



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Jatkuvuuden hallinnan lähtökohdat matkustajasatamissa Helsingin Satama Oy:ssä

Eero Laaksonen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Jatkuvuuden hallinnan lähtökohdat
matkustajasatamissa Helsingin Satama
Oy:ssa

Eero Laaksonen
Turvallisuusjohtamisen YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Eero Laaksonen

Jatkuvuuden hallinnan lähtökohdat matkustajasatamissa Helsingin Satama Oy:ssa

Vuosi 2018

Sivumäärä 48

Liiketoiminnan kannalta yrityksen pitää kyetä selviämään erilaisista toimintaan kohdistuvista häiriötilanteista. Tämän vuoksi organisaation on luotava tehokas ja toimiva jatkuvuuden hallinnan prosessi sekä jatkuvuussuunnitelma tukemaan liiketoiminnan edellytyksiä.

Tämä opinnäytetyö keskittyy tutkimaan jatkuvuuden hallintaan liittyviä tekijöitä Helsingin Sataman matkustajasatamat - liiketoimintayksikön näkökulmasta. Helsingin Satama Oy on Euroopan johtava matkustajasatama, jonka toiminnassa on otettava huomioon myös jatkuvuuteen liittyvät tekijät. Matkustajasatamien toiminnan perusta on luoda varustamoille ja muille satamassa toimiville sidosryhmille puitteet ja edellytykset liiketoiminnan harjoittamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Helsingin Satama Oy:n jatkuvuussuunnitteluun liittyviä vaatimuksia. Sataman asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat sataman toiminnan kannalta tärkeitä, jonka vuoksi tutkimuksessa on keskitytty jatkuvuuden hallintaan liittyvän teorian kartoituksen lisäksi näiden sidosryhmien näkökulmaan. Tarkoituksena on ymmärtää, mihin sataman tulee jatkuvuussuunnittelussa keskittyä. Samalla pohjustetaan kokonaisvaltaista jatkuvuuden hallinnan prosessia.

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastattelujen avulla. Keskeisimmät teoriat ovat olleet jatkuvuuden hallinnan viitekehyksen ymmärtäminen, jatkuvuussuunnittelun merkitys liiketoiminnassa sekä kokonaisvaltainen jatkuvuuden hallinta prosessin kehittäminen. Teemahaastattelujen avulla kartoitettiin sidosryhmien näkökulmaa sataman jatkuvuuden hallintaan liittyviin tekijöihin. Yhdessä teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluista saatujen tulosten avulla on voitu tunnistaa jatkuvuuteen vaikuttavat tekijät. Samalla on voitu ymmärtää, minkälaisiin toimenpiteisiin on ryhdyttävä jatkuvuuden hallinnan kehittämiseksi.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että matkustajasatamien operatiiviseen toimintaan liittyy jatkuvuutta uhkaavia tekijöitä. Jatkuvuuden hallintaan liittyvät tekijät ymmärretään hyvin, mutta sataman on keskityttävä vielä nykyistä paremmin kriittisten prosessien tunnistamiseen ja eri prosessien välisten riippuvuussuhteiden määrittämiseen. Tämän johdosta matkustajasatamissa on suositeltavaa tehdä liiketoiminnan vaikutusanalyysi sekä kehitettävä kattava ja konkreettinen prosessi jatkuvuuden hallinnan kehittämiseksi.

Tästä tutkimuksesta saatujen tulosten valossa matkustajasatamien on kehitettävä jatkuvuuden hallintaa ottamalla jatkuvuuteen liittyvät riskit paremmin huomioon olemassa olevassa riskienhallintaprosessissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa tehtävissä kattavimmissa jatkuvuus- tai valmiussuunnitelmissa, jotka tukevat sataman ja asiakkaiden toimintaa.

Asiasanat: jatkuvuuden hallinta, varautuminen, satama, riskienhallinta

Eero Laaksonen

The Basis of Continuity Management in the Passenger Harbours at the Port of Helsinki Ltd.

Year 2018

Pages

48

An organisation should be able to recover from different disruptions from the business point of view. This means that the organisation must create an efficient and functional business continuity process and a continuity plan to sustain the business requirements.

This thesis concentrates on studying the factors related to business continuity from the Port of Helsinki's Passenger harbours' point of view. Port of Helsinki Ltd. is the leading passenger harbour in Europe, which has to consider business continuity in its operations. The ground-work in the operation of the passenger harbours is to create the grounds and infrastructure for shipping companies and other stakeholders to do business.

The goal in this thesis is to study the requirements related to the business continuity of Port of Helsinki Ltd. Port of Helsinki's customers and other stakeholders are important for the harbours' operations, and therefore this study concentrates on both gathering theory about business continuity and the point of view of the stakeholders. The purpose is to understand what the Port should focus on in business continuity. In addition, its purpose is to prepare the ground for the overall business management process.

The study has been carried out by using literature review and theme interview. The main theories are the understanding of the framework of business continuity, the importance of continuity planning in business and the continuous improvement of business continuity management process. Theme interviews were used to gather information about the perspective of the stakeholders on issues related to business continuity in the harbour. Together with the theoretical framework and the results from the interviews it has been possible to identify the factors related to business continuity. This has helped to understand what sort of measures it is important to take in order to improve business continuity.

The results of this study demonstrate that there are threats related to the operations of passenger harbours. The factors related to business continuity are well understood but the Port needs to concentrate better to identify critical processes and to define dependencies between different processes. This leads to the conclusion that the organisation should carry out a business impact analysis and develop a comprehensive and concrete process to improve business continuity.

In the light of the results of this study, passenger harbours need to improve business continuity by taking business related risks better into account in the risk management process. The conclusions can be utilized in the more detailed continuity and preparedness plans, which underpin the operations of the harbour and its customers.

Keywords: business continuity management, contingency planning, harbour, risk management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
2.1	Käsitteet	8
2.2	Tutkimuskysymykset ja rajaus	10
3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	10
3.1	Kirjallisuuskatsaus	11
3.2	Teemahaastattelu	12
3.3	Analysointimenetelmät	14
4	Kohdeorganisaatio	14
4.1	Helsingin Sataman organisaatio	15
4.2	Matkustajasatamat	16
4.3	Nykytilanne jatkuvuuden hallinnan näkökulmasta	16
5	Teoreettinen viitekehys	17
5.1	Jatkuvuudenhallinnan viitekehys	17
5.2	Jatkuvuussuunnittelu liiketoiminnan tukena	20
5.3	Jatkuvuuden hallinnan kehittäminen	25
5.4	Teoreettisen viitekehysten yhteenveto	27
6	Tutkimuksen toteutus	28
6.1	Tutkimuksen aloitus	28
6.2	Kirjallisuuskatsaus	28
6.3	Teemahaastattelu	31
7	Tulokset	33
7.1	Kirjallisuuskatsauksen tulokset	33
7.2	Teemahaastattelun tulokset	35
8	Johtopäätökset	36
9	Kehittämiskohteet	38
10	Työn arviointi	40
10.1	Reliabiliteetti	40
10.2	Validiteetti	40
10.3	Yleistä arviointia ja pohdintaa	41
	Lähteet	42
	Kuviot	45
	Taulukot	45
	Liitteet	46

1 Johdanto

Yrityksen tai organisaation näkökulmasta liiketoiminnan häiriöttömyys on ensiarvoisen tärkeää. Yrityksen liiketoiminta on sen toiminnan perusta, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan asettamansa strategiset tavoitteet, kilpailuedun sekä tärkeimpänä tyydyttämään asiakkaiden, osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien tarpeet. Jotta yrityksen kilpailukyky sekä toiminta pysyvät riittävän korkealla tasolla, liiketoimintaa on pystyttävä ylläpitämään niin normaalioloissa kuin häiriötilanteissa. Pienetkin häiriötilanteet saattavat hoitamattomina johtaa vakaviin seurauksiin yrityksen toiminnan kannalta.

Jatkuvuuden hallinta ja jatkuvuussuunnittelu ovat keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa. Niiden avulla yritys pyrkii varmistamaan, että sen toiminta jatkuu sellaisissa häiriötilanteissa, jotka vaikuttavat negatiivisesti yrityksen ydin- ja tukiprosesseihin. Organisaation on ymmärrettävä, mitkä sen tärkeimmät prosessit ovat ja huolehdittava riittävällä suunnittelulla, miten niiden toimintakyky pysyy mahdollisimman korkealla tasolla niihin vaikuttavista häiriöistä huolimatta. Riittävän hyvällä jatkuvuuden hallinnalla yritys saa myös strategisella tasolla kilpailuvaltin, sillä poikkeustilanteisiin varautumalla voidaan olla kilpailijoihin nähden etulyöntiasemassa.

Helsingin Satama Oy on Euroopan johtava matkustajaliikenne satama. Sataman toiminnan tarkoituksena on luoda sen asiakkaille ja sidosryhmille toiminnalliset puitteet, jotta satamassa toimivien varustamoiden, palveluntuottajien ja viranomaisten toimintaedellytykset olisivat mahdollisimman hyvät. Tukemalla asiakkaiden toimintaa, satama varmistaa myös oman liiketoimintansa jatkuvuuden.

Jatkuvuuden hallinta on varsin laaja käsite. Siksi tässä opinnäytetyössä keskitytään kartoittamaan jatkuvuuden hallinnan ja jatkuvuussuunnittelun perusvaatimuksia organisaation toiminnan kannalta. Varsinaiseksi tutkimuskohteeksi on aiheeseen liittyvän teorian ymmärtämisen lisäksi valikoitunut satamalle tärkeät sidosryhmät ja heidän näkökulmansa jatkuvuuden hallintaan ja jatkuvuussuunniteluun. Asiakkaat ja sidosryhmät sekä heidän toimintansa ovat symbioosissa sataman toiminnan kannalta ja siksi on luontevaa kartoittaa heidän näkemyksiään satamatoiminnan jatkuvuuden hallinnasta.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään organisatorisesti Helsingin Satama Oy:n matkustajasatamiin. Lähtökohtaisesti tässä organisaation osassa ei ole olemassa varsinaista valmius- tai jatkuvuussuunnitelmaa ja siksi sataman näkökulmasta asian kartoittamista on pidetty tärkeänä. Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään vain jälkimmäistä, jotta normaalin yritystoiminnan jatkuvuuteen vaikuttavista tekijöistä saadaan käsitys ilman että lähdetään tutkimaan tarkemmin poikkeusoloihin keskeisesti liittyvää valmiussuunnittelua. Jatkuvuuden hallinta ja jatkuvuus-

suunnittelu ovat myös luontevampia tutkimuskohteita tilanteessa, jossa organisaatio lähtee suunnitteluun lähes alkutekijöistä.

Opinnäytetyö kostuu kahdesta tutkimuksellisesta osasta. Ensimmäisenä on perinteinen kirjallisuuskatsaus, jonka lähtökohtana on kartoittaa teoriapohjaa jatkuvuuden hallinnalle. Tämän tutkimuksen osan avulla pyritään muodostamaan kuvaa siitä, mitkä asiat ovat keskeisiä jatkuvuuden hallinnan kannalta perehtymällä aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen, tutkimuksiin sekä opinnäytetöihin. Päättökäsitelmänä on teemahaastattelu, jonka avulla kartoitetaan satamalle tärkeiden sidosryhmien ja asiakkaiden näkemyksiä siitä, mitkä ovat sataman toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa tärkeitä asioita. Koska organisaatiossa ei ollut olemassa konkreettista mallia jatkuvuuden hallinnalle eikä erillistä jatkuvuussuunnitelmaa, oli luontevaa keskittyä tutkimuksessa jatkuvuuden hallinnan perusteisiin. Myös sataman rooli ja tehtävä tukivat ajatusta kartoittaa ensin sidosryhmien näkökulmaa tutkittavaan ilmiöön.

2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Tavoite määritellään heti kappaleen alussa käsittämään jatkuvuussuunnittelun vaatimuksia. Seuraavaksi kuvataan opinnäytetyön tarkoitus, joka on luoda pohjaa tulevaisuudessa tehtävälle jatkuvuussuunnitelmalle. Lisäksi luvussa käydään läpi opinnäytetyön keskeiset käsitteet lyhyesti, jonka jälkeen esitellään opinnäytetyötä ohjaavat tutkimuskysymykset ja tutkimukseen liittyvät rajaukset.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Helsingin Satama Oy:n jatkuvuussuunnitteluun liittyviä vaatimuksia. Helsingin Satama Oy jakautuu kahteen liiketoimintayksikköön, joista toinen on Matkustajasatamat ja toinen Vuosaaren Satama. Ensin mainittuun ei ole tehty suoranaista jatkuvuus- tai valmiussuunnitelmaa ja siksi sellaisen tekeminen ja siihen liittyvien asioiden kartoitus on erityisen tärkeää.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole tuottaa Helsingin Satama Oy:lle valmiussuunnitelmaa tai jatkuvuussuunnitelmaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda pohjaa tulevaisuudessa tehtävälle kattavalle jatkuvuussuunnitelmalle. Opinnäytetyössä hahmotetaan teorian kautta sitä, mitä vaatimuksia suunnitelmille on. Haastatteluilla sen sijaan kartoitetaan satamalle tärkeiden sidosryhmien näkökulmasta sitä, mitä sataman pitää omassa toimintansa jatkuvuussuunnittelussa ottaa huomioon jotta matkustajasatamien liiketoimintaa voidaan ylläpitää erilaisissa normaaliolojen häiriötilanteissa. Näiden pohjalta on tarkoituksena muodostaa kokonaiskuva siitä, mihin suunnittelussa tulisi keskittyä.

Matkustajasatamien (Eteläsatama, Katajanokka, Länsisatama) suurimmat haasteet jatkuvuuden näkökulmasta ovat pirstaloitunut maantieteellinen sijainti sekä varsin tiivis yhteys kanta-kaupunkiin. Toki tämä voidaan nähdä myös etuna jatkuvuussuunnittelun näkökulmasta, koska myös sataman toimintaa tukevat palvelut ovat helposti saatavissa. Tavoitteena ei ole siis teh-

dä jatkuvuussuunnitelmaa vaan tutkia niitä asioita, joita tulevassa suunnitelmassa olisi otettava huomioon. Opinnäytetyön tarkoitus on olla ikään kuin lähtölaukaus isommalle projektille, jonka lopputuloksena matkustajasatamille tuotetaan kattava jatkuvuussuunnitelma. Samalla voidaan luoda kuvaa siitä, minkälainen suunnitelman tulee olla ja onko sen painopisteen oltava enemmän kokonaisvaltaisessa jatkuvuuden hallinnassa vai enneminkin yksittäisten prosessien turvaamisessa tai valmiusasioiden suunnittelussa.

2.1 Käsitteet

Jatkuvuuden hallinta

Liiketoiminnan jatkuvuus on määritelty liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmiin keskittyvässä ISO 22301-standardissa (SFS-EN ISO 22301, 2) tarkoittamaan organisaation kykyä jatkaa tuotteidensa tai tuottamiensa palveluiden tuottamista hyväksyttävällä tasolla liiketoimintaan kohdistuneen häiriön jälkeen. Liiketoiminnan jatkuvuus voidaan nähdä myös eräänlaisena yrityksen toiminnan ja prosessien kestävytenä. Yrityksen toiminnan on omattava tietty sietokyky, jotta se pystyy selviämään siihen kohdistuvista ongelmista. (SFS-EN ISO 22301, 2; Business Continuity Insititute)

Organisaation on tunnistettava toimintansa liittyvät keskeisimmät tuotteet ja palvelut sekä niitä tukevat tukitoiminnot. Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta yrityksen on luotava selkeä strategia sekä suunnitelmat, jotta liiketoimintaa voidaan jatkaa häiriötilanteessa ja se pystytään palauttamaan normaalitasolle mahdollisimman nopeasti häiriön jälkeen. Jatkuvuudenhallinta ja liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu antavat viitekehyksen liiketoiminnan jatkuvuudelle. Liiketoiminnan jatkuvuus pitäisikin olla osa liiketoimintaa, koska sen avulla yritys voi saavuttaa liiketoiminnalleen etuja. (Business Continuity Insititute.)

Jatkuvuussuunnittelu

Jatkuvuussuunnittelu voidaan nähdä osana liiketoiminnan jatkuvuutta. Suunnittelun tarkoitus on ennen kaikkea taata yrityksen toimintojen jatkuvuus niin normaalioloissa, normaaliolojen häiriötilanteissa sekä poikkeustilanteissa kuin myös yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen kannalta kriittisissä erityistilanteissa. (Iivari & Laaksonen 2009, 18.)

Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä (2016, 24) kuvaa jatkuvuussuunnittelua toimilla, joiden avulla yritys tai organisaatio pyrkii pienentämään ja lyhentämään toimintaa haittaavien tapahtumien vaikutusta ja kestoja. Siihen sisältyy erilaisia toimenpiteitä, joiden on tarkoitus parantaa toimintaa häiriötilanteissa tai toipumista ongelmien jälkeen. Jatkuvuussuunnittelu sisältää myös suunnitelmat, joissa kuvataan johtaminen, vastuut ja toimenpiteet, joiden mukaan toimintoja voidaan jatkaa erilaisissa häiriötilanteissa. (Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 24.)

Riskienhallinta

Jatkuvuuden hallintaan liittyy oleellisesti myös riskienhallinta. Riskienhallinta-käsitteen ymmärtämiseksi on hyvä pohtia riski-termin määritelmää. Suomisen (2003, 9) mukaan riskillä on useita määritelmiä, mutta se merkitsee niitä vaaratekijöitä joille ihmiset altistuvat tiettyinä ajankohtana. Riski voidaan nähdä myös epävarmuuden vaikutuksena tavoitteisiin ja sille voidaan antaa matemaattinen määrittely. Siinä riski on tapahtuman todennäköisyyden tulo suhteessa riskin laajuuteen tai vakavuuteen. (Suominen 2003, 9; ISO 31000, 12.)

Suomisen (2003, 27) mukaan riskienhallinnan perinteinen käsitys on tarkoittanut prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavat vaarat voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. Modernimman ajattelun mukaan riskienhallinta ulottuu yrityksen kaikkien riskien suojaamiseen. Lanne (2007, 25) taas kuvaa riskienhallintaa suunnitelmalliseksi ja jatkuvaksi prosessiksi, joka tähtää yrityksen resursseihin ja liiketoimintaan vaikuttavien riskien tunnistamiseen, arvioimiseen ja hallitsemiseen. Voidaankin todeta riskienhallinnan olevan hyvin kokonaisvaltaista ja liittyvän kaikkeen organisaation liiketoimintaan. (Lanne 2007, 25; Suominen 2003, 27.)

Valmiussuunnittelu

Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmän Vahti-ohjeessa (2016, 24) valmiussuunnittelu kuvataan toimintana, jonka tarkoituksena on varmistaa elintärkeiden toimintojen jatkuminen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa niin, että ihmisten elinmahdollisuudet, yhteiskunnan toimintakyky ja kansallinen itsenäisyys pystytään turvaamaan. Iivari ja Laaksosen (2009, 20) taas viittaavat Vakuutusvalvonnan määritelmään valmiussuunnittelusta. Siinä valmiussuunnitelmalla tarkoitetaan normaaliaikana laadittavaa ja ylläpidettävää kuvausta niistä toimenpiteistä, joiden avulla yritys varmistaa toimintansa jatkamisen vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Valmiussuunnitelman tulisi sisältää kuvaukset toimintaperiaatteista häiriötilanteita ja poikkeusoloja varten, normaaliaikana suoritettavat varautumistehtävät, häiriötilanteiden ja poikkeusolojen toiminnot ja palvelut sekä tarvittava yhteistyö sidosryhmien kanssa. (Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 24; Iivari & Laaksonen 2009, 20.)

Varautuminen

Varautuminen kumpuaa valtioneuvoston määrittelemästä periaatepäätöksestä, jonka mukaan yhteiskunnan elintärkeät toiminnot on turvattava kaikissa olosuhteissa. Tällaisia toimintoja voivat olla valtion johtaminen, sotilaallinen puolustus, väestön toimeentuloturva ja toimintakyky sekä talouden ja yhteiskunnan toimivuus. Varautumiseen liittyvällä varautumissuunnittelulla tarkoitetaan julkishallinnon ja tiettyjen yritysten varautumisvelvoitetta ja siihen liittyviä suunnitelmia. (Iivari & Laaksonen 2009, 21.)

Varautuminen itsessään tarkoittaa valmistautumista ennakoita erilaisiin suuronnettomuuksiin, kriisitilanteisiin sekä tarvittaessa sotaan. Sillä tarkoitetaan toimintaa, jolla yhteiskunta ja siinä toimivat tahot varmistavat erilaisten yhteiskunnan kannalta tärkeiden toimintojen ja tehtävien hoitamisen kaikissa tilanteissa. Varautumisen tavoitteena voidaankin pitää yhteiskunnan toiminnan mahdollisimman häiriötön jatkuminen erilaisissa kriisitilanteissa. (Sisäministeriö 2017; Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 23.)

2.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus

Tutkimusongelman asettaminen ja muotoileminen saattaa olla jopa vaikeampaa kuin sen ratkaiseminen. Siksi tutkijan on pohdittava tarkoin kysymyksen asettelua ja tutkimuksen lähtökohtia. Voidaan ajatella, että tutkimusongelma on tutkimuksen lähtökohta. Opinnäytetyön ideana on, että tutkimusongelmaan liittyvät ratkaisut kuvataan ja selostetaan tutkimuksen kautta itse työssä (Hirsjärvi ym. 2004, 116-117).

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat "mitä tekijöitä on huomioitava jatkuvuuden hallinnassa, jotta sen avulla voidaan ylläpitää sataman toimintaa normaaliolojen häiriötilanteissa" sekä "mitä jatkuvuussuunnittelussa on otettava huomioon, jotta sen avulla voidaan ylläpitää sidosryhmien toimintaa normaaliolojen häiriötilanteissa". Tähän liittyy matkustajasatamien sisäiset tarpeet jatkuvuudenhallintaan sekä sidosryhmien tarpeet (viranomaiset, asiakkaat) jatkuvuudenhallinnan osalta. Suunnitelma tulisi siis rakentaa ottaen huomioon kaikkien em. ryhmien tarpeet.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain jatkuvuudenhallintaa, joka on osa varautumista. Yksi syy tähän oli se, että tutkija halusi perehtyä tiiviisti yhteen osaan sataman toiminnan kokonaisuutta. Toinen tekijä liittyi tutkittavan aiheen luonteeseen ja kohdeorganisaation lähtökohtiin. Aiheesta ei ollut työyhteisössä varsinaista pohjaa, johon olisi voitu tukeutua vaan ilmiötä lähdettiin tarkastelemaan organisaation näkökulmasta hyvin alkutekijöistä.

Asiakkaat ja sidosryhmät valittiin ainoiksi kohderyhmiksi. Tämä oli perusteltua, koska tutkimusongelmien näkökulmasta on järkevämpää kartoittaa ensin sidosryhmien näkökulmat jatkuvuuteen. Näin organisaation on helpompi peilata saatuja tuloksia oman organisaation tilaan ja siihen, mihin jatkuvuussuunnittelussa tulee keskittyä.

3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tutkimus voi pitää sisällään joko kvalitatiivista (laadullista) että kvantitatiivista (määrällistä) tutkimusotetta. Tässä opinnäytetyössä yhdistyvät osittain kummatkin tutkimuksen suuntaukset. Opinnäytetyön teoreettisena pohjana ovat jatkuvuuden hallintaan ja varautumiseen liittyvä kirjallisuus sekä aiheista tehdyt opinnäytetyöt. Näiden pohjalta on voitu muodostaa käsitys siitä, mitä jatkuvuuden hallinta ja valmiussuunnittelu pitävät sisällään ja mihin suuntaan tutkimusta on ollut mielekästä ja järkevää lähteä viemään.

Hirsjärven ym. (2004, 131) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisenä tarkat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ja teorioista, perusjoukon määrittely ja siitä otettu otos sekä aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kvalitatiivinen tutkimus on taas enemmänkin kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto on koottu luonnollisista ja todellisista tilanteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 131, 155.)

Opinnäytetyön on kvalitatiivista siinä mielessä, että sen teorian lähtökohtana on ollut kirjallisuuskatsaus, jossa on pyritty muodostamaan kuva jatkuvuuden hallinasta ja valmiussuunnitelusta käsitteinä sekä tutkimaan aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja opinnäytteitä. Toisaalta tutkimusote on myös kvalitatiivinen, sillä lopullisten johtopäätösten pohjana on tietystä, rajatulta joukolta tutkittavia, saatu ja muodostettu kuva, mitä asioita suunnittelussa on otettava huomioon.

3.1 Kirjallisuuskatsaus

Jotta opinnäytetyön tekijä saa mahdollisimman laajan kuvan käsittelemästään aiheesta, hänen on syytä perehtyä aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen ja tehtyihin tutkimuksiin sekä opinnäytetöihin. Tarkoituksena on, että aluksi otetaan selvää, mitä ja miten muut tutkijat ovat tehneet. Sitä kautta aiheen rajaaminen on helpompaa ja samalla opinnäytetyön tekijä pystyy sovittamaan sen olemassa olevaan tutkimuskenttään. (Hirsjärvi 2004, 98.)

Metsämuuronen (2009, 39-40) toteaa, että tiedolle on tyypillistä kumuloituvuus eli tiedon kasaantuminen. Nimenomaan tämän vuoksi on tärkeää ja hyödyllistä tutustua siihen kirjallisuuteen, joka koskettaa valittua aihepiiriä. Kirjallisuuden kautta on mahdollista löytää tutkimusongelmaan teoreettinen pohja, jonka avulla voidaan keskittyä tarkemmin tutkimuksen kannalta oleellisiin ongelmiin.

Kirjallisuuteen perehtyminen on hyvä aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta opinnäytetyön tekijä pystyy muodostamaan riittävän yleiskuvan omasta aiheesta ja aihealueesta. Tärkeää on, että ensin perehdytään aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, punnitaan omaa tutkimustehtävää ja sitten siirrytään konkreettisesti aineiston keruuseen. On tärkeää ymmärtää, että kirjallisuuden tuntemus antaa riittävän varmuuden tutkimuksen tekemiseen ja tutkijan on helpompi perustella omat näkemyksensä tutkimuksen metodeista ja käsitteistä (Hirsjärvi ym. 2004, 98-99).

Tietoa on saatavilla monesta paikasta. Nopein tapa hankkia tietoa on internet, mutta keskeisimmät tiedonhankintaväylät ovat kuitenkin eri alojen akateemiset kirjastot. Internetissä tieto on varsin hajanaista, kun taas eri alojen tietokannoista tietojen haku onnistuu systemaattisemmin. Lisäksi kirjastoilla on yleensä omat tietokannat väitöskirjoja ja eritasoisia opinnäytetöitä varten. Näiden avulla tutkijan on mahdollista saada varsin laaja käsitys tutkit-

tavasta aihepiiristä ja siihen liittyvistä julkaisuista sekä niiden sisällöstä. (Metsämuuronen 2009, 42-43.)

Omien muistiinpanojen pohjalta tutkimuksen tekijä laatii tutkimuksensa teoreettiseksi perustaksi kirjallisuuskatsauksen. Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on keskittyä tutkimusongelman kannalta keskeiseen kirjallisuutteen, jota voivat olla esimerkiksi aikaisemmat tutkimukset tai aiheeseen liittyvät julkaisut. Tämän avulla tutkija pystyy hahmottamaan oman aihepiirin kokonaisuutta. Samalla saadaan tietoa siitä, miten paljon tutkimustietoa on olemassa, millaisesta näkökulmasta aihetta on mahdollisesti tutkittu ja mitä erilaisia menetelmiä on käytetty tutkimustulosten saamiseksi. Tutkijan on tuotava esille tutkimusaiheeseen liittyvät keskeiset näkökulmat, metodiset ratkaisut ja niiden kautta saavutetut tärkeimmät tutkimustulokset. (Hirsjärvi ym., 2004, 112; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 121.)

Kirjallisuuskatsauksia on eri tyyppisiä. Ne voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka ovat 1) kuvailevat katsaukset (narrative literature reviews), 2) systemaattiset kirjallisuuskatsaukset (systematic reviews, systematized reviews) sekä 3) määrällinen meta-analyysi ja laadullinen meta-synteesi (meta-analysis). Kuvailevat kirjallisuuskatsaukset kuvaavat aihepiiriin liittyvää aiempaa tutkimusta, sen laajuutta, syvyyttä ja määrää. Se on yleensä hyvin laaja. Tiedon määrän kasvaessa koko ajan, perinteisen kirjallisuuskatsauksen rinnalla on yleistynyt systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Siinä aihepiiri rajataan ja mukaan valikoidaan vain mahdollisimman edustava joukko luotettavia tutkimuksia. Tutkijan on päätettävä, mistä, millä tavoin ja kuinka kauan tietoa haetaan. Kirjallisuushaku toteutetaan neljältä taholta; tietokannat, viitehaku, käsinhaku sekä harmaan kirjallisuuden löytäminen. (Metsämuuronen 2009, 46-48, Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja.)

Kirjallisuuskatsaus vaatii tekijältään työtä. Tutkija ei voi vain referoida läpikäymäänsä aineistoa vaan aineistoa on pyrittävä lähestymään kriittisesti. Erilaiset näkökulmat ja tulokset on pystyttävä suhteuttamaan toisiinsa. Myös jäsentely on tärkeä osa katsausta. Erilaisten näkökulmien ja tulkintojen on tultava selkeästi esille. (Hirsjärvi ym. 2004, 112-113.)

3.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmiä. Hirsjärven ym. (2004, 193) mukaan haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä tutkija on suorassa vuorovaikutussuhteessa tutkittavan kanssa. Haastattelun yhtenä etuna on se, että aineiston keruu on joustavaa. Tutkija voi itse säädellä aineiston keruuta haluamallaan tavalla. Myös vastauksia voi tulkita enemmän, jos asiaa verrataan esimerkiksi kysymyslomakkeeseen. (Hirsjärvi ym., 2004 193-194.)

Haastattelun valinnalle voi olla monia syitä. Tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeimpinä syinä on saada syventävää tietoa tutkittavasta aiheesta. Vaikka teoriapohja ja kirjallisuuskat-

saus luovatkin hyvät lähtökohdat tutkimukselle, paremman kokonaiskuvan saamiseksi haastattelun käyttäminen on järkevää. (Hirsjärvi ym. 2004, 194.)

Haastattelun sisältyy myös haittoja ja ongelmia. Haastattelu on varsin aikaa vievä tutkimusmenetelmä. Lyhyessä ajassa tutkija ei saa riittävästi aineistoa tukemaan omaa tutkimustaan. Hirsjärvi ym.(2004, 195) toteaa, että haastatteluun sisältyy myös paljon virhelähteitä, jotka aiheutuvat sekä haastattelijasta että haastateltavasta.

Haastattelun muotoja on monia, mutta tässä tutkimuksessa aineiston keruuseen käytetään teemahaastattelua. Se on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa tutkijalla on tietyt ennalta suunnitellut teemat, jotka pohjautuvat aiempiin tutkimuksiin, itse aihepiiriin sekä opinnäytetyön teoriapohjaan. Haastattelu ei etene tarkkojen, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan haastattelijalla voi vapaammin keskustella aihepiiristä haastateltavan kanssa. Toki haastattelijalla on itse teemaan liittyviä tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla haastattelua voidaan ohjata oikeaan suuntaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 197, Tuomi & Sarajärvi 2002, 76; Menetelmäopetuksen tietovaranto.)

Teemahaastattelun näkökulmasta on tärkeää perehtyä riittävän laajasti tutkittavan ilmiöön, siitä olemassa olevaan tutkimusaineistoon sekä aihepiirin peruskäsitteisiin. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Tutkijan ei pidä aluksi lähteä rakentamaan kysymysluetteloa vaan teema-alueuuttelon. Hirsjärven & Tuomen (2014, 66) mukaan varsinaiset teema-alueet edustavat tällöin edellä mainittujen teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä ja luokkia. Ne ovat yksityiskohtaisempia kuin itse tutkimusongelmat ja haastattelutilanteessa ne toimivat haastattelijan muistilistana. Teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. Kysymykset eivätkä teema-alueet saa kuitenkaan rajoittaa tutkittavaan ilmiöön liittyvää moninaisuutta. Valittujen teema-alueiden pohjalta keskustelua voidaan tarvittaessa syventää. (Hirsjärvi & Tuomi 2014, 66-67.)

Ennalta suunnitellut teemat ohjaavat siis teemahaastattelun kulkua. Tutkijalla on omat lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, koska tarkoitus on että hän voi keskittyä itse haastatteluun. Ideana on keskustella varsin vapaasti eikä takertua yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Teemahaastattelu vaatii kuitenkin erittäin huolellista perehtymistä itse aiheeseen sekä haastateltavien henkilöiden tilanteen tuntemista. Vain tällä tavalla voidaan keskustelu kohdentaa oikeisiin teemoihin. Myös itse aihe sekä siihen liittyvät tutkimuskysymykset on pohdittava huolellisesti. Sama pätee myös haastateltaviin, jotka tutkijan on syytä valita tarkasti, jotta haluttu tieto saadaan esille. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78; Menetelmäopetuksen tietovaranto.)

3.3 Analysointimenetelmät

Laadullinen aineisto analysoidaan käyttämällä laadullisen aineiston analyysimuotoa. Tuomi & Sarajärvi esittävät (2002, 93-95) tutkija Timo Laineen esittämän rungon analyysin etenemistä, joka koostuu kolmesta eri osasta. Ensimmäiseksi on päätettävä, mikä osa aineistosta on kiinnostavaa ja rajattava se analyysin kohteeksi. Kohta kaksi on aineiston litterointi tai koodaaminen. Siinä aineisto käydään läpi ja erotetaan ne asiat, jotka sisältyvät tutkijan kiinnostukseen ja ne mitä rajataan pois. Kolmas vaihe on aineiston luokittelu, teemoittaminen tai tyypittely eli aineiston varsinainen analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-95.)

Hirsjärven ym. (2004, 210) mukaan litterointi eli aineiston puhtaaksi kirjoittaminen voidaan tehdä joko koko aineistosta tai valikoiden teema-alueiden mukaisesti. Ennen kuin litterointiin ryhdytään, on tiedettävä, minkälainen analyysi tehdään. Tämän jälkeen voidaan siirtyä itse analyysiin, jonka muotona tässä opinnäytetyössä on teemoittelu.

Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu tai kirjoitettu. Loogisesti aineisto järjestellään teemojen mukaan, esimerkiksi kunkin teeman alle kootaan kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kyseisestä teemasta. Teemoja eli keskeisiä aiheita on tarkoitus muodostaa etsimällä tekstimassasta sen eri haastatteluja, vastauksia tai kirjoitelmia yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Se voi olla myös teorialähtöinen, jonkin tietyn viitekehyksen tai teorian mukaisesti ohjautuvaa. (Menetelmäopetuksen tietovaranto.)

4 Kohdeorganisaatio

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatio eli Helsingin Satama Oy. Helsingin Satama Oy on Helsingin kaupungin omistama osakeyhtiö ja se kuuluu samalla osaksi kaupunkikonsernia. Helsingin satama oli pitkään osa Helsingin kaupunkia. Satama kuitenkin yhtiöitettiin vuoden 2015 alusta, jolloin yrityksen nimi vaihdettiin muotoon Helsingin Satama Oy.

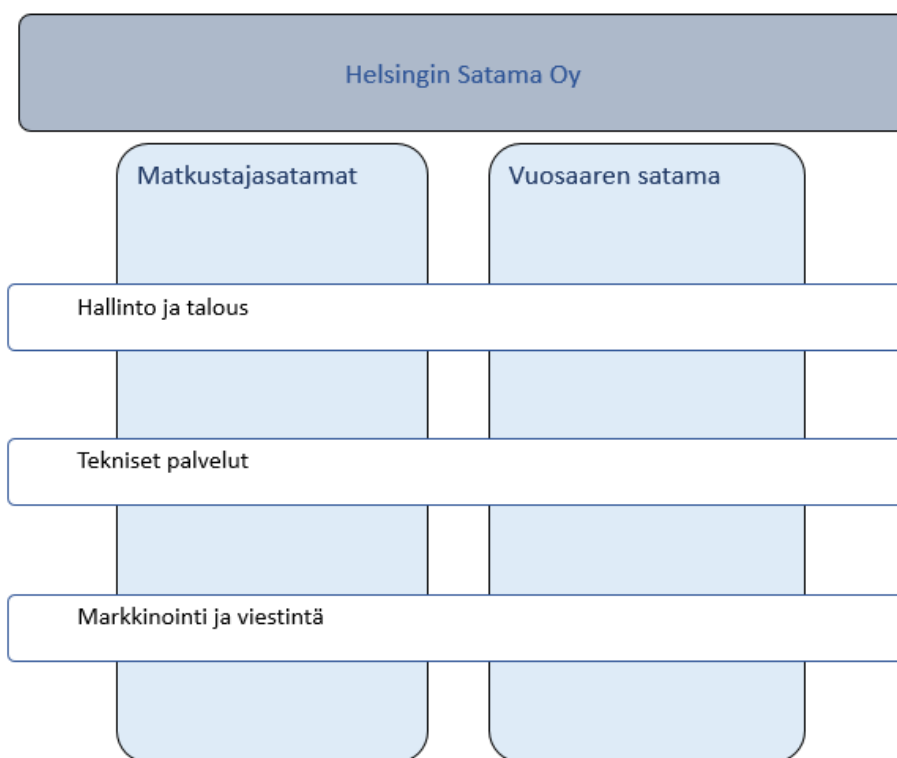
Helsingin Satama on Suomen ulkomaankaupan ja matkustajaliikenteen pääsatama. Yrityksen pääasiallisena tehtävänä johtaa ja kehittää satamatoimintaa yhteistyössä satamassa toimivien yritysten kanssa, tarjota sen omalle sekä asiakkaiden liiketoiminnalle puitteet sekä tuottaa palveluita, jotka tukevat kokonaisuutta.

Helsingin Sataman toiminta keskittyy lähes kokonaan Helsinkiin. Sataman hallinnoimat alueet käsittävät Eteläsataman, Katajanokan, Länsisataman ja Vuosaaren sekä Kantvikin satamat sekä Helsingin hiillilaiturit. Sataman toiminta keskittyy ulkomaankauppaan liittyvään rahtiliikenteeseen sekä matkustajaliikenteeseen, joka suuntautuu Itämeren alueiden satamiin Ruotissa, Virossa, Saksassa ja Venäjällä. (Helsa - Henkilöstö, 2015.)

4.1 Helsingin Sataman organisaatio

Helsingin Sataman organisaatio muodostuu liiketoiminta yksiköistä ja niitä tukevista tukipalveluista organisaation sisällä. Sataman toimintaa kuuluu kaksi liiketoimintayksikköä. Näitä ovat Matkustajasatamat sekä Vuosaaren satama.

Matkustajasatamat toiminnan pääpainopisteenä on matkustajaliikenne lähialueiden satamiin ja Helsingin Satama nousi vuonna 2017 Euroopan vilkkaimmaksi ulkomaanliikenteen matkustajasatamaksi yhteensä 12,3 miljoonalla matkustajalla. Vuosaaren sataman toiminta on keskittynyt rahtiliikenteeseen. Toimintaa tukevat hallinto ja talous, tekniset palvelut sekä markkinointi ja viestintä. Kuviossa 1 kuvataan tarkemmin sataman organisaatio. (Helsingin Satama Oy:n organisaatio ja yhteystiedot, 2016, Helsingin sataman vuosikertomus 2017.)



Kuvio 1. Helsingin Satama organisaatio

Helsingin Satama työllistää noin 150 henkilöä. Helsingin satama on selkeästi eniten omaa henkilökuntaa omaava satama Suomessa. Vaikka satama onkin pitkälti asiantuntijaorganisaatio, monet päivittäiset operatiiviset työt, kuten alueiden kunnossapito tai laivojen kiinnitys- ja irrotustehtävät, suoritetaan oman henkilökunnan toimesta. (Helsingin Satama Oy:n henkilöstötilinpäätös 2015, 2016, 2)

4.2 Matkustajasatamat

Tämän opinnäytetyö keskittyy käsittelemään nimenomaan matkustajasatamiin liittyvää jatkuvuuden hallintaa. Matkustajasatamat muodostuvat Eteläsataman, Katajanokan ja Länsisataman alueista sekä Hernesaaren risteilyaluslaitureista. Länsisatama on Suomen vilkkain matkustajasatama, josta kulkee tiheään matkustaja-autolauttoja Tallinnaan sekä matkustajaluksia Pietariin.

Länsisatama ottaa vastaan myös suurimman osan kesäkauden kansainvälisestä risteilyliikenteestä yhdessä vieressä sijaitsevien Hernesaaren laituripaikkojen ohella. Eteläsataman ja Katajanokan satamat palvelevat niin ikään matkustaja-autolauttaliikennettä sekä pienempiä kansainvälisiä risteilijöitä. Toiminnan painopiste on aivan Helsingin ydinkeskustassa niiden sijainnin vuoksi. Ylivoimaisesti vilkkainta matkustus on Helsingin ja Tallinnan välillä, sillä vuonna 2017 reitillä kulki 9 miljoonaa matkustajaa, mikä on 3,2 % enemmän kuin edellisellä vuonna. (Helsingin Sataman vuosikertomus 2016, 6, Helsingin Sataman vuosikertomus 2017.)

Matkustajasatama palvelevat Helsingin satamissa toimivaa matkustaja- ja alusliikennettä. Pääpaino toiminnassa on päivittäisessä linjaliikenteessä lähialueiden suurkaupunkien satamiin. Kesällä alusliikenteen määrä kasvaa, kun kansainväliset risteilyalukset vierailevat Helsingin Satamassa. Vaikka laivojen pääasiallisina asiakkaina ovat jalka- ja automatkustajat, liikkuu matkustajalaivoilla myös huomattava määrä rahtiliikennettä.

4.3 Nykytilanne jatkuvuuden hallinnan näkökulmasta

Matkustajasatamat organisaatiolla ei ole erillistä jatkuvuussuunnitelmaa. Osastolla ei myöskään ole erillistä jatkuvuuden hallintaan liittyvää prosessia vaikka jatkuvuuteen ja kriittisiin toimintoihin liittyviä riskejä arvioidaan vuotuisesti koko organisaation riskienhallintaprosessin puitteissa. Aikaisemmin riskienarviointi on myös toteutettu kattavien mutta epäsäännöllisesti tehtyjen ulkopuolisten asiantuntijoiden toimesta. Riskit ovat siis osittain tiedossa, mutta normaaliolojen poikkeustilanteisiin ei ole olemassa selkeää, yhtenäistä toimintatapaa.

Sataman riskienhallinta perustuu ISO 31000- standardiin. Riskienhallinta on yrityksen toimintaa aivan kuten jatkuvuuden hallinta ja siksi satamallakin on määriteltynä selkeä riskienhallintaprosessi. ISO 31000 -standardin perusteella riskienhallintaprosessi on osa johtamista, sisällytetty organisaation kulttuuriin ja käytäntöihin sekä mukautettu organisaation liiketoimintaprosesseihin sopivaksi. Riskienhallintaprosessi pitää olla sovitettu ja yhdistetty yrityksen muuhun toimintaan. (Ilmonen ym. 91-92.)

Jatkuvuuden hallinta pitää siis tällä perusteella olla myös osa riskienhallintaa sekä päinvastoin. Prosessia ei kuitenkaan pidä koskaan soveltaa standardien asettamien mallien mukaan suoraan vaan sen pitää heijastaa organisaation omaa kypsyytasoa. Satamassa tämä prosessi koostuu käytännössä viidestä eri vaiheesta, jotka ovat tavoitteiden määrittely ja kohdentami-

nen, riskien tunnistaminen ja arviointi, riskienhallintatoimenpiteet, riskiraportointi ja seuranta sekä riskienhallinnan arviointi ja jatkuva parantaminen. (Ilmonen ym. 2010 102; ISO 31000, 34.)

Jatkuvuuteen liittyvät riskit pitää huomioida, mutta lisäksi toinenkin seikka puoltaa jatkuvuuden hallinnan tarkempaa kuvausta. Matkustajasatamat ovat tiiviissä yhteistyössä päivittäin asiakkaiden, sidosryhmien ja viranomaisten kanssa. Tämä mahdollistaa monessakin suhteessa nopean reagoinnin häiriötilanteisiin. Kuitenkin normaalioloissa sattuvia häiriöitä ei ole mallinnettu eikä niiden minimoimiseen liittyviä toimenpiteitä kuvattu riittävällä tavalla.

On myös hyvä huomioida, että tässä opinnäytetyössä huomioitiin vain matkustajasatamien toimintaa liittyvää jatkuvuuden hallintaa. Tämä toki koskettaa kokonaisvaltaisesti koko Helsingin Satamaa yrityksenä, mutta luvussa 2 perusteltujen, opinnäytetyön rajaukseen liittyvien syiden johdosta, jatkuvuuden hallintaa tarkasteltiin teorian lisäksi ensisijaisesti sataman sidosryhmien ja asiakkaiden näkökulmasta.

5 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Tarkoitus on ollut etsiä käsitellystä aineistosta kolme keskeistä opinnäytetyötä tukevaa teoriaa, joiden avulla tutkimusta tukevat käsitteet jäsennellään ja samalla muodostetaan ymmärrys eri teorioiden välisistä suhteista.

Aluksi käydään läpi jatkuvuudenhallinnan viitekehys, johon sisältyy sitä ohjaavat standardit, käsitteiden väliset erot ja niiden yhteydet. Tämän jälkeen käsitellään jatkuvuussuunnittelua osana yrityksen liiketoimintaa. Tarkoitus on luoda ymmärrys siitä, miten tärkeä osa jatkuvuussuunnittelu on organisaation kannalta. Lopuksi kuvataan jatkuvuuden hallinnan kehittämisen prosessi.

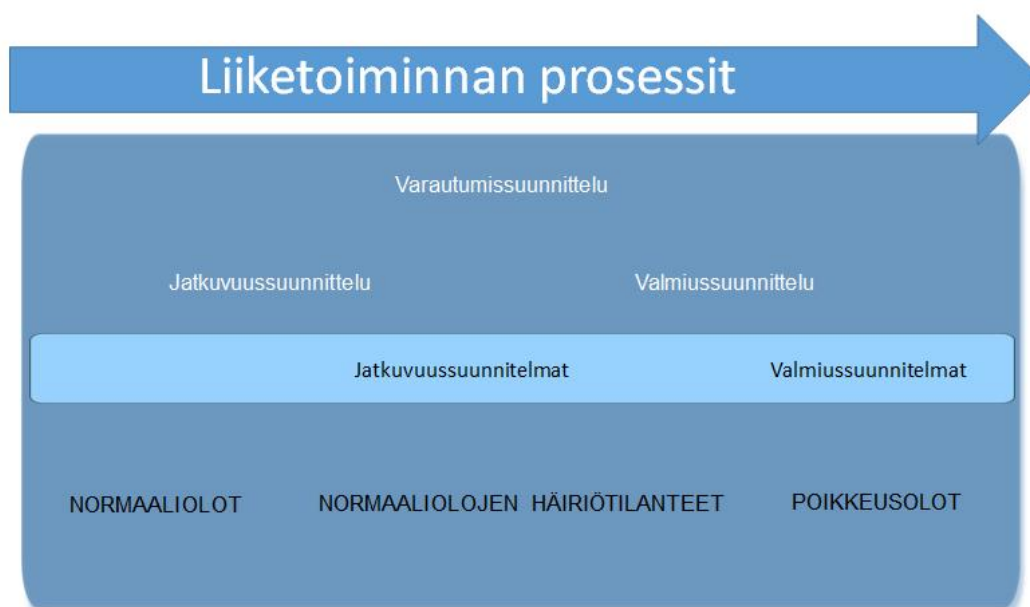
5.1 Jatkuvuudenhallinnan viitekehys

Jatkuvuuden hallintaan liittyy muutamia keskeisiä käsitteitä, jotka on kuvattu lyhyesti luvussa 2. Yrityksen toiminnan kannalta jatkuvuuden turvaaminen ei ole aivan yksiselitteistä vaan se koostuu monesta eri tekijästä. Iivari & Laaksosen (2009, 18) mukaan jatkuvuuden suunnitteluun liittyy useita käsitteitä. Näitä käsitteitä ei kuitenkaan usein käytetä johdonmukaisesti, joten siksi niihin liittyvien eroavaisuuksien läpikäynti on oleellista. (Iivari & Laaksosen 2009, 18.)

Valmiussuunnittelu, varautuminen ja jatkuvuudenhallinta ovat kaikki käsitteitä, jotka liittyvät toisiinsa. Ne kaikki myös tarkoittavat ja pitävät sisällään eri asioita ja kokonaisuuksia. Opinnäytetyön kannalta näiden käsitteiden yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien hahmottaminen on

oleellista, jotta tutkimuskohde voidaan rajata ja itse tutkimus kohdistaa oikeisiin asiakokonaisuuksiin ja viitekehykseen.

Kaikkien edellä mainittujen käsitteiden ja asioiden pohjana on varautuminen erilaisiin normaaliolojen häiriötilanteisiin, joiden seurauksena organisaation toiminta kohtaa tavallisesta toiminnasta poikkeavia haasteita. Varautuminen tällaisiin tilanteisiin on jokaisen organisaation hyvän tiedonhallintatavan mukaista toimintaa. Lainsäädäntö ohjaa myös yrityksen varautumiseen ja jatkuvuuden hallintaan liittyviä suunnitelmia, joten yrityksen on myös huomioitava tällaisten lakisääteisten tehtävien hoitamisen varmistaminen. Kuviossa 2 kuvataan varautumiseen liittyvien käsitteiden väliset suhteet. (Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 19.)



Kuvio 2. Jatkuvuuden hallintaan ja varautumiseen liittyvien käsitteiden väliset suhteet

Jatkuvuussuunnittelun, varautumissuunnittelun ja valmiussuunnittelun lähtökohdat voivat olla yrityksen jatkuvuuden turvaamisessa, mutta ne tähtäävät myös hieman eri tilanteisiin. Jatkuvuussuunnittelu itsessään ottaa huomioon yrityksellä normaalioloissa sattuvat häiriöt. Tällainen häiriö voi olla yrityksen liiketoiminnan kannalta vakava, mutta ei vaikuta suoraan muuhun toimialaan tai yhteiskuntaan. Varautumissuunnittelu tähtää normaaliolojen häiriöihin varautumisen lisäksi myös poikkeusolojen aiheuttamien haasteiden torjuntaan. Tällaisia erityistilanteita voivat olla yhteiskuntaa laajemmin koskettavat erityistilanteet kuten esimerkiksi laajat sähköisen infrastruktuurin häiriöt, väestön terveyden vaarantuminen, suuronnettomuudet tai vaikkapa terrorismi. Valmiussuunnittelulla varaudutaan ennen kaikkea tällaisiin, selkeästi poikkeusoloissa tapahtuviin häiriöihin. (Iivari & Laaksonen 2009, 18.)

Organisaation toimiala, sen yhteiskunnallinen asema sekä liiketoimintastrategia määrittävät myös niitä asioita, joihin sen liiketoimintayksiköissä tehtävät valmius-, varautumis- tai jatkuvuussuunnitelmat tähtäävät. Tämän vuoksi näihin asioihin liittyvissä suunnitelmissa on pohdittava myös sitä, miten yritys kykenee toimimaan poikkeavassa tilanteessa silloin kun sen liiketoiminnan edellytykset ovat uhattuina ja sen kyky toimiva omalla toimialallaan on rajoittunut jonkin poikkeavan tilanteen johdosta.

Jatkuvuuden hallintaa ohjaavat myös kansainväliset standardit, jotka antavat hyvän kuvan siitä mistä jatkuvuuden hallinta koostuu sekä miten sitä kehitetään ja ylläpidetään. Kokonaisuutena voidaan ajatella niiden antavan ohjenuoran siitä, mitä asioita yrityksen pitää huomioida jatkuvuuden hallinnassa jotta se tukee yrityksen liiketoimintaa.

Iivari & Laaksonen (2009, 83) kuvaavat BS 25999 - A Code of Practice for Business Continuity Management- standardia jatkuvuuden hallinnan hyvät käytännöt esitteleväksi kokonaisuudeksi. Standardissa kuvataan jatkuvuudenhallinnan perusteet sekä esittelee jatkuvuudenhallintajärjestelmän (BCMS). Jatkuvuudenhallintajärjestelmä kuvataan standardissa liiketoimintalähtöiseksi prosessiksi, jonka avulla yrityksen on mahdollista määritellä ja ylläpitää toiminnan kannalta tärkeitä toimintamalleja (Iivari & Laaksonen 2009, 83-84).

Jatkuvuuden hallintajärjestelmässä on keskeistä etukäteen varautuminen toimintahäiriöihin, hallita liiketoiminnan epäjatkuvuuksia ja tunnistaa keskeisimmät liiketoimintaprosessit, toiminnot ja toipumisjärjestelyt. Tämän avulla organisaation on mahdollista palata toimintojen osalta takaisin määritetylle tasolle nopeasti. (Iivari & Laaksonen 2009, 84.)

Uudempana standardina liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmiin keskittyy ISO 22301. Tässä standardissa liiketoiminnan jatkuvuus on määriteltä tarkoitamaan organisaation kykyä jatkaa tuotteidensa tai tuottamiensa palveluiden tuottamista hyväksyttävällä tasolla liiketoimintaan kohdistuneen häiriön jälkeen. Liiketoiminnan jatkuvuus voidaan nähdä myös eräänlaisena yrityksen toiminnan ja prosessien kestävyysnä. Yrityksen toiminnan on omattava tietty sietokyky, jotta se pystyy selviämään siihen kohdistuvista ongelmista. (SFS-EN ISO 22301, 2; Business Continuity Institute.)

ISO 22301- standardissa jatkuvuuden hallinnan perustana on PDCA-malli (Plan - Do - Check - Act), joka tukee jatkuvuuden hallintajärjestelmää. Perusajatuksena on aluksi luoda ja suunnitella jatkuvuuden hallintaan liittyvä politiikka, tavoitteet ja prosessit, jotta liiketoiminnan jatkuvuutta voidaan parantaa. Tämän jälkeen edellä mainitut asiat implementoidaan osaksi toimintaa. Seuraava vaihe on monitoroida ja tarkastella, sitä toimivatko suunnitellut asiat halutulla tavalla ja tukeeko tämä yrityksen tavoitteita jatkuvuuden hallinnan osalta. Viimeisenä vaiheena on suorittaa tarvittavat korjaavat toimet ja toimenpiteet arvioiden pohjalta, jotta toimintaa jatkuvuuden hallinnan osalta saadaan parannettua. (SFS-EN ISO 22301, 3.)

Erityisesti prosessien ja sidosryhmien toiminnan ymmärtäminen voidaan nostaa standardista esiin, koska tämän avulla organisaation on mahdollista havaita keskeiset toiminnot joita on suojattava. Tämä johdattaa yrityksen eteenpäin jatkuvuuden hallinnan prosessissa, jonka lopullinen tähtäin on toiminnan kehittäminen. Tässä kuten monissa muissakin yrityksen toiminnoissa, olivatpa ne sitten johtamista tai riskienhallintaa, kehitys pitää olla jatkuvaa jotta yritys voi tarpeen mukaan reagoida muuttuviin olosuhteisiin tai ongelmatilanteisiin (SFS-EN ISO 22301, 10, 23.)

Tiivistettynä ISO 22301- tarjoaa hyvät peruselementit jatkuvuudenhallinnan johtamiseen ja parantamiseen. Se tukee olemassa olevaa jatkuvuuden hallintajärjestelmää, joka on osa organisaation johtamisjärjestelmää. PDCA-mallin avulla jatkuvuuden hallinnan kehittäminen onnistuu, koska siihen liittyviä asioita voidaan seurata ja parantaa tehokkaasti. Malliin palataan vielä tarkemmin jatkuvuuden hallinnan kehittämistä kuvaavassa luvussa. (Hopkin 2014, 193.)

5.2 Jatkuvuussuunnittelu liiketoiminnan tukena

Liiketoiminta on yritykselle äärimmäisen tärkeää. Siksi organisaatioiden on pohdittava tarkkaan, miten liiketoiminta voidaan ylläpitää kaikissa tilanteissa, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti sen ydinprosesseihin, tukitoimintoihin tai henkilöstöön. Organisaation toimintaan ja prosesseihin voivat vaikuttaa kriisitilanteet, yrityksen tuotantolaitoksen vaurioituminen tai vaikkapa yrityksen avainhenkilöiden menehtyminen onnettomuudessa. Tällaisia tilanteita varten yritysten ja liiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden on mietittävä ja pohdittava toimintansa jatkuvuutta ja sen varmistamista.

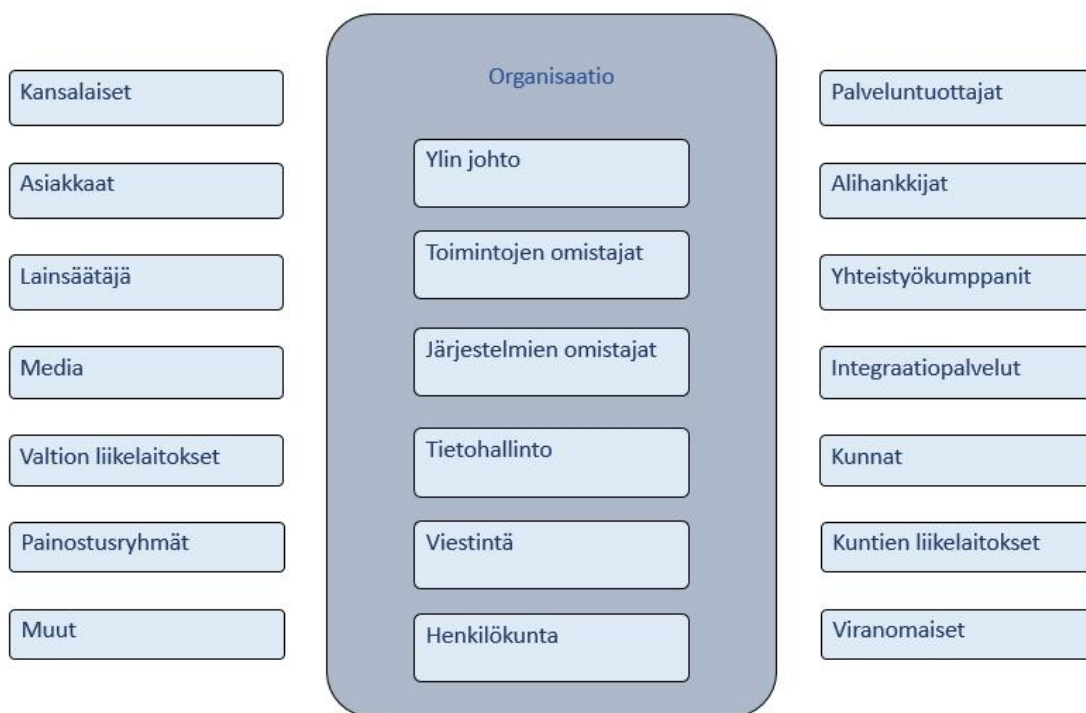
Organisaation on tunnistettava toimintansa liittyvät keskeisimmät tuotteet ja palvelut sekä niitä tukevat tukitoiminnot. Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta yrityksen on luotava selkeä strategia sekä suunnitelmat, jotta liiketoimintaa voidaan jatkaa häiriötilanteessa ja se pystytään palauttamaan normaalitasolle mahdollisimman nopeasti häiriön jälkeen. Jatkuvuudenhallinta ja liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu antavat viitekehyksen liiketoiminnan jatkuvuudelle. Liiketoiminnan jatkuvuus pitäisikin olla osa liiketoimintaa, koska sen avulla yritys voi saavuttaa liiketoimintansa etuja. (Business Continuity Institute.)

Yksi tärkeimmistä asioista yrityksen jatkuvuuden hallinnassa on toimintaympäristön tunteminen. Organisaation toiminnot, palvelut, prosessit sekä erilaiset tietojärjestelmät yhdessä toimintaan liittyvien alihankkijoiden, viranomaisten, asiakkaiden ja median kanssa muodostavat sen toimintaympäristön, jossa yritys toimii. Nykypäivänä erilaisilla sidosryhmillä on merkittävä rooli organisaation toiminnassa ja palvelujen tuottamisessa. Tärkeää on huomioida sidosryhmien vaatimukset ja tarpeet. Keskustelu ja tiedonkulku asiakkaisiin ja sidosryhmiin päin on tärkeää, jotta voidaan varmistaa riittävät resurssit liiketoiminnan jatkuvuuden tukemiseen. Organisaation on lisäksi huolehdittava, että lakien, viranomaisten ja olennaisten si-

dosryhmien vaatimukset voidaan täyttää. (Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 27-28.)

Myös Hopkin (2014, 195) kuvaa jatkuvuuden hallinnan tärkeimmäksi lähtökohdaksi nimenomaan organisaation toiminnan sekä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden ymmärtämisen. Tällä tavalla organisaatio ei pelkästään hahmota toimintaan liittyviä sidosryhmiä ja prosesseja vaan myös niiden tärkeimmät riippuvuussuhteet. Monet sidosryhmät tai toiminnot voivat olla riippuvaisia toisistaan tai täysin ulkopuolisista tekijöistä. (Hopkin 2014, 195.)

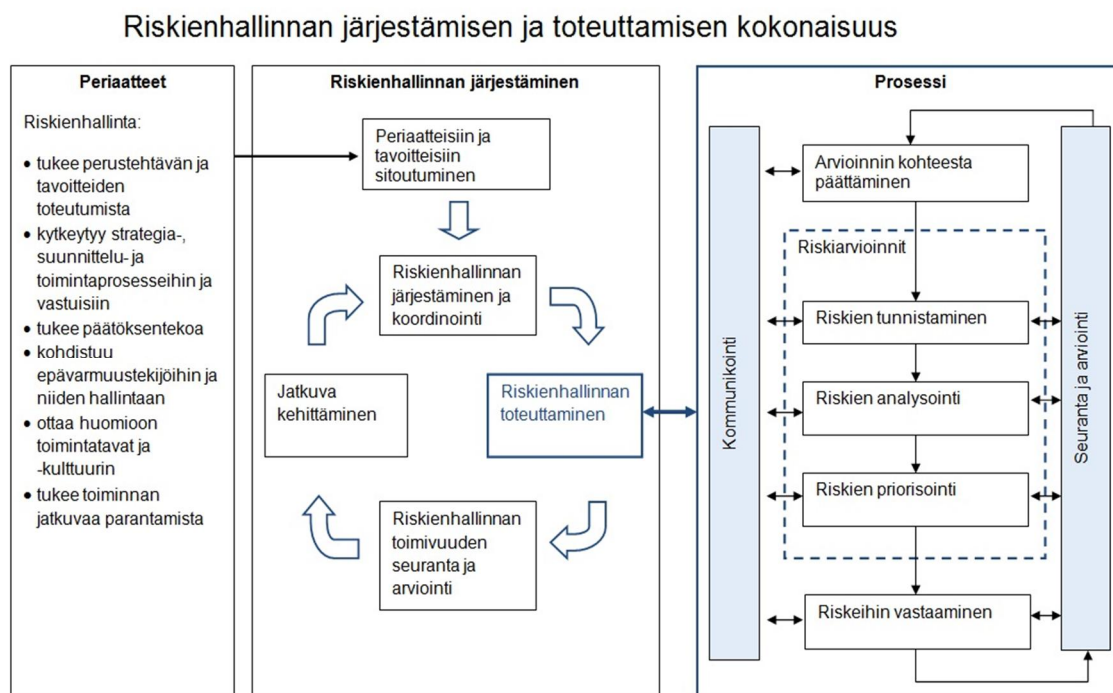
Kuviossa 3 on esitetty sidosryhmien kirjo organisaation näkökulmasta. Jokaisen organisaation on itse tunnettava tärkeimmät sidosryhmät. Riippuen yrityksen toimialasta ja liiketoiminnan kriteereistä, toiset sidosryhmät voivat olla merkittävimpiä kuin toiset.



Kuvio 3. Organisaation toimintaan liittyvät sidosryhmät (VAHTI-ohjetta mukailten)

Yritykselle on tärkeää huomioida toimintoihin liittyvät kriittiset prosessit. Kuten aikaisemmin on kuvattu, organisaation on syytä tunnistaa, suunnitella, toteuttaa ja hallita niitä menettelyjä, joita tarvitaan jatkuvuuden hallinnan toteuttamiseksi. Kun keskeiset sidosryhmät ja niiden toiminta tunnetaan, voidaan analysoida tarkemmin eri asioiden kriittisyys yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta ja samalla arvioida ja ottaa huomioon ydin- ja tukiprosessien väliset riippuvuussuhteet. (Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 41.)

Jatkuvuuden hallinta linkittyy myös osaksi yrityksen riskienhallintaa. Jatkuvuuden hallinnan näkökulmasta riskienhallinta on osa kokonaisuutta. Toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa, varautumisessa ja valmiussuunnittelussa on otettava huomioon riskien arvioineissa saadut tulokset. Mitkä asiat ovat yrityksen toiminnan kannalta sellaisia, joihin sisältyy riskejä tai mitä toimintoja pitää suojata, jotta riskit eivät realisoidu poikkeustilanteissa. Lisäksi riskienhallintaan liittyy toiminnan kehittäminen, joka on oleellista myös jatkuvuuden hallinnan prosesseissa.

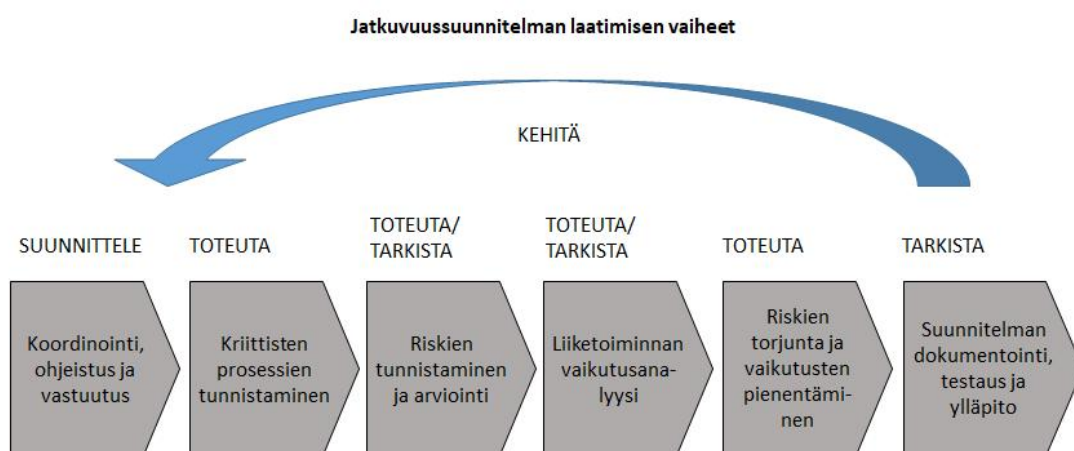


Kuvio 3. Riskienhallintaprosessi ISO 31000-standardin mukaan

Suomisen (2003, 27) mukaan riskienhallinnan perinteinen käsitys on tarkoittanut prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavat vaarat voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. Modernimman ajattelun mukaan riskienhallinta ulottuu yrityksen kaikkien riskien suojaamiseen. Lanne (2007, 25) taas kuvaa riskienhallintaa suunnitelmalliseksi ja jatkuvaksi prosessiksi, joka tähtää yrityksen resursseihin ja liiketoimintaan vaikuttavien riskien tunnistamiseen, arvioimiseen ja hallitsemiseen. Voidaankin todeta riskienhallinnan olevan hyvin kokonaisvaltaista ja liittyvän kaikkeen organisaation liiketoimintaan. Juuri tästä syystä organisaation on otettava riskienhallinta huomioon myös jatkuvuuden hallinnassa. Kuviossa 3 kuvataan riskienhallinnan prosessi. (Lanne 2007, 25; Suominen 2003, 27.)

Riskienhallinta liittyy myös keskeisesti organisaation strategiaan, johtamiseen ja päätöksentekoon. Riskienarvioinnista saadut tulokset antavat työkalun yrityksen johdolle tarvittaessa muuttaa päätöksentekoa oikeaan suuntaan yrityksen toiminnan kannalta. Koska liiketoimintaan itsessään liittyy aina riskejä, pitäisi riskienhallinnan tukea yrityksen liiketoimintaa. Ko-

konaisvaltaisella riskienhallinnalla on mahdollista antaa yrityksen johdolle tuki, jonka avulla se pystyy tekemään merkittäviä liiketoimintaan liittyviä päätöksiä. Strategisia tavoitteita vasten tunnistetut riskit ja kattava ja kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi antavat hyvät lähtökohdat organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. Tämäkin pitää ottaa huomioon jatkuvuuden hallinnassa ja sen implementoinnissa ja ylläpitämisessä. Organisaatio ei voi sivuuttaa riskienhallinnassa saatuja tuloksia sen suunnitelmassa jatkuvuutta tukevia toimintoja. Ne kulkevat tässä suhteessa käsi kädessä. Kuviossa 4 on kuvattu jatkuvuussuunnitteluun liittyvät vaiheet, joista voidaan huomata myös riskienhallinnan olevan osa prosessia. (Suominen 2003, 148, Ilmonen, Kallio, Koskinen, & Rajamäki 2010, 12, 194.)



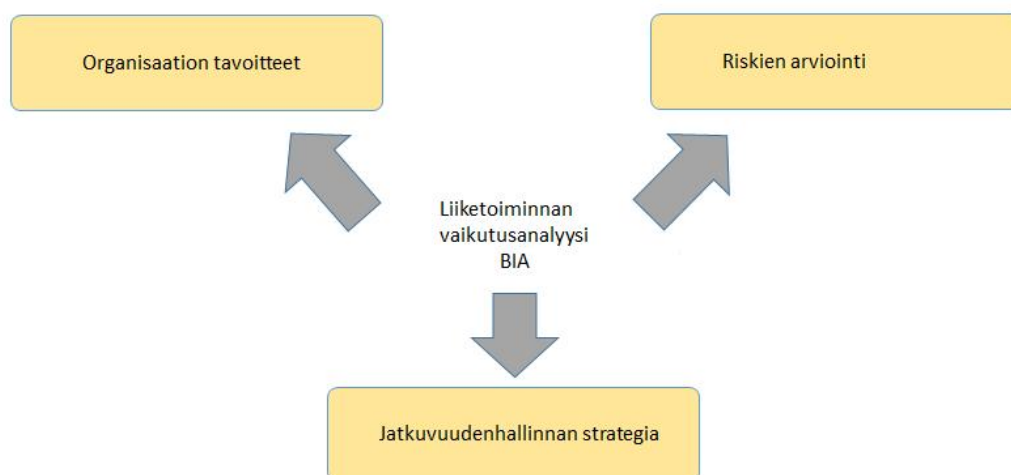
Kuvio 4. Jatkuvuussuunnitelman laatimisen vaiheet Ilmosen ym. (2010) mukaan

Jatkuvuutta uhkaavien riskien hallinnan tulee siis sisältyä organisaation kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Yrityksen toiminnan näkökulmasta riskien tunnistaminen ja analysointi on tärkeää ja siinä on huomioitava sekä sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö, johon kuuluvat niin oman toiminnan kuin sidosryhmien toiminnan riskit. Jatkuvuuden hallinnan näkökulmasta riskienhallinnalla saadaan kartoitettua niitä kriittisiä riskejä ja uhkatekijöitä, joita pienentämällä voidaan vaikuttaa suoraan toiminnan jatkuvuuteen. Koko prosessi tähtää edistämään yrityksen häiriötöntä toimintaa (Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 35.)

Myös ISO 22301-standardi nostaa riskienhallinnan osaksi jatkuvuuden hallintaa. Standardin mukaan organisaation tulisi perustaa, implementoida ja ylläpitää dokumentoitua riskienhallintaprosessia, jonka avulla voidaan systemaattisesti tunnistaa, analysoida ja arvioida organisaation toimintaan vaikuttavien häiriötekijöiden riskejä. Standardissa viitataan nimenomaan ISO 31000-standardiin ja todetaan, että organisaation jatkuvuuteen liittyvien riskien osalta voidaan noudattaa tätä standardia. (SFS-EN ISO 22301, 16.)

Kun jatkuvuuden hallintaa lähdetään toteuttamaan, yrityksen pitää huomioida edellä mainitut seikat tarkkaan. Hyvänä työkaluna toimii liiketoiminnan vaikutusanalyysi (Business Impact Analysis BIA). Jatkuvuussuunnittelussa on tärkeää huomioida kaikki liiketoimintaan epävakautta luovat tekijät. On kuitenkin huomioitava, että jatkuvuussuunnittelun perimmäinen tarkoitus on keskittyä vain yrityksen kriittisten toimintojen ja prosessien turvaamiseen. Kaikkien näiden kriittisten toimintojen vaikutusta yrityksen liiketoimintaan olisi analysoitava sekä niiden riippuvuuksia muihin prosesseihin arvioitava. (Ilmonen ym. 2010, 157; Speight 2011, 536.)

Liiketoiminnan vaikutusanalyysi on toimiva tapa analysoida yrityksen prosessien riippuvuuksia eri tekijöistä. Sen avulla organisaatio pystyy arvioimaan ja ymmärtämään liiketoimintaan liittyvien toimintojen kriittisyyttä, toimintojen palautumisen tavoitteita sekä resursseja, joita tarvitaan häiriötilanteesta selviämiseen. BIA:n kautta yritys saavuttaa yhteisymmärryksen niistä toiminnoista, jotka ovat kriittisiä kriisistä selviytymisen kannalta. Kuvio 5 kuvaa liiketoiminnan vaikutusanalyysin suhdetta organisaation prosesseihin. (Ilmonen ym 2010, 157; Barnes 2001, 57.)



Kuvio 5. Liiketoiminnan vaikutusanalyysin suhde eri prosesseihin

BIA on tietyllä tavalla riskien arviointia mutta se eroaa riskien arvioinnista monessakin mielessä. Riskien arvioinnilla yritys pyrkii arviomaan niitä uhkia, joita sen sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö aiheuttaa. BIA:n tarkoitus on sen sijaan arvioida mahdollisia menetyksiä, joita mahdollinen kriisi- tai häiriötilanne voi aiheuttaa ja mikä niiden vaikutus on liiketoiminnalle. (Barnes 2003, 57.)

BIA:n lähtökohtana on arvioida prosessien häiriöitä ja tunnistaa niistä kriittiset ja tärkeät toiminnot. Toimintojen riippuvuus erilaisista resursseista on myös arvioitava. Analyysin avulla

yritys pystyy myös arvioimaan häiriön taloudellisia ja operatiivisia vaikutuksia sekä vaikutuksia yrityksen markkinaosuuksiin ja imagoon. (Barnes 2003, 68.)

BIA aloitetaan tunnistamalla kaikki yrityksen keskeiset toiminnot ja niihin liittyvät riippuvuudet. Riippuvuudet voivat liittyä esimerkiksi tietotekniikkaan tai tavarantoimittajiin. Tämän jälkeen on hyvä arvioida mahdollisia häiriön vaikutuksia toiminnoille. Tässä kohtaa arvioida organisaation on hyvä pohtia, miten häiriö vaikutukset muuttuvat kun häiriölle altistumisen aika kasvaa. Yleissääntö on arvioida, kuinka kauan aikaa organisaatiolla on korjata ongelmatilanne ennen kuin siitä muodostuu kriittinen toiminnan kannalta. Mitä enemmän aikaa kuluu ennen kuin toiminnot on saatu palautettua normaalitasolle, sitä suuremmat sen haittavaikutukset liiketoiminnalle todennäköisesti ovat. (Barnes 2003, 68-70; Doswell 2000, 23.)

BIA:ssa on hyvä arvioida resurssien määrä normaalitilanteessa sekä minimivaatimukset sille, että yritys pystyy ylläpitämään toimintoja. Resursseja eivät ole pelkästään aineelliset hyödykkeet vaan analyysissä on syytä huomioida henkilöstön vaikutus. Kriisitilanne voi koskettaa suoraan myös yrityksen henkilövoimavaroja. Taloudellisten vaikutusten arviointi on myös syytä suorittaa. (Barnes 2003, 74.)

Analyysistä tehtävässä loppuraportissa tulee olla huomioituna ainakin seuraavat tekijät: listaus kriittisistä liiketoimintaprosesseista, olemassa olevien riskien pienentämistoimenpiteiden arviointi sekä niiden parantamissuosituksen, arvio häiriön potentiaalisista taloudellisista ja operatiivisista vaikutuksista kriittisiin liiketoiminta prosesseihin, toipumisaikatavoitteet kaikille kriittisille prosesseille sekä vähimmäisresurssitarpeet liiketoiminnan palauttamiseksi normaalitasolle. Tämän jälkeen raportti on esiteltävä yrityksen johdolle, joka tekee omat johtopäätöksensä siitä ja niistä toimista mihin organisaation on ryhdyttävä. (Barnes 2003, 74-75.)

5.3 Jatkuvuuden hallinnan kehittäminen

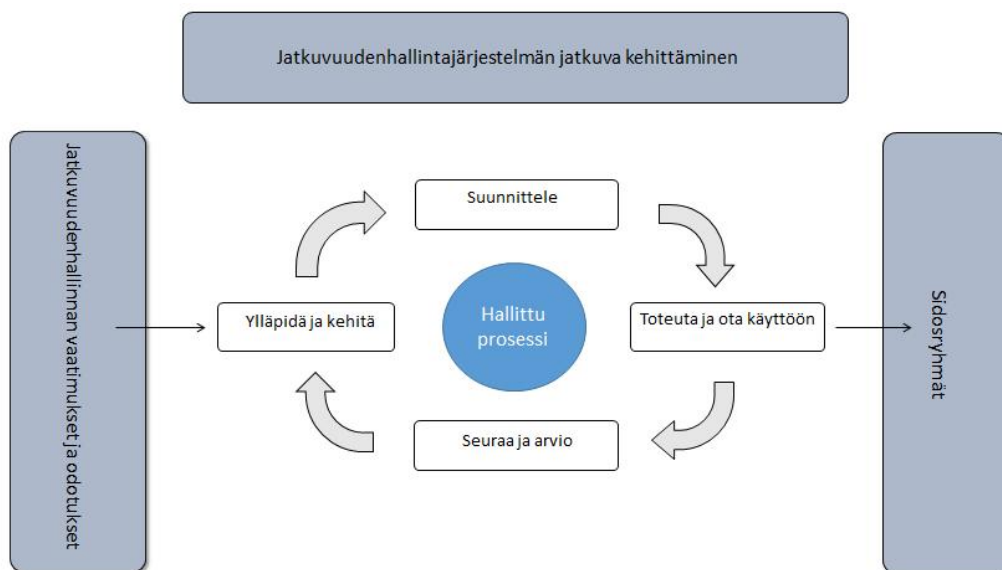
Jatkuvuuden hallinnan kehittämisen näkökulmasta yrityksen pitää huomioida monia asioita. Organisaation on ymmärrettävä sen toiminnan perusajatus, määrittellä strategia sekä varmistaa hyvällä jatkuvuuden hallinnalla liiketoimintaedellytykset. Tähän liittyy keskeisesti jatkuvuuden suunnittelun kehittäminen ja implementointi sekä harjoittelu, ylläpito ja auditointi.

Edellä on kuvattu jatkuvuuden hallinnan viitekehys sekä miten se linkittyy liiketoimintaan. Jotta jatkuvuuden hallinta olisi mahdollisimman kokonaisvaltaista, yrityksen pitää myös kyetä kehittämään sitä. Tähän soveltuu hyvin jo aikaisemmin esitetty ISO 22301-standardissa mainittu PDCA-malli.

Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä (2016, 65) kuvaa jatkuvuussuunnittelua prosessina, joka pitäisi saada kiinteäksi osaksi organisaation muuta toimintaa, prosesseja ja palveluita. Jatkuvuuden hallinta ei voida pitää kertaluontoisena tapahtumana vaan se pitää nähdä prosessina, jonka tehtävä on tukea toimintaa. PDCA-malli, johon liittyy suunnit-

telu, toteutus, tarkistus ja kehitystoimenpiteet, on oikein toteutettuna hyvä keino jatkuvuuden hallinnan ja suunnittelun kokonaisvaltaiseen hallintaan ja kehittämiseen. Malli voidaan nähdä myös eräänlaisena syklinä, jossa jatkuvuuden hallinta järjestelmään tehtyjen korjauksien jälkeen palataan alkuvaiheeseen. Kehittäminen voidaan siis nähdä spiraalina, osana päätymätöntä kehää, jossa jokaisen ympyrän kierroksen jälkeen ollaan kierros lähempänä kulloistakin tavoitetta. (Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 65-66.)

Myös Wong & Shi (2014, 36) kuvaavat PDCA-mallin avulla saavutettavia hyötyjä. Mallin avulla organisaatio voi suorittaa loppuun jatkuvuuden hallintajärjestelmässä määritellyt tavoitteet ja varmistaa, että jatkuvuuden hallinta tukee organisaation toimintaa. Mallin etuina on se, että organisaatio voi toteuttaa suunnitellut parannustoimet jatkuvuuden hallintajärjestelmään, käynnistää korjaavat toimenpiteet, mikäli toiminnassa havaitaan puutteita, pitää yllä tiedonkulkua tärkeimpiin sidosryhmiin sekä edelleen vahvistaa ja kehittää toimintaa. Kuviossa 6 voidaan nähdä PDCA-malli kuvattuna. (Wong & Shi 2014, 36-37.)



Kuvio 6. PDCA-malli ja siihen liittyvä jatkuvuudenhallinnan sykli

Wong & Shi kuvaavat myös jatkuvuuden hallintajärjestelmän elinkaarta, joka kumpuaa PDCA-mallista. Aluksi organisaation on tunnistettava yrityksen toimintaympäristö. Siihen liittyy ulkoiset ja sisäiset tekijät, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Tärkeää on ymmärtää, miten eri prosessit vaikuttavat toisiinsa ja mitä vaatimuksia sidosryhmät asettavat toiminnalle. Toisena asiana tuodaan esille johtaminen. Kuten kaikessa muussakin toiminnassa, jatkuvuuden hallinnan on oltava johdon hyväksymää ja johdon pitää olla myös sitoutunut toimimaan määritellyn politiikan mukaisesti. Kolmantena kohtana on suunnittelu. Jatkuvuutta uh-

kaa tietyt riskit, joihin on löydettävä toimenpiteet niiden ehkäisemiseksi. Lisäksi yrityksen on määriteltävä selkeät tavoitteet ja suunnitelmat niiden saavuttamiseksi. Tuki on neljäs asia, joka on huomioitava. Siihen liittyy organisaation resurssit, osaaminen, ymmärrys, tiedonkulku ja dokumentointi. Nämä kaikki ovat kriittisiä tekijöitä ja muodostavat jatkuvuuden näkökulmasta perustan jatkuvuuden hallintajärjestelmän suunnittelulle ja johtamiselle. Operatiiviset asiat muodostavat viidennen kohdan. Yrityksen on suoriuduttava operatiivisesta suunnittelusta ja valvonnasta, liiketoiminnan vaikutus analyysistä, jatkuvuuden strategian luonnista, jatkuvuuden hallintaan liittyvien prosessien luonnista ja implementoinnista sekä näihin liittyvistä harjoitteista. Kuudentena asiana on suoritustason arviointi, jolloin organisaation on arvioitava sitä kuinka hyvin jatkuvuuden hallintajärjestelmä on toiminut. Tähän liittyy monitorointi, mittaaminen, analysointi ja arviointi sekä sisäinen auditointi. Lopuksi on varsinainen kehittäminen, johon liittyvät parannuskeinot. Organisaatio arvioi toimintaan liittyvät poikkeamat ja siten säätää jatkuvuuden hallintaan liittyviä prosesseja paremmiksi. Koko järjestelmä ikään kuin optimoidaan toimimaan paremmin, jotta varmistetaan kokonaisvaltaisen jatkuvuuden hallinnan kehittäminen. (Wong & Shi 2014, 38-41.)

5.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Kuten voidaan huomata jatkuvuuden hallinnan viitekehyksestä, jatkuvuuden hallinnan linkittymisestä liiketoimintaan sekä jatkuvuuden hallinnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, yrityksen on ennen kaikkea tunnettava terminologia joka ohjaa jatkuvuuden hallintaa, siihen liittyvien standardien antamat suuntaviivat kokonaisvaltaiseen jatkuvuuden hallintaan sekä sen kriittisyys osana liiketoimintaa. Yrityksen toimintaympäristön tunteminen, asiakkaiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien huomioiminen suunnittelussa on keskeisessä roolissa. Tätä kautta organisaatiolla on mahdollisuus tunnistaa toiminnan kannalta kriittiset prosessit ja niihin liittyvät uhkatekijät ja riskit.

On tärkeää ymmärtää jatkuvuuden hallinnan linkittyminen riskienhallintaan. Myös jatkuvuuteen liittyy uhkia ja riskejä ja sitä kautta ne eivät ole toisiaan poissulkevia asioita vaan enemmänkin toisiinsa sidoksissa olevia asioita. Sekä jatkuvuuden hallintaan että riskienhallintaan kuuluu eräänlainen elinkaari, jossa samat asiat toistuvat uudestaan ja uudestaan, jolloin niiden seuranta ja kehittäminen tehostuu.

Yrityksen pitää aina pyrkiä kehittämään toimintaa. Siksi myös jatkuvuuden hallintaan liittyviä prosesseja tulee kehittää systemaattisesti. ISO 22301-mallissa ja muissa jatkuvuuden hallintaa käsittelevissä teoksissa PDCA-malli ja sitä tukeva jatkuvuuden hallinta järjestelmän elinkaariajattelu ovat ratkaisuja näihin ongelmiin. Niiden avulla organisaatio kykenee hallitsemaan jatkuvuutta uhkaavia tekijöitä, suunnittelemaan riittävät toimenpiteet ja prosessit niiden varalta, seuramaan toiminnan kehittymistä ja ylläpitämään ja kehittämään jatkuvasti järjestelmiä, jotta ne tukevat liiketoiminnan jatkuvuutta entistä paremmin ja tehokkaammin.

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus eli opinnäytetyöprosessin eteneminen. Tutkimusmenetelminä toimivat sekä kirjallisuuskatsaus että teemahaastattelu, joiden avulla pyrittiin selvittämään tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä itse tutkimuskysymyksiin liittyvät tutkimusongelmat.

Aluksi kuvataan kirjallisuuskatsaukseen liittynyt prosessi ja sen jälkeen teemahaastattelun toteutus. Kummassakin tapauksessa tutkimuksen suorittaminen kuvataan kronologisessa järjestyksessä. Tutkimusmenetelmiin liittyvät keskeiset vaiheet tuodaan esille ja samalla kuvataan niiden linkittyminen toisiinsa.

6.1 Tutkimuksen aloitus

Tutkimus lähti liikkeelle jo syyskuussa 2017, kun tarve varautumiseen, valmiussuunnitelmaan, jatkuvuuden hallintaan ja jatkuvuussuunnitteluun liittyvien tekijöiden kartoituksella nousi esille. Tarve oli nimenomaan Matkustajasatamat-osastolla, jonne myös työn oli tarkoitus kohdistua. Tutkimuksen alkuperäinen tavoite oli kartoittaa siis myös varautumista kokonaisvaltaisesti mutta tutkimuksellisista näkökohdista sekä organisaation toiminnan kannalta, opinnäytetyön aihe rajattiin koskemaan vain jatkuvuuden hallintaa.

Jo tutkimuksen alussa oli selvää, että teorian hankinta perustuu pitkälti kirjallisuuskatsauksen avulla saatuihin teoriomalleihin. Kuitenkin tutkimuksen validiteetin kannalta oli tarpeen tutkia myös sataman sidosryhmiä, jotta itse tutkimuskohteeseen liittyvistä tekijöistä saatiin tarvittavan hyvä kuva. Koska tutkimusote oli kvalitatiivinen, ilmiön tarkastelun kannalta haastattelu oli relevantti metodi laajempaan tarkasteluun tutkimuksessa.

6.2 Kirjallisuuskatsaus

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin perinteiseen kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen. Perusteina tälle tutkimusmenetelmälle olivat se, että tutkijan näkökulmasta oli riittävää perehtyä aineistoon kokonaisvaltaisesti jotta jatkuvuuden hallinnasta ja siihen liittyvistä keskeisistä käsitteistä ja teorioista saadaan muodostettua riittävän laaja käsitys. Toinen seikka, joka tuki perinteistä kirjallisuuskatsausta, oli se että tutkimukseen kuului myös teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä. Tarkoitus oli muodostaa kirjallisuuskatsauksen avulla kuva niistä keskeisistä asioista, joita jatkuvuuden hallintaan liittyy jotta teemahaastattelun kysymyksille löytyisi myös teoreettinen perusta.

Tietoa haettiin ScienceDirect ja ProQuest- tietokannoista sekä Laurea Finna-tiedonhakupalvelusta sekä perinteisemmällä tavalla Googlestä. Tietoa etsittiin hakemalla hakupalveluista ja tietokannoista teoksia ja artikkeleita käyttämällä aiheeseen liittyviä hakusanoja. Hakujen osalta voitiin todeta nopeasti, että jatkuvuuden hallintaan ja jatkuvuuteen liittyvää suomenkielistä aineistoa ja tieteellistä tutkimusta ei ollut tarjolla kovinkaan paljon.

Tämän vuoksi tietoa lähdettiin hakemaan englanninkielisillä termeillä, joista "continuity", "business continuity" sekä "business continuity management" muodostivat pääasialliset hakutermit. Kirjallisuuskatsaus suoritettiin joulukuun 2017 ja helmikuun 2018 välisenä aikana.

Googlasta haku tapahtui suomenkielisten hakusanojen avulla "jatkuvuussuunnittelu" ja "jatkuvuudenhallinta". Hakutulokset rajattiin kattamaan 2010-2018 aikaväli. Tuloksia tuli 108, joista otsikoinnin perusteella valittiin 4 teosta. Lyhyen läpikäynnin jälkeen tarkempaan tutkimukseen valittiin 2 julkaisua.

LaureaFinna-tiedonhakupalvelun avulla tehtiin kaksi erillistä hakuja. Ensimmäinen haku koski suomenkielisiä termejä "jatkuvuuden hallinta" ja "jatkuvuussuunnittelu". Haku suoritettiin perushakuna, joka toi kaiken kaikkiaan 74 teosta. Haku antoi sekä suomenkielisiä teoksia että englanninkielisiä teoksia. Näistä teoksista 9 valittiin otsikoinnin perusteella ja lyhyen sisällön läpikäynnin perusteella.

Tarkemman tutkimuksen jälkeen itse kirjallisuuskatsaukseen valittiin 5 teosta. Toinen haku tehtiin artikkelihauksen perusteella käyttämällä hakusanoja "continuity", "business continuity" sekä "business continuity management". Haku rajoitettiin vuosiin 2013-2018. Haku tuotti 207 tulosta, joista 10 valittiin tarkemman perehtymisen jälkeen. Lopulliseen tutkimukseen hyväksyttiin 3 tieteellistä julkaisua.

ScienceDirect-tietokannasta haku suoritettiin käyttämällä hakusanoja "business continuity" ja "business continuity management". Haku rajoitettiin vuosiin 2017-2018 ja se koski vain tieteellisiä artikkeleita. Haku tuotti 204 tulosta. Otsikoinnin perusteella käyty seulonta osoitti, että suurin osa artikkeleista käsittelivät IT-alaa joten ne rajattiin automaattisesti pois. Lopulta tarkempaan tarkasteluun pääsi vain 2 artikkelia, joista toinen valittiin kirjallisuuskatsaukseen.

Tekijä	Julkaisu vuosi	Teos	Muoto
Doswell, B.	2000	A Guide to Business Continuity Management	Kirja
Elliot, D., Swartz, E., Herbane, B.	2010	Business Continuity Management	Kirja
Iivari, M., Laaksonen, M.	2009	Liiketoiminnan jatkuvuus suunnittelu ja ICT-varautuminen	Kirja
Hopkin, P.	2010	Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (3rd ed.).	Kirja
Katoa, M., Charoenra, T.	2017	Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand. International Journal of Disaster Risk Reduction 27 (2018) 577-587.	Tutkimusartikkeli
Kozlowski, M.	2015	Aspect of Reliability In Airport Business Continuity Management. Journal of KONBIN 3(35)2015. 44-51.	Tutkimusartikkeli
Kopra, P.	2015	Varautumisen ja jatkuvuuden hallinnan kehittämistarpeita kunnissa	YAMK-opinnäytetyö
Malachová, H., Oulehlová, A.	2016	Application of Business Continuity management System into Crisis management Field. Transactions of the VSB: Technical University of Ostrava 01 December 2016, Vol.11(2), pp.43-50	Tutkimusartikkeli
Penny, J.	2017	Beef Up Business Continuity Planning. Buildings; Cedar Rapids Vol. 111, Iss. 11, (Nov 2017): 26-28, 30-31	Lehtiartikkeli
Svata, V.	2013	System View of Business Continuity Management. Journal Of Systems Intergration 2/2013. 19-35	Tutkimusartikkeli
Sunday Business Post	2015	Business continuity management : Business continuity management on the rise	Lehtiartikkeli
Turvallisuus- ja puolustusasian komitean sihteeristö	2012	Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta kunnissa	Valtionhallinnon julkaisu
Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä	2016	Toiminnan jatkuvuuden hallinta	Valtionhallinnon julkaisu

Talukko 1. Kirjallisuuskatsauksen aineisto

ProQuest-tietokannasta suoritettiin artikkelihaku hakusanoilla "business continuity" ja "business continuity management". Haku rajattiin vuosiin 2015-2018. Haku tuotti 24 tulosta, joista 2 valittiin kirjallisuuskatsaukseen tarkemman läpikäynnin jälkeen.

Lähteiksi valikoitu lopulta 4 tieteellistä tutkimusartikkeliä, 2 lehtiartikkeliä, 1 YAMK opinnäytetyö, 2 valtionhallinnon julkaisua sekä 4 aihetta käsitellyttä kirjaa. Nämä ovat kirjattu taulukkoon 1. Aineiston läpikäynti tapahtui lukemalla tieteelliset julkaisut ja lehtiartikkelit useampaan kertaan sekä perehtymällä tarkasti katsaukseen valittuihin muihin kirjallisiin lähteisiin. Aineiston läpikäyntiin käytettiin teemoittelua. Kirjallisuuskatsauksen lopullinen aineisto on listattuna taulukossa 1.

6.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelut muodostivat tutkimuksen päämenetelmän. Tutkimuksen alkuvaiheessa oli haettu tutkimukseen liittyvistä aihekokonaisuuksista tietoa kirjallisuuskatsauksen avulla. Tätä kautta oli voitu muodostaa käsitys tutkittavasta aiheesta ja aihepiireistä sekä käsitteiden erosta. Samalla tutkijalle muodostui kuva teoreettisesta viitekehystä, jonka avulla myös keskeisimmät teoriat nostettiin esiin. Teemahaastattelu soveltui hyvin myös tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksen keskeinen aihepiiri oli kaikille haastateltaville sama mutta haastateltavien ihmisten taustat, työnkuva ja organisaatiot erosivat jonkin verran toisistaan.

Teemahaastattelun prosessi käynnistyi teemojen muodostamisella. Kuten edellä tutkimusmenetelmiä käsittelevässä luvussa esitettiin, teemahaastattelussa on tarkoitus lähestyä tutkittavaa aihetta tiettyjen, ennalta määriteltyjen teemojen kautta. Teemojen muodostamisessa lähtökohtana olivat hankitun aineiston esiin nostamat teoriat ja aihepiirit.

Ensimmäiseksi muodostettiin käsitys jatkuvuuden hallintaan ja varautumiseen yleisesti liittyvistä käsitteistä. Koska useassa lähteessä mainittiin jatkuvuuden hallintaan ja käsitteisiin liittyvien erojen hahmottamisen vaikeus sekä se tosiasia, että haastateltavat tulivat useasta eri organisaatiosta, oli perusteltua muodostaa ensimmäinen teema käsittelemään jatkuvuuden hallintaa ja varautumista yleisesti.

Toinen teema valikoitui selkeästi käsittelemään organisaatioiden omia prosesseja. Monessa lähdeaineistossa nostettiin esiin yrityksen toimintaympäristön ymmärtäminen ja siihen liittyvien kriittistentoimintojen määrittäminen. Myös tutkimuskysymyksiä oli hyvä tarkastella tässä kohtaa. Koska lähtökohtana oli tutkia sekä yleisesti sataman toiminnan ylläpitämistä häiriötilanteissa kuin myös sidosryhmien prosessien ylläpitämistä häiriötilanteissa, loogisesti teemaksi muodostui kriittisten prosessien tunnistaminen satamassa. Kumpikin asia ei ole tosiaan pois-sulkevia vaan toisiaan tukevia, sillä sataman tehtävä infrastruktuurin ja palvelujen ylläpitäjänä tukee sen sidosryhmine ja asiakkaiden toimintoja sekä päinvastoin.

Kolmas teema käsitteli jatkuvuutta uhkaavia tekijöitä satamassa. Kirjallisuuskatsauksesta ja teoriasta esiin nousseet riskienhallinta ja liiketoiminnan vaikutusanalyysi olivat osittaisia syitä keskittyä tähän teemaan. Toisaalta teemahaastattelun ja tutkimuksen loogisen etenemisen kannalta oli hyvä tutkia myös sidosryhmien näkemyksiä kriittisiä prosesseja uhkaavista häiriöistä ja niihin liittyvistä tekijöistä.

Teemahaastattelun kysymykset muodostuivat tukemaan teemojen sisälle rakentuvia aihepiirejä. Jatkuvuuden hallintaa ja varautumista koskevaa teemaa lähestyttiin yleisillä kysymyksillä siitä, ymmärretäänkö kohdeorganisaatiossa eri käsitteiden erot sekä minkälainen organisaation jatkuvuuden hallintaprosessi on. Kriittisten prosessien tunnistamista koskettavaan teeman sisällytettiin kysymykset kriittisimmistä ydin- ja tukiprosesseista sekä niiden riippuvuussuh-

teista. Jatkuvuutta uhkaavat tekijät teeman alle haettiin linkkiä riskienhallintaan sekä mahdollisiin uhkaskenaarioihin sidosryhmän näkökulmasta.

Tiivistetysti voidaan todeta, että haastattelujen avulla oli tarkoitus selvittää, miten jatkuvuuden hallinta ymmärretään organisaatioissa, mitkä ovat keskeisimmät jatkuvuuden kannalta merkitykselliset toiminnot ja prosessit sekä kuinka organisaatio on varautunut uhkaaviin tekijöihin. Tällä tavalla muodostui kuva siitä, mihin asioihin sataman jatkuvuuden hallinnassa tulee keskittyä, ja millä tavalla.

Haastateltavat valikoitiin roolinsa sekä asemansa perusteella. Sataman näkökulmasta varsinaisia asiakkaita ovat varustamot, joita matkustajasatamissa toimii viisi kappaletta (Tallink Silja Oy, Viking Line Abp, Eckerö Line Oy Ab, Moby St. Peter Line Ltd, Linda Line). Lisäksi yhden tärkeimmistä sidosryhmistä muodostavat sataman alueella toimivat viranomaiset (Rajavartiolaitos, Tulli). Olikin loogista, että haastateltavien valinta kohdistui näihin organisaatioihin.

Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä niin hallinnolliselta kuin operatiiviselta puolelta, jotta jatkuvuuden hallintaan liittyvien näkökulmien saaminen osaksi tutkimusta onnistuisi mahdollisimman laajasti. Haastatteluja suoritettiin kaiken kaikkiaan kuusi kappaletta. Tutkija oli varautunut haastattelemaan useampiakin henkilöitä, mutta saturaatio eli kylläntyminen saavutettiin melko nopeasti jo neljännen haastateltavan kohdalla. Tässä kohtaa saatua aineisto alkoi jo toista itseään. Hirsjärven ym. (2004, 171) mukaan aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat esiintyä aineistossa useaan kertaan.

Haastattelu oli otoksena harkinnanvarainen, koska haastattelussa haluttiin tilastollisten yleistyksen sijasta tutkia tarkemmin tutkimukseen liittyviä ilmiöitä. Tarkoitus oli saada syvällistä tietoa jatkuvuuden hallinnasta sidosryhmien näkökulmasta, jotta saatuja tuloksia voidaan peilata teoriaan ja sitä kautta muodostaa kuva niistä asioista, jotka jatkuvuuden hallinnan näkökulmasta on otettava huomioon satamassa. Haastatteluun valittiin kolme henkilö Tallink Silja Oy:stä, joka on sataman suurin asiakas. Valittuihin henkilöihin kuuluivat Fleet Operational Manager Tallink konsernin puolelta sekä kaksi Cargo Operations Manager -tittelillä toimivaa henkilöä operatiiviselta puolelta. Viking Line Oy Ab:ltä haastateltiin Head of Terminaloperations - tittelin omaavaa henkilöä ja Moby ST. Peter Line:lta Terminaalipäällikköä. Lisäksi viranomaisten puolelta haastatteluun otettiin Rajavartiolaitoksen Rajatarkastusyksikön päällikkö. Haastateltavien nimet ja tittelit on mainittu liitteessä 1.

Teemahaastattelun teemat ja kysymykset tehtiin helmikuun ja maaliskuun 2018 aikana. Haastattelut suoritettiin ajallisesti maaliskuun alussa (6.3. - 15.3) kun kirjallisuuskatsaus oli jo tehty ja haastattelun kysymykset olivat valmiit. Haastateltavia lähestyttiin sekä sähköpostitse että puhelimitse haastatteluajan sopimiseksi. Tutkimuksellisesti haastattelujen suorittaminen tiiviissä tahdissa oli hyvä ratkaisu. Tämä mahdollisti tutkijan näkökulmasta riittävän muistiku-

van edellisistä haastatteluista, jolloin teemojen avulla kysymyksiä voitiin kohdistaa niihin asioihin jotka mahdollisesti vaativat tarkennuksia.

Teemahaastattelusta saatu materiaali analysoitiin litteroimalla se ensin, jonka jälkeen materiaali käytiin läpi teemoittelemalla saadut tulokset. Käytännössä litterointi tapahtui kirjoittamalla jokaisen haastattelun jälkeen aineisto puhtaaksi. Tämä oli erittäin työlästä, mutta etuna oli se että samalla haastattelu voitiin kerrata tutkijan mielessä, mikä helpotti asioiden jäsentelyä tutkimuksen näkökulmasta.

Litteroinnin jälkeen vastaukset teemoiteltiin. Käytännössä tämä toteutettiin niin, että teema-alueista esiin nousseet asiat kerättiin yhteen. Kun teemojen sisällä oli tehty analyysi esiin nousseista aiheista, teemojen välillä tehtiin analyysiä siitä, esiintyykö samoja asioita useampien teemojen sisällä. Lopuksi koottiin yhteen niitä asioita, jotka olivat selkeästi nousseet esille haastattelujen kautta. Haastattelujen analysointi suoritettiin maaliskuussa.

7 Tulokset

Opinnäytetyön tutkimustulokset on selvennetty tässä kappaleessa. Kummankin tutkimusmenetelmän tarkoitus oli tuottaa tutkimusta hyödyntävää tietoa, joiden avulla tutkimuskysymyksiin voidaan vastata. Kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastattelun tarkoitus oli tukea toisiaan. Teorian kartoitus antoi lähtökohdat haastattelun teemoille ja kysymyksille ja samalla teemahaastattelussa esiin nousseet asiat vahvistivat kirjallisuudesta esiin nousseita asioita.

Ensin käydään läpi kirjallisuuskatsauksesta saadut tulokset, joihin liittyy esiin kirjallisuudesta, tutkimuksista ja eri tietokannoista esiin nousseet keskeiset teoriat sekä mallit. Sen jälkeen käydään läpi teemahaastattelujen avulla saadut tulokset. Teemahaastattelun osalta tulokset puretaan osiin teemoittain.

7.1 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Aineistosta nousivat esiin jatkuvuuden hallintaan liittyvät standardit, joista erityisesti kansainvälinen ISO 22301 (Societal Security - Business Continuity Management Systems - Requirements) mainittiin useassa aineistossa tärkeäksi ohjenuoraksi tai sitä oli käytetty lähteenä itse tutkimuksessa tai julkaisussa. Esimerkiksi Svata (2013, 26) sekä VAHTI- julkaisu (2016, 65) viittaavat standardin 22301 määritelmään jatkuvuuden hallintajärjestelmästä, jossa pyritään kehittämään ja parantamaan yrityksen prosesseja. Samoin Katoa & Charoenrat (2018, 579) viittaavat tutkimuksessaan ISO 22301-standardiin kuvaillessaan liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaa. Kozlowskin (2015, 49) mielestä koko jatkuvuuden hallintajärjestelmän on perustuttava ISO 22301:een, jotta operatiivinen toiminta voidaan varmistaa riittävällä tavalla.

Toinen esiin noussut asia oli selkeästi toimintaympäristön ymmärtäminen ja siihen selkeästi liittyvä kriittisten toimintojen määrittäminen, olivatpa ne sitten ydinprosesseja tai tukipro-

sesseja. Jatkuvuuden hallintaprosessia suunniteltaessa tai siihen liittyvää suunnitelmaa tehtäessä, aineiston perusteella toimintaympäristön ja siihen liittyvien sidosryhmien tarpeiden ja näkökulmien ymmärtäminen on tärkeää. Malachova & Oulehlov (2016, 45) pitävät välttämättömänä sitä, että yrityksessä ymmärretään organisaation toiminnot jotta jatkuvuuden hallinta voi olla tehokasta. Hopkin (2014, 194) kuvaa sitä, miten koko jatkuvuuden hallinnan lähtökohdiana on ymmärtää yrityksen liiketoiminta ja siihen liittyvät ydinprosessit ja niiden riskit. Myös livari ja Laaksonen (2009, 104-105) pitävät kriittisten prosessien ymmärtämistä jopa tärkeimpänä asiana.

Sunday Business Post (2015) sekä Penny (2017) toteavat myös, että liiketoiminnan kannalta kriittisten toimintojen ja prosessien määrittely on tärkeää. Koko jatkuvuuden hallinnan lähtökohdiana on liiketoiminnalle tärkeiden toimintojen varmistaminen, mikäli yritys joutuu häiriötilanteeseen. Kun yritys tai organisaatio tietää, mitkä ovat sen toiminnan kannalta keskeisiä prosesseja, niiden suojaaminen häiriötilanteessa onnistuu tehokkaammin. Tätä ajatusta tukee myös Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristön julkaisema teos Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta kunnissa (2012, 7), jonka mukaa varautumisen perustuu normaaliolojen organisatorisille rakenteille ja järjestelyille. Kun yritys on varautunut normaaliolojen häiriöihin ja sitä kautta ymmärtää toimintojen perustan ja luonteen, on helpompaa ja tehokkaampaa toimia poikkeustilanteissa.

Kolmantena mainittavana teemana materiaalista heijastuu toiminnan vaikutusanalyysi (BIA - Business Impact Analysis), johon viitataan useassa lähteessä. VAHTI-ohjeen (2016, 44) mukaan analyysissä pyritään kartoittamaan erilaisten riskien toteutumisen vaikutukset liiketoimintaan. Näin yritys voi määrittää kaikkiin kriittisiin prosesseihin uhkaaviin häiriöihin ja skenaarioihin riittävät toimenpiteet. Svata (2013, 24) toteaa, että BIA:n avulla yritys voi kriittiset resurssit ja toiminnot sekä sen miten nopeasti organisaatiolla on mahdollista toipua häiriöistä. Vaikutusanalyysin kriittisyyttä kuvaavat myös Hopkin (2014, 197) ja Doswell (2000, 23), jotka pitävät analyysistä saatavaa informaatiota kriittisistä toiminnoista ja niiden suhteista koko jatkuvuusstrategian kannalta.

Neljäntenä asiana aineistosta nousee esille useassa teoksessa mainittu jatkuvuudenhallinnan kehittäminen ja elinkaari ja siihen liittyvät jatkuvuussuunnitelmien ylläpito ja toiminnan harjoittelu. Elliott ym. (2010, 185) kuvaavat mallin koostuvan neljästä osasta, jotka ovat organisaation toiminnan ymmärtäminen, strategian määrittely, jatkuvuuden suunnittelun kehittäminen ja implementointi sekä harjoittelu, ylläpito ja auditointi. Kopra (2015, 15) viittaa omassa opinnäytetyössään juuri Elliott ym. esittämään malliin. Malchova & Oulehlova (2016, 44) viittaavat samaan malliin omassa tutkimuksessaan. Erityisesti valmiiden suunnitelmien ja toiminnan harjoittelu nousee aineistosta esille. Doswell (2000, 40-41) kuvaa liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmien testausta ja niissä esitettyjen toimien harjoittelua tärkeänä.

7.2 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelujen osalta tulokset kartoitettiin teemoittain. Jatkuvuuden hallintaan yleisesti liittyvien tekijöiden osalta voidaan todeta, että kohdeorganisaatioissa ymmärrettiin varsin hyvin jatkuvuuden hallintaan liittyvä termistö. Eri käsitteiden väliset erot olivat selvästi tiedossa vaikka voidaan todeta, että riippuen organisaatiosta, käsitteet saatettiin ymmärtää tai niitä käytettiin organisaatiossa hieman toisistaan poiketen. Kuitenkin jatkuvuuden hallinnan, valmiussuunnittelun ja varautumisen väliset erot olivat selvät haastattelijoiden mielestä. Monessa organisaatiossa ei operatiivisella tasolla ollut varsinaista kuvattua jatkuvuuden hallinnan prosessia vaan jatkuvuuteen liittyviä riskejä hallinointiin käytännön tasolla opittujen asioiden mallintamisella, mikäli normaalioloissa sattuisi häiriötilanne.

Kriittisten prosessin tunnistamisessa vastaukset käsittivät yleisesti sidosryhmien ydin- ja tukiprosesseihin liittyviä asioita, mutta prosessien luonteen takia ne joko liittyivät toisiinsa tai suoraan sataman prosesseihin. Selvästi tärkeimmäksi prosessiksi vastaajat kokivat laivojen saapumisen ja lähtemisen satamasta. Tähän liittyi sataman prosessit, joista tärkeimpänä mainittiin irrotus- ja kiinnitystehtävät.

Koska koko sataman toiminta on erittäin aikataulusidonnaista laivojen lastauksen ja purkamisen tiukan aikaikkunan vuoksi, myös sataman ylläpitämä infrastruktuuri koettiin tärkeäksi osaksi jatkuvuutta. Matkustajasiltojen ja ramppien toiminta laituripaikoilla koettiin kriittiseksi, koska niiden avulla varmistetaan matkustaja- ja ajoneuvovirtojen riittävän tehokas purkaminen ja lastaaminen laivasta pois ja päinvastoin. Edellä mainittuja asioita voidaan pitää selvästi varustamoiden ja sataman ydinprosesseina.

Sidosryhmien toimintaa tukevien tieto- ja kommunikaatiojärjestelmien toiminta nousi vastauksista myös esille. Suurin osa haastateltavista koki, että tietoliikenneyhteydet muodostavat varsin kriittisen tukitoiminnon koko sataman toiminnan kannalta. Tämä asia katsottiin koskevan sekä langatonta että kiinteää verkkoa. Toki usealla järjestelmällä todettiin jo olevan ns. back-up -järjestelmät tai yhteydet, joilla varmistetaan tiedon säilyminen ja liikkuminen häiriötilanteissa. Esimerkkinä esitettiin parin haastattelijan toimesta matkustajien matkaan liittyvä varausprosessi, joka on tietoliikenneyhteyksistä riippuvainen. Sataman operatiivisessa toiminnassa ja sen ylläpidossa usea haastattelija mainitsi kommunikaatiojärjestelmien toimivuuden tärkeyden. Yhteydenpito kriittisissä vaiheissa ja logistisesti haasteellisissa osissa satamaa ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Puhuttaessa eri prosessien välisistä riippuvuussuhteista esiin nousivat enneminkin eri toimijoiden väliset riippuvuussuhteet. Sataman, varustamoiden ja viranomaisten toiminnan kannalta yhteistyötä pidettiin välttämättömänä ydin- ja tukiprosessien ylläpitämisessä. Koska kaikkien sidosryhmien toiminta satamassa vaikuttaa toisiinsa, yhteistoiminta ja tiedonkulku eri toimijoiden välillä ovat kriittisiä tekijöitä. Samalla haastattelijat totesivat, että matkustajasata-

missa toimivat yritykset, niin satama kuin varustamot, ymmärtävät toiminnan luonteen ja riskit mutta yhteistoiminnan tehostamista nykyisestä tasosta pidettiin hyvänä ja tärkeänä asiana.

Liikenneyhteydet satamiin ja sieltä pois nostettiin esille haastatteluissa. Matkustajasatamat ovat riippuvaisia matkustajavirroista, ja siksi esimerkiksi julkisen liikenteen sujuvuus koettiin tärkeäksi. Suuri haaste tässä on se, että julkisen liikenteen toimijat ovat sataman toiminnan ulkopuolella vaikka ne muodostavatkin tärkeän linkin sataman ja kantakaupungin välillä mahdollistaessaan ihmisten liikkumisen. Ongelmat julkisessa liikenteessä saattavat vaikuttaa kriittisesti myös sataman toimintaan. Sama asia mainittiin myös taksipalvelujen osalta.

Jatkuvuutta uhkaavien tekijöiden osalta haastattelijat totesivat riskien olevan pitkälti hallinnassa. Suurin yksittäinen tekijä, jota pidettiin uhkana, oli laivojen estyminen saapumaan tai kiinnittymään satamaan. Tekijöiksi mainittiin jo edellä esiin nousseita osatekijöitä kuten sataman infrastruktuuriin liittyvät häiriöt tai vauriot. Laivapaikkojen tärkeys korostui, koska laivojen ollessa estyneitä kiinnittymään normaaliin laivapaikkaan pitäisi varapaikan olla määriteltynä.

Resurssien osalta sidosryhmät totesivat kaiken olevan kunnossa eikä sitä voitu tällä otannalla pitää uhkana. Vastausten perusteella etenkin henkilöstöresurssien olemassaolon tärkeyttä korostettiin, koska poikkeustilanteissa riittävä henkilöstön saatavuus helpottaa organisaation toimintaa ja normaaleiden prosessien ylläpitämistä. Myös tietojärjestelmien häiriöt koettiin uhkatekijäksi, koska sidosryhmien kuten sataman ja koko yhteiskunnan toiminta on pitkälti tietojärjestelmien varassa nykyisessä tietoyhteiskunnassa. Tämä tuntui kuitenkin olleen tiedostettu asia haastateltavien mielestä, sillä monessa organisaatiossa oli mallinnettu toimintaa myös tällaisen tilanteen varalta. Toisaalta haastateltavat totesivat, että uhkaskenaarioiden mallintaminen ja operatiivista toimintaa tukevien ratkaisujen harjoittelua voitaisiin lisätä koko matkustajasatamien alueella ja toiminnassa.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Helsingin Sataman matkustajasatamissa on tarvetta erillisellä jatkuvuuden hallinnan prosessille sekä jatkuvuussuunnitelmalle. Matkustajasatamissa ei ole määritelty erillistä prosessia jatkuvuuden hallinnalle eikä toiminnan jatkuvuuteen liittyviä riskejä ja niihin liittyviä toimenpiteitä ole siirretty erilliseen jatkuvuussuunnitelmaan. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sataman toimintaan liittyy jatkuvuutta ja liiketoimintaa uhkaavia tekijöitä mutta myös sen, että jatkuvuuden hallintaan on olemassa konkreettisia keinoja joita sataman kannattaa hyödyntää.

Jotta organisaation liiketoimintaedellytyksiä voidaan ylläpitää, jatkuvuussuunnittelu on aloitettava konkreettisesti havainnoimalla toimintaympäristöä ja siihen liittyviä tekijöitä. Organi-

saation on ymmärrettävä sen toimintaympäristö, sidosryhmien toiminta ja jatkuvuuteen liittyvät riskitekijät. Tutkimustulokset osoittavat, että sidosryhmät kokevat sataman ymmärtävän hyvin heidän toimintansa. Suurimmat jatkuvuutta uhkaavat tekijät liittyivät sataman operatiiviseen toimintaan, joten jatkuvuussuunnittelun näkökulmasta kriittisten prosessin tätä tutkimusta tarkempi kartoitus on varmasti paikallaan.

Teorian kautta esiin nousi liiketoiminnan vaikuttavuusanalyysi (BIA). Tulokset osoittavat, että vaikutusanalyysin tekemällä yritys saa konkreettisesti havainnoitua toimintaympäristöä ja prosesseja ja muodostettua kuvan siitä, mitä ovat keskeisimmät suojattavat toiminnot ja miten ne ovat riippuvaisia toisistaan. Voidaankin todeta, että matkustajasatamien liiketoimintayksikössä on tehtävä liiketoiminnan vaikuttavuusanalyysi, jotta tässä tutkimuksessa saadusta tuloksista voidaan johtaa vielä tarkempia päätelmiä jatkuvuussuunnitelmaan ja jatkuvuuden hallintaan liittyviin riskeihin.

Tärkeää on edelleen muodostaa tarkempi kuva sataman toimintaympäristön, sidosryhmien sekä niiden ydin- ja tukiprosessien välisten riippuvuussuhteiden osalta. Tuloksista käy ilmi, että sataman toiminta ei ole vain riippuvainen sen sisällä toimivista tahoista vaan kaupungin toimintaan liittyvät asiat, kuten liikenneyhteydet, muodostavat kriittisen tekijän. Nämäkin seikat puhuvat systemaattisemman ja syvällisemmän analyysin tekemisen puolesta. Vaikutusanalyysi, joka kohdistuu erilaisten haitallisten tekijöiden vaikutukset tarkasteluun toimintaan keskeisesti liittyvien prosessin osalta, on tehtävä ensin ja vasta sitten rakentaa organisaatiolle kattava jatkuvuussuunnitelma.

Kuten ennakkoon tiedettiin, matkustajasatamissa ei ole suoranaista prosessia jatkuvuuden hallintaan. Jatkuvuuteen liittyviä riskejä on sivuttu osittain olemassa olevassa riskienhallinta-prosessissa mutta niiden analyttisempi läpikäynti osana kattavaa jatkuvuuden hallinnan prosessia on paikallaan. Tutkimustulokset kertovat, että organisaation toiminnan kannalta on ensi arvoisen tärkeää kuvata selkeä jatkuvuuden hallinnan prosessi, joka tukeutuu jatkuvuuden hallinnasta esitettyyn elinkaarimalliin. Sekä kirjallisuuskatsauksen että teemahaastattelujen pohjalta siihen tulisi sisältyä koko organisaation toiminnan ymmärtäminen, jatkuvuuden hallinnan strategian määrittely, jatkuvuuteen liittyvän suunnittelun kehittäminen pitkäjänteisesti, koko prosessiin käytännön läheinen ja operatiivisen toiminnan huomioon ottava implementointi sekä käytännön tason harjoittelu ja ylläpito.

Jatkuvuuden hallinta pitää nähdä myös osana johtamista ja strategiaa. Kun satama huolehtii tässä tutkimuksessa esiin nousseiden kriittisten toimintojen, kuten esimerkiksi laituripaikkojen kokonaisvaltaisesta ylläpidosta, se saattaa saavuttaa etulyöntiaseman myös kilpailijoihin nähden. Tiiviillä yhteistyöllä sidosryhmien kanssa jatkuvuuden hallinnan osalta satamalla on entistä paremmat edellytykset toiminnan ylläpitämiseen niin normaaliolojen kuin poikkeustilanteidenkin häiriöissä.

Tässä tutkimuksessa huomioitavat aikaisemmat tutkimukset sekä kirjallisuus osoittavat, että jatkuvuuden hallinnan prosessin kuvauksessa kannattaa käyttää mallina ISO 22301 -standardin mukaista määrittelyä. Siinä esitetty PDCA-malli on perustana tehokkaalle ja toimivalle jatkuvuuden hallinnalle. Jatkuvuuden hallinnan prosessi pitää liittää myös osaksi organisaation muuta toimintaa ja johtamista.

ISO 22301- standardin kuvaama malli, jossa jatkuvuuden hallintaa liitetään osaksi organisaation muista prosesseista ja johtamista, vaikuttaa tutkimuksen perusteella parhaalla tavalla edettävää kattavan jatkuvuuden hallinta prosessin luomisessa sekä siitä johdetavan jatkuvuussuunnitelman tekemisessä. Standardin avulla organisaatio voi muokata jatkuvuudenhallinnan prosessin omien tarpeidensa mukaisesti. Tutkimuksessa käy ilmi, että satamien toimintaan liittyvät tietyt, hyvin ainutlaatuiset prosessit joten jatkuvuuden hallinnan ja jatkuvuussuunnitelmien räätälöinti standardin avulla on ehdottoman tärkeää.

Toinen asia, joka liittyy ISO 22301-standardiin sekä yleisesti kirjallisuuslähteistä ilmi tulleen faktaan, on riskienhallinnan tärkeys osana jatkuvuuden hallintaa ja päinvastoin. Koska satamilla on jo olemassa oleva, ISO 31000-standardiin perustuva riskienhallintajärjestelmä jota noudatetaan myös Matkustajasatamat-osastolla, pitää organisaatiossa miettiä näiden prosessien hyödyntämistä keskenään. Tällaisesta prosessien yhdistämisestä on mahdollista saada synergiaetua ja lisäksi operatiivisen kannalta kriittisiin prosesseihin liittyvät riskit tulee arvioida ja dokumentoitua sekä osaksi riskienhallintaprosessia että kokonaisvaltaista jatkuvuuden hallintaa.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että normaaliolojen häiriötilanteissa toimimisen kannalta matkustajasatamissa on luotava kokonaisvaltainen jatkuvuuden hallinnan prosessi, joka otetaan osaksi operatiivista toimintaa. Sidosryhmien toimintaan liittyy kriittisiä tekijöitä, joiden toimivuudesta riippuu myös matkustajasatamien toiminta. Siksi matkustajasatamissa on huomioitava sidosryhmien prosessit, arvioitava eri toimintojen väliset riippuvuussuhteet ja ottaa ne osaksi kattavaa jatkuvuussuunnitelmaa, joka keskittyy erityisesti operatiiviseen toimintaan liittyviin tekijöihin.

9 Kehittämiskohteet

Yhtenä tutkimuksen lähtökohdaksi on ollut löytää sellaisia kohtia organisaatiosta ja sen prosesseista, joita voidaan edelleen kehittää. Yrityksen toiminnan kannalta on järkevää pyrkiä kehittämään toimintaa koko ajan, jotta valmius reagoida muutoksiin, yhteiskunnan olosuhteisiin tai vaikkapa häiriötilanteisiin pysyy riittävällä tasolla. Tämä tutkimus osoittaa, että jatkuvuuden hallintaan liittyvien asioiden merkitys on tärkeä koko matkustajasatamien toiminnalle. Jos pohditaan sitä, miten toimintaa voitaisiin kehittää johtopäätöksissä mainittujen asioiden lisäksi, voidaan huomata muutamia selkeitä kokonaisuuksia.

Satamalla on olemassa oleva riskienhallintaprosessi. Matkustajasatamissa pitää ottaa jatkuvuutta uhkaavien tekijöiden määrittely selkeämmin esiin nykyisessä riskienhallinnassa. Sekä ISO 22301- että ISO 31000-standardit sisältävät molemmat selkeät kuvaukset sekä jatkuvuuden hallintaan että riskienhallintaan liittyvistä prosesseista. Kehittämiskohtana voisi olla näiden liittäminen osaksi kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää, jossa ne tukevat toisiaan tehokkaammin. Tutkimus osoittaa, että jatkuvuuteen liittyvät riskit ovat liiketoiminnan kannalta kriittisiä.

Jotta jatkuvuussuunnitelma saadaan osaksi operatiivista toimintaa, matkustajasatamissa on käytävä läpi vielä tarkempi analyysi toimintaympäristöön ja niihin liittyviin ydinprosesseihin ja -toimintoihin liittyen. Tämä voidaan toteuttaa vielä tätä tutkimusta laajemmalla haastattelulla tai vaihtoehtoisesti kartoittaa jatkuvuuteen liittyviä riskejä erilaisien harjoitusten kautta. Tässä tutkimuksessa on saatu selville ne tekijät, jotka uhkaavat eniten matkustajasatamien toimintaa. Tärkeää on määritellä myös kuitenkin eri prosessien kriittisyysluokat. Tämä voidaan liittää osaksi liiketoiminnan vaikuttavuusanalyysejä tai käymällä keskustelua laajemmalla otannalla läpi eri sidosryhmien.

Koska jatkuvuuden hallinta koskettaa satamaa myös yrityksenä sekä sen muita liiketoimintaja tukiyksiköitä, jatkuvuuden hallintaan liittyvät tekijöiden ja kriittisten prosessien osalta voidaan kartoitus tehdä myös sataman sisäisesti. Tämä tarkoittaa vaikutusanalyysin tekemistä yrityksen muista organisaation osista tai niiden syvällisempää huomioon ottamista jatkuvuussuunnitelman tekemisen yhteydessä. Teorian kautta voidaan huomata, että aivan kuten riskienhallinnassa myös jatkuvuuden hallinnassa, siihen liittyvien prosessien on oltava kokonaisvaltaisia. Tällä tarkoitetaan koko yrityksen ja kaikkien sen organisaatioiden sekä johtamisjärjestelmien liittämistä jatkuvuuden hallinnan viitekehykseen.

Sataman asiakkaiden, sidosryhmien ja viranomaisten merkitys toiminnan sujuvuudessa on merkittävä. Kokonaisvaltaisen jatkuvuuden hallinta prosessin ja etenkin operatiivisen tason jatkuvuussuunnitelman näkökulmasta, sataman on hyvä harkita ainakin osittain sidosryhmien mukaan ottamista jatkuvuuden hallinnan kehittämiseen. Ainakin tulevaisuudessa valmiiden suunnitelmien osalta käytännön tason harjoittelu ja sidosryhmien henkilöstön ja toiminnan liittäminen osaksi operatiivisen tason suunnitelmia ja malleja on suotavaa.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin vain jatkuvuuden hallintaan ja suunnitteluun liittyviä asioita. Jatkuvuuden hallinta on osa varautumista, johon liittyvät myös poikkeusolot. Usein poikkeusoloissakin organisaation on suojattava samoja arvoja kuin normaaliolojen häiriötilanteissa. Tämän tutkimuksen antamia tuloksia voidaan siis hyödyntää tulevaisuudessa tehtävässä laajemmassa valmiussuunnitelmassa. Valmiussuunnitteluun liittyy viranomais- ja lakinäkökulmat, mutta jatkuvuuteen liittyvät riskit ja konkreettinen jatkuvuussuunnitelma antavat hyvät lähtökohdat myös valmiussuunnitelman tekemiseen.

10 Työn arviointi

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön reliabiliteettia ja validiteettia. Tarkoitus on ensin arvioida tutkijan näkökulmasta, miten tarkkoja opinnäytetyön tulokset ovat. Toiseksi arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä.

10.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tarkkuutta, luotettavuutta ja toistettavuutta. Tutkimustulosten on oltava luotettavia, jotta koko tutkimusta voidaan pitää uskotavana. Reliabiliteetti liittyy keskeisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen mutta kvalitatiivisen tutkimuksen, kuten tämän opinnäytetyön, luotettavuutta voidaan myös arvioida. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Hirsjärven ym. (2004, 217) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Tässä kohtaa voidaan todeta tämän kriteerin täyttyvän, sillä luvussa 6, tutkimuksen toteutus, on kuvattu tarkkaan sekä kirjallisuuskatsauksen että teemahaastattelujen toteutus. Aineiston keruu, haastattelujen toteutus sekä aikajana ovat kuvattuina.

Tutkimuksen teoriapohjan kartoitukseen käytettiin hyvin paljon aikaa sekä useita eri lähteitä ja tietokantoja. Teoreettinen viitekehys muodostettiin useiden eri lähteiden pohjalta, joissa toistuivat tietyt ja samat teoreettiset näkökannat, termit sekä käsitteet. Teemahaastattelujen osalta haastateltiin kuutta henkilöä. Kritiikkinä voidaan todeta, että määrä oli suhteellisen pieni. Kuitenkin samalla voidaan todeta, kuten tutkimuksen luvussa 6, tutkimuksen toteutus, todetaan, saturaatio saavutettiin jo aikaisessa vaiheessa. Tämä kertoo siitä, että haastatelluilla saavutettiin luotettava tulos.

10.2 Validiteetti

Tutkimuksen luotettavuuden lisäksi on arvioitava myös sen validiteettia. Validiteetilla tarkoitetaan opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen pätevyyttä. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimus on tarkoituksen mukainen ja se vastaa siinä asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Opinnäytetyössä pyrittiin vastamaan luvussa 2 mainittuihin tutkimuskysymyksiin. Tarkoitus oli löytää niitä tekijöitä, joihin sataman jatkuvuuden hallinnassa tulee keskittyä. Tutkimuksen tulokset, niistä saadut johtopäätökset sekä kehittämiskohteet antavat vastauksen tähän. Kirjallisuuskatsauksen avulla voitiin löytää sellaisia tekijöitä, jotka tukivat tutkimuskysymysten asettelua sekä antoivat pohjaa teemahaastattelujen sisällölle. Teemahaastatelluilla löydettiin niitä tekijöitä, joihin sataman todellisuudessa on keskityttävä jatkuvuuden hallinnassa ja jatkuvuussuunnittelussa.

Lisäksi voidaan todeta, että tutkimustulokset eivät vain tuoneet esiin tutkimusongelmaan liittyviä ratkaisuja vaan niistä voitiin johdattaa kehitysideoita. Riskienhallintaan löytyi sidos tutkimuksen tulosten pohjalta. Lisäksi johtopäätöksistä ja kehityskohteista sekä tutkimuksen tuloksista yleisesti voidaan löytää aihetta jopa jatkotutkimukselle.

10.3 Yleistä arviointia ja pohdintaa

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi eteni sen suunnitelman mukaan, joka sille oli laadittu. Ajallisesti haasteita työn toteutukselle ja tutkimuksen suorittamiselle aiheutti luonnollisesti se, että tutkija oli opinnäytetyön tekohetkellä täyspainoisesti myös työelämässä. Toki vastapainoksi voidaan todeta, että se myös osaltaan helpotti opinnäytetyön tekemistä.

Tutkimuksen tekeminen lisäsi merkittävästi tutkijan ammatillista osaamista. Suurimmat tekijät olivat kattava perehtyminen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä itse teema-haastattelut, joissa tutkijalla oli mahdollisuus syventyä haastateltavien henkilöiden organisaation toimintaan perusteellisemmin kuin normaalissa kanssa käymisessä.

Tärkeimpänä yksittäisenä asiana opinnäytetyöstä nousee esille sen antamat mahdollisuudet kehittää Helsingin Sataman jatkuvuuden hallintaa konkreettisesti. Työlle oli selkeä tilaus, koska vastaavaa kartoitusta ei tässä muodossa ollut tehty. Matkustajasatamiin ei ole myöskään tehty kattavaa jatkuvuussuunnitelmaa vaikka aihetta on sivuttu muissa suunnitelmissa tai arvioinneissa.

Opinnäytetyö tuotti myös uutta tietoa, sillä se nosti esiin tarpeen tutkia tarkemmin toimijoiden välisiä riippuvuussuhteita sekä kriittisiä toimintoja. Työn tulosten perusteella voidaan suositella, että matkustajasatamiin tehdään kattavampi jatkuvuuden hallinnan prosessi. Prosessissa voidaan tarvittaessa hyödyntää riskienhallinnan standardeja. Tulevaisuudessa tätä asiaa voidaan viedä vielä eteenpäin ja yhdistää jatkuvuuden hallinnan prosessit ja jatkuvuussuunnitelmat osaksi laajempaa valmius- ja varautumissuunnitelmaa.

Lähteet

Painetut

Barnes, J. 2003. A Guide to Business Continuity Planning. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Doswell, B. 2000. A Guide to Business Continuity Management. Leicester, USA: Perpeity Press

Elliot, D., Swartz, E. ja Herbane, B. 2010, Business Continuity Management. New York: Routledge.

Helsingin Satama Oy. 2016. Helsingin Satama Oy:n henkilöstötilinpäätös 2015.

Helsingin Satama Oy. 2017. Vuosikertomus 2016. Helsinki: Helsingin Satama.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P, 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P, 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hopkin, P. 2010. Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (3rd ed.). London, England: Kogan Page.

Iivari, M. & Laaksonen, M. 2009 Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Tallinna: Tietosanoma.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.

Isokangas, J & Kinkki, S. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kokonaisturvallisuuden sanasto.2014. Helsinki: SPEK.

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. VTT Publications 632. Espoo: VTT

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Kopra, P. 2015. Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämistarpeita kunnissa. Espoo: Laurea ammattikorkeakoulu.

SFS-EN ISO 22301. 2012. Societal security - Business continuity management systems - Requirements.

SFS-ISO 31000. 2011. Riskienhallinta, periaatteet ja ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Speight, P. 2011. Business Continuity. Journal of Applied Security Research. Routledge.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Vantaa: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö. 2012. Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta kunnissa. Helsinki: Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö.

Valtioneuvoston periaatepäätös 23.11.2006. 2006. Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia. Helsinki: Kirjapaino Keili Oy.

Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä - VAHTI 2/2016. 2016. Toiminnan jatkuvuuden hallinta. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Wong, W. ja Shi, J. 2014. Business Continuity Management system. A Complete guide to implementing ISO 22301. London: KoganPage.

Sähköiset

Business Continuity Insititute. 2016. What is BC?. Viitattu 21.11.2017.
<http://www.thebci.org/index.php/resources/what-is-business-continuity>

Helsa - Henkilöstö. 2017 Helsingin satama. Viitattu 21.11.2017
<http://helmi/HelSa/Henkilosto/Sivut/default.aspx>

Helsingin Satama Oy:n organisaatio ja yhteystiedot, 2017. Viitattu 21.11.2017
http://www.portofhelsinki.fi/helsingin_satama/organisaatio

Huoltovarmuuskeskus. 2017. Tietoa huoltovarmuudesta: Jatkuvuudenhallinta. Viitattu 10.12.2017. <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta>

Katoa, M & Charoenra, T. 2017. Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand. International Journal of Disaster Risk Reduction 27 (2018) 577-587. Viitattu 12.2.2018.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420917302923?via%3DIhub>

Kozłowski, M. 2015. Aspect of Reliability In Airport Business Continuity Management. Journal of KONBiN 3(35)2015. 44-51. Viitattu 8.2.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1857873055?accountid=12003>

Malachová, H. & Oulehlová, A. 2016. Application of Business Continuity management System into Crisis management Field. Transactions of the VŠB: Technical University of Ostrava 01 December 2016, Vol.11(2), pp.43-50
<https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/tvsbses.2016.11.issue-2/tvsbses-2016-0016/tvsbses-2016-0016.pdf>

Menetelmäopetuksen tietovaranto.2017. KvaliMOTV:Teemahaastettelu. Viitattu 2.1.2018.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Menetelmäopetuksen tietovaranto.2017. KvaliMOTV:Teemoittelu. Viitattu 3.1.2018
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. 2016. Kirjallisuuskatsaus. Viitattu 11.1.2018
<https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>

Penny, J. 2017. Beef Up Business Continuity Planning. Buildings; Cedar Rapids Vol. 111, Iss. 11, (Nov 2017): 26-28, 30-31. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1965077725/E7EBDC0715F54A55PQ/1?accountid=12003>

Sisäministeriö. 2017. Varautuminen on pelastustoimen perustyötä. Viitattu 3.12.2017
<http://intermin.fi/pelastustoimi/varautuminen>

Sunday Business Post. 2015. Business continuity management : Business continuity management on the rise. Sunday Business Post; Cork 03 May 2015. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1677728926/fulltext/4E3579A0A8E94EACPO/28?accountid=12003>

Svata, V.2013. System View of Business Continuity Management. Journal Of Systems Intergration 2/2013. 19-35. Viitattu 11.2.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1690665734?pq-origsite=primo>

Valmiuslaki 1552/2011. Viitattu 28.12.2017
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>

Julkaisemattomat lähteet

Fagerholm, S. 2018. Head of Terminaloperations haastattelu 6.3.2018. Viking Line Abp. Helsinki

Kälvinmäki, M. 2018, Cargo Opertaions Manager haastattelu. 8.3.2018 Tallink Silja Oy. Helsinki

Laitinen, P. 2018 Cargo Operations Manager haastattelu 8.3.2018, Tallink Silja Oy. Helsinki

Valtonen, J. 2018 Fleet Operational Manager haastattelu 9.3.2018. Tallink Silja Ltd. Helsinki

Raassina, A. 2018 Rajatarkastusyksikön Päällikön haastattelu 9.3.2018. Rajavartiolaitos. Vantaa

Kaivola, S. 2018 Terminal Manager haastattelu, Moby St. Peter Line Ltd. Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Helsingin Satama Oy:n organisaatio	15
Kuvio 2: Jatkuvuuden hallintaan ja varautumiseen liittyvien käsitteiden väliset suhteet	18
Kuvio 3: Organisaation toimintaan liittyvät sidosryhmät (VAHTI-ohjetta mukailleen).....	21
Kuvio 4: Riskienhallintaprosessi ISO 31000-standardin mukaan	22
Kuvio 5: Jatkuvuussuunnitelman laatimisen vaiheet Ilmosen ym. (2010) mukaan	23
Kuvio 6: Liiketoiminnan vaikutusanalyysin suhde eri prosesseihin	24
Kuvio 7: Kuvio 6: PDCA-malli ja siihen liittyvä jatkuvuudenhallinnan sykli	26

Taulukot

Taulukko 1: Kirjallisuuskatsauksen aineisto	30
---	----

Liitteet

Liite 1: Haastateltavat

Liite 2: Teemahaastattelun kysymykset

Liite 1: Haastateltavat

Stefan Fagerholm, Head of Terminaloperations, Viking Line Abp . Haastattelu aika 6.3.2018

Miikka Kälvinmäki, Cargo Opertaions Manager, Tallink Silja Oy. Haastattelu aika 8.3.2018

Pauli Laitinen, Cargo Operations Manager, Tallink Silja Oy. Haastattelu aika 8.3.2018

Jan Valtonen, Fleet Operational Manager, Tallink Silja Ltd. Haastattelu aika 9.3.2018

Antti Raassina, Rajatarkastusyksikön Päälikkö, Kapteeni Rajavartiolaitos. Haastattelu aika 9.3.2018

Sirja Kaivola, Terminal Manager, Moby St. Peter Line Ltd. Haastattelu aika 15.3.2018

Liite 2: Teemahaastattelun kysymykset

Perustiedot
1) Nimi
2) Asema organisaatiossa
Jatkuvuudenhallinta ja varautuminen yleisesti
3) Ymmärretäänkö organisaatiossa varautumisen, valmiussuunnittelun ja jatkuvuuden hallinnan
4) Miten organisaatiossa on varauduttu poikkeus- ja häiriötilanteisiin?
5) Kuvaile organisaation omaa jatkuvuudenhallinnan prosessia?
Kriittisten prosessien tunnistaminen satamassa
6) Mitkä ovat toiminnan kannalta kriittisimmät ydinprosessit?
7) Mitkä ovat toiminnan kannalta kriittisimmät tukiprosessit?
8) Mitä eri riippuvuussuhteita eri prosesseilla satamassa on toisiinsa (esim. tietojärjestelmät)?
9) Mitkä toiminnot satamassa ovat priorisoitu esim. vaikutusanalyysin pohjalta?
Jatkuvuutta uhkaavat tekijät satamassa
10) Millä tavalla organisaation omassa riskienhallinnassa on otettu huomioon toiminnan jatkuvuus häiriötilanteissa?
11) Minkälaiset toiminnan jatkuvuutta uhkaavat skenaariot ovat mahdollisia?
12) Miten organisaatio itse mallintaa uhkaskenaarioita ja niihin liittyviä toimenpiteitä?
13) Miten satamaan kohdistuva poikkeustilanne on huomioitu resursseissa (esim. henkilöstö)?