

Mennamaria Huhtinen

Jatkuvuudenhallinta ja varautumissuunnitelman kehittäminen
Stora Enso Packaging Oy

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Tradenomikoulutus, turvallisuusala

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK), turvallisuusala
Tekijä/Tekijät	Mennamaria Huhtinen
Työn nimi	Jatkuvuudenhallinta ja varautumissuunnitelman kehittäminen – Stora Enso Packaging Oy
Toimeksiantaja	Stora Enso Packaging Oy
Vuosi	2024
Sivut	45 sivua, liitteitä 1 sivua
Työn ohjaaja(t)	Joni Lindeman, Tomi Pällo

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on Stora Enso Packaging Oy:n varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittäminen. Työ on rajattu neljään pääteemaan, jotka ovat yrityksen kriittiset toiminnot ja vakavat häiriö- ja poikkeusolot, kohdatut häiriöt ja poikkeusolot, nykyisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä koko henkilöstön rooli varautumisessa ja jatkuvuudenhallinnassa. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida yrityksen nykyistä tilannetta ja tarjota sille konkreettisia toimenpide-ehdotuksia sen varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan parantamiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on koottu varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyvästä käsitteistöstä. Viitekehyksessä avataan myös keskeisen jatkuvuudenhallintastandardin sisältöä. Näiden teemojen lisäksi viitekehys sisältää turvallisuuskatsauksen metsäteollisuuden toimintaympäristöön.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua teema-haastattelua, jonka avulla kerätään yrityksen henkilöstön kokemuksia ja ajatuksia yrityksen varautumisesta ja jatkuvuudenhallinnasta. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla, ja osallistujat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Opinnäytetyön päätuloksena todetaan, että yrityksellä on joitakin vahvuuksia sen varautumisessa ja jatkuvuudenhallinnassa, kuten paikallisen kriisiryhmän toimivuus koronapandemian aikana. Tutkimuksessa havaitaan kuitenkin myös kehityskohteita, kuten sisäisen viestinnän parantaminen ennakoivassa toiminnassa ja häiriötilannetoiminnan harjoittelu etukäteen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Stora Enso Packaging Oy:n varautuminen perustuu häiriö- ja poikkeustilanteisiin reagoimiseen, enemmän kuin etukäteen suunniteltuun ja harjoiteltuun toimintaan. Opinnäytetyö pyrkii tarjoamaan konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, joita yritys voi hyödyntää toimintansa parantamiseksi.

Asiasanat: Jatkuvuudenhallinta, varautuminen, häiriö, poikkeusolo, laadullinen tutkimus

Degree title	Bachelor of Business Administration, Safety and Security
Author (authors)	Mennamaria Huhtinen
Thesis title	Development of a continuity and contingency plan – Stora Enso Packaging Oy
Commissioned by	Stora Enso Packaging Oy
Time	2024
Pages	45 pages, 1 pages of appendices
Supervisor	Joni Lindeman, Tomi Pällo

ABSTRACT

The objective of the thesis was to assess the current state of preparedness and continuity management at Stora Enso Packaging Oy and to provide recommendations for improvement. The thesis was based on four main themes: critical functions and serious disruptions and emergencies, encountered disruptions and emergencies, strengths and weaknesses of current operations, and the role of the entire staff in preparedness and continuity management.

The research was conducted by interviewing employees of the company, who were selected in collaboration with the commissioner. The interviews provided insights into the company's practices and experiences in various disruption situations. The interviews were conducted as semi-structured thematic interviews.

The main findings revealed that the company has some strengths in preparedness and continuity management, such as the effectiveness of the local crisis team. However, areas for improvement were also identified, particularly the importance of internal communication in a proactive context, as well as the need for more frequent updates and pre-exercise of plans.

In conclusion, it can be stated that Stora Enso Packaging Oy has a solid foundation for the development of preparedness and continuity management. The thesis provides concrete recommendations that the company can utilize to enhance its operations. The work offers valuable insights into the company's ability to handle disruption situations and ensure business continuity in all circumstances.

Keywords: Continuity management, contingency, disruptions, emergencies, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	JATKUVUUDENHALLINTA JA VARAUTUMINEN KÄSITTEISTÖ	6
2.1	Jatkuvuudenhallinta	7
2.2	Varautuminen	8
2.3	Häiriötilanteen ja poikkeusolojen ero	11
2.4	Huoltovarmuus	12
2.5	SFS-EN ISO 22301:2019 Turvallisuus ja kriisinkestävyys	12
3	METSÄTEOLLISUUDEN MUUTTUVA TURVALLISUUSYMPÄRISTÖ	13
3.1	Informaatiovaikuttaminen	13
3.2	Tieto- ja viestintäverkkojen häiriöt.....	14
3.3	Rahoitusjärjestelmän häiriö	15
3.4	Energian saannin häiriöt	15
3.5	Kuljetuksiin liittyvät häiriöt	16
4	JATKUVUUDENHALLINTA JA VARAUTUMINEN STORA ENSO PACKAGING OY	18
4.1	Toimeksiantajan esittely	18
4.2	Jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen nykytila	19
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO	20
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	20
5.2	Haastattelututkimus aineistonkeruumenetelmänä	21
5.2.1	Teemahaastattelu.....	22
5.3	Tapaustutkimus	23
5.4	Tutkimuksen toteutus	24
6	TUTKIMUSTULOKSET	26
	Haastattelujen tulokset.....	26
6.1	Kriittiset toiminnot sekä vakavat häiriöt ja poikkeusolot	27
6.2	Kohdatut häiriöt ja poikkeusolot	28
6.3	Nykyisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet	31

6.4	Koko henkilöstö mukana toiminnassa.....	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
7.1	Kuvaus varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan nykytilasta	34
7.2	Toimenpide-ehdotukset.....	37
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	39
8	LOPUKSI.....	41
	LÄHTEET	43

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä perehdytään varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan yritysmaailmassa. Stora Enso Packaging Oy toimii työn toimeksiantajana. Työn tarkoitus on kehittää toimeksiantajayrityksen varautumista ja jatkuvuudenhallintaa. Työn tulosten on tarkoituksena tukea toimeksiantajayritystä tulevaisuudessa varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan osalta.

Työn tutkimusongelmana on varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittäminen Stora Enso Packaging Oy:ssä. Työssä tarkastellaan yrityksen varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan nykytilaa. Työn tarkoituksena on löytää kehityskohteita yrityksen nykyisestä toiminnasta liittyen varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan käsitteiden selittämisestä. Viitekehyksessä avataan myös, millaisessa turvallisuusympäristössä toimeksiantajayritys toimii. Viitekehysten rakentamisessa hyödynnetään sisäministeriön ajankohtaisia julkaisuja ja muita relevantteja lähteitä, jotka tarjoavat perustan käsitteiden ja nykyisen turvallisuusympäristön ymmärtämiselle.

Opinnäytetyön tutkimusprosessi toteutetaan puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka tarjoavat mahdollisuuden syvälliseen ja monipuoliseen tiedonkeruuseen. Haastatteluihin valitaan toimeksiantajayrityksen henkilöstöä eri työtehtävistä, jotta saadaan kattava näkemys organisaation varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan nykytilasta, vahvuuksista ja kehittämistarpeista.

2 JATKUVUUDENHALLINTA JA VARAUTUMINEN KÄSITTEISTÖ

Luvussa 2 avataan jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen käsitteet, sekä annetaan kuvaus jatkuvuudenhallinta- ja varautumisprosesseista. Pääkäsitteiden lisäksi luvussa avataan muita aiheeseen oleellisesti liittyviä käsitteitä, jotka ovat tutkimustyön kannalta merkityksellisiä.

2.1 Jatkuvuudenhallinta

Jatkuvuudenhallinta on prosessi, jonka on tarkoitus parantaa yrityksen, järjestön, julkisen toimijan tai muun organisaation huoltovarmuutta. Jatkuvuudenhallinnalla pyritään mahdollistamaan yrityksille, järjestöille, julkisille toimijoille ja muille organisaatioille tehokas reagointi liiketoimintaan kohdistuviin uhkiin, riskeihin, häiriötilanteisiin ja riippuvuuksiin. (Huoltovarmuus 2023.) Jatkuvuudenhallinnassa korostetaan yleensä normaaliolojen häiriöiden hallintaa, mutta se voi myös sisältää varautumista poikkeusoloihin (Sanastokeskus 2017, 53).

Jotta yritys, järjestö, julkinen toimija tai muu organisaatio voi aloittaa jatkuvuudenhallinnan prosessin, on sen tunnistettava sen kohtaamat uhat ja riskit. Organisaation on oltava tietoinen kaikista potentiaalisista uhkista, jotka voivat vaikuttaa sen toimintaan mukaan lukien ulkoiset tekijät ja sisäiset haasteet. (Huoltovarmuuskeskus 2023.)

Uhkien ja riskien tunnistamisen jälkeen organisaatioiden tulee arvioida uhkien ja riskien vaikutusta organisaatiossa ja sen toimijaverkostossa. Organisaation on hyvä ymmärtää sekä lyhyen että pitkän aikavälin vaikutukset. Tämä vaatii organisaatiolta systemaattista ja analyttistä lähestymistapaa, joka perustuu todellisiin tietoihin ja skenaarioihin. (Huoltovarmuuskeskus 2023.)

Jatkuvuudenhallinnan kannalta organisaation on tärkeää suunnitella ja toteuttaa menettelytavat häiriötilanteiden varalle. Näiden toimien on tarkoitus varmistaa organisaation tehokas toimiminen häiriötilanteessa. Suunnitelmien on oltava selkeitä ja helposti toteutettavissa kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa, jotta niitä voidaan soveltaa tarvittaessa. (Huoltovarmuuskeskus 2023.)

Organisaation on tärkeää myös varmistaa sen kriittisten kumppaneiden kyky toimia häiriötilanteissa. Organisaation on tärkeää tehdä yhteistyötä kumppaneidensa kanssa varmistaakseen, että ne pystyvät toimimaan häiriötilanteissa. Tämä voi vaatia yhteisten standardien ja käytäntöjen määrittelyä sekä jatkuvaa vuorovaikutusta kumppaneiden kanssa. (Huoltovarmuuskeskus 2023.) Kriittisten kumppaneiden kyky toimia häiriötilanteissa on tärkeä osa jatkuvuudenhallintaa, sillä nykyisessä toimintaympäristössä mikään organisaatio ei voi

toimia itsenäisenä toimijana, vaan sen toiminta on riippuvainen muista toimijoista. (Huoltovarmuuskeskus 2023.)

Jatkuvuudenhallinnalla on vaikutusta organisaation intressien ja arvon suojaamisessa. Suunnitelmat luodaan siten, että ne suojaavat organisaation mainetta ja kykyä tuottaa arvoa sidosryhmilleen. Tämä sisältää myös tehokkaan viestinnän ja sidosryhmien osallistamisen. (Huoltovarmuuskeskus 2023.)

Vaikka suurin osa organisaatioista harjoittaa omaehtoista jatkuvuudenhallintaa, jotkut toimialat ovat sitoutuneet siihen lain vaatimusten vuoksi. Lainsäädäntö voi velvoittaa organisaatioita varmistamaan toimintansa jatkuvuuden kaikenlaisissa olosuhteissa. Tämä lainsäädännöllinen näkökulma korostaa jatkuvuudenhallinnan merkitystä yhteiskunnan kokonaisvaltaisena turvallisuuden ja vakauden edistäjänä. (Huoltovarmuuskeskus 2023.)

Valtioneuvoston, valtion hallintoviranomaisten, itsenäisten julkisoikeudellisten laitosten, muiden valtion viranomaisten ja valtion liikelaitosten lisäksi myös hyvinvointialueiden, hyvinvointiyhtymien, kuntien, kuntayhtymien ja muiden kuntien yhteenliittymien tulee ennakoida ja varautua poikkeusoloihin tehokkailla valmiussuunnitelmilla, etukäteisvalmisteluilla sekä muilla tarvittavilla toimenpiteillä. Näiden toimien tavoitteena on taata merkittävien organisaatioiden kyky suoriutua tehtävistään mahdollisimman tehokkaasti myös poikkeuksellisissa olosuhteissa. (Valmiuslaki 29.12.2011/1552, 12. §.)

2.2 Varautuminen

Varautuminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa yrityksen, järjestön, julkisen toimijan tai muun organisaation kykyä toimia erilaisissa normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Sen tarkoituksena on varmistaa tehtävien keskeytymätön suorittaminen normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa, sekä tarvittaessa normaalista poikkeavien tehtävien suorittaminen, mikäli niille on tarvetta. Varautumistoimenpiteitä ovat muun muassa valmiussuunnittelu, jatkuvuudenhallinta, etukäteisvalmistelut, koulutus ja valmiusharjoitukset. Varautumisen käytäntöjen avulla pyritään varmistamaan, että organisaatio on valmiina vastaamaan odottamattomiin tilanteisiin ja että

sen toiminnot pysyvät mahdollisimman vakaana ja tehokkaana myös häiriötilanteissa. Varautuminen on laaja-alainen lähestymistapa, joka kattaa suunnittelun, valmistelun ja koulutuksen eri osa-alueet, jotta organisaatio voi joustavasti sopeutua ja reagoida muuttuviin olosuhteisiin. Varautumisen päätavoitteena on pyrkiä ennaltaehkäisemään onnettomuuksia ja häiriötilanteita, sekä valmistautua toimimaan, mikäli näitä tilanteita tapahtuu ja suunnitella etukäteen, miten niistä tilanteista toivutaan ja miten normaali toiminta jatkuu onnettomuuksien ja häiriötilanteiden jälkeen. (Valtioneuvosto 2017, 2.3.)

Varautumisen perustana on huolellinen riskien arviointi. Riskien arvioinnin tarkoituksena on elintärkeiden toimintojen ja niihin liittyvien strategisten tehtävien turvaaminen kaikenlaisissa oloissa. Toiminnan tarkoituksena on yhteiskunnan ja yritysten toiminnan turvaaminen, niin normaalioloissa ja normaaliolojen häiriötilanteissa kuin myös erilaisissa poikkeusoloissakin. (Sisäministeriö 2023, 1.1.)

Varautuminen ei rajoitu pelkästään riskien tunnistamiseen, vaan se vaatii syvällistä ymmärrystä potentiaalisista normaaliolojen häiriötilanteista ja poikkeusoloista. Tärkeää on myös ymmärtää, millaisia vaikutuksia ja seurauksia näillä voi olla elintärkeisiin toimintoihin ja niihin liittyviin strategisiin tehtäviin. (Sisäministeriö 2023, 1.1.)

Varautumisen pääpaino on ennakoivassa toiminnassa, jonka takia erilaisissa häiriö- ja poikkeustilanteissa osataan toimia etukäteen tehtyjen suunnitelmien avulla. Ennakoinnin suunnittelu vaatii kykyä havaita hiljaisia signaaleja, hyödyntää ennakoivia menetelmiä, tutkimustietoa, innovatiivista kokeilukulttuuria sekä tieto- ja paikkatietoanalyysiä. Toimintaympäristön muutostrendien seuraaminen ja erilaisten skenaarioiden harjoittelu on myös osa hyvin toteutettua varautumista. (Valtioneuvosto 2017, 2.3.)

Varautumisen kehittämisessä keskeisessä roolissa on myös kokemuksen, sisäisen ja ulkoisen auditoinnin, onnettomuustutkinnan ja muiden asiantuntija-arviointien hyödyntäminen. Näiden keinojen avulla pyritään luomaan käsitys siitä, mitkä varautumiskeinot ovat oikeasti tehokkaita tai tehottomia. Arvioinnin

jälkeen havaitut parannukset päivitetään jo olemassa olevaan varautumisprosessiin, jotta prosessi pysyy ajantasaisena ja se perustuu faktaan, sekä oikeaan kokemukseen. (Valtioneuvosto 2017, 2.3.)

Varautumisprosessissa (Kuva 1.) tulee myös arvioida prosessin laatua ja vaikuttavuutta. Tässä prosessivaiheessa prosessia tulee pystyä arviomaan luotettavasti. Varautumisessa on kyse paitsi tilanteisiin varautumisesta, mutta myös uuden oppimisesta, jatkuvasta parantamisesta ja vanhojen suunnitelmien arvioimisesta. (Valtioneuvosto 2017, 2.3.)

VARAUTUMISEN PROSESSI



Kuva 1. Varautumisen prosessi (Valtioneuvosto 2017)

Omatoiminen varautuminen on myös osa varautumista. Sillä tarkoitetaan yksityisten ihmisten ja yhteisöjen toimia, joiden tarkoitus on onnettomuuksien ennaltaehkäisy ja vaaratilanteissa toimimiseen valmistautuminen. Omatoimiseen varautumiseen kuuluu kotitalouksien omatoiminen varautuminen, jonka tarkoituksena on varmistaa yksittäisten ihmisten ja perheiden pärjääminen lievissä häiriötilanteissa, kuten vesikatkon aikana. (Valtioneuvosto 2017, liite 1.6.)

Vaikka omaehtoinen varautuminen mielletään usein vapaaehtoiseksi, varautumisvelvollisuus koskee todellisuudessa kaikkia, jonka lisäksi rakennusten omistajien, haltijoiden ja toiminnanharjoittajien on varauduttava henkilöiden, ympäristön ja omaisuuden suojaamiseen häiriötilanteissa niiltä osin kuin he omatoimisesti kykenevät (Valtioneuvosto 2017, liite 1.6). Rakennuksen omistajan, haltijan ja toiminnanhaltijan on muun muassa huolehdittava rakennusten

palo- ja poistumisturvallisuudesta, kiinteistöjen pelastusteiden avoinna pitämisestä ja laitteistojen kunnossapidosta (Pelastuslaki 29.4.2011/379, 10.–12. §). Jos rakennus tai muu kohde on tavallisista vaativampi poistumisturvallisuuden tai pelastustoiminnan kannalta, tai rakennuksessa tapahtuvan onnettomuuden arvioidaan aiheuttavan vakavia henkilö-, ympäristö- tai kulttuuriomaisuusvahinkoja, rakennukselle tulee laatia pelastussuunnitelma (Pelastuslaki 29.4.2011/379, 15. §).

2.3 Häiriötilanteen ja poikkeusolojen ero

Häiriötilanteella tarkoitetaan vaara tai tapahtumaa, joka asettaa yhteiskunnan elintärkeät toiminnot ja strategiset tehtävät vaaraan. Tilanteen hallinta vaatii viranomaisilta ja muiltakin toimijoilta normaalia laajempaa tai tiiviimpää yhteistyötä ja viestintää sen hallitsemiseksi. Häiriötilanteita voi olla esimerkiksi merkittävät luonnonkatastrofit, kuten myrskyn aiheuttamat tuhot ja äkilliset tulvat. Lisäksi ihmistoiminnasta johtuvia häiriötilanteita voivat olla esimerkiksi mellakat ja terrori-iskut. Häiriötilanteita voi ilmetä sekä normaali- että poikkeusoloissa. Erilaiset häiriötilanteet voivat kattaa laajoja alueita, kuten koko valtakunnan, tai niitä voi esiintyä vain tietyllä rajoitetulla alueella. Häiriötilanteet voivat myös liittyä spesifiin toimintoon, kuten sähkönjakeluun. (Valtioneuvosto 2017, liite 1.9.)

Poikkeusololla tarkoitetaan valmiuslain määrittämää tilaa yhteiskunnassa. Poikkeusolot ilmenevät silloin, kun häiriöitä tai uhkia on yhteiskunnassa runsaasti tai niiden seuraukset ovat niin vakavia, että viranomaiset tarvitsevat normaalista poikkeavia toimivaltuuksia käyttöönsä häiriön tai uhan hallitsemiseksi. Suomessa poikkeusolot voidaan todeta vain valtioneuvoston ja presidentin yhteisellä päätöksellä (Valtioneuvosto 2017, liite 1.10.) Poikkeusolojen toteamisen tarkoituksena on suojata väestöä, varmistaa sen toimeentulo ja maan talouselämä, ylläpitää oikeusjärjestystä, suojata perusoikeuksia ja ihmisoikeuksia sekä turvata valtakunnan alueellinen koskemattomuus ja itsenäisyys (Valmiuslaki 29.12.2011/1552, 1. §). Poikkeusolojen aikana voidaan rajoittaa ihmisten perusoikeuksia. Poikkeusoloissa, kuten Suomeen kohdistuvan aseellisen hyökkäyksen tai muiden vakavien kansallisten uhkien aikana, ihmisten perusoikeuksia voidaan rajoittaa erityisen valtuuden perusteella annettavalla valtioneuvoston asetuksella (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731, 23.

§). Poikkeusoloissa viranomaiset voivat käyttää vain sellaisia toimivaltuuksia, jotka ovat välttämättömiä ja ovat valmiuslain tarkoituksen mukaisia. Ylimääräisiä toimivaltuuksia ei saa myöskään käyttää, jos tilanne pystytään hoitamaan viranomaisten normaaleilla toimivaltuuksilla poikkeusoloissa. (Valmiuslaki 29.12.2011/1552, 4. §.)

Käsitteiden keskeinen ero on se, että poikkeusolot ovat niin vakavia tilanteita yhteiskunnassa, että viranomaiset tarvitsevat niiden hoitamiseen lisävaltuuksia, ja näin ollen valtioneuvoston ja presidentin on yhdessä todettava poikkeusolot. Häiriötilanteiden hoitamiseen viranomaiset eivät tarvitse lisävaltuuksia, vaikka niitä esiintyisikin poikkeusolojen aikana. Häiriötilannetta ei tarvitse erikseen todeta, vaikka se vaatii viranomaisilta normaalia enemmän viestintää keskenään, sekä kansalaisille.

2.4 Huoltovarmuus

Huoltovarmuus kattaa strategisen varautumisen kriiseihin ja häiriötilanteisiin sekä jatkuvuudenhallinnan. Tavoitteena on taata väestön toimeentulo, talouselämä ja maanpuolustus häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Huoltovarmuuden avulla pyritään suojelemaan yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja, kuten tuotantoa, palveluita ja infrastruktuuria, jotta ne pysyvät käynnissä ja voivat vastata yhteiskunnan kohtaaman uhkan. Huoltovarmuus korostaa valmiutta ja kykyä sopeutua äkillisiin ja vakaviin muutoksiin, joita voivat aiheuttaa esimerkiksi luonnonkatastrofit, pandemiat tai muut odottamattomat tapahtumat. Huoltovarmuus on siten osa laajempaa yhteiskunnan turvallisuusstrategiaa, jonka tarkoituksena on varmistaa kansalaisten perustarpeiden täyttäminen ja yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen jatkuvuus vaikeissakin olosuhteissa. (Valtioneuvosto 2022, 1.)

2.5 SFS-EN ISO 22301:2019 Turvallisuus ja kriisinkestävyys

SFS-EN ISO 22301:2019 on kansainvälinen standardi, joka tarjoaa kehyksen liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaan organisaatioissa. Standardi on suunniteltu auttamaan yrityksiä ja organisaatioita varautumaan odottamattomiin häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin, jotka voivat vaarantaa organisaation normaalin toiminnan. (SFS ISO 22301:2019.)

Standardin ydinajatus on liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnan periaatteiden vahvistaminen. Se tarjoaa mallin ja ohjeet organisaatioille kehittää ja ylläpitää jatkuvuuden hallintajärjestelmäänsä, joka on kattava, tehokas ja joustava. Standardi perustuu liiketoiminnan riskien tunnistamiseen, arviointiin ja hallintaan, ja se korostaa ennakoivaa lähestymistapaa häiriötilanteiden varalta. (SFS ISO 22301:2019.)

SFS-EN ISO 22301:2019 on työkalu, joka auttaa organisaatioita vahvistamaan niiden vastustuskykyä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Sen käyttöönotto tarjoaa puitteet, joiden avulla organisaatiot voivat reagoida nopeasti häiriötilanteisiin, minimoida vahingot ja palautua normaaliin toimintaan tehokkaasti. (SFS ISO 22301:2019.)

3 METSÄTEOLLISUUDEN MUUTTUVA TURVALLISUUSYMPÄRISTÖ

Luvussa 3 kuvataan, millaisessa turvallisuusympäristössä toimeksiantajayritys toimii tällä hetkellä. Luvussa kuvataan, millaiset Suomen kansalliset ja globaalit turvallisuusympäristön muutokset voivat vaikuttaa toimeksiantajayrityksen liiketoimintaan.

3.1 Informaatiovaikuttaminen

Tietoyhteiskunnan kehitys ja informaatioteknologian yleistyminen ovat merkittävästi muuttaneet liiketoimintaympäristöä. Kehittynyt teknologia on avannut yrityksille niin uusia markkinoita kuin asiakaskontaktejakin, joiden avulla yritykset ovat voineet laajentaa omaa liiketoimintaansa. Samalla kuitenkin esille on noussut uusia uhkia, kuten vihamielinen informaatiovaikuttaminen ja häirintä, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi yritysten maineeseen ja asiakassuhteisiin. (Sisäministeriö 2023, 3.1.)

Informaatiovaikuttamisen yleistyminen ja sen monimuotoisuus ovat liiketoiminnan näkökulmasta erityisen tärkeitä huomioitavia tekijöitä. Tehokas vaikuttaminen voi vaikuttaa yrityksen toimintaan, ajatuksiin ja mielipiteisiin, ja sen avulla voidaan saavuttaa liiketoiminnan tavoitteita tai päinvastoin aiheuttaa haittaa. Informaatiovaikuttamisella voidaan myös vaikuttaa yrityksien jo ole-

massa oleviin asiakassuhteisiin ja mahdollisiin tuleviin asiakkuuksiin, esimerkiksi vääristelemällä yrityksen kuvaa julkisuudessa erilaisin keinoin. (Sisäministeriö 2023, 3.1.)

Informaatiovaikuttaminen voi ilmetä myös osana hybrdivaikuttamista, joka voi vaikuttaa myös fyysiseen ympäristöön. Esimerkkejä hybrdivaikuttamisesta on esimerkiksi palvelunestohyökkäykset, tietomurrot ja kriittiseen infrastruktuuriin kohdistuva häirintä. Näillä keinoilla pyritään vaikuttamaan yrityksen normaaliin toimintaan. (Sisäministeriö 2023, 3.1.)

Kokonaisuutena yritysten on siis otettava aktiivinen rooli informaatioympäristön muutosten ymmärtämisessä ja niihin sopeutumisessa. Yritysten menestys ja kestävyys riippuvat kyvystä reagoida teknologian ja yhteiskunnallisten muutosten asettamiin haasteisiin sekä säilyttää samalla arvojensa mukainen vastuullinen rooli yhteiskunnassa.

3.2 Tieto- ja viestintäverkkojen häiriöt

Yhteiskunnan digitaaliset palvelut ovat elintärkeitä liiketoiminnalle, mutta niiden toimintaan liittyy merkittäviä riskejä erityisesti kyberuhkien osalta. Kyberuhka voi ilmetä tilanteina, tapahtumina tai toimintoina, jotka voivat vahingoittaa tai häiritä verkko- ja tietojärjestelmiä ja niiden käyttäjiä. Kansainvälisen tilanteen kiristyminen on lisännyt kybertoimintaympäristön uhkatasoa, ja toimitusketjujen häiriöt sekä komponenttien saatavuuden vaikeudet vaikuttavat kielteisesti järjestelmien ylläpitoon. (Sisäministeriö 2023, 3.10.) Kybertoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat pahimmillaan lamauttaa kokonaisen tuotantolaitoksen, sillä nykyaikaiset tuotantolaitokset toimivat nykyään pitkälti automaatiotekniikalla, joka on yhteydessä kybertoimintaympäristöön.

Ilman toimivia viestintäpalveluja ja -verkkoja liiketoiminta kohtaa vakavia haasteita. Elinkeinoelämän palvelut ovat riippuvaisia näiden järjestelmien luotettavasta toiminnasta, sillä viestintäpalveluiden- ja verkkojen epäluotettava toiminta vaikeuttaa yritysten sisäistä ja ulkoista viestintää. (Sisäministeriö 2023, 3.10.) Toimimattomat viestintäpalvelut voivat vaikuttaa negatiivisesti myös yri-

tyksen maineeseen asiakkaiden silmissä, sillä jatkuvat katkokset asiakaspalvelussa vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja voivat pahimmillaan katkaista asiakassuhteita.

Yritysten onkin olennaista tunnistaa nämä haavoittuvuudet ja kehittää strategioita niiden hallintaan. Varmistaakseen liiketoiminnan jatkuvuuden ja asiakaspalvelun saumattoman toiminnan yritysten on investoitava kyberturvallisuuteen, toimitusketjun hallintaan ja varauduttava mahdollisiin häiriötilanteisiin digitaalisessa toimintaympäristössä.

3.3 Rahoitusjärjestelmän häiriö

Rahoitusmarkkinoiden vakaan ja häiriöttömän toiminnan merkitys liiketoiminnalle on suuri. Nämä markkinat muodostavat perustan, jolta yksityiset ja julkiset organisaatiot saavat välttämättömät maksu-, rahoitus- ja sijoituspalvelunsa. Rahoitusmarkkinoiden häiriöt vaikuttavat suoraan liiketoiminnan toimivuuteen ja jatkuvuuteen. (Sisäministeriö 2023, 3.8.)

Taloudelliset kriisitilanteet rahoitusmarkkinoilla voivat laajentua hallitsemattomiksi talouskriiseiksi, jotka uhkaavat koko kansantaloutta. Tällaiset kriisit voivat romahduttaa yritysten luottokelpoisuuden. Liiketoiminta on suoraan riippuvainen talouden vakauden ylläpidosta, ja kriisitilanteet voivat vaikuttaa yritysten kykyyn toimia tehokkaasti ja kestävästi. (Sisäministeriö 2023, 3.8.)

Rahoitusmarkkinoiden tila ja toiminta vaikuttavat suoraan liiketoiminnan toimivuuteen. Liiketoiminnan kannalta on välttämätöntä, että liiketoiminnan harjoittaja tunnistaa ja ymmärtää rahoitusmarkkinoiden mahdolliset kriisitilanteet, ja kehittää strategioita niiden hallitsemiseksi. Näin varmistetaan liiketoiminnan vakaan toiminnan ylläpito myös vaikeissa taloudellisissa olosuhteissa.

3.4 Energian saannin häiriöt

Sähkön saatavuuden keskeytyminen voi johtua monista tekijöistä. Viime aikoina energiasektorin häiriöt ovat olleet erittäin yleisiä Venäjän hyökkäyssodan takia. Tämä on vaikuttanut energian hintaan sekä saatavuuteen. Nämä seikat aiheuttavat vaikeuksia suuria määriä energiaa tarvitsevalle metsäteolli-

suudelle. Hyökkäyssodan lisäksi hybridi- ja kyberoperaatioiden kasvanut uhkataso energiainfrastruktuurille lisää entisestään liiketoiminnan haavoittuvuutta. (Sisäministeriö 2023, 3.9.)

Geopoliittiset jännitteet, energian kysynnän kasvu ja ilmastotavoitteet vaikuttavat myös energiatuotteiden hintoihin (Sisäministeriö 2023, 3.9). Erilaiset jännitteet ja kysynnän kasvu vaikuttavat energian hinnannousuun, joka lisää liiketoiminnasta kertyviä kuluja.

Vaikka sähköverkkoon liittyvät häiriöt ovat aiemmin johtuneet lähinnä alueellisista myrskyistä, on arvioitu, että nämä häiriöt voivat yleistyä tulevaisuudessa ja näin ollen aiheuttaa haittaa liiketoiminnalle (Sisäministeriö 2023, 3.9). Yleistyvät myrskyt voivat lisääntyä ilmastonmuutoksen seurauksena.

Ilmastonmuutoksen vaikutukset, kuten vähentyvä routa, lisääntyvät puuston altistumiset tuulikaadoille ja jäätävät sateet, luovat lisää riskejä sähkönsaannille. Nämä tekijät voivat vahingoittaa sähkönjakeluinfrastruktuuria ja lisätä suurhäiriöriskiä. (Sisäministeriö 2023, 3.9.)

Energiainfrastruktuurin pitkän aikavälin haasteet voivat johtua ennakoimattomasta energia- ja ilmastopolitiikasta, mikä voi vaikeuttaa yritysten investointipäätöksiä. Lisäksi sähköntuotannon uhkana on kannattamattomien voimaloiden sulkeminen, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti saatavuuteen. (Sisäministeriö 2023, 3.9.)

Energiansaannin häiriöt ovat siis monisyisiä. Energiansaannin häiriöt ovat erityisen vahingollisia metsäteollisuudelle, sillä sen normaalitoiminta on riippuvainen vakaasta energiansaannista. Tämän vuoksi metsäteollisuuden tulisi ottaa huomioon varautumisessaan energiansaannin häiriöt.

3.5 Kuljetuksiin liittyvät häiriöt

Euroopan turvallisuuspoliittisen tilanteen muuttuminen on asettanut haasteita yritysten kuljetusjärjestelmille, jolla on keskeinen rooli yritysten toiminnassa. Kuljetusreittien rajoitukset ovat vaikuttaneet Suomen ulkomaankaupan normaaliin virtaukseen. (Sisäministeriö 2023, 3.11.)

Yritysten normaali toiminta on vahvasti sidoksissa kuljetusketjujen toimivuuteen, erityisesti merikuljetuksiin. Merikuljetukset muodostavat valtaosan Suomen ulkomaankaupan kuljetuksista, ja niiden häiriöt heijastuvat välittömästi maan huoltovarmuuteen ja talouteen. (Sisäministeriö 2023, 3.11.) Siksi yritysten on hyvä varautua merikuljetuksiin liittyviin häiriöihin.

Covid-19-pandemia on lisännyt haasteita globaalissa konttikuljetusjärjestelmässä vaikuttaen teollisuuteen ja kauppaan. Pandemian aiheuttamat häiriöt ovat nostaneet esiin haasteita globaalissa toimitusketjussa ja korostaneet tarvetta varautua vastaaviin tulevaisuuden kriiseihin. (Sisäministeriö 2023, 3.11.)

Sähkö, polttoaineet, tietojärjestelmät sekä tietoliikenneverkot ja -palvelut ovat keskeisessä osassa kuljetuksissa. Näiden infrastruktuurien häiriöt voivat luoda laajoja ongelmia yritysten kuljetuksille, ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti yrityksen liiketoimintaan. (Sisäministeriö 2023, 3.11.)

Erityisesti rataliikenne on riippuvainen sähköstä, ja sen häiriöt voisivat johtaa liikenteen merkittävään hidastumiseen tai jopa pysähtymiseen (Sisäministeriö 2023, 3.11). Rataliikenteen hidastumisella tai pysähtymisellä voi olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan, mikäli se ei ole varautunut näihin häiriöihin.

Meriliikenteen häiriöt puolestaan voisivat aiheuttaa polttoainehuollon ongelmia, mikä heijastuisi välittömästi liikenteen polttoainejakeluun ja muihin maanteitse tapahtuviin kuljetuksiin. Vakavat häiriöt meriliikenteessä voisivat johtaa polttoainepulan lisäksi myös muiden tavaroiden ja palveluiden saatavuusongelmiin, vaikuttaen laajasti liiketoiminnan sujuvuuteen. (Sisäministeriö 2023, 3.11.) Polttoainejakelun häiriöt vaikuttavat myös negatiivisesti rekoilla tapahtuvaan raaka-aineiden ja valmiiden tuotteiden kuljettamiseen puutteiden ja hintojen nousun osalta.

Monimuotoinen varautuminen, joka yhdistää sähkö-, polttoaine-, ja tietoliikenneinfrastruktuurien haavoittuvuudet, on avainasemassa liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. Investoinnit varautumistoimenpiteisiin, kuten varmuusvarastointiin, häiriöiden havaitsemiseen ja korjaamiseen sekä vaihtoehtoisten

kuljetusreittien kehittämiseen, ovat liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamisen keskiössä. Varautuminen näihin haasteisiin on investointi liiketoiminnan kestävään tulevaisuuteen.

4 JATKUVUUDENHALLINTA JA VARAUTUMINEN STORA ENSO PACKAGING OY

Luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Stora Enso Packaging Oy, sekä kuvataan toimeksiantajan jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen nykytilaa.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Stora Enso Packaging Oy on osa Stora Enso – konsernia. Stora Enso on johtava uusiutuvia pakkauksia, biomateriaaleja ja puurakentamis komponentteja valmistava yritys. Yritys on myös isoin yksityinen metsänomistaja maailmalla. Koko konsernin päätavoite ja idea on korvata kaikki fossiilipohjaiset materiaalit puulla. Konserni haluaa olla mukana vaikuttamassa positiivisesti ilmastonmuutokseen, biologiseen monimuotoisuuteen ja luonnonkiertokulkuun. Stora Ensoilla työskentelee yhteensä 21 000 ihmistä ympäri maailmaa. Koko konsernin vuoden 2022 liikevaihto oli 11.7 miljardia euroa. (Stora Enso 2022.)

Stora Enso konserni koostuu viidestä eri divisioonasta, jotka ovat Packaging Materials, Packaging Solutions, Biomaterials, Wood Products ja Forest. Jokainen divisioona tarjoaa erilaisia biopohjaisia ratkaisuja, kuten aaltopahvia tai kuluttuja pakkauksia eri alojen toimijoille. (Stora Enso 2023a.)

Stora Enso Packaging Oy sijoittuu Stora Enson konsernissa Packaging Solutions divisioonaan, joka myy, suunnittelee ja jalostaa erilaisia aaltopahvi- ja kartonkipakkauksia. Divisioona kehittää myös jatkuvasti uudenlaisia kuitupohjaisia ratkaisuja, joidenka tarkoitus on korvata uusiutumattomia pakkauksia. Yksi divisioonan uusista innovaatioista on kuidusta valmistettu pakkausvaahto. (Stora Enso 2023a.) Divisioonan liikevaihto koko konsernin liikevaihdosta vuonna 2022 oli kuusi prosenttia (Stora Enso 2022).

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimiva Stora Enso Packaging Oy toimii Suomessa Lahdessa ja Kristiinankaupungissa. Yhtiö on perustettu vuonna 1963. Molemmat tehtaot työllistävät yhteensä 342 henkilöä. (Stora Enso 2023c.) Lahden tehdas tuottaa erilaisia kuluttajapakkauksia, kuljetuspakkauksia, aaltopahvia ja aaltopahviarkkeja (Stora Enso 2023c). Kristiinankaupungin tehdas ei valmista itse aaltopahvia, vaan tehdas tuottaa erilaisia aaltopahvipakkauksia (Stora Enso 2023b).

4.2 Jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen nykytila

Toimeksiantajayrityksen jatkuvuushallinta ja varautumissuunnitelmat ovat vuodelta 2017, joten ne ovat jo vanhentuneet ja niiden päivittäminen on unohdettu. Nykyisten suunnitelmien toinen keskeinen ongelma on niiden levällään oleminen. Yrityksellä ei ole olemassa yhtä koottua suunnitelmaa, joka olisi tehty yhdessä eri osastojen kanssa. Jokainen osasto on tähän asti tehnyt varautumiseen liittyvää työtä itsenäisesti, jolloin tehdyt suunnitelmat ovat vain osastokohtaisessa käytössä.

Yritys selviytyi koronapandemiasta paikallisen kriisiryhmän avulla, joka koonnuttiin säännöllisesti ja seurasi tartuntatilannetta tarkasti. Ryhmä antoi tarvittaessa uusia ohjeistuksia ja sääntöjä, joista ryhmä viestitti yrityksen sisällä tehokkaasti eteenpäin. Ryhmän aktiivinen toiminta ja viestintä auttoivat yritystä reagoimaan nopeasti tilanteen muutokseen ja varmistamaan henkilöstön turvallisuuden pandemian aikana, sillä usein konsernilta tai viranomaisilta tulevat suositukset ja määräykset tulivat heidän kokemuksensa mukaan liian myöhään.

Viimeaikaiset häiriöt ja poikkeusolot ovat kuitenkin osoittaneet yritykselle tarpeen päivittää ja kehittää sen nykyisiä varautumis- ja jatkuvuudenhallintasuunnitelmia. Vaikka yritys onnistui hoitamaan koronapandemian vaikutukset reagoimalla nopeasti kansallisiin päätöksiin ja tekemään omia paikallisia päätöksiä paikallisen kriisiryhmän avulla pandemian aikana. Konkreettiset kriisit todistivat yritykselle, että sen on oikeasti syytä varautua sitä uhkaavia riskejä kohtaan.

Päivitettyjen suunnitelmien lisäksi yritys haluaisi myös harjoitella erilaisia poikkeustilanteita etukäteen, jotta suunnitelmat eivät unohtuisi siihen asti, että jostain taas tapahtuu. Harjoitusten tavoitteena on vähentää mahdollisia vahinkoja ja rajoittaa tilanteiden vaikutuksia yrityksen toimintaan, sillä koordinoitu valmiiksi harjoitellun häiriötilannetoiminnan ansiosta jokainen tietää mitä kuuluu tehdä.

Näiden keskeisten ongelmien vuoksi opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle tärkeä ja hyödyllinen. Nykyiset suunnitelmat kaipaavat päivittämistä, sekä jo olemassa olevat suunnitelmat tulee koota yhteen helposti luettavaksi kokonaisuudeksi.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa tarkastellaan laadullisen tutkimuksen keskeisiä periaatteita ja ominaispiirteitä. Luvussa avataan haastattelun keskeisiä ominaisuuksia. Luvussa perustellaan myös, miksi teemahaastattelu valittiin tutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi. Luvussa kuvataan myös tutkimuksessa käytetyn tutkimusstrategian, eli tapaustutkimuksen ominaisuuksia ja valintaa työtä varten. Luvun lopussa avataan myös, miten tutkimus käytännössä toteutettiin.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus on lähestymistapa, joka keskittyy ymmärtämään ilmiöitä niiden luonnollisessa kontekstissaan. Tutkimusmenetelmässä painotetaan laadullista analyysiä, jonka avulla pyritään tutkimaan merkitysten maailmaa. Nämä merkitykset ilmenevät ihmisten välisinä suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina, jotka toimivat pohjana yhteiskunnan rakenteille. Menetelmän tavoitteena on selvittää millaisia kuvauksia ihmiset antavat koetusta todellisuudesta ja näiden kuvausten oletetaan olevan ihmiselle itselleen merkityksellisiä. (Vilka 2021, 94.)

Laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat muun muassa joustavuus ja avoimuus tutkimusprosessissa. Tutkijalla on mahdollisuus sopeuttaa menetelmiä ja lähestymistapoja tutkimusongelman mukaan, mikä mahdollistaa syvemmän ymmärryksen ilmiöistä. Laadullisessa lähestymistavassa korostuu tutkijan kyky asettua tutkittavan ilmiön kontekstiin ja ymmärtää sen moniulotteisuus. (Vilka

2021, 94.) Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on se, että vääriä vastauksia ei ole, sillä tutkimusmenetelmällä ei ole tarkoitus löytää mitään yhtä totuutta tutkittavasta asiasta (Vilkkä 2021, 96).

Vaikka kvalitatiivinen tutkimus korostaa subjektiivisia näkökulmia ja yksilöllisiä kokemuksia, tulee tutkimusta tehdessä ottaa huomioon mitä merkityksiä tutkimuksella tutkitaan. Tällöin tutkijalle pitää olla selvää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Näiden merkitysten välillä ei nimittäin ole välttämättä yhteyttä, sillä kokemus on jokaisen henkilökohtainen, mutta käsitys muodostuu yleensä ympäröivästä yhteisöstä ja sen perinteistä. (Vilkkä 2021, 94.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, kyselyt ja erilaisten dokumenttien analyysi. Näitä menetelmiä voidaan käyttää yksittäin tai yhdisteltynä toisiinsa tutkimuksen luonteen mukaan. Tietoa voidaan kerätä monipuolisesti eri lähteistä, mikä mahdollistaa tutkittavan ilmiön monipuolisen tarkastelun eri näkökulmista. Menetelmien joustava käyttö antaa tutkijalle mahdollisuuden sopeuttaa tiedonkeruuta tutkimuksen tavoitteiden mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.)

5.2 Haastattelututkimus aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on tänä päivänä yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Etenkin vapaamuotoisten ja vähän strukturoitujen haastatteluiden käyttö on lisääntynyt merkittävästi. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 32.)

Haastattelun tiedetään tuottavan hyvin erilaisia ja erityyppisiä vastauksia, jota pidetään yleisesti aineistonkeruumenetelmän vahvuutena. Samalla tämä vahvuus voidaan kääntää myös menetelmän heikkoudeksi etenkin, jos haastattelija on kokematon eikä osaa säädellä haastattelutilannetta joustavasti. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 32.)

Tutkimusmenetelmänä haastattelun vahvuuksiksi nähdään tutkittavan henkilön näkeminen subjektina. Tällöin haastateltava saa tuoda itselleen merkittäviä asioita mahdollisimman vapaasti. Kuitenkin tämä haastattelun piirre voidaan nähdä myös menetelmän heikkoutena. Kun haastateltava saa kertoa

asioista omin sanoin vapaamuotoisesti, haastateltava saattaa antaa vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia, jolloin ne eivät välttämättä kuvaa hänen omaa näkemystään. Tällöin haastattelun luotettavuus kärsii. Vapaamuotoisten haastatteluiden analysoiminen on myös hyvin haasteellista, sillä niitä varten ole mitään valmiita malleja, joita tutkija voisi käyttää. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 32.)

Yhteenvetona voidaan sanoa haastatteluiden muuttuessa vähemmän strukturoiduksi, niin menetelmän vahvuudet ja heikkoudet tulevat entistä selvemmin esille. Vähemmän strukturoidut haastattelut tarjoavat joustavuutta ja syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, koska se antaa tilaa avoimille vastauksille ja keskustelulle haastateltavan kanssa. Tämä voi johtaa rikkaampaan tietoon ja syvällisempiin oivalluksiin. Vähemmän strukturoitujen haastatteluiden hallitseminen ja analysointi voi olla haastavampaa verrattuna tarkasti suunniteltuihin haastatteluihin, valmiiden mallien puuttumisen ja liiallisen materiaalin vuoksi.

5.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa haastattelussa keskitytään tiettyihin aihepiireihin tai teemoihin, jotka tutkija on miettinyt etukäteen tukemaan tutkimuksensa tutkimuskysymystä. Teemahaastattelussa haastateltaville esitetään samaan aihepiiriin liittyviä kysymyksiä, mutta kysymysten ei tarvitse olla kaikille samat. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 46.)

Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että siinä on enemmän joustavuutta ja tilaa avoimille vastauksille. Strukturoitu haastattelu puolestaan perustuu tarkkaan suunniteltuihin ja etukäteen määriteltyihin kysymyksiin, joiden tavoitteena on saada yhdenmukaisia vastauksia eri haastateltavilta. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 46.)

Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole täysin strukturoimaton haastattelumenetelmä, vaan se sijoittuu enemmänkin täysin strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun puoleen väliin. Haastatteluilla on tietty aihe, jonka perusteella haastattelussa edetään, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin vapaasti. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 46.)

Opinnäytetyöhön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelun useista erilaisista syistä. Yhtenä pääsyynä valintaani on aito halu saada kunollinen käsitys jokaisen haastateltavan omista näkemyksistä ja kokemuksista liittyen toimeksiantajayrityksen varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan. Teemahaastattelu tarjoaa hyvän mahdollisuuden tarkastella jokaisen haastateltavan vastauksia monipuolisesti, sekä se antaa tilaa haastateltavien omille ajatuksille ja kokemuksille.

Toisena isona syynä oli työni aiheen moniulotteisuus. Ajattelin etukäteen, että osa haastateltavista saattaa kokea aiheen vaikeaksi, ja näin ollen pelkäävät vastaavansa tarkkoihin kysymyksiin väärin. En myöskään ollut etukäteen tietoinen jokaisen haastateltavan tietotasosta liittyen varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan toimeksiantajayrityksessä. Teemahaastattelun ansiosta jokainen haastateltava pystyy vastaamaan kysymyksiin oman osaamisensa ja kokemustensa pohjalta. Tämä varmisti sen, että sain kattavan kuvan eri näkökulmista ja kokemuksista ilman ennako-oletuksia tai rajoituksia.

Toimeksiantajayritys halusi myös toteuttaa tutkimuksen puolistrukturoituna teemahaastatteluna, koska he haluavat kuulla eri alojen asiantuntijoiden omia näkemyksiä liittyen varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan. Heidän tavoitteenaan on saada syvällistä ymmärrystä aiheesta erilaisten asiantuntijoiden näkökulmista, jotka voivat vaihdella heidän taustansa ja ammattitaitonsa perusteella.

5.3 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jota voidaan käyttää laadullisissa- sekä määrällisissä tutkimuksissa. Tutkimusstrategia pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sen todellisessa ympäristössä, erityisesti tilanteissa. Tapaustutkimus sopii tutkimusstrategiaksi etenkin sellaisissa tutkimuksissa, joissa tutkittavan ilmiön ja sen ympäristön rajat eivät ole selkeät. Tapaustutkimuksessa tavoitteena ei ole saada tilastollisia yleistyksiä, vaan analyttisiä johtopäätöksiä tutkittavasta tapauksesta sen todellisessa kontekstissaan. (Seppola 2023, 79.)

Tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden syvälliseen ja kontekstuaaliseen tarkasteluun, mikä auttaa tutkijaa ymmärtämään ilmiön monimutkaisuutta ja moniulotteisuutta. Tutkimusstrategian avulla pyritään hankkimaan syvällistä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja sen taustalla vaikuttavista tekijöistä.

(Seppola 2023, 79.)

Vaikka tapaustutkimus ei tuota yleistettäviä tuloksia tilastollisessa mielessä, se tarjoaa arvokasta tietoa ja syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sen todellisesta kontekstista. Tämä tekee siitä tehokkaan tutkimusstrategian monenlaisissa tutkimusasetelmissa, erityisesti tilanteissa, joissa pyritään ymmärtämään monimutkaisia ja moniulotteisia ilmiöitä.

Tapaustutkimus valittiin tutkimuksen tutkimusstrategiaksi, koska se tarjoaa mahdollisuuden syvälliseen ja kattavaan ymmärryksen toimeksiantajayrityksen nykyisestä varautumisesta ja jatkuvuudenhallinnasta. Tapaustutkimus antaa mahdollisuuden tutkia näitä ilmiöitä niiden todellisessa kontekstissaan, mikä on tärkeää tarkastellessa organisaation toimintaa ja käytäntöjä. Lisäksi tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa, jota voidaan hyödyntää konkreettisten toimenpiteiden suunnittelussa ja niiden toteuttamisessa organisaation toiminnan parantamiseksi. Tämän vuoksi tapaustutkimus oli sopiva tutkimusstrategia opinnäytetyölle, joka keskittyi tietyn organisaation varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan arviointiin ja kehittämiseen.

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusprosessin alussa laadittiin haastattelurunko, joka oli tarkoitus toimia ohjenuorana haastatteluissa. Haastattelurunko suunniteltiin kuitenkin tarkoituksellisesti hyvin yleismaailmalliseksi liittyen varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan, jotta se tarjoaisi riittävästi joustavuutta ja avoimuutta jokaiselle haastateltavalle. Tavoitteena oli luoda pohja keskustelulle, mutta antaa samalla haastateltaville tilaa tuoda esille omia näkemyksiään ja kokemuksiaan liittyen varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan.

Haastattelurunko koostuu neljästä pääteemasta. Ensimmäisenä teemana rungossa on toimeksiantajayrityksen kriittiset toiminnot, sekä yrityksen toimintaan

vaikuttavat häiriöt ja poikkeusolot. Toisena teemana on lähiaikojen häiriöt ja koronavirukseen liittyneet poikkeusolot. Kolmantena teemana haastattelurungossa on yrityksen nykyisen varautumis- ja jatkuvuudenhallintatoiminnan vahvuudet ja heikkoudet. Viimeisenä teemana rungossa on yrityksen koko henkilöstön osallistaminen varautumis- ja jatkuvuudenhallintatoimintaan, sisältäen kouluttamisen ja toiminnan harjoittamisen. Haastattelurunko on tämän dokumentin liitteenä 1.

Rungon luomisen jälkeen etukäteen valituille henkilöille lähetettiin kutsu haastatteluun. Kun valittu henkilö suostui haastatteluun, sovittiin haastateltavan kanssa sopiva aika haastattelulle. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin, että haastattelu toteutetaan Teams -sovelluksessa ja sen kesto on noin 30 minuuttia. Haastateltavia informoitiin etukäteen vain haastattelun aiheesta, mutta tarkempi sisältö haluttiin paljastaa vasta haastattelutilanteessa. Näin haluttiin toimia, jotta saadut vastaukset olisivat mahdollisimman aitoja ja perustuisivat haastateltavan omiin kokemuksiin. Teams -sovelluksen käyttö mahdollisti joustavuutta haastattelun toteuttamisessa ja mahdollisti osallistumisen haastatteluun vaivattomasti sijainnista riippumatta.

Kutsu haastatteluihin lähetettiin joulukuun alussa. Alkuperäisenä tarkoituksena oli suorittaa haastattelut ennen joulua, mutta tässä tavoitteessa ei onnistuttu. Kolme haastattelua onnistuttiin toteuttamaan aikataulussa, mutta kaksi suunniteltua haastattelua jouduttiin toteuttamaan vuoden 2024 puolella. Toinen aikataulusta venynyt haastattelu saatiin muuten toteutettua vaivattomasti. Viimeisen suunnitellun haastattelun kohdalla esiin nousi kuitenkin ongelmia, sillä etukäteen haastattelua varten suunniteltu henkilö ei kyennyt osallistumaan haastatteluun. Estyneen henkilön tilalle tuli löytää toinen henkilö, joka pystyisi tuomaan oman näkemyksensä yrityksen varautumisesta ja jatkuvuudenhallinnasta haastattelussa. Sopiva henkilö löytyi toimeksiantajayrityksen ohjaajan toimesta ja haastattelu toteutettiin helmikuun alussa. Haastattelujen toteutuspäivät, kestot ja toteutustapa ovat eritelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen aikana suoritettavat haastattelut

Haastattelu	Päivämäärä	Haastattelun kesto	Toteutustapa

Haastattelu 1	20.12.2023	35 min	Microsoft Teams
Haastattelu 2	20.12.2023	1 h 4 min	Microsoft Teams
Haastattelu 3	22.12.2023	23 min	Microsoft Teams
Haastattelu 4	12.1.2024	1 h 1 min	Microsoft Teams
Haastattelu 5	1.2.2024	22 min	Microsoft Teams

Haastatteluiden litterointi toteutettiin niiden suorittamisen jälkeen. Tässä vaiheessa käytettiin apuna Microsoft Teams -sovelluksen valmista tekstitystoimintoa, joka loi haastatteluiden jälkeen niistä litteroidun tekstitiedoston. Litteroinnin tuloksena syntyi tekstipohjainen aineisto, jota on helpompi analysoida verrattuna äänimuotoiseen tallenteeseen. Kun haastattelut oli litteroitu, ne muodostivat useita erilaisia tekstimassoja. Tekstimassoja pystyy vertailemaan keskenään ja etsiä mahdollisia yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Litteroinnin tarkoituksena oli tunnistaa haastateltavien henkilöiden mielestä kriittisimmät toiminnot yrityksen toiminnassa, jotka pitäisi pystyä turvaamaan kaikissa tilanteissa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimustulokset on saatu käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tulokset esitellään haastattelu-
rungon mukaisesti jaoteltuina eri teemoihin. Tämä luku tarjoaa yksityiskohtaisen katsauksen tutkimuksen keskeisiin löydöksiin ja antaa toimeksiantajalle kattavan kuvan tutkimuksen tuloksista.

Haastattelujen tulokset

Tutkimuksen aikana toteutettiin yhteensä viisi haastattelua. Jokainen haastattelu toteutettiin nimettömästi. Tämä varmisti haastateltavien yksityisyyden suojan, ja työn alkuvaiheessa ajateltiin yrityksen työntekijöiden olevan halukkaampia osallistumaan tutkimukseen sen ollessa nimetön. Jokainen haastatteluun valittu henkilö toimii toimeksiantajayrityksen palvelussa.

Haastatteluja varten valittiin eri osastoilla erilaisissa työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Monipuolinen haastateltavien valinta mahdollisti eri lähtökoh-

dista tulevien näkemysten ja kokemusten saamisen varautumisesta ja jatkuvuudenhallinnasta yrityksessä. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan kattava kuva siitä, miten eri osastot ja eri työtehtävissä työskentelevät näkevät ja kokevat varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan käytännöt ja tarpeet yrityksessä.

6.1 Kriittiset toiminnot sekä vakavat häiriöt ja poikkeusolot

Haastattelujen ensimmäisessä osiossa keskityttiin tarkastelemaan Stora Enso Packaging Oy:n kriittisiä toimintoja. Kriittisimmiksi toiminnoiksi haastatteluissa tunnistettiin tuotannon eri osa-alueet, jotka muodostavat yrityksen toiminnan ytimen. Näihin kuuluivat muun muassa raaka-aineiden saanti, sähköntoimitus, työvoiman saatavuus sekä logistiikkaprosessit. Nämä osa-alueet muodostavat perustan yrityksen päivittäiselle toiminnalle ja ilman näiden toimintojen mutkallista toimintaa, yrityksen on hyvin vaikeaa toimia ollenkaan.

Erityisenä huomiona haastatteluissa nousi myös esiin tuotannon tukitoiminnot, jotka ovat välttämättömiä toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi erityisesti nykypäivän digitalisoituneessa toimintaympäristössä. Lähes jokaisessa haastattelussa esiin nousi kybermaailma ja siihen kohdistuvat häiriöt. Erityisen kriittiseksi yrityksen toiminnalle katsottiin tuotannon sähköiset ohjausjärjestelmät sekä erilaiset operatiiviset laitteet. Huomioitavana asiana haastatteluissa esiin nousi automaatioon liittyen Lahden ja Kristiinankaupungin tehtaiden erilaisuus, sillä Kristiinankaupungin tehtaan normaalitoiminta ei ole yhtä riippuvainen automaatiolla toimivista prosesseista kuin Lahden tehdas.

Haastatteluissa esille nousi myös asiakaspalvelun merkitys sujuvan liiketoiminnan kannalta. Asiakaspalvelun osalta keskeisiksi toiminnoiksi esitettiin tilausten vastaanottaminen, asiakkaan kanssa yhteydenpito, valmiiden tuotteiden lähettäminen sekä laskutus. Näiden toimintojen sujuva toteutus on keskeistä, sillä ne muodostavat perustan tuotannon ja asiakkaan väliselle vuorovaikutukselle. Ilman asianmukaista asiakaspalvelua tuotannon tekeminen menettäisi merkityksensä ja tehokkuutensa.

Haastattelun ensimmäisessä osassa keskusteltiin myös mahdollisista häiriötilanteista ja poikkeusoloista, joissa yritys ei kykenisi normaaliin toimintaan. Näiden tilanteiden tunnistaminen ja niihin varautuminen ovat oleellisia osia yritysten jatkuvuudenhallintaa. Etukäteen varautuminen tällaisiin tilanteisiin mahdollistaa liiketoiminnan keskeytymisen minimoimisen ja nopeuttaa liiketoiminnan ennalleen palautumista.

Häiriö ja poikkeusoloista esiin nousi erityisesti sähköverkon häiriöt. Sähköverkon häiriöt koettiin hyvin ongelmallisina sekä Lahdessa, että Kristiinankaupungissa. Lahdessa erityisen kriittisenä pidettiin maakaasun saatavuutta, sillä ilman vakaata energiansaantia tehtaan oma höyryntuotanto voi häiriintyä vakavin seurauksin.

Toisena suurena uhkana normaalille toiminnalle koettiin erilaiset kyberhyökkäykset, kuten suorat verkkohyökkäykset yhtiöitä tai sen palveluntarjoajia vastaan. Erilaiset kyberhyökkäykset yhtiön servereitä kohtaan nostettiin myös esille. Erilaiset fyysiseen ympäristöön vaikuttavat kyberhyökkäykset koettiin myös erityisen vahingollisina, koska ne voivat lamauttaa joko koko tuotannon toiminnan tai osan siitä. Lisäksi kaikki tietoliikenteeseen kohdistuvat häiriöt nähtiin haitallisina yrityksen normaalille toiminnalle, sillä esimerkiksi sähköpostipalveluiden häiriö vaikeuttaa sisäistä ja ulkoista viestintää.

Haastatteluissa nousi esiin myös mahdollinen sota, jonka osaksi Suomi voisi ajautua ja sen vaikutukset yrityksen toimintaan. Tämä herätti kysymyksiä siitä, kuinka yritys pystyisi toimimaan tällaisessa äärimmäisen poikkeuksellisessa tilanteessa. Lisäksi vähemmän vahingollisena häiriönä mainittiin lakot, jotka voivat vaikuttaa työvoiman saatavuuteen.

6.2 Kohdatut häiriöt ja poikkeusolot

Haastatteluiden toinen keskeinen teema oli lähiaikoina koetut häiriöt ja poikkeustilanteet. Pääpaino haastatteluissa oli koronapandemian ja Venäjän ja Ukrainan välisen sodan myötä muodostuneen energiakriisin vaikutukset yrityksen normaaliin toimintaan. Haastattelukysymysten tarkoituksena oli selvittää haastateltavien näkemyksiä, oliko toimeksiantajayritys varautunut tällaisiin krii-

seihin ollenkaan ja miten nämä kriisit hoidettiin yrityksessä. Lisäksi haastattelussa haluttiin selvittää, miten yritys on toipunut kohdatuista kriiseistä haastateltavien mielestä, sekä mitä nämä kriisit opettivat yritykselle varautumisesta.

Haastatteluista kävi ilmi, että toimeksiantajayritys ei ollut varautunut koronapandemian kaltaiseen kriisiin etukäteen. Kansanterveyttä uhkaava pandemia oli haasteltavien mukaan tunnistettu yrityksen normaalia toimintaa uhkaavana riskinä, mutta yrityksellä ei kuitenkaan ollut valmiita toimenpiteitä tai suunnitelmia tällaisen kriisin varalta. Haastateltavien mukaan energiakriisiin kukaan ei ollut osattu varautua etukäteen.

Koronakriisin aikana toimeksiantajayrityksessä pyrittiin reagoimaan tilanteeseen paikallisesti, koska konsernin ja viranomaisten antamat ohjeet koettiin saapuneen liian myöhään. Koronapandemian aikana yrityksessä toimi oma työryhmä, joka seurasi aktiivisesti tartuntatilannetta ja keskusteli yhdessä toimenpiteistä tilanteen hallitsemiseksi. Haastateltavien mukaan oma työryhmä mahdollisti yrityksen kyvyn reagoida nopeasti muuttuvaan tartuntatilanteeseen.

Molemmilla tehtailla kaikki toimihenkilöt siirtyivät etätöihin hyvin nopeasti pandemian alettua. Tuotannossa eri vuoroissa työskentelevien henkilöiden välisiä kontakteja pyrittiin minimoimaan. Lisäksi ulkopuolisia vierailijoita ei päästetty tehtaille koronapandemian aikana. Nämä toimet olivat haastateltavien mielestä oleellisia toimia pandemian aikana. Tarkoista toimista huolimatta haastateltavien mukaan etenkin Kristiinankaupungissa tuotantoa jouduttiin keskittämään välillä vain tietyille konelinjoille tartuntapiikkien aikana.

Energiakriisin hoitaminen on haastateltavien mukaan konsernin päätösten ja ohjeiden varassa. Haastateltavat kuvaavat, että yritys seuraa konsernin antamia ohjeita ja toimii niiden mukaisesti. Energiakriisin seurauksena yritys pyrkii vähentämään riippuvuuttaan ulkopuolisista energiantuottajista ja siirtymään kohti omavaraisempaa energiantuotantoa.

Haastatteluissa esiin nousi tarve parantaa varautumista vastaaviin kriiseihin tulevaisuudessa, vaikka haastateltavien mukaan koronakriisi saatiin hoidettua

yrityksessä suhteellisen hyvin heidän nopean reagoimisensa takia. Haastattelutavat kokivat, että tulevaisuudessa heidän tulee varautua tämän kaltaisiin kriiseihin etukäteen. Haastateltavat korostivat myös yhteistyön ja tiedonkulun merkitystä yrityksen sisällä, että myös konsernin ja viranomaisten kanssa, jotta kriisitilanteissa voidaan toimia sujuvasti ja koordinoitusti.

Haastatteluiden perusteella yritys luopui koronaan liittyvistä rajoitteista hitaasti ja tarkkaillen tartuntatilannetta. Esimerkiksi maskien käyttöpakosta luovuttiin muita hitaammin, koska yritys huomasi muiden luopuessa maskeista tartuntamäärien nousevan uudelleen. Vierailijoiden ottaminen tehtaille aloitettiin myös varovasti rajoitusten purkamisen jälkeen.

Koronan aiheuttamaa kehitystyön pysähtymistä alettiin elvyttää vähitellen, kun toimihenkilöt palasivat takaisin toimistolle ja ihmisten väliset kohtaamiset lisääntyivät. Teknisen tuen etäpainotteisuus on kuitenkin haastateltavien mukaan säilynyt koronankin jälkeen. Haastateltavien mukaan korona-aikana ihmiset tottuivat etäpainotteiseen tekniseen tukeen ja näkivät sen yhtä toimivana ratkaisuna.

Koronan myötä alkanut etätyön lisääntyminen on kääntynyt haastateltavien mukaan laskuun yrityksen päätöksen myötä, jonka mukaan kaikkien työntekijöiden tulee käydä toimistolla kolmena päivänä viikossa. Haastateltavien mukaan tämä muutos tapahtui vasta lähiaikoina.

Yrityksen lähestymistapa koronakriisin jälkeiseen aikaan heijastaa varovaisuutta ja harkintaa. Yritys seurasi tarkasti muiden toimia ja tilanteen kehittymistä ennen merkittäviä muutoksia. Tämä varovainen toiminta auttoi minimoimaan riskejä ja mahdollisia uusia tartuntoja. Tällainen hidas ja harkittu lähestymistapa auttoi yritystä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja varmistamaan työntekijöiden turvallisuuden ja hyvinvoinnin koko prosessin ajan.

Haastateltavat korostivat, että kohdatut häiriöt ja poikkeusolot toimivat tärkeinä oppitunteina heille ja koko yritykselle varautumisesta ja jatkuvuudenhallinnasta. Vaikka kohdatut kriisit saatiinkin hoidettua kohtalaisen hyvin, ne herättivät tarpeen panostaa enemmän varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan tulevaisuudessa. Haastateltavien mukaan kohdatut kriisit vahvistivat yrityksen

kriisinkestävyttä, sillä he näkivät, miten he pystyvät paikallisella päätöksenteolla ja yhteistyöllä konsernin kanssa hoitamaan vakaviakin tilanteita.

Kohdatut kriisit opettivat yritykselle, että paikalliset päätökset ja joustavuus ovat avainasemassa kriisien aikana. Näiden toimien ansiosta yritys pystyy jatkamaan lähes normaalia toimintaa erilaisissa häiriö- ja poikkeustilanteissa. Lähiaikoina kohdatut kriisit vahvistivat yrityksen kykyä sopeutua ja reagoida nopeasti kohdattaviin kriiseihin, mikä luo vankan perustan tulevien haasteiden kohtaamiselle. Kriisit opettivat yritykselle myös sen, kuinka tärkeää sen on varautua niihin etukäteen.

6.3 Nykyisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet

Haastatteluiden kolmas teema ja sen kysymykset keskittyivät yrityksen nykyisen varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan arviointiin. Haastateltavat saivat kertoa itse, millaisia positiivisia näkökohtia he näkevät yrityksen varautumisessa ja jatkuvuudenhallinnassa, sekä millaisia selkeitä puutteita he ovat itse havainneet yrityksen toiminnassa liittyen varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan.

Haastatteluissa nousi esiin merkittävä sisäisen viestinnän puute eri osastojen välillä. Useat haastateltavat kertoivat epäselvyydestä siitä, miten virallisesti tulisi toimia havaitessaan kyberturvallisuutta tai tietoturvaa uhkaavia tekijöitä. Lisäksi heille oli epäselvää, miten näitä poikkeamia hoidetaan yrityksessä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksellä oli kyllä selkeät protokollat havaittujen uhkien selvittämiseksi kyberin ja tietoturvallisuuden osalta. Kävi myös ilmi, että selvitystyössä hyödynnetään usein koko konsernin osaamista. Haavoittuvuuksia ja loukkauksia ei useimmiten selvitetä vain paikallisen henkilöstön kesken. Haastatteluissa kerrottiin yrityksen varautuvan erilaisiin kyberhyökkäyksiin ja fyysisessä ympäristössä tapahtuviin vahinkoihin, jotka voivat vahingoittaa servereitä. Tällaisiin tilanteisiin yritys on varautunut sijoittamalla servereitä eri paikkoihin, niin fyysisesti kuin virtuaalisestikin. Servereistä on myös olemassa riittävä määrä varmuuskopioita vahinkojen varalle. Vaikka yrityksen varautuminen erilaisiin kyberhyökkäyksiin vaikuttaa haastatteluiden perusteella olevan

hyvällä tasolla, monille työntekijöille oli epäselvää, miten näihin uhkiin tulisi reagoida.

Haastatteluissa korostettiin kuitenkin myös, että kybermaailmassa varautumistyö ei koskaan ole valmista, ja uusia heikkouksia järjestelmissä voi ilmetä jatkuvasti. Nämä heikkoudet löytyvät kuulemma usein vasta sitten, kun jotain sattuu, joten näiden asioiden parissa työskentelevät henkilöt seuraavat jatkuvasti, mitä muualla tapahtuu ja pyrkivät sen jälkeen tekemään itse korjaavia toimia.

Sisäisen viestinnän koettiin myös olevan yrityksen vahvuus jatkuvuudenhallinnassa, erityisesti koronakriisin aikana. Työryhmä, joka oli vastuussa paikallisten rajoitusten asettamisesta ja sisäisestä viestinnästä, pystyi välittämään tehokkaasti ja koordinoitusti tietoa paikallisesti jatkuvasti muuttuvasta tilanteesta. Tämä paikallinen kriisiryhmä on olennainen osa yrityksen toimintaa ja se koetaan ehdottomana vahvuutena erilaisten häiriö- ja poikkeustilanteiden onnistuneen hoitamisen kannalta.

Kristiinankaupungin tehtaan osalta vahvuutena haastatteluissa korostui heidän kykynsä toimia tuotannon osalta mahdollisesti myös manuaalisesti tilanteen sitä vaatiessa. Vaikka tällainen toiminta hidastaisi tuotantoa merkittävästi ja poikkeaisi normaaleista prosesseista, se mahdollistaisi kuitenkin jonkinlaisen toiminnan ylläpitämisen, mikäli normaalit automatisoidut prosessit eivät olisi käytettävissä. Kristiinankaupungissa on harjoiteltu etukäteen manuaalista tuotannontoimintaa ja sitä varten on laadittu protokollat, joiden mukaan häiriötilanteessa toimitaan. Kristiinankaupungin tehtaalla on myös valmius siirtää kriittisimpien asiakkaiden tilaukset Lahden tehtaalle, mikäli Lahden tehdas toimii normaalisti.

Toisin kuin Kristiinankaupungissa, Lahden tehtaalla vastaavaa manuaalista toimintaa olisi vaikeampi toteuttaa, koska tehdas on enemmän automatisoitu. Tehtaalla ei ole myöskään toteutettu Kristiinankaupungin vastaavaa harjoitusta, miten tuotanto toimisi häiriötilanteessa. Tämän vuoksi Lahden tehtaalla pyritään varautumaan erilaisiin häiriöihin erilaisilla varajärjestelmillä, jotka mahdollistavat normaalin toiminnan jatkumisen häiriöistä huolimatta. Haastatteluissa esille nousi yksi esimerkki näistä varajärjestelmistä. Varajärjestelmä on

tulevaisuudessa valmistuva tehtaan oma energiantuotantojärjestelmä. Järjestelmän on tarkoitus pystyä toimimaan, vaikka alueellisessa energiantuotannossa tapahtuisi häiriö.

Haastatteluissa kävi myös ilmi merkittävä epäselvyys yrityksen varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan toiminnassa suhteessa viranomaisiin. Yritys ei ole saanut selkeää vastausta siihen, katsotaanko se huoltovarmuuskohteeksi vai ei. Tämä epäselvyys aiheutti haastateltavissa selkeää hämmennystä, koska vastauksella on suuri vaikutus yrityksen toimintaan poikkeusoloissa. Haastateltavat ihmettelivät, miksi he eivät ole saaneet selkeää vastausta. Samalla kuitenkin haastateltavat totesivat, että varautumistyö yhdessä viranomaisten kanssa on parantunut koronapandemian myötä. Vaikka epäselvyys huoltovarmuusasemasta aiheutti turhautumista, koronapandemian myötä viranomaisten kanssa tehty yhteistyö parani, mikä nähtiin myönteisenä kehityksenä yrityksen varautumisen kannalta.

Haastatteluissa nousi esiin merkittävä puute häiriötilanteiden harjoittelussa, erityisesti Lahden tehtaan osalta. Tehtaalla ei ole harjoiteltu kuin tulipaloissa toimimista, ja näitäkin harjoituksia on järjestetty harvoin. Kristiinankaupungin osalta tilanne näytti hieman paremmalta, sillä he ovat harjoitelleet häiriötilanteissa toimintaa etukäteen. Haastateltavien mukaan organisaation rakenteen muutokset ovat vaikuttaneet harjoittelun puutteeseen. Haastateltavat näkivät myös, että harjoittelun todellista arvoa ei ole nähty tarpeeksi tärkeänä yrityksessä aiemmin. Kuitenkin viime aikoina kohdatut häiriö- ja poikkeusolot ovat herättäneet tarpeen harjoittelulle.

6.4 Koko henkilöstö mukana toiminnassa

Haastatteluiden viimeisenä teemana oli häiriö- ja poikkeustilanneharjoittelu. Haastateltavilta pyrittiin saamaan heidän omia näkemyksiänsä harjoittelun merkityksestä ja sen roolista yrityksen valmiuden kehittämisessä. Kuten aiempien vastausten perusteella esille on tullut, yrityksessä ei ole juurikaan harjoitellut häiriötilannetoimintaa etukäteen. Erilaisia paloturvallisuuteen liittyviä harjoituksia on haastateltavien mukaan järjestetty molemmilla tehtailla.

Haastateltavat korostivat tarvetta erilaisille harjoituksille ja koulutukselle, erityisesti he kaipaivat oikeata simuloituja tilanteita. He kokivat, että harjoitukset eivät saa olla pelkkiä PowerPoint-esityksiä. PowerPoint-esityksien huonona puolena haastateltavat kokivat sen, ettei niistä jää selkeää muistijälkeä.

Vaikka useat haastateltavat näkivät simulaatiotilanteiden järjestämisen haasteellisena, he kuitenkin näkivät niiden arvon valmiuden ja osaamisen kehittämisessä.

Osa haastateltavista tunnisti simulaatioiden olevan haastavia toteuttaa, ja osa henkilöstöstä saattaa suhtautua niihin aluksi kevyesti. Haastateltavat uskovat kuitenkin, että harjoitusten jatkuessa ihmiset alkavat nähdä niiden todellisen arvon ja pitävät niitä aitoina tilaisuuksina oppia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa esitetään johtopäätökset tutkimuksen tulosten perusteella. Alaluvussa 7.1 esitetään johtopäätökset Stora Enso Packaging Oy:n varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan nykytilasta. Luvussa käydään läpi, mitä positiivista ja mitä kehitettävää nykytilassa on. Alaluvussa 7.2 esitetään parannusehdotuksia yrityksen nykyiseen varautumis- ja jatkuvuudenhallintatoimintaan tutkimustulosten ja teoriaosuuden perusteella. Luvun viimeisessä alaluvussa 7.3 käsitellään tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta laadullisen tutkimuksen yleisten kriteerien perusteella. Viimeisessä luvussa pyritään tuomaan esille myös työn heikkouksia.

7.1 Kuvaus varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan nykytilasta

Stora Enso Packaging Oy:n nykyinen varautuminen ja jatkuvuudenhallinta perustuu enemmän reagoimiseen käsillä olevaan kriisiin, kuin etukäteen suunniteltuun ja harjoiteltuun toimintaan. Viime aikoina kohdatut kriisit yhtiö on hoitanut paikallisen kriisiryhmän nopean reagoimisen, konsernin sekä viranomaisien ohjeiden ja määräysten avulla.

Koronapandemian yritys onnistui hoitamaan kohtalaisen hyvin paikallisen kriisiryhmän ansiosta. Paikallinen kriisiryhmä seurasi tarkasti tartuntatilannetta ja pystyi reagoimaan muuttuvaan tilanteeseen nopeasti asettamalla uusia rajoituksia. Paikallinen kriisiryhmä mahdollisti myös nopean sisäisen viestinnän

uusista rajoituksista. Koronapandemian onnistunut hoitaminen vahvisti yrityksen käsitystä sen kriisinkestävyydestä, sillä se osoitti yritykselle, että se selviää vaikeistakin tilanteista paikallisella päätöksenteolla ja nopealla reagoitakyvyllä. Kohdattu kriisi todisti yritykselle, että sen tulee olla oikeasti valmis kohtaamaan uudenlaisia uhkia lähitulevaisuudessa.

Suhteellisen onnistuneesta koronapandemian hoitamisesta huolimatta yritys tunnisti tarpeen päivittää nykyisiä varautumis- ja jatkuvuudenhallintasuunnitelmiaan. Yritys haluaa olla tulevaisuudessa entistä valmiimpi kohtaamaan uudenlaisia uhkia, joita se saattaa kohdata. Yrityksen sisällä on myös tunnistettu tarve häiriötilannetoiminnan harjoittelulle, sillä pelkkien suunnitelmien päivittäminen ei auta häiriötilanteissa, mikäli henkilöstö ei tiedä, kuinka heidän tulee toimia. Näillä keinoilla yritys pyrkii varmistamaan, että sen henkilöstö osaa toimia häiriö- ja poikkeustilanteissa ja näin ollen mahdollisesti rajoittaa vahinkoja aiempaa tehokkaammin.

Tutkimuksen myötä esille nousi myös tarve selvittää yrityksen asema huoltovarmuuskohdetoimijana, sillä yritys ei ole saanut selkeää vastausta viranomaisilta, onko se huoltovarmuuskohde vai ei. Tutkimukseen osallistujat halusivat saada selkeän vastauksen viranomaisilta, sillä myöntävällä vastauksella on merkittäviä vaikutuksia yrityksen poikkeusolojentoimintaan ja niihin varautumiseen.

Yrityksessä on havaittu sekä vahvuuksia että heikkouksia sen nykyisessä varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tasossa. Vahvuuksia ovat sisäisen viestinnän tehokkuus kriisien aikana, paikallisen kriisiryhmän aktiivinen toiminta, ja kyky reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Nämä vahvuudet tulivat esille koronapandemian aikana ja sen jälkeen. Heikkouksina havaittiin sisäisen viestinnän puute yrityksen ennakoivassa toiminnassa ja epäselvyys sen asemasta huoltovarmuuskohteena. Sisäisen viestinnän puute ennakoivassa toiminnassa tuli esille eri osastojen välisen yhteistoiminnan puutteena liittyen varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan. Eri osastot vaikuttivat olevan varautuneen hyvin erilaisiin häiriö- ja poikkeustilanteisiin, mutta näistä keinoista ei ole viestitty yrityksen sisällä, jolloin yrityksen sisällä on syntynyt epävarmuus siitä, miten eri osastot toimivat häiriö- ja poikkeustilanteissa.

Kristiinankaupungin ja Lahden tehtaiden välillä on havaittavissa merkittäviä eroja, jotka tuovat haasteita tehtaiden väliseen yhteistyöhön liittyen varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan. Yksi merkittävä ero liittyy tehtaiden tuotantoprosessien luonteeseen ja niiden automaation tasoon. Kristiinankaupungin tehtaalla on kyky toimia manuaalisesti myös häiriötilanteissa, mikä antaa heille joustavuutta ja mahdollisuuden jatkaa toimintaa, vaikka automatisoituja prosesseja ei voitaisi käyttää. Kristiinankaupunki on myös harjoitellut etukäteen tällaisissa tilanteissa toimimista. Lahden tehtaalla sen sijaan on suurempi riippuvuus automaatiosta, mikä aiheuttaa vaikeuksia erilaisissa häiriötilanteissa toimimiseen.

Kristiinankaupungin ja Lahden tehtaat ovat tähän asti toteuttaneet varautumis- ja jatkuvuudenhallintatyötä pääosin itsenäisesti omana yksikkönään, mikä on johtanut siihen, että tehtaiden välinen yhteistyö liittyen varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan on ollut vähäistä. Monelta tuntui unohtuvan, että molemmat tehtaat ovat osa samaa organisaatiota ja niiden välillä on selkeä riippuvuus. Esimerkiksi Lahden tehtaalla ei välttämättä olla tietoisia siitä, mitä Kristiinankaupungissa tehdään erilaisissa häiriötilanteissa ja päinvastoin, vaikka tehtaiden toiminnalla on merkittävä vaikutus toistensa normaaliin toimintaan ja etenkin mahdollisiin häiriötilanteisiin.

Tehtaiden väliset erot työympäristöissä ja toimintaprosesseissa vaikuttavat toki varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan. Tehtaat sijaitsevat erilaisissa ympäristöissä ja niiden toimintaprosessit ovat erilaisia, mutta tehtaiden välinen tiedonkulku on tärkeää koko organisaation varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kannalta.

Yritys on kuitenkin osoittanut halua ja kykyä kehittää varautumistaan ja jatkuvuudenhallintaansa entistä paremmaksi. Tämä sisältää suunnitelmien päivittämisen ja harjoittelun merkityksen korostamisen. Uudet suunnitelmat tulee tehdä yhteistyössä eri osastojen kanssa, jolloin niistä saadaan tehtyä entistä laajemmat ja suunnitelmissa voidaan hyödyntää eri ihmisten ammattitaitoa ja näkemyksiä.

7.2 Toimenpide-ehdotukset

Stora Enso Packaging Oy voi parantaa nykyistä varautumistaan ja jatkuvuudenhallintaansa monin eri tavoin. Yksi keskeinen lähtökohta parannuksille on hyödyntää turvallisuus- ja kriisinkestävyysstandardia SFS-EN ISO 22301:2019, joka tarjoaa puitteet liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan järjestelmälle.

Yrityksen kannattaisi suorittaa säännöllisesti kattava riskienarviointi, jonka avulla se voi tunnistaa potentiaalisia uhkia ja haavoittuvuuksia liiketoiminnassaan. Tämän pohjalta yritys voi kehittää riskienhallintasuunnitelmia, joiden avulla yritys voi toteuttaa erilaisia toimia riskien pienentämiseksi.

Yrityksen tulisi laatia myös kattava jatkuvuussuunnitelma, joka sisältää toimenpiteet erilaisten häiriöiden ja poikkeusolojen varalle. Jatkuvuussuunnitelman tulee kattaa muun muassa normaalien toimintojen jatkuvuus, kriittisten toimintojen varmistaminen ja toipumissuunnitelmat.

Riskien arviointia ja jatkuvuussuunnitelmaa laadittaessa yrityksen on tärkeää hyödyntää monipuolisesti eri alan asiantuntijoiden osaamista ja heidän näkökulmiaan. Monialaisella tiimillä on mahdollista tunnistaa kattavammin erilaisia riskejä ja arvioida niiden vaikutuksia. Kun arviointiprosessissa on mukana eri alojen asiantuntijoita, esille nousee todennäköisemmin laajemmin erityyppisiä uhkia ja haavoittuvuuksia, joita yritys voi kohdata.

Suppeasti kootut ryhmät eivät usein pysty tunnistamaan laajasti erilaisia riskejä ja arvioimaan niiden vaikutuksia. Monipuolinen asiantuntijatiimi pystyy tuomaan monipuolisia näkökulmia ja kokemuksia, jotka voivat auttaa tunnistamaan jopa sellaisia riskejä, joita tietyllä osa-alueella toimivat henkilöt eivät välttämättä edes huomaisi.

Näin laadittu riskien arviointi ja jatkuvuussuunnitelma ovat usein kokonaisvaltaisempia ja kattavampia, mikä auttaa yritystä varautumaan paremmin erityyppisiin häiriötilanteisiin ja kriiseihin, vaikka itse suunnitteluvaihe vie todennäköisemmin enemmän aikaa.

Yrityksen tulisi määrittää selkeät roolit, vastuut ja valtuudet häiriötilanteissa toimimiseen. Tämä varmistaa, että eri osapuolet tietävät tarkalleen, mitä heidän odotetaan tekevän häiriötilanteissa ja kriisien aikana.

Roolien, vastuiden ja valtuuksien etukäteen suunnittelu on tärkeää häiriötilanteiden hallinnan kannalta, mutta se vaatii hyvää ihmistuntemusta yrityksessä työskentelevistä henkilöistä. Onnistuneiden valintojen kannalta on erityisen tärkeää, että suunnitelmia tekevät henkilöt tuntevat henkilöstön vahvuudet, taidot ja kyvyt toimia erilaisissa häiriötilanteissa, jotta he voivat määrittää jokaiselle henkilölle sopivat roolit ja vastuut erilaisiin häiriötilanteisiin.

Stora Enso Packaging Oy:n muuttuva organisaatorakenne lisää haasteita roolien ja vastuiden määrittelyssä. Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa henkilöstön tehtäviin, vastuisiin ja valtuuksiin normaalioloissa, ja nämä muutokset tulee ottaa huomioon myös erilaisissa häiriö- ja poikkeustilanteissa. Tärkeää on päivittää roolit ja vastuut säännöllisesti organisaatiomuutosten yhteydessä varmistaa, että ne ovat linjassa yrityksen varautumis- ja jatkuvuudenhallintasuunnitelmien kanssa.

Työntekijöille tulisi tarjota säännöllistä koulutusta ja tietoisuuden lisäämistä varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan periaatteista, menettelyistä ja vastuista. Koulutuksen ja tietoisuuden lisäämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstö osaa toimia oikein erilaisissa poikkeustilanteissa.

Yrityksen tulisi myös säännöllisesti testata ja harjoitella varautumis- ja jatkuvuussuunnitelmiaan. Suunnitelmia voidaan testata esimerkiksi erilaisissa simuloituissa tilanteissa. Nämä harjoitukset auttavat yritystä tunnistamaan suunnitelmien mahdolliset puutteet. Harjoitusten on myös tarkoitus jättää henkilöstölle oikeanlaisia muistijälkiä, kuinka heidän tulee toimia erilaisissa häiriötilanteissa.

Yrityksen tulisi myös vahvistaa suhteitaan sen sidosryhmien kanssa, etenkin yhteistyö viranomaisten kanssa on hyvin tärkeässä asemassa häiriö- ja poikkeustilanteiden aikana. Stora Enso Packaging Oy:n on erityisen tärkeää saada selville, onko se huoltovarmuuskohde, sillä tällä tiedolla on merkittävä vaikutus yrityksen poikkeusolotoimintaan ja sen suunnitteluun.

Stora Enso Packaging Oy:n tulisi omaksua myös jatkuvan parantamisen periaate varautumisessaan ja jatkuvuudenhallinnassaan. Tämä tarkoittaa sitä, että suunnitelmia ja niiden sisältämiä toimenpiteitä arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti havaittujen puutteiden ja muuttuvien olosuhteiden mukaan.

Nämä toimenpide-ehdotukset ovat linjassa SFS-EN ISO 22301:2019-standardin vaatimusten kanssa ja näen näiden auttavan Stora Enso Packaging Oy:tä parantamaan heidän varautumistaan ja jatkuvuudenhallintaansa.

Yrityksen kannattaa ehdottomasti tulevaisuudessakin jatkaa paikallisen kriisiryhmän toimintaa, sillä sen toiminta on osoittautunut erittäin tehokkaaksi ja toimivaksi koronapandemian aikana. Paikallinen kriisiryhmä oli avainasemassa tilanteen hallinnassa ja päätöksenteossa koronapandemian aikana.

Kriisiryhmä pystyi seuraamaan paikallista tilanteen kehittymistä reaaliaikaisesti. Ryhmä kykeni reagoimaan nopeasti muuttuvaan tilanteeseen ja antamaan tarvittavia ohjeistuksia ja toimenpiteitä yrityksen sisällä. Lisäksi ryhmä viesti koronan aikana tehokkaasti päätöksistään ja ohjeistaan yrityksen henkilöstölle, mikä on edistänyt avoimuutta ja luottamusta yrityksen sisällä. Yrityksen sisällä tiedettiin, mitä tapahtuu ja jokainen tiesi kuinka heidän tulee toimia poikkeusolojen aikana.

Jatkamalla paikallisen kriisiryhmän toimintaa yritys varmistaa, että se on valmis kohtaamaan tulevia haasteita ja poikkeustilanteita. Kriisiryhmä tarjoaa yritykselle nopean ja joustavan foorumin päätöksenteolle ja toimenpiteiden toteuttamiselle, mikä on ratkaisevassa asemassa häiriötilanteiden hallinnassa ja jatkuvuuden varmistamisessa.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on usein monimutkainen tehtävä, koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä syvällisesti ja moniulotteisesti, eikä pelkästään kvantitatiivisesti mitattavien para-

metrien kautta. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen on kehittynyt useita eri tyyllisiä menetelmiä, kuten tulkinallinen perinne. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeistä on kuitenkin tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen riittävä avaaminen, sekä tutkijan oma sitoutuminen tutkimukseen. Tutkijan tulee pohtia, miksi hän kokee tutkimuksen aiheen itselleen tärkeäksi ja onko hänen mielipiteensä muuttuneet tutkimuksen aikana. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös aineiston keruun ja analyysin systemaattisuus ja avoimuus. Tutkijan tulee kertoa avoimesti, miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu. Luotettavuuden kannalta tärkeää on myös se, millä perusteella tiedonantajat ovat valikoituneet tutkimukseen. Lisäksi tärkeää on tutkimuksen tiedonantajien ja tutkijan välinen suhde sekä tutkimuksen kesto ja konteksti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös tutkimuksen raportoinnin avoimuuden ja yksityiskohtaisuuden perusteella. Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten johdonmukaisuus ja selkeys ovat olennaisia tekijöitä luotettavuuden arvioinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122.)

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkittävin seikka on tutkimuksen toteuttaminen nimettömänä. Nimettömyys heikentää opinnäytetyön tutkimustulosten avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, koska lukijat tietävät vastaajista vain heidän työskentelyorganisaationsa. Tämä vaikuttaa opinnäytetyön tulosten tulkintaan ja niiden yleistettävyyteen.

Toinen luotettavuuden kannalta huomionarvoinen seikka on haastateltavien valinta yhdessä toimeksiantajan kanssa. Vaikka haastateltavien valinta oli perusteellista, toimeksiantajan iso rooli haastateltavien valinnassa on kyseenalaista, sillä se pystyy näin vaikuttamaan saatuihin tuloksiin.

Haastattelujen lähtökohtana olivat haastateltavien omat näkemykset ja kokemukset. Vaikka saatuja vastauksia voidaan pitää subjektiivisina eikä absoluuttisina totuuksina, ne perustuvat kuitenkin haastateltavien omiin käsityksiin ja kokemuksiin. Näin ollen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, vaan saadut vastaukset kertovat vain valitun pienen joukon näkemyksiä ja kokemuksia.

Koska haastattelut perustuivat haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin, niihin saattoi vaikuttaa yleiset käsitykset ja näkemykset, jonka myötä tutkimuksen luotettavuus kärsii. Tätä pyrittiin kuitenkin rajoittamaan tutkimuksen aikana kertomalla haastateltaville henkilöille etukäteen vain haastattelun aihe, mutta heille ei kerrottu etukäteen tarkkoja kysymyksiä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman todenmukaisia.

Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, jokaiselle haastateltavalle lähetettiin kutsu haastattelua varten sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja aihe. Sähköpostiviestistä kävi myös ilmi, että tutkimus toteutetaan nimettömänä.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön prosessi oli kokonaisuudessaan antoisa ja opettavainen. Työssä keskityttiin jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen kehittämiseen neljän pääteeman avulla. Jakamiseen päädyttiin aiheen ollessa laaja, jolloin työhön täytyi tehdä jonkinlainen raja. Vaikka työhön saatiin hyvin vastauksia neljän pääteeman avulla, haastatteluiden tuloksia ei voida pitää yleistettävänä niiden perustuessa haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Saaduissa vastauksissa näkyy myös varmasti haastattelijan kokemattomuus, joka vaikutti kysymysten asetteluun ja johdattelevana tyylinä.

Työ antaa kuitenkin varmasti toimeksiantajayritykselle uusia näkökulmia heidän varautumisensa ja jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi. Työtä tehtäessä pidettiin koko ajan mielessä, että sitä tehdään toimeksiantajalle oikeaan tarkoitukseen ja että siitä olisi oikeasti heille hyötyä.

Työn tekemisessä erityisen haastavaa oli rajauksen tekeminen, jotta työstä ei tulisi liian laajaa. Riittävä raja auttoi lopulta haastattelurungon tekemiseen, jonka avulla haastatteluista saatiin tehtyä sopiva kokonaisuus. Työn rajauksen lisäksi ongelmia aiheutti viimeisen haastattelun sopiminen, mutta työ saatiin kuitenkin päätökseen pienellä aikatauluviivästyksellä. Työtä tehtäessä pieni aikatauluviivästys koettiin tärkeämmäksi, sillä ilman viimeistä haastattelua

työstä olisi jäänyt merkittäviä näkökulmia pois. Työtä aloitettaessa tekijä oli osannut myös varautua aikatauluviivästyksiin.

Lopuksi työn tekijä haluaa kiittää toimeksiantajaa Stora Enso Packaging Oy:tä ja kaikkia haastatteluihin osallistuneita heidän avoimuudestaan ja kiinnostuksesta työtä kohtaan. Ilman heidän panostaan työn tekeminen ei olisi ollut mahdollista. Yhteistyö yrityksen kanssa oli koko prosessin aikana sujuvaa sekä työn edistymistä seurattiin aktiivisesti ja kiinnostuneesti.

LÄHTEET

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 5.2.2024].

Huoltovarmuuskeskus. 2023. Jatkuvuudenhallinta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta> [viitattu 15.11.2023].

Pelastuslaki 29.4.2011/379

Sanastokeskus. 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf [viitattu 15.11.2023].

Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Helsinki: Books on Demand. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 6.3.2024].

SFS ISO 22301:2019 EN. 2019. Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset.

Sisäministeriö. 2023. Kansallinen riskiarvio 2023. Sisäministeriön julkaisu 2023:4. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-324-602-7> [viitattu 15.11.2023].

Stora Enso. 2022. Stora Enso Annual raport 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.storaenso.com/-/media/documents/download-center/documents/annual-reports/2022/storaenso_annual_report_2022.pdf [viitattu 13.11.2023].

Stora Enso. 2023a. Divisioonat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/our-divisions> [viitattu 13.11.2023].

Stora Enso. 2023b. Kristiinankaupungin tehdas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/stora-enso-locations/kristiinankaupunki-mill> [viitattu 13.11.2023].

Stora Enso. 2023c. Lahden tehdas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/stora-enso-locations/lahti-mill> [viitattu 13.11.2023].

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 5.2.2024].

Valmiuslaki 29.12.2011/1552.

Valtioneuvosto. 2017. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös. Turvallisuuskomitea. PDF-dokumentti. Saatavissa:

https://tem.fi/documents/1410877/2132272/Yhteiskunnan_turvallisuusstrategia.pdf/1f6b0b51-5069-4979-9f3b-579f8c0543d7/Yhteiskunnan_turvallisuusstrategia.pdf.pdf [viitattu 15.11.2023].

Valtioneuvosto. 2022. Valtioneuvoston huoltovarmuusselonteko. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:59. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164329/VN_2022_59.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 15.11.2023].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 5.2.2023].

KUALUETTELO

Kuva 1. Valtioneuvosto. 2017. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös. Turvallisuuskomitea, 9. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tem.fi/documents/1410877/2132272/Yhteiskunnan_turvallisuusstrategia.pdf/1f6b0b51-5069-4979-9f3b-579f8c0543d7/Yhteiskunnan_turvallisuusstrategia.pdf.pdf[viitattu 15.11.2023].

Opinnäytetyön esimerkki kysymykset

Runko toimi vain suuntaa antavana ohjenuorana haastatteluissa

Teema 1 **Kriittiset toiminnot sekä vakavat häiriöt ja poikkeusolot**

- Mitkä ovat kaikista kriittisimpiä toimintoja teidän toiminnassanne?
- Mikä olisi sellainen tilanne missä näet, että ette pysty toimimaan normaalisti?

Teema 2 **Kohdatut häiriöt ja poikkeusolot**

- Miten olitte varautuneet koronan ja energiakriisin kaltaisiin tilanteisiin vai olitteko?
- Mitä nämä kohdatut kriisit opettivat varautumisesta?
- Miten palautuitte koronan jälkeen normaaliin toimintaan?
- Ja miten palautuminen mielestänne onnistui?

Teema 3 **Nykyisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet**

- Mitä puutteita sinun mielestä teidän nykyisessä varautumisessa on?
- Mitä hyvää teidän nykyisessä varautumisessa on?

Teema 4 **Koko henkilöstö mukana toiminnassa**

- Järjestättekö henkilöstöllenne varautumis harjoituksia tai koulutuksia?
- Millaisia harjoituksia järjestätte?
- Näättekö näille tarvetta?