

RISKIENHALLINTA JA VARAUTUMINEN SÄHKÖISEN JOUKKOVIESTINNÄN
YRITYKSESSÄ

10. Turvallisuusjohdon
koulutusohjelma
Teknillinen korkeakoulu
Koulutuskeskus Dipoli
Tutkielma 25.02.2010
Simo Alho

Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO	3
2.	KÄSITTEITÄ JA MÄÄRITELMIÄ	4
2.1.	Riskit ja riskienhallinta	4
2.2.	Varautuminen ja jatkuvuussuunnittelu	5
2.3.	Uhkamallit	7
3.	TEHTÄVÄT JA VELVOITTEET TÄYDEN PALVELUN SÄHKÖISEN JOUKKOVIESTINNÄN YRITYKSELLE	8
3.1.	Yleisradio yhtiönä	8
3.2.	Viranomaisvelvoitteet ja niiden vaikutus Yleisradioon	10
4.	VARAUTUMISEN JÄRJESTELYT YHTIÖSSÄ	13
4.1.	Toiminnan periaatteet	13
4.2.	Varautumisen järjestelyt käytännössä	14
4.3.	Johtopäätökset	16
5.1.	Yritysturvallisuuden järjestelyt	17
5.2.	Riskienhallinnan periaatteet yhtiössä	18
5.3.	Riskienhallintaprosessi	19
5.4.	Riskienhallinnan tehtävien ja vastuiden jako	20
5.5.	Johtopäätökset	21
6.	VARAUTUMISEN KEHITTÄMINEN	22
6.1.	Riskienhallinnan periaatteiden soveltaminen varautumiseen	22
6.2.	Varautumiseen liittyvien riskien tunnistaminen	23
6.3.	Valmiustoiminnan resurssit ja organisaatio ja toimintatapa	23
6.4.	Toimintojen yhdistäminen	25
7.	YHDISTELMÄ	25
	LÄHTEET	27

1. JOHDANTO

Yleisradio Oy on merkittävin suomalainen sähköisen joukkoviestinnän yhtiö, jonka pääomistaja on Suomen valtio. Toiminnan perustana on Laki Yleisradio Oy:stä vuodelta 1993¹. Siinä todetaan, että Yleisradio Oy on julkista palvelua liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla harjoittava osakeyhtiö. Yhtiö voi harjoittaa myös muuta toimintaa yhtiöjärjestyksensä mukaisesti. Yhtiön oikeudesta harjoittaa televisio- ja radiotoimintaa säädetään erikseen. Toiminnan harjoittamisessa tarvittaviin teknisiin radiolaitteisiin sovelletaan, mitä laissa radio- ja televisiotoinnasta² ja viestintämarkkinalaissa³ säädetään.

Laissa Yleisradio Oy:stä edellytetään, että yhtiö tuo täyden palvelun televisio- ja radio-ohjelmiston siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtäläisin ehdoin. Näitä ja muita julkiseen palveluun liittyviä sisältöpalveluja voidaan tarjota kaikissa televerkoissa. Erityisen velvoitteen yhtiölle asettaa edellä mainitun lain 7 §:n viimeinen kohta, jossa todetaan seuraavaa: välittää asetuksella tarkemmin säädettäviä viranomaistiedotuksia ja varautua televisio- ja radiotoiminnan hoitamiseen poikkeusoloissa.

Tämän työn tarkoituksena on tutkia varautumisen ja siihen vaikuttavan riskienhallinnan järjestelyjä yhtiössä. Työssä tarkastellaan erityisesti lainsäädännön ja muita viranomaisten asettamia velvoitteita toimia normaaliolojen häiriö- ja erityistilanteissa sekä poikkeusoloissa. Tämän jälkeen tutkitaan, miten näiden olosuhteiden aiheuttamat riskit ja uhkat otetaan huomioon sekä varautumisessa että yhtiön riskienhallinnassa. Lopuksi tutkimuksessa on tarkoitus kartoittaa päällekkäiset toiminnot ja toisaalta alueet, joita riskienhallinta ja varautuminen eivät kumpikaan kata. Tutkimuksen tavoitteena on myös pyrkiä parantamaan varautumisen toimintatapaa siten, että riskienhallinnan toimenpiteet, toiminnan jatkuvuus normaalioloissa sekä poikkeusolojen asettamat erityisvaatimukset tulisivat otetuksi huomioon parhaalla mahdollisella tavalla sekä poistaa mahdollisia päällekkäisiä toimintoja. Työssä ei ole tarkoitus tutkia toimintojen yhdistämismahdollisuuksia yksityiskohtaisesti. Yhtiön varautumista ja riskienhallintaa käsitellään niin yleisellä tasolla, että työ voidaan luokitella julkiseksi.

Tutkimus perustuu ensisijaisesti asiakirjalähteisiin erityisesti tutkittaessa yhtiölle asetettuja velvoitteita hoitaa tehtäviään kaikissa olosuhteissa. Toinen merkittävä asiakirjalähde on yhtiön omat

¹ Laki Yleisradio Oy:stä 22.12.1993/1380.

² Laki televisio- ja radiotoiminnasta 9.10.1998/744.

³ Viestintämarkkinalaki 23.5.2003/393.

riskienhallintaa ja varautumista käsittelevät määräykset ja ohjeet. Kirjoittajan omat kahden vuoden aikana saadut käytännön kokemukset ja haastattelut antavat perusteet arviointeihin ja johtopäätöksiin.

2. KÄSITTEITÄ JA MÄÄRITELMIÄ

2.1. Riskit ja riskienhallinta

Riski voidaan määritellä tarkoittavan vaaraa, yllättävää tapahtumaa, joka kielteisellä tavalla estää realisoituessaan kokonaan tai väliaikaisesti jonkin tavoitteen toteutumisen. Riskin matemaattinen suuruus perustuu riskin todennäköisyyteen ja laajuuteen, joiden yhteisvaikutus ratkaisee käytävissä olevien hallintakeinojen valinnan.⁴

Riskikäsitettä voidaan edelleen laajentaa tarkoittavan haitallisen, vahinkoa aiheuttavan tapahtuman muodostaman vaaran suuruutta sekä arvonmenetyksen todennäköisyyttä. Riski on epäsuotava tapahtuma, joka kohdistuu ihmisen henkeen, terveyteen ja omaisuuteen. Riskin häiriöuhka voi kohdistua myös tuotantovälineisiin, järjestelmiin, yhteiskunnallisiin toimintoihin tai luontoon. Olennainen piirre riskeissä on epävarmuus, joka ulottuu täydellisestä tietämättömyydestä laskennallisiin todennäköisyyksiin. Riski on olemassa, kun kielteinen lopputulos on ennalta arvaamaton ja odottamaton.⁵

Riskienhallinta on kokonaisvaltainen prosessi, jonka tavoitteena on hallita tunnistettuja riskejä varautuen kuitenkin myös siihen mitä ei tunneta⁶. Perinteisesti yhtiön riskienhallinnan on ymmärretty käsittävän vahinkoriskien, kuten palo- ja vesivahinkojen hallintaa. Riskit on myös nähty uhkana ja niiden toteutumiseen varaudutaan yleensä vakuuttamalla. Riskienhallinta on tästä lähestymistavasta johtuen talousjohdon alaista toimintaa. Yhtiön organisaatiossa kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus on myös talousjohdon alaista toimintaa.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta voidaan määritellä olevan menetelmät ja prosessit, joilla hallitaan riskejä ja tunnistetaan mahdollisuuksia, jotka liittyvät toiminnan tavoitteisiin. Tämä luo perustan riskien hallinnalle. Siinä tyypillisesti tunnistetaan organisaation toimintoihin liittyvät

⁴ Laitinen ym. 2002.

⁵ Rissa 1999.

⁶ Leppänen 2006.

sellaiset yksittäiset tapahtumat tai olosuhteet, jotka voivat muodostaa uhkan tai mahdollisuuden. Näitä arvioidaan sitten todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden mukaan, joiden perusteella toiminta ja sen seuranta määritetään. Tunnistamalla ja ennakolta reagoiden riskeihin ja mahdollisuuksiin liikeyritys sekä suojaa että lisää omistajien, työntekijöiden, asiakkaiden viranomaisten ja yhteiskunnan etuja ja omistuksen arvoa.⁷

Organisaation riskienhallinta on sen hallituksen, johdon ja muun henkilökunnan toteuttama prosessi, jota sovelletaan strategian laadinnassa ja koko organisaatiossa, ja jonka tarkoituksena on tunnistaa organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia ja pitää riskit riskinottohalukkuuden rajoissa, jotta voidaan olla kohtuullisen varmoja organisaation tavoitteiden toteutumisesta.⁸

Määritelmän mukaisesti:

- riskienhallinta on koko organisaation kattava jatkuva prosessi,
- riskienhallintaa toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla,
- riskienhallintaa sovelletaan strategian laadinnassa,
- riskienhallintaa sovelletaan koko organisaatiossa, kaikilla tasoilla ja kaikissa yksiköissä ja siinä organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena,
- riskienhallinnan tarkoituksena on tunnistaa potentiaalisia tapahtumia, jotka toteutuessaan vaikuttavat organisaatioon, ja hallita riskiä organisaation riskinottohalukkuuden mukaisesti,
- riskienhallinnan avulla johto ja hallitus voivat saavuttaa kohtuullisen varmuuden organisaation tavoitteiden toteutumisesta,
- riskienhallinta on kehitetty toteuttamaan tavoitteita, jotka on ryhmitelty erillisiin, mutta osittain päällekkäisiin luokkiin.⁹

2.2. Varautuminen ja jatkuvuussuunnittelu

Varautumisella tarkoitetaan kaikkia niitä hallinnon ja elinkeinoelämän tai jopa yksittäisen kansalaisen toimenpiteitä, joilla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa turvallisuustilanteissa. Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa valmiussuunnittelu ja muu uhkien torjuntaan ja toiminnan palauttamiseen liittyvä suunnittelu, suunnitelmien joustavaksi ja te-

⁷ Kokonaisvaltainen riskienhallinta. TKK Dipolin Turvallisuusjohdon koulutusohjelman luento 18.11.2008.

⁸ Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan).

⁹ Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan).

hokkaaksi toteuttamiseksi tarvittavat etukäteisvalmistelut sekä koulutus ja valmiusharjoitukset. Varautuminen on aina osa organisaation normaalia toimintaa, siinä määriteltyjä ennakkovalmisteluja sekä poikkeusolojen toiminnan harjoittelua.¹⁰

Varautumiseen sisältyvää suunnittelua kutsutaan yleisesti valmiussuunnitteluksi. Tällä tarkoitetaan sitä suunnittelua, jolla valmistaudutaan toimimaan valmiuslaissa määriteltyjen poikkeusolojen aikana. Varautumiseen liittyvä suunnittelu käsittää kuitenkin laajemmin kaiken sen suunnittelun, joka on tarpeen organisaation toiminnan turvaamiseksi, toimintavalmiuden kohottamiseksi sekä erilaisten turvallisuushkien minimoimiseksi. Varsinaisen valmiussuunnittelun lisäksi varautumiseen kuuluvat siis myös muut riskienhallintaan liittyvät asiat kuten suojele, turvallisuus, yritysturvallisuus ja tietoturvallisuus.¹¹ Varautumistermiä käytetään erityisesti julkishallinnon ja valtion turvallisuudelle tärkeiden yritysten ja laitosten toimista, joilla ne pyrkivät varmistamaan toimintakykynsä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Organisaatioiden ja yritysten varautumisvelvoite perustuu lainsäädännössä annettuun velvoitteeseen.

Yritysten omaehtoisesti tekemän jatkuvuussuunnittelun tarkoituksena on varautua yrityksessä ennalta mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Hyvällä suunnittelulla yritys pyrkii varautumaan organisaation kannalta keskeisimpiin uhkiin siten, että se pystyy jatkamaan toimintaansa mahdollisimman pienin menetyksin, vaikka sen toiminta jostain syystä häiriintyisikin. Liiketoiminnan häiriötön jatkuvuus on yhä tärkeämpi menestyksen edellytys. Jatkuvuussuunnittelu käsittää muun muassa:

- liiketoiminnan uhkien ja riskien arviointia nykyisessä toimintaympäristössä ja toimenpiteiden suunnittelu riskien pienentämiseksi tai välttämiseksi,
- liiketoiminnan kannalta kriittisten prosessien tunteminen ja näitä tukevat resurssit (henkilöt, toimipisteet, kolmannet osapuolet, teknologiat, toimittajat),
- kustannustehokkaan strategian kehittäminen keskeytysten ja jatkuvuuden hallintaan,
- viranomais määräyksien huomioiminen ja noudattaminen,
- yrityksen markkina-aseman ja -arvon säilyttäminen,
- uhka- ja kriisitilanteiden hallinta- ja ohjauskyvyn kehittäminen.¹²

¹⁰ Parmes ym. 2007.

¹¹ Parmes ym. 2007.

¹² Jatkuvuus turvattu?

Turvallisuustilanteet ovat normaalioloissa esiintyviä häiriötilanteita, valmiuslaissa määriteltyjä poikkeusoloja tai erityistilanteiksi kutsuttuja yksittäisiä, äkillisiä, uhkaavia tilanteita, joita saattaa ilmetä niin normaalioloissa kuin poikkeusoloissa.¹³

2.3. Uhkamallit

Poikkeusoloiksi on vuonna 1991 vahvistetussa valmiuslaissa määritelty viisi tapahtumaa tai olosuhdetta. Vakavin ja epätodennäköisin on Suomeen kohdistuva aseellinen hyökkäys ja sota sekä sodan jälkitila. Riskienhallinnan näkökulmasta tähän vaihtoehtoon varautuminen on tutkimuksen avainkysymyksiä. Viranomaisten asettamat velvoitteet ovat toiminnan jatkuvuudelle vaativia, toiminnan järjestely niiden mukaisesti runsaasti resursseja vaativaa mutta olosuhteen toteutumisen todennäköisyys hyvin pieni.

Suomen alueellisen koskemattomuuden vakava loukkaus ja maahan kohdistuva sodanuhka on valmiuslain mukainen uhkamalli. Varautumisen ja riskienhallinnan kannalta vaativuus ei ennakkovalmistelujen osalta ole vaativa. Kolmas valmiuslain mukainen uhkamalli kiteytettynä on ”Vieraiden valtioiden välinen sota tai sodanuhka jos siitä voi aiheutua vakava vaara kansallisen olemassaolon ja hyvinvoinnin perusteille”. Mallin vaikutukset Yleisradioon ovat välilliset. Kansainvälisen tilanteen kiristyminen vaikeuttaa välittömästi kriittisten raaka-aineiden, elektroniikan laitteiden ja komponenttien saatavuutta ja täten asettaa vaatimuksia vara- ja varmennusjärjestelyille.

Valmiuslain neljäs uhkamalli koskee välttämättömien polttoaineiden, energian, raaka-aineiden ja muiden tavaroiden tuonnin häiriöitä ja niistä aiheutuva vakavaa uhkaa väestön toimeentulolle tai maan talouselämän perusteille. Riskienhallinnan ja varautumisen osalta tällaisiin olosuhteisiin varautumisen uhka-arvio on varajärjestelmien ja varaosavarojen kattavuuden arviointia sekä ylläpidettävien järjestelmien priorisointia siltä varalta, että järjestelmien ylläpito normaalissa laajuudessa ei ole mahdollista.

Suuronnettomuuden on oltava vakava ja vaikutuksiltaan laaja, jotta viranomaiset tarvitsevat lisävaltuuksia asian hoitamiseksi. Yleisradion osalta uhka pahimmillaan toteutuessaan voi lamauttaa yhtiön toiminnan ja vähimmillään edellyttää uutiskoneiston nopeaa tapahtumasta tiedottamista. Riskienhallinnan kannalta ei ole merkitystä aiheuttaako tapahtuma valmiuslain osittaista tai kokonaan voimaantuloa.

¹³ Parmes ym. 2007.

Viimeisimmässä yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategiassa¹⁴ (YETTS) korostetaan yhteiskunnan toimintojen turvaamisen tärkeyttä myös normaaliolojen häiriö- ja erityistilanteissa. Normaalioloissa toimintojen turvaamisen painopisteenä on uhkien ennaltaehkäisy, torjunta, hallinta ja vaikutuksista toipuminen. Oleellista järjestelyjen toteuttamisen kannalta on se, että käytettävissä ovat normaaliolojen lainsäädäntö ja voimavarat. Häiriötilanteiksi luokiteltavia tapahtumia voivat olla muu muassa tavanomaiset sähkökatkokset, vesivahingot, laitteistojen rikkoutumiset tai henkilöstön poissaolot sairauden johdosta. Erityistilanteilla tarkoitetaan normaaliolojen, häiriötilanteiden tai poikkeusolojen aikaisia yllättäviä tai äkillisiä uhkia tai tapahtumia, jotka voivat vaarantaa yhteiskunnan tai väestön turvallisuuden, ja joiden hallinta voi edellyttää normaalista poikkeavaa johtamista ja viestintää. Yrityksissä määriteltyihin todennäköisimpiin ja vaikuttaviin uhkamalleihin varaudutaan jatkuvuussuunnittelussa.

3. TEHTÄVÄT JA VELVOITTEET TÄYDEN PALVELUN SÄHKÖISEN JOUKKOViestintÄn YRITYKSELLE

3.1. Yleisradio yhtiönä

Yleisradio on katsojan ja kuuntelijan kannalta neljän televisiokanavan, kuuden radiokanavan, teksti-televisio sekä Internetin kautta palveluja tarjoava joukkoviestintäyritys. Tutkimusten mukaan Yleisradion uutisiin luotetaan. Samoin yhtiön kanavilla on runsas ajankohtais- ja asiaohjelmien tarjonta. Täyden palvelun periaatteen mukaisesti YLE välittää yleisölle myös kotimaisia lastenohjelmia, taiteen, urheilun, draaman, tieteen ja oppimisen ohjelmistoja. Alueellisesta kattavuudesta vastaa maakuntaradioverkosto. Erityisryhmille on monenlaisia erityispalveluja kuten selko- tai saamenkielisiä uutisia ja viittomakielistä ohjelmaa.

Vuoden 2008 lopussa Yleisradiossa oli vakituisessa työsuhteessa 3 243 ihmistä. Ohjelmatoiminnan tehtävissä työskentelee 83 prosenttia henkilöstöstä. Vakinaisten osuus koko työvoimasta on 88 prosenttia. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli vuoden lopussa 46 vuotta ja määräaikaisen henkilöstön keski-ikä 32 vuotta. Naisten osuus henkilöstöstä oli 49 %.

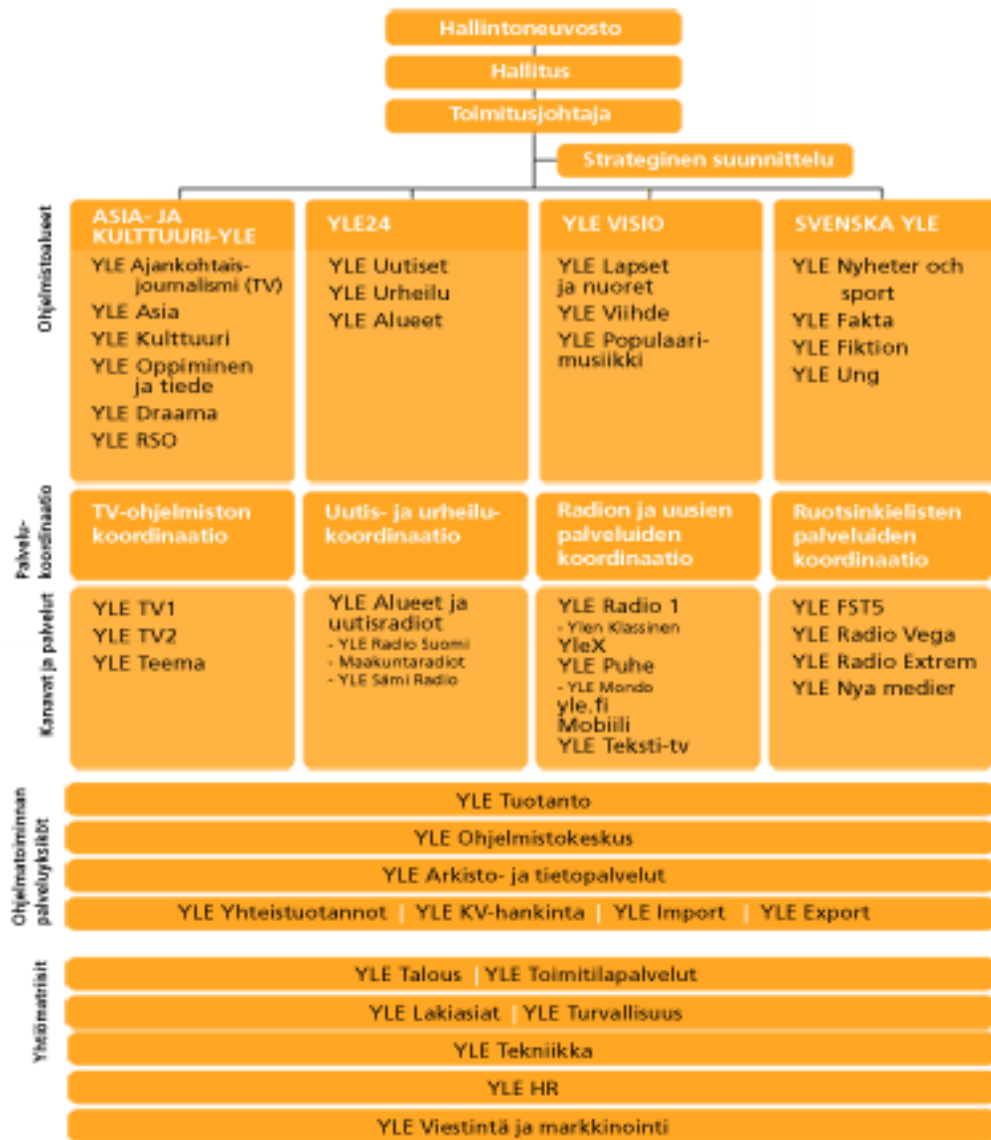
¹⁴ Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia 2006.

Yleisradion ylin päättävä elin on hallintoneuvosto. Eduskunta valitsee sen 21 jäsentä vaalikauden ensimmäisillä valtiopäivillä. Jäsenten tulee olla tiedettä, taidetta, sivistystyötä ja elinkeino- ja talouselämää tuntevia sekä eri yhteiskunta- ja kieliryhmiä edustavia henkilöitä. Yhtiön henkilöstöllä on hallintoneuvostossa kaksi edustajaa, joilla on kokouksissa läsnäolo- ja puheoikeus, mutta ei äänioikeutta. Yleisradion hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä huolehtii hallitus, jossa on viidestä kahdeksaan jäsentä. Jäsenet eivät saa olla hallintoneuvoston jäseniä eivätkä kuulua yhtiön muuhun ylimpään johtoon. Hallituksen jäsenten tulee edustaa suomen ja ruotsinkielistä väestöä sekä omattava riittävän monipuolinen asiantuntemus.

Taloudellisista tunnusluvuista mainittakoon, että liikevaihto oli 380,5 miljoonaa euroa vuonna 2008 ja tilikauden tulos 0,7 miljoonaa euroa. Yleisradion toiminta rahoitetaan televisiomaksulla, jonka keräämisen hoitaa Viestintävirasto. Nykyinen maksu on 224,30 euroa vuodessa eli noin 60 senttiä päivässä. Se on eurooppalaista keskitasoa ja pohjoismaissa halvin. Televisiomaksut kerätään valtion tv- ja radiorahastoon, josta ne tilitetään edelleen Yleisradiolle. Vuonna 2008 tv-maksuja tilitettiin 1 916 256 kappaletta. Yhtiöllä ei ole lainkaan mainostuloja.

Yleisradion nykyinen organisaatio on ollut voimassa vuoden 2007 alusta alkaen. Entinen välineperusteinen malli haluttiin muokata uuden sisällöntuotantopainotteisuuden mukaiseksi. Keskeisimmät toiminnot organisoitiin kolmeen ohjelmistoalueeseen ja ruotsinkieliseen toimintaan. Näissä yksiköissä sekä sisällöntuotanto että sen jakaminen eri välineisiin ja kanaviin suunnitellaan ja toteutetaan. Tärkein sekä viranomaistiedotuksen että poikkeusolojen toiminnan kannalta on YLE24-ohjelmistoalue.

Sisällöntuotantoa tukevat yksiköt on organisoitu ohjelmatuotannon palveluyksiköihin ja yhtiömatriiseihin. Talusjohtaja johtaa taloussuunnittelua, rahoitusta ja riskienhallintaa sekä toimitilapalveluja. YLE Turvallisuus on varautumisen, työturvallisuuden, työsuojelun sekä palo- ja pelastustoiminnan asiantuntijayksikkö.



Kuva 1. Yleisradion organisaatio

3.2. Viranomaisvelvoitteet ja niiden vaikutus Yleisradioon

Yhtiöllä on erityislilla vahvistettu julkisen palvelun tehtävä. Keskeisiä siihen sisältyviä tehtäviä ovat alueellinen kattavuus, uutisvälitys, suvaitsevaisuuden ja monikulttuurisuuden tukeminen sekä vähemmistö- ja erityisryhmien ohjelmatarjonnasta huolehtiminen. Yhtiön tehtävänä on tuoda täyden palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokai-

sen saataville yhtäläisin ehdoin. Näitä ja muita julkiseen palveluun liittyviä sisältöpalveluja voidaan tarjota kaikissa televerkoissa.

Tärkeä laissa Yleisradiosta esitetty ja varautumisen kannalta merkittävä velvoite on viranomais-tiedotusten välittäminen ja yleisradiotoiminnan hoitaminen myös poikkeusoloissa. Liikenne- ja viestintäministeriö sekä Viestintävirasto ovat täydentäneet näitä velvoitteita ohjeillaan jatkuvuuden ja varautumisen järjestelyistä.

Yhtiö on luokiteltu huoltovarmuuskriittiseksi yritykseksi¹⁵. Tämä määrittely oikeuttaa yhtiötä esittämään puolustusvoimille oman toiminnan kannalta tärkeän asevelvollisen henkilöstön vapauttamista aseellisesta palvelusta sodan aikana. Varausesitys tehdään vain häiriötilanteita ja poikkeusoloja varten¹⁶. Huoltovarmuuskriittisenä yrityksenä yhtiöllä on myös oikeus saada varautumisesta aiheutuneista kustannuksista korvausta huoltovarmuuden turvaamisesta annetussa laissa tarkoitetusta huoltovarmuusrahastosta mutta ainoastaan, jos kustannukset ovat teleyrityksen toiminnan luonne ja laajuus huomioon ottaen huomattavia tai, jos kustannukset aiheutuvat etuoikeutettujen tilaajien tietojärjestelmän ylläpitämisestä ja kustannukset aiheutuvat liikenne- ja viestintäministeriön pyynnöstä tilatuista teknisistä hyödykkeistä. Edellä ensimmäisessä momentissa tarkoitettujen kustannusten korvaamisesta päättää liikenne- ja viestintäministeriön esityksestä Huoltovarmuuskeskus.¹⁷

Laissa televisio ja radiotoiminnasta yhtiön on valmiussuunnittelulla ja poikkeusoloihin varautumisella huolehdittava siitä, että sen toiminta jatkuu mahdollisimman häiriöttömästi myös valmiuslaissa tarkoitetuissa poikkeusoloissa sekä normaaliolojen häiriötilanteissa. Sama velvoite on asetettu soveltuvin osin myös viestintämarkkinalaissa.

Valtioneuvoston huoltovarmuuspäätöksessä¹⁸ elokuulta 2008 sähköisen joukkoviestinnän harjoittajia veloitetaan erityisesti turvaamaan toiminnan jatkuvuus varmentamisella ja toimintojen hajauttamisella sekä takaaman viranomaistiedotus korkealla luotettavuuden tasolla kaikissa olosuhteissa. Vaikka päätös ei ole laintasoinen, se kuitenkin velvoittaa yrityksiä arvioimaan nykyti-

¹⁵ Huoltovarmuuskriittinen yritys on yritys tai toimipaikka, joka on erityisen merkittävä valtioneuvoston huoltovarmuuden tavoitteista tehdyssä päätöksessä (2002/350) mainittujen yhteiskunnan perustoimintojen riittävän huoltovarmuuden turvaamisen kannalta tai pelastustoimen aloilla; tärkeä toimija puolustusteollisuudessa tai strategisen vientituotannon tärkeä toimija. Poolit koovat huoltovarmuuskriittisistä yrityksistä luettelot.

¹⁶ Henkilöstön varaamisohje.

¹⁷ Viestintämarkkinalaki 23.5.2003/393.

¹⁸ Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista 21.8.2008.

laa ja sen perusteella suunnittelemaan toimenpiteitä, jotka tukevat päätöksen mukaisen tilan saavuttamista. Riskiarviossa on huolellisesti arvioitava toimintakyvyn häiriintymisen merkitystä yhteiskunnalle tämän päätöksen perusteella.

Liikenne- ja viestintäministeriö on lisäksi täsmentänyt laissa esitettyjä vaatimuksia osaltaan ohjeilla sähköisen joukkoviestinnän yritysten varautumiseksi sekä viranomaistiedotuksen¹⁹ järjestämisestä yksityiskohtaisesti. Viranomaistiedotteita välitetään väestölle radiossa ja televisiossa milloin tämä on tarpeen ihmishengen tai omaisuuden pelastamiseksi tai yhteiskunnan toiminnan turvaamiseksi. Häätiedote on välitettävä väestölle viivytyksettä. Muu tiedote voidaan siirtää lähetettäväksi silloin, kun se on mahdollista ohjelmatoimintaa kohtuuttomasti häiritsemättä. Vaatimus viivytyksettömästä tiedotteen välittämisestä asettaa korkeat vaatimukset järjestelmän tekniselle ja toiminnalliselle luotettavuudelle. Toisaalta arvioitaessa järjestelmän toimintakykyä ja sitä uhkaavia riskejä joudutaan myös arvioimaan, kuinka paljon on tarkoituksenmukaista panostaa varoja ja työtä keskimäärin kahden häätiedotteen välittämiseen vuodessa. Tilastojen mukaan vuosina 1994 – 2000 Yleisradio välitti vain yhden häätiedotteen. Tällä vuosikymmenellä välitettyjen tiedotteiden määrä on ollut keskimäärin kaksi vuosittain. Tosin vuosi 2009 on poikkeuksellinen sillä kyseisen vuoden syyskuuhun mennessä häätiedotteita oli välitetty jo viisi. Vuodesta 2008 alkaen häätiedotteet ovat näkyneet myös televisiokanavilla. Järjestely ei ole kuitenkaan niin monimutkainen, että se olisi aiheuttanut uudenlaisia arvioita ja toimenpiteitä toimintavarmuuden ylläpitämiseksi.

Sähköisen joukkoviestinnän varautumisohjeessa viitataan siinä olevaan riskiarviointiin tehtäessä varmentavia järjestelyjä normaaliajan häiriötilanteiden varalle. Ohjeessa annetaan myös lakitekstiä täsmentäviä tehtäviä suurille sähköisen joukkoviestinnän yrityksille. Tällaisia ohjeellisia varautumisvelvoitteita ovat valmiussuunnitelmien laatiminen sekä teknisten ja rakenteellisten etukäteisvalmistelujen tekeminen sekä välttämättömän kriisialttiin materiaalin hankkiminen. Ohjeessa edellytetään Yleisradiota lisäksi ylläpitämään poikkeusolojen toimitilat siten, että ne saadaan nopeasti valmiuteen. Samoin yhtiön on valmisteltava tarvittavat poikkeusolojen ohjelman-siirtoyhteydet sekä huolehdittava niiden toimivuudesta.²⁰

Huoltovarmuuskeskuksen yhteydessä toimiva tietoyhteiskuntasektorin joukkoviestintäpooli osaltaan edesauttaa alan yritysten toimintaa valmiuden parantamiseksi jatkaa toimintaa poikkeuksel-

¹⁹ Ohje viranomaistiedotteiden lähettämisestä ja häätiedotteiden välitysjärjestelmän toiminnasta 2008.

²⁰ Kari Wirman. Kaapelioperaattoreiden varautuminen turvallisuustilanteisiin 2008.

lisissä olosuhteissa. Pooli pyrkii tietoa jakamalla ja erilaisin projektein avustamaan alan yrityksen varautumista. Viimeisimmät hankkeet ovat valmiussuunnitelmien laadinnan ohjeistus sekä huoltovarmuusindikaattoreihin perustuvan varautumistason itsearviointimenetelmän sovittaminen sähköisen joukkoviestinnän yritysten tarpeisiin. Yleisradiolla on johtava rooli joukkoviestintäpoolin toiminnassa. Puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja ovat yhtiön henkilöstöä. Lisäksi poolin sihteeri työskentelee yhtiön tiloissa edesauttaen Huoltovarmuuskeskuksen palvelujen hyödyntämistä yhtiön varautumisessa ja valmiussuunnittelussa.

4. VARAUTUMISEN JÄRJESTELYT YHTIÖSSÄ

4.1. Toiminnan periaatteet

Varautuminen käsittää kaikki ne toimenpiteet, joilla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa turvallisuustilanteissa. Toiminta voidaan jakaa valmiussuunnitteluun, sen perusteella tehtäviin etukäteisvalmisteluihin ja harjoituksiin. Varautumisveloitteet ovat edellisessä luvussa mainittuihin lakeihin ja muihin ohjeisiin perustuvia. Liike-elämän käyttämistä jatkuvuussuunnittelusta poiketen Yleisradiota veloitetaan varautumaan toiminnan jatkuvuuden suunnitteluun myös kaikissa valmiuslaissa määritellyissä poikkeusoloissa. Normaali liikeyritys ei välttämättä edes suunnittele toimintansa jatkamista äärimmäisissä poikkeusoloissa, jolloin mahdollisesti työntekijät on kutsuttu asepalvelukseen tai tuotteiden kysyntä on lakannut olosuhteista johtuen. Merkittävää on myös, että jos yritys ei ole luokiteltu huoltovarmuskriittiseksi, sillä ei ole oikeutta varata asevelvollista henkilöstöä omaan käyttöönsä toimeenpantaessa liikekannallepano.

Yhtiön ohjelmistoalueet, keskeiset ohjelmatoiminnan palveluyksiköt sekä erilliset yhtiötasoiset toiminnot, yhtiömatriisit, sekä alueradiot vastaavat varautumisesta omalta osaltaan. Ne laativat omat valmiussuunnitelmansa ja tekevät omalla vastuullaan olevat ennakkovalmistelut sekä kouluttavat henkilöstön toimimaan eri turvallisuustilanteissa.²¹

Yhtiössä varautumista ohjeistaa ja ohjaa turvallisuustoiminto. Se on aiemmin toiminut hallintojohtajan ja on nykyjärjestelyissä toimitusjohtajan alainen.

²¹ Yleisradio Oy:n turvallisuusperiaatteet 2007.

4.2. Varautumisen järjestelyt käytännössä

Yhtiö ylläpitää varautumisohjetta, jonka perusteella eri yksiköt laativat ja ylläpitävät omat yksityiskohtaiset suunnitelmansa toiminnassa eri turvallisuustilanteissa. Suunnitteluvuoro koskee myös maakunnallisia toimipisteitä, alueradioita. Ohje päivitetään aina silloin, kun joko yhtiön toimintaa ohjaavat lait ja muut vastaavat ohjeet muuttuvat tai kun yhtiön organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Nykyinen varautumisohje on vuodelta 2008. Sen laatimista edellytti sekä viranomaisten ohjeistuksen päivitykset että mittava yhtiön organisaatiomuutos. Varautumisen painopistettä on siirretty toimenpiteiden suunnitteluun normaaliolojen häiriö- ja erityistilanteiden varalle. Riskiarvion perustana pidetään Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategiassa kuvattuja uhkamalleja. Näitä ovat:

- sähköisen infrastruktuurin häiriintyminen,
- väestön terveyden ja toimeentuloturvan vakava häiriintyminen,
- taloudellisen toimintakyvyn vakava häiriintyminen,
- suuronnettomuudet ja luonnon aiheuttamat onnettomuudet,
- ympäristöuhkat,
- terrorismi sekä järjestäytynyt ja muu vakava rikollisuus,
- väestöliikkeisiin liittyvät uhkat,
- poliittinen, taloudellinen ja sotilaallinen painostus,
- sotilaallisen voiman käyttö.

Uhkamalleihin on kuvattu 61 erityistä tilannetta. Valmiussuunnittelun perustaksi on valittu 24 sähköiseen joukkoviestintään olennaisimmin vaikuttavaa uhkaa liikenneministeriön varautumisohjeen mukaisesti. Valmiussuunnittelussa normaaliolojen häiriö- ja erityistilanteita varten ylläpidetään myös suunnitelmia niiden tilanteiden varalta, joissa uhka kohdistuu yritykseen heikentäen toimintakykyä ja toisaalta tilanteisiin, joissa ajan tasalla olevien luotettavien uutistietojen välitys edellyttää tiedon hankintaa uhka-alueelta. Varautumisohjeessa on arvioitu uhkien toteutumisen todennäköisyys ja vaikutus helpottamaan yksityiskohtaisten suunnitelmien laadintaa ja ylläpitoa. Arvioinnin ovat tehneet valmiussuunnittelua tekevät keskeisimmät henkilöt. Suunnitelmien laadinnassa on painotettu kunkin yksikön tai toiminta-alueen omien erityispiirteiden arvioinnin tärkeyttä.

Varautumisessa pyritään ensisijaisesti varmistamaan toimintakyky kaikissa turvallisuustilanteissa. Toiminta ei sisällä riskienhallintaan sisältyvää mahdollisuuksien arviointia hyväksyttävällä riskitasolla. Toisaalta riskienhallinnalla on myös oma varautumissuunnitelma.

Varautumista ohjaa valmiustoimikunta, jonka puheenjohtaja on yhtiön johtoryhmän jäsen. Toimikunnan jäsenet on valittu ohjelmatuotannon ja poikkeusolojen kannalta tärkeimmistä yksiköistä. Toimikunnan sihteereinä toimivat turvallisuuspäällikkö ja palo- ja pelastusinsinööri. Toimikunta vahvistaa valmiussuunnitelmat, hyväksyy valmiuteen liittyvät investointihankesuunnitelmat, ohjaa valmiusharjoitusten suunnittelua ja toteutusta sekä vahvistaa liikenne- ja viestintäministeriölle laadittavan vuosittaisen valmiuskertomuksen.

Varautumiseen liittyvät investoinnit ovat pääosin yleisradiotoimintaan liittyviä teknisiä hankkeita. Järjestelyillä pyritään kahdentamalla, varalaitteita ja –järjestelmiä asentamalla sekä varmentamalla erityisesti sähkön saantia varmistamaan niiden palvelujen toimivuus, jotka yhtiön on velvoitettu ylläpitämään kaikissa olosuhteissa. Hankkeiden käsittelyllä valmiustoimikunnassa pyritään keskeinen alan johtava henkilöstö pitämään tietoisena järjestelyistä. Käytännössä päätökset hankkeiden käynnistämisestä tehdään osana teknisen johtajan johdossa olevaa investointibudjettisuunnittelua.

Yleisradiossa ylläpidetään pelastussuunnitelmia osana valmiussuunnitelmia. Pelastussuunnitelman tarkoituksena on varautua vaaratilanteisiin sekä sellaisiin pelastustoimiin, joihin yritys kykenee omatoimisesti varautumaan. Pelastuslaissa²² asiasta todetaan seuraavasti: valtioneuvoston asetuksessa tarkemmin määriteltävään rakennukseen tai muuhun kohteeseen, jossa henkilö- ja paloturvallisuudelle tai ympäristölle aiheutuvan vaaran taikka mahdollisen onnettomuuden aiheuttamien vahinkojen voidaan arvioida olevan vakavat, on laadittava pelastussuunnitelma 8 §:ssä tarkoitetuista toimenpiteistä. Pelastussuunnitelman sisällöstä voidaan tarvittaessa antaa tarkempia säännöksiä valtioneuvoston asetuksella.

Liikenne- ja viestintäministeriö valvoo Yleisradion varautumista suorittamalla vuosittain valmiustarkastuksen. Tarkastukset on toteutettu yhtiön eri toimipisteissä Helsingissä ja maakunnissa. Käytännössä tarkastus on kohdistettu samalla kertaa yhtiön tärkeimpään yhteistyökumppaniin Digita Oy:öön. Tarkastuksiin osallistuvat yleensä Huoltovarmuuskeskuksen ja Viestintäviraston edustajat, paikalliset sotilasviranomaiset sekä valtion aluehallinnon edustajat ja mahdollisesti poliisi- ja pelastusalan viranomaisia. Tilaisuudet tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden yhtiön varautumistilanteen esittelyn lisäksi saada tietoa valtionhallinnon näkemyksistä tulevaisuuden

²² Pelastuslaki 13.6.2003/468.

kehityksen suuntaviivoista, esittää kysymyksiä eri viranomaistahoille sekä tuoda esiin mahdollisia tarpeita yhtiön näkökulmasta lainsäädännön muuttamiseksi.

4.3. Johtopäätökset

Varautumisen tavoitteena on turvata yhtiön toimintakyky kaikissa normaali- ja poikkeusolojen uhkatilanteissa. Varautuminen on lakisääteistä ja velvoitteet kattavampia kuin tavanomaisen kaupallisen yrityksen jatkuvuuden varmentaminen. Huoltovarmuuskriittisenä yrityksenä Yleisradio on mahdollista pitää toiminnan ylläpitämisen kannalta tärkeää asevelvollista henkilöstöä itsellään myös sellaisissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa, jolloin puolustusvoimat määrää asevelvollisia palvelukseen. Samoin yhtiön on mahdollista saada rahoitusta varautumiseen liittyviin investointeihin liikenne- ja viestintäministeriön puollon perusteella huoltovarmuusrahastosta. Jatkuvuussuunnittelun toimenpitein pyritään varmentamaan erityisesti tietoteknisten järjestelmien jatkuva toimintavarmuus normaalioloissa.

Varautumisen perustana on lakisääteisten tehtävien häiriötön täyttäminen kaikissa turvallisuustilanteissa. Varautumisen riskit ja niiden arviointi perustuu yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategiassa esitettyihin uhkamalleihin ja niihin sisältyviin erityistilanteisiin. Siksi varautumisen kannalta keskeiset riskit ovat sellaisia teknisiä ja toimintaympäristön vahingoittumisesta johtuvia häiriöitä, jotka vaikeuttavat tai estävät normaalin ohjelmatoiminnan. Varautumisen riskejä ei arvioida toiminnan organisoinnin, talouden, maineen, yleisökontaktin ja vastaavien seikkojen näkökulmasta. Varautumisessa ei myöskään arvioida mahdollisuuksia ja niihin liittyviä tuottoja tai riskien toteutuessa tappioita. Yhtiön rahoitus ei ole suoraan riippuvainen liike-toiminnasta ja siinä menestymisestä.

Pelastussuunnittelu kuuluu osana valmiuden ylläpitoon. Perinteiseen vakuuttamislähtöiseen riskienhallintaan kuuluu vakuutusyhtiöiden suorittamat riskikartoitukset. Yleisradiossa tämä toiminta on riskienhallinnan hoitamaa toimintaa, johon turvallisuustoiminnon palo- ja pelastusinsinööri osallistuu.

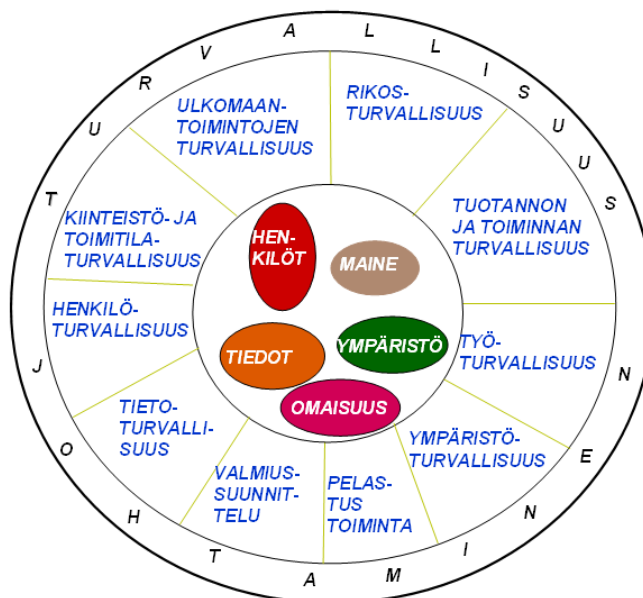
Varautumisen ohjaus on erillään riskienhallinnasta. Valmiustoimikunnan puheenjohtaja on johtoryhmän jäsen samoin kuin riskienhallintatoiminnosta vastaava talousjohtaja. Toisaalta valmiustoimikunta on luonteeltaan yhteistoimintaelin ilman suoranaista käskyvaltaa varautumista ohjaamaan ja ohjeistamaan turvallisuustoimintoon ja asioita käytännössä toteuttaviin tahoihin yhtiössä.

5. RISKIENHALLINNAN NYKYTILA

5.1. Yritysturvallisuuden järjestelyt

Riskienhallinnalla Yleisradiossa tarkoitetaan yhtiön toiminnasta aiheutuvien ja siihen olennaisesti liittyvien riskien suunnitelmallista ja jatkuvaa tunnistamista, arviointia ja hallintaa²³. Toiminnan tavoitteena on tunnistaa merkittävimmät riskitekijät ja hallita riskejä siten, että yhtiön strategiset ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Toisaalta riskienhallinnan tavoitteeksi on määritelty myös yhtiön toiminnan häiriötön jatkuvuus.

Yritysturvallisuus erään määrittelyn mukaan voidaan jakaa kuvassa 2 esitettyihin osa-alueisiin. Yleisradion turvallisuusjärjestelyissä voidaan kullekin osa-alueelle määrittellä ne tahot, jotka toimivat asiantuntijoina ja vastaavat ohjeistuksen laatimisesta, ylläpitämisestä, toiminnan valvonnasta, koulutuksesta ja kehittämisestä. Asiantuntijatahoina toimivat sekä riskienhallinta että turvallisuustoiminto ja teknologiatoiminto. Vastuu- ja vahinkoasiat ovat riskienhallintatoiminnon vastuulla yhtiötasoisesti. Linjaorganisaatio vastaa toiminnasta annettujen ohjeiden mukaisesti.



Kuva 2. Yritysturvallisuuden osa-alueet²⁴

²³ Riskienhallinnan periaatteet. Yleisradio Oy 11.10.2005.

²⁴ Yritysturvallisuuden osa-alueet.

Toiminnan ja vastuiden jako eri turvallisuuden osa-alueilla on esitetty alla olevassa taulukossa.

Toiminto	Vastaa	Asiantuntijuus	Huom.
Tuotannon ja toiminnan turvallisuus	Linjaorganisaatio	YLE Turvallisuus, YLE Tekniikka	
Työturvallisuus	Linjaorganisaatio	YLE Turvallisuus	
Ympäristöturvallisuus	Toimitilapalvelut	YLE Turvallisuus	
Pelastustoiminta	Suojeluorganisaatio,	YLE Turvallisuus	
Valmiussuunnittelu	Linjaorganisaatio	YLE Turvallisuus	Käytetään nimeä varautuminen, joka on kattavampi toiminto kuin pelkkä suunnittelu.
Tietoturvallisuus	YLE Tekniikka, Linjaorganisaatio, YLE Turvallisuus	YLE Tekniikka	Asiantuntijahenkilö(t) tekniikassa, ostopalvelut. Kokonaisasiantuntijavastuu turvallisuuspäälliköllä.
Henkilöturvallisuus	Linjaorganisaatio	YLE Turvallisuus	
Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus	Toimitilapalvelut	YLE Turvallisuus	
Ulkomaantoimintojen turvallisuus	Linjaorganisaatio	YLE Turvallisuus, Riskienhallinta	Henkilöturvallisuus, toimitilat Vakuuttaminen
Rikosturvallisuus	YLE Turvallisuus, Toimitilapalvelut	YLE Turvallisuus	

Taulukko 1. Yritysturvallisuuden osa-alueiden vastuiden jako

5.2. Riskienhallinnan periaatteet yhtiössä

Yhtiön hallitus hyväksyy riskienhallinnan periaatteet. Riskit jaetaan liiketoimintariskeihin, operatiivisiin riskeihin, vahinkoriskeihin ja taloudellisiin riskeihin. Liiketoiminnan riskejä voivat

olla asiakkaiden tavoittamiseen ja asiakasrajapinnan laatuun liittyvät kysymykset. Kullekin avainriskille on nimetty omistaja, jonka vastuulla on seuranta sekä sovittujen riskienhallintatoimenpiteiden toteuttaminen. Operatiivisella puolella tietotekniikkaan ja -järjestelmiin liittyvien riskien merkitys on kasvanut, kun koko ohjelmatuotantoketjua on digitalisoitu ja tietoliikenneyhteisistä riippuvaisia järjestelmiä otettu käyttöön.²⁵

Rahoitusriskien hallinta ja raportointi toteutetaan yhtiön hallituksen vahvistaman rahoituspolitiikan mukaisesti. Merkittävimmät riskit muodostuvat valuuttamääräisistä maksueristä, joiden kurssien suojaukseen käytetään tavanomaisia markkinainstrumentteja²⁶. Normaalin liikeyrityksen rahoitusriskejä Yleisradiolla ei ole johtuen siitä, että valtaosa tuloista saadaan Viestintäviraston keräämistä televisiomaksuista. Toisaalta tämä rahoitusjärjestelmä ei myöskään mahdollista liiketoimintamahdollisuuksien merkittävää käyttöä.

Yhtiön sisäinen tarkastus on ulkoistettu. Sen suorittaa yhtiön ulkoisesta tarkastuksesta vastaava yritys ns. laajennettuna tarkastuksena. Laajennetun tarkastuksen toimintasuunnitelma laaditaan yhteistyössä yhtiön ja tarkastuksen suorittajan kanssa. Sen tuloksista raportoidaan vuosittain hallituksen tarkastusvaliokunnalle.²⁷

5.3. Riskienhallintaprosessi

Yleisradion riskienhallintaprosessin perustana ovat yhtiön eri tasoille asetetut tavoitteet. Näihin vaikuttavat riskit tunnistetaan ja kuvataan. Tunnistettujen ja kuvattujen riskien merkittävyys määritellään ja asetetaan tärkeysjärjestykseen. Tämä tehdään arvioimalla niiden toteutumisen todennäköisyys ja merkitys. Riskin poistaminen, välttäminen, pienentäminen, niiden kantaminen tai siirtäminen ovat toimenpiteitä, joilla uhkiin vastataan. Näitä kutsutaan kontroleiksi. Yhtiön riskienhallinnan periaatteissa tällaisiksi toimenpiteiksi on mainittu muun muassa laadunvalvonnan tehostaminen, kehittämishankkeet, toimintatapojen muutokset, resurssien uudelleen kohdentaminen, painopisteiden asettaminen uuteen tärkeysjärjestykseen riskien pienentäminen vakuuttamalla ja riskin siirtäminen sopimuksilla.

Yhtiön johdon tietoisuus riskien tasosta ja muutoksista sekä kontrollitoimenpiteiden kattavuudesta ylläpidetään säännöllisellä raportoinnilla. Yhtiötasoiset avainriskit käsitellään johtoryhmässä

²⁵ Yleisradio Oy:n vuosikertomus 2008.

²⁶ Yleisradio Oy:n vuosikertomus 2008.

²⁷ Yleisradio Oy:n vuosikertomus 2008.

kolmesti vuodessa. Hallitus ja tarkastusvaliokunta käsittelevät ne yhdestä kahteen kertaan vuodessa. Riskienhallinnan tehokkuutta ja laatua arvioidaan säännöllisesti ja havaittuihin epäkohtiin puututaan.²⁸

Riskienhallinnan kehittymistä nykyiseen muotoonsa muutaman viime vuoden aikana on edesauttanut ulkoisen hallituksen nimittäminen. Valitut henkilöt ovat olleet hyvin tietoisia nykyaikaisesta riskienhallinnasta ja ovat näin voineet tukea yhtiön riskienhallinnan jatkokehittämistä osaksi yhtiön johtamista.²⁹

5.4. Riskienhallinnan tehtävien ja vastuiden jako

Riskienhallinnan periaateasiakirjassa vastuut on määritetty yhtiön eri tahoille. Hallitus vastaa siitä, että yhtiöllä on toimiva ja kattava toimintatapa riskien hallintaan. Toimitusjohtaja puolestaan vastaa siitä, että yhtiön riskienhallinta toimii hallituksen päätösten mukaisesti. Yhtiön johtoryhmä osaltaan valmistelelee esityksiä ja myös varmistaa, että hallitus on riittävän tietoinen yhtiön riskeistä ja niiden hallinnasta. Riskienhallinta on keskitetty toiminto, josta vastaa talousjohtaja.

Ohjelmistoalueiden ja yhtiön yhteisten toimintojen velvollisuuksiin kuuluu oman vastualueen riskien kartoitus ja niiden hallinta. Mahdollisuudet on toiminnassa otettava huomioon ja hyödynnettävä tarkoituksenmukaisella tavalla.

Riskienhallintatoiminnon tehtävänä on suunnitella ja kehittää riskienhallinnan toimintatapamallia sekä varmistaa että kaikki tahot toimivat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Toiminto valmistelelee periaatteet johtoryhmän käsiteltäväksi ja hallituksen vahvistettavaksi. Muita yksityiskohtaisia tehtäviä ovat toimiminen asiantuntijana omalla alallaan, kehittää hallinnan, arvioinnin ja raportoinnin menetelmiä ja tapoja, valmistella riskikartoituksia, analysoida riskejä, niiden muutoksia, toimenpidesuunnitelmia ja niiden toteutumista. Lisäksi riskienhallinta vastaa vakuutustoiminnasta, huolehtii koulutuksesta ja ylläpitää yhtiössä kulttuuria, jossa tiedostetaan riskit.

Sisäisen tarkastuksen tehtäviksi on määritetty mm. riskienhallinnan riittävyyden ja tehokkuuden arviointi. Yhtiön turvallisuustoiminto puolestaan vastaa henkilö-, toimitila- ja tietoturvallisuus-

²⁸ Yhtiötasoinen riskikartoitus 2008.

²⁹ Strategia- ja kehitysjohtaja Ismo Silvon haastattelu.

teen, valmiustoimintaan, pelastustoimintaan sekä fyysiseen työsuojeluun liittyvistä asioista. Riskienhallinnan ja valmiustoiminnan prosessit ovat erillisiä mutta rinnakkaisia³⁰.

5.5. Johtopäätökset

Yhtiön riskienhallinta on suunniteltu ja toimeenpantu selkeästi ja johdonmukaisesti. Toiminnon tavoitteenasetteluun vaikuttaa merkittävästi yhtiön toiminnan luonne. Liiketoiminnan taloudelliset riskit ovat vähäiset ja menestystä mitataan katsoja- ja kuuntelijaosuuksilla verrattuna muiden sähköisen joukkoviestinnän yrityksiin. Yhtenä talouden mittarina voidaan käyttää maksettujen televisiomaksujen lukumäärää. Esimerkiksi televisioluvan maksaneiden lukumäärä pieneni syksyllä 2007 ja kevättalvella 2008 usealla kymmenellä tuhannella vastalauseena televisiolähetysten digitalisoinnille.

Riskienhallinnassa varautumistoiminnan kanssa samankaltaisia toimenpiteitä ovat kehittämissuunnitelmat, joilla varmennetaan teknisen ja muun toimintaympäristön toimintavarmuutta. Samoin toimintatavan muutos ja painopisteiden asettaminen uuteen järjestykseen ovat olennaisia varautumisjärjestelyissä.

Keskeisiksi tunnistetut uhkat liittyvät johtamiseen ja päätöksentekoon, tekniikan, erityisesti tietotekniikan merkittävään rooliin, rahoitukseen sekä yleisösuhteeseen. Varautumiseen liittyvässä riskienarvioinnissa painottuvia yksityiskohtaisia teknisiä ja toimintaympäristöön liittyviä uhkia ei ole nähty yhtiötasoisina avainriskeinä. Tämänäyppiset uhkat sisältyvät suurempiin kokonaisuuksiin, joista esimerkkeinä mainittakoon riskit kuten keskeisimmät tietotekniikan riskit tai teknologisten ratkaisujen tai järjestelmien osoittautuminen vääriksi. Varautumisen kannalta ja yksilöityjen lakisääteisten tehtävien kannalta tämänäyppiset määrittelyt eivät ole riittävän tarkkoja riskien käsittelyn kannalta. Varautumiseen liittyvien keskeisten riskien nostaminen yhtiötason seurantaan voisi olla valmiustoimikunnan puheenjohtajan ensisijainen velvoite. Toisaalta yhtiön ydinliiketoiminta on sisällöntuotanto, keskeiset johtajat toimivat tällä alueella ja uhkien todentaminen on luontevaa luovan toiminnan, sisällöntuotannon ja katsojiin sekä kuuntelijoihin liittyvistä näkökulmista.

Riskienhallinta ja valmiustoiminta kumpikin pyrkivät arvioimaan ja parantamaan toimitilaturvallisuutta. Riskienhallinnan keskeinen ulkoinen yhteistyökumppani tällä alueella on vakuutusyhtiö. Sen tarkoituksena on tukemalla yhtiön tilaturvallisuuden kehittämistä pienentää todennäköisyyttä

³⁰ Silvo 6.10.2009.

korvattaville vahingoille. Yhtiön kannalta tämä on tietysti myönteistä toimintaa. Mitä turvallisempia, erityisesti palo- ja vesivahinkojen suhteen toimitilat ovat, sitä todennäköisempää on toiminnan jatkuminen häiriöttä ja sitä alhaisempia ovat vakuutusmaksut. Valmiustoiminta puolestaan pyrkii minimoimaan tämäntapaiset vahingot ensisijaisesti, jotta toiminta voisi jatkua mahdollisimman häiriöttä ja ylläpitää lakisääteisten tehtävät toteutuskykyä korkealla luotettavuuden tasolla.

6. VARAUTUMISEN KEHITTÄMINEN

6.1. Riskienhallinnan periaatteiden soveltaminen varautumiseen

Riskienhallinnan prosessit on yhtiössä hyvin määritelty. Tunnistettujen, kuvattujen ja arvioitujen riskien käsittely yhtiön johdossa on säännöllistä ja jatkuvaa. Varautumista ohjaavan valmiustoimikunnan työskentelyä voitaisiin kehittää liittämällä toimintatapoihin riskienhallinnan periaatteita. Valmiussuunnitelmien laadintaan liittyvän riskikartoituksen lähtökohtana tulee kuitenkin olla lakisääteisten tehtävien toteuttaminen, joita ovat viranomaistiedotusten välityskyky ylläpito sekä televisio- ja radiotoiminnan hoitaminen poikkeusoloissa.

Valmiussuunnitteluun ja seurantaan liittyvä toimintamalli eroaa yhtiön muusta riskienhallinnasta. Arvioinnit tehdään suunnitelmat laativissa yksiköissä, ohjelmistoalueilla ja keskitettyjä palveluja tuottavissa yksiköissä erillisinä. Riskikartoituksen teon perustana ovat valtionhallinnon uhkamallit ja niiden erityistilanteet. Tunnistetut riskit painottuvat ympäristö-, fyysisiin vahinkoriskeihin ja operatiivisten riskeihin kuuluviin prosessi- ja tietojärjestelmäriskeihin. Tässä toimintatapamallissa ja valmiussuunnittelussa heikkoutena on se, että riskikartoitusta ei käsitellä suunnittelun myöhemmissä vaiheissa kokonaisuutena eikä aseteta kattavan arvioinnin avulla tärkeysjärjestykseen. Kunkin toimijan kartoittamat riskit ja toteutumisen todennäköisyydet olisi mielekäästi esitellä valmiustoimikunnassa suunnittelukierrosten lisäksi säännöllisin väliajoin samalla kun esiteltäisiin korjaavien toimenpiteiden tilanne. Toimintatapamallin muuttaminen voidaan tehdä helposti laadittaessa seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa. Tämä malli kuitenkin edellyttää jäsenten syvällistä perehtymistä oman alueen erityisesti teknisiin järjestelyihin. Vaarana toiminnan onnistumisen on henkilöstön ajan puute ja riittämättömät valmiudet kyetä paneutumaan oleellisiin asiakokonaisuuksiin oman päätyön ohella.

6.2. Varautumiseen liittyvien riskien tunnistaminen

Varautumiseen olennaisesti kuuluva ennakoivalmistelujen avulla pienennetään todennettujen riskien toteutumismahdollisuutta. Valmiustoimintaan tulisi kehityksen seuraamiseksi liittää säännöllinen riskien seuranta ja raportointi. Valmiussuunnittelun ja korjaavien toimenpiteiden kehittämisen yhteydessä tunnistetut riskit eivät kuitenkaan ole oma erillinen riskiryhmänsä. Samat uhkat tulevat esiin yhtiön riskienhallintaprosessin yhteydessä. Kuitenkin todennäköisyyden ja vaikutuksen arviointi varautumisen näkökulmasta saattaa muuttaa uhkien painoarvoa. Samoin valmiustoimikunnan puheenjohtaja olisi luonteva henkilö ottamaan varautumiseen liittyvien riskit esiin johtoryhmän käsitellessä yhtiön riskejä. Tällöin pienennetään mahdollisuutta, että poikkeusolojen toimintakykyä uhkaava suuri riski riittävän suurella toteutumisen todennäköisyydellä jää huomioimatta sellaisten normaaliolojen riskien rinnalla, kuten esimerkiksi YLE ei riittävästi tavoita erilaisia asiakkaita tai uutta hallintomallia ei saada juurrutetuksi organisaatioon. Tämän-tyyppiset vuoden 2008 kartoituksessa todetut uhkat ovat haastavia normaalioloissa ja ilman varautumiseen perehtyneen henkilön panosta johtoryhmätyöskentelyssä voivat viedä huomion varautumiseen liittyviltä haasteilta.

Jatkuvuuden varmentaminen on olennainen osa yritysten normaalia toimintaa. Yleisradiossa jatkuvuussuunnittelu palvelee jatkuvaa toimintaa häiriöittä sekä tietysti varautumista normaaliolojen häiriö- ja erityistilanteisiin. Jatkuvuussuunnittelun tavoitteena on kuitenkin kyetä toipumaan teknispainotteisista häiriöistä ja jatkamaan kaikkea toimintaa mahdollisimman nopeasti. Varautumisen näkökulmasta jatkuvuuden varmentamisella tulee ensisijaisesti taata yhtiön lakisäätteisten tehtävien hoitaminen korkealla luotettavuuden tasolla. Siksi varautumiseen liittyvät riskit ja suuruus voivat olla eri tärkeysjärjestyksessä kuin, jos niitä arvioidaan yhtiön koko toiminnan näkökulmasta. Esimerkiksi viranomaistiedotus ei vaaranna vaikka yhtiön nettisivut eivät ole käytävissä tietojärjestelmäongelmien vuoksi. Valmiussuunnitteluun ja -toiminnan tuleekin arvioida jatkuvuussuunnittelua ja painottaa varautumisen kannalta oleellisia uhkia ja niihin vastaamista.

6.3. Valmiustoiminnan resurssit ja organisaatio ja toimintatapa

Yleisradiossa valmiustoimintaa asiantuntijaorganisaationa hoitaa YLE Turvallisuus. Turvallisuuspäällikön lisäksi käytännössä tällä vastuualueella työskentelee muiden tehtävien ohella palvelupäällikkö sekä palo- ja pelastusinsinööri. Turvallisuuspäällikkö vastaa kuitenkin huomatta-

vasta osasta varautumiseen ja erityisesti valmiussuunnitteluun liittyvästä ohjauksesta ja valmistelusta. Toiminnan kehittäminen edellyttää toimintatapamallien määrittelyä, toiminnan ohjeistusta sekä henkilöstön kouluttamista.

Valmiustoimikuntaan on nimetty kymmenen henkilöä poikkeusolojen toiminnan kannalta keskeisistä organisaatioyksiköistä. Puheenjohtaja ja yksi jäsen kuuluvat yhtiön johtoryhmään. Toimikunnan kaksi sihteeriä ovat YLE Turvallisuuden henkilöstöä. Toimikunnan tehtävät nykyisessä muodossaan antavat riittävät perusteet toiminnan sisällön kehittämiseksi. Tehtävälueetelossa mainitaan, että toimikunta valvoo valmiustoiminnan tasoa ja perustason saavuttamiseksi vaadittavien toimenpiteiden toteuttamista niistä erikseen annettavien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Samoin toimikunta koordinoi eri toimialojen varautumisen suunnittelua ja etukäteisvalmistelua. Toimikunnan kokoonpano on nykyisessä muodossa toimiva ja riittävän arvovaltainen. Toiminnan kehittämiseksi ja yhteistoiminnan parantamiseksi tulisi harkita olisiko toimikunnassa oltava edustus yhtiön riskienhallintatoiminnosta. Henkilöiden nykyinen työkuormitus asettaa haasteen ja rajoitteen lisävelvoitteiden antamiselle. Toinen harkittava vaihtoehto on varautumisasioita hoitavan henkilön kytkeminen tiiviimmin yhtiön riskienhallintatoimintaan. Palo- ja pelastusinsinöörin osallistuminen toimitilojen riskikartoituksiin yhdessä riskienhallinnan ja vakuutusyhtiön edustajien kanssa ei ole riittävän kattavaa toimintaa.

Valmiustoimikunnan vuosisuunnitelmaan kuuluu vuosittaisen toimintakertomuksen käsittely ja hyväksyntä, varautumiseen liittyvien hankkeiden hyväksyntä ja toteutumisen seuranta, valmiussuunnitelmien vahvistaminen sekä valmiusharjoitusten suunnittelun ja toteutuksen ohjaus ja seuranta. Järjestelmällinen ja säännöllinen riskien arviointi ja toimenpiteiden seuranta niiden vähentämiseksi tulee kehittää osaksi toimikunnan toimintaa. Samassa yhteydessä tulee varmistaa, että varautumisen ja riskienhallinnan alueella ei tehdä päällekkäistä työtä. Lisäksi järjestelyjen tulee varmistaa, että kaikki tehtävät ja alueet tulevat katetuksi ja että molemmat alueet tukevat toistensa työtä. Toimintaprosessit tulee määrittellä näiden periaatteiden mukaisesti. Alueita, joilla toiminnat tulee varmistaa ovat erityisesti normaalin jatkuvuussuunnittelun piiriin luokiteltavat teknisten järjestelmien, erityisesti tietoteknisten riskit, sekä vakuuttamisen näkökulmasta käsiteltävät toimitilojen turvallisuusasiat. Valmiustoimikunnan puheenjohtaja voitaisiin nimetä niiden riskien omistajaksi, jotka tunnistetaan uhkiksi toiminnalle normaaliolojen häiriö- ja erityistilanteissa sekä poikkeusoloissa ja vaarantavat lakisääteisten tehtävien suorittamisen.

6.4. Toimintojen yhdistäminen

Nykyinen toimintatapamalli voitaisiin myös uudistaa siten, että kaikki yhtiössä tunnistetut varautumiseen liittyvät riskit, niiden luokittelu ja suunnitellut toimenpiteet riskien pienentämiseksi tai poistamiseksi sisällytetään samaan riskienhallintaprosessiin. Etuna järjestelyssä olisi päällekkäisyyksien poistaminen ja periaatteessa nykyistä parempi varmuus kattavasta riskikartoituksesta. Lakisääteisten velvoitteiden hoitaminen minimivaatimustasolla kaikissa olosuhteissa ei edellytä normaaliolojen toiminnan laajuutta. Tällöin varautumisen riskiarvioissa ja toimenpiteiden suunnittelussa voidaan keskittyä tämän toiminnan kannalta keskeisten uhkiin. Nykyisen riskienhallinnan ja varautumisen toimintojen yhdistämisen uhkana varautumisen kannalta on lakisääteisten tehtävien suorituskykyä uhkaavien hyvinkin yksityiskohtaisen tekijöiden hukkuminen kaikkien todettujen liiketoiminnan kannalta suurten riskien joukkoon. Riskien pienentäminen ja poistaminen näiltä osin saattaa vaarantua.

7. YHDISTELMÄ

Yleisradio on valtion omistama merkittävin sähköisen joukkoviestinnän yritys Suomessa. Yhtiön tehtävät on määritelty laissa. Siinä edellytetään, että yhtiö tuo täyden palvelun televisio- ja radio-ohjelmiston siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtäläisin ehdoin. Eriytyisenä velvoitteena laissa todetaan, että yhtiön tulee välittää asetuksella tarkemmin säädettäviä viranomaistiedotuksia ja varautua televisio- ja radiotoiminnan hoitamiseen poikkeusoloissa. Tästä velvoitteesta johtuen yhtiö on luokiteltu huoltovarmuuskriittiseksi, velvoitettu laatimaan ja ylläpitämään valmiussuunnitelmia ja saamaan tärkeälle asevelvolliselle henkilöstölle vapautuksen asepalveluksesta häiriö- ja poikkeusoloissa.

Yleisradion riskienhallinta on organisoitu yleisten hallintaperiaatteiden mukaisesti. Siihen kuuluu toiminnan tavoitteista lähtevä riskien tunnistamisen ja kuvaamisen, niiden todennäköisyyden ja merkittävyyden määrittäminen, riskien käsittely, raportointi ja kommunikointi sekä lopuksi seuranta ja valvonta. Asiantuntijaorganisaationa toimii talousjohtajan alainen riskienhallintatoiminto. Riskienhallinta on osa yhtiön sisäistä valvontaa.

Varautumisvelvollisuus edellyttää valmiussuunnitelmien laatimista ja ylläpitoa, ennakkovalmistelujen tekemistä valmiuden parantamiseksi sekä tarvittavan koulutuksen järjestämistä. Valmiussuunnitelmien laatimisen perustana ovat yhtiön lakisääteiset tehtävät poikkeusoloissa, ja jotka tulee kyetä hoitamaan myös normaaliolojen häiriö ja erityistilanteissa. Suunnitteluun liittyy keskeisten riskien todennäköisyyden ja vaikutuksen arviointi sekä riskien käsittelyn suunnittelu. Valmiustoimikunta on keskeinen asioita käsittelevä toimielin. Riskienhallinnan toiminnan erona varautumiseen liittyvien riskien käsittelyyn on jatkuva, säännöllinen riskien arviointi ja riskien käsittelytilan seuranta. Varautumisessa näitä toimenpiteitä tehdään nykyjärjestelyissä varautumisen ohjeistuksen uusinnan ja valmiussuunnitelmien päivytyksen yhteydessä. Riskienhallintaprosessin kanssa päällekkäistä kartoitusta tehdään erityisesti tekniikkaan ja toimitilojen turvallisuuden liittyvissä asioissa. Varautumisen toimintatapamallia tuleekin kehittää riskienhallinnan mallin kaltaiseksi. Riskiarvioinnin tulee olla säännöllistä riittävän usein tapahtuvaa, päällekkäisyydet poistaa ja keskittyä varautumisen kannalta oleellisiin seikkoihin.

Varautumisen ja riskienhallinnan päällekkäisyyksien ja mahdollisten katvealueiden poistaminen voitaisiin toteuttaa toiminnot yhdistämällä. Varautumisen kannalta vaarana on yksittäisten mutta poikkeusolojen kannalta merkittävien riskien jääminen liian vähälle huomiolle.

Varautumisen kannalta merkittävien riskien tunnistaminen, niiden omistajuus, riskien käsittely, seuranta ja raportointi tulee määritellä selkeästi. Erityisesti seuranta ja toimenpiteistä raportointi lisää valmiustoimikunnan jäsenten työmäärää ja myös asettaa haasteita osaamiselle. Yhteistointaa varautumista ja riskienhallintaa asiantuntijoina hoitavien välillä tulee tehostaa. Tämä tulee toteuttaa aitona ja luontevana osallistumisena toimintaan hyväksytyjen toimintatapamallien perusteella.

LÄHTEET

Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan). COSO ERM suomennos. 2004. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://www.theiia.fi/?sc=5299&sc2=6319>](http://www.theiia.fi/?sc=5299&sc2=6319). (Luettu 19.12.2009).

Henkilöstön varaamisohje. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.mil.fi/asiointi/henkilovaraaminen.dsp>](http://www.mil.fi/asiointi/henkilovaraaminen.dsp). (Luettu 30.8.2009).

Jatkuvuus turvattu? PWC Finland. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.pwc.com/fi/fi/neuvontapalvelut/jatkuvuussuunnitelma.jhtml](http://www.pwc.com/fi/fi/neuvontapalvelut/jatkuvuussuunnitelma.jhtml). (Luettu 15.9.2009).

Kaapelioperaattoreiden varautuminen turvallisuustilanteisiin. Varautumispäällikkö Kari Wirmanin esitys kaapelitelevisiopäivillä 15.4.2008. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.ficom.fi/linked/fi/Varautuminen_turvallisuustilanteisiin_Kari_Wirman.pdf>](http://www.ficom.fi/linked/fi/Varautuminen_turvallisuustilanteisiin_Kari_Wirman.pdf). (Luettu 15.9.2009).

Kokonaisvaltainen riskienhallinta. TKK Dipolin Turvallisuusjohdon koulutusohjelman luento 18.11.2008.

Laitinen, E. & Kekäle, T & Santanen, P. 2002. Vakuutus ja riskit. Tasapuolista riskienhallintaa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Laki huoltovarmuuden turvaamisesta 18.12.1992/1390. . Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921390>](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921390). (Luettu 31.8.2009).

Laki Yleisradio Oy:stä. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931380>](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931380). (Luettu 30.8.2009).

Laki televisio- ja radiotoiminnasta 9.10.1998/744. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980744 >](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980744). (Luettu 30.8.2009).

Ohje viranomaistiedotteiden lähettämisestä ja hätätiedotteiden välitysjärjestelmän toiminnasta. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.huoltovarmuus.fi/documents/1/www-uutisliite_2008-01-17_LVM_Ohje_viranomaistiedotteiden_lahettamisesta.pdf>. (Luettu 30.8.2009).

Parmes, R. & Frösen, K. & Koivukoski, J. & Liskola, K. & Mäkinen, K. & Piispanen, M. & Ristaniemi, J. & Söder, J. 2007. Varautumisen käsikirja. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Pelastuslaki 13.6.2003/468. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030468>>. (Luettu 15.12.2009).

Rissa, K. 1999, Riskit hallintaan. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030787>>. (Luettu 31.8.2009).

Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista 21.8.2008/539. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080539>>. (Luettu 30.8.2009).

Viestintämarkkinalaki. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030393>>. (Luettu 30.8.2009).

Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 23.11.2006. Saatavilla www-muodossa
URL:http://www.yett.fi/content/common/yett_strategiadokumentti.pdf. (Luettu 30.8.2009).

Yhtiötasoinen riskikartoitus. Rahoituspäällikkö Katri Westerbergin esitys valmiustoimikunnalle 26.5.2008. Kirjoittajan hallussa.

Yleisradio Oy:n turvallisuusperiaatteet 29.5.2007.

Yleisradio Oy:n vuosikertomus 2008. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.yle.fi/yleista/2008/vk/tk_riskit.html>. (Luettu 15.9.2009).

Yritysturvallisuuden osa-alueet. Saatavilla www-muodossa

<URL:<http://www.ek.fi/ytnk08/fi/yritysturvallisuus.php> >. (Luettu 30.8.2009).

HAASTATTELUT

Yleisradion strategia- ja kehitysjohtaja Ismo Silvon haastattelu 6.10.2009.

Yleisradion teknisen johtajan Jorma Laihon haastattelu 22.12.2009.