



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Huovi-portaalin käyttöönotto ja kypsyysanalyysin tekeminen huoltovarmuuskriittisessä yrityksessä

Kaskenpää, Mikko

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Huovi-portaalin käyttöönotto ja kypsyyssanalyysin tekeminen huoltovarmuuskriittisessä yrityksessä

Mikko Kaskenpää
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2013

Mikko Kaskenpää

Huovi-portaalin käyttöönotto ja kypsyysanalyysin tekeminen huoltovarmuuskriittisessä yrityksessä

Vuosi 2013 Sivumäärä xx

Työn tavoitteena oli antaa esimerkki siitä, miten huoltovarmuuskriittisessä organisaatiossa otettiin käyttöön Huoltovarmuuskeskuksen luoma Huovi-portaali. Tämän lisäksi työssä kuvataan esimerkki siitä, miten kypsyysanalyysi toteutettiin samassa yrityksessä. Työn aihe tuli suoraan huoltovarmuuskriittiseltä yritykseltä, jolla oli tarve portaalin käyttöönottoon, sekä sen hetkisen jatkuvuudenhallintansa tason kartoittamiseen ja parantamiseen. Portaalin käyttöönotto ja kypsyysanalyysi toteutettiin yrityksessä työharjoittelun aikana.

Huovi-portaali on Huoltovarmuuskeskuksen laatima työkalu huoltovarmuuskriittisille yrityksille. Huoltovarmuus perustuu pitkälti yritysten kykyyn jatkaa toimintaansa häiriö- ja poikkeustilanteissa. Tätä varten on suunniteltu Huovi-portaali, jolla yritykset voivat parantaa oman jatkuvuudenhallintansa tasoa. Portaali sisältää paljon hyödyllistä tietoa ja ohjeita yrityksille. Kypsyysanalyysi on yksi portaalin työkaluista, joilla yritykset voivat arvioida omaa jatkuvuudenhallintaansa, sekä asettaa sille tavoitteita.

Työssä on perehdytty ensin huoltovarmuuteen ja siihen liittyvään aineistoon. Organisaation jatkuvuudenhallinnan tason selvittämiseksi toteutettiin kypsyysanalyysi. Tämä suoritettiin haastattelemalla yrityksen omaa henkilöstöä. Tarkastelun kohteena työssä on kypsyysanalyysin toteutus, ei niinkään tulokset, koska tulokset ovat yrityksen salaista tietoa. Kypsyysanalyysin lisäksi työssä käydään läpi miten portaali otettiin käyttöön organisaatiossa.

Käyttöönotto alkaa kutsun saamisesta portaalin käyttäjäksi. Kutsun organisaatio voi saada oman poolinsa sihteeriltä, tai Huoltovarmuuskeskuksesta. Yrityksen täytyy määritellä itselleen portaalin pääkäyttäjä, joka toimii myös yhteyshenkilönä Huoltovarmuuskeskukseen. Tämän jälkeen pääkäyttäjä voi hallinnoida yrityksen muita käyttäjärooleja ja kutsua yrityksestä lisää henkilöstöä portaalin käyttäjäksi. Kypsyysanalyysi toteutettiin Huoltovarmuuskeskuksen ohjeistuksesta hieman poiketen aikataullisista syistä johtuen. Analyysi toteutettiin haastatelluista ja Excel-pohjaa hyväksi käyttäen, eikä suoraan portaalissa.

Työn tuloksena, niin kypsyysanalyysin teko, kuin portaalin käyttöönotto organisaatiossa onnistuivat. Huomioitavaa ja parannettavaa tuli kuitenkin erityisesti kypsyysanalyysin teossa. Ryhmäpalaverin pitäminen analyysin teossa on kannattavampaa kuin yksittäisen henkilön haastatteleminen. Lisäksi alempia toimihenkilöitä tulisi ottaa enemmän huomioon analyysin teossa. Tämän lisäksi esiin nousi kysymys siitä, miksei työkalu ole julkinen? Näin muutkin, kuin vain huoltovarmuuskriittiset yritykset voisivat käyttää työkalua parantamaan toimintaansa häiriötilanteissa.

Asiasanat: Huovi-portaali, huoltovarmuus, kypsyysanalyysi, huoltovarmuuskriittinen yritys, jatkuvuudenhallinta

Mikko Kaskenpää

Introduction of the Huovi portal and making the maturity analysis in critical security of supply organization

Year	2013	Pages	xx
------	------	-------	----

The objective of the thesis was to give an example how the Huovi portal was introduced in a critical security of supply organization. In addition the objective was to describe an example of how a maturity analysis was carried out in the same organization. The subject for the thesis came from the company, which also had need for the introduction of Huovi as well as mapping and improving of their current level in continuity management. The introduction of the portal and the maturity analysis were carried out in the organization during an internship.

The Huovi portal was created by the Finnish National Emergency Supply Agency and it is targeted at critical security of supply organizations. Security of supply is based largely on companies' ability to maintain operation even during events of disruptions. This is why the Huovi-portal was designed, to help companies to improve their continuity management. The portal contains lots of information and helpful tips for the companies to improve their continuity management. The maturity analysis is one of the tools in the portal that organizations can use to evaluate their current level in continuity management and to set goals.

The first section of the thesis focuses on security of supply and related material. To determine the organization's level of continuity management the maturity analysis was carried out during the internship. This was done by interviewing the company's own staff. Due to the schedule reasons the analysis was carried out in a somewhat different form than the National Emergency Supply Agency had instructed. The analysis was carried out using Microsoft Excel rather than directly in the portal. In the thesis the implementation of the analysis is in focus, and not the results. That is because the results are the company's own information and classified. The implementation of the Huovi portal is also explained.

The implementation of the portal begins with getting an invitation to use the portal. The organization can obtain an invitation from the secretary of their pool or from the National Emergency Supply Agency. The company has to determine their main user to the portal. The main user is also the organization's contact to the National Emergency Supply Agency. After that the main user can manage the organizations' other users in the portal and invite more staff to use the portal.

In the results of the thesis both the maturity analysis and the implementation of the portal were successfully carried out. Especially the maturity analysis revealed some considerations and improvements. Holding a team meeting is more efficient than interviewing employees one by one. And also lower level management employees should be included to the process. In addition, the question was raised why the maturity analysis tool is not a public tool. That way any company could use it to improve their ability to operate in unexpected conditions.

Keywords: The Huovi portal, security of supply, maturity analysis, critical security of supply company, continuity management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työn taustat ja tavoite	7
3	Työn tutkimuksellisuus.....	7
4	Huoltovarmuus.....	8
4.1	Elinkeinoelämän varautuminen	11
4.2	Uhat ja uhkamallit	12
4.3	Jatkuvuudenhallinta	13
5	Huoltovarmuuskeskus	15
5.1	HUOVI-portaali.....	16
5.2	Kypsyysanalyysi	17
6	Opinnäytetyön prosessi	20
7	HUOVI-portaalin käyttöönotto organisaatiossa	21
8	Kypsyysanalyysin teko ja tulokset.....	22
9	Oman työn arviointi	24
	Lähteet	26
	Kuvat.....	27
	Taulukot	29

1 Johdanto

Huoltovarmuus koskettaa meitä kaikkia. Jokainen meistä käyttää sähköä, vettä ja käy kaupassa. Huoltovarmuus toimii silloin parhaimmillaan, kun normaali kansalainen ei huomaa sen ylläpitämisen toimivan. Huoltovarmuus on eri toimijoiden, julkisten ja yksityisten, välistä saumatonta yhteistyötä, joilla pyritään takaamaan yhteiskunnallisesti tärkeiden perustoimintojen ylläpitäminen häiriötilanteessa tai poikkeusoloissa.

Jatkuvuudenhallinta on tapa pyrkiä varmistamaan yritysten ja sitä kautta myös Suomen huoltovarmuutta. Jatkuvuudenhallinnan parantamisella pyritään parantamaan yrityksen mahdollisuutta jatkaa mahdollisimman normaalia toimintaansa mahdollisen häiriötilanteen sattuessa. Huovi-portaali on Huoltovarmuuskeskuksen suunnittelema työkalu, joka auttaa yrityksiä saavuttamaan paremman jatkuvuudenhallinnan tason.

Opinnäytetyön aihe tuli Suomalaiselta huoltovarmuuskriittiseltä yritykseltä. Heillä oli tarve parantaa omaa jatkuvuudenhallintaansa, sekä ottaa käyttöön Huovi-portaali. Portaalin käyttöönotto suoritettiin työharjoittelussa. Organisaatiolla on toimipaikkoja ulkomaillakin, mutta työharjoittelu ja opinnäytetyö keskittyivät yrityksen Suomen toimipisteisiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa esimerkki siitä, miten Huovi-portaali otettiin käyttöön huoltovarmuuskriittisessä yrityksessä. Tämän lisäksi tehtävä oli antaa esimerkki kypsyysanalyysin toteuttamisesta samassa yrityksessä. Portaali ei ennestään ollut aktiivisessa käytössä organisaatiossa, eikä kypsyysanalyysia ollut ennen suoritettu.

Tässä työssä tullaan ensin käymään läpi huoltovarmuuteen ja jatkuvuudenhallintaan liittyvää teoriapohjaa. Tämä jälkeen käsitellään Huoltovarmuuskeskus, Huovi-portaali ja kypsyysanalyysi. Luvusta kuusi alkaen työssä käsitellään sitä, miten työ organisaatiossa eteni ja miten portaali otettiin käyttöön ja kypsyysanalyysi toteutettiin. Lopussa arvioidaan työn onnistumista.

2 Työn taustat ja tavoite

Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantajalta, jolla oli tarve parantaa omaa jatkuvuudenhallintaansa. Opinnäytetyötä edelsi työharjoittelu organisaatiossa. Organisaatio on suuri suomalainen huoltovarmuuskriittiseksi luokiteltu yritys, jolla on toimipaikkoja Suomen ulkopuolellakin. Työharjoittelu ja sen myötä opinnäytetyökin keskittyi kuitenkin vain heidän Suomen toimipisteisiinsä. Organisaatio lähtisi myöhemmin itse hyödyntämään saatuja tuloksia ulkomaan toimipisteisiinsä. Organisaation omasta pyynnöstä organisaation nimeä tai toimialaa ei kerrota tässä opinnäytetyössä.

Työharjoittelun tavoitteena oli kartoittaa yrityksen senhetkinen kyky sopeutua eri häiriöihin yrityksen toiminnassa, sekä parantaa jatkuvuudenhallinnan tasoaan. Tämän lisäksi tavoitteena oli ottaa käyttöön organisaatiossa Huoltovarmuuskeskuksen suunnittelema Huovi-portaali. Portaali on työkalu, joka on suunniteltu huoltovarmuuskriittisten yritysten apuvälineeksi, parantamaan heidän jatkuvuudenhallinnan tasoaan. Tämän lisäksi työharjoittelun aikana organisaatiossa suoritettiin kypsyysanalyysi.

Opinnäytetyön tavoite on antaa esimerkki siitä, miten portaalin käyttöönotto ja kypsyysanalyysi organisaatiossa suoritettiin. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta oli tärkeää, että työharjoittelun aikainen projekti sujui onnistuneesti. Lisäksi oli tärkeää tutustua ennalta huoltovarmuuteen liittyvään aineistoon.

3 Työn tutkimuksellisuus

Työn tyyliksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö. Tämä siksi, että työn on tarkoitus olla esimerkki tai tietopaketti siitä, miten Huovi-portaali organisaatiossa on otettu käyttöön ja miten kypsyysanalyysi on toteutettu (Vilka & Airaksinen 2003, 51). Työssä kuvataan aiheeseen liittyvä teoria, jotta lukijalle syntyy käsitys siitä, mitä ollaan ylipäätään ottamassa käyttöön ja miksi.

Työharjoittelun aikana toteutetut haastattelut olivat tyyliltään puolistrukturoituja haastatteluja. Näissä lomakepohjana, jossa kysymykset olivat, toimi Excel-pohjaan muunnetut kypsyyskuvaukset. Kypsyyskuvaukset olivat teemoiteltu haastateltavalle heidän oman työalansa ja asiantuntijuutensa mukaan, sekä kypsyysanalyysin oman jatkuvuudenhallinnan osa-alueiden mukaan. Haastattelut vaikuttivat osittain myös strukturoiduilta haastatteluilta, koska vastaus annettiin asteikolla 1-5. Tämän lisäksi haastateltava usein kuitenkin antoi myös selityksen, miksi päätyi kyseiseen tasoon. Haastateltaville ei myöskään kaikille esitetty samoja kysymyksiä ja kysymysten järjestys saattoi muuttua haastateltavien kesken. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Haastattelut toteutettiin suurimmaksi osaksi yksilöhaastatteluina. Näissä haastateltiin yhtä ihmistä kerrallaan. Muutama haastattelu tapahtui myös ryhmähaastattelumuodossa, jossa haastateltavia oli useampi kerralla. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan muistiinpanot tehtiin haastattelun edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 100-200.)

Haastattelun tuloksia käytiin läpi pääosin määrällisten menetelmien avulla, koska haastattelusta saadut tulokset olivat numeraalisessa muodossa. Kysymysten ja vastausten teemoittelu tuli suoraan kypsyysanalyysin pohjasta, joka jakaa kuvaukset jatkuvuudenhallinnan eri osaluokkiin.

Huoltovarmuuteen liittyvässä aineistossa käytiin läpi paljon Huoltovarmuuskeskuksen omaa aineistoa, sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Projektin onnistumisen takaamiseksi työharjoittelussa oli tutustuttava myös yrityksen omaan toimialaan ja sen vaatimuksiin, jotka eivät olleet ennalta kovinkaan tuttuja.

4 Huoltovarmuus

Huoltovarmuudella tarkoitetaan yhteiskunnallisesti tärkeiden taloudellisten perustoimintojen ylläpitämistä häiriötilanteessa tai poikkeusoloissa. Nämä toiminnot ovat välttämättömiä väestön elinmahdollisuuksien, yhteiskunnan toimivuuden, sekä turvallisuuden ja maanpuolustuksen materiaalistien edellytysten ylläpitämiseksi. Huoltovarmuuden pohjana on kilpailukykyinen talous, sekä toimivat markkinat. Nämä eivät kuitenkaan aina yksinään riitä. Tämän vuoksi yhteiskunta on varautunut erilaisilla huoltovarmuustoimenpiteillä, joiden avulla elintärkeät toiminnot saadaan ylläpidettyä mahdollisimman normaalina myös häiriötilanteissa. (Huoltovarmuuskeskus 2013a.)

Elintärkeiden toimintojen turvaamisen perustana on hyvä poikkihallinnollinen toiminta eri hallinnonalojen välillä, sekä tiivis yhteistyö valtion, kuntien elinkeinoelämän, sekä eri järjestöjen välillä. Kunnissa varautuminen ja turvallisuuden hallinta on määritetty johtosäännöissä ja toimintaohjeissa. Tämän lisäksi toimintaa suunnitellaan ja raportoidaan. Varautumista kunnissa johtaa kunnanjohtaja yhdessä kunnanhallituksen kanssa. Linja- ja voimavarapäätökset tehdään kunnissa aina luottamuselimissä. Tämän vuoksi varautuminen tulee kytkeä osaksi yhteistoiminta-alueiden talousarvioprosessia. Tärkeää on myös luottamushenkilöiden sitouttaminen varautumisen tavoitteisiin. Myös maankäytön suunnittelun keinoin voidaan kunnissa parantaa yhteiskunnan kriisinkestävyttä. Paikalliseen varautumiseen ja elintärkeiden toimintojen turvaamiseen häiriötilanteissa kuntien yhteistyöjärjestelyiden ohella vaikuttavat myös valtion paikallishallinto, seurakunnat ja muut uskonnolliset yhteisöt, mahdolliset yliopistot ja muut oppilaitokset, sekä palvelutuotantoon osallistuva elinkeinoelämä ja niiden yksiköt. Näi-

Ulkoasiainministeriön tehtävä on edistää Suomen kaupan jatkuvuutta huoltovarmuudellisten intressien näkökulmasta kauppapoliittisin keinoin. Työ- ja elinkeinoministeriö voi myös konsultoida ulkoasiainministeriöltä mahdollisia valtioiden välisiä solmittuja sopimuksia huoltovarmuudesta, niiden sisällöstä tai mahdollisesti uusien sopimusten tarpeesta. Valtiovarainministeriö osallistuu finanssialan sektorin sekä tietoyhteiskuntasektorin toimintaan. Valtionhallinnon yhteisten tietojärjestelmien ja -verkkojen toimintakyvyn kehittäminen ja varmistaminen häiriö- ja poikkeustilanteissa on myös valtiovarainministeriön tehtävänä. (Puolustusministeriö 2011, 63.)

Sisäasiainministeriön tehtävänä on kuntien varautumisen edistäminen, sekä koordinoita pelastustoimen varautumista huoltovarmuudellisten toimien kanssa. Sisäasiainministeriö tukee myös aluehallintoviranomaisia organisoidessaan varautumistoimia. Ministeriö on myös linkkinä tukemassa elinkeinoelämän tarpeita tehdessään tilannekuvayhteistyötä Huoltovarmuuskeskuksen kanssa. Puolustusministeriö toimii puolustusvoimien linkkinä osallistumisessa poolitoimintaan. Puolustusministeriö osallistuu myös useampaan huoltovarmuusorganisaation sektorin toimintaan. (Puolustusministeriö 2011, 64.)

Liikenne- ja viestintäministeriön tehtävänä on kuljetuslogistisen järjestelmän ja sähköisen viestintäinfrastruktuurin ylläpitäminen ja kehittäminen huoltovarmuuden lähtökohdista. Ministeriö osallistuu tietoyhteiskuntasektorin, sekä kuljetuslogistiikkasektorin toimintaan. Maa- ja metsätalousministeriö osallistuu elintarvikesektorin ja terveydenhuoltosektorin toimintaan. Sen keskeisenä tehtävänä on alkutuotannon toimintaedellytysten kehittäminen ja ylläpitäminen huoltovarmuuden lähtökohdista. (Puolustusministeriö 2011, 64.)

Sosiaali- ja terveysministeriö osallistuu terveydenhuoltosektorin toimintaan. Tämän lisäksi ministeriön tehtävänä on terveydenhuoltoalan materiaalsen varautumisen käytäntöjen ja organisoimien uudistaminen ja kehittäminen. Ympäristöministeriön tehtävänä on tukea varautumissopimusjärjestelyjen syntyä, joilla varmistetaan riittävien rakentamistarpeiden valmius poikkeus- ja häiriötilanteissa. Osallistuu myös vesihuoltopoolin, sekä jätehuoltotoimikunnan toimintaan. (Puolustusministeriö 2011, 64.)

Oikeusministeriön tehtävänä on valmiuslain toimivuuden arviointi modernien uhkakuvien oloissa. Tämän lisäksi ministeriö arvioi lainsäädäntötarpeita, joita mahdollisesti tarvitaan vakavien häiriötilanteiden varalta. Kansallisen tilannekuvajärjestelmän kehittäminen ja ylläpitäminen kuuluu valtioneuvoston kanslialle. Tilannekuvaan sisällytetään tarpeen mukaan myös elinkeinoelämän huoltovarmuuden tilannetietoa, jonka kanslia saa huoltovarmuusorganisaation kautta. (Puolustusministeriö 2011, 64.)

4.1 Elinkeinoelämän varautuminen

Huoltovarmuuden ylläpitäminen ja luominen Suomessa on vahvasti myös elinkeinoelämän ja julkisen vallan yhteistyötä. Yhteistyö näiden toimijoiden välillä on myös välttämätöntä, koska suuri osa voimavaroista, joita erinäisissä turvallisuustehtävissä vaaditaan, on yksityisen sektorin omistuksessa. Elinkeinoelämän toimijoiden rooli talouden ja infrastruktuurin toimivuuden varmistamisessa onkin keskeinen. (Puolustusministeriö 2011, 7.) Elinkeinoelämän huoltovarmuuden perustana ovat liiketoiminnalliset intressit ja sopimukset, joita luodaan asiakkaiden kanssa, sekä näiden riskienhallinta (Frösén ym. 2007, 45).

Perusedellytyksenä yritysten toiminnalle on vakaa ja turvallinen yhteiskunta, jonka kehitys on ennustettavissa. Tämä tuo yrityksille myös merkittävän kilpailuedun. Kokonaisetuna elinkeinoelämälle onkin sen aktiivinen osallistuminen yhteiskunnan turvallisuuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tämä tapahtuu tarjoamalla elinkeinoelämälle mahdollisuutta kaupallisista lähtökohdista tarjota tuotteita ja palveluita, joita viranomaiset tarvitsevat. Tämä mahdollistaa myös elinkeinoelämän aktiivisen osallistumisen yhteiskunnan turvaamiseen liittyvään keskusteluun. Yritykset näkevätkin kumppanuuden usein joustavampana kuin tarkkaan sääntelyyn perustuvan mallin. Joitain toimialoja veloitetaan varautumaan myös lainsäädännön avulla. Näitä toimialoja ovat esimerkiksi tietoliikenne-, liikenne-, energia- ja rahoitusalat. (Puolustusministeriö 2011, 8.)

Yhteistyötä tukemaan ja tehostamaan on luotu Sopimuksiin perustuvan varautumisen sopimusmallit ja jatkuvuudenhallinnan suositukset, eli SOPIVA, samoin kuin Huovi-portaalikin. SOPIVA on elinkeinoelämän ja julkishallinnon yhteistyönä laadittu kokoelma suosituksia yritysten toiminnan jatkuvuudenhallinnan parantamiseksi. SOPIVA sisältää mallisopimuslausekkeita ja suosituksia, joita lisätään yritysten kumppaneiden kanssa tekemiin sopimuksiin. Harva yritys työstää tänä päivänä kaiken itse, vaan alihankkijoiden ja muiden verkostoyritysten määrä voi olla suuri. SOPIVA-suositukset on luotu parantamaan tätä koko verkoston toimintavarmuutta. (Huoltovarmuuskeskus 2013b.)

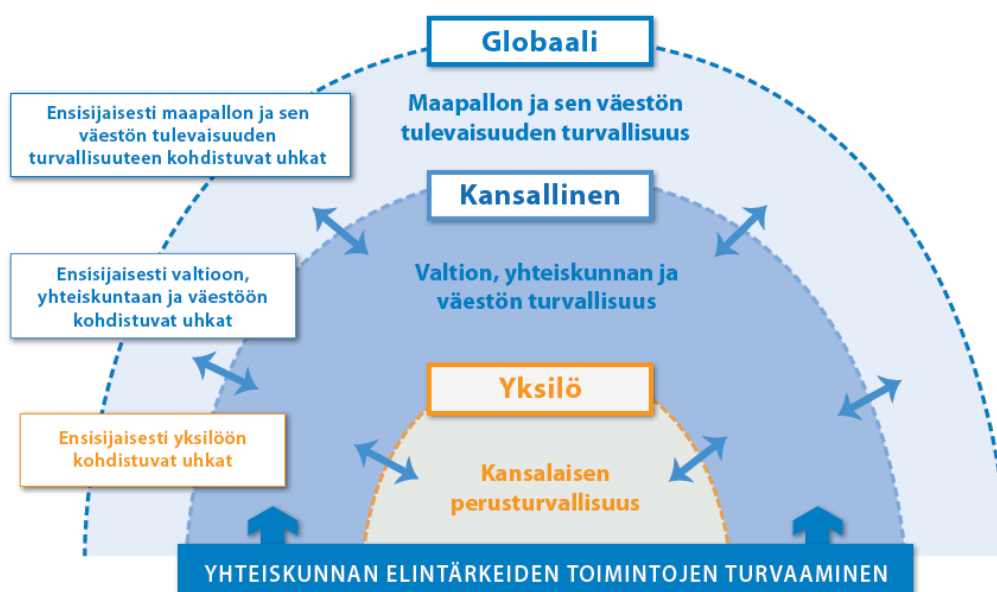
Elinkeinoelämän ja julkisen hallinnon panos varautumiseen on tärkeä, kuten on myös vapaaehtoisten muodostamien järjestöjenkin. Vapaaehtoisissa järjestöissä on paljon viranomaisia tukevaa ja täydentävää asiantuntijuutta ja resursseja. Lisäksi järjestöillä on merkittävä rooli monessa viranomaisia tukevassa vapaaehtoisuuteen perustuvassa toiminnassa, kuten etsintä ja pelastustoimi, väestönsuojelu, palokuntatoiminta ja ensiaputoiminnan järjestäminen. Järjestöjen vahvuutena ovat kyky yksilön tarpeiden tunnistamiseen, usein hyvät kansainväliset verkostot, varsinkin kansainvälisissä järjestöissä, sekä kyky nopeaan toiminnan käynnistämiseen. Nopea toiminnan käynnistäminen on etu, varsinkin humanitaarisen avun toimittaminen kansainvälisille kriisialueille. (Puolustusministeriö 2011, 9.)

Yhteistyö julkisen hallinnon ja elinkeinoelämän välillä voi toimia ainoastaan silloin, kun elinkeinoelämä tunnistaa yhteistyön edut käytettyjen resurssien arvoiksi. Julkisen sektorin tehtävänä onkin varmistaa, että elinkeinoelämän toimijat ovat aidosti mukana turvaamassa yhteiskuntamme elintärkeitä toimintoja. Yhteistyö näiden toimijoiden välillä on tärkeää nyt ja jatkossa. (Puolustusministeriö 2011, 8.)

4.2 Uhat ja uhkamallit

Yhteiskuntaan ja sen elintärkeisiin toimintoihin kohdistuu jatkuvasti erilaisia uhkia. Nämä uhat voivat esiintyä yhdessä, samanaikaisesti, tai liittyä vahvasti toisiinsa. Arviot uhkien toteutumisen todennäköisyydestä ja vakavuudesta vaihtelevat. Joissakin uhkissa todennäköisyyden arvio voi vaihdella nopeastikin. Kaikkia uhkia ei koskaan voida täysin ennakoida. Kaikkiin uhkiin ei myöskään koskaan voida varautua ennalta niin hyvin, että uhka voitaisiin ennaltaehkäistä kokonaan. Jotkin uhat voivat olla niin vakavia, että johtavat poikkeusoloihin. Vakavin poikkeusoloihin johtava uhka on sotilaallinen hyökkäys tai sota Suomea kohtaan. (Frösén ym. 2007, 49.)

Uhat voivat laajuudeltaan olla globaleeja, kansallisia tai yksilöön kohdistuvia, kuten kuvassa 1 on esitelty. Rajoja eri uhkien laajuuden ja vaikutusten suhteen on kuitenkin vaikea tehdä, koska tasojen välillä on monimutkaisia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita. Eri uhista on myös vaikea lähteä ennustamaan täsmällisiä kohteita, syitä, uhan lähteitä, laajuutta tai uhan seurannaisvaikutuksia. (Puolustusministeriö 2011, 13-14.)



Kuva 1: Uhkien jakautuminen
(Puolustusministeriö 2011, 13.)

Uhkamallilla tarkoitetaan kansalliseen turvallisuuteen tai turvallisuuden alaan kohdistuvaa kuvausta turvallisuusympäristön häiriöstä. Niiden tarkoituksena on eri viranomaisten ja muiden toimijoiden toiminnan suunnittelun yhtenäistäminen, jotta elintärkeät toiminnot saadaan turvattua. Uhkamallisto toimii yleisenä kuvauksena, joka ei syvenny yksityiskohtiin liialti. Uhkamalliston uhat voivat vakavuudeltaan johtaa poikkeusoloon, tai olla jo itsessään poikkeusolo. Uhkamallit on esitelty alla olevassa listassa. (Frösén ym. 2007, 49-50.)

- ❖ Tietojärjestelmiin kohdistuvat uhat
- ❖ Laiton maahantulo ja turvallisuutta vaarantavat väestöliikkeet
- ❖ Väestön ravitsemukseen ja terveyteen kohdistuvat uhat
- ❖ Ympäristöuhat
- ❖ Taloudelliset uhat
 - Kansainvälisen kaupan ja tuotannon häiriintyminen
 - Taloudellinen taantuma tai lama
- ❖ Järjestäytynyt rikollisuus ja terrorismi
- ❖ Suuronnettomuus, paikallinen tai laajamittainen
- ❖ Kansainvälinen jännitystila
- ❖ Poliittinen, taloudellinen ja sotilaallinen painostus
- ❖ Suomen alueellisen koskemattomuuden vakava loukkaus ja sodan uhka
- ❖ Aseellinen hyökkäys ja sota

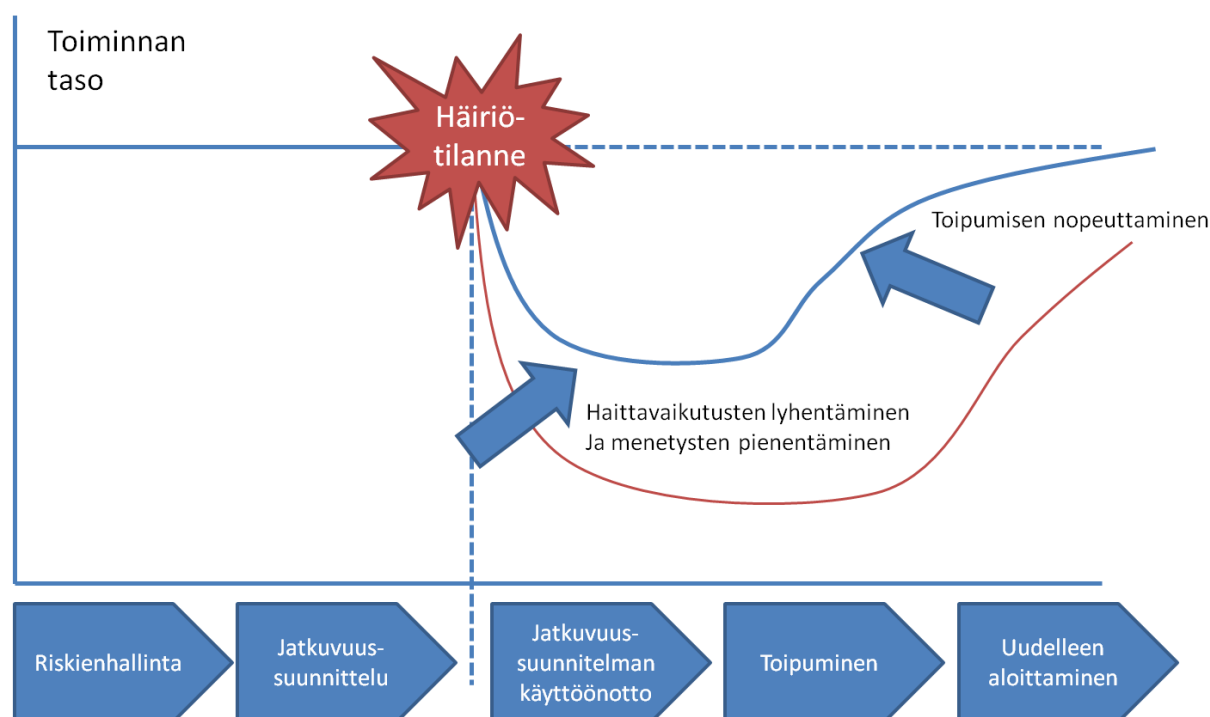
4.3 Jatkuvuudenhallinta

Jatkuvuudenhallinta on toimenpiteitä, joilla organisaatio hallitsee sitä ja sen toimintaa koskevat häiriötilanteet. Toimenpiteet ovat ennalta suunniteltuja toiminta- ja johtamismalleja, jotka häiriötilanteen kohdatessa toteutetaan suunnitellulla tavalla. (Huoltovarmuuskeskus 2013c.)

Jatkuvuudenhallinta lähtee liikkeelle siitä, että organisaatio tunnistaa sitä ja sen liiketoimintaa uhkaavat riskit, häiriötilanteet ja riippuvuudet. Näiden tunnistettujen asioiden pohjalta lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan menettelytapoja, joilla häiriötilanteet voidaan korjata. Jatkuvuudenhallinnassa organisaation on tärkeää varmistaa myös kriittisten kumppaneidensa kyky toimia häiriötilanteissa. Nykyisin yhä useammin palvelut ja tuotteet tuotetaan yhdessä verkostoista koostuvista toimijoista. Tällöin on tärkeää varmistaa koko ketjun kyky toimia häiriötilanteessa. Jatkuvuudenhallintaa on myös suojata organisaation omat liiketoimintansa intressit sekä yrityksen arvontuotantokyky. Hyvä jatkuvuudenhallinta parantaa

myös yrityksen mainetta luotettavana kauppakumppanina. Parhaimmillaan yrityksen häiriötilanne ei näy kumppaneille tai asiakkaille millään tavalla. (Huoltovarmuuskeskus 2013c.)

Kuvassa 2 on esitetty jatkuvuudenhallinnan perusidea. Kuvassa toimintaan kohdistuu häiriötilanne. Punainen viiva kuvaa sitä, miten toiminnan taso romahtaa ilman toimivaa jatkuvuudenhallinnan menettelyjä. Toiminnan taso tipahtaa kauas normaalista tasostaan ja palautuminen normaalille tasolle kestää kauan. Sininen viiva kuvaa toiminnan tasoa, kun jatkuvuudenhallinnan menettelyjä on suunniteltu etukäteen ja jokainen tietää oman roolinsa häiriötilanteessa toimimisessa. Pääperiaatteena onkin pienentää häiriöstä johtuvia menetyksiä, lyhentää haittavaikutusten kestoja, sekä nopeuttaa toiminnan palautumista normaalille tasolle. (Huoltovarmuuskeskus 2013c.)



Kuva 2: Jatkuvuudenhallinta
(Huoltovarmuuskeskus 2013h.)

Jotta jatkuvuudenhallinta olisi toimivaa, on suunnitelmia myös harjoiteltava. Ei riitä pelkäämään, että suunnitelmat löytyvät yrityksen toimiston kaapista, jollei henkilöstö osaa niitä noudattaa. Harjoituksia voi suorittaa palaveripohjaisina, tai simuloida kyseistä tilannetta mahdollisimman pitkälle ja aidon tuntuiseksi. Parhaan tuloksen saa, kun harjoitusta arvioi ulkopuolinen toimija, joka voi myös arvioida suunnitelman toimivuutta ulkopuolisen näkökulmasta. (Heljaste ym. 2008 ,62.)

5 Huoltovarmuuskeskus

Huoltovarmuuskeskus, tai HVK, on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan laitos. Sen tehtävänä on Suomen huoltovarmuuden takaamiseksi liittyvä suunnittelu, kehittäminen ja operatiivinen toiminta. Päätaivitteena on, että yhteiskunnan kannalta kriittisimmät toiminnot pysyvät toiminnassa kaikissa olosuhteissa. Huoltovarmuuskeskuksen toiminnan kulmakivenä on tiivis yhteistyö elinkeinoelämän ja julkishallinnon välillä. HVK pyrkiikin takaamaan huoltovarmuutta tarjoamalla yrityksille koulutuksia, työkaluja sekä järjestämällä yhteisiä harjoituksia yritysten ja viranomaisten kesken. (Huoltovarmuuskeskus 2013d.)

Huoltovarmuuskeskuksen yksi merkittävä tehtävä on myös Suomen varmuusvarastoinnin ylläpitäminen. Huoltovarmuuskeskus ylläpitää ja varastoi elintarvikkeiden, energiahuollon ja terveydenhuollonvarmuusvarastoja. Elintarvikkeiden varmuusvarastot koostuvat viljan ja rehun valkuaisraaka-aineiden varastoista, joilla varmistetaan elintarvikehuollon tarvitsevien raaka-aineiden saanti poikkeusoloissa. Tämän lisäksi varastoidaan myös siemenviljaa, sekä nurmikasvien siemeniä, joilla varmistetaan siemenhuollon toimiminen. (Aakko ym. 2003, 216.)

Energiahuollon varmuusvarastot koostuvat kivihiilestä, raakaöljystä, öljytuotteista, sekä maa-kaasusta. Tuontipolttoaineita varastoidaan viiden kuukauden normaalia kulutusta vastaava määrä. Polttoaineiden riittävyttä voidaan häiriötilanteissa lisätä erinäisin säännöstelytoimenpitein. Energiahuollon varmuusvarastojen käytöstä vastaa valtioneuvosto. Suomi on myös mukana EU:n öljynhuollossa häiriötilanteissa, sitoutumalla ylläpitämään omia öljyn varmuusvarastojaan monien muiden EU maiden tavoin. (Aakko ym. 2003 217.)

Terveydenhuollon varmuusvarastointi perustuu lääkkeiden ja hoitovälineiden velvoitevarastointiin. Velvoitevarastoja ylläpitävät sairaalat, sekä yksityiset yritykset. Velvoitevaraston hallinnasta vastaa lääkelaitos, joka vastaa myös velvoitteiden toteutumisesta. Lääkkeiden velvoitevarastoinnin tarkoituksena on taata lääkkeiden saatavuus niin normaaliaikojen toimintahäiriöiden, kuin kriisienkin aikana. Velvoitevarastoinnilla pyritään takaamaan kroonikoryhmien, kuten esimerkiksi diabeetikkojen terveysturvallisuus ja elintärkeiden lääkkeiden huoltovarmuus. Velvoitevarastojen riittävyys vaihtelee 5-10 kuukauden normaalia käyttöä vastaavia määriä. (Purhonen, M. 2002.)

Poolit ja sektorit ovat Huoltovarmuuskeskuksen yhteydessä toimivia pysyviä yhteistoimintaelimiä. Sektorit ovat huoltovarmuuden painopistealueille muodostettuja yhteistyöorganisaatioita. Sektorit koostuvat viranomaisista, kunkin alan järjestöjen ja merkittävien toimijoiden edustajista. Sektorien tehtävänä on seurata oman huoltovarmuusalan varautumisen tasoa, sekä koordinoita ja ohjata alan toimintaa. Sektorit pyrkivät myös edistämään elinkeinoelämän ja viranomaisten yhteistyötä. Sektorit myös valvovat oman alansa poolien toimintaa,

asettavat heille tavoitteita sekä selvittävät ja tekevät ehdotuksia oman alansa huoltovarmuuden kannalta tärkeistä kehittämiskohteista sekä mahdollisista uhkista ja ratkaisuksista näihin. Sektorien tehtävänä on myös parantaa oman alansa toimijoiden välistä yhteistyötä, sekä selvittää näiden kriittiset tuotanto- ja palveluketjut. (Huoltovarmuuskeskus 2013e.)

Poolit ovat operatiivisesta varautumisesta vastaavia elinkeinoelämän johdolla toimivia toimielimiä. Poolien tehtävänä on seurata, selvittää, suunnitella ja valmistaa yhteistyössä oman alansa yritysten kanssa toimenpiteitä huoltovarmuuden kehittämiseksi heidän toimialallaan. Poolit myös laativat poikkeusolojen yleisohjeita, ylläpitävät yritysten kriittisten toimipaikkojen luetteloita, sekä ohjaa ja seuraa oman alansa yleistä kehitystä huoltovarmuuteen liittyen. Yritykset voivat osallistua oman alansa poolin järjestämiin koulutuksiin, sekä suunnittelutyöhön. Yritykset pyrkivät toimimaan oman poolinsa antamien ohjeiden mukaan. (Huoltovarmuuskeskus 2013e.)

5.1 HUOVI-portaali

HUOVI-portaali oli tärkeässä osassa työharjoittelua, sekä opinnäytetyötä tehdessä. Yhtenä päätavoitteena työharjoittelun aikana oli ottaa HUOVI-portaali käyttöön kohdeorganisaatiossa. Portaali on HVK:n tekemä työkalu, jonka avulla huoltovarmuuskriittiset yritykset voivat helpommin hallita omaa jatkuvuudenhallintaansa. Työkalun avulla yritys voi arvioida nykyistä jatkuvuudenhallinnan tasoaan, sekä asettaa tavoitetasoja, jolle pyrkiä. Yrityksen jatkuvuudenhallinnan nykytaso selvitetään kypsyyssanalyysin avulla. (Huoltovarmuuskeskus 2013f.)

Huoltovarmuuskriittinen yritys on yritys, joka on valtioneuvoston huoltovarmuuden tavoitteista tehdyn päätöksen mukaan yhteiskunnan perustoimintojen huoltovarmuuden turvaamisen kannalta tärkeä toimija. Huoltovarmuuskriittinen yritys voi olla myös pelastustoimen, puolustusteollisuuden tai strategisen vientituotannon tärkeä toimija. Huoltovarmuuskeskus kokoaa listaa yrityksistä, jotka ovat Suomen huoltovarmuuden kannalta kriittisiä yrityksiä (Huoltovarmuuskeskus 2013g.)

Portaali on myös tietopankki, sekä tiedonvälityskanava yrityksille. Portaalissa eri alojen sektorit ja poolit jakavat tietoa ja tukea yritysten jatkuvuudenhallinnan edistämiseksi. Portaalissa on myös paljon tietoa ja materiaalia, jotta yritykset voivat paremmin luoda omia suunnitelmiaan, miten varautua ja toimia häiriötilanteissa. Portaalissa yritykset voivat myös tutustua ja ottaa yhteyttä muihin oman alansa huoltovarmuuskriittisiin yrityksiin. (Huoltovarmuuskeskus 2013f.)

HUOVI-portaalin avulla HVK tekee vuosittaisen tilannekuvan kansallisen huoltovarmuuden tasosta. Yritykset tekevät HUOVIn työkalujen avulla arvion omasta nykyisestä jatkuvuudenhallinnan tasosta. Näistä kaikista arvioista HVK koostaa kokonaisvaltaisen huoltovarmuuden tason Suomessa. Kansallista huoltovarmuutta voidaan HUOVIn avulla tarkkailla myös eri aloittain. Näin voidaan selvittää myös alueet, joilla on vielä työtä enemmän jäljellä. (Huoltovarmuuskeskus 2013f.)

Huoltovarmuuskriittinen yritys voi saada kutsun Huovi-portaalin käyttäjäksi, joko omalta poolilta, tai Huoltovarmuuskeskukselta suoraan. Yritys määrittelee organisaation Huovipääkäyttäjän, joka rekisteröityy portaalin käyttäjäksi saatuaan kutsun. Rekisteröityminen tapahtuu siten, että ensin käyttäjä tunnustetaan verkkopankkitunnuksien avulla. Tämän jälkeen käyttäjä luo itselleen käyttäjätunnuksen, sekä salasanan. Tämän lisäksi käyttäjä aktivoi haluamansa tunnistusmenetelmän, jonka avulla portaaliin kirjaututaan sisään. Portaalin voi kirjautua joko vaihtuvalla tekstiviestisalasalla, tai kertakäyttösalasanalistan avulla. Molemmat tunnistusmenetelmät voivat olla aktiivisia samaan aikaan. Kertakäyttösalasanalista tulostetaan portaalista, jolloin kirjautuessa sisään valitaan listalta aina portaalin ilmoittamaa lukua vastaava salasana. Vaihtuva tekstiviestisalasana tunnustus lähettää käyttäjän puhelimeen tekstiviestillä salasanan, jolla käyttäjä kirjautuu sisään. Organisaation pääkäyttäjä voi kutsua oman organisaationsa muita henkilöitä käyttämään portaalia joko tavallisena käyttäjänä tai pääkäyttäjänä. Pääkäyttäjiä voi olla organisaatiossa useampi kappale. (Huoltovarmuuskeskus 2012a.)

5.2 Kypsyysanalyysi

Kypsyysanalyysi on yksi HUOVI-portaalin tärkeimmistä työkaluista. Työkalun avulla, organisaatio voi kattavasti seurata omaa jatkuvuudenhallinnan tasoaan. Työkalu koostuu kypsyyskuvauksista, jotka on jaettu kuuteen eri jatkuvuuden osa-alueeseen. Nämä osa-alueet jakautuvat vielä edemmäs alaluokkiin. Osa-alueet ovat johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet, kumppanuudet ja resurssit, prosessit ja mittarit. Kukin esimerkkikuvaus arvioidaan asteikolla 1-5, jonka täyttäminen vaatii organisaatiolta tiettyjä toimia. Tasot 3-5 kuvaavat jo hyvän käytännön tasoja ja ovat samalla osana jatkuvuudenhallinnan ohjeistusta työkalussa. Samalla kun organisaatio arvioi tämänhetkisen tasonsa, voi se myös laittaa haluamansa tavoitetason kullekin esimerkkikuvaukselle. (Huoltovarmuuskeskus 2012b.)

Kypsyysanalyysi toteutetaan yrityksen osalta portaalin sisällä. Analyysi on jaettu vuosikiertoihin, jolloin vastausaikaa kypsyysanalyysiin on noin vuosi. Yhden vuosikierron aikana organisaatio voi muuttaa ja tarkastella vastauksiaan ennen lopullista hyväksyntää. Näin ollen organisaatio voi jakaa jatkuvuudenhallinnan koko vuoden ajan jatkuvaksi prosessiksi. Hyväksymisen

suorittaa portaalissa kypsyysanalyysin hyväksyjän roolin saanut henkilö. Analyysiin vastaajien rooleja voi jakaa useammalla henkilöllä organisaatiossa. (Huoltovarmuuskeskus 2012b.)

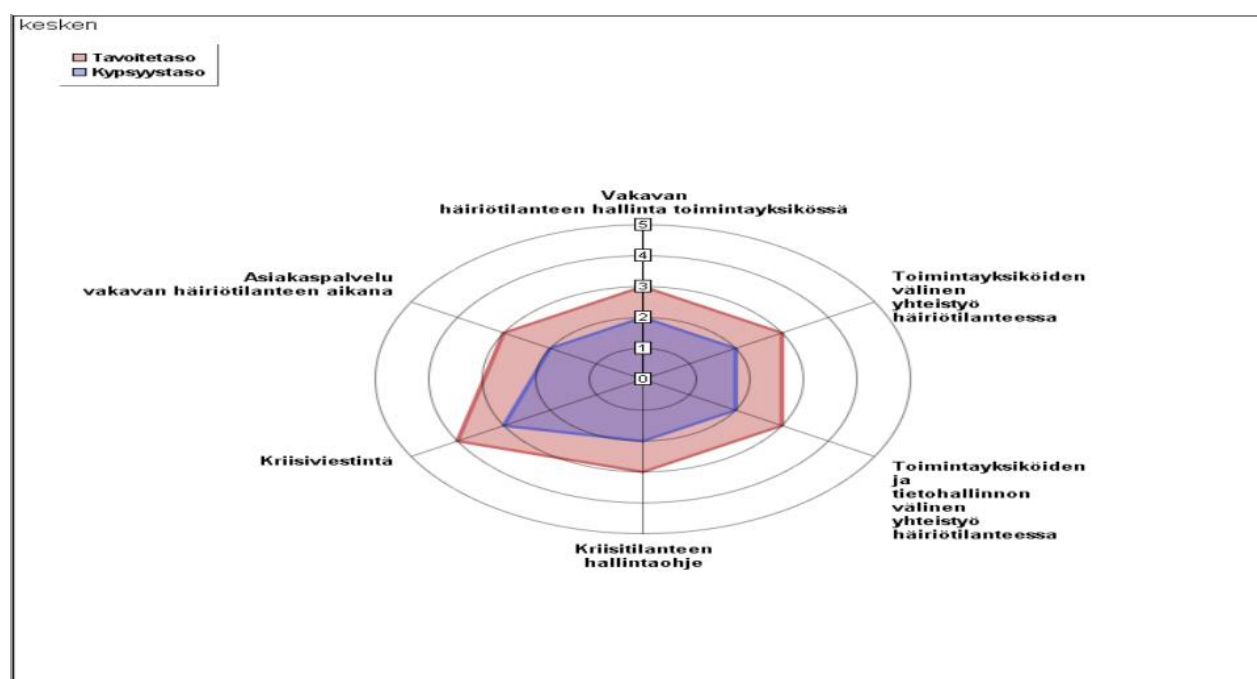
Eri käyttäjäroolit mahdollistavat kypsyysanalyysin erilaisen toteuttamisen. Analyysin voi toteuttaa yksi ihminen koko organisaatiossa, tai se voidaan jakaa yhteistyössä tehtäväksi prosessiksi. Pienemmissä organisaatioissa yhden ihmisen toteuttama kypsyysanalyysi voi olla mahdollinen toteuttaa. Suuremmissa organisaatioissa suositellaan kuitenkin useamman henkilön käyvän läpi kypsyyskuvaukset. Kuvaukset voidaan ja kannattaa jakaa myös aloittain eri henkilöille heidän alansa ja työkuvan mukaan. Tällöin, jos jokainen vastaajan roolin saanut henkilö vastaa portaalin kautta itsenäisesti, vältetään päällekkäisiltä vastauksilta, kun jokainen tietää oman vastualueensa. Taulukossa 1 on esitelty esimerkki, miten osa-alueisiin vastaajat voi organisaatiossa jakaa. Suositeltavin ratkaisu on kuitenkin koota pieniä ryhmäpalavereja, joissa on läsnä organisaation jatkuvuudenhallinnan osa-alueiden asiantuntijat. Palaverin vetäjän roolissa voi olla esimerkiksi organisaatiossa nimetty kypsyysanalyysin hyväksyjä. Kypsyyskuvauksen läpikäyntiä nopeuttaa, jos jokainen osallistuja on käynyt oman vastualueensa kuvaukset läpi jo etukäteen. Vetäjä voi merkitä esiin tulleita asioita ja puutteita suoraan työkaluun, tai lisätä ne palaverin jälkeen. (Huoltovarmuuskeskus 2012b.)

Osa-alue	Ensisijainen vastaaja	Toissijainen vastaaja
Johtajuus	Toimitusjohtaja Kriittisen toiminnon johto	Muu johto Laatujohtaja
Henkilöstö	Kriittisen toiminnon johto Henkilöstöhallinto	Toimitusjohtaja Laatujohtaja
Toimintaperiaatteet	Ylin johto Kriittisen toiminnon johto Tuotantotoiminnasta vastaava Prosessin omistajat	Tuotannon esimiehet Laatujohtaja
Kumppanuudet ja resurssit	Ylin johto Kriittisen toiminnon johto Tuotantotoiminnasta vastaava Prosessin omistajat	
Prosessit	Tuotantotoiminnasta vastaava Prosessien omistajat	Tuotannon esimiehet Asiantuntijat
Mittarit	Kehitysjohtaja Laatujohtaja	Toimitusjohtaja

Taulukko 1: Kypsyysanalyysiin vastaajat
(Huoltovarmuuskeskus 2012b)

Kun yritys lähtee tekemään kypsyyssanalyysia, on syytä miettiä, tehdäänkö kypsyyssanalyysi koko yrityksen tarpeisiin, vai jaetaanko se osiin. Teknisesti työkalu antaa mahdollisuuden tehdä esimerkiksi koko yrityksen kattavan kypsyyssanalyysin, sekä joillekin tärkeimmille toimipaikoille oman. Kuvaukset ovat samat joka tapauksessa, mutta tuloksissa voidaan huomata eroja. Kypsyyssanalyysista voi myös jättää kohtia vastaamatta, jos jokin kuvaus tuntuu epäoleelliselle yritykselle. Näin voi myös esimerkiksi olla, kun tehdään koko yrityksen analyysia ja toimipaikkojen analyysia. Jokin kuvaus voi olla oleellinen koko yrityksen mittakaavassa, mutta erillisen toimipaikan kohdalla epäoleellinen. (Huoltovarmuuskeskus 2012b.)

Kypsyyssanalyysin hyväksyjän roolin saaneen henkilön hyväksytyttyä kypsyyssanalyysin, ei sen vuosikierron vastauksia enää voi muokata. Kun analyysi on valmis, voi yritys pyytää raportin työkalun avulla omasta jatkuvuudenhallintansa tasosta. Työkalu koostaa raportin, jossa on yrityksen poolin keskiarvoluvut, yrityksen omat vastaukset, toimenpide-ehdotukset, sekä kuvallinen esitys diagrammeina yrityksen tuloksista kypsyyssanalyysissa. Kuvassa 2 on esimerkki työkalun graafisesta esityksestä kypsyyssanalyysin tuloksista. Tuloksia on mahdollista pyytää myös kesken vuosikierron missä vaiheessa tahansa. Poolin keskiarvot näkyvät tietenkin vasta, kun riittävä määrä yrityksiä on vastannut kypsyyssanalyysiin, jotta keskiarvo voidaan määrittää. (Huoltovarmuuskeskus 2012b.)

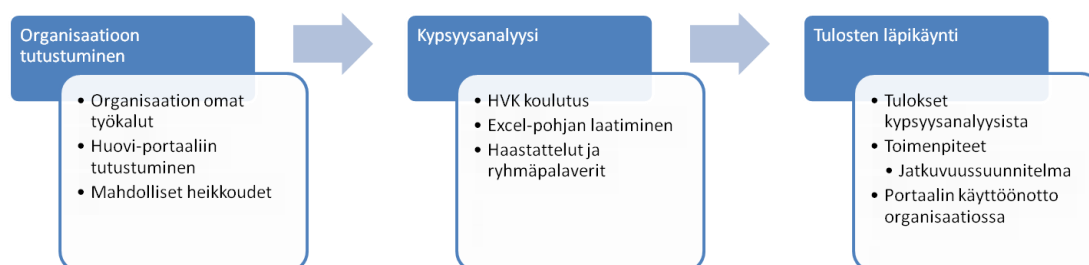


Kuva 3: Esimerkki kypsyyssanalyysin graafisesta tulosraportista. (Huoltovarmuuskeskus 2011.)

6 Opinnäytetyön prosessi

Työ lähti liikkeelle kohdeorganisaatioon tutustumisella. Työharjoittelun aikana melkein koko ensimmäinen kuukausi meni tutustuessa organisaation riskienhallintatyökaluihin, organisaation turvallisuuskulttuuriin, sekä ylipäätään toimialaan joka ei ollut itselle entuudestaan kovinkin tuttu. Tutustumista helpotti osittain se, että olin ollut samassa yrityksessä muutama vuosi aiemmin kesätöissä, joten tuotantolaitosten perustyö oli tuttua. Ensimmäisen kuukauden aikana tutustuin organisaation työkalujen ohella, myös Huoltovarmuuskeskuksen työkaluihin ja Huovi-portaaliin. Organisaatioon tutustumisen aikana pyrin myös löytämään asioita, jotka luultavasti tulisivat esille kypsyyssanalyysinkin tuloksissa. Kuviossa 3 on esitelty, miten työn eteneminen sujui pääpiirteittäin.

Organisaatiolla oli käytössään oma riskienhallintajärjestelmä. Järjestelmä oli toteutettu Excel-taulukon avulla ja se oli pitkälti samankaltainen kuin Yrityksen turvallisuusopas (Heljaste ym. 2008, 15-16) kirjassa esitelty. Taulukkoon merkitään riskin todennäköisyys, sekä riskin vakavuus, mikä antaa kokonaiskuvan kuinka vakavasta riskistä on kyse. Organisaation työkaluun oli näiden lisäksi merkitty suoraan toimenpide-ehdotukset, joilla riskiä saadaan pienennettyä, sekä kenellä on vastuu toimenpiteistä. Lisäksi aikataulutus, sekä riskin seuranta löytyivät suoraan työkalusta. Sama pohja oli muunneltu toimimaan organisaation eri toimipisteissä ja tuotantolaitoksissa. Riskienhallintajärjestelmä oli erittäin toimiva. Samasta yksinkertaisesti toteutetusta, mutta erittäin kattavasta työkalusta löytyi kaikki tarvittava mitä riskienhallintaan liittyi.



Kuvio 2: Työn etenemisen kaavio

Huovi-portaaliin tutustuminen lähti liikkeelle ottamalla yhteyttä Huoltovarmuuskeskukseen, jota kautta lähdettiin hoitamaan rekisteröitymiskutsua portaalin käyttäjäksi. Rekisteröitymisen jälkeen alkoi portaalin kattavan materiaalmäärän läpikäynti. Portaalissa on erittäin paljon hyödyllistä aineistoa yrityksen jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen. Aineistoa on esimerkiksi eri virastojen ohjeet, artikkelit eri julkaisuista ja paljon muuta hyödyllistä tietoa parantamaan yritysten jatkuvuudenhallintaan tai herättämään ajatuksia, missä yrityksen tulisi vielä parantaa. Aineiston lisäksi piti tutustua portaalin kokonaisilmeeseen sekä itse portaaliin ja sen työkalujen käyttöön. Portaali osoittautui helpoksi ja yksinkertaiseksi käyttää, jonka käyttäminen oli loogista. Työkalutkin olivat varsin hyvin toteutettuja, niiden käytettävyyttä oli hyvä ja loogista.

Ennen kypsyysanalyysin tekoa organisaatioon kävin Huoltovarmuuskeskuksen järjestämässä Huovi-portaali koulutuksessa. Koulutus on suunnattu Huovin uusille käyttäjille, jotka ovat joko pääkäyttäjiä tai muuten liittymässä yritykseen portaalin käyttöön. Koulutuksessa käydään läpi Huovin yleiset toiminnallisuudet, sekä miten kypsyysanalyysi toteutetaan.

Organisaatioon ja portaaliin tutustumisen jälkeen oli aika toteuttaa kypsyysanalyysi organisaatiossa. Koska työharjoitteluni osui myöhäiseen ajankohtaan vuodesta, ei varsinaisen työkalun käyttäminen kypsyysanalyysin teossa onnistunut vuosikierron sulkeutuessa kesken analyysin teon. Tämän vuoksi analyysin teossa improvisoitiin tekemällä kypsyysanalyysistä Excel- taulukko, jonka avulla analyysi toteutettaisiin. Excelin avulla toteutettiin myös lopullisten tulosten esitys niin taulukkomuodossa, kuin graafisessakin muodossa. Graafinen esitys vastasi melko pitkälti työkalun omaa esitystä, joka on esitelty aiemmassa luvussa.

Kypsyysanalyysin tekemisen jälkeen oli jäljellä tulosten läpikäynti, sekä portaalin käyttöönotto organisaation vakituiseen henkilöstöön kuuluvan henkilön toimesta. Tulokset analyysistä esittelin harjoittelun aikaiselle esimiehelleni. Tuloksista nousi esiin niitä asioita, joita harjoittelun alkuvaiheessa oli aavisteltukin tulevan esiin. Organisaation yksityiskohtaisia tuloksia ei tietenkään voi tässä työssä tuoda julki. Huovi-portaalin harjoittelun jälkeen organisaatiossa otti haltuun myös harjoittelun aikainen esimieheni.

7 HUOVI-portaalin käyttöönotto organisaatiossa

Portaalin käyttöönotto organisaatiossa sujui melko helposti. Kutsun saaminen organisaatioon onnistui niin sanottuna demo-käyttäjänä, jolla oli pääkäyttäjän oikeudet organisaatiossa. Tämä siksi, että en ollut organisaatiossa vakituinen työntekijä, vaan olisin töissä vain projektin ajan. Lisäksi yrityksellä oli jo oma pääkäyttäjä, joka oli rekisteröitynyt portaalin käyttäjäksi aiemmin. Henkilö ei kuitenkaan muilta kiireiltä ollut ottanut portaalia organisaatiossa aktiiviseen käyttöön ja käyttövastuu organisaation sisällä oli vaihtumassa. Kutsun saaminen portaa-

lin käyttäjäksi oli onnistunut myös yrityksen jo rekisteröityneeltä käyttäjältä, mutta tämä oli lomalla. Huoltovarmuuskeskus tuli kuitenkin tilanteessa hyvin vastaan, ja demo-tunnusten saaminen kävi helposti.

Kutsun selvittyä rekisteröityminen kävi helposti. Huoltovarmuuskeskuksen sivuilta löytyvät yksityiskohtaiset ja selkeät ohjeet, miten käyttäjäksi rekisteröidytään (Huoltovarmuuskeskus 2012a). Rekisteröitymisen jälkeen portaali osoittautui varsin helppokäyttöiseksi, josta on helppo löytää tietoa ja tiedotteita, sekä työkalut kuten kypsyysanalyysi.

Käytännön syistä pääkäyttäjiä organisaatiossa on hyvä olla vähintään kaksi. Näin varmistetaan, että kun tarvetta pääkäyttäjälle ilmaantuu, niin jompaankumpaan varmasti saadaan yhteys. Muita käyttäjiä yrityksessä voi olla useampikin. Varsinkin, jos kypsyysanalyysin tekijöitä on useampi, niin kaikki tarvitsevat kutsun myös portaalin käyttäjäksi. Portaali sisältää myös niin paljon hyödyllistä tietoa, jota useamminkin henkilön yrityksessä olisi hyvä käydä läpi.

Portaaliin sisäänkirjautuessa on hyvä ottaa käyttöön molemmat tavat, vaihtuva tekstiviestitalasana sekä kertakäyttösalausanaalista. Kertakäyttösalausanalista on helppo tulostaa portaalin avulla ja se toimii yleisenä tunnistusmenetelmänä toimistolla ollessa. Salusanalista on myös helppo vaihtaa, mikäli sen hävittää. Vaihtuva tekstiviestitalasana toimii hyvin, henkilön ollessa toimiston ulkopuolella. Näin salusanalistaa ei tarvitse kantaa mukana jatkuvasti, jolloin hävittämisenkin mahdollisuus pienenee huomattavasti.

Harjoittelun loppupuolella oli aikaa siirtää pääkäyttäjän rooli organisaation vakituiselle työntekijälle. Organisaatiossa käyttäjävastuun otti tässä vaiheessa harjoittelun aikainen esimieshenkilö. Käyttäjäroolin siirto sujui varsin onnistuneesti. Tilanteeseen varattiin neuvotteluhuone ja riittävästi aikaa. Palaverissa käytiin läpi kaikki portaalin keskeisimmät ominaisuudet uusien käyttäjäkutsujen lähettämisestä, käyttäjärekisteröintiin ja eri työkalujen käyttöön. Harjoittelun päätyttyä tunnukseni portaaliin poistettiin.

8 Kypsyysanalyysin teko ja tulokset

Kypsyysanalyysin teko ei sujunut aivan ongelmitta. Koska työharjoitteluni alkoi vasta marraskuussa ja kypsyysanalyysin vuosikierto sulkeutui jo joulukuussa ja seuraava alkaisi vasta tammihelmikuun aikana, tuli aikataulullinen pulma. Kypsyysanalyysi oli melko mahdoton toteuttaa vuoden 2012 vuosikierron aikana ja vuoden 2013 vuosikierto alkaisi liian myöhään. Ongelma vuosikierrosta ratkesi kuitenkin sillä, että portaalista saa tulostettua Excel pohjaan kypsyyskuvaukset. Excelin avulla pystyin luomaan pohjan, joka laskee annettujen vastausten keskiarvon kuhunkin kypsyyskuvaukseen. Tiedustelin tätä tapaa tehdä analyysi Huoltovarmuuskeskuksen järjestämässä koulutuksessa ja tapa sai sieltäkin kannatusta. Seuraavaksi ongel-

maksi tuli tulosten graafinen esitys, jonka portaalin työkalu antaa suoraan vastauksista. Tämäkin ongelma oli kierrettävissä Excelin avulla, jolla sai tehtyä vastaavanlaiset graafiset esitykset, kuin portaalin työkalu antaa.

Excelin valmistuttua alkoi itse kypsyysanalyysin tekeminen. Analyysi suoritettiin haastattelemalla yrityksen henkilöstöä. Ennen haastatteluja jaoin kypsyyskuvaukset haastateltaville sopiviin teemoihin, jotka koskivat heidän asiantuntijuuttaan. Jokaiselle haastateltavalle oli varattu myös muutama kypsyyskuvaus heidän asiantuntijuutensa ulkopuolelta, jotta kypsyysanalyysin tuloksiin saatiin osittain myös ”ulkopuolisen” näkökulma. Haastateltavia oli yhteensä 12, joista suurin osa haastateltiin yksitellen. Ryhmähaastattelun muodossa tapahtuneita haastatteluja oli kaksi. Haastattelut olit tyyliltään puolistrukturoituja haastatteluja. Näissä lomakkeen muodossa toimivat Excel-pohjaiset kypsyyskuvaukset, joihin haastateltava vastasi asteikolla 1-5, jota seurasi yleensä tarkentava kysymys tai selitys minkä vuoksi juuri tämä arvo. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan vastaukset kirjoitettiin ylös haastattelun edetessä.

Haastattelujen jälkeen alkoi tulosten kokoaminen. Excelillä sai tehtyä tulokset suoraan taulukkoon, sekä graafiseen muotoon. Tulosten esitystavan hiomisen jälkeen oli vuorossa tulosten ja haastattelussa esiin tulleiden asioiden analysointi. Yksityiskohtaisia tuloksia kypsyysanalyysistä ei tulla käymään läpi. Yleisesti analyysin tulos oli kuitenkin hyvä. Esiin nousivat ne asiat, jotka oli huomioitu jo yrityksen omissa riskienhallintatyökaluissa. Haastatteluissa myös kävi ilmi, että henkilöstö oli hyvin tietoinen näistä heikomman alueen kypsyyskuvauksista. Osa kypsyysanalyysin kuvauksista on myös hyvin vaativia jo 3 tason kohdalla. Haastatteluissa tuli esiin se, että organisaatio saattaa täyttää osan ylemmän tason vaatimuksista, mutta ei kaikkia. Tällaiset vastaukset merkittiin aina alimman täyttyvät tason mukaan. Tämä saattaa osaltaan laskea analyysin tulosta, ja joillain osa-alueilla organisaation jatkuvuudenhallinta saattaa todellisuudessa olla paremmalla tasolla, mitä tulokset antavat ilmi.

Kypsyysanalyysia tehdessä tuli ilmi myös, että organisaatiossa dokumentaatiot häiriötilanteiden varalle ovat vaillinaisia tai vanhentuneita. Henkilöstöllä on myös paljon tietoa ja taitoa, miten toimia häiriöissä, mutta kaikki tieto on vain suullisena, eikä paperilla kaikkien tiedossa. Tästä toimintaehdotuksena tuli jatkuvuussuunnitelmien laatiminen organisaation toimipisteisiin. Suunnitelmasta ei tehtäisi koko yrityksen kattavaa, vaan jokaiselle toimipaikalle oma kevyt toimintasuunnitelma, miten toimia häiriötilanteessa. Tällä tavalla henkilöstöllä oleva arvokas tieto saadaan koko organisaation käyttöön, sekä henkilöstö sitoutettua paremmin jatkuvuudenhallintaan, kun heidät saadaan miettimään miten toimia häiriötilanteissa. Henkilöstön on helpompi omaksua selkeänä ja kevyenä pidettävä suunnitelma. Pitkän ja monimutkaisen suunnitelman vaarana on aina, että kukaan ei niitä lue ja suunnitelma hukkuu vain muiden dokumenttien sekaan.

Kypsyysanalyysin tekemiseen olisi hyvä ottaa mukaan myös yrityksen alempia toimihenkilöitä, eikä pelkästään johtotason henkilöstöä. Kypsyysanalyysia toteutettaessa esimerkki organisaatiossa, haastateltavina oli melko paljon ylemmän tason johtoa. Alemman tason henkilöstöllä on usein konkreettisempaa tietoa siitä, miten hommat oikeasti toimivat eri toimipaikoilla ja tuotantolaitoksilla. Tämä tieto olisi hyvä saada mukaan analyysin tekovaiheeseen. Joissain tilanteissa voi olla myös ollen, että alempi henkilöstö ei tiedä tarkoituksella joitain asioita, joita ylin johto tietää. Tällainen tilanne voi hyvinkin tulla esiin esimerkiksi yritykseen sisäiseen viestintään liittyvissä kohdissa. Tämä tulee ottaa huomioon, kun analyysin vastauksia täytetään.

Jatkossa suosittelen organisaation tekevän kypsyysanalyysin useamman henkilön palaverissa. Palaverimuodossa tehtynä analyysista saa enemmän irti, kun yrityksen henkilöstö voi keskustella yhdessä kuvausten tasosta. Näin saadaan kattavampi arvio jatkuvuudenhallinnan tasosta. Työkalu antaa myös hyvät mahdollisuudet palaverimalliseen analyysin tekemiseen, koska vuosikierto kestää noin 10-11 kuukautta. Näin ollen koko pakettia ei ole pakko, eikä tarkoituksaan käydä läpi yhdellä istumalla, tai edes yhden kuukauden aikana. Näin ollen alkuvuodesta merkittyjä tavoitetasoja on myös mahdollista parantaa kuluvan vuosikierron aikana ennen analyysin lopullista hyväksymistä loppuvuodesta. Jatkuvuudenhallinnasta olisi hyvä saada koko vuoden mittainen jatkuva prosessi.

9 Oman työn arviointi

Työn tavoitteena oli tuottaa esimerkki siitä, miten Huovi-portaali otettiin käyttöön, sekä miten kypsyysanalyysi toteutettiin huoltovarmuuskriittisessä organisaatiossa. Työharjoittelun aikana käyttöön otettu portaali ja kypsyysanalyysin toteutus organisaatiossa sujuivat hyvin.

Esimerkkien antaminen onnistu mielestäni myös hyvin. Huoltovarmuuskeskukselta löytyy jo ennalta hyvät ohjeet siitä, miten kypsyysanalyysi kannattaa toteuttaa, ja miten portaalia pääsee käyttämään. Mielestäni kuitenkin erityisesti kypsyysanalyysin esimerkki oli hyvä, koska analyysi jouduttiin toteuttamaan Huoltovarmuuskeskuksen ohjeista hieman poikkeavalla tavalla. Työ toimii myös esimerkkinä siitä, miten organisaation ulkopuolinen voi lähteä työtä toteuttamaan.

Työn esimerkki organisaatio oli suuri yritys. Jatkotutkimusaiheena olisikin mielenkiintoista nähdä esimerkki siitä, miten portaalin käyttöönotto ja kypsyysanalyysi on toteutettu huomattavasti pienemmässä yrityksessä. Työssä kypsyysanalyysin haastattelut jakautuivat monelle henkilölle, heidän asiantuntijuutensa mukaan. Pienemmässä yrityksessä analyysin tekeminen jakautuu varmasti pienemmälle määrälle henkilöstöä. Tällöin voi olla tilanteita, joissa jotakin

jatkuvuuden kohtaa ei ole esimerkiksi huomioitu ollenkaan, mikä tulee esille analyysia tehdessä.

Jälkikäteen jos lähtisin työtä tekemään uudestaan, tekisin joitain asioita eri tavalla. Ensinnäkin kypsyysanalyysin tekemisessä pitäisin enemmän ryhmäpalavereja. Yksilöhaastattelutkin toimivat hyvin, ja niistä sai parhaimmillaan erittäin hyvin haastateltavan henkilön asiantuntijuuden tuotua analyysin tuloksiin. Ryhmäpalaverissa henkilöiden asiantuntijuuteen saadaan vuorovaikutus toisen kanssa. Tällöin henkilöiden tieto ja taito voi parhaassa tapauksessa täydentää toisen ajatuksia. Jotain tietoa voi tulla myös täysin uutena, varsinkin jos palaverissa saadaan yhteen ylemmän ja alemman tason henkilöstöä samaan aikaan. Sisäinen viestintä yrityksissä varsinkin eri ”portaiden” välillä on usein katkonaista.

Työtä tehdessä heräsi myös kysymys, miksi portaalin kypsyysanalyysi työkalu ei ole julkinen työkalu, vaan vain huoltovarmuuskriittisten yritysten käytössä. Työkalu on kattava ja helppokäyttöinen, jolla jokainen yritys voisi helposti parantaa omaa jatkuvuudenhallintaansa. Työkalu ei omasta mielestäni ainakaan sisältänyt valtion salaisuuksien tason salattavaa tietoa, joten työkalusta olisi helppo muokata julkinen työkalu jokaiselle yritykselle. Tekniset rajoitukset varmasti tulevat vastaan, jos työkalua alkaa pyörittää Huoltovarmuuskeskuksen verkoissa, joten esimerkiksi ladattava tai tulostettava versio kypsyysanalyysistakin voisi olla toimiva apu yritysten jatkuvuudenhallintaan. Suomen huoltovarmuus pitkälti riippuu yritysten kyvystä jatkaa toimintaansa häiriötilanteissa, joten työkalun avaaminen kaikkien käyttöön voisi parantaa koko Suomenkin huoltovarmuuden tasoa.

Haasteena työn aikana ilmeni erityisesti salaiseksi luokiteltavan materiaalien määrä. Yrityksen omat tulokset kypsyysanalyysista olivat luonnollisesti salaisia, mutta muun salaisen materiaalin määrä, jota esimerkiksi portaalissa oli, hankaloitti työtä. Tuli vaikutelma, että Suomessa kaikki turvallisuuteen liittyvä materiaali on automaattisesti luokiteltava salaiseksi, vaikka se ei tarpeellista olisikaan.

Henkilökohtaisen oppimisen tavoitteena työssä oli oppia lisää huoltovarmuudesta ja jatkuvuudenhallinnasta. Tämän lisäksi tavoitteena oli onnistua viemään työharjoittelun kaltainen projekti, jossa yritys ottaa käyttöönsä uuden järjestelmän osaksi jatkuvuudenhallintaansa, onnistuneesti läpi. Näissä tavoitteissa onnistuin mielestäni hyvin. Huoltovarmuus oli ennen projektia melko vieras käsite. Projektin aikana termi selveni huomattavasti. Etenkin se, miten monesta palasesta huoltovarmuudessa loppujen lopuksi on kyse. Työharjoittelun projekti päättyi myös onnistuneesti. Tästä kuuluu suuri kiitos harjoittelun esimiehelleni, joka jakoi monta hyvää vinkkiä ja ideaa, miten projektin saa onnistuneesti aikataulussa viemään läpi. Toivottavasti organisaatio myös hyötyi projektista ja portaalit ja kypsyysanalyysi ovat jatkossakin osana yrityksen jatkuvuudenhallintaa.

Lähteet

- Aakko, K. Nordberg, E. Kantolahti, E. Kulmala, H. Putkiranta, M. Sillanpää, T. Toveri, P. & Visakorpi, R. 2003. Kriisiturvallisuuden käsikirja. Helsinki: Art House.
- Frösén, K. Koivukoski, J. Liskola, K. Mäkinen, K. Piispanen, M. Ristaniemi, J. Söder, J. & Parmes, R. (toim.) 2007. Varautumisen käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Heljaste, J. Korkiamäki, J. Laukkala, H. Mustonen, J. Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Huoltovarmuuskeskus 2011. Valmistautunut on varautunut. Viitattu 2.12.2013. <http://www.huoltovarmuus.fi/static/pdf/543.pdf>
- Huoltovarmuuskeskus 2012a. HUOVIn käyttäjärekisteröinti. Viitattu 2.12.2013. <http://www.huoltovarmuus.fi/mediabank/605.pdf>
- Huoltovarmuuskeskus 2012b. Kypsyysarvion tekeminen Huovissa. Viitattu 2.12.2013.
- Huoltovarmuuskeskus 2013a. Mitä on huoltovarmuus. Viitattu 2.12.2013. <http://www.huoltovarmuus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/mita-on-huoltovarmuus/>
- Huoltovarmuuskeskus 2013b. Sopiva. Viitattu 2.12.2013. <http://www.huoltovarmuus.fi/mediabank/200.pdf>
- Huoltovarmuuskeskus 2013c. Jatkuvuudenhallinta. Viitattu 2.12.2013. <http://www.huoltovarmuus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta/>
- Huoltovarmuuskeskus 2013d. Huoltovarmuuskeskus. Viitattu 2.12.2013. <http://www.huoltovarmuus.fi/organisaatio/huoltovarmuuskeskus/>
- Huoltovarmuuskeskus 2013e. Sektorit ja poolit. Viitattu 2.12.2013. <http://www.huoltovarmuus.fi/organisaatio/sektorit-ja-poolit/>
- Huoltovarmuuskeskus 2013f. Huovi-portaali. Viitattu 2.12.2013. <http://www.huoltovarmuus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta/huovi/>
- Huoltovarmuuskeskus 2013g. Sanasto. Viitattu 2.12.2013. <http://www.huoltovarmuus.fi/sanasto#h>
- Huoltovarmuuskeskus 2013h. Yritysten jatkuvuudenhallinta huoltovarmuuden turvaajana. Viitattu 2.12.2013. http://www.sppl.fi/files/1898/Salonen_Jatkuvuudenhallinta.pdf
- Puolustusministeriö 2011. Valtioneuvoston periaatepäätös - Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Helsinki: Puolustusministeriö.
- Purhonen, M. 2002. Velvoitevarastointi - tarpeellisuus nykypäivän olosuhteissa. Viitattu 2.12.2013. <http://www.huoltovarmuuskeskus.fi/static/pdf/299.pdf>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 2.12.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Kuvat

Kuva 1: Uhkien jakautuminen	12
Kuva 2: Jatkuvuudenhallinta.....	14
Kuva 3: Esimerkki kypsyyssanalyysin graafisesta tulosraportista.	19

Kuviot

Kuvio 1: Huoltovarmuusorganisaatio	9
Kuvio 2: Työn etenemisen kaavio	20

Taulukot

Taulukko 1: Kypsyysanalyysiin vastaajat.....	18
--	----