

Single Market Programme (SMP)

SMP-2023-TOURSME

Transitioning to a more sustainable and resilient ecosystem –
empowering tourism SMEs



Tuotos 3.1 Opas riskienhallinnan koulutukseen ja suunnitteluun

www.inspires-tourism.eu



Co-funded by
the European Union

This project has received funding from the European Union's
Single Market Programme under grant agreement No 101181590





SMP-projekti INSPIRES
D3.1 Opas riskienhallinnan koulutukseen ja suunnitteluun

Projektin nimi :

Initiatives for Sustainable innovative Practices, Resilience, and Empowerment in Tourism SMEs

Lyhenne: INSPIRES

Avustussopimus: 101181590

Hankkeen kesto: 36 kuukautta

Aloituspäivä : 1. marraskuuta 2024

Päätymispäivä : 31. lokakuuta 2027

Pääkumppani/koordinaattori:

ERLEBNIS BREMERHAVEN GMBH (EBG) (Saksa)

Yhteistyökumppanit:

TOERISME PROVINCIE ANTWERPEN (BE)

CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY VRATSA SDRUZHENIE (BG)

CAMARA OFICIAL DE COMERCIO INDUSTRIA SERVICIOS Y NAVEGACION DE SEVILLA (ES)

PODKARPACKIE WOJEWODZTWO (PL)

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU OY (FI)

EUROPEAN CULTURAL TOURISM NETWORK (BE)

Yhteystiedot:

Franziska Stenzel, Helmut Berends, Claudia Harms

Sähköposti: INSPIRES@erlebnis-bremerhaven.de

Verkkosivusto: inspires-tourism.eu

Asiakirjan hallintalomake

Työpaketti	WP3 Train the Trainer koulutusohjelma
Tuotos	D3.1 Opas riskienhallinnan koulutukseen ja suunnitteluun
Disseminaatiotaso	Julkinen
Tuotoksen tyyppi	Raportti
Pääkirjoittaja	Lapin ammattikorkeakoulu
Eräpäivä	M14: joulukuu 2025
Lähetyspäivämäärä	18. helmikuuta 2026

Asiakirjan muutoshistoria

Versio	Päivämäärä	Toimittaja/Arvioija	Huomautus
V1.0	24.11.2025	Jenny Kilpeläinen (Luas)	Kommentoitava versio
V2.0	22.1.2026	Jenny Kilpeläinen (Luas)	Kumppanin kommenttien perusteella tarkistettu versio
V3.0	23.1.2026	Mirva Tapaninen (Luas)	Versio lähetetty pääkumppanille
V4.0	25.1.2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Lopullinen ristiintarkistus ja asettelun korjaus
V5.0	13.2.2026	Mirva Tapaninen (Luas)	Tarkistettu versio EISMEA:n kommenttien perusteella
V6.0	16.2.2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Lopullinen ristiintarkistus ja asettelun korjaus
V7.0	18.2.2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Tarkistettu versio EISMEA:n kommenttien perusteella

Lyhenteiden luettelo

European Commission	EC
European Innovation Council and SMEs	EISMEA
Executive Agency	
Grant Agreement	GA
Partnership Agreement	PA
Description of Action	DoA
Project Coordinator	COO
Steering Group	SG
Lead Partner Team	LPT
Work Package	WP

Vastuuvapauslauseke

Euroopan unionin rahoittama. Näkemykset ja mielipiteet ovat ainoastaan kirjoittajan/tekijöiden omia eivätkä välttämättä vastaa Euroopan unionin tai EISMEA:n näkemyksiä. Euroopan unionia tai myöntäjää ei voida pitää niistä vastuussa. INSPIRES-projektin kumppanit eivät ole vastuussa tässä esitettyjen tietojen käytöstä.

Projektitumppanit



Taulukko Sisällys

JOHDANTO.....	1
OSA 1	2
1.1 RISKIENHALLINTA MATKAILUALALLA	2
1.1.1 Miksi riskienhallinta on tärkeää?	3
1.1.2 Riskienhallinta prosessina	4
1.2 KRIISINHALLINTA JA VIESTINTÄ.....	7
1.2.1 Ennakoiva kriisinhallintamenetelmä	8
1.2.2 Kriisiviestintä	8
OSA 2	9
2.1 KOULUTUSMENETELMÄT JA -TYÖKALUT KOULUTTAJILLE	9
2.1.1 Ennakointi lähestymistapana	9
2.1.2 Tilaisuuden fasilitointi	10
2.1.3 Koulutustilaisuuksien esimerkkejä	10
2.2 TYÖKALUT JA MALLIT	12
2.2.1 Työkalu 1: Riskienhallinnan kypsyystesti pk-yrityksille	12
2.2.2 Työkalu 2: Tulevaisuuspyörä	12
2.2.3 Työkalu 3: Kriisiviestinnän tarkistuslista pk-yrityksille	14
JOHTOPÄÄTÖS.....	15
AVAINSANAT	16
LÄHTEET.....	17
LIITTEET	19

Kuvataulukko

Kuva 1. Kokonaisvaltainen näkymä riskienhallintaan	3
Kuva 2. Riskienhallinta prosessina	6
Kuva 3. Yhteisömalli	7
Kuva 4. Ohjaajan rooli INSPIRES-kouluttajien kouluttajien koulutusohjelmassa	111
Kuva 5. Futures Wheel -työkalu (muokattu Martin Börjessonilta)	133

JOHDANTO

Viime vuosina Eurooppa on kohdannut yhä enemmän kriisejä, mukaan lukien ilmastonmuutoksen, uusien tartuntatautien ja aseellisten konfliktien aiheuttamat kriisit. Erityisesti COVID-19-pandemia pysäytti EU:n matkailualan, asettaen matkailusta riippuvaiset yritykset ja yhteisöt ennennäkemättömän rasituksen alle ja paljastaen rakenteellisia heikkouksia alan kyvyssä selviytyä tällaisista häiriöistä. Vuonna 2023 Maailman terveysjärjestö WHO ¹kuvaili Euroopan alueen olevan "permakriisin" tilassa.

Viisi huomiota tulevaisuudesta²

1. Kriisejä esiintyy suuremmassa mittakaavassa kuin koskaan ennen,
2. Aina aktiivisen viestinnän ja sosiaalisen median ja suoratoiston aikakausi
3. Misinformaatio, disinformaatio ja tekoälyn (AI) haitallinen käyttö testaavat jo nyt yleisön kykyä erottaa, mitkä tarinat, videot ja kuvat ovat totta ja mitkä eivät.
4. Kuluttajat odottavat nopeampia ja yksilöllisempiä vastauksia, ja
5. Jos matkailun kestävydestä herää kysymyksiä, asukkaat saattavat alkaa syyttää vierailijoita mahdollisista ongelmista.

Yhä enemmän verkostoituneessa globaalissa maailmassa matkailuala on yksi alttiimmista globaalien kriisien yhteisvaikutuksille. Ala on kohdannut toistuvia shokkeja: COVID-19, luonnonkatastrofit, terrorismi ja talouden laskusuhdanteet. Yritykset ja kohteet, joilla on jäsennelty riskienhallinta, ovat kestävämpiä ja pystyvät paremmin sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Päivitetty EU:n teollisuusstrategia ³korostaa vihreän ja digitaalisen siirtymän nopeuttamisen kiireellisyyttä kaikilla EU:n teollisuudenaloilla ja niiden ekosysteemeissä. Matkailuala, johon COVID-19-kriisi on vaikuttanut eniten, on ensimmäinen, jolla on oma siirtymäpolkunsaa.

Tämä opas yhdistää riskienhallinnan kestäväen matkailun käytäntöihin ja turvallisuusstandardeihin. Matkailun yhteydessä muutoskyky ei ole enää ylellisyyttä, vaan välttämättömyys.

Tämä opas on käyttäjäystävällinen työkalu matkailualan keskeisille sidosryhmille pk-yritysten riskienhallinnan ja selviytymiskyvyn koulutuksen tukemiseksi. Se esittelee valikoituja työkaluja, tapahtumia ja teemoja, jotka on suunniteltu auttamaan pk-yrityksiä valmistautumaan ja reagoimaan häiriötilanteisiin. Oppaan tavoitteena on rakentaa yhteinen perusta perustiedolle ja

¹ [Maailman terveysjärjestö, 2023](#)

² [Euroopan matkailukomissio, 2024 a](#)

³ [Euroopan komissio, 2021](#)

käytännön työkaluille sekä edistää yhdenmukaisia parhaita käytäntöjä matkailun riskienhallinnassa useissa maissa.

Tämän oppaan tavoitteet ovat:

6. Lisätä tietoisuutta riskienhallintaprosesseista ja riskityypeistä ja korostaa ennakoivan riskienhallinnan merkitystä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta.
7. Tarjota käytännön viitekehys matkailualan riskienhallintaan, esimerkiksi tarjoamalla pk-yrityksille tarkoitettuja malleja, työkaluja ja tarkistuslistoja.
8. Mahdollistaa tehokas koulutus antamalla selkeät ohjeet siitä, miten koulutuksen käyneet voivat itse kouluttaa pk-yrityksiä, ja ehdottamalla vuorovaikutteisia lähestymistapoja, kuten ennakointia, systeemiajattelua, yhteiskehittämistä ja tiedonsiirtoa koskevia tapaustutkimuksia.
9. Edistää eurooppalaista yhteistyötä pk-yritysten, paikallisviranomaisten ja matkailuorganisaatioiden välillä yhteisen selviytymiskyvyn vahvistamiseksi.

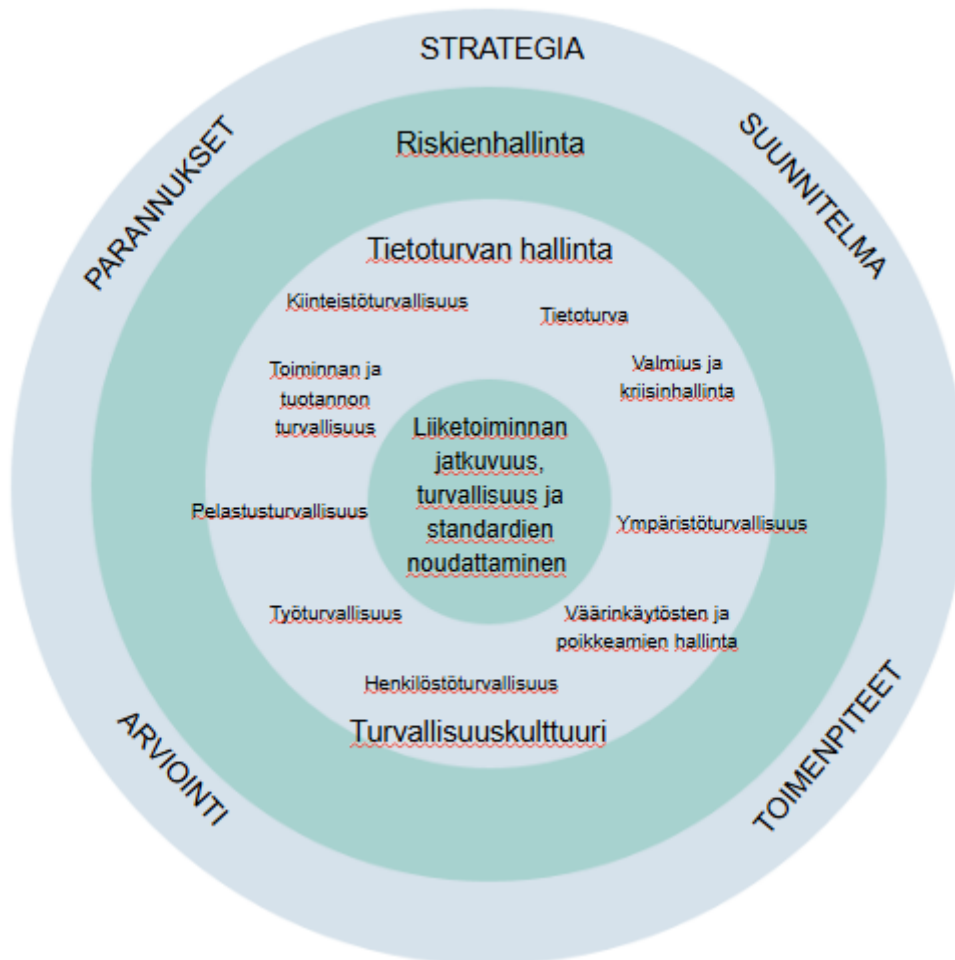
OSA 1

1.1 RISKIENHALLINTA MATKAILUALALLA

Matkailun riskienhallinta ei tarkoita pelkästään ongelmien välttämistä. Se myös rakentaa muutoskykyä, suojelee ihmisiä ja varmistaa pitkän aikavälin menestyksen. Riskienhallinta on systemaattinen prosessi, jossa tunnistetaan, arvioidaan ja puututaan mahdollisiin uhkiin tai epävarmuustekijöihin, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon, projektiin tai toimintaan. Riskienhallinta on valmistautumista. Se sisältää odottamattomien tilanteiden ennakkoinnin, haittojen minimoinnin ja sen varmistamisen, että yritys voi jatkaa toimintaansa haasteista huolimatta.⁴ Resilienssin kehittäminen on osa yrityksen strategista johtamista, ja se vaatii ennakointia, riskienhallintatyökaluja ja asiantuntemusta.

Riskienhallintaa tulisi toteuttaa systemaattisesti, ja siihen tulisi osallistua sekä johto että henkilöstö. Se on osa minkä tahansa yrityksen strategista johtamista. Se edellyttää systemaattista lähestymistapaa riskien ymmärtämiseen ja hallintaan organisaation kaikilla tasoilla strategisesta päätöksenteosta päivittäiseen toimintaan. Tämä tarkoittaa kokonaisvaltaista näkemystä riskienhallinnasta (kuva 1).

⁴ [Hopkins, 2017](#)



Kuva 1 Kokonaisvaltainen näkemys riskienhallinnasta

Tietoiseen ja hallittuun riskinottoon on olemassa riskienhallintatyökaluja, kuten [riskimatriisi](#). Matkailun riskit voivat johtua monista lähteistä: taloudellisesta epävarmuudesta, onnettomuuksista, luonnonkatastrofeista, oikeudellisista ongelmista, teknologian vioista tai jopa mainehaitoista. Matkailussa riskienhallinta tarkoittaa usein matkailijoiden turvallisuuden varmistamista, ulkoisiin shokkeihin varautumista tai yritysten maineen suojaamista.

1.1.1 Miksi riskienhallinta on tärkeää?

Suunnittelu auttaa yrityksiä ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia. Riskienhallintaprosessit voivat auttaa tunnistamaan potentiaalisia parannusalueita ja parantamaan liiketoiminnan tehokkuutta ja palveluiden laatua. Ennakoiva riskienhallinta auttaa välttämään äkillisiä kustannuksia. Matkailijoiden turvallisuuden ja hyvinvoinnin varmistaminen on matkailussa kriittinen vastuu, sillä turistit ovat usein vieraisissa ympäristöissä, mikä tekee heistä alttiimpia onnettomuuksille, terveysongelmille tai rikollisuudelle. Lisäksi matkailuala on vahvasti

verkostoitunut ja muodostaa palveluiden arvoketjun, jossa turvallisuus riippuu useiden toimijoiden suorituskyvystä.

Riskienhallinta vaikuttaa sekä yksittäisten yritysten että matkakohteiden luottamukseen ja maineeseen. Yksikin huonosti hoidettu tapaus voi vahingoittaa matkakohteen tai yrityksen mainetta vuosiksi. Tehokas riskienhallinta sitä vastoin parantaa asiakastyytyväisyyttä, kannustaa uusintakäynteihin ja tuottaa positiivista mainetta. Hyvä riskienhallinta osoittaa myös yrityksen sitoutumista vastuullisuuteen ja vahvistaa luottamusta keskeisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, työntekijöiden, kumppaneiden ja sijoittajien, keskuudessa. Lisäksi ennakoiva suunnittelu antaa yritykselle mahdollisuuden reagoida kriisitilanteisiin nopeammin ja tehokkaammin, mikä auttaa rajoittamaan vahinkoja ja häiriöitä ja tukee nopeampaa paluuta normaaliin toimintaan. Kriisinhallinta auttaa myös palaamaan normaaliin tilanteeseen nopeammin.⁵

Matkailun muuttuessa yhä hypermobiilimmaksi ja globaalien talouden verkottuessa kriisitapahtumien vaikutusten matkailuun arvioidaan voimistuvan sekä esiintymistiheyden että intensiteetin suhteen.

⁶. Monet maat vaativat matkailualan toimijoilta turvallisuus- ja vakuutusstandardien noudattamista. Riskienhallinta varmistaa lakien noudattamisen ja auttaa välttämään sakkoja. Turvallisuusprotokollat, hätäsuunnitelmat ja selkeä viestintä ovat tehokkaan riskienhallinnan ytimessä. Riskienhallintasuunnitelma auttaa yrityksiä varautumaan häiriöihin, minimoimaan taloudellisia tappioita ja toipumaan nopeammin. Matkailuyritysten jatkuvuuden kannalta tämä on ratkaisevan tärkeää. Matkailuyritykset toimivat verkostoissa. Riskienhallinnassa yhteistyö paikallisella, alueellisella ja kansallisella tasolla on avain menestykseen.

1.1.2 Riskienhallinta prosessina

Riskienhallinta on systemaattinen ja jatkuva prosessi, jolla tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan sekä sisäisestä että ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvia riskejä. ⁷Riskienhallintaprosessi voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen: riskien tunnistaminen, riskien arviointi, toimenpidesuunnittelu, toteutus, seuranta ja seuranta (kuva 2).

Riskienhallinta riippuu aina matkailuyrityksen toimintaympäristöstä, toimipa yrityk Suomessa, Saksassa tai Bulgariassa. Laki- ja sääntelyvaatimukset vaihtelevat maittain ja voivat vaihdella myös alueittain. Riskienhallintaprosessi on usein osa strategista johtamista, ja viestinnän tulisi olla jatkuvaa koko prosessin ajan.

Riskien tunnistaminen perustuu toimintaympäristön tuntemukseen, ennakoivaan lähestymistapaan ja järjestelmiin, jotka mahdollistavat asiakkailta, henkilöstöltä ja verkostoilta saatujen tietojen ja tiedon tehokkaan hyödyntämisen. Jokaisen organisaation on otettava

⁵ [Hopkins, 2017](#)

⁶ [Euroopan komissio, 2024](#)

⁷ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

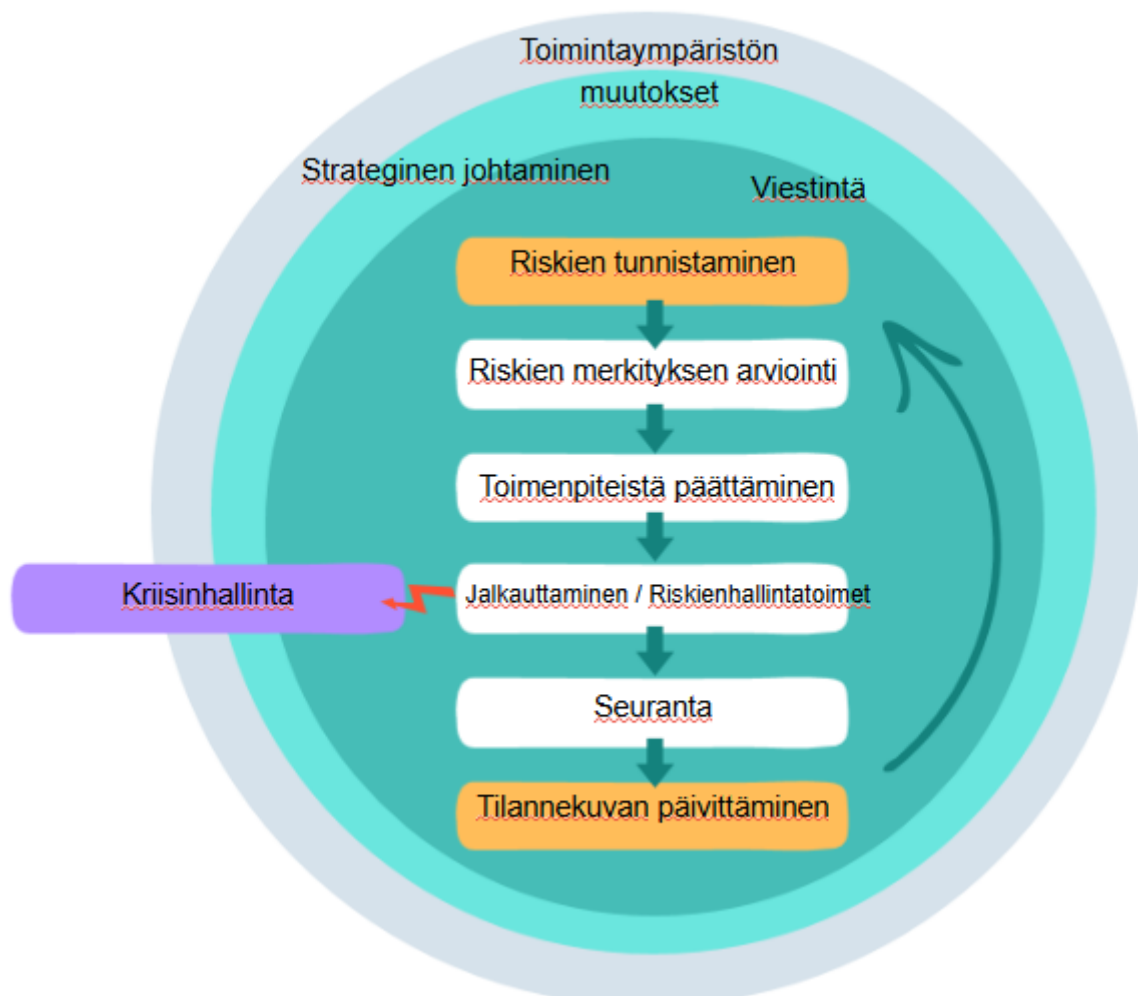
käyttöön tarpeisiinsa ja riskiensä luonteeseen sopiva(t) riskiluokitusjärjestelmä(t). Riskit voidaan luokitella monin eri tavoin esimerkiksi niiden alkuperän, luonteen tai vaikutuksen perusteella. Yksi yleinen luokittelu perustuu riskin lähteeseen, jossa erotetaan toisistaan ulkoiset ja sisäiset riskit.

Riskienarviointi on kokonaisvaltainen prosessi, joka koostuu riskien tunnistamisesta, riskianalyysistä ja riskien arvioinnista. Tämän prosessin aikana yritysten on tunnistettava, kuvattava, analysoitava riskien vaikutus ja todennäköisyys, priorisoitava, dokumentoitava ja viestittävä niistä. Vaikka yritykset eivät voi hallita sääolosuhteita, ne voivat hallita resurssien käyttöä (esim. tulviin tai metsäpaloihin varautumisessa). Yritykset voivat käyttää työkaluja, kuten riskikarttoja ja riskienarviointitaulukoita tai riskimatriiseja.

Toimintasuunnitelma on työkalu, jolla yritykset asettavat tavoitteita ja päämääriä riskienhallinnalle. Riskienhallinnan tavoitteiden tulisi tukea suoraan organisaation strategisia prioriteetteja, missiota ja arvoja. Organisaatioiden tulisi keskittyä riskeihin, jotka ovat kriittisimpiä niiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteisiin voivat kuulua esimerkiksi riskiensietokyvyn parantaminen, omaisuuden suojaaminen, päätöksenteon parantaminen tai mahdollisuuksien maksimointi. Toimintasuunnitelma voi toimia myös seurantatyökaluna.

Toteutusvaihe on olennainen sen varmistamiseksi, että kaikki sidosryhmät ovat tietoisia riskienhallintaprosessista, sen tavoitteista ja suunnitelluista toimenpiteistä. Toimintasuunnitelma tulee toteuttaa ja viestiä selkeästi työntekijöille ja muille sidosryhmille asianmukaisten kanavien, kuten intranetin, sähköpostin, kahvihuonekeskustelujen, kehityskeskustelujen, kumppanikokousten ja neuvottelujen, kautta.

Seuranta ja jatkotoimet ovat jatkuvia toimintoja. Niiden tarkoituksena on varmistaa ja parantaa riskienhallintaprosessin laatua ja tehokkuutta, mukaan lukien sen suunnittelu, toteutus ja tulokset. Seurantatoimet tulisi toteuttaa järjestelmällisesti.

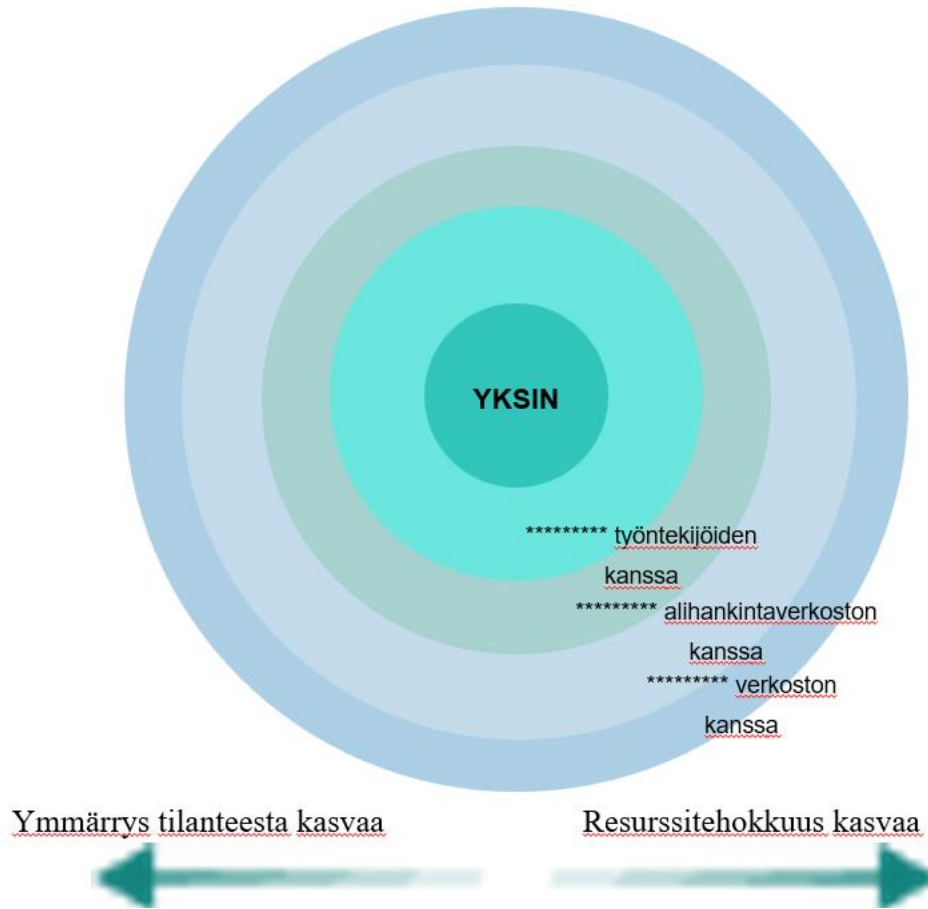


Kuva 2 Riskienhallinta prosessina⁸

Matkailuyritykset toimivat osana laajempaa verkostoa, matkailuklusteria. Siksi matkailualan pk-yrityksen näkökulmasta tehokas riskienhallinta perustuu yhteistyöhön sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijoiden kanssa. Yhteistyömalleja on kaksi: yksilömalli ja yhteisömalli. Yhteisömalli (kuva 3) havainnollistaa eri sidosryhmien, sekä sisäisten että ulkoisten, välisen yhteistyön tasoja.

Yhteisömallissa yrityksen johto hyödyntää henkilöstönsä, arvoketjunsä (alihankintaketju) ja verkostonsä (moniammatilliset toimijat) asiantuntemusta ja resursseja. Ymmärtämällä turvallisuusverkostoa, jossa ne toimivat, matkailualan pk-yritykset voivat paremmin hyödyntää kumppanuuksia riskienhallinnassa, parantaa tilannetajua ja käyttää resursseja tehokkaammin. Näistä syistä yhteisömallia usein suositellaan riskienhallinnassa.

⁸ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)



Kuva 3 Yhteisömalli⁹

1.2 KRIISINHALLINTA JA VIESTINTÄ

Yrityksessä kriisi syntyy, kun vakava riski toteutuu. Kriisinhallinta on yksi riskienhallinnan osa-alue, jossa kriisiviestinnällä on keskeinen rooli. Riskienhallinnan tavoitteena on varautua kriiseihin monin eri tavoin.¹⁰

Yrityksen kriisinhallintaan kuuluu sekä kriisien ehkäisy että niiden hallinta. Kriisinhallinta viittaa menetelmiin ja muotoihin, joilla kriisinehkäisyprosesseja toteutetaan yrityksessä. Kriisinhallintaan kuuluu myös kyky johtaa muutosta, kun taas kriisien ehkäisy vaatii strategista johtajuutta sekä ennakoivaa ja systemaattista lähestymistapaa esiin nousevien ongelmien analysointiin ja ratkaisemiseen. Kriisinhallinnan perustaidot tulisi sisällyttää sekä laadunhallinnan että turvallisuudenhallinnan työkaluihin.¹¹

⁹ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

¹⁰ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

¹¹ [Iivari, 2011](#)

Kriisinhallinnan tärkeä osa on viestintä. Kriisiviestinnällä tarkoitetaan viestintää poikkeuksellisissa tilanteissa, jotka uhkaavat ihmisiä, ympäristöä tai organisaation toimintaedellytyksiä tai mainetta. Kriisitilanteessa tiedon tarve kasvaa merkittävästi.¹²

1.2.1 Ennakoiva kriisinhallintamenetelmä

Kriisinhallinnassa organisaatioiden on tehtävä nopeita päätöksiä ja ratkaisuja. Tämä korostaa aiemmin harjoiteltujen menettelytapojen merkitystä. Johtamismallit voidaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan: ennakoivaan ja reaktiiviseen. Myös yrityksen päivittäinen turvallisuusjohtaminen voidaan jakaa ennakoivaan ja korjaavaan lähestymistapaan.¹³

Ennakoivassa johtamismallissa organisaatio varautuu riskeihin ja kriiseihin etukäteen analysoimalla vaihtoehtoisia tapahtumien kuluja, laatimalla suunnitelmia, koulutusta ja harjoittelemalla. Reaktiivinen johtamismalli puolestaan keskittyy enemmän " *palojen sammuttamiseen* " eli reagoimiseen jo tapahtuneisiin ei-toivottuihin tilanteisiin. Reaktiivisessa toiminnassa kriiseihin ei varauduta esimerkiksi dokumentoimalla tai harjoittelemalla toimintatapoja. Suositus on tietenkin ennakoiva lähestymistapa, jota edellyttävät myös esimerkiksi kuluttaja- ja työturvallisuuslainsäädäntö sekä pelastuslaki.¹⁴

Euroopan komission raportti " Matkailualan kriisinhallinta ja hallinto" ¹⁵tarjoaa yleiskatsauksen eri kriisitapahtumien häiriöistä ja vaikutuksista EU:n matkailuekosysteemiin. Raportissa on tunnistettu viisi luokkaa: luonnonkatastrofit, terveyteen liittyvät katastrofit, ihmisen aiheuttamat katastrofit, taloudelliset katastrofit ja teknologiakatastrofit. Raportti antaa laajan yleiskatsauksen kriisitapahtumien häiriöistä ja vaikutuksista EU:n matkailuekosysteemiin sekä käytännön ohjeita, parhaita käytäntöjä ja aloitteita EU:n matkailuekosysteemin sietokyvyn ja kriisivalmiuden parantamiseksi. Raporttia voivat käyttää laajasti sekä kouluttajat että pk-yritykset.

1.2.2 Kriisiviestintä

Matkailuyrityksen kriisiviestinnällä tarkoitetaan viestintää, jota tapahtuu poikkeuksellisissa tai odottamattomissa tilanteissa, jotka voivat uhata yrityksen mainetta, asiakastyytyväisyyttä tai liiketoiminnan jatkuvuutta. Se on osa yrityksen strategista viestintää, ja sen tavoitteena on minimoida vahingot, palauttaa luottamus ja varmistaa selkeä tiedonkulku kaikille sidosryhmille.

Matkailuyrityksissä ja -kohteissa on tärkeää luoda kriisiviestintämekanismia. Euroopan matkailukomissio on julkaissut kriisinhallinnan tarkistuslistan kansallisille matkailuorganisaatioille ¹⁶. Kriisinhallinnan tarkistuslista perustuu viitekehykseen, joka koostuu neljästä peräkkäisestä

¹² [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

¹³ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#) .

¹⁴ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

¹⁵ [Euroopan komissio, 2024](#)

¹⁶ [Euroopan matkailukomissio, 2024b](#)

vaiheesta: valmius, reagointi, toipuminen ja selviytymiskyky. Se tarjoaa EU-tason kehityksen kansallisille matkailuorganisaatioille.

Matkailualan pk-yritykset tarvitsevat selkeitä menettelytapoja ja malleja, jotta kriisiviestintä olisi tehokkaampaa ja ennakoivampaa. Tässä raportissa esitellään kriisiviestinnän tarkistuslista (TYÖKALU 3), jotta pk-yritykset voivat paremmin varautua äkillisiin tapahtumiin ja kriisitilanteisiin. Sitä voidaan mukauttaa yksittäisen yrityksen tarpeisiin, olipa kyseessä hotelli, ravintola tai ohjelmapalveluyritys.

OSA 2

2.1 KOULUTUSMENETELMÄT JA -TYÖKALUT KOULUTTAJILLE

2.1.1 Ennakointi lähestymistapana

Ennakointi on kykyä ennakoida ja valmistautua tuleviin kehityskulkuihin, trendeihin tai haasteisiin ennen niiden ilmenemistä. Sitä käytetään usein strategisessa suunnittelussa, innovaatiotoiminnassa ja päätöksenteossa epävarmuuden vähentämiseksi ja parempien päätösten tekemiseksi.

Ennakointiin kuuluu muutosmallien havaitseminen, nousevien trendien tunnistaminen sekä yllätysten ja mahdollisten häiriöiden tunnistaminen varhaisessa vaiheessa, mikä antaa enemmän aikaa reagoida tehokkaasti. Ennakointi on yhteistyöhön perustuva prosessi, joka tuo esiin vaihtoehtoisia näkökulmia ymmärryksen rikastuttamiseksi. Keskeinen osa ennakointia on tulevaisuuden kertomuksen luominen, joka perustuu strukturoituihin viitekehyksiin.

Se tarkoittaa myös useiden tulevaisuuden versioiden tutkimista, koska ei ole olemassa yhtä ennalta määrättyä lopputulosta. Epävarmuuden kartio havainnollistaa tätä ajatusta osoittamalla, että tulevaisuus koostuu useista mahdollisuuksista. Ennakointimenetelmät auttavat meitä navigoimaan ja ymmärtämään näitä mahdollisuuksia. Ennakoinnin merkitys korostuu yllätysten ja päällekkäisten kriisien aikana.¹⁷

Strategisessa ennakointiraportissa esitetään "Resilience 2.0"¹⁸, lähestymistapa, jolla varmistetaan EU:n menestyminen myrskyisinä aikoina vuoteen 2040 ja sen jälkeen. Se perustuu hiljattain julkaistuun eurooppalaiseen valmiusstrategiaan ja tunnustaa tarpeen kartoittaa ennakoivasti paitsi nousevia riskejä myös tulevaisuuden mahdollisuuksia ja harkita vieraita tai jopa vaikeasti kuviteltavia skenaarioita. Raportti on hyödyllinen resurssi kouluttajille heidän ennakointitaitojensa vahvistamiseksi ja EU:n toimintaympäristön ymmärtämiseksi paremmin.

¹⁷ [Sitra, 2024](#)

¹⁸ [Euroopan komissio, 2025](#)

2.1.2 Tilaisuuden fasilitointi

Fasilitointi tarkoittaa prosessin tai toiminnan sujuvoittamista ohjaamalla, tukemalla ja mahdollistamalla muiden tavoitteiden saavuttamisen. Fasilitaattori tai kouluttaja ei ota työtä haltuunsa, vaan auttaa luomaan oikeat olosuhteet yhteistyölle ja ongelmanratkaisulle. Tämä tarkoittaa usein tavoitteiden selkeyttämistä, osallistumisen kannustamista, keskustelujen hallintaa ja sen varmistamista, että ryhmä pysyy keskittyneenä ja tuottavana.

Aseta ensin koulutustilaisuudelle selkeät tavoitteet koulutustilaisuuden luonteen perusteella. Hyvä tavoite on konkreettinen, selkeä, realistinen, yhdessä luotu ja kaikille osallistujille tiedotettu.

Toiseksi, suunnittele sisältö kohderyhmälle. Kenelle koulutus on tarkoitettu? Missä koulutus järjestetään? Milloin koulutus järjestetään? Usein vähemmän materiaalia on parempi kuin liikaa. Tällä tavoin tavoitteet ja painopiste pysyvät selkeinä, ja keskustelulle ja yhteiskehittämiselle jää riittävästi aikaa.

Fasilitaattorina voit hyödyntää seuraavaa prosessia suunnitellessasi koulutustilaisuuden sisältöä: 1) perehtyminen, 2) tiedot, 3) tehtävä, 4) yhteenveto ja 5) lopetuspuheenvuoro. Keskity erityisesti koulutustilaisuuden alkuun ja loppuun, kokonaiskuvaan, eri aiheiden välisiin yhteyksiin ja tärkeiden asioiden kertaamiseen.

Kolmanneksi, valitse koulutustilaisuuteen ja kohderyhmään sopivat menetelmät ja työkalut. Menetelmät ja työkalut ovat avain aitoon yhteistyöhön ja keskusteluihin. Tässä oppaassa esitellään valikoima hyödyllisiä työkaluja.

Fasilitaattorina sinun ei tarvitse olla aiheen asiantuntija tai toimia valmentajana. Fasilitaattorina olet prosessin ja menetelmien asiantuntija. Fasilitaattorina mahdollistat oppimista ja yhteiskehittämistä. Parhaassa tapauksessa voit motivoida ja inspiroida osallistujia.

Hyvän valmentajan osaamisalueet:

- Tunneäly kriisiaiheiden aikana
- Vaikeiden keskustelujen hallinta
- Neutraali asenne ja psykologinen turvallisuus
- Taidot väärän tiedon käsittelyyn

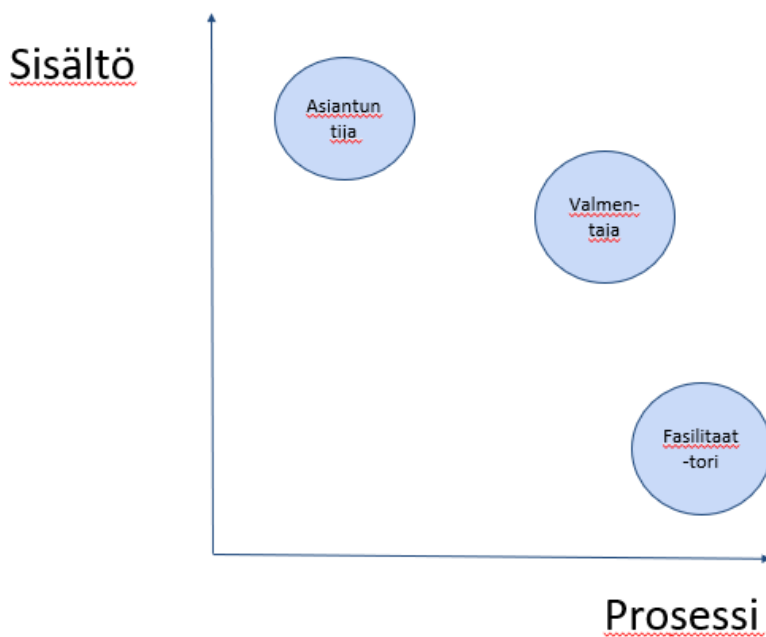
2.1.3 Koulutustilaisuuksien esimerkkejä

Koulutustilaisuudet voivat olla joko paikan päällä tai verkossa. Ne voivat myös vaihdella pituudeltaan, tarkoitukseltaan ja kohderyhmiltään.

Jos osallistujat ovat samassa fyysisessä tilassa, on usein helpompaa lisätä ad hoc -keskusteluja, muuttaa aikataulua tai tehdä käytännön harjoituksia. Verkossa on tärkeämpää suunnitella

istunnon rakenne hyvin etukäteen, jotta osallistujat motivoituvat ja aktivoituvat istunnon tehtäviin.

Tässä raportissa esitellään kolme esimerkkiä koulutustilaisuuksista: kahden tunnin paikan päällä järjestettävä koulutustilaisuus (liite 1), 90 minuutin verkkokoulutustilaisuus (liite 2) ja neljän tunnin paikan päällä järjestettävä koulutustilaisuus (liite 3). Näitä esimerkkejä voidaan käyttää sellaisenaan tai muokata koulutustilaisuuksien tavoitteiden, kohderyhmän ja odotettujen tulosten mukaan. Nämä esimerkit auttavat kouluttajia suunnittelemaan koulutustilaisuuksia, erityisesti jos kouluttajat eivät ole kokeneita kouluttajia tai fasilitaattoreita. On myös mahdollista kutsua riskienhallinnan asiantuntijoita antamaan lyhyt johdanto aiheeseen.



Kuva 4 Ohjaajan rooli INSPIRES-koulutusohjelmassa

Käytännön vinkkejä paikan päällä tapahtuvaan tilaisuuteen:

- Suositellut paikan päällä käytettävät yhteisluomisen työkalut (flip-taulut, tarralaput, pisteäänestys, kankaat).
- Sitouttamistekniikat (galleriakierrokset, ajattelu-parityö-jako, piristysrutiinit)
- Esteettömyysnäkökohdat (huoneen pohjaratkaisu, akustiikka, selkeät visuaaliset elementit, osallistavat materiaalit)

- Valmistele osallistujat (ennakkolukeminen, ennakkokyselyt, omien esimerkkien tuominen)

Käytännön vinkkejä verkkokauppaan toimittamiseen:

- Suositellut verkkotyökalut yhteiskehittämiseen (kuten Zoom-valkotaulu, Menti, Teams, Padlet ja Google Jamboard)
- Vinkkejä vuorovaikutukseen (kyselyt, pienryhmähuoneet, lyhyet kirjautumiset)
- Saavutettavuusnäkökohdat (kaistanleveys, kieli, tekstitykset)
- Valmistele osallistujille ennakkolukemista tai tehtäviä.

2.2 TYÖKALUT JA MALLIT

2.2.1 Työkalu 1: Riskienhallinnan kypsyystesti pk-yrityksille

Riskienhallinnan itsearviointikypsyystestin avulla matkailuyritykset voivat määrittää kypsyytensä (nykytilanteensa) riskienhallinnassa. Testin lopussa saat kuvauksen yrityksesi nykyisestä riskikypsyystasosta ja ehdotuksia siitä, mitä seuraavaksi tehdä yrityksesi riskikypsyysparantamiseksi. Testissä käsitellään seuraavia aiheita: standardit ja menettelytavat, prosessit, vaatimustenmukaisuus, suunnittelu ja tavoitteet, strategia, roolit ja vastuut, kulttuuri, riskiviestintä ja kriisinsietokyky.

Testi perustuu Lapin ammattikorkeakoulun kehittämään riskienhallinnan kypsyysmalliin ([Riskienhallinnan kypsyys - Moniulotteinen malli 2021](#)). Sen kehitti Lapin ammattikorkeakoulu osana ”Lapin matkailuyritysten riskienhallinnan ja resilienssin lisääminen osana strategista johtamista 2024–2026” -hanketta.

2.2.2 Työkalu 2: Tulevaisuuspyörä

[Tulevaisuudenpyörä](#)¹⁹ on ennakointityökalu, jota käytetään trendin, tapahtuman tai päätöksen seurausten tutkimiseen. Se auttaa visualisoimaan ensimmäisen, toisen ja kolmannen asteen vaikutuksia jäsenmällä tavalla. Tulevaisuuspyörä tukee strategista ajattelua, ennakoivaa aaltoiluvaikutuksia ja herättää luovaa keskustelua tulevaisuuden skenaarioista.

Vaiheittaisten ohjeiden avulla Tulevaisuuspyörä on helppokäyttöinen ja sitä voidaan käyttää erilaisissa yhteyksissä ja ympäristöissä. Riskienhallinnassa riski voidaan ottaa keskeiseksi tapahtumaksi, jota sitten käsitellään työkalun avulla.

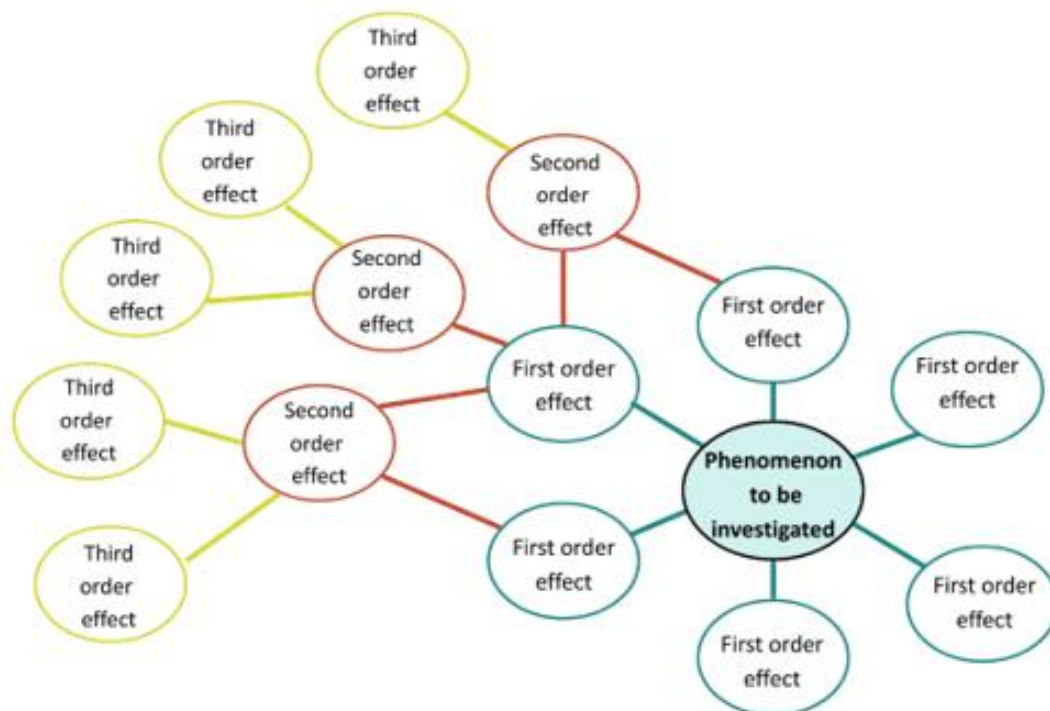
1. Määrittele keskeinen aihe.
Aseta trendi, tapahtuma tai päätös pyörän keskelle.

¹⁹ [Tulevaisuudenpyörä, 2025](#)

2. Tunnista ensimmäisen asteen vaikutukset.
Mieti välittömiä seurauksia ja sijoita ne ensimmäiseen kehään.
3. Laajenna toisen ja kolmannen asteen vaikutuksiin.
Kysy jokaisen seurauksen kohdalla ”Mitä tapahtuu seuraavaksi?” ja lisää kerroksia.
4. Käytä selkeää syy-seuraus-logiikkaa.
Varmista, että jokainen linkki osoittaa uskottavan suhteen.
5. Kannusta erilaisia näkökulmia.
Ota mukaan eri taustoista tulevia osallistujia rikkaampien oivallusten saamiseksi.

Käytännön vinkkejä:

- Aloita laajasti, tarkenna sitten: Aloita useilla ideoilla, ryhmittele ja priorisoi sitten.
- Käytä värikoodausta: Eri värit positiivisille, negatiivisille ja epävarmoille vaikutuksille.
- Yhdistä muihin työkaluihin: Yhdistä SWOT- tai skenaariosuunnitteluun syvällisempää analyysia varten.
- Dokumentoi oletukset: Kirjaa ylös, miksi kutakin seurausta pidetään todennäköisenä.
- Digitaaliset työkalut auttavat: Käytä miellekarttaohjelmistoa tai Zoom Whiteboardia helppoon muokkaamiseen ja jakamiseen.



Kuva 5 Tulevaisuuspyörä -työkalu (muokattu Martin Börjessonilta)

2.2.3 Työkalu 3: Kriisiviestinnän tarkistuslista pk-yrityksille

1. Kriisivalmius ja -suunnittelu

- Onko teillä kirjallinen kriisiviestintäsuunnitelma?
- Oletko määrittänyt selkeät roolit ja vastuut kriisitilanteita varten?
- Oletko tunnistanut liiketoimintaasi liittyvät mahdolliset riskit ja kriisiskenaariot?
- Ovatko viestintäkanavasi (puhelin, sähköposti, sosiaalinen media) valmiina ja testattuina?

2. Sisäinen viestintä

- Onko henkilöstönne tietoinen kriisiviestintäkäytännöistä?
- Oletko antanut henkilökunnalle selkeät ohjeet hätätilanteita varten?
- Onko sisäisistä päivityksistä vastuussa oleva henkilö tai tiimi määritelty?

3. Ulkoinen viestintä

- Onko teillä suunnitelma asiakkaiden tiedottamiseksi kriisin aikana?
- Onko olemassa valmiita malleja lehdistötiedotteille ja sosiaalisen median julkaisuille?
- Ovatko median ja kumppaneiden yhteystiedot helposti saatavilla?

4. Nopea reagointi ja läpinäkyvyys

- Onko olemassa protokollaa välittömälle viestinnälle kriisin sattuessa?
- Onko viestisi rehellistä, empaattista ja rauhoittavaa?
- Onko teillä tapa kerätä asiakaspalautetta kriisin aikana?

5. Maineenhallinta

- Onko olemassa strategiaa brändisi suojaamiseksi ja vahinkojen minimoimiseksi?
- Oletko valmis reagoimaan väärään tietoon tai sosiaalisen median vastareaktioon?
- Oletko tarkastellut aiempia kriisejä ja päivittänyt suunnitelmaasi saatujen kokemusten perusteella?

JOHTOPÄÄTÖS

Euroopan matkailuekosysteemi toimii aikakaudella, jota leimaavat epävakaas, epävarmuus ja nopea muutos. Kuten tässä oppaassa korostetaan, kriisit eivät ole enää harvinaisia, yksittäisiä tapahtumia – ne ovat yhä päällekkäisempiä, monimutkaisempia ja globaalimpia. Matkailualan pk-yrityksille, jotka usein toimivat rajallisilla resursseilla, mutta ovat alueellisten talouksien selkäranka, kyky ennakoida, kestää ja toipua häiriöistä on olennaista pitkän -aikavälin kilpailukyvyyn ja kestävyden kannalta.

Opas on tarjonnut käytännöllisen ja helposti lähestyttävän pohjan riskienhallinnan ja kriisivalmiuden ymmärtämiselle matkailukontekstissa. Se on korostanut ennakoivan riskienhallinnan merkitystä, selventänyt keskeisiä käsitteitä ja esitellyt jäsenneilyn prosessin, jonka avulla koulutuksen käyneet voivat itse kouluttaa pk-yrityksiä erilaisissa toimintaympäristöissä. Painottamalla sekä strategista suunnittelua että päivittäistä valmiutta opas tukee matkailuyrityksiä integroimaan kriisinsietokyvyn ydintoimintoihinsa sen sijaan, että sitä pidettäisiin ulkoisena lisänä.

Kriisinhallinta ja viestintä tunnistettiin kriisinsietokyvyn keskeisiksi osiksi. Selkeät roolit, oikea-aikainen tiedotus ja läpinäkyvä viestintä auttavat suojaamaan asiakkaita, työntekijöitä ja brändin mainetta epävarmuuden hetkinä. Samoin yritysten sisäistä, arvoketjujen välistä sekä yhteisö- ja kohdetasolla tehtävää yhteistyötä korostettiin ratkaisevana tekijänä tehokkaassa valmiustyössä ja reagoinnissa. Matkailuyritykset toimivat verkostoissa, ja siksi jaettu vastuu ja yhteinen suunnittelu ovat olennaisia.

Raportissa esitetyt koulutustyökalut ja -menetelmät tarjoavat kouluttajille konkreettisia tapoja parantaa pk-yritysten selviytymiskykyä. Ennakointimenetelmien, käytännönläheisten -yhteiskehittämistyökalujen ja strukturoitujen koulutustilaisuusmallien avulla opas tukee kiinnostavien ja vaikuttavien oppimiskokemusten tarjoamista. Näiden resurssien avulla kouluttajat voivat helpottaa tiedonsiirtoa, vaikka he eivät itse olisi riskienhallinnan asiantuntijoita, mikä vahvistaa paikallisia valmiuksia ja antaa pk-yrityksille mahdollisuuden ryhtyä ennakoiviin toimiin.

Resilienssin rakentaminen on viime kädessä jatkuva matka. Se vaatii säännöllistä arviointia, jatkuvaa oppimista ja sitoutumista kaikilta matkailuekosysteemin toimijoilta. Ottamalla käyttöön jäsenneilyjä riskienhallintakäytäntöjä ja edistämällä valmiuskulttuuria matkailualan pk-yritykset voivat paitsi vähentää haavoittuvuutta häiriöille, myös asemoittua hyödyntämään muutoksen tarjoamia mahdollisuuksia.

INSPIRES-projektin tavoitteena on tukea tätä siirtymistä kohti kestävämpää, joustavampaa ja tulevaisuuteen -suuntautuneempaa matkailuekosysteemiä Euroopassa. Yhteisten työkalujen, yhteistyöhön perustuvan oppimisen ja vahvistettujen verkostojen avulla tämä opas edistää tätä tavoitetta antamalla kouluttajille ja pk-yrityksille olennaiset tiedot epävarmuustekijöiden navigoimiseksi – ja menestymiseksi niistä huolimatta.

AVAINSANAT

Kriisi	Riskin toteutuminen (ei-toivottu tapahtuma). Kriisi voidaan määritellä organisaation sisäiseksi ja yksilön elämän eri vaiheissa vallitsevaksi äärimmäiseksi ristiriitaiseksi tilaksi, joka uhkaa heidän elinkelpoisuuttaan ja ympäristöä. Kriisi on se osa hätätilannetta, joka jatkuu riskin toteutumisen jälkeen.
Kriisinhallinta	Systemaattinen tapa varautua yrityksen riskeihin. Se sisältää kriisien ehkäisyn tai kriisijohtamisen.
Kriisiviestintä	Keskeinen osa kriisinhallintaa. Kriisiviestintä on viestintää poikkeuksellisessa tilanteessa, joka uhkaa ihmisiä, ympäristöä tai organisaation toimintakykyä tai mainetta.
Häiriö	Tilanne, jossa jonkin on vaikea jatkaa toimintaansa normaalisti.
Ennakointi	Viittaa tiettyjen työkalujen ja menetelmien soveltamiseen tulevaisuustyössä, esimerkiksi horisonttikartoitukseen (tiedon keräämiseen tulevaisuudesta) ja skenaarioihin (millainen tulevaisuus voisi olla).
Tulevaisuusajattelu	viittaa systemaattisiin lähestymistapoihin tulevaisuuden ajattelemiseen ja sellaisten tekijöiden tutkimiseen, jotka voisivat synnyttää mahdollisia ja todennäköisiä tulevaisuuden ominaisuuksia, tapahtumia ja käyttäytymismalleja.
Tapahtuma	Tapahtumat tai tilanteet, jotka voivat olla tai voisivat johtaa häiriöön, menetykseen, hätätilanteeseen tai kriisiin.
Resilienssi	Kyky toipua ja sopeutua poikkeavaan tilanteeseen. Organisaation kyky sietää ulkoisia ja sisäisiä häiriöitä. Resilienssiä vahvistetaan riskienhallinnan (ennakoinnin), suunnittelun, verkostoitumisen, osallistumisen, oppimisen, viestinnän, palautejärjestelmän (seuranta ja reagointi) ja hyvän johtamisen avulla.
Riski	Ei-toivotun tapahtuman mahdollisuus. Riski viittaa epävarmuuden vaikutukseen tavoitteisiin, poikkeamaan odotetusta. Vaikutus voi olla positiivinen tai negatiivinen odotettuun verrattuna.
Riskienhallinta	Riskienhallintaa voidaan pitää prosessina, jonka avulla riskit tunnistetaan ja arvioidaan sekä valitaan ja toteutetaan toimenpiteitä niiden seurausten vähentämiseksi.
SWOT	-analyysi on strateginen suunnittelutyökalu, jota käytetään arvioimaan projektin tai liiketoiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.
Matkailun turvallisuus	Viittaa toimenpiteisiin, käytäntöihin ja toimintatapoihin, joiden tarkoituksena on suojella turisteja ja työntekijöitä vaaralta ja varmistaa heidän hyvinvointinsa matkustamisen aikana.

LÄHTEET

Euroopan komissio . 2021. EU:n teollisuusstrategian päivitys. Viitattu 6.12.2025, saatavilla osoitteessa https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy_en.

Euroopan komissio. 2022. Matkailun siirtymäpolku: EU:n strategia vihreän ja digitaalisen muutoksen vauhdittamiseksi. Viitattu 19.11.2025, saatavilla osoitteessa <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/ttp-reports/tourism-transition-pathway-eu-strategy-boost-green-and-digital-transformation>

Euroopan komissio . 2024. Kriisinhallinta ja hallinto. Loppuraportti. ”Crisis Management and Governance in Tourism” -hanke. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto. Viitattu 14.1.2026, saatavilla osoitteessa <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/765a7513-b2bc-11ef-acb1-01aa75ed71a1/language-en>

Euroopan komissio. 2025. KOMISSION TIEDONANTO EUROOPAN PARLAMENTILLE JA NEUVOSTOLLE Strateginen tulevaisuuskatsaus 2025 Resilienssi 2.0: EU:n voimaannuttaminen kukoistamaan turbulenssin ja epävarmuuden keskellä. Viitattu 6.12.2025, saatavilla osoitteessa <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0484>

Euroopan innovaationeuvosto ja pk-yritysten toimeenpanovirasto (Euroopan komissio). 2024. Matkailun kriisinhallinta ja hallinto. Matkailun kriisinhallinnan ja hallinnon loppuraportti. Viitattu 22.12.2025, saatavilla osoitteessa <https://op.europa.eu/s/Adjv>

Euroopan matkailukomissio . 2024a. Matkailukriisit: Vaikutukset ja opetukset eurooppalaisista matkakohteista. ETC:n markkinatietoraportti. Viitattu 19.11.2025, saatavilla osoitteessa <https://etc-corporate.org/uploads/2024/09/Crises in Tourism Impacts and Lessons from European Destinations -2024-ETC.pdf> .

Euroopan matkailukomissio . 2024b. Kriisinhallinnan tarkistuslista kansallisille matkailujärjestöille. Viitattu kohdassa 4.1. Saatavilla osoitteessa <https://transition-pathways.europa.eu/system/files/2024-09/Crisis Management Checklist for NTOs 2024-ETC.pdf>

Tulevaisuudenpyörä. 2025. Visuaalinen paradigma verkossa. Viitattu 6.12.2025, saatavilla osoitteessa <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/decision-analysis/what-is-futures-wheel/>

Helameri, E., Iivari, P., Satokangas, P. & Nisula, S. 2023. Kohti turvallisempaa matkailuliiketoimintaa. Lainattu 11.12.2025 saatavilla <https://lapinamk.fi/e-kirja/kohti-turvallisempaa-matkailuliiketoimintaa/#2-2-kriisi-ja-kriisinhallinta>

Hopkins , P. 2017. Riskienhallinnan perusteet. Tehokkaan riskienhallinnan ymmärtäminen, arviointi ja toteuttaminen. Wrap Distribution Ltd. Viitattu 19.11.2025. Saatavilla osoitteesta [https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20(%20PDFDrive%20).pdf)

Iivari P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksissä. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Sisäinen turvallisuus. Sisäministeriön julkaisu. Sisäasiainministeriön julkaisu 8/2011. Lainattu 15.2.2023 saatavilla osoitteessa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf

Iivari , P. 2012. Liiketoiminnan kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Julkaisija Rovaniemen ammattikorkeakoulu

Lapin matkailuyritykset osana strategisen johtamisen 2024-2026 hanketta. Viitattu 11.12.2025 saatavilla [Lapin matkailuyritysten riskienhallinnan ja resilienssin kasvattamisessa, Matrix 2 - Lapin ammattikorkeakoulu](#)

Lapin ammattikorkeakoulu. 2025. Lapin matkailuyritysten riskienhallinnan ja sietokyvyn lisääminen osana strategista johtamista 2024-2026 -hanke. Viitattu 9.11.2025, saatavilla osoitteessa <https://link.webpolsurveys.com/Participation/Public/7a5ad938-3dcc-426a-b069-1c20c4ac255e?displayId=Fin3362675>

Euroopan alueiden verkosto kilpailukykyisen ja kestävä matkailun edistämiseksi. Viitattu 11.12.2025, saatavilla osoitteessa <https://necstour.eu/>

Riskimatriisi . Viitattu 8.1.2026. Saatavilla seuraavissa lähteissä: <https://auditboard.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix>

Sitra. 2024. Ennakointi. Viitattu 10.11.2025. Saatavilla verkossa <https://www.sitra.fi/en/foresight/>

TCMI . 2022. Kansallinen riskien ehkäisy ja kriisinhallinnan aloite. Viitattu 31.1.2026. Saatavilla osoitteessa <https://uftourism.org/riskpreventioninitiative>.

Maailman terveysjärjestö. 2023. Permakriisistä selviytymiskykyyn: tarttumattomat taudit hätätilanteisiin varautumisessa ja reagoinnissa . Viitattu 4.2.2026, saatavilla osoitteessa <https://www.who.int/europe/multi-media/item/from-permacrisis-to-resilience--noncommunicable-diseases-in-emergency-preparedness-and-response#>

LIITTEET

Liite 1

Esimerkki 1: 2 tunnin työpaja paikan päällä

Osa	Sisältö
Työpajan tyyppi	2 tunnin työpaja paikan päällä
Aihe	Johdatus riskienhallintaan matkailualan pk-yrityksille
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Lisätä tietoisuutta riskienhallinnan perusprosessista • Tunnistaa keskeiset sisäiset ja ulkoiset riskit • Laadi yksinkertainen riskikartta • Rakentaa yhteistä ymmärrystä ekosysteemiriskeistä
Tarvittavat materiaalit	Fläppitaulut, tarralaput (3 väriä), tussit, tulostettu riskikarttapohja, projektori (valinnainen), teippi.
Esityslista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tervetuloa ja esittely (10 min) 2. Miniluento: Riskienhallinnan perusteet (15 min) 3. Yksilötehtävä: Riskien tunnistaminen (15 min) 4. Ryhmätyöskentely: Riskikartan laatiminen (30 min) 5. Yhteiskeskustelu (20 min) 6. Toimintasuunnitelman esittely (10 min) 7. Pohdinta ja sitoumukset (10 min)
Odotettu tuotos	<ul style="list-style-type: none"> • Ensimmäinen versio pk-yritysten riskikartasta • Jaettu alueellinen riskiklusterikartta • Yksi toimenpidesitoumus osallistujaa kohden

Liite 2

Esimerkki: 90 minuutin verkkokoulutus

Osa	Sisältö
Koulutustyyppi	90 minuutin verkkokoulutus
Aihe	Kriisiviestinnän perusteet pk-yrityksille
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Esittele kriisiviestinnän perusteet. • Käytä kriisiviestinnän tarkistuslistaa oikeiden esimerkkien avulla. • Laadi uudelleenkäytettävä kriisiviestipohja.
Tarvittavat materiaalit	Diat, pienryhmähuoneet, Jamboard/Padlet/Zoom-valkotaulu, kriisiviestinnän tarkistuslista (PDF), esimerkki huonosti kirjoitetusta kriisiviestistä.
Esityslista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tervetuloa ja tekninen tarkistus (10 min) 2. Keskeiset käsitteet: Kriisiviestintä (10 min) 3. Esimerkkianalyysi (10 min) 4. Pienryhmätehtävä: Viestin uudelleenkirjoittaminen (20 min) 5. Esitys ja palaute (15 min) 6. Tarkistuslistan soveltaminen (10 min) 7. Yksilöllinen pohdinta (5 min) 8. Kysymykset ja vastaukset + lopetus (5 min)
Odotettu tuotos	<ul style="list-style-type: none"> • Parannettu kriisiviestinnän viestipohja • Tarkistuslista itsearviointiin • Selkeät, käytännölliset parannukset jokaiselle yritykselle

Liite 3

Esimerkki: Puolen päivän yhteiskehittämistuntto

Osa	Sisältö
Istunnon tyyppi	Puolen päivän yhteiskehittämisesessio (4 tuntia)
Aihe	Matkailualan pk-yritysten riskikartan kehittäminen yhdessä
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Ymmärrä paikallisen matkailuekosysteemin riskimaisema. • Luo yhdessä yhteinen klusteritason riskikartta. • Tunnista organisaatioiden välisiä yhteistyötä vaativia riskejä. • Rakenna perusta yhteiselle kriisinsietokykystrategialle.
Tarvittavat materiaalit	Suuri huone, jossa on seinätilaa, A1-arkkeja, tarralappuja, tusseja, tulostettuja mallipohjia (riskimatriisi , sidosryhmäkartta), projektori ja virvokkeita.
Esityslista	<p>1. Tervetuloa ja odotukset (15 min)</p> <p>2. Yhteinen ymmärrys: Mitä riskienhallinta on? (20 min) 3. Yrityksen riskien tunnistaminen (25 min) 4. Yhteiskehittämiskierros 1: Klusterien muodostaminen (30 min) 5. Yhteiskehittämiskierros 2: Vaikuttavuus-todennäköisyysarviointi (40 min) 6. Kahvitauko (10 min) 7. Pk-yritysten välinen analyysi (25 min) 8. Priorisointi (20 min) 9. Toimintapolut (30 min) 10. Loppukeskustelu (15 min) 11. Yhteenveto (10 min)</p>
Odotettu tuotos	<ul style="list-style-type: none"> • Täydellinen yhteistyössä luotu riskikartta • Kriittisten riskien priorisoitu luettelo • Toimenpiteitä ja yhteistyöpolkuja • Vahvistettuja suhteita pk-yritysten ja sidosryhmien välillä