia etsittiin internetin hakukoneiden kautta. Näiden hakujen kanssa kohdattiin sama haaste kuin tietokirjallisuuden kanssa, eli mediayhtiöiden valmiustoimintaan tai -harjoitteluun liittyvää materiaalia ei käytännössä löytynyt. Tilanneharjoittelua sekä pöytäharjoituksia koskevan materiaalin kohdalla hakutulokset olivat paremmat.

Kansainvälisistä lähteistä opinnäytetyön aiheen kannalta relevanteinta materiaalia oli saatavilla yhdysvaltalaisen turvallisuusvirastojen, FEMA:n (Federal Emergency Management Agency) ja CISA:n (Cybersecurity and Infrastructure Security Agency), valmius- ja tilanneharjoittelua koskevat sivustot. FEMA on Yhdysvaltain hätätilavirasto, jonka tehtävänä on varautua ja vastata suuriin ihmisen tai luonnon aiheuttamiin suuronnettomuuksiin tai katastrofeihin. CISA on Yhdysvaltain kyberturvallisuuden ja infrastruktuurin turvallisuuden virasto, jonka tehtävänä hallinnoida Yhdysvaltojen kansallista kyberturvallisuutta ja kriittistä infrastruktuuria. FEMA:lla on erityinen varautumista käsittelevä sivusto, FEMA Preparedness Toolkit, jonka alaisuudesta löytyy tilanneharjoittelua käsittelevä Homeland Security Exercise Evaluation Program (HSEEP) -sivusto. CISA:n sivustolta on myös saatavilla tilanneharjoitteluun ja nimenomaisesti pöytäharjoitteluun liittyvää tukimateriaalia ohjeiden, manuaalien ja skenaarioiden muodossa. Molempien edellä mainittujen virastojen toimiala ei suoranaisesti kosketa media-alaa ja materiaali painottui osittain kyberturvallisuuden harjoitustoimintaan, saatavilla olevasta materiaalista oli hyötyä opinnäytetyölle pöytäharjoituksen mallintamisen tukena.

Internetin hakukoneiden kautta löydetyistä kotimaisesta materiaalista tilanneharjoittelun kannalta relevantein materiaali oli Liikenne- ja viestintäministeriön Traficom alaisuudessa toimivan Kyberturvallisuuskeskuksen harjoitustoimintaa koskevalla sivustolla. Harjoituksen mallin kannalta etenkin Kyberturvallisuuskeskuksen julkaisema ”Kyberharjoitusohje - Käsikirja harjoituksen järjestäjälle” (2019) osoittautui tilanneharjoituksen mallintamisesta tukevaksi lähteeksi.

Tilanneharjoituksen skenaarioihin haettiin yleisimpien skenaarioaiheiden lisäksi erityisesti journalistista media-alaa koskevia strategisia ja operatiivisia riskejä. Tähän tarkoitukseen merkityksellisiksi lähteiksi arvioitiin suomalaisten journalististen uutismedioiden vuosikertomukset, joista haettiin viimeisimmät, eli vuoden 2021 vuosikertomukset. Tarkasteluun valittiin Suomen viisi suurinta journalistista uutismediaa tuottavaa mediayhtiötä: Sanoma Oyj, Alma Media Oyj, MTV Oy, Keskisuomalainen Oyj ja Yleisradio Oy. Valinnan rajaukseen hyödynnettiin Kauppalehden artikkelia Suomen 50 suurimmasta mediayhtiöstä (Feldt 2020), jonka listauksessa edellä mainitut olivat kuuden suurimman mediayhtiön joukossa. Ainoa ei-journalistinen yhtiö kuuden suurimman joukossa oli kustannustoimialalla toimiva Otava Oy, joka toimialaerosta johtuen rajattiin tarkastelun ulkopuolelle.

Vuosikertomusten lisäksi relevantiksi lähteeksi skenaarioaiheiden kartoittamiselle luokiteltiin Ison-Britannian yleisradioyhtiön BBC:n (British Broadcasting Corporation) turvallisuus-, työturvallisuus ja terveystieteiden hallinnalle omistettu myRisks Information -sivusto (BBC 2022). Sivustolta on saatavilla kattava listaus mediayhtiön toimintaan liittyvistä turvallisuusriskeistä, joita voitiin osittain hyödyntää journalistista media-alaa koskevien skenaarioiden hahmotte- luun.

2.6 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä käytetään termejä, jotka eivät välttämättä ole lukijalle tuttuja tai niiden arkikäsite voi poiketa työssä käytettävästä teoreettisesta käsitteestä. Arkikäsitteet muodostu- vat sen pohjalta, mitä voidaan välittömästi kuvailla, havaita ja kokea, kun taas teoreettinen käsite pyrkii tavoittamaan asian tai ilmiön olemuksen ja tunkeutua välittömän havainnon taakse (Hirsjärvi ym. 1998, 148).

Esimerkiksi käsite mediayhtiö voidaan lukijasta riippuen mieltää uutismediaa, kirjoja, viih- dettä tai musiikkia tuottavaksi tai kustantavaksi yhtiöksi, mutta opinnäytetyössä sillä tarkoi- tetaan journalistista uutismediaa. Lisäksi niin sanotut vaihtoehto- tai vastamediat ovat hä- märtäneet etenkin uutismedian käsitettä; erilaiset verkkojulkaisut ja -mediat toimivat perin- teisen uutismedian tavoin, mutta eivät toimi journalistisin periaattein, sitoudu journalistin ohjeisiin tai kuulu Julkisen sanan neuvostoon (Pesonen 2017).

Mediayhtiöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä journalistista uutismediaa tuottavaa media- yhtiötä, joka sitoutuu toiminnassaan noudattamaan Julkisen sanan neuvoston määrittämiä jä- senkriteereitä. Tämä tarkoittaa journalististen ohjeiden ja Julkisen sanan neuvoston perusso- pimuksen noudattamista, päätoimittajan tai vastaavan toimittajan asettamista, hyvän journa- listisen tavan osoittamista, selkeän eron tekemistä journalistisen ja mainosisällön välille sekä helposti löydettävät tiedot julkaisijasta, vastaavasta toimittajasta ja muusta toimituksesta yhteystietoineen. (Julkisen sanan neuvosto.)

Pöytäharjoituksella tarkoitetaan yksinkertaista, helposti toteutettavaa ja kestoaltaan lyhyttä tilanneharjoitusta. Nimensä mukaisesti järjestetään keskustelevana tilaisuutena sille vara- tussa tilassa. Pöytäharjoituksen tarkoituksena on löytää ratkaisuja tosielämän ongelmatilan- teisiin joko simuloitusti käsikirjoitettujen skenaarioiden ja syötteiden kautta tai yksinkertai- simmillaan ryhmäkeskustelun kautta. (Phelps 2010, 13.)

Skenaariolla tarkoitetaan kuvausta harjoituksen kuvitteellisista olosuhteista sekä harjoituksen aikana ilmenevistä tilanteista tai ongelmista, jotka harjoittelevan joukon tulee ratkaista (Phelps 2010, 46).

Varautuminen on toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Varautumistoimenpiteitä ovat muun muassa valmiussuunnittelu, jatkuvuudenhallinta, etukäteisvalmistelut, koulutus sekä valmiusharjoitukset. (Sanastokeskus TSK 2017, 37.)

3 Varautuminen, valmiussuunnittelu ja mediayhtiöt

Kansallinen riskiarvio (Sisäministeriö 2018, 9) määrittää varautumisen toiminnaksi, jonka tavoitteena on varmistaa tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen sekä mahdollisesti tarpeen edellyttämät, tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Yhteiskunnallisella tasolla varautumisen tavoitteena on elintärkeiden toimintojen turvaaminen oikeusvaltioperiaate huomioiden. Varautumisen päämääränä on huolehtia onnettomuuksien ja häiriötilanteiden ehkäisystä, valmistautumisesta toimintaan niiden uhatessa tai sattuesssa ja suunnitella toipuminen (Sisäministeriö 2018, 9). Yhteiskunnallinen varautuminen toteutetaan viranomaisvetoisesti, varautumissuunnittelu ja siihen liittyvä yhteistoiminta tapahtuu vastuullisen ja toimivaltaisen viranomaisen toimesta.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (2017, 9) määrittää varautumisen käsitteen toiminnaksi, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat, normaalista toiminnasta poikkeavat toimenpiteet normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Varautumistoimenpiteitä ovat muun muassa valmiussuunnittelu, jatkuvuudenhallinta, etukäteisvalmistelut, koulutus ja valmiusharjoitukset. Harjoittelulla voidaan testata muun muassa kriisijohtamista, viestintää, jatkuvuudenhallintaa ja resurssien käyttöä niin normaali- kuin poikkeusoloissa.

McGreight (2011, 2) teoksessaan ”An introduction to emergency exercise design and evaluation” linjaa varautumisen ja valmiuden käsitteitä vastaavalla tavalla; varautuminen sisältää häiriö- tai poikkeusolojen toimintamallien suunnittelun ja kehittämisen, tehtäväroolien ja -vastuiden määrittelyn, tarvittavan välineistön ylläpidon, harjoittelun, kriittisten järjestelmien ja yhteyksien ylläpidon sekä yleisen varautumistoimintaan liittyvän tietoisuuden ylläpidon. Valmiustoiminta on varautumisen mukaisten toimintamallien, henkilöstön ja kriittisen välineiden käyttöä ja toimeenpanoa realistisessa harjoitustilanteessa (tai todellisessa tilanteessa).

Edellisten tavoin Parmes (2007, 31) määrittelee varautumisen toiminnaksi, joka tarkoittaa kaikkia niitä yhteiskunnan eri tasojen toimenpiteitä, joilla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa yhteiskuntaoloissa. Parmes sisällyttää varautumisen alle valmiussuunnittelun sekä muut uhkien torjuntaan ja toiminnan jatkuvuuteen liittyvät

suunnittelut, niiden tehokkaan ja joustavan toteuttamisen vaatimat etukäteisvalmistelut ja koulutuksen sekä valmiusharjoittelun.

Varautumiseen liittyvää suunnittelua kutsutaan yleisesti valmiussuunnitteluksi, jonka tarkoituksena on varautua toimimaan normaaliolojen häiriötilanteissa ja valmiuslaissa määriteltyjen poikkeusolojen aikana (Parmes 2007, 31). Normaaliolojen häiriötilanteiksi määritellään esimerkiksi uhat tai tapahtumat, jotka vaarantavat yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja tai strategisia tehtäviä ja joiden hallinta edellyttää merkittävästi laajempaa tai tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää viranomaisten ja muiden toimijoiden välillä, kuin normaalisti (Turvallisuuskomitea 2017, 97). Näihin lukeutuvat esimerkiksi luonnononnettomuudet ja ihmisen toiminnasta aiheutuvat häiriötilanteet. Häiriötilanteet voivat olla valtakunnallisia, alueellisia tai paikallisia. Poikkeusoloilla tarkoitetaan ”yhteiskunnan tilaa, jossa on niin paljon tai niin vakavia häiriöitä tai uhkia, että on tarpeen mahdollistaa viranomaisten tavanomaisesta poikkeava toimivaltuuksien käyttö” (Turvallisuuskomitea 2017, 98). Poikkeusolojen vallitsevuuden toteaminen tapahtuu yhteisesti valtioneuvoston ja tasavallan presidentin toimesta. Valmiuslain (1552/2011) 3 § määrittää poikkeusoloiksi

- 1) Suomeen kohdistuva aseellinen tai siihen vakavuudeltaan rinnastettava hyökkäys ja sen välitön jälkitila;
- 2) Suomeen kohdistuva huomattava aseellisen tai siihen vakavuudeltaan rinnastettavan hyökkäyksen uhka, jonka vaikutusten torjuminen vaatii tämän lain mukaisten toimivaltuuksien välitöntä käyttöön ottamista;
- 3) väestön toimeentuloon tai maan talouselämän perusteisiin kohdistuva erityisen vakava tapahtuma tai uhka, jonka seurauksena yhteiskunnan toimivuudelle välttämättömät toiminnot olennaisesti vaarantuvat;
- 4) erityisen vakava suuronnettomuus ja sen välitön jälkitila; sekä
- 5) vaikutuksiltaan erityisen vakavaa suuronnettomuutta vastaava hyvin laajalle levinnyt vaarallinen tartuntatauti.

Yleisradiolla velvoite varautumiseen tulee lainsäädännön kautta, kuten johdannossa esiteltiin. Muita mediayhtiöitä koskee varautumisvelvollisuus toiminnan jatkamiseen normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa, kuten aiemmin mainittu. Yritysten varautuminen on osin lakisääteistä, osin sopimuksellista ja osin vapaaehtoista (Sanastokeskus TSK 2017, 37). Käytännössä varautumisvelvollisuus tarkoittaa yksityisille mediayhtiöille toiminnan, henkilöstön ja omaisuuden turvallisuudesta huolehtimista. Tämä sisältää häiriö- ja poikkeusolojen toimintaan liittyvien valmistelujen ja suunnitelmien laatimista ja ylläpitoa. Media-alan varautumistoiminnassa on luonnollisesti toimialalle erityisiä toiminta-alueita, jotka tulee

varautumistoiminnassa ottaa huomioon. Näitä ovat esimerkiksi mahdollisen ohjelmatuotannon ja siihen liittyvät ohjelmasiirron ja -jakelun toimivuuden varmistaminen, viranomaistiedotteiden vastaanottamisen ja vaaratiedotteiden välitysjärjestelmän toimivuuden varmistaminen sekä rakenteelliset ja tekniset etukäteisvalmistelut normaaliolojen häiriötilanteiden ja poikkeusolojen edellyttämät etukäteisvalmistelut. (Parmes 2007, 132.)

Huomionarvoista on, että mediajärjestelmät ovat 2020-luvulla lähes puhtaita IT-järjestelmiä, jonka johdosta niihin liittyvät vahvasti myös tietoliikenneyhteydet ja -verkot sekä keskitetyt it-infrapalvelut (Guttorm 2020, 10). Tämä tuo varautumis- ja valmiussuunnitelmissa erityistä tarvetta huomioida ulkomailta tuotavat laitteet, ohjelmistot ja mahdollisesti niihin liittyvä tietämys normaaliolojen häiriötilanteissa tai poikkeusoloissa. Varautumistoiminnassa tämän tekijän varmistaminen vaatii yhteistoimintaa mediayhtiöiden, laitevalmistajien, maahantuojien ja ohjelmistotuottajien välillä. Valmiussuunnitelmissa on huomioitava edellä mainittujen toimijoiden mahdollisuudet tukea mediayhtiöiden toimintaa tilanteessa, jossa tuotteiden ja teknisen tuen saanti Suomen rajojen ulkopuolelta on vaikeutunut tai kokonaan estynyt. (Parmes 2007, 133-134.)

Tiedotusvälineet ja etenkin sähköiset joukkoviestintävälineet, joihin mediayhtiöt lukeutuvat, ovat kriisitilanteissa usein aseellisen uhan ensimmäisiä kohteita. Uhka ei aina ole aseellinen, vaan se voi olla esimerkiksi teknisten järjestelmien toimintaan kohdistettua häirintää, haitantekoa tai haltuunottoa osana informaatioidankäyntiä tai hybrdivaikuttamista vieraan valtion toimesta (Parmes 2007, 134). Esimerkiksi Euroopan parlamentin päätöslauselma (25.11.2020) tiedotusvälineiden vapauden vahvistamisesta nostaa esiin niin sanotun media capture -ilmiön (pätöslauselmassa käytetään termiä tiedotusvälineen haltuunotto), jossa mediayhtiö valjastetaan ajamaan valtiollisen tai ei-valtiollisen toimijan poliittisia tai kaupallisia etuja. Varautumis- ja valmiussuunnittelussa on siis varauduttava myös tilanteeseen, jossa alan toisen toimijan toiminta muuttuu journalistisen työn ohjeiden vastaiseksi. Poikkeusolojen varalta mediayhtiöiden tulee varautua viranomaistiedotteiden välittämiseen ja toiminnan ylläpitämiseen, huomioiden tarvittavat toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittiset resurssit. Mediayhtiöiden varautumistoiminnan perimmäisenä tavoitteena on turvata reaaliaikainen ja todenmukainen tiedonvälitys kaikissa yhteiskunnallisissa tilanteissa (Parmes 2007, 135).

4 Tilanneharjoituksen malli

Tämä luku käsittelee erilaisia harjoitusmuotoja ja selventää, miksi tutkimuksen kohteeksi on valittu pöytäharjoitus. Luku sisältää myös kerättyyn teoriapohjaan perustuen tilanneharjoituksen suunnittelun eri vaiheet, joita pöytäharjoituksen toteuttaminen edellyttää. Luvun lopussa on avattu työn liitteinä olevien, suunnittelutyötä tukevia esimerkinomaisia taulukoita.

4.1 Tilanneharjoituksen eri toteutustapoja

Tilanneharjoituksen tarkoituksena on testata muun muassa valmiussuunnitelmien mukaista toimintaa häiriö- tai poikkeustilanteessa, suunnitelmien toimivuutta ja niiden ajantasaisuutta. Liiketoiminnan jatkuvuuden ja siihen liittyvien menettelyjen ja järjestelyjen luotettavuuden kannalta suunnitelmallinen harjoittelutoiminta on vaatimus niin suunnitelmien toimivuuden kuin ajantasaisuuden varmistamiseksi (SFS-EN ISO 22313:2020, 57).

Harjoitus voi olla toiminnallinen, simuloitu tai niiden yhdistelmä. Tilanneharjoitukselle on erilaisia toteutusmuotoja, joiden vaatima panostus suunnitteluun ja itse harjoituksen läpiviintiin määräytyy harjoituksen halutun laajuuden mukaan. Toteutusmuodot on mahdollista jakaa kuuteen eri tapaan (Phelps 2010, 10-18):

- Perehtymisharjoitus, esimerkiksi tutustuminen uuteen varautumissuunnitelmaan

Perehtymisharjoitusta voidaan hyödyntää tilanteessa, jossa yhtiön varautumissuunnitelma on muuttunut huomattavasti ja uudistukset pitää käydä läpi esimerkiksi yhtiön johtoryhmän tai valmiusryhmän sisällä. Perehtymisharjoitus soveltuu myös tilanteeseen, jossa esimerkiksi valmiusryhmä perustetaan ja sen tulee perehtyä suunnitelmaan tai jos valmiusryhmän kokoonpano on merkittävästi muuttunut, jolloin uusilla jäsenillä on tarve perehtyä suunnitelmaan. Suunnittelu-aikaa tarvitaan noin kuukausi ja toteutus 1-2 tuntia.

- Tietyn toiminnan harjoitus, esimerkiksi yksittäisen toimenpiteen toteutus, kuten poistumisharjoitus

Tietyn toiminnan harjoituksella on tarkoitus testata valmiussuunnitelman yksittäisen toimenpiteen toimivuutta käytännössä. Yleisimpiä tämän tyyppisiä harjoituksia ovat poistumis- ja sähkökatko-harjoitukset. Harjoituksen suunnittelu vaatii ymmärrystä harjoiteltavan toiminnan vaatimuksista ja mahdollisesti teknistä tunteista, mutta suunnitteluajaksi riittää noin kuukausi ja toteutus voi olla kymmenistä minuuteista pariin tuntiin.

- Pöytäharjoitus, esimerkiksi operatiivisessa toiminnassa kohdattavan yksittäisen tai useamman häiriö- tai poikkeustilanteen käsittely simuloituna

Pöytäharjoitukset ovat tilanneharjoituksen yleisin toteutustapa. Pöytäharjoituksesta on kaksi eri toteutusmuotoa, perus ja edistynyt. Perusmuotoinen keskittyy ongelmanratkaisuun keskustelun ja aivoriihen kautta ja on käytännössä kehittyneempi versio perehtymisharjoituksesta. Edistynyt pöytäharjoitus sisältää tapahtumainjektioita ”ulkomaailmasta”, joita harjoituksen simulaatioryhmä syöttää

harjoituksen aikana harjoittelevalla ryhmällä. Pöytäharjoituksen tarkoitus on olla realistisempi, moniulotteisempi ja haastavampi harjoitustapa perehtymis- ja toiminnon harjoitukseen verrattuna.

Pöytäharjoitukseen voidaan myös ottaa mukaan palveluntuottajien edustajia (esimerkiksi IT tai lähituki, vartiointi ja/tai kiinteistöhuolto) tuomaan mukaan jokapäiväiseen toimintaan liittyvää tietotaitoa. Edistyneellä toteutusmuodolla on myös mahdollista ottaa mukaan tapahtumaelementtejä ulkomailman tilanteesta tai tapahtumista. Pöytäharjoituksen yhteydessä on myös mahdollista estää esimerkiksi tiettyjen resurssien tai välineiden käyttö harjoittelevalla ryhmältä, jolloin on etsittävä vaihtoehtoisia ongelmanratkaisukeinoja. Pöytäharjoitus vaatii suunnittelu-aikaa noin 2 kuukautta ja keston on suositeltavaa olla vähintään kolme tuntia.

- Toiminnallinen harjoitus, esimerkiksi suuronnettomuusharjoitus simuloituna

Toiminnallisen harjoituksen tarkoituksena on mukailla häiriö- tai poikkeustilannetta niin realistisesti, kuin simuloituna on mahdollista. Pöytäharjoitukseen verrattuna toiminnallisessa harjoituksessa harjoitellaan kompleksisempää tilannetta ja se vaatii harjoittelevalla ryhmältä käytännön toimenpiteitä, esimerkiksi tietyn resurssin tilauksen, komennuksen tai ohjeistuksen toteutus (kuitenkin ilman kentällä tapahtuvaa harjoitustoimintaa, koska simulaatio).

Toiminnalliseen harjoitukseen liittyy myös erillisen simulaattorityökalun käyttö, jota käytetään tapahtumasyötteiden antamiseen ja muun simulaation ”ulkopuolisen” maailman tapahtumien kuvaamiseen. Toiminnallisen harjoituksen yhteydessä on myös hyvä pyrkiä käyttämään kriisi- tai valmiusryhmän käyttöön poikkeustilanteessa varattua tilaa harjoitustilanteen autenttisuuden tehostamiseksi. Tämä toteutusmuoto vaatii enemmän paneutumista ja resursseja suunnitteluun ja läpiviintiin (simulaatioryhmä), lisäksi harjoitteleva joukko on laajempi kuin pöytäharjoituksessa sisältäen useampia sisäisiä toimintoja ja palveluntuottajia. Suunnittelu-aikaa toiminnallinen harjoitus vaatii noin 2-3 kuukautta ja harjoittelu-aikaa vähintään neljä tuntia.

- Valmiusharjoitus, esimerkiksi tiettyyn paikkaan kohdistuva suuronnettomuusharjoitus, sisältää simulointia ja kenttätoimintaa harjoittelevat resurssit

Valmiusharjoitus on yleensä yhtiön omaan ja toimintaan kohdistuva harjoitus, joka sisältää sekä simulaatiota että harjoitusalueella konkreettisesti tapahtuvia toimenpiteitä. Käytännössä valmiusharjoitus eroaa toiminnallisesta harjoituksesta siten, että harjoittelevan kriisi- tai valmiusryhmän määräämät toimenpiteet

toteutetaan myös käytännössä kenttätoimintaa harjoittelevan harjoitusjoukon toimesta. Harjoituksen tapahtumien toteutumista seurataan siis myös reaaliajassa, ei vain simulaatiotyökalussa. Yleisimpiä esimerkkejä valmiusharjoituksesta ovat pelastustoimen suuronnettomuusharjoitukset ja laajojen, vaarallisia aineita sisältävien tuotannollisten laitosten vaaratilanneharjoitukset.

Valmiusharjoitukset voivat olla organisaation sisäisiä tai niihin voi osallistua myös viranomaiset, riippuen harjoitusskenaariosta. Valmiusharjoitus vaatii aiempiin verrattuna merkittävästi enemmän suunnittelu-aikaa (vähintään neljä kuukautta) sekä osaamista ja resursseja harjoituksen suunnitteluryhmältä. Myös taloudellinen kustannus on selkeästi korkeampi kuin aiemmin mainituilla harjoitusmuodoilla. Valmiusharjoitus voi kestoltaan olla puolikas tai täysi työpäivä (4-8 tuntia).

- Alueellinen tai valtakunnallinen yhteisharjoitus, esimerkiksi useaan eri paikkaan ja useita eri toimijoita sisältävä harjoitus, sisältää simulointia ja kenttätoimintaa harjoittelevia resursseja

Alueelliset tai valtakunnalliset valmiusharjoitukset ovat raskain, haastavin ja eniten suunnittelu-, harjoittelu- ja taloudellisia resursseja vaativin. Alueellinen tai valtakunnallinen harjoitus voi olla täysin simuloitu (kuten toiminnallinen harjoitus) tai yhdistää siihen valmiusharjoituksen käytännön toimenpiteet kentällä. Tämä harjoitusmuoto sisältää useita eri toimijoita sisäisesti ja ulkoisesti, lisäksi harjoitus toteutetaan useammassa toimipisteessä alueellisesti tai valtakunnallisesti.

Suomen oloissa näin laajat ja haastavat harjoitukset ovat pääasiallisesti olleet viranomaisten järjestämiä, ja niihin osallistuu viranomaisten lisäksi huoltovarmuskriittisiä yhtiöitä. Laajana harjoituksena suunnittelu-aikaa tarvitaan ainakin noin puoli vuotta ja harjoittelu-aikaa vähintään yksi kokonainen päivä, mahdollisesti useampi.

Kuten luvun 2 kohdassa 2.2 on mainittu, opinnäytetyö keskittyy käsittelemään pöytäharjoitusta valittuna harjoitusmuotona. Verrattuna edellä esitettyihin laajempiin toteutustapoihin verrattuna se vaatii kohtuullisemmin suunnittelua ja resursseja, eikä vaadi erityisen raskaita teknisiä valmisteluja, erityisiä tiloja tai merkittäviä taloudellisia kustannuksia. Suppeampiin harjoituksiin verrattuna pöytäharjoitus tarjoaa realistisemmän, monipuolisemman ja kattavamman harjoitustilanteen. Pöytäharjoituksen toteutus edellyttää lähtökohtaisesti vain tilan ja aikavarauksen harjoitteleville henkilöille, jonka johdosta se skaalautuu eri kokoisten yhtiöiden käyttöön.

Pöytäharjoitusta voidaan elävöittää teknisillä tai tilaratkaisuilla, jos halutaan luoda erilaisia tilannekuvia harjoituksen skenaarioon tai harjoituksen aikana tapahtuvien syötteiden yhteyteen. Pöytäharjoituksen etuina voidaan myös nähdä sen suhteellisen vaivaton uudelleenjärjestäminen, muokattavuus ja kohdistaminen yhtiön eri toimintoihin (harjoitteleviin ryhmiin). Säännöllinen pöytäharjoittelu ja kokemus sen läpiviennistä voi myös laskea kynnyistä laajemman toiminnallisen harjoituksen toteuttamiselle, mikäli yhtiön tahtotila ja resurssit sen mahdollistavat. Kokemus tilanneharjoituksista toimii myös etuna, jos yhtiö osallistuu esimerkiksi viranomaisten järjestämiin alueellisiin tai valtakunnallisiin valmiusharjoituksiin.

4.2 Suunnitteluryhmä

Pöytäharjoituksena toteutettava tilanneharjoitus edellyttää aiemmassa luvussa mainitun mukaisesti noin kahden kuukauden suunnittelua. Harjoituksen teeman, tapahtumasyötteiden ja läpiviennin suunnittelun kannalta on suositeltavaa, että harjoitusta varten kootaan oma suunnitteluryhmänsä. Suunnittelun toteuttaminen yhden tai kahden henkilön toimesta ei ole harjoituksen laadun kannalta suositeltavaa, yksin tai kaksin ei pystytä huomioimaan tai tietämään kaikkia harjoituksen toteutuksen kannalta huomionarvoisia asioita (Phelps 2010, 19).

Suunnitteluryhmä tarvitsee vetäjän. Luontevaa on, että harjoituksen johtaja tai projektipäällikkö vastaa suunnitteluryhmän johtamisesta (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 15). Harjoituksen suunnittelun ja harjoitussuunnitelman laadun kannalta on hyödyllistä, että suunnitteluryhmä sisältää organisaation omia asiantuntijoita, jotka tuntevat organisaation toimintaa riittävän hyvin yleisellä tasolla ja hallitsevat erityisesti tietyn tehtäväkentän (esimerkiksi viestinnän, henkilöstöhallinnan, turvallisuuden tai tietoliikenteen) (Phelps 2010, 20). Suunnitteluryhmä voi sisältää myös ulkopuolisia, esimerkiksi palveluntuottajan asiantuntijoita tuomaan omaa näkemystään harjoittelun sisältöön ja skenaarioihin. Harjoitukselle voidaan myös hankkia ulkopuolinen harjoituskumppani, joka voi vastata esimerkiksi suunnittelutyön johtamisesta, taapaamisista, roolituksista ja harjoituksen läpiviennin tukemisesta (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 15). Henkilökohtaisen osaamisen tai tehtävänkuvan lisäksi harjoituksen suunnittelun kannalta on, että jokainen suunnitteluryhmän jäsen on sitoutunut toimimaan osana harjoituksen suunnittelua (Phelps 2010, 23).

Tilanneharjoituksen suunnittelusta vastaavalle ryhmälle tavoiteltava vähimmäismäärä on viisi henkilöä, harjoituksen teemasta ja/tai laajuudesta riippuen jäseniä voi olla enemmänkin (Phelps 2010, 23; Kyberturvallisuuskeskus 2019, 15). Suunnitteluryhmän kokoamisessa tulee huomioida, että ryhmään kuuluvat eivät voi osallistua harjoitukseen harjoittelijoina. Tiedot harjoituksen sisällöstä vaikuttaisivat pelin kulkuun, joka ei ole harjoituksen toteutuksen kannalta toivottavaa (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 15).

4.3 Simulaatioryhmä

Harjoituksen läpivientiä varten tarvitaan simulaatioryhmä, joka ohjaa harjoituksen kulkua, pelaa niin sanottua ulkomaailmaa harjoituksen aikana ja vastaa syötteiden antamisesta harjoittelijajoukolle. Ryhmän johtajaa kutsutaan yleensä fasilitaattoriksi, jonka alaisuudessa toimii harjoituksen laajuuden kannalta tarvittava määrä muita jäseniä. Simulaatioryhmä vastaa myös harjoituksen aikaisten muistiinpanojen ja havaintojen tekemisestä (Phelps 2010, 107-108.)

Pöytäharjoituksen ollessa laajuudeltaan melko suppean ryhmän tilanneharjoitus, harjoituksen suunnitteluryhmä voi myös toimia simulaatioryhmänä. Suunnitteluryhmän kokoonpanon hyödyntämisen etuna on, että ryhmä tuntee harjoitussuunnitelman ja on jo valmiiksi yhtenäinen ryhmä. (Phelps 2010, 23-24.)

Simulaatioryhmän jäsenistä ainakin yhden on tarpeen toimia tarkkailijana. Tämä rooli on tärkeä etenkin harjoituksen jälkeisessä arviointityössä, sillä tarkkailija havainnoi ja tekee muistiinpanoja harjoittelijoiden toiminnasta, esimerkiksi päätöksenteosta, kommentoinnista ja reagoinnista muuttuviin tilanteisiin harjoituksen aikana. Tarkkailija ei kommentoi tai puutu harjoittelijoiden toimintaan tai päätöksiin, mutta antaa harjoituksen päätyttyä välittömän palautteen harjoittelijajoukolle. Muistiinpanot kirjoitetaan puhtaaksi ja toimitetaan harjoituksen johtajalla harjoituksen jälkiraportointia varten. (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 17.)

Jos katsotaan tarpeelliseksi, simulaatioryhmään voi myös kuulua tukirooleissa toimivia henkilöitä. Roolissa toimivat henkilöt eivät osallistu harjoitukseen, mutta ovat tavoitettavissa ja vastaavat harjoittelijoiden kysymyksiin esimerkiksi lainopillisiin tai palveluntoimittajan kyvykkyyksiin liittyviin tarkentaviin kysymyksiin. Jos tukirooleja hyödynnetään, niiden saatavuutta voidaan myös rajoittaa kesken harjoituksen. Tällöin voidaan halutessa harjoituttaa päätöksenteon itsenäisyyttä tai vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämistä. (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 17.)

4.4 Harjoituksen suunnittelu ja tavoitteen asettaminen

Tilanneharjoituksen suunnitelman laatimisessa suunnitteluryhmän tehtävänä on määrittää, miksi, miten ja milloin harjoitus pidetään (Phelps 2010, 25-26). Heti suunnittelun alussa on tärkeää ottaa pohdintaan, mikä tavoite harjoituksen toteuttamisella halutaan saavuttaa, mitä organisaation toimintoja osallistuu harjoitukseen (harjoittelijat) ja mitä esimerkiksi valmiussuunnitelmaan liittyviä operatiivisia toimenpiteitä halutaan testata (Phelps 2010, 26).

Harjoituksen suunnittelun vaatiessa noin kaksi-kolme kuukautta, suunnitteluryhmältä vaaditaan ajallista ja toiminnallista panostusta sekä sitoutumista suunnittelun toteuttamiselle. Suunnittelun on suositeltavaa tapahtua niille varatuissa suunnittelupalavereissa, joiden

yhteydessä päätetään harjoituksen tavoitteet ja harjoitukseen liittyvä skenaario ja syötteet. Suunnittelun etenemisen kannalta on suositeltavaa, että suunnittelupalavereille sovitaan säännölliset ajankohdat ennen harjoituksen toteutuspäivää. Suunnittelutapaamisten väliin on hyvä varata aikaa mahdollisten selvitystä vaativien asioiden ("kotitehtävien") käsittelyyn. (Phelps 2010, 71-75)

Pöytäharjoituksen ollessa toteutusvaatimuksiltaan kevyt (tila ja osallistujat), suunnittelutapaamisia ei tarvita yhtä usein kuin esimerkiksi toiminnallisen harjoituksen suunnittelussa. Kyberturvallisuuskeskuksen Kyberharjoitusoppaan (2019, 12) esimerkkirunkoa mukailleen työpöytäharjoituksen suunnittelussa on määritettävä ainakin:

- suunnittelun aloitus ja alustavat selvitykset harjoituksen tavoitteista ja ajankohdasta
- suunnitteluryhmän resurssit ja henkilövaraukset
- harjoituksen tavoite
- harjoituksen laajuus
- harjoituksen kohde, eli osallistujat
- harjoituksen sisältö (skenaario ja mahdolliset syötteet)
- tarvittava dokumentointi
- tarvittavat tilat
- palautteen keruun suunnittelu

Suunnitteluryhmän kokoontumisille on suotavaa varata kolme tai neljä tapaamiskertaa, lisäksi harjoitusskenaarion ja mahdollisten syötteiden laatiminen voi vaatia erillistä suunnitteluaikaa (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 15).

Suunnittelun yhteydessä on määritettävä harjoituksen kesto ja kulku. Työpöytäharjoitus voi olla puolipäiväinen tai jopa koko päivän kestävä, jos halutaan harjoittaa samanaikaisesti eri yksiköitä tai toimijoita. Toisin sanoen harjoituksen kohde määrittää myös kestoja. Puolipäiväinen harjoitus on resurssi- ja aikatauluvaatimuksiltaan kevyempi sekä harjoituksen suunnittelijoille ja osallistujille, mutta sen aikana on mahdollista järjestää vain yksi harjoitussessio. Kokopäiväinen harjoitus vaatii enemmän aika- ja suunnitteluresursseja, mutta sen aikana on mahdollista toteuttaa useampi harjoitustilanne. Harjoituspäivän kulku on myös aikataulutettava. Harjoituksen alussa suoritetaan esittelyt, harjoituksen tarkoitus ja tavoitteet, sekä käydään läpi harjoituksen kulku ja skenaario. Tämän jälkeen aloitetaan tilanneharjoitus ensimmäisellä syötteellä, joka voi sisältyä jo skenaariokuvaukseen. Yhden harjoitustilanteen kesto on yleensä noin kaksi tuntia. Harjoitustilanteen jälkeen on varattava aikaa myös välittömälle palautteelle. (Phelps 2010, 30-31.)

Harjoituksen tavoitteen määrittely on suunnitteluryhmän tärkeimpiä tehtäviä. Tavoite ohjaa harjoituksen kulkua suunnittelusta palautteeseen ja jälkianalyysiin (Phelps 2010, 28;

Kyberturvallisuuskeskus 2019, 12). Harjoituksen tavoitteen tulisi myös kuvastaa todellisia ja olemassa olevia tarpeita, jotka voidaan johtaa yhtiön strategiasta ja riskienhallintatyöstä tai vaihtoehtoisesti systemaattisen harjoitustoiminnan vuosikohtaiset tavoitteiden mukaisesti (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 12). Harjoittelun tavoite voi myös tulla harjoittelua toivovan toiminnon tai yksikön sisältä (Phelps 2010, 28).

Harjoituksen tavoitetta voi myös määrittellä kysymys-vastaus-asettelun kautta, eli mitä pitää tai halutaan harjoitella ja miksi halutaan harjoitella. Tavoitteen määrittelyssä voi myös huomioida lähimenneisyyden poikkeustapahtumat tai varautumissuunnitelman osien aktivoinnit, varautumistasoltaan epäselvät yksiköt tai yleisen varautumistason arvioinnin kautta ilmenevät epävarmuudet (Phelps 2010, 25, 28).

Tilanneharjoitusten yleisiä aiheita ovat esimerkiksi organisaation poikkeus- tai kriisinhallintaryhmän toiminta tietyssä poikkeustilanteessa, organisaation kyvykkyys siirtyä poikkeusolojen toimintaorganisaatioon, alueellinen suuronnettomuus ja sen hallinta organisaation toimesta, kriisiviestinnän prosessin tarkastelu tai tietomurron kohteeksi joutuminen ja siitä toipuminen. (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 12-13; Phelps 2010, 28-29.)

4.5 Harjoittelevan ryhmän valinta

Harjoitukseen osallistuvien henkilöiden valinnassa ohjaavana tekijänä on yleisesti ottaen harjoituksen tavoite, eli mitä toimintaa halutaan harjoittaa. Kyberturvallisuuteen liittyvään harjoitukseen osallistutetaan esimerkiksi yritysturvallisuuden, tietoturvallisuuden ja tietoliikenteen parissa työskenteleviä henkilöitä, kriisiviestinnän harjoituksessa voivat harjoitella viestintäyksikkö yksin tai yhtiön johdon kanssa ja tietyn kriittisen palvelun keskeytymistä simuloivan harjoituksen harjoittelijat voivat koostua yrityksen johdon, viestinnän, palvelun ylläpidosta vastaavan tahon ja palveluntuottajan edustajista. (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 16.)

Strategisen tason harjoituksessa harjoittelevalla ryhmällä yleisesti ottaen tarkoitetaan yhtiön johtoryhmää, mutta harjoitus voi kohdistua myös tietyn yksikön tai toiminnon johtamiseen kriisi- tai poikkeustilanteessa. Oli harjoitteleva ryhmä minkäläinen tahansa, viestinnän mukanaolo harjoituksessa kuin harjoituksessa on suositeltavaa; jokainen yhtiön toimintaan vaikuttava häiriö tai muu poikkeava tilanne edellyttää aina viestinnällisiä toimenpiteitä sisäisesti ja/tai ulkoisesti (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 16).

Harjoittelijoiden määrä on järkevä pitää maltillisena, joskin pöytäharjoitus jo harjoitusmuotona ohjaa tähän suuntaan. Strategisen tason harjoituksessa pyritään harjoittamaan pääasiallisesti yhtiön johtoa tai tietyn yksikön johtoryhmää, eli toisin sanoen noin 10 henkilöä on pöytäharjoituksen kannalta riittävä määrä.

4.6 Harjoituskenaario

Tilanneharjoituksen skenaario määrittää harjoituksen kuvitteelliset olosuhteet sekä harjoituksen aikaiset tilanteet tai ongelmat, jotka harjoittelevan joukon tulee ratkaista. Tässä luvussa käsitellään, miten tilanneharjoituksen skenaario muodostetaan.

Pohja skenaarion rakentamiselle voi tulla organisaation oman riskienhallinnan tai valmiussuunnitelman kautta; skenaario voi liittyä esimerkiksi luonnonilmiöiden, ihmisten tai infrastruktuurin aiheuttamiin riskeihin, tai toiminnan jatkuvuuden, kriisiviestinnän tai poikkeusolojen toimintaan siirtymiseen (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 12). Skenaarion ongelma voidaan kuvata harjoittelevalle joukolle harjoituksen alussa, tai se rakentaa asteittain tapahtuma kerrollaan.

Työpöytäharjoituksessa skenaario koostuu sarjasta tapahtumia, joilla kuvataan harjoiteltava tilanne tai ongelma, joka harjoittelevan joukon tulee ratkaista. Tapahtumien suunnittelussa on kiinnitettävä huomiota harjoituskenaarion narratiivin tukemiseen. Harjoituksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tapahtumat liittyvät skenaarion ongelmaan.

Harjoitussuunnitelman tavoite ohjaa, millaiseksi skenaario rakentuu. Yleisesti ottaen skenaariot ovat luonteeltaan ”kovia” tai ”kevyitä”. Kovalla skenaariolla tarkoitetaan tilannetta, johon liittyy fyysinen vaikutus. Näistä tyypillisimpiä ovat esimerkiksi rajut luonnonilmiöt, merkittävät kiinteistö- tai infrastruktuurivahingot, väkivaltaa sisältävät tilanteet ja muut terveyteen liittyvät tilanteet. Näiden tilanteiden vaikutus on konkreettisia vahinkoja aiheuttava. Kevyessä skenaariossa liikutaan tilanteessa, jossa vahinko ei ole selvästi havaittavissa, vaan se kohdistuu aineettomaan omaisuuteen, kuten yhtiön tietoon, maineeseen tai luotettavuuteen. Yleisiä kevyitä skenaarioita voivat olla esimerkiksi tietomurto, haittaohjelmat, merkittävät toimintaa haittaavat tietoliikenneongelmat tai taloudelliset ongelmat. Aiemmin mainitun mukaisesti skenaario pohjana on hyödyllistä käyttää yhtiön omia suunnitelmia, mutta skenaarion suunnitteluun voi soveltaa myös mielikuvitusta. Skenaarion suunnittelun yhteydessä on kannattavaa aika ajoin tarkastella, onko skenaarion narratiivi realistinen suhteessa yhtiön toimintaan. (Phelps 2010, 46-47, 51.)

Skenarioiden aihekuvaukset alkavat media-alan strategisilla ja operatiivisilla riskeillä, joita seuraavat niin sanotut yleiset riskit. Näiden riskien realisoitumisen varalta valmiussuunnitelmia tehdään ja harjoitellaan. Media-alaa koskevat riskit on muodostettu yhdistämällä tietoja Yleisradio Oy:n (2022, 19), Alma Media Oyj:n (2022, 28-32), Sanoma Oyj:n (2022, 99-105), Keski-suomalainen Oyj:n (2022, 126-127) ja MTV Oy:n omistavan Telia Company AB:n (2022, 46-53) vuotta 2021 käsittelevistä vuosikertomuksista. Myös Yleisradion riskienhallintajärjestelmän tietoja hyödynnettiin journalistisen media-alan strategisten riskien kokoamisessa. Lisäksi arvioitiin mahdollisia media-alaa koskevia tulevaisuuden riskejä pohjautuen

Huoltovarmuuskeskuksen (2018, 10-49, 56) julkaisussa ”Huoltovarmuuden skenaariot 2030” esiteltiin tulevaisuuden kehityskuluihin.

Aineiston tarkastelun perusteella vuosikertomuksissa mainittuina riskeinä toistuivat luottamuksen heikkeneminen journalistisia mediayhtiöitä kohtaan, tieto- ja kyberturvallisuuden riskit, tietosuojariskit ja GDPR (General Data Protection Regulation, Euroopan Unionin yleinen tietosuoja-asetus) -vaatimusten mukainen jatkuva toiminta, globaalit pandemiat, epäeettinen toiminta ja ihmisoikeudet, kolmansiiin osapuoliin liittyvät riskit ja henkilöstön sitouttaminen ja osaamisen ylläpito.

Lisäksi on hahmoteltu media-alaa koskettavia operatiivisia riskejä hyödyntäen Yleisradio Oy:n riskienhallintajärjestelmän ja BBC:n (2022) turvallisuusohjeistuksen tietoja. Operatiiviset riskit ovat organisaation päivittäisiin toimintoihin liittyviä välittömien tai välillisten vahinkojen riskejä tai vahingollisia seurauksia maineelle (Suomen Riskienhallintayhdistys 2022). Operatiivisen toiminnan tavoitteet johdetaan strategisen tason tavoitteista, jonka johdosta operatiivisiin riskeihin liittyvä varautuminen ja harjoittelu on tarpeen huomioida myös strategisen tason tilanneharjoittelussa (Suomen Riskienhallintayhdistys 2022).

Seuraavaksi kuvatut riskit niin media-alaa kuin yleisiäkin riskejä koskien on tarkoitettu harjoituksen skenaarion muodostamisen tueksi, joiden päälle harjoitustilanne suunnitellaan harjoituksen tavoitetta tukien.

Journalistisen media-alan strategisia riskejä

Yleisön luottamuksen heikentyminen mediayhtiöitä kohtaan, median sisällön ja arvostuksen rapautuminen ja niiden vaikutukset yhteiskuntaan esimerkiksi polariisaationa.

Tieto- ja kyberturvallisuuteen liittyvät riskit, kuten tietovarkaudet, luottamuksellisen tai kriittisen tiedon menetys, haittaohjelmahyökkäykset, laiterikot, ohjelmistoviat, vahingot liiketoiminnalle ja sen jatkuvuudelle.

Ympäristö- ja ilmatoriskit, eli yhtiön toiminnan vaikutukset ilmastonmuutokseen ja ympäristöön. Käsittää myös energian saatavuuden ja mahdollisten hinnannousujen vaikutukset sekä vastuullisen toiminnan merkityksen yhtiön maineelle.

Pandemia ja sen vaikutukset liiketoiminnan jatkuvuudelle, palveluiden kysynnälle ja henkilöstön terveydelle ja henkiselle hyvinvoinnille.

Tietosuojaan, tietojen keräämiseen, käsittelyyn ja yksityisyydensuojaan liittyvät riskit. Erityisinä haasteina jatkuva GDPR:n vaatimusten mukainen toiminta,

käytännön soveltaminen ja viranomaistulkinnat. Mahdollisista tietosuojarikkomuksista koituvat lainsäädännölliset selvittelyt ja seuraamukset taloudellisine riskeineen.

Toiminnan vakava häiriintyminen tai keskeytyminen, jonka syynä äärisääolosuhteet, sähkökatkot, pandemiat, lakot, tietoliikennehäiriöt tai -katkot tai yhtiöön ja/tai sen työntekijöihin kohdistuva väkivaltainen toiminta, jotka aiheuttavat vaaratekijöitä, sairastumisia tai fyysisiä vammoja henkilöstölle.

Kolmansiin osapuoliin, kuten palveluntuottajiin ja alihankkijoihin liittyvät riskit, esimerkiksi yhteistyökumppaneiden eettinen toiminta, toimitusketjun hallinta tai raaka-aineiden saatavuus (etenkin painomediassa).

Epäeettinen toiminta ja ihmisoikeudet, eli yhtiön työntekijöiden tai kumppaneiden, mukaan lukien kolmannet osapuolet, epäeettinen toiminta tai liiketoimintatapa, joka rikkoo lahjontaa, korruptiota tai kansainvälisiä ihmisoikeuksia ja työoloja koskevia lakeja ja säädöksiä. Mahdolliset vaikutukset yhtiön maineelle ja lainsäädännölliset seuraamukset.

Suurten kansainvälisten media- ja teknologiayhtiöiden ja alustatoimijoiden laajentuminen, vaikutus mediakenttään ja mahdollisesti sananvapauteen. Voi ilmentyä esimerkiksi markkinaosuusien valtaamisena muilta vakiintuneilta media-alan toimijoilta, mahdollinen muiden mediayhtiöiden toiminnan rajoittaminen alustatasolla sekä tietojen keräämiselle ja käsittelylle altistumisena.

Media-alan murros digitalisaation myötä, tarkoittaen muutoksia median käytössä. Ihmisten siirtyminen hankkimaan tietoja journalistisen prosessin ulkopuolisista lähteistä, kuten esimerkiksi sosiaalisesta mediasta ja suoratoistapalveluista. Vaikutus voi näkyä luottamuksen laskuna perinteistä journalistista mediaa kohtaan.

Osaava henkilöstö, rekrytointi ja sitouttaminen. Yhtiön ja sen henkilöstön kyky seurata teknologian kehitystä ja pysyä sen mukana, havainnoida teknologiatrendien kehityssuuntia sekä ylläpitää osaamistasoa teknologiakehityksen vaatimalla tasolla.

Informaatiovaikuttamisen tuomat haasteet ja niiden heikentävä vaikutus journalististen mediayhtiöiden toimintaan ja luottamukseen sitä kohtaan.

Taloudelliset riski, eli korko-, valuutta-, luotto- ja maksuvalmiusriskit.

Aseellisen valtapolitiikan mahdollinen paluu, tarkoittaen konfliktoitunutta maailmaa, informaatiovaikuttamisen lisääntymistä ja niiden tuomia haasteita sananvapaudelle sekä perinteisille mediaryityksille.

Hybridivaikuttaminen mediayhtiöitä kohtaan. Potentiaalisina uhkakuvina informaatio-operaatiot ja mahdolliset fyysiset vaikutuskeinot mediayhtiöitä kohtaan, informaatio-osodankäynnin nousu, disinformaation levittäminen ja vaihtoehtojen tietolähteiden kannustaman ääriajattelun leviäminen.

Journalistisen media-alan operatiivisia riskejä

Julkaisu- ja jakelujärjestelmät

Kyberturvallisuuteen liittyvät riskit, kuten järjestelmään tunkeutuminen, luvaton julkaisujen muokkaaminen tai valheellista informaatiota sisältävän sisällön julkaisu. Käsittää myös jakelukanavan tai päätelaitteen hallunotto tai palvelunestohyökkäykset.

Teknisten ratkaisujen haavoittuvuudet, tarkoittaen lähetyksijakelussa olevan sisällön muuttamista tai estämistä kolmannen, vihamielisen osapuolen toimesta.

Mediamateriaaliin liittyvät riskit, esimerkiksi materiaalin menettäminen, vahingoittuminen tai joutuminen väärin käsiin tai sisältötarkistuksen epäonnistuminen, jolloin ulospäin lähtevään mediajakeluun päätyy virheellistä tai muulla tavalla haitallista aineistoa.

Toiminnan kannalta kriittisen tekniikan ja järjestelmien uusimisen viivästyminen, jolloin on huomioitava vanhan tekniikan tai järjestelmien toimintakuntoon ja -luotettavuuteen liittyvät riskit. Voi tarkoittaa myös yhteentoimimattomuutta uudempien järjestelmien tai tekniikan kanssa, jolloin on järjestettävä kustannuksia aiheuttavia vararatkaisuja.

Journalistinen toiminta

Toimittajiin kohdistuva häirintä, kuten painostus, uhkailu, häirintä fyysisesti tai eri sosiaalisen median alustoilla, joiden tavoitteena journalistisen toiminnan ja prosessien tukahduttaminen.

Työturvallisuusriskit yleisesti työtehtävissä, käsittäen tapaturmat, onnettomuudet, loukkaantumiset, materiaaliset vahingot.

Mielenosoitukset, mielenilmaukset, muut massatapahtumat; näissä ilmevä uhkailu ja häirintä, verbaalisessa ja/tai fyysisessä muodossa, riskit liittyen viranomaisten toiminta etenkin joukkojenhallintatilanteessa. Lisäksi työturvallisuuteen liittyvät riskit sekä lähetysyhteyksiin ja -kalustoon kohdistuvat materiaaliset riskit vahingon tai vahingonteon johdosta.

Tutkiva journalismi ja sen riskit toimittajille, näkyen välittöminä tai pitkäkestoisina henkilökohtaisina uhkina. Esimerkkeinä henkinen tai fyysinen uhkailu tai muu häirintä, kuten toimittajan maalittaminen sosiaalisessa mediassa.

Yhtiöön yleisesti kohdistuva häirintäeri tavoin tapahtuva häirintä. Viha-kampanjointi tai muut vaikuttamisyritykset, jotka heijastuvat koko yhtiöön ja sen toimintaan.

Journalistinen toiminta ulkomailla

Siirtymiset maalla, merellä ja ilmassa. Turvallisuus- ja luotettavuusriskit liittyen siirtymisissä käytettäviin kulkuneuvoihin, reitteihin ja paikallisiin liikennöitsijöihin. Vaikutukset näkyvät esimerkiksi vakuutuksissa.

Korkean riskin alueilla toimiminen; matkasuunnittelu, riskien arviointi, yhteydenpito, toiminta ja liikkuminen alueella. Huomioitava henkilökohtaisten suojarusteiden ja yhteydenpitovälineiden tarve, saatavuus, toimintakunto ja oikeaoppinen käyttö.

Paikalliset avustajat, eli miten huomioidaan toimittajia avustavien paikallisten henkilöiden ja/tai perheiden turvallisuuteen liittyvät paikalliset riskitekijät, kuten uhkailu, fyysinen vahingoittaminen, kidnappaus tai muu vastaava toiminta. Liittyy vastuulliseen toimintaan ja maineriskeihin.

Äkilliset muutokset toimittajan kohdemaan yhteiskunnallisessa tilanteessa, kuten sotatilanne, vallankaappaus, suurten väkijoukkojen väkivaltainen liikehdintä tai terveydelle vaaralliset epidemiat. Evakuointien järjestäminen, huomioitava mahdollinen kaoottinen tilanne ja tiedonkulun tai yhteydenpitomahdollisuuksien rajoittuminen.

Terveysriskit ulkomailla. Sairastuminen, loukkaantuminen tai muu vastaava henkilökohtainen vahinko. Miten järjestetään hoitoonpääsy, lääkitys ja mahdollinen evakuointi? Mitä vakuutukset tai matkustusturvallisuuden yhteistyökumppanit mahdollistavat?

Palveluntuottajat, alihankkijat ja konsultit

Yhteistyön kriteerit ja niiden määrittäminen. Miten arvioidaan luotettavuutta, toimialan ja sen käytäntöjen tuntemusta, resursseja ja vakuutusien riittävyttä. Huomioitava myös sopimuksen ehdot sekä sitouttaminen yhtiön ohjeisiin ja toimintaperiaatteisiin.

Palveluntuottajan oma toiminnan jatkuvuuden hallinta. Yhteistyökumppanin taloudelliseen tilanteeseen liittyvät riskit ja niiden seuranta, miten varaudutaan palvelun tuottamisen keskeytymiseen tai äkilliseen päättymiseen, tai jos luvattua palvelua tai järjestelmää ei pystytä toimittamaan?

Riippuvuus palveluntuottajasta tai konsultoinnista; nojautuuko liikaa palveluntuottajan toimintaa, jolloin riskinä on tietyn ydinosaamisen tai strategisen osaamisen luisuminen yhtiön ulkopuolelle. Miten hallitaan, että palveluntuottajan tai konsulttiyhtiön vastuulle ei siirry liikaa yhtiön toiminnalle kriittisten toimintojen tai järjestelmien hallintaa?

Painettavassa mediassa raaka-aineiden saatavuuteen ja logistiikkaan liittyvät riskit, kuten paperitehtaiden seisokit, kustannusten nousu, logistiikkapalveluiden saatavuus.

Palveluntuottajan toiminnallaan aiheuttamat mahdolliset tahattomat tai tahalliset vahingot yhtiölle tai muu epäeettinen toiminta. Potentiaalinen maineriski yhtiölle, lisäksi huomioitava mahdolliset lainsäädännölliset selvittelyt, kuten oikeudenkäyntiprosessit.

Kilpailutukset; kriittisten järjestelmien, yhteyksien ja toiminnan jatkuvuuteen liittyvät riskit palveluntoimittajan vaihdoksen yhteydessä. Huomioitava myös mahdolliset valitusajat kilpailutuksissa, jotka voivat viivästyttää hankitun palvelun, järjestelmän tai yhteyksien toimitusta.

Palveluntuottajan henkilöstön pysyvyys. Merkittävän vaihtuvuuden aiheuttamat riskit asiantuntemuksen ja teknisen osaamisen poistumisen vaikutukset yhtiön operatiiviseen toimintaan. Vaikutukset voivat näkyä myös pidemmällä aikavälillä heikkona palvelutasona.

Yleisinä, eri toimialoilla käytettävänä riskeinä voidaan Phelps (2010, 47-50) mukaan pitää:

Luonnonilmiöt

Myrsky

Rankkasateet

Talvimyrsky tai raskas lumisade

Tulviminen

Jos halutaan harjoitella mahdollisiin yhtiön ulkomaantoimintoihin liittyvää tilannetta, voi listaa jatkaa esimerkiksi maanjäristyksellä, tsunamilla, hurrikaanilla tai maanvyöryillä

Alueelliset tai paikalliset infrastruktuurihäiriöt

Merkittävä sähkökatkos

Pitkäkestoinen vesikatkos tai juomaveden kontaminoituminen

Tietoliikennehäiriöt tai -katkot

Merkittävä vesivahinko

Tulipalo

Skenaarion tapahtumapaikan lähellä tapahtuvat vakavat onnettomuudet, esimerkiksi liikenne, tehdas tai voimalaitoksessa.

Ihmisen toimintaan liittyvät

Terrorismi

Pommiuhkaukset tai -räjähdykset

Väkivaltatilanteet työpaikalla tai sen ulkopuolella

Kidnappaus

Varkaudet

Petokset

Väärinkäytökset

Kiristys

Vahingonteot

Mielenosoitukset

Ympäristö- tai muut terveyteen vaikuttavat vahingot (esimerkiksi epidemiat ja pandemiat tai terveydelle vaaralliset materiaalit toimitiloissa)

Yhtiön tietoliikenteeseen ja -järjestelmiin kohdistuvat häiriöt

Haittaohjelma tai virus

Palvelunestohyökkäys

Tietomurto tai -vuoto

Tietojen menetys

Tietoliikenneverkon ja -yhteyksien toimimattomuus

Merkittävän järjestelmän kaatuminen

Yhteiskunnalliset tilanteet ja tapahtumat (poliittiset, sosiaaliset, taloudelliset, poikkeus- tai kriisiolot).

Phelps (2010, 41) esittää, että skenaario voi sisältää erilaisia muuttujia ja oletustietoja, joiden mukaisesti tilannetta on pelattava. Nämä voivat olla voimassa heti harjoituksen aloituksesta, tai ne voivat tulla voimaan harjoituksen aikana esimerkiksi syötteen kautta. Näiden lisäelementtien kautta on mahdollista harjoittaa toimintaa poikkeavissa tilanteissa, olivat ne sitten pitkäkestoisia tai yllättäviä (Phelps 2010, 41). Yhteistä muuttujille ja oletustiedoille on, että molemmat tulee varmuudella saattaa harjoittelijoiden tietoon niitä annettaessa.

Phelps (2010, 41-45) mukaan tyypillisimpiä muuttujia ovat esimerkiksi skenaarion ajankohta, käytettävissä olevat välineet, sijainti, sääolot ja saavuttamattomissa olevat henkilöt.

Ajankohdan muutoksella harjoitus voidaan simuloida tapahtuvan yhtiön toiminnalle kriittisenä kuukauden aikana tai haastavana vuorokaudenaikana. On tarpeen huomioida, että kriittinen ajankohta voi vaihdella yksikkökohtaisesti.

Käytettävien välineiden muutoksilla voidaan luoda tilanteita, joissa normaalisti toiminnassa käytettäviä välineitä, kuten puhelin tai sähköposti, ei voida käyttää. Muuttuja voi tarkoittaa myös mitä tahansa muuta päivittäiseen toimintaan kuuluvaa komponenttia, kuten varavoimakonetta tai kulunvalvontajärjestelmää, eikä vain henkilökohtaisessa käytössä olevia välineitä.

Sääoloilla voidaan luoda tilanteita, joissa luonnonilmiöt luovat haasteita yhtiön toimintaa kohtaan. Yleisimpiä sääolosuhteita Suomen oloissa ovat esimerkiksi eri vuodenaikojen myrskyt, rankkasateet tai sankka lumisade. Jos yhtiöllä on toimintoja ulkomaissa, voidaan

muuttujalla simuloida esimerkiksi kirjeenvaihtajan asemapaikassa tapahtuvaa maanjäristystä.

Saavuttamattomissa olevilla henkilöillä on mahdollista simuloida tilannetta, jossa esimerkiksi avainhenkilö(t) tai kokonainen tiimi tai yksikkö on syystä tai toisesta tavoittamattomissa (toisin sanoen heihin ei voida kohdistaa pelillisiä toimenpiteitä). Tavoittamattomuus voi kestää koko harjoituksen ajan tai vain osan harjoituksesta. Henkilön tai toiminnon tavoittamattomaksi tekemisellä on tarkoitus havaita mahdollisia henkilöriskeihin liittyviä puutteita tai heikkouksia yhtiön toimintaketjussa.

Edellä mainitut muuttujat ovat Phelps (2010, 41) mukaan tyypillisimpiä, mutta harjoituksen suunnittelussa ei ole rajoitteita muuttujien suhteen. Muuttujien käyttäminen ei ole myöskään pakollista, jos harjoitus halutaan pitää suoraviivaisena.

Oletuksien käytöllä tarkoitus ohjata harjoitusta skenaarion kannalta haluttuun suuntaan. Oletuksia on hyvä käyttää tilanteessa, jossa harjoituksen maailmassa tapahtuu tietty muutos esimerkiksi muuttujan kautta. Jos esimerkiksi myrsky katkaisee viestintäyhteydet, tilanneoletuksella voidaan asettaa harjoittelijat tilanteeseen, jossa puhelimia ei voida käyttää. On luonnollista, että tämänkaltaisessa tilanteessa jokainen tekee oman oletuksensa siitä, minkälainen vaikutus muuttujalla on harjoitusmaailmaan. Tilanneoletuksella on tarkoitus asettaa muuttujan jälkeinen tilanne yhteiseksi koko harjoitusryhmälle.

4.7 Syötteen

Syötteillä tarkoitetaan harjoituksen aikana harjoittelijoille annettavaa informaatiota, jonka mukaisesti pelissä edetään. Syötteen antaa pelikeskus tai harjoituksen fasilitaattori, eli harjoituksen läpiviennistä vastaava toimija. Syöte voidaan antaa millä tahansa viestivälineellä suullisesti tai kirjallisesti. Syötteen antotavassa on hyvä huomioida harjoituksessa käytettävä tila ja työvälineet. Syötteen pääasiallisena tarkoituksena on, että syöte saa vastaanottajan tekemään toimenpiteitä saamansa informaation pohjalta. Syöte voi olla myös tiedoksianto tai lisätieto liittyen harjoituksen skenaarioon, mutta syötteen on järkevä pitää valtaosin toimintaa vaativina, jotta ne toimivat harjoitusta edistävänä elementtinä. (Phelps 2010, 55-56.)

Syötteillä tavoiteltavat toimenpiteet voivat olla erityyppisiä. Yksi syöte voi saada aikaan välittömän päätöksen ja toinen voi vaatia saadun tiedon arviointia ja mahdollisesti lisätiedon hankkimista ennen toimintapäätöstä. Kolmas voi vaatia tiedon käsittelyä eri toimintojen välillä ja neljäs voidaan yksinkertaisesti hylätä tai siirtää myöhemmäksi. (Phelps 2010, 56.)

Myös päätös syötteen hylkäämisestä on toimenpide, joka voi auttaa toimenpiteiden priorisoinnissa. Syötteitä voidaan myös kohdistaa samanaikaisesti harjoitukseen osallistuville eri toiminnolle tai osastoille, joko itsenäistä toimintaa tai yhteistyötä vaatiin. Toimenpiteiden suhteen

on harjoituksen aikataulutuksen suhteen huomioitava, että syötteen käsittelyssä voi kulua aikaa, jonka johdosta syötteiden käsittelylle on varattava aikaa harjoituksen suunnittelussa (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 22).

Ominaisuuksiltaan syötteen ovat erilaisia. Syöte voi ohjata toimintaa kohti harjoituksen tavoitteita, kuvailla muutoksia harjoituksen tilannekuvassa, laukaista toimenpiteitä, nostaa esiin harjoituksen kannalta ratkaisemattoman ongelman (esimerkiksi aiemman syötteen pohjalta) tai eskaloida harjoitusskenaarion ongelmaa pidemmälle. Harjoituksen onnistumisen kannalta syötteiden suunnittelussa on tärkeää, että syötteen tukevat harjoituksen tavoitteita ja ohjaavat harjoituksen kulkua suunnitelman mukaiseen suuntaan. Vaikka syötteiden suunnittelussa mielikuvituksen käyttö on kannattavaa, tulee syötteen fokus pitää harjoitusmaailmassa ja sen pelimaailmassa, eikä tuoda syötteitä sen rajojen ulkopuolelta. (Phelps 2010, 57-58.)

Syötteiden rakentamisessa voi olla avuksi aiheaihioiden hyödyntäminen. Phelps (2010, 62-65) esittää, että harjoitusten syötteiden aiheet liittyvät yleensä viiteen eri kategoriaan: ihmiset, kiinteistöt, teknologia/tekniikka, kriittiset toiminnot ja viestintä.

Ihmiset liittyvät harjoituksen kannalta oleellisiin henkilöryhmiin, kuten esimerkiksi yhtiön työntekijät, palveluntuottajat, viranomaisten edustajat tai yhteisö, ja niiden ilmoittamiin tietoihin, ongelmatilanteisiin tai esittämiin tietopyyntöihin

Kiinteistöt liittyvät yleensä harjoitusskenaarion tapahtumaan ja sen seurauksiin, jossa yhtiön toimipiste kärsii ongelmista (esimerkiksi sähkö- tai vesikatko, tulipalo) tai sen läheisyydessä on tapahtunut tilanne, joka vaikuttaa toimipisteen toimintaan

Teknologia ja tekniikka liittyvät yhtiön tietoteknisiin järjestelmiin ja tietoliikenneyhteyksiin (kaapeloinnit, verkkolaitteet, konesali- tai pilvipalvelut, järjestelmät ja niin edelleen) sekä niiden yleisimpiin riskeihin

Kriittiset toiminnot viittaavat yhtiön toiminnalle ja sen jatkuvuudelle kriittisten toimintojen, yhteistyökumppaneiden, jakeluketjun tai muun vastaavan ongelmiin

Viestinnällä tarkoitetaan sisäisiltä ja ulkoisilta sidosryhmiltä tulevia tai niitä koskevia viestinnällisiä tapahtumia, kuten tietopyyntö, vahvistuspyyntö, tiettyyn tapahtumaan liittyvä tiedustelu tai yhtiön virallinen vastaus.

Harjoituksen syötteen kirjataan ylös suunnittelun yhteydessä syöttöjärjestykseen. Harjoituksen sujuvuuden kannalta syötteen on hyvä valmistella mahdollisimman valmiiksi, jotta ne ovat nopeasti jaettavissa harjoittelevalle joukolle. Syötteiden käsittelyn ja järjestyksen kannalta on tarpeen koota ne taulukkomuotoon syöttöjärjestykseen. Taulukkoon merkitään syötteen antamisaika, järjestysnumero, tapahtuma, kuvaus, antaja, vastaanottava taho, syötteen

määräite (soitto, sähköposti, kuviteltu uutinen tai muu vastaava), syötteen sisältö ja syötteen tila (pelattu, käsittelyssä). Harjoituksen järjestäjä voi myös varata käyttöön tilaa omille merkinnöille syötteen käsittelyä koskien. Työpöytäharjoituksessa syötteen annetaan pääosin suullisesti suoraan harjoittelijoille, mutta se ei estä simuloimasta syötteen saapumista esimerkiksi puhelinsoittona tai sähköpostina. Käytännössä syötteen antamisen yhteydessä ilmoitetaan, miten syötteen sisältämä tieto saapuu. (Phelps 2010, 65-66; Kyberturvallisuuskeskus 2019, 20-22.)

Kuviossa 2 on havainnollistava esimerkki syötetaulukon rakenteesta. Taulukko sisältää syötteen antamisen kellonajan, syötteen järjestysnumeron, tapahtuman ja syötteen kuvauksen, lähettäjän, vastaanottajan, syötteen tyyppin eli antotavan, syötteen sisällön ja merkinnän siitä, onko syöte käsitelty, eli pelattu, vai kesken. Toiminnallisessa tai sitä laajemmassa harjoituksessa syötteen antaja on yleensä erillinen pelikeskus, pöytäharjoituksessa usein harjoituksen johtaja, eli fasilitaattori. Pöytäharjoituksessa vastaanottajina ovat yleensä kaikki harjoittelijat ja antotapana usein suullinen ilmoitus harjoituksen rajoittuessa sille varattuun fyysiseen tilaan.

Klo	No.	Tapahtuma	Syötteen kuvaus	Lähettäjä	Vastaanottaja	Syötteen tyyppi	Syötteen sisältö	Tila
9:00	1	Pelin ohjaus	STARTEX	Pelikeskus	Kaikki harjoittelijat	Sähköposti	<p>*** HARJOITUS *** HARJOITUS *** HARJOITUS ***</p> <p>Harjoitus on alkanut. Syötteen tullaan lähettämään tästä sähköpostiosoitteesta.</p> <p>*** HARJOITUS *** HARJOITUS *** HARJOITUS ***</p>	Pelattu
9:30	2	Häiriö kirjaamossa	Haittaohjelma	Pelikeskus	Tietohallinto	Sähköposti	<p>*** HARJOITUS *** HARJOITUS *** HARJOITUS ***</p> <p>From: jukkis@gmail.com To: atk-tuki@organisaatio.fi Subject: Kirjaamon kone jumissa - apua!</p> <p>Moi,</p> <p>Meillä näyttää olevan joku ongelma tän kirjaamon koneen kanssa, ei saada sitä auki, se näyttää jotain ihmeellistä kuvaa. Pääsisko joku kattomaan tätä? Ollaan täällä Loimaan toimipisteellä.</p> <p>Mut saa kiinni numerosta 044 xxx xxxx. Sähköposti ei toimi, niin lähetän tän nyt omastani.</p> <p>Terveisin, Jukka Järvinen Kirjaamo</p> <p>*** HARJOITUS *** HARJOITUS *** HARJOITUS ***</p>	Odottaa

Kuvio 2: Kyberturvallisuuskeskuksen kyberharjoitusoppaan esimerkki harjoituksen syötetaulukosta (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 21).

Pöytäharjoituksena toteutettavassa tilanneharjoituksessa syötteen voidaan jakaa harjoitusjoukolle suullisesti tai esitysgraafisina kalvoina, hyödyntäen Powerpoint-sovellusta tai muu vastaava graafista esitysohjelmaa. Syötteen antamisesta vastaa harjoituksen johtaja tai muu simulaatioryhmän jäsen. (Phelps 2010, 59.)

4.8 Harjoituksen läpivienti

Harjoituksen läpivienti tapahtuu harjoitussuunnitelman yhteydessä tehdyn aikataulutuksen mukaisesti. Suunnitteluryhmän on tarpeellista varmistaa vielä päivää ennen harjoitusta, että

harjoitusta varten valmistettu dokumentaatio on kunnossa, harjoitusta varten varatut tilat ovat kunnossa esitys- ja muun tarvittavan tekniikan osalta, mahdolliset tarjoilut on järjestetty ja käydä vielä kerran läpi harjoituksen tavoite, skenaario ja kulku. (Phelps 2010, 127-128.)

Harjoitustapahtuman aluksi harjoittelevan ryhmän kanssa käydään läpi harjoituksen tarkoitus, tavoite ja skenaario. Aikataulu voidaan myös käydä läpi, jotta harjoituksen kesto on kaikille selvä. Harjoittelevia henkilöitä voi muistuttaa, että harjoituksen tarkoitus on keskustelemalla käydä läpi, miten skenaarion ongelma ja muut harjoituksen aikana tulevat tilanteet ratkaistaan. Oleellista harjoittelijoille on eläytyä skenaarioon ja tilanteiden muutoksiin siten, että harjoitustapahtuma on oikeasti tapahtunut. Hyvä on myös painottaa, että oikeita tai vääriä vastauksia ei ole, pohdinta ja keskustelu ovat keskiössä. Tämän kautta tarkastellaan olemassa olevia prosesseja ja suunnitelmia ja pyritään havaitsemaan kehittämisen kohteita. Ennen harjoituksen aloitusta on myös hyödyllistä käsitellä simulaatioryhmän tarkoitus ja ”ulkomaailman” pelaaminen harjoituksen aikana sekä syötteiden antotapa ja -käytännöt. Kun harjoituksen käytännön asiat on käyty, läpi voidaan harjoittelu aloittaa skenaarion mukaisesti. (Phelps 2010, 132.)

Simulaatioryhmä keskittyy harjoitustilanteen aikana harjoittelijoiden keskustelun seurantaan ja havainnoinnin suorittamiseen. Havainnot kirjataan muistiin. Hyviä havainnoitavia asioita ovat esimerkiksi mistä kulmasta tilanteita ja ongelmia lähestytään ja mistä ongelmanratkaisu aloitetaan, miten harjoittelijat reagoivat uusiin tilanteisiin eli syötteisiin ja onko harjoittelijoissa havaittavissa yli- tai alikuormitusta syötteitä käsitellessä. (Phelps 2010, 133-135.)

Harjoitustilanteen päättymisestä ilmoitetaan harjoittelijoille selkäsanaisesti. Harjoituksen päättämisen jälkeen järjestetään välitön palautetilaisuus, jotta harjoittelijat voivat tuoda ilmi omat ensinäkemykset harjoituksen kulusta, onnistumisesta ja mahdollisista puutteista (Phelps 2010, 137). Välitön purkutilaisuus voi jopa purkaa myös harjoitustilanteen aiheuttamaa jännitystä (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 27). Simulaatioryhmän edustajat voivat myös avata harjoittelijoille harjoituksen suunnittelun taustaa, tarinaa ja perustella harjoituksessa tehtyjä valintoja (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 27). Simulaatioryhmä kirjaa ensikäden palautteesta muistiinpanot analysointia, toiminnan kehittämistä ja harjoitusraporttia varten (Phelps 2010, 137).

4.9 Palautekysely harjoittelijoille ja harjoitusraportti

Palautekysely harjoitelleelle ryhmälle on tilanneharjoittelun viimeinen, mutta harjoittelutoiminnan kehittämisen kannalta erittäin tärkeä vaihe (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 26). Välittömästi harjoituksen jälkeen pidetty palautetilaisuuden lisäksi on hyvä pyytää niin harjoittelijoilta kuin harjoituksen järjestäjiltä kirjallista palautetta. Kriittisen palautteen antaminen voi

olla kirjallisesti helpompaa, kuin suullisesti heti harjoituksen päätyttyä. (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 27.)

Kirjallisessa palautekyselyssä tärkeitä huomioitavia osa-alueita ovat seuraavat:

- Vastaajan rooli
- Harjoituksen käytännön järjestelyt (tilat, aikataulutus, tiedotus)
- Harjoituksen järjestämistapa (harjoitusmenetelmän sopivuus, ohjeistus)
- Harjoituksen pelillinen sisältö (skenaarion uskottavuus, tiedonsaanti, syötteiden soveltavuus)
- Harjoituksen ammatillinen kehittävyys (harjoituksen hyödyllisyys, harjoitustilanteen johto, epäkohtien löytäminen)
- Halukkuus osallistua harjoitukseen tulevaisuudessa
- Avoin palaute

(Kyberturvallisuuskeskus 2019, 28.)

Harjoituksen aikana simulaatioryhmän tekemät muistiinpanot havainnosta, harjoituksen kuluista, harjoituksen jälkeisestä ensipalautteesta ja kirjallisesta palautekyselystä koostetaan harjoitusraportti tai muu esitys, joka jaetaan harjoitukseen osallistuneille. Harjoitusraportin tarkoituksena on tuoda esiin harjoituksen opit ja toimenpide-ehdotukset niin harjoituksen aiheetta kuin harjoitustoimintaa koskien. (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 27.)

4.10 Suunnittelua tukevat liitteet

Opinnäytetyön liitteiksi on tehty muutama esimerkkilomake mallin tueksi. Liitteiden tarkoitus on havainnollistaa erinäisiä mallissa kuvattuja tehtäviä sekä koko prosessin aikataulua. Liitteet ovat mainitusti esimerkkejä, joiden mukaista muotoa voi hyödyntää tai luoda niiden pohjalta omat lomakkeet. Lomakkeet on luotu Word-sovelluksen Lisää taulukko -toiminnolla. Toimitustapa pidettiin mahdollisimman yksinkertaisena toistettavuuden kannalta.

Liite 1 on tilanneharjoituksen yleiskuvaus. Sen tarkoituksena on tiivistää harjoituksen ajankohta, tarkoitus, tavoitteet ja harjoittelijat. Liitteen mukaista yleiskuvausta voidaan hyödyntää myös harjoittelijoiden informointiin ennen harjoituksen ajankohtaa. Pohjana on käytetty FEMA:n (2022) Preparedness Toolkitin HSEEP-materiaalia.

Liite 2 on suunnitteluryhmän muodostamisen tueksi tarkoitettu lomake. Siihen kerätään suunnitteluryhmän potentiaaliset jäsenet osaamisalueineen. Jäsenten osallistuminen pitää varmistaa, joka on huomioitu erikseen osallistuminen-kentällä. Lomakkeeseen on suotavaa merkitä myös mahdolliset varajäsenet. Suunnitteluryhmälomake on muotoiltu Phelpsia (2010, 24) mukailleen.

Liite 3 on skenaarion suunnittelua varten. Taulukossa kuvataan skenaario ja siihen liittyvät muuttujat ja oletustiedot, jos niitä käytetään. Jos muuttuja tai oletustieto annetaan harjoittelijoille syötteen yhteydessä, on hyödyllistä merkitä syötteen numero. Lomake muotoiltu Phelps (2010, 41-50) aineiston pohjalta.

Liite 4 on syötteiden hallintataulukko, jota on tarkoitus käyttää harjoituksen aikana syötteiden pelaamiseen. Taulukkoa voidaan täyttää jo suunnitteluvaiheessa syötteiden järjestelyyn ja aikatauluttamiseen. Taulukkoon merkittään syötteet pelaamisjärjestyksessä antamisaikoihin ja kuvauksineen. Pelattu-kenttä on tarkoitettu pelin etenemisen hallintaan, eli pelatut syötteet merkitään pelatuiksi, kun näin fasilitaattorin toimesta päätetään. Taulukon muotoilun pohjana on hyödynnetty sekä Phelps (2010, 160-161) että Kyberturvallisuuskeskuksen (2019, 21) aineistoa.

Liite 5 on koko harjoituksen suuntaa antava aikataulutus alkaen suunnittelun aloittamisesta harjoituspäivään ja sen jälkeisiin aktiviteetteihin. Aikataulu sisältää suunnittelun tärkeimmät vaiheet arvioitune toteutusajankohtineen, huomioiden myös viime hetken varmistavat toimenpiteet. Aikataulu mukailtu Phelps (2010, 151-154) aineiston pohjalta.

5 Opinnäytetyön toteutusprosessi

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön toteutusprosessi aiheen valinnasta tietoperustan muodostamiseen ja tilanneharjoituksen mallin sisällön kokoamiseen.

Opinnäytetyön aiheen valinta pohjautui Yleisradion johtoryhmän maaliskuussa 2020 järjestetyn tilanneharjoituksen suunnittelun yhteydessä tehtyyn havaintoon, että journalistista media-alan valmiusharjoittelua tukevaa aineistoa on varsin vähän saatavilla. Tästä muodostui potentiaalinen aihe opinnäytetyölle. Aiheesta keskusteltiin työnantajan kanssa, tunnistettiin tarve valmiusharjoittelua ja niiden suunnittelua tukevalle tilanneharjoituksen mallille ja rajattiin aihe käsittelemään tiettyä tilanneharjoittelun muotoa, eli pöytäharjoitusta.

Aiheen määrittämisen ja hyväksynnän jälkeen prosessin toisena askeleena otettiin informaatiolähteiden etsintä. Mainittakoon, että tämän samaisen vaiheen aloituksen kohdalla koronapandemia rajoituksineen iskivät päälle koko yhteiskuntaan, joka osaltaan tuossa hetkessä katkaisi tiedonhankintaprosessin ensimmäisen kärjen. Koronapandemian tuoman ”uuden normaalin” asetuttua uomiinsa, jatkettiin tieto- ja teoriapohjan keräämistä tietokirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista, julkaisuista ja Internetin avoimista lähteistä systemaattisen tiedonhaun keinoin. Sitkeänä haasteena oli relevantin aineiston löytäminen niin tilanneharjoittelua kuin journalistisen media-alan riskejä koskien. Informaation keräämisvaiheen aikana tiedonhaun intensiteetti vaihteli ja tietoperustaksi soveltuvan aineiston niukkuus aiheutti hetkittäin turhautumista.

Työn tilaajan edustajan kanssa käytiin tasaisin väliajoin keskustelua mahdollisista opinnäytetyön tietoperustalle hyödyllisistä lähteistä. Näiden keskustelujen yhteydessä pohdittiin esimerkiksi ulkomaisten viranomaisten valmiusharjoitteluun liittyvän materiaalin soveltuvuutta tietoperustan lähteeksi. Tiedonhaulla löydetty ulkomainen materiaali tarjosi tiettyä tukea tilanneharjoituksen mallin sisällön pohdintaan, joskaan se ei media-alaan liittynyt. Merkittävä hyöty keskusteluista työn tilaajan edustajan kanssa oli vinkki Ison-Britannian yleisradioyhtiön BBC:n julkinen materiaali journalistisessa mediatyössä kohdattavista riskeistä.

Kun tieto- ja teoriaperustaa katsottiin kertyneen riittävästi, sitä tarkasteltiin kriittisesti ja karsittiin relevanssiarvioinnin kautta. Karsinnan jälkeen jatkettiin tietoaineiston keräämistä jo hyödyllisiksi katsotun aineiston rinnalle. Uuden aineiston kohdalla toistettiin jälleen relevanssiarviointia ja tehtiin karsintaa. Merkitykselliseksi katsotun ja teoriapohjaksi soveltuvaksi katsotun aineiston pohjalta ryhdyttiin muodostamaan strategisen tason tilanneharjoituksen mallia. Teoriapohjaan perustuen mallin tarpeelliseksi sisällöksi määritettiin suunnitteluryhmän ja simulaatioryhmän muodostaminen, harjoituksen suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen kannalta relevantit asiat, skenaarioiden ja syötteiden suunnittelu, harjoittelevan ryhmän valintaa ohjaavat tekijät, harjoituksen läpivienti ja palautteen kerääminen jälkianalysointia ja varautumisen kehittämistä varten. Mallin sisältö käsitellään yksityiskohtaisesti opinnäytetyön luvussa 4.

Opinnäytetyössä muodostetun tilanneharjoituksen mallin sisältöä ja rakennetta arvioitiin myös yhdessä tilaajan kanssa. Sen katsottiin kattavan kokonaisuuden kannalta tärkeimmät osa-alueet verrattuna Yleisradion aiemmin toteuttamiin valmiusharjoituksiin. Opinnäytetyön alkuperäisen rajauksen katsottiin olleen riittävän tarkka työn hallittavuuden kannalta, eikä sitä katsottu olevan tarpeen laajentaa tai supistaa.

Kun teoriapohjan katsottiin oleva riittävä tilanneharjoituksen mallin muodostamiseen, siirryttiin varsinaiseen kirjoitustyöhön, joka aloitettiin tammikuussa 2022. Kirjoitustyö aloitettiin johdannosta ja mallille määritetystä sisällöstä, jota seurasivat varautumisen teema, tutkimuksellisuus ja työn arviointi.

6 Pohdinta tilanneharjoituksen mallin onnistumisesta

Tässä luvussa pohditaan, miten tilanneharjoituksen mallintaminen ja media-alan riskien kar-toittaminen onnistui kirjoittajan näkökulmasta.

Tilanneharjoittelun ja journalistisen media-alan yhdistäminen varautumistoimintaan ja -harjoitteluun osoittautui yllättävän haastavaksi yhdistelmäksi lähdemateriaalin etsinnän kannalta. Tilanneharjoittelun suunnittelusta materiaalia löytyi rajoitetusti tietokirjallisuudesta ja muista aineistoista, joka vaikutti työn aiheen kannalta relevantin lähdemateriaalin määrään.

Tästä johtuen tilanneharjoittelua ja erityisesti pöytäharjoittelua koskeva teoriapohja muodostui hieman ohueksi, mutta kirjoittajan mielestä riittäväksi mallin sisällön määrittelyn mahdollistamiseksi.

Journalistisen media-alan varautumistoimintaa koskevan materiaalin, etenkin tieto- ja tutkimuskirjallisuuden, vähäinen tai lähes olematon saatavuus tuotti haasteita media-alaa koskevien riskien hahmottelulle. Opinnäytetyön tekijä havaitsi tässä hieman ristiriitaa suhteessa siihen, miten median merkitystä kuvataan yhteiskunnan henkisen kriisinkestävyuden, kokonaisturvallisuuden ja huoltovarmuuden kannalta. Journalististen media-yhtiöiden vuosikertomuksissa mainittujen riskien yhteneväisyydet, Yleisradion riskienhallintajärjestelmän tiedot sekä BBC:n journalistisen työn riskejä käsittelevä sivusto mahdollistivat kuitenkin koontilistan muodostamisen.

Skenaarioaiheet ovat oleellinen osa tilanneharjoituksen suunnittelua. Skenaarion muodostamisen ympärille rakentuu harjoituksen tavoitteiden saavuttaminen ja harjoittelutoiminnan tarkoitus. Lähdemateriaaliin pohjautuvissa skenaarioaiheissa oli kattavasti erilaisia yleisiä riskejä, joihin varautumissuunnitelmissa usein varaudutaan. Media-alaa ja -yhtiöitä koskevien riskien ja kehityssuuntien kautta oli kuitenkin mahdollista muodostaa koontia nimenomaisesti median toimintaan vaikuttavista tekijöistä.

Opinnäytetyön tuloksena oli ohjeellinen malli strategisen tason toimijoille suunnatun, pöytäharjoituksen toteutettavan tilanneharjoituksen suunnittelulle ja järjestämiselle. Tilanneharjoituksen skenaarioaiheisiin saatiin muodostettua materiaalia nimenomaisesti media-yhtiöihin vaikuttavista riskeistä. Kirjoittaja katsoo, että tilanneharjoituksen mallin muodostaminen oli onnistunut.

7 Johtopäätökset ja oman työn arviointi

Tämä luku käsittelee, miten opinnäytetyö onnistui vastaamaan tutkimuskysymyksiin, eli miten strategisen tason tilanneharjoitus suunnitellaan ja järjestetään pöytäharjoituksen ja mitä erityisesti journalistista media-alaa koskevia riskejä voidaan hyödyntää skenaarioiden suunnittelussa. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta ja siirrettävyyttä sekä suoritetaan oman työn arviointi.

Opinnäytetyössä vastattiin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tuottamalla tietoperustainen malli strategisen tason tilanneharjoituksen suunnittelulle ja järjestämiselle. Tietokirjallisuutta ja muuta materiaalia tarkastelemalla saatiin määritettyä eri työvaiheet pöytäharjoituksen järjestettävän tilanneharjoituksen suunnittelun ja järjestämisen tueksi. Mallin muodostamisessa haasteena oli varsin niukka teoreettinen lähdemateriaali pöytäharjoitteluna toteutettavaa tilanneharjoittelua koskien. Tietokirjallisuudesta ja viranomaisjulkaisuista saatiin

kuitenkin muodostettua riittävät määritteet pöytäharjoitukseen liittyvistä suunnitteluelementeistä sekä rajauksista suhteessa muihin harjoitusmuotoihin. Malli kyettiin rakentamaan loogisesti etenevään järjestykseen, joka edesauttaa mallin käyttöä.

Myös toiseen tutkimuskysymykseen, eli journalististen mediayhtiöiden strategisten riskien kartoittamiseen skenaariosuunnittelun tueksi, saatiin muodostettua lähdemateriaaliin pohjautuva yleiskatsaus. Myös tässä tutkimuskysymyksessä osittaisena haasteena oli mediayhtiöiden varautumistoimintaa koskevan tietokirjallisuuden puute. Systemaattisella tiedonhaualla ei löytynyt tietokirjallisuutta tai aiempaa tutkimusta media-alan tai -yhtiöiden varautumistoiminnasta tai tilanneharjoittelusta. Suomalaisten journalististen mediayhtiöiden strategisten riskien kartoittaminen oli tehtävä yhtiöiden vuosikertomusten kautta. Aineistoa vertaamalla oli todettavissa yhtäläisyyksiä journalistista mediaa julkaisevien yhtiöiden strategisissa riskeissä, joista saatiin muodostettua listaus skenaariosuunnittelun tueksi. Muita media-alaa koskevia strategisia, huoltovarmuuden kannalta oleellisia riskejä saatiin määritettyä valtiollisten toimijoiden materiaalista.

7.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja siirrettävyys

Opinnäytetyössä käytetyt tiedonhaun menetelmän ja arvioinnin voidaan kirjoittajan mielestä katsoa olevan luotettavia. Käytetyllä menetelmällä, eli systemaattisella tiedonhaualla, löydettiin mallin muodostamisen kannalta hyödylliset tietolähteet. Hakutuloksien relevanssiarvioinnin voidaan myös katsoa toimineen luotettavasti, jonka kautta ei-relevantti aineisto saatiin karsittua pois informaatiolähteistä. Menetelmänä systemaattinen tiedonhaku tuki työn luotettavuutta, sillä sen peruserä on toistettavuus kenen tahansa tiedonhakijan toimesta.

Työn luotettavuutta voidaan katsoa tukevan myös tietolähteiden yhteneväiset tiedot koskien tilanneharjoituksen suunnittelua. Lisäksi journalistisen media-alan riskejä kootessa oli todettavissa, että eri yhtiöillä oli yhteneväisyyksiä merkittävimpien riskien arvioinneissa. Tämä tuki media-alan riskilistauksen muodostamista yleisten skenaarioaiheiden rinnalle.

Opinnäytetyön tuotoksella, eli tilanneharjoituksen mallilla arvioidaan olevan potentiaalia olla siirrettävissä. Vaikka tilanneharjoituksen malli tilattiin Yleisradion tarpeisiin, malli suunniteltiin tehtäväksi mahdollisimman yleishyödylliseksi. Tällä valinnalla oli tarkoitus tuottaa journalistista media-alaa yleisesti hyödyttävä valmiusharjoittelun tukityökalu. Jos malli olisi tehty nimenomaisesti Yleisradiolle räätälöitynä, siirrettävyyden mahdollisuuksia ei todennäköisesti olisi ollut.

Siirrettävyyden todentaminen olisi kuitenkin vaatinut, että tuotetun mallin mukaan olisi toteutettu tilanneharjoitus muualla kuin Yleisradiossa. Tämän toteuttaminen olisi mahdollisesti tuonut lisäarvoa opinnäytetyölle, mutta olisi ollut myös mahdollisesti raskas sivujuonne opinnäytetyön prosessille. Mikäli tilanneharjoituksen mallia päädytään hyödyntämään toisen

journalististen mediayhtiön toimesta, on opinnäytetyön siirrettävyyden edellytykset todennettavissa, joskin retrospektiivisesti.

7.2 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön tekijän mielestä työ onnistui tavoitteessaan hyvin. Työ täytti sille asetetut tavoitteet niin kirjoittajan kuin työn tilaajan näkökulmasta. Työtä voidaan tilaajan arvion mukaan hyödyntää tilanneharjoitusten suunnittelun mallina tai tukityökaluna niin Yleisradiossa kuin muissa mediayhtiöissä.

Työn toteutuksen suhteen yhtenä haasteena oli maailmanlaajuinen koronapandemia, johon liittyvät rajoitukset pysäyttivät suomalaisen yhteiskunnan varsin pian sen jälkeen, kun opinnäytetyön aihe oli päätetty. Opinnäytetyön prosessin aloittaminen pääsi venähtämään pandemian työelämässä aiheuttamien lisähaasteiden johdosta, joka osaltaan heijastui kirjoitustyön aloittamisen viivästymiseen. Pandemia vaikutti myös osittain etenkin tietokirjallisuuden saatavuuteen, mutta varsinainen este se ei ollut, kiitos digitaalisesti saatavilla olevan materiaalin.

Lisäarvoa työlle olisi voinut saada haastattelemalla muiden journalististen mediayhtiöiden varautumisesta vastaavia henkilöitä teemalla yhtiöiden valmiusharjoittelu ja harjoittelutavat. Mahdollisena haasteena olisi toisaalta voinut olla valmiussuunnittelun ja -harjoittelun luottamuksellinen luonne. Toisaalta mallin suunniteltiin alusta alkaen olevan yleisluontoinen ja tilaajan sekä muiden mediayhtiöiden harjoittelutarpeiden mukaisesti sovellettavissa. Tämän johdosta haastattelut jätettiin tietoisesti pois.

Myös mallin testaaminen käytännössä, eli pöytäharjoituksen järjestämisenä Yleisradion johdolle tai tietyn toiminnan johtoryhmälle mallin mukaisesti, olisi tuonut hyödyllistä lisätietoa mallin toimivuudesta. Testaaminen mallin mukaisella tavalla ei kuitenkaan ollut koronapandemian johdosta mahdollista. Kirjoitushetkellä todennäköistä on, että mallin toimivuutta tullessaan Yleisradiossa testaamaan käytännössä lähitulevaisuudessa, jos tai kun harjoitustoimintaa pystytään lisäämään lähityöskentelyyn palaamisen myötä.

Mahdollisen jatkotutkimuksen kannalta media-alan varautumistoimintaan perehtyminen voisi olla potentiaalinen tutkimuskohde. Varautumistoiminta on toki aihepiiriltään herkkä käsitellessään yleensä luottamuksellista tietoa ja toimintaa, mutta mediayhtiöiden varautumista yleisellä tasolla käsittelevä tutkimus voisi olla mahdollinen.

Opinnäytetyön kautta saatiin luotua tietoa strategisista riskeistä, joiden suomalaiset journalistiset mediayhtiöt arvioivat olevan toimintaansa vaikuttavia lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Työ myös yhdisti ne tilanneharjoitteluun, jossa riskeillä on oleellinen asema harjoitusskenaarioiden suunnittelussa. Opinnäyte vastasi myös tilaajan tarpeisiin kehittää malli

tilanneharjoittelun tueksi. Mallin soveltuvuutta muiden mediayhtiöiden käyttöön ei tutkittu, mutta työn tarkoitus oli luoda yleistajuinen malli, jota erikokoiset mediayhtiöt voivat halutesaan hyödyntää.

Lähteet

Painetut

- Bernstein, J. 2011. *Manager's Guide to Crisis Management*. New York: McGraw-Hill.
- Farazmand, A. 2015. *Crisis and Emergency Management. Theory and Practice*. 2. painos. Boca Raton: CRC Press.
- Haddow, G., Bullock, J. & Coppola, D. 2014. *Introduction to Emergency Management*. 5. painos. Oxford: Elsevier.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. *Tutki ja kirjoita*. 3.-4. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010 *Johda riskejä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen, menestyksen timantti*. 4. tarkistettu painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- McGreight, R. 2011. *An introduction to emergency exercise design and evaluation*. Lanham: Government Institutes.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaa liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parmes, R., Frösen, K., Koivukoski, J., Liskola, K., Mäkinen, K., Piispanen, M., Ristaniemi, J. & Söder, J. 2007. *Varautumisen käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma.
- Phelps, R. 2010. *Emergency management exercises. From response to recovery: everything you need to know to design a great exercise*. San Francisco: Chandi Media.
- SFS-EN ISO 22313: 2020. *Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Ohjeistusta standardin ISO 22301 käyttöön*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Valpola, A. 2021. *Toimiva johtoryhmä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset

- Alho, S. 2010. *Riskienhallinta ja varautuminen sähköisen joukkoviestinnän yrityksessä*. Viitattu 18.1.2022. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/87>
- Alma Media. 2022. *Vuosikertomus 2021*. Viitattu 21.5.2022. <https://www.almamedia.fi/sijoittajat/raportit-ja-esitykset/taloudelliset-raportit-ja-vuosikatsaukset/>
- BBC. 2022. *A-Z of BBC Safety Guidelines*. Viitattu 11.5.2022. <https://www.bbc.co.uk/safety/resources/aztopics/>
- CISA. 2022. *CISA Tabletop Exercises Packages*. Viitattu 14.5.2022. <https://www.cisa.gov/cisa-tabletop-exercises-packages>

Euroopan parlamentti. 2020. Euroopan parlamentin päätöslauselma 25. marraskuuta 2020 tiedotusvälineiden vapauden vahvistamisesta: toimittajien suojele Euroopassa, vihapuhe, disinformaatio ja alustojen rooli (2020/2009(INI)). Viitattu 17.4.2022. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0320_FI.html

Feldt, E. 25.9.2020. M&M listaa Suomen 50 suurinta mediayhtiötä: viime vuonna moni kiri kasvuun. Viitattu 21.5.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/mm-listaa-suomen-50-suurinta-mediayhtiota-viime-vuonna-moni-kiri-kasvuun/61f11356-13a2-46a6-9d01-3c3ed05294bf>

FEMA. 2022. Preparedness Toolkit. HSEEP Resources. Viitattu 15.5.2022. <https://preptoolkit.fema.gov/web/hseep-resources>

Guttorm, J. 2020. Huoltovarmuuskriittisen yrityksen jatkuvuussuunnittelu osana riskienhallintaa, case: Yle. Viitattu 17.4.2022. <https://www.aalto.pro.fi/media/aalto-pro-publications/tjk/guttorm-jyrki-huoltovarmuuskriittisen-yrityksen-jatkuvuussuunnittelu-osana-riskienhallintaa-tjk-16.pdf>

Huoltovarmuuskeskus. 2018. Huoltovarmuuden skenaariot 2030. Viitattu 17.5.2022. https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/files/8a8638cbd80fef6cd2179d6935ee4be1a3173953/www_loppuraportti_skenaariot_2030.pdf

Julkisen sanan neuvosto. JSN. Viitattu 2.5.2022. <https://www.jsn.fi/jsn/jsn/>

Jyväskylän yliopisto. 2022. Kirjallisuuskatsaus. Viitattu 24.5.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/aihe-avainkasitteiksi/kirjallisuuskatsaus>

Järvelin, K. & Sormunen, E. Tiedon tallennus ja haku. Viitattu 23.5.2022. <https://sites.tuni.fi/uploads/2019/03/9653a882-jarvelin-sormunen-tiedon-tallennus-ja-haku.pdf>

Keskisuomalainen. 2022. Vuosikertomus 2021. Viitattu 21.5.2022. <https://www.keskisuomalainen.com/sijoittajat/taloustieto/vuosikertomukset/>

Kyberturvallisuuskeskus. Kyberharjoitusopas. 2019. Viitattu 20.2.2022. <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/file/Kyberharjoitusopas.pdf>

Laitila, A. 14.10.2021. Moni organisaatio varautuu kyberhäiriöihin, mutta unohtaa tärkeimmän tekijän. Viitattu 30.5.2022. <https://www.tivi.fi/kumppanisisallot/nixu/valppaus-verkossa-voipelastaa-yrityksen-liiketoiminnan/>

Laki Yleisradio Oy:stä 1380/1993. Viitattu 17.1.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931380>

Mutttilainen, M. 2015. Harjoitusmallin kehittäminen valtiohallinnon häiriöhallintaryhmälle. Viitattu 18.5.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505239766>

Pesonen, T. 19.10.2017. Vastamedioita syntyy nyt nopeaa tahtia - mainostajat arastelevat sekalaista joukkoa. Viitattu 5.5.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-9888937>

Pohjanoro, H. & Taijala, B. 2007. Opettajankoulutuksen kehittämishanke. Näkökulmia toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Viitattu 23.5.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8232/pohjannoro.hannu.taijala.beata.pdf?sequence=2>

Sanastokeskus TSK. 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. Viitattu 7.6.2022. https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf

Sanoma. 2022. Vuosikertomus 2021. Viitattu 20.5.2022. https://www.sanoma.com/globalassets/wp-content/uploads/2022/03/sanoma_vuosikertomus-2021.pdf

Sisäministeriö. 2018. Kansallinen riskiarvio. Viitattu 27.3.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161332/5_2019_Kansallinen%20riskiarvio.pdf

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2022. Operatiiviset riskit. Viitattu 25.5.2022. <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit.html>

Telia Company. 2022. Annual and Sustainability Report 2021. Viitattu 20.5.2022. https://www.teliacompany.com/globalassets/telia-company/documents/reports/2021/annual/telia-company-annual-and-sustainability-report-2021_1103.pdf

Turvallisuuskomitea. 2017. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017. Viitattu 16.1.2022. https://turvallisuukskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf

Valmiuslaki 1552/2011. Viitattu 17.1.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>

Yleisradio. 17.4.2020. Yle pähkinänkuoressa. Viitattu 4.5.2022. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/yleisradio/yle-pahkinankuoressa>

Yleisradio. 2022. Ylen toimintakertomus ja tilinpäätös 2021. Viitattu 19.5.2022. <https://yle.fi/aihe/yleisradio/vuosikertomukset>

Julkaisemattomat

Yleisradio. 2022. Riskienhallintajärjestelmä. Viitattu 22.5.2022

Kuviot

Kuvio 1: Yleisradio Oy:n organisaatio 31.12.2021 (Yleisradio 2022, 21)	9
Kuvio 2: Kyberturvallisuuskeskuksen kyberharjoitusoppaan esimerkki harjoituksen syötetaulukosta (Kyberturvallisuuskeskus 2019, 21).....	37

Liitteet

Liite 1: Harjoituksen yleiskuvaus	51
Liite 2: Suunnitteluryhmän kokoonpano	52
Liite 3: Skenaarion kuvauslomake	53
Liite 4: Syötölmakkeen esimerkki	54
Liite 5: Pöytäharjoituksen suunnittelun suuntaa antava aikataulu	55

Liite 1: Harjoituksen yleiskuvaus

Harjoituksen teema	[Lisää tähän harjoituksen muodollinen teema, esim. ”Johtoryhmän tilanharjoitus”]
Harjoituksen ajankohta	[Lisää tähän harjoituksen päivämäärä ja kellonaika]
Harjoituksen tarkoitus	[Kuvaa tähän harjoituksen tarkoitus, esim. harjoitella siirtymistä poikkeusolojen organisaatioon valmiussuunnitelmien mukaisesti tai häiriö- tai kriisitilanteen ratkaisu toimintamallien mukaisesti]
Harjoituksen tavoitteet	[Kuvaa tähän harjoituksen tavoite, esim. tarkastella valmiussuunnitelmien toimivuutta tai häiriötilanteiden toimintamallien ja tilannejohtamisen testaaminen]
Harjoituksen skenaario(t)	[Lisää tähän lyhyt kuvaus harjoituksen skenaariosta tai skenaarioista uhkakuvineen]
Harjoitteleva ryhmä	[Lisää tähän harjoittelevan ryhmän lyhyt kuvaus ja harjoitukseen osallistuvien lukumäärä]
Harjoituksen johtaja	[Lisää tähän harjoituksen johtajan nimi ja tarpeen vaatiessa yhteystiedot]

Liite 2: Suunnitteluryhmän kokoonpano

Osaamisalue	Nimi	Yhteystieto	Osallistuu K/E
Varautuminen			
Viestintä			
Turvallisuus			
IT/ICT			
HR			
<alue>			
<alue>			
<alue>			
<alue>			

Liite 3: Skenaarion kuvauslomake

Huomioitava asia	Kuvaus
Skenaario	<i>Kuvaa tähän harjoituksen skenaario, eli lähtötilanne ja tausta; mitä on tapahtunut aiemmin, minkälaisesta tilanteesta ja ongelmasta harjoitus alkaa. Kuvaa riski tai poikkeustapahtuma, jonka mukaista toimintaa harjoitellaan.</i>
Onko skenaariossa muuttujia?	<i>Jos on, kuvaa tähän: skenaarion tapahtumisaika, tapahtumipaikka, mahdolliset puutteet työvälineissä/ kalustossa/ järjestelmissä, mahdolliset poikkeavat sääolot tai henkilöt, joita ei voida käyttää. Jos muuttuja ilmenee syötteen kautta, merkitse syötteen numero.</i>
Käytetäänkö skenaariossa oletustietoja?	<i>Jos on, kuvaa tähän: mitä oletusarvoisia tietoja käytetään skenaarion tapahtumissa. Esimerkiksi laajan sähkökatkon kesto, mitä tiloja on käytettävissä tulipalon jäljiltä, saatiinko kaikki kriittiset työntekijät töihin. Jos oletustieto kerrotaan harjoittelijoille syötteen yhteydessä, merkitse syötteen numero.</i>

Liite 4: Syötelomakkeen esimerkki

Syöte nro	Aika	Syötteen sisältö	Pelattu
1	09:00	<Syötä tähän syötteen kuvaus, esim. toimituspäällikkö ilmoittaa, että julkaisujärjestelmään ei päästä sisään eikä julkaisuja ulos. Esimerkkinä muuttuja: IT-lähituen kontaktipisteet (puhelin/sähköposti) eivät käytettävissä.>	
2	09:15	<Syötä tähän syötteen kuvaus, esim. toimituspäällikkö ilmoittaa, että yhtiön verkkosivuille on alkanut ilmestymään valeutisia, myös vanhoja julkaisuja on muokattu. Esimerkkinä oletus: Yhtiön tietoturvatiiimin henkilöt on kontaktoitu tässä vaiheessa>	
3	hh:mm	<Syötä tähän syötteen kuvaus>	
4	hh:mm	<Syötä tähän syötteen kuvaus>	
5	hh:mm	<Syötä tähän syötteen kuvaus>	

Liite 5: Pöytäharjoituksen suunnittelun suuntaa antava aikataulu

Pöytäharjoituksen suunnittelun aikataulu		
Suunnittelutehtävä	Tehty	Huomioitavaa
<u>11 viikkoa ennen harjoitusta</u>		
Suunnitteluvaiheen aloitus		
Suunnitteluryhmän kokoaminen		
Harjoituksen tarkoituksen ja tavoitteen asettaminen		
Suunnitteluryhmän kokouksien ajankohdat		
Harjoituksen ajankohdan valinta, osallistujien kalenterikutsut ja tilavaraukset		
<u>9 viikkoa ennen harjoitusta</u>		
Suunnitteluryhmän ensimmäinen kokous		
Harjoitussuunnitelman muodostaminen		
Skenaario- ja syötesuunnittelun aloitus		
<u>8 viikkoa ennen harjoitusta</u>		
Ensimmäisessä suunnittelukokouksessa esiin nousseiden varmistettavien/epäselvien asioiden hoitaminen		
<u>7 viikkoa ennen harjoitusta</u>		
Suunnitteluryhmän toinen kokous		
Harjoitussuunnitelman läpikäynti		
Skenaarion ja syötteiden läpikäynti		
Harjoitussuunnitelman, skenaarion ja syötteiden arviointi ja vahvistaminen, jos mahdollista		
Harjoituksen esitysmateriaalin luonnostelu		
<u>6 viikkoa ennen harjoitusta</u>		
Toisessa suunnittelukokouksessa esiin nousseiden varmistettavien/epäselvien asioiden hoitaminen, jos tarvetta		
<u>5 viikkoa ennen harjoitusta</u>		
Kolmas suunnittelukokous		
Harjoitussuunnitelman, skenaarion ja syötteiden vahvistamisen takaraja, viimeiset korjaukset jos tarpeen		
Harjoituksen tarkkailijoiden havainnointilomakkeen teko		
Harjoituksen esitysmateriaalin viimeistely		

<u>4 viikkoa ennen harjoitusta</u>		
Harjoituskuvauksen lähettämien harjoitukseen osallistuville		
Palautekyselyn kysymysten muodostaminen (sekä välitön palaute harjoituksen päätyttyä että palautekysely)		
<u>2 viikkoa ennen harjoitusta</u>		
Tilavarauksen varmistaminen ja mahdollisten tarjoilujen tilaus		
<u>Viikko ennen harjoitusta</u>		
Muistutussähköpostin ja harjoituksen aikataulun lähettäminen harjoitukseen osallistuville		
Mahdollisten printattavan materiaalin tulostaminen (tai tilaaminen, jos tarpeen)		
<u>Päivää ennen harjoitusta</u>		
Varatun tilan tarkistaminen ja esitystekniikan sekä mahdollisten etäyhteyksien toiminnan varmistaminen		
Harjoituksen esitysmateriaalin testaus		
<u>Harjoituspäivä</u>		
Harjoittelijoiden läpivienti, aikataulun läpikäynti		
Harjoituksen aloitus ja läpivienti		
Välitön palaute heti harjoituksen jälkeen		
Harjoitusmateriaalin kerääminen ja tallentaminen tai tuhoaminen harjoituksen jälkeen		
<u>Viikko harjoituksen jälkeen</u>		
Palautekyselyn lähettäminen harjoitukseen osallistuneille		
<u>Max 2 viikkoa harjoituksen jälkeen</u>		
Harjoituksen havainnointien, välittömän palautteen ja palautelomakkeen vastausten läpikäynti ja analysointi		
Harjoitusraportin kirjoittaminen		
Raportin ja harjoituksen tulosten esittely harjoitukseen osallistuneille ja mahdollisesti johdolle (jos harjoittelijat muuta kuin yhtiön johtoryhmää)		