

Kelan turvallisuuden tilannekuvan kehittäminen

**Turvallisuusjohtamisen koulutus TJK 17
Kehitysprojektin raportti**

**Pipsa Lotta Marjamäki
Kela**

Helsinki 26.3.2022

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

Tiivistelmä

Tilannekuva on välttämätön johtamisen väline, mutta mitä sillä oikein tarkoitetaan? Puolustusvoimista ja pelastusosalta turvallisuusjohtamisen ja sieltä yleisjohtamisen kentälle valunutta tilannekuvan käsitettä käytetään laajasti, mutta sen merkitys vaihtelee. Käytännössä mikä tahansa useammasta lähteestä koottu, päätöksen tueksi tarkoitettu raportti voidaan nimetä tilannekuvaksi.

Tässä kehitysprojektissa tarkastellaan tilannekuvan määrittelyä turvallisuusjohtamisen kontekstissa sekä kokeilun hyödyntämistä turvallisuuden kehittämisessä. Kehitysprojekti on myös case-kuvaus Kelassa 14.12.2020–31.8.2021 toteutetusta kokonaisturvallisuuden tilannehuonekokeilusta, jonka johtajana toimin päätoimisesti seitsemän kuukauden ajan. Kehitysprojektissa kuvataan kokeilun eri vaiheet ja organisaation oppimismatkaa tilannekuvan laatimisessa. Kokeilun aikana laadittiin Kelan johtoryhmälle kolme turvallisuuden tilannekuvaa (myöh. Kelan turvallisuuden tilannekatsaus), joita kehitettiin palautteen myötä.

Kokeilu osoittautui konkreettiseksi ja ripeäksi yhdessä kehittämisen tavaksi myös turvallisuuden kontekstissa. Kokeilulle asetetut tavoitteet saavutettiin ja se loi hyvän pohjan Kelan turvallisuuden kehittämiselle. Kokeilun opit on kiteytetty loppuun muistilistaksi turvallisuuden tilannekuvan kehittäjälle.

Sisällys

1. Johdanto	4
1.1 Tietojohdattamisesta tiedolla johtamiseen ja tilannekuvaan.....	5
1.2 Mikä on tilannekuva?	6
2. Case Kela: Tilannekuvan luominen johtamisen tueksi	11
2.1. Turvallisuus Kelassa ja koronan opit	12
2.2. Kokonaisturvallisuuden tilannehuonekokeilu – siis mikä?	14
2.3. Kartoitus	16
2.4 Kokeilu.....	20
Ensimmäinen tilannekatsaus	23
Toinen tilannekatsaus.....	25
Kolmas tilannekatsaus.....	27
2.5. Johtopäätökset	29
3. Muistilista turvallisuuden tilannekuvan rakentajalle.....	33
Lähteet.....	35
Liitteet	38

1. Johdanto

Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että johtamisessa onnistuminen edellyttää jaettua tilannekuvaa. Ja sama toisinpäin. Puutteelliset tai virheelliset päätökset voivat johtua riittämättömästä tilannekuvasta.

Puolustusvoimista ja pelastusosalta turvallisuusjohtamisen ja sieltä yleisjohtamisen kentälle valunutta tilannekuvan käsitettä käytetään laajasti, mutta sen merkitys vaihtelee. Suuronnettomuuspaikan tilannekuva on eri asia kuin sosiaali- ja terveyspalveluiden palvelujohtamisen tilannekuva tai Valtioneuvoston turvallisuuden tilannekuva. Käytännössä mikä tahansa useammasta lähteestä koottu, päätöksen tueksi tarkoitettu raportti voidaan nimetä tilannekuvaksi.

Tilannekuva on ollut johtamisen trendikäs site jo jonkin aikaa, mutta koronaepidemia toi sen suomalaisten arkikieleen. Koronaepidemian vaikutuksia eri asioihin on jouduttu ja yritetty hahmottaa erilaisten näkökulmien kautta. Aloitin kehitystyön materiaalin keräämisen talvella 2021 nimenomaan koronaan liittyvistä tilannekuvista, joita ovat julkaisseet monien muiden mukana ministeriöt (esim. STM, TEM), sairaanhoitopiirit (esim. Päijät-Häme) ja Aluehallintovirasto. Nyt maaliskuussa 2022 koronapandemia on voimakkaampi kuin kertaakaan aiemmin, mutta mediaa ja yleistä keskustelua hallitsee Venäjän hyökkäys Ukrainaan. Tilannekuva onkin tällä hetkellä sodan, taistelujen ja sodan alta evakuoitavien ihmisten tilannekuva. Kaikkia koronaan liittyviä tilannekuvia ei enää edes päivitetä.

Tämä kehitysprojekti on case-kuvaus Kelassa 14.12.2020–31.8.2021 välisenä aikana toteutetusta kokonaisturvallisuuden tilannehuonekokeilusta, jonka johtajana toimin kokeilun alusta alkaen ja päätoimisesti seitsemän kuukauden ajan. Kokeilun aikana Kelassa alettiin laatia turvallisuuden tilannekuvaa johtamisen tueksi.

Aloitan kehitysprojektin tarkastelemalla tilannekuvan määrittelyä turvallisuusjohtamisen kontekstissa. Sen jälkeen kuvaan kokeilun eri vaiheet ja teen näkyväksi organisaation sisäistä oppimismatkaa tilannekuvan laatimisesta. Loppuun

olen kiteyttänyt muistilistan turvallisuuden tilannekuvan kehittäjälle, mikä toivottavasti auttaa tulevia tilannekuvan laatijoita työn alkuun.

Kehitysprojektissa on hyödynnetty kirjallisia aineistoja, TJK 17 luentomuistiinpanoja sekä haastatteluja, jotka on tehty osana turvallisuuden tilannehuonekokeilua.

Tässä yhteydessä haluan kiittää Kelan turvafoorumia, joka lähti rohkeasti laatimaan turvallisuuden tilannekuvaa. Raila Brummer, Henri Burtsov, Petri Hannula, Siiri Kärkkäinen, Pasi Lankinen, Pertti Nieminen, Tiina Norppa, Eeva Manninen, Kai Ollikainen, Suvi Onninen, Anne Penttilä, Juha Takala, Matti Tuomi ja Eero Vento, teidän ansiostanne Kelan tiedolla johtamisen taso turvallisuusasioissa on mennyt harppauksia eteenpäin ja jatkaa kehittymistään.

Turvallisuuskokeilu toteutettiin täysin etätyöaikana ja laajojen koronarajoitteiden vallitessa. Tätä kirjoittaessa Kelan turvafoorumi ei ole nykyisellä kokoonpanollaan pitänyt yhtään yhteistä läsnäkokousta.

1.1 Tietojohtamisesta tiedolla johtamiseen ja tilannekuvaan

Valtionvarainministeriö on määritellyt tietojohtamisen johtamisen osa-alueeksi, jolla pyritään lisäämään organisaation kykyä luoda arvoa tiedolla ja osaamisella. ”Valtionhallinnossa tietojohtamisella tavoitellaan tiedon järjestelmällistä hyödyntämistä valmistelussa, päätöksenteossa ja toimeenpanossa niin valtioneuvostossa kuin virastoissa ja laitoksissakin. Tietojohtamisella voidaan parantaa toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta.” (VM 2022)

Tietojohtamisella voidaan myös tarkoittaa prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation sisällä sekä organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. Jalostetun tiedon avulla pyritään luomaan arvoa ja sitä käytetään hyväksi päätöksenteossa.

Tietojohtaminen täydentyy tiedolla johtamisella.

Tiedolla johtamisen käsikirjassa määritellään näin: ”Tiedolla johtaminen on päätöksentekoa analysoidun tiedon pohjalta. Tiedolla johtaminen on osa laajempaa tietojohtamisen kenttää eli arvon luontia aineettomista voimavaroista. Ne eivät ole synonyymeja. Tiedolla johtamisen kokonaisuuteen kuuluvat sekä tiedon tuottaminen että tiedon hyödyntäminen”. (Kosonen 2019)

Valtionhallinnon Tietokiri-hankkeessa tiedolla johtaminen on määritelty ”tietoiseksi johtamis- ja toimintamalliksi, jossa tietoa hyödynnetään ja analysoitua tietoa ja dataa tuodaan osaksi päätöksentekoprosessia. Tiedolla johtaminen ja datan analysointi – yhdistettynä hyvään substanssiosaamiseen ja siihen liittyvään kokemukseen – tuovat parhaiten arvoa, kun sitä toteutetaan läpi koko toiminnan.” (Tietokiri 2022)

Tiedolla johtamista käsittelevissä teksteissä päästään usein nopeasti käsiksi tilannekuvan käsitteeseen. Sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdamisen käsikirjassa esimerkiksi todetaan, että ”Yhteisen ymmärryksen avulla tilannekuvan tulisi tukea maakuntien ja koko maan kehittämistä, suunnittelua, päätöksentekoa ja päätösten toimeenpanoa.” (Klemola, Uusi-Illinainen ja Askola 2014)

Tutkimusta ja tiedolla johtamista valtionhallinnon kehittämisessä erityisesti kokonaisturvallisuuden näkökulmasta tarkastellut Minna Branders toteaa, että tiedolla johtamisen tavoitteet liittyvät vahvasti rationaalisen päätöksenteon ideaan ja turvallisuuskysymyksissä päätöksentekijöiltä odotetaan erityistä rationaalisuutta, kaukonäköisyyttä ja viisautta. Myös Branders pääsee nopeasti tiedolla johtamisesta tilannekuvaan. ”Turvallisuushallinnossa tiedolla johtamisen tavoitteisiin pyritään muodostamalla tilannekuva merkittävimmistä uhkista.” (Branders 2015)



Kuva 1 Itse hahmotan tietojohtamisen, tiedolla johtamisen ja tilannekuvan käsitteet toisiaan tarkentavina.

1.2 Mikä on tilannekuva?

Sitran tulevaisuussanasto määrittelee tilannekuvan yksinkertaisesti ”kuvauksena arvioitavien asioiden nykytilasta. Tilannekuva sisältää arvioitavan kohteen sisäisiä ja ulkoisia sekä positiivisia ja negatiivisia tekijöitä.” (Sitra 2021)

Kokonaisturvallisuuden sanaston kuvaus kuuluu: ”koottu kuvaus vallitsevista olosuhteista, käsillä olevan tilanteen synnyttäenistä tapahtumista, tilannetta koskevista taustatiedoista ja tilanteen kehittymistä koskevista arvioista sekä eri toimijoiden toimintavalmiuksista.” Suppea tilannekuva voi olla esimerkiksi vain kartta tai suullisesti tai kirjallisesti annettu selostus tilanteesta, jota tarvitaan päätöksenteon tueksi. (Turvallisuuskomitea 2017)

Suomalainen sanasto- ja ontologiapalvelu Finto laajentaa tilannekuvan käsitettä ”kuvauksena vallitsevista olosuhteista, tilanteen synnyttäenistä tapahtumista, tilanteen analyysistä ja tulkinnasta sekä eri toimijoiden toimintavalmiuksista. -- Tilannekuva koostuu sekä organisaation ulkopuolelta, että organisaation sisältä kerätystä tiedosta.” Tietojärjestelmistä saatavan tiedon lisäksi tarvitaan myös inhimillistä tietoa ja osaamista. (Laihonen et al, 2013)

Niina Nissinen tarkastelee käsitteitä pelastustoimen näkökulmasta ja määrittelee diplomityössään tilannekuvan johtamisen apuvälineeksi. ”Sen tarkoitus on tukea resurssien käyttämistä sekä olla päätöksenteon tukena. Tilannekuvaa käytetään myös tilanteen ja sen seurausten arvioinnissa. Tilannekuva on tilannetiedon pohjalta muodostettu dokumentti. Tilannekuva-dokumenttia voidaan välittää teknisten apuvälineiden avulla esimerkiksi johtokeskukseen sekä jakaa muiden viranomaisten kanssa. Tilannekuvaa voidaan käyttää konkreettisena havainnollistajana muodostettaessa tilannetietoisuutta.”

Tilannekuvan pohjalta johtajan on pystyttävä arvioimaan tilanteen kehittymistä ja tekemään ratkaisuja johtamisen näkökulmasta. Tilannekuvaa pitää päivittää jatkuvasti ja tilannetietoisuuden ylläpitämiseksi keskeisten toimijoiden kanssa on pidettävä aika ajoin tilannekatsauksia. Nissinen arvioi, että tilannekuvan ylläpito on johtamistoiminnan keskeisimpiä haasteita. (Nissinen 2009)

Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (2017) tilannekuva mainitaan yhteensä 40 kertaa, mikä kertoo käsitteen vankasta asemasta turvallisuuden kontekstissa. ”Johtaminen on elintärkeä toiminto, joka luo pohjan muiden toimintojen turvaamiselle. Johtamiskyky on kyettävä turvaamaan kaikissa tilanteissa ja kaikilla toimintatasoilla. Tehokas häiriötilanteiden hallinta edellyttää tiivistä yhteistyötä johtamisen, tilannekuvan ja viestinnän välillä.” (YTS 2017) Turvallisuusstrategiassa painotetaan tilannekuvien merkitystä ja mm. määritellään valtionjohdon tilannekuvan ylläpitäminen

valtioneuvoston kanslian strategiseksi tehtäväksi. Sen avulla valtionjohdolla on aina käytettävissään ajantasainen ja analysoitu turvallisuustilannekuva.

Tilannekuvan käsite on siis laaja ja turvallisuuden johtamisen kontekstissa erittäin käytetty, mutta silti sisällöltään ainakin vaihteleva. Määritelmissä toistuvat seuraavat asiat

- tilannekuva syntyy useammasta lähteestä saatavasta tiedosta
- lähteet voivat olla sisäisiä ja ulkoisia
- tilannekuvaa pitää ylläpitää
- tilannekuvaa voidaan (tai sitä täytyy) jakaa oman organisaation ulkopuolelle
- tilannekuvaa tarvitaan päätöksenteon tueksi
- tilannekuvan laatiminen ja ylläpito on vaativa tehtävä

Lisäksi, kuten johtamisessa ylipäätään, myös ”Turvallisuuden johtamisessa on eri tasoja: strateginen, taktinen ja operatiivinen, ja jokaisella tasolla on johtamisen kontekstissa omat tietotarpeensa.” (Branders 2015). Tilannekuva voi siis olla strateginen, taktinen tai operatiivinen, ja riippuu organisaatiosta, mille tasolle tilannekuvat johtamisen kontekstissa asettuvat.

Organisaation on siis itse määriteltävä, mitä se tilannekuvalla tarkoittaa, mille johtamisen tasolle tilannekuvaa valmistellaan ja miten tilannekuvia käsitellään. Aivan yksinkertaista se ei aina ole, toteaa Traficomien turvallisuuspäällikkö Lars Dolk.

”Organisaatioturvallisuuden tilannekuvaa raportoidessa tulee samalla tavalla arvioida, mikä on sopiva taso tilannekuvan kuvaamisessa. Operatiivisen tason merkittävät asiat tulee pystyä kuvaamaan ylimmälle johdolle strategisen tason asioina, eli tilannekuvan rakentajien tulee pyrkiä ajattelemaan asiaa aina seuraavan ”portaan” tasolla. Tämä edellyttää kohteen suunnalta luottamusta tilannekuvan rakentajaan, että johdolle relevantit asiat todella nostetaan esille, kun sille nähdään tarvetta.” (Dolk 2020)

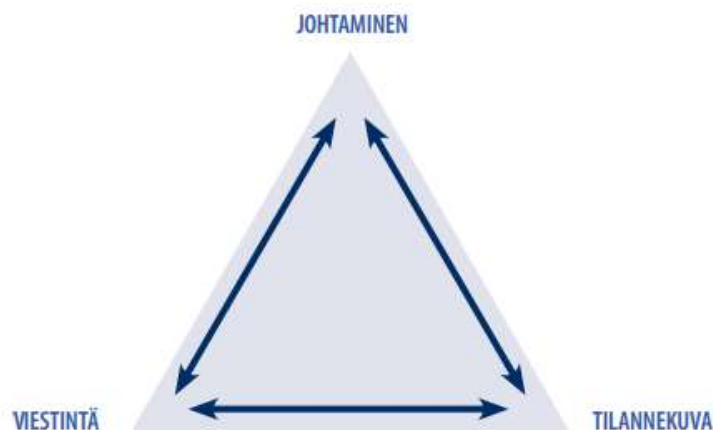
Jotta asia ei menisi liian helpoksi, tilannekuvan käsitteen rinnalla käytetään myös tilannetietoisuuden ja tilanneymmärryksen käsitteitä.

Käsitteet nostetaan usein myös tutkimuksissa esille rinnakkain niin, että tilannetietoisuuteen liittyy yksilön ymmärrystä tietyistä tilanteesta (esim. Nissinen 2009 ja Ohrankämmen 2011). Turvallisuuskomitean pääsihteeri Petri Toivonen on todennut, että ”tilannekuva voi olla tekninen dokumentti, tilanneymmärrys on käsitystä siitä,

mihin ollaan menossa” (Toivonen 2022). Itse käsitän tilannekuvan, tilannetietoisuuden ja tilanneymmärryksen toisiaan täydentävinä käsitteinä. Riippuu tilanteesta ja organisaation kypsyydestä, mitä organisaatiossa milläkin hetkellä tarvitaan.

Lisäksi on hyvä muistaa, että tilannekuva ei ole koko totuus jostakin asiasta. Tilannekuvan ulkopuolella tapahtuu myös asioita, ja laajoissa häiriötilanteissa tilannekuvan tulee olla poikkihallinnollinen ja yhteen sovitettu. (Branders 2015). On tilanteita, joissa johtajan on tärkeää osata kysyä, mitä jää tilannekuvan ulkopuolelle.

Kelan viestintäjohtajana ja Sodexon viestintä- ja markkinointipäällikkönä olen ollut luomassa tilannekuvia erilaisissa häiriö- ja muutostilanteissa. Häiriötilanteessa viestintä on usein ensimmäisiä funktioita (IT-tuen rinnalla), jotka alkavat koostaa listaa tapahtuneista asioista ja sen rinnalla suunnitella mahdollisia tai välttämättömiä viestinnällisiä toimenpiteitä.



Kuva 2 Valtionhallinnon tehostetun viestinnän ohjeen kuva tilannekuvan, viestinnän ja johtamisen suhteesta (Valtioneuvoston kanslia 2019).

Valtionhallinnon tehostetun viestinnän ohjeessa tilannekuvasta sanotaan näin: ”Häiriötilanteen johtaminen ja viestintä edellyttävät, että viranomainen kokoaa ja ylläpitää ajantasaista tilannekuvaa. Laaja-alaisissa häiriötilanteissa on kyettävä tuottamaan poikkihallinnollista ja yhteen sovitettua tilannekuvaa. Viestinnän tilannekuva kytketään osaksi yleistä tilannekuvaa.” (Valtioneuvoston kanslia 2019)

Kiinnostukseni tilannekuvaa kohtaan on kasvanut erilaisten häiriötilanteiden, mutta myös kriisiviestintäharjoitusten kautta. Nimittäin säännöllisesti käy niin, että aletaan laatia viestinnällistä tilannekuvaa, mutta unohdetaan toiminnan tilannekuva. Haastavissa tilanteissa viestinnän paras ystävä on ajan tasalla oleva johto ja muu

organisaatio. Mitä kriittisempi tilanne on, sitä kiinnostuneempia viestinnän tilannekuvasta ollaan. Se tarvitsee kuitenkin parikseen toiminnan tilannekuvan. Turvallisuuden tilannekuvan laatiminen olikin houkutteleva ammatillinen haaste, johon pääsin tarttumaan samaan aikaan kuin opiskelin turvallisuusjohtamista.

2. Case Kela: Tilannekuvan luominen johtamisen tueksi

Aluksi lyhyesti case-organisaatiosta. Kela vastaa Suomessa asuvien sosiaaliturvasta. Kelan asiakkaita ovat kaikki suomalaiset jossain elämänsä vaiheessa ja monet ulkomailla asuvat suomalaiset.

Näin Kela palvelee – vuosi 2021 numeroina



Kuva 3 Infograafi Näin Kela palvelee – vuosi 2021 numeroina.

Kelan maksamia erilaisia tukia äitiyspakkauksesta sotilasavustukseen ja sairauspäivärahasta takuueläkkeeseen on yli 100. Asiakas voi hoitaa asiansa Kelan kanssa verkossa, puhelimesta ja palvelupisteissä. Vuoden 2021 lopussa Kelalla oli 136 palvelupistettä ja 151 yhteistä asiointipistettä muiden viranomaisten kanssa. Kela tarjoaa yhä merkittävästi enemmän paikallista palvelupisteasiointia kuin suuri osa muista valtakunnallisista julkisista toimijoista.

Suuri osa Kelan asioista hoituu ja hoidetaan kuitenkin verkossa. Hakemuksista yli 70% saapuu Kelaan verkossa, ja esimerkiksi Kela.fi-sivuilla käydään yli 40 miljoonaa kertaa

vuodessa. Lisäksi Kela vastaa myös sosiaali- ja terveydenhuollossa käytössä olevista Kanta-palveluista, joista esimerkiksi Omakanta-palvelua käytettiin 29,4 miljoonaa kertaa vuonna 2020. Kelan toiminnan volyymit ovat liki poikkeuksetta suuria ja käyvät esille hyvin infograafista, jossa Kelassa tehtävää työtä on jyvitetty yhdelle päivälle.

Yhden tavallisen työpäivän aikana* Kelassa

Kela



*Laskettu vuoden 2021 tiedoista.

Kuva 4 Infograafi ”Yhden tavallisen työpäivän aikana” kertoo Kelan palveluiden ja tukien päivittäisestä volyymistä.

Kela on työpaikka yli 8000 eri alojen ammattilaiselle, jotka työskentelevät eri puolilla Suomea. Kela on ollut monipaikkainen työyhteisö jo vuosia, ja suuri osa sisäisestä yhteydenpidosta tapahtuu digitaalisten työvälineiden avulla.

2.1. Turvallisuus Kelassa ja koronan opit

Turvallisuus kietoutuu suureen osaan Kelassa tehtävästä työstä. Kelan turvallisuuden strategisissa linjauksissa on määritelty, että ”Turvallisuudella tarkoitetaan Kelassa henkilökunnan ja asiakkaiden turvallisuudesta huolehtimista, häiriötöntä toimintaa, jatkuvuuden turvaamista ja tiedon, toimitilojen sekä omaisuuden suojaamista” (Kela 2021). On siis huolehdittava siitä, että asiointi Kelan kanssa on asiakkaille ja yhteistyökumppaneille turvallista niin paikan päällä, puhelimesta kuin verkossakin.

Kelassa käsitellään jatkuvasti asiakkaiden yksityisiä tietoja. Heidän on voitava luottaa siihen, että tiedot säilyvät yksityisinä silloinkin, kun Kela hoitaa asiakkaan asiaa yhteistyössä toisen toimijan kanssa. Kelan on myös oltava turvallinen työpaikka kelalaisille. Kelalle on määrätty yhteiskunnallisia valmius- ja huoltovarmuustehtäviä.

Kelassa on noin 20 päätoimista eri turvallisuuden osa-alueen asiantuntijaa (nimikkeinä esimerkiksi tietoturvakäyttäjän päällikkö, tietoturvapäällikkö, turvallisuuspäällikkö, tietosuojavastaava, juristi, turvallisuuden asiantuntija). Turvallisuuteen liittyvä työ on hajautettu Kelassa eri tulosyksiköihin, kuten IT-palveluihin (tietoturva) ja Yhteisiin palveluihin (turvallisuusyksikkö). Turvallisuuden koordinoiminen on toteutettu Kelan turvafoorumin kautta, jonka puheenjohtajana toimi johtava riskienhallinnan asiantuntija vuoden 2021 loppuun ja nykyisin turvallisuusjohtaja. Pääjohtajan asettamassa turvafoorumissa ovat edustettuina eri tulosyksiköt sekä henkilöstöhallinto, talous, ja viestintä, tietosuojavastaava, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus.

Kokonaisturvallisuuden edistäminen on ollut viime vuosina yksi Kelan strategisen kehittämisen kohde. Vauhtia sen kehittäminen sai koronapandemiasta. Keväällä 2020 koronavirus haastoi maailman, suomalaisen yhteiskunnan ja sen myötä myös Kelan toiminnan. Ensimmäisen koronakevään aikana sosiaaliturvalainsäädäntöä päivitettiin vastaamaan pandemiatilannetta, mikä näkyi Kelassa suurena työmääränä. Lisäksi laajaan etätyöhön siirtyminen, turvallinen asioiminen palvelupisteissä ja turvallinen työskentely vaativat uudenlaista suunnittelua, toimintaa ja viestintää – kerta toisensa jälkeen epidemiatilanteen vaihdellessa.

Kelassa toteutettiin sisäinen selvitys Kelan toimintakyvystä ja varautumisesta aikavälillä 1–9/2020. Selvityksen keskeisenä tavoitteena oli varmistua Kelan riittävästä toimintakyvystä koronaepidemian aikana sekä varautumisesta tulevaan. Yleisesti Kelan arvioitiin selviytyneen pandemian aiheuttamasta tilanteesta hyvin.

Oikean tiedon saatavuus, oikea käsitys tapahtumista sekä siihen vaikuttavista tekijöistä ovat edellytykset päätöksenteolle ja johtamiselle kaikilla toiminnan tasolla. (Kela 2020)

Keskeisenä oppina tunnistettiin, että koronavirusepidemia on vahvistanut riskienhallinnan, ennakointi- ja skenaariotyöskentelyn merkitystä. Organisaation johtamisen katsottiin myös poikkeustilanteessa perustuneen jaettuun tilannekuvaan. Turvallisuuden osalta johtoryhmä katsoi toimintaympäristön muuttuneen niin nopeasti, että turvallisuuden kokonaisuudesta haluttiin saada lisää oikea-aikaista tietoa.

Selvityksessä tunnistettiin 10 oppia ja annettiin 10 suositusta jatkotoimille. Tilannekuvaa ja viestintää sivuttiin kahdessa.

2. Suositus: Kelan tulee suunnitella toimintaa koordinoitusti. Suunnittelun tulee perustua yhteisesti jaettuun tilannekuvaan. Suunnitelmia tulee tarkastella rullaavasti reagoiden toimintaympäristön muutoksiin. Onnistunut suunnittelu edellyttää luottamukseen perustuvaa, organisaatorajat ylittävää työskentelyä – Kelan sisällä ja suhteessa kumppaneihin.

3. Suositus: Viestintä tulee sitoa entistä tiiviimmin Kelan johtamiseen myös poikkeustilanteen ulkopuolella, ja viestinnän oikea-aikaisuuteen tulee kiinnittää jatkuvasti huomiota johtamisen tukena.

Jälkikäteen ymmärsin, että johtamisen, tilannekuvan ja viestinnän kolmiyhteys on kiteytetty myös Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa. ”Johtaminen on elintärkeä toiminto, joka luo pohjan muiden toimintojen turvaamiselle. Johtamiskyky on kyettävä turvaamaan kaikissa tilanteissa ja kaikilla toimintatasoilla. Tehokas häiriötilanteiden hallinta edellyttää tiivistä yhteistyötä johtamisen, tilannekuvan ja viestinnän välillä.” (Turvallisuuskomitea 2017)

Pääosin koronaselvityksen perusteella Kelassa käynnistettiin 14.joulukuuta 2020 kokonaisturvallisuuden tilannehuonekokeilu, jonka tehtävänä oli

- käynnistää Kelan organisaation kokonaisturvallisuuteen keskittyvä tilannehuonetoiminta, joka hyödyntää Kelan turvallisuusfoorumia ja sen osa-alueita sekä varmistaa tarvittavan kokoonpanon
- tuottaa reaaliaikaista turvallisuustapahtumatietoa ja tiedoista koottua tilannekuvaa johtamisen tueksi
- yhdistää organisaation sisäisiltä ja ulkoisilta toimijoilta saadut tiedot ja viestiä niistä johdolle
- tarkastelee Kelasta ulospäin yhteiskunnan tilannekuvaan annettavia tietoja

2.2. Kokonaisturvallisuuden tilannehuonekokeilu – siis mikä?

Pian kokeilun alkamisen jälkeen selvisi, että sen virallinen nimi ”kokonaisturvallisuuden tilannehuonekokeilu” oli pitkä ja vaikeaselkoinen. Käytännössä alettiin nopeasti puhua ”turvallisuuskokeilusta” tai

”tilannekuvakokeilusta”, jotka vastasivat paremmin myös kokeilun puitteissa tehtäviä asioita.

Kelan turvallisuuden kehittämisen tavaksi valittiin kokeilu, koska arvioitiin, että se voisi olla riittävän konkreettinen ja tarpeeksi nopea tapa edistää asiaa. Valtionhallinnossa strategisia kehittämiskohteita voidaan viedä käytäntöön vuosisuunnittelun mukaisena linjatyönä tiettyä strategista teemaa priorisoiden. Se on järkevä ratkaisu erityisesti silloin, kun jokin linjaorganisaatio vastaa kokonaisuuden tavoitteista, resursseista ja tuloksista.

Strategisia kehittämiskohteita toteutetaan usein myös toimintaa läpileikkaavilla ohjelmilla, hankkeilla tai projekteilla. Tällöin tavoitteet, henkilöstöresurssit, budjetti ja tulosten seuranta voidaan kiinnittää tietyn toiminnan suunnittelun ja hallinnan muotoon. Tällä tavoin toteutettu kehittäminen voi viedä haluttua asiaa ripeästi eteenpäin ja sille on saatavissa hyvin määräaikaista resursseja ja sisäistä (joskus myös ulkoista) huomiota. Haasteena on ohjelman, hankkeen tai projektin päättyessä ratkaista se, miten kehitys integroidaan organisaation jatkuvaan toimintaan.

Lisäksi liian usein toimintaympäristö ehtii muuttua ennen kuin hyvät suunnitelmat, kehittämiskohteet ja hankkeet ehtivät maaliin saakka.

”Tavoitteena kokeilemalla kehittämisessä on luoda uusia, innovatiivisia tuotteita, palveluja ja liiketoimintaa tai kehittää organisaation toimintatapoja. Lähestymistapana käytetään nopeita, helppoja ja kustannuksiltaan alhaisia taktisen tason kokeiluja. Nämä kokeilut synnyttävät ensikäden tietoa, jonka avulla kehityshanketta voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Perinteinen suunnitteleminen on kykenemätön vastaamaan tilanteisiin, jotka sisältävät huomattavaa epävarmuutta tai joissa ympäristö, johon ratkaisua ollaan suunnittelemassa, muuttuu nopealla vauhdilla.” (Hassi et al. 2015, s. 105)

Toimintaympäristö voi muuttua jo asettamispäätöksen ja suunnitelman laatimisen välisenä aikana. Lean-filosofian kannattajat sanovat puolestaan, että hyvin suunniteltu ei ole vielä ollenkaan tehty. Ei siis ihme, että kokeilut ovat nousseet kehittämisen tavaksi myös valtionhallinnossa.

Kokeiluja on hyödynnetty Kelassa noin viiden vuoden ajan kehittämisen muotona, pääpaino on ollut IT-palveluiden ja palveluiden kehittämisen kokeilut ja kokeilut osana palvelumuotoiluprojekteja. Turvallisuuden kehittämistä kokeilun avulla pidettiin

mahdollisena, koska kokeilulle pystyttiin määrittelemään konkreettiset tavoitteet ja koska haluttiin olla suitsimatta kokeilun suuntaa liikaa etukäteen. Jo alussa todettiin, että kokeilun tavoitteita voidaan tarkentaa sen edetessä.

Jo alun perin oli tarkoitus hyödyntää tätä kehittämisprojektia kokeilun raportointiin, mutta kokeilun loppuvaiheeseen olisi sopinut myös jonkinlainen palautekysely tai pika-analyysi. En ollut niitä kirjannut suunnitelmaan eikä niiden laatimiseen sen vuoksi lopulta jäänytkään aikaa.

2.3. Kartoitus

Aloitin kokeilun kartoittamalla Kelassa käytössä olevia tilannekuvia. Halusin kokonaiskäsityksen siitä, miten turvallisuusteemat näkyvät eri tilannekuvissa, Kelan johtoryhmän asialistoilla ja Kelan eri tulosyksiköiden johtoryhmien asialistoilla. Tavoitteenani oli saada kokonaiskuva siitä, miltä turvallisuusasioiden käsittely ja raportointi dokumenttien perusteella näyttää. Rajasin selvityksen vuoteen 2020 ja tein materiaalista kevyen desk top -analyysin.

Ilmeni, että Kelassa tuotetaan ainakin yhdeksää erilaista tilannekuvaa johtamisen tueksi. Tilannekuvista useampi sisältää talouden- ja henkilöstöhallinnon lukuja, lisäksi viikoittain tuotetaan asiakaspalvelun- ja etuuskäsittelyn tilannekuvaa. Lisäksi Kelan hallitukselle tuotetaan omaa tilannekuvaa. Kelan tulosyksiköt ja toiminnalliset yksiköt laativat kuukausittain vakiomuotoisen tilannekuvan omasta toiminnastaan, joka käsitellään Kelan johtoryhmän kokouksessa. Käytössäni oli siis kymmeniä tilannekuvia organisaation eri toiminnan osa-alueilta.

Turvallisuus näkyi tilannekuvissa vain niukasti. Säännön vahvistavina poikkeuksina olivat riskienhallinta, joka oli esillä laajasti eri tilannekuvissa, ja tietoturva, johon liittyviä asioita raportoitiin säännöllisesti IT-palveluiden tilannekuvassa.

Kelan johtoryhmä ja tulosyksiköiden johtoryhmät olivat 2020 kokouksissaan käsitelleet turvallisuutta muutamia kertoja. Koronapandemian vaikutusta eri toimintoihin oli tarkasteltu myös turvallisuuden näkökulmasta. Riskienhallintaa oli käsitelty säännöllisesti myös kokouksissa. Sen sijaan tietoturvaan, tietosuojaan, palvelupisteiden uhkatilanteisiin ja varautumiseen liittyviä asioita oli käsitelty lähinnä satunnaisesti. Dokumenttien perusteella arvioin, että riskienhallinnan raportointi on Kelassa systemaattista. Myös tietoturvaan ja osin tietosuojaan liittyviä asioita käsitellään melko

säännöllisesti. Turvallisuuden muut osa-alueet näkyvät näissä dokumenteissa parhaimmillaankin vaihtelevasti.

Tästä päätelin, että suurin osa turvallisuuteen liittyvästä suunnittelusta ja raportoinnista tapahtuu jossain organisaation uumenissa, josta se ei ”nouse” tai josta sitä ”ei nosteta” tulosityksiköiden johtoryhmien tasolle.

Pian aloin haastatella turvallisuuden asiantuntijoita. Haastattelin seuraavissa tehtävissä työskentelevät henkilöt:

- tietoturvapäällikkö
- turvallisuuspäällikkö
- tietosuojavastaava
- johtava riskienhallinnan asiantuntija
- työsuojeluvaltuutettu
- talousjohtaja
- henkilöstöjohtaja
- ma. viestintäjohtaja
- turvallisuuden asiantuntijoita fyysisen ja digitaalisen turvallisuuden osa-alueilla
- strateginen suunnittelija
- sisäisen tarkastuksen päällikkö

Toimitin haastateltaville kysymykset etukäteen, ja haastattelussa edettiin tämän rungon mukaisesti:

- Kuka asettaa työsi tavoitteet?
- Miten raportoit työssä?
- Onko vuodelle 2021 laadittu kirjallinen suunnitelma?
- Mistä lähtisit luomaan turvallisuuden tilannekuvaa?
- Mistä saat vastuualueisiisi liittyvää tietoa (sisältä ja ulkoa)?
- Millä prosessilla raportoidaan äkilliset poikkeamat?
- Millä prosessilla raportoidaan pitkän aikavälin kehitys?
- Kenen pitäisi vastata tilannekuvan luomisesta johdolle?
- Mitä yhteistyöverkostoja sinulla on ja mitä tietoa saat niiden kautta?
- Suositteletko jotain julkisia lähteitä / verkostoja / webinaareja muille?
- Jaatko saamaasi tietoa omassa linjassa tai matriisissa? Täydennätkö tietoa jollain tavalla?

- Millä frekvenssillä tilannehuonetta tai tilannekuvaa pitäisi mielestäsi lähteä toteuttamaan?

Haastattelujen aluksi kävin läpi turvallisuuskokeilun tavoitteet ja painotin sitä, että turvallisuuskokeilu ja sen puitteissa laadittava turvallisuuden tilannekuva on toteutettavissa vain yhdessä ja yhteistyössä. Sain haastatteluissa paljon hyödyllistä tietoa, mutta opin myös tuntemaan hieman paremmin keskeisiä asiantuntijoita ja pääsin sitouttamaan heitä kokeilun tavoitteisiin.

Haastatteluissa keskusteltiin laajasti Kelan turvallisuudesta, eri osa-alueiden kehittämisestä ja turvallisuusasioiden ”historiasta” Kelassa, mutta kuvaan tässä ainoastaan tilannekuvaan liittyvät näkökulmat.

Jokainen haastateltava toi jollain tavalla esille sen, että turvallisuuteen liittyviä asioita pitäisi saada paremmin ylimmän johdon ja johtoryhmän tietoisuuteen. Samoin monet kokivat, että turvallisuusasiat ”eivät tunnu kiinnostavan” johtoa. Osa haastateltavista oli aktiivisesti tuonut oman vastuualueensa tietoja esille omassa linjassaan. Osa puolestaan huomasi haastattelun aikana, ettei ole itse pyrkinyt aktiivisesti tarjoamaan tietoa. Mieleen tuli organisaation tiedonkulun klassinen tilanne, jossa johtaja ei ole pyytänyt tietoa aktiivisesti, asiantuntija ei ole aktiivisesti tarjonnut tietoa ja lopputuloksena voi olla tilanne, jossa molemmat luulevat, että toista ”ei kiinnosta”.

Kaikki haastateltavat arvioivat, että omilta vastuualueilta löytyisi olennaista kerrottavaa ylimmälle johdolle saakka, mutta tiedon oikea muoto ja sopiva ajankohta tai säännönmukaisuus mietityttivät. Tilastoitavaa turvallisuustietoa ovat Kelassa esimerkiksi uhkailmoitukset, tietosuojapoikkeamien määrä, valvonta-aste, tietoturvapoikkeamien määrä ja työtaturmat. Moni pohti, ovatko kaikki saatavilla olevat luvut varmasti paikkansapitäviä, ovatko ne varmasti vertailukelpoisia tai uskottavia kehityksen mittareita.

Ulkoisista verkostoista tunnistettiin tulevan jonkin verran tietoa, jota hyödynnettiin omassa työssä, mutta ei välttämättä jaettu eteenpäin. Erityisen monta kertaa mainittiin Digi- ja väestötietoviraston VAHTI-toiminta, jota Kelassa seurasi oma-aloitteisesti myös sellaiset turvallisuuden asiantuntijat, jotka eivät kuulu mihinkään VAHTI-alaryhmään.

Kelasta ulospäin tarjottu tieto oli haastateltavien mukaan yleensä tiettyyn pyyntöön tai tiedusteluun vastaamista. Kelan turvallisuuden tilannekuvan jakamista ulospäin ei juuri tunnustettu.

Miltei jokainen haastateltava puhui jollain tavalla myös tilannetietoisuudesta. Yleisesti tilannetietoisuutta pidettiin linjajohtamiseen liittyvänä asiana, jossa tiedon kulkeminen johtamisen vastuiden mukaisesti on tärkeintä. Erilaisten poikkeamien hoitaminen pitäisi tapahtua sovittujen prosessien mukaan, ja tiedon pitäisi kulkea linjassa ja matriisissa nopeasti. Jos kyse on erityisen näkyvästä ja huolestuttavasta poikkeamasta, pitäisi olla määritelty piste, jossa aletaan luoda kyseiseen tilanteeseen liittyvää tilannekuvaa.

Tästä haluttiin käydä lisää keskustelua johtoryhmän kanssa, mutta sitä ei pidetty kiireellisimpänä tilannekuvan muotona. Tilannehuone nähtiin puolestaan tapana koordinoida akuuttia tilannetta. Muutamia toiveita tuli siitä, että voitaisiin kokeilla virtuaalisen tilannehuoneen perustamista esimerkiksi Skypeen.

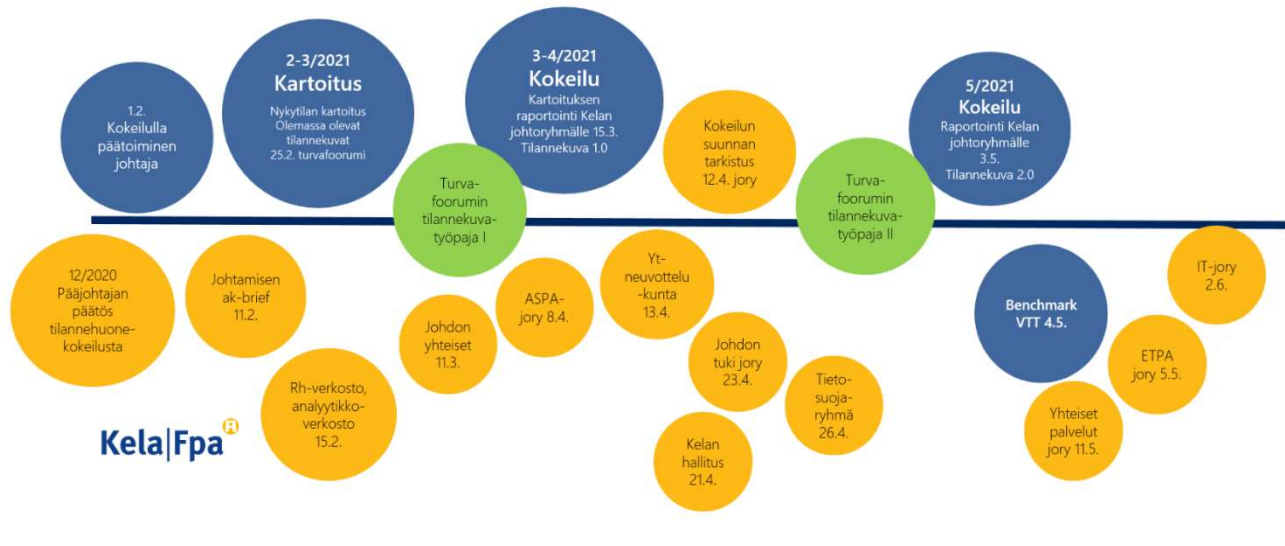
Tilannetietoisuuden tai tilannehuoneen kehittämistä tärkeämpänä Kelan turvallisuuden asiantuntijat pitivät kuitenkin pidemmän aikavälin turvallisuuden tilannekuvan luomista. Kartoitusvaiheen analyysin ja haastattelujen perusteella se vaikutti minustakin realistiselta tavalta lähteä koostamaan turvallisuustietoa yhteen. Turvallisuuden tilannekuvan tärkein kohderyhmä olisi Kelan johtoryhmä.

Haastatteluiden perusteella syntyi käsitys, että turvallisuuden tilannekuvaan pitäisi saada

- ajankohtaista tietoa turvallisuuden toimintaympäristöstä
- dataa Kelan turvallisuuden eri osa-alueilta
- mahdollisimman selkeä esitystapa
- tiivistelmä, josta näkee, mihin suuntaan Kelan turvallisuuskehitys on menossa

Kelan turvafoorumissa arvioitiin, että tilannekuva kannattaisi laatia kerran kvartaalissa. Kokeilun puitteissa päätettiin kuitenkin nopeammasta prosessista ja tiuhemmasta julkaisutahdista. Tavoitteeksi tuli kolmen tilannekuvan laatiminen ja samalla valmisteluprosessin harjoittelu. Tilannekuvat löytyvät kehitysprojektin liitteistä (rajoitettu jakelu).

Turvallisuuden tilannehuone -kokeilu 12/2020-5/2021



Kuva 5 Turvallisuuden tilannehuonekokeilun aikataulua. Janan yläpuolella näkyy kokeilun vaihteita ja kaksi työpajaa, jossa tilannekuva valmisteltiin. Alapuolella näkyy Kelan eri verkostoja ja johtoryhmiä, joille kävin esittelemässä kokeilua.

2.4 Kokeilu

Olimme käyneet turvafoorumin kokouksessa läpi yhteisen näkemyksen siitä, että tilannekuvaan pitäisi saada ja ensimmäinen tilannekuva oli sovittu valmisteltavaksi työpajassa. Olin pyytänyt osallistujia valmistautumaan työpajaan siten, että jokainen toisi keskusteluun laajasti tuoretta tietoa ja dataa omalta vastuualueeltaan.

2.3.2021 pidetyn työpajan juoksutus oli seuraava:

Yhteinen kertaus tehtävänannosta

- Kuka tai mikä tekee? *Turvafoorumi*
- Mitä tekee? *Turvallisuusasioiden tilannekuva Kelan johtoryhmälle (nimi päätettävä)*
- Miten tekee? *Päätettävä yhdessä*

Työpajatyöskentely kahdessa ryhmässä (molemmat ryhmät valmistelevat molemmat teemat) Teemoina: Toimintaympäristöön liittyvä tilannetietoisuus ja Kelan oma turvallisuusdata

Yhteisen kertauksen jälkeen turvafoorumilaiset jaettiin kahteen ryhmään. Toisen ryhmän tehtävänä oli ensin keskustella ja kirjata toimintaympäristöön liittyviä havaintoja ja huomioita seuraavaa idealistaa hyödyntäen.

Toimintaympäristöön liittyvä tilannetietoisuus

- Mitä teemoja pitäisi nostaa esille?
- Korona?
- Mitä asioita nostettu esille ulkoisissa / sisäisissä verkostoissa?
- Ilmiöt, teemat
- Hiljaiset signaalit
- Terveisiä verkostoista
- Media

Toisen ryhmän tehtävänä oli sukeltaa organisaation omaan turvallisuusdataan ja pohtia, mitä niistä olisi järkevää raportoida tai mahdollisuuksien mukaan käydä keskustelua jopa Kelan turvallisuustilanteesta tietojen perusteella seuraavaa idealistaa hyödyntäen.

Kelan oma turvallisuusdata

- Toimitilaturvallisuus
- Valvonta-asteprosentti
- Poikkeamien määrän seuraaminen
- Uhkailmoitukset
- Tietosuoja
- Poikkeaminen määrä
- Jotain muuta
- Tietoturva
- Mitä?
- Koulutusprosentti
- Henkilöstöturvallisuus
 - o työsuojelu, työhyvinvointi:
- Työtapaturmat vuoden alusta
- Psykososiaalinen kuormitus / erityistilanteet (epäasiallinen käytös, kiusaaminen)

- Todellinen työaika seurantajaksolla

Työpajan aikana molemmat ryhmät työskentelivät molempien teemojen parissa.

Työpajassa keskustelu nousi nopeasti periaatteelliselle ja käsitteelliselle tasolle. Pohdittiin, mitä turvallisuus on, mistä tietoa saadaan ja mitä turvallisuustietoa voidaan ylipäättään jakaa Kelan sisällä. Moni kertoi omasta työkuvastaan, määritellyistä vastuista ja siitä, miten turvallisuusasiat siihen linkittyvät. Pohdittiin myös, mitä tietoa olisi saatavissa avoimista lähteistä, kenen tehtäviin kuuluisi seurata esimerkiksi Keskusrikospoliisin ja Suojelupoliisin tiedotteita.

Työpajassa saatiin sovittua, että tilannekuvan nimeksi tulisi **Kelan turvallisuuden tilannekatsaus** ja että ensimmäinen tilannekatsaus muodostuisi kolmesta osiosta:

1. Tiivistelmä
2. Toimintaympäristö
3. Ajankohtaista Kelan turvallisuudesta

Sovittiin myös, että ensimmäisessä katsauksessa ei raportoida Kelaan kohdistuvia etuusväärinkäytöksiä tai sisäisiä väärinkäytöksiä vaan ne tuotaisiin seuraaviin tilannekuviin. Koska konkreettista turvallisuustietoa työpajassa käsiteltiin vain vähän, oli selvää, ettei kokonaisuus valmistuisi työpajan puitteissa. Lopuksi sovittiin, että työpajan aihoiden perusteella kokeilunjohtajana laatisin tilannekatsauksesta luonnoksen, johon pyytäisin täydennyksiä ja kommentteja.

Jälkikäteen analysoin työpajaa ja totesin, että periaatteellinen ja käsitteellinen keskustelu tarvittiin yhteisen käsityksen luomiseksi. Osallistujat eivät olleet samalla sivulla tai ehkä edes samalla kartalla sen suhteen, mitä oltiin tekemässä. On vaikeaa valmistautua konkreettisesti, jos ei ole ihan varma siitä, mitä ollaan tekemässä.

Tilannekuvan ja kokeilun asioita oli käyty läpi yhteisissä kokouksissa ja henkilökohtaisissa haastatteluissa, joten itse olin arvellut yhteisen ymmärryksen olevan pidemmällä. Oltiin siis toisen klassisen johtamisen metaforan äärellä: veturi oli lähtenyt liikkeelle, mutta vaunut olivat vielä asemalla. Tilannekatsauksen kanssa etenemistä se ei kuitenkaan estänyt, koska tavoitteena oli saada ensimmäinen versio (kokeilun käsitteiden mukaan prototyyppi), josta haluttiin saada käyttäjien (Kelan johtoryhmä) kommentit.

Keräsin katsaukselle karkean rungon ja pyysin sen jälkeen eri henkilöitä täydentämään ja tarkentamaan kokonaisuutta. Turvafoorumin sähköpostikeskustelussa arvioitiin, että Kelan turvallisuustilanne on pandemiatilanteesta huolimatta normaali, ja tämä nostettiin tilannekatsauksen tiivistelmän otsikoksi.

Ensimmäinen tilannekatsaus

Ensimmäisessä tilannekatsauksessa käsiteltiin seuraavia asioita:

- Toimintaympäristön muutokset (esim. Supon päällikön Antti Pelttarin haastattelu Ylellä 5G-verkkojen merkityksestä tulevaisuudessa ja tietoturvan ja tietosuojan parantaminen yhteiskunnan kriittisillä toimialoilla -loppuraportti)
- Turvallisuusselvitettyjen kelalaisten määrä ja siihen liittyvä prosessi
- Tietosuojapoikkeamien määrä ja laatu
- Kaksi erilaista, poikkeuksellista turvallisuuspoikkeamaa
- Asiakaspalvelun turvallisuustilanne
- Tietoturvaan liittyvää dataa oli sisältönsä vuoksi haasteellista saada mukaan tilannekuvaan, joten päädyimme tuomaan katsaukseen Kyberturvakeskuksen kyberturvasään ja täydentämään siinä esitetyt ilmiöt Kelan näkökulmasta.

Ensimmäinen turvallisuuden tilannekatsaus esiteltiin Kelan johtoryhmälle 15.3.2021. Kaikki turvallisuusfoorumin jäsenet oli kutsuttu kokoukseen kuulemaan johtoryhmän keskustelu ja näin toimittiin koko kokeilun ajan. Ajatuksena oli, että tarpeen mukaan jotain katsauksessa esille tuotua teemaa voidaan keskustelussa täydentää ja toisaalta varmistaa, että johtoryhmän mahdollisiin kysymyksiin voitaisiin vastata heti kokouksessa.



Kuva 6 Turvallisuuskatsauksen tiivistelmä haluttiin toteuttaa yhtenä diana, ja sen mallintamiseen saatiin apua viestintäyksikön visuaalisen viestinnän ammattilaisilta.

Kelan johtoryhmä kiitti tilannekatsausta monesta näkökulmasta. Johtoryhmä arvosti sitä, että katsaus oli saatu aikaan ripeästi ja että aikataulusta huolimatta katsaukseen oli saatu sisällytettyä tärkeää tietoa turvallisuuden eri osa-alueilta. Johtoryhmä myös ymmärsi hyvin, että sisältöjä täydennettäisiin seuraavaan tilannekatsaukseen. Erityisesti johtoryhmä kiitti tilannekatsauksen rakennetta ja tiivistelmää, jossa esitettiin tietoihin pystyi tarkemmalla tasolla syventymään tilannekatsauksessa. Johtoryhmä totesi, että tilannekatsauksessa annettava tieto hyödyttäisi laajemminkin Kelassa, ja että kannattaisi pohtia, olisiko se kokonaisuudessaan tai osin jaettavissa koko organisaatiolle. Johtoryhmä siis pohti samaa asiaa kuin turvafoorumi työpajassaan: mikä kaikki turvallisuustieto on avointa ja mikä salassa pidettävää.

Sovittiin, että turvafoorumi huomioisi seuraavan tilannekatsauksen valmistelussa sen, että tilannekatsausta voitaisiin hyödyntää koko organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisessä.

Ylipäätään meillä oli syytä olla tyytyväisiä. Ensimmäinen tilannekatsaus oli valmisteltu vain seitsemässä viikossa, siitä oli saatu palautetta ja sen perusteella sitä

oli hyvä lähteä kehittämään eteenpäin. Erityisen arvokkaana pidin Kelan turvafoorumin yhteistyötä katsauksen parissa.

Ensimmäinen turvallisuuden tilannekatsaus esiteltiin Kelan hallitukselle huhtikuun kokouksessa. Sen jälkeen tiivistelmä on ollut osa pääjohtajan ajankohtaiskatsausta.

Toinen tilannekatsaus

Seuraavan tilannekatsauksen luominen oli jo selvästi helpompaa, kun mielessä oli ensimmäinen versio tilannekatsauksesta sekä siitä saatu palaute. Kävimme katsauksen konseptia ja palautetta läpi yhdessä turvafoorumin kanssa ja sovimme, että myös toinen tilannekatsaus valmisteltaisiin yhdessä työpajassa. Jo ennen työpajaa useampi asiantuntija oli minuun yhteydessä ja halusi pohtia omien vastuualueidensa turvallisuusnäkökulmia ja niiden esille tuomista katsauksessa. Selvästi huomasi, että ajattelu oli lähtenyt liikkeelle. Seuraavassa työpajassa päästiinkin nopeasti asiaan.

Toinen työpaja oli rakennettu turvallisuuskatsauksen läpikäynnin ympärille. Arvioimme tilannekuvan hyvä puolia, puutteita ja palautetta. Päätimme, että seuraava versio toteutettaisiin kahdessa osassa. Ensimmäinen osa sisältäisi tiivistelmän ja tilanneympäristön katsauksen ja se voitaisiin julkaista intranetissä koko Kelan käyttöön. Toinen osa sisältäisi tarkempaa turvallisuusdataa ja sen käyttö rajoitettaisiin johtoryhmän käyttöön.

Toisessa tilannekatsauksessa käsiteltiin mm.

- Huoltovarmuuskeskuksen post covid -skenaarioita
- STM:n valmiussuunnittelun päivittämistä
- Informaatiovaikuttamista
- Supon julkisuuteen tuomaa vieraan vallan verkkovakoilua

Vain johtoryhmälle suunnattuun osaan tuotiin edellisen katsauksen teemojen lisäksi tietoa etuusväärinkäytöksistä ja sisäisistä väärinkäytöksistä. Yhteisessä keskustelussa päätimme, että pidämme tilannekatsauksen arvion Kelan turvallisuustilanteesta ennallaan.

Kelan turvallisuustilanne on koronasta huolimatta normaali



Kuva 7 Toinen turvallisuuden tilannekatsaus esiteltiin Kelan johtoryhmälle kesäkuussa.

Toinen turvallisuuden tilannekatsaus esiteltiin Kelan johtoryhmälle 3.toukokuuta. Palaute oli jälleen myönteistä. Keskustelua käytiin erityisesti siitä, pitäisikö tiettyjen asioiden aina toistua tilannekatsauksessa vai onko saman asian toistaminen ”turhaa”. Johtoryhmä päätyi siihen, että tietojen toistuminen auttaa johtajia ensimmäisessä vaiheessa hahmottamaan sen, mikä on tavallinen tilanne jollakin osa-alueella. Tietojen toistuminen tai lukujen samana pysyminen ei sinänsä ole hyvä tai huono asia, vaan voi kertoa siitä, että jollakin osa-alueella on kohtuullisen staattinen tilanne. Riippuu osa-alueen tavoitteista, onko pieni vaihtelu neutraali tai jopa hyvä asia vai kertoo se riittämättömistä tai kohdistumattomista kehittämistoimenpiteistä. Tällöin johtoryhmä voi pyytää analyysia tilanteesta tai turvafoorumi voi itse tarjota sellaista katsauksen osana.

Ylipäättään johtoryhmä piti tärkeänä, että tilannekatsauksen läpikäynti ei jää pelkäksi esittelyksi, vaan että on tärkeää käydä aiheesta keskustelu. Yhteinen keskustelu ja sen myötä syntyvää jaettua näkemystä tilanteesta pidettiin keskeisenä osana johtamista.

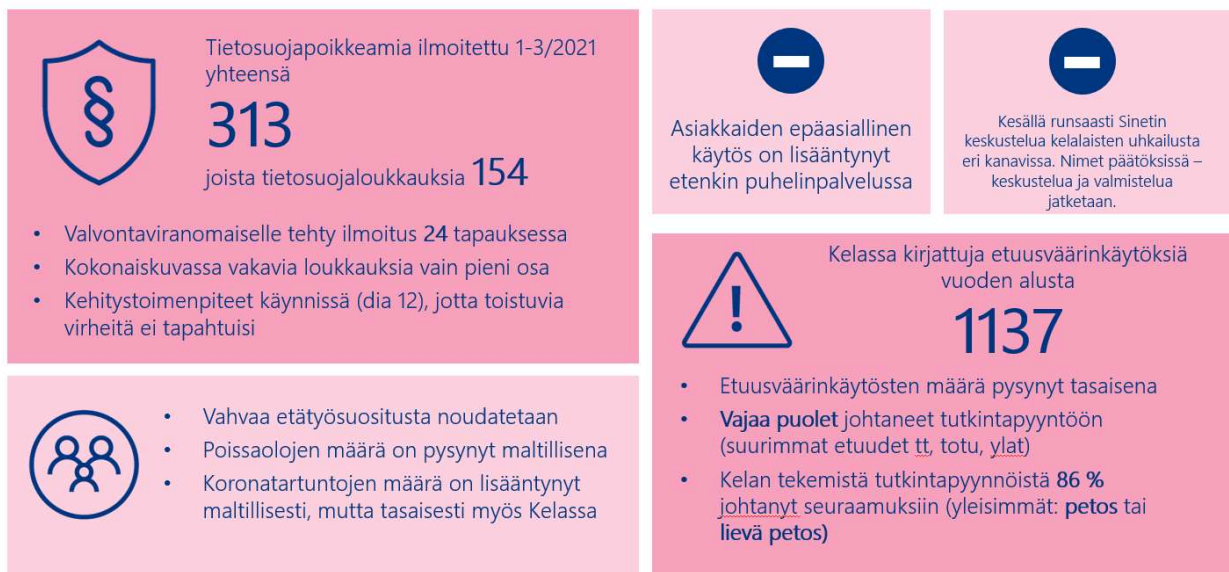
Suunnitelman mukaisesti osa tilannekatsauksesta julkaistiin intranetissä, ja siitä tehtiin nosto etusivun keskustelupalstalle.

Kolmas tilannekatsaus

Kolmas ja viimeinen turvallisuuskokeilun puitteissa tehty tilannekatsaus toteutettiin lomakauden jälkeen elokuussa. Etukäteen tiedettiin, että työpajan järjestäminen olisi ajallisesti haastavaa. Toisaalta oli sopiva hetki testata sitä, miten kokonaisuuden saisi kasaan ilman yhteistä työskentelyä.

Ennen kesälomia muistutin turvafoorumia tilannekatsauksen aikatauluista ja linkitin viestiin katsauksen luonnoksen, joka löytyi turvafoorumin suljetusta työtilasta. Ohjeistin turvafoorumilaiset täydentämään luonnoksen kesän aikana. Katsauksen syntyminen vaati muutamia muistutusviestejä ja henkilökohtaista patistamista, mutta eri osa-alueet tulivat tälläkin kerralla katettua. Toki koostajan rooli korostui tässä mallissa aiempaa enemmän.

Kesän aikana puhelinpalvelussa oli huomattu, että asiakkaiden epäasiallinen käytös oli selvästi lisääntynyt. Lisäksi asiakaspalvelua ja etuustyötä tekevät kelalaiset olivat tuoneet keskusteluun sen, että asiakkaat ovat heihin yhteydessä sosiaalisen median kanavia pitkin ja pyrkivät sitä kautta vaikuttamaan palveluunsa tai saamiinsa ratkaisuihin. Yhteydenottoja pidettiin painostavina tai uhkaavina. Näiden ilmiöiden vuoksi pyysin turvallisuusfoorumilaisilta arviota siitä, onko Kelan turvallisuustilanne sama kuin ennen vai pitäisikö sitä jollain tavalla kiristää. Yhteinen näkemys oli, että turvallisuustilanteessa oli viitteitä muutoksista ja se haluttiin myös johtoryhmän tietoon aivan tilannekatsauksen tiivistelmään.



Kuva 8 Kolmannessa turvallisuuden tilannekatsauksessa Kelan turvallisuustilanteesta raportoitiin muutoksia.

Kolmannessa tilannekatsauksessa käsiteltiin mm.

- Harmaan talouden vastaista toimintaa
- Informaatiovaikuttamista ja turvallisuusviestintää
- Maalittamiseen liittyviä jatkotoimenpiteitä
- Kesäkauden kybersäätä

Kolmannen turvallisuuden tilannekatsauksen esittelin itsenäisesti Kelan johtoryhmälle 16.elokuuta ja se meni melko nopealla käsittelyllä. Oma havaintoni oli, että johtoryhmälle oli alkanut muodostua käsitys siitä, mikä on Kelan turvallisuudessa ”normaalia”, ja samoin turvafoorumilaiset alkoivat hahmottaa paremmin toistensa vastualueiden tilannetta.

Huomattavaa on, että tietoa tilannekatsauksen asioista oli ollut tarjolla aiemminkin, mutta se oli hajautettuna eri puolilla organisaatiota, eri raporteissa, ja osa tiedosta oli jäänyt selvästi johtoryhmätason alapuolelle.

Suunnitelman mukaisesti osa tilannekatsauksesta julkaistiin intranetissä ja siitä tehtiin nosto etusivun keskustelupalstalle. Pitkin syksyä minulta tarkistettiin, voiko tilannekatsausta hyödyntää omissa yksiköissä ja omien sidosryhmien kanssa. Tilannekatsaukselle löytyi siis myös muita hyödyntäjiä kuin oli alun perin ajateltu.

2.5 Johtopäätökset

Olen tässä luvussa kuvannut, miten kokeilun puitteissa alettiin tuottaa turvallisuuden tilannekuvaa, jonka nimeksi tuli Kelan turvallisuuden tilannekatsaus. Alun perin ”kokonaisturvallisuuden tilannehuonekokeilun” tehtäväksi oli annettu

- käynnistää Kelan organisaation kokonaisturvallisuuteen keskittyvä tilannehuonetoiminta, joka hyödyntää Kelan turvallisuusfoorumia ja sen osaluokkia sekä varmistaa tarvittavan kokoonpanon
- tuottaa reaaliaikaista turvallisuustapahtumatietoa ja tiedoista koottua tilannekuvaa johtamisen tueksi
- yhdistää organisaation sisäisiltä ja ulkoisilta toimijoilta saadut tiedot ja viestii niistä johdolle
- tarkastelee Kelasta ulospäin yhteiskunnan tilannekuvaan annettavia tietoja

Mitä turvallisuuskokeilussa saatiin aikaiseksi?

- Tiivistettiin Kelan turvafoorumin yhteistä työskentelyä, tarkennettiin turvafoorumilla käsiteltäviä asioita ja täydennettiin foorumin kokoonpanoa.
- Kartoitettiin Kelassa käytössä olevat tilannekuvat.
- Selvitettiin, miten Kelan johtoryhmä ja tulosyksiköiden johtoryhmät olivat 2020 aikana käsitelleet turvallisuutta omissa kokouksissaan.
- Kartoitettiin Kelan keskeisten turvallisuuden asiantuntijoiden näkemyksiä olemassa olevasta turvallisuustiedosta ja tarpeesta jakaa sitä ylimmälle johdolle.
- Käytiin kymmeniä laadukkaita keskusteluja Kelan turvallisuuden kokonaisuudesta ja sen tärkeimmistä kehittämissuunnista.
- Päätettiin, että tilannehuonetoiminnan käynnistämistä tärkeämpää on alkaa tuottaa ylimmälle johdolle säännöllistä turvallisuuden tilannekuvaa.
- Päätettiin, että ei tavoitella reaaliaikaista tilannekuvaa, vaan aletaan kasvattaa tietoisuutta Kelan turvallisuudesta kvartaaleittain koostettavalla tilannekatsauksella.

Turvallisuuden tilannekatsauksiin liittyen

- Käytiin läpi eri verkostot, joiden kautta Kelaan tulee turvallisuustietoa.
- Alettiin seurata systemaattisemmin ulkoista turvallisuuden toimintaympäristöä ja täydentää sitä Kelan omilla tiedoilla (esim. Kybersään hyödyntäminen)
- Pidetään kaksi työpajaa tilannekatsauksesta.

- Valmisteltiin Kelan johtoryhmälle kolme tilannekatsausta (ja 2021 vuoden lopussa neljäs kokeilun ulkopuolella).

Tässä kehitystyössä kuvattujen asioiden lisäksi kokeilun puitteissa valmisteltiin Kelan turvallisuuden strategiset linjaukset. Sen valmisteluprosessi on kuvattu Kelan johtoryhmän materiaaleissa 25.8.2021. Lisäksi kokeilun puitteissa käynnistettiin Kelan turvallisuusjohtajan rekrytointi.

Kokeilulle asetetut tavoitteet saavutettiin sisällöllisesti hyvin.

Kokeilu oli mielestäni toimiva ja konkreettinen tapa kehittää Kelan turvallisuutta. Uskon, että tilannekuvan tuottaminen yhdisti turvafoorumia merkittävästi enemmän kuin mitä vaikkapa turvallisuuden kehittämisen kokonaissuunnitelman laatiminen. Lisäksi turvafoorumi tuli kokeilun aikana uudella tavalla tutuksi Kelan johtoryhmälle, kun tilannekatsauksia käytiin läpi johtoryhmän kokouksissa. Turvallisuuden eri osa-alueista vastaavat asiantuntijat pystyivät osallistumaan kokonaisuuden laatimiseen kohtuullisella vaivalla. Kehitysideotakin alkoi syntyä, kun kokeilussa päästiin kunnolla vauhtiin.

Turvallisuuden tilannekatsaus on vakiinnuttanut paikkansa Kelan tilannekuvissa ja sitä voidaan kehittää eteenpäin. Sisällöllisesti tilannekatsauksiin on saatu hyvin ajankohtaista tietoa mm. toimintaympäristöstä, tietosuojasta, väärinkäytöksistä, informaatiovaikuttamisesta, henkilöstön tilanteesta, erilaisista turvallisuuspoikkeamista, toimitilaturvallisuudesta ja uhkailmoituksista. Tietoturvaan liittyviä asioita on kuvattu pääosin Kyberturvasään kautta. Riskienhallinnan raportointi on keskittynyt muihin tilannekuviin, ja kuten jo kartoituvaiheessa havaittiin, se on ollut hyvin esillä jo aiemmin ja myös liiketoiminta kantaa siihen liittyvää raportointivastuuta. Turvallisuuskatsaukseen kuuluisikin ehkä lähinnä turvallisuuden riskienhallinta. Turvallisuuskatsauksen visuaalinen ilme ja erityisesti alussa oleva visuaalinen tiivistelmä sai paljon kiitosta alusta saakka.

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen ei ollut kokeilun tavoitteissa, mutta siitä puhuttiin paljon sen aikana ja osaltaan voi arvioida kokeilun sitä kuitenkin edistäneen. Kokeilusta viestittiin säännöllisesti intranetissä, sisäisissä uutiskirjeissä ja esihenkilöille suunnatussa sisäisessä johtamisen ajankohtaisbriiffissä. Merkittävää oli, että tilannekatsaus päätettiin jäsenellä kahteen osaan niin, että toinen niistä on kaikkien kelalaisten luettavissa.

Niukimmalle toteutukselle jäi viimeiseksi kirjattu ”tarkastelee Kelasta ulospäin yhteiskunnan tilannekuvaan annettavia tietoja.” Turvallisuuden tilannekatsausta on säännöllisesti hyödynnetty Kelan hallitukselle kaikissa kokouksissa pidettävässä pääjohtajan ajankohtaiskatsauksessa. Lisäksi katsauksen teemoja on nostettu esille esim. VAHTI-ohjausryhmässä ja muissa turvallisuuteen liittyvissä verkostoissa, joissa Kela on mukana. Mitään päätöstä sen jakamisesta esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriölle tai valtioneuvoston tilannekuvayksikköön ei ole tehty.

Mitä pitäisi vielä kehittää?

Aloitin kokeilun kartoituksella ja lopussa olisi kannattanut pyytää samoilta henkilöiltä palautetta kokeilun onnistumisesta. Alun perin olin hahmotellut siihen lyhyttä kyselyä, mutta se jäi tekemättä. Samoin kokeilun raportointi olisi pitänyt sisällyttää alkuperäiseen aikatauluun.

Yksittäisenä asiana eniten minua jäi häiritsemään, että emme ymmärtäneet vakioida Kelan turvallisuustilanteen eri tasoja. Kahdessa ensimmäisessä katsauksessa tiivistelmän otsikko on ”Kelan turvallisuustilanne on koronasta huolimatta normaali” ja kolmannessa ”Kelan turvallisuustilanteessa on viitteitä muutoksista: vaatii tarkkailua.” Nämä perustuvat Kelan turvafoorumin jaettuun ammatilliseen näkemykseen ja yhteiseen keskusteluun, mutta niitä ei ole määritelty. Mikä on seuraava porras, jos tilanne kiristyy? Entä millä perusteella laskeudutaan alaspäin portaita pitkin? Tämä on selvä jatkokehittämisen paikka.

Turvallisuuskatsauksen valmisteluprosessia ei ehditty kuvata kokeilun aikana. Se kuitenkin systematisoi katsauksen laatimista ja auttaisi arvioimaan eri vaiheisiin kuluva aikaa. Kuvattua prosessia voi myös hyödyntää uusien henkilöiden perehdytyksessä. Katsauksen laatimisessa korostui alkuvaiheessa tiedon hahmottaminen, kerääminen ja koostaminen. Tiedoista on ehditty keskustella turvafoorumissa jonkin verran, mutta sitä pitää jatkaa vielä paljon enemmän. Tarvitaan lisää asiantuntijoiden analyysiä ja suosituksia, jotta turvallisuuden tilannekatsauksesta tulee vielä parempi tiedolla johtamisen väline. Alussa kuvasin, että tilannekuvan käsitteellä tarkoitetaan useammasta lähteestä koostettua raporttia, joka on tarkoitettu päätöksenteon tueksi. Toistaiseksi Kelan turvallisuuden tilannekatsaus on toiminut erityisesti johtoryhmän turvallisuustiedon kehittämisessä ja tiedontasaamisen välineenä. Seuraava vaihe onkin hyödyntää tilannekatsausta voimakkaammin päätöksenteon välineenä.

3. Muistilista turvallisuuden tilannekuvan rakentajalle

Kohderyhmä

Selvitä, kenelle tilannekuvaa valmistellaan. Ylin johto tarvitsee erilaista tietoa kuin yhteistyöverkosto. Arvioi, teetkö strategista, taktista tai operatiivista tilannekuvaa. Määrittele ainakin karkealla tasolla, mitä tilannekuvalla tavoitellaan. Jos et tiedä, kysy niiltä, joiden työvälineeksi tilannekuvaa on kaavailtu. Kysy uudelleen, kun olet laatinut ensimmäisen tilannekuvan. Tiedon jakaminen tai tunnettuuden lisääminen eivät ole parhaita tavoitteita tilannekuvalle, mutta jos organisaatiossa on vain vähän kokemusta tilannekuvien käytöstä tai turvallisuustiedosta, siitä voi joutua lähtemään liikkeelle.

Kartoitus

Selvitä, miten turvallisuus laajasti ottaen näkyy organisaation olemassa olevissa tilannekuvissa. Jos turvallisuustieto on hyvin integroitu olemassa oleviin tilannekuviin tai raportointiin, ei erillistä turvallisuuden tilannekuvaa välttämättä tarvita.

360

Turvallisuus on laaja kokonaisuus, jossa yksi ihminen harvoin vastaa kaikesta tiedosta. Valmisteluun kannattaa koota parhaat asiantuntijat, vaikka tilannekuvan koostaminen olisi yksin sinun vastuullasi. Pohtikaa yhdessä tärkeimmät näkökulmat ja käytössä oleva tieto. Listatkaa myös puuttuva tieto tai datan puutteet. Luokaa yhdessä säännöllinen prosessi tilannekuvan yhteiselle tarkastelulle.

Konseptoi, kokeile ja kehitä

Kiinnitä huomiota tilannekuvan laajuuteen ja visuaalisuuteen. Tärkeimmät muutokset pitää nähdä tilannekuvan tiivistelmästä. Mitä kattavampi tilannekuva on, sitä enemmän aikaa sen läpikäymiseen menee. Tilannekuvan muodon konseptointi ja lähteiden vakiointi säästää aikaa ja vapauttaa analysoimaan tietoa. (myös Dolk 2022)

Tilannekuva on konkreettinen johtamisen väline. Laadi nopeasti luonnosversio tilannekuvasta. Eri asiantuntijoiden on helpompaa kommentoida ja täydentää luonnosta kuin tuottaa summamutikassa sisältöä. Pyydä, että pääset esittelemään tilannekuvan prototyyppejä. Siitä saamasi palaute auttaa kehittämään tilannekuvaa ripeämmin kuin kammiassa hinkkaaminen. Pyydä käyttäjiltä palautetta tilannekuvasta ja siitä, auttaako se heitä johtamaan tiedolla. Kehitä eteenpäin palautteen mukaan.

Kuvaa prosessi

Tilannekuvan laatiminen vaatii erilaisia vaiheita: tiedon keräämistä, analysointia, kiteyttämistä ja visualisointia. Kuvaamalla prosessin eri vaiheet teet koostamisesta helpompaa ja pystyt paremmin arvioimaan siihen kuluvan ajan. Kuvatusta prosessista on hyötyä myös silloin, kun uusia henkilöitä perehdytetään tilannekuvan laatimiseen.

Lähteet

Branders, Minna 2015: Tutkimus ja tiedolla johtaminen valtionhallinnon kehittämässä – esimerkkinä kokonaisturvallisuus, teoksessa Virtanen, Petri, Jari Stenvall, Rannisto, Pasi-Heikki (toim.): Tiedolla johtaminen: teoriaa ja käytäntöjä, Tampere University Press

Dolk, Lars 2020: Johdolle suunnatun turvallisuuden tilannekuvan kehittäminen, Aalto Pro, Diploma in Digital Security

Dolk, Lars 15.3.2022: Tilannekuvan rakentaminen ja raportointi, luentomuistiinpanot TJK 17

Hassi, Lotta, Maila, Reetta, Paju, Sami 2015: Kehitä kokeillen – organisaation käsikirja, Talentum pro

Kelan turvallisuuden strategiset linjaukset 2021,

[Turvallisuuden strategiset linjaukset - kela.fi](https://www.kela.fi/turvallisuuden-strategiset-linjaukset)

haettu 20.3.2022

Kelan koronaselvitys 2020: korona-ajan 1–9/2020 kymmenen oppia ja niihin liittyviä suosituksia, Kela (sisäinen dokumentti)

Klemola, Katja, Uusi-Illikainen, Jussi, Askola, Tero 2014, Sosiaali- ja terveystietojen tietojohdantamisen käsikirja, Sitra,

[Sosiaali- ja terveystietojen tietojohdantamisen käsikirja - Sitra](https://www.sitra.fi/julkaisut/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-tietojohdantamisen-kasikirja/)

haettu 20.3.2022

Kokonaisturvallisuuden sanasto, Turvallisuuskomitea 2017,

[Kokonaisturvallisuuden sanasto. TSK 50. 2017. \(turvallisuuskomitea.fi\)](https://www.turvallisuuskomitea.fi/turvallisuuden-sanasto-tsk-50-2017)

haettu 22.3.2022

Kosonen, Miia 2019, Tiedolla johtamisen käsikirja Xamk Kehittää 81, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, <https://digitalia.xamk.fi/tijo>

Haettu 30.3.2022

Laihonen et al. 2013, Sanasto- ja ontologiapalvelu Finto

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:au:tt:t57>

haettu 31.5.2021

Nissinen, Niina 2009, Pelastustoiminnan johtokeskuksen (SAR) tilannekuvan tietosisältö. Teknillinen korkeakoulu, Maanmittaustieteiden laitos

Ohrankämmen, Olli 2011, Henkilöturvallisuuden tilannetietoisuus osana toiminnan johtamista, Turvallisuusjohdon koulutusohjelma Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu

Tietokiri-hanke 2022, blogikirjoitus Mitä on tiedolla johtaminen?

Haettu 30.3.2022

Toivonen, Petri 15.3.2022, Turvallisuusstrategiat: ennakointi ja varautuminen, luentomuistiinpanot TJK 17

Tulevaisuussanasto, Sitra [Tilannekuva - Sitra](#)

haettu 1.2.2020

Valtioneuvoston kanslia 2019, Valtionhallinnon tehostetun viestinnän ohje – Viestintä normaalioloissa ja häiriötilanteissa, Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:23

Valtiovarainministeriö, tietojohtamisen määritelmä

[Tietojohtaminen - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#)

haettu 20.3.2022

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017, Valtioneuvoston periaatepäätös 2.11.2017,

[YTS 2017 suomi.pdf \(turvallisuuskomitea.fi\)](#)

haettu 22.3.2022

Esimerkkejä koronaan liittyvistä tilannekuvista (haettu 26.3.2022)

Aluehallintovirasto, perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen tilannekuva, 2019–2021

[Perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen tilannekuva - Aluehallintovirasto \(avi.fi\)](#)

Päijät-Soten koronatilannekuva,

[Tilannekuva - Päijät-Sote \(paijat-sote.fi\)](#) ja [Aikaisemmat tilannekuvat - Päijät-Sote](#)

[\(paijat-sote.fi\)](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö, koronavirusepidemiaa koskevat tilannekuvat, alk. 2019
[Koronavirusepidemiaa koskevat infot ja tilannekuvat - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#)

Työ- ja elinkeinoministeriö, koronakriisin vaikutukset työllisyyteen, 2020
[Tilannetietoa koronakriisin vaikutuksista - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](#)

Liitteet

LIITE 1, Kelan turvallisuuden tilannekatsaus 1/2021

LIITE 2, Kelan turvallisuuden tilannekatsaus 2/2021

LIITE 3, Kelan turvallisuuden tilannekatsaus 3/2021