

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TANJA KESKINEN

Jatkuvuudenhallinnan varmistaminen organisaation toimitusverkostossa

TOIMITUSVERKOSTON KEHITTÄMINEN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2025

TIIVISTELMÄ

Keskinen, Tanja: Jatkuvuudenhallinnan varmistaminen organisaation toimitusverkostossa

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toimitusverkoston kehittäminen

Huhtikuu 2025

Sivumäärä: 78

Työn toimeksiantajana toimii valtakunnallinen kunnossapitotoimija ja huoltovarmuuskriittinen organisaatio. Toimeksiantaja ylläpitää jatkuvuudenhallintaa, jolla se pyrkii parantamaan huoltovarmuutta. Toimeksiantajan strateginen kumppanuus edellyttää vahvaa toimitusvarmuutta kriittisten toimintojen ylläpitämiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla he voivat yhtenäistää toimintatapoja ja prosesseja, jotka liittyvät organisaation jatkuvuussuunnitteluun. Jatkuvuudenhallintaa ei ole aiemmin huomioitu osana toimeksiantajan toimittaja- tai sopimushallintaa.

Tutkimus toteutettiin käyttäen laadullista tutkimusotetta. Lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, jonka tutkimusmenetelminä käytettiin sekä dokumenttianalyysia että haastattelua. Dokumenttianalyysin avulla löydettiin tarvittavat prosessit ja toimintatapaohjeistukset organisaation tietokannoista ja -järjestelmistä. Haastattelujen avulla selvennettiin jatkuvuudenhallinnan nykytilannetta organisaatiossa.

Työn tuloksena toimeksiantajalle esitettiin toimenpide-ehdotuksia, joita sen prosesseissa ja toimintatapamalleissa olisi hyvä ottaa käyttöön. Ehdotukset ovat suuntaa antavia ja niitä tulee ottaa käyttöön soveltuvin tarpein. Työssä keskityttiin myös löytämään kriteereitä, miten kriittisiä toimittajia määritetään. Tämä määrittäminen tulee toteuttaa yhteistyössä tarvittavien toimialojen kanssa, jotta vaatimukset täyttyvät odotetusti.

Avainsanat: jatkuvuudenhallinta, toimittajahallinta, sopimushallinta, toimitusvarmuus, huoltovarmuus, strateginen kumppanuus

ABSTRACT

Keskinen, Tanja: Ensuring business continuity management in the organization's supply network

Master's thesis

Development of Supply Network

April 2025

Number of pages: 78

The client for this work is a nationwide maintenance operator and a critical organization for security of supply. The client maintains business continuity management to enhance supply security. A strategic partnership with the client requires strong supply reliability to support critical operations.

The objective of this thesis was to provide the client organization with action proposals to standardize practices and processes related to the organization's continuity planning. Business continuity management has not previously been considered as part of the client's supplier or contract management.

The study was conducted using a qualitative research approach, utilizing a case study method involving document analysis and interviews. Through document analysis, the necessary processes and operational guidelines were identified from the organization's databases and systems. Interviews were used to clarify the current state of business continuity management within the organization.

As a result of the study, action proposals were presented to the client, suggesting processes and operational models that should be adopted. The proposals are indicative and should be implemented as needed. The study also focused on identifying criteria for determining critical suppliers. This identification process should be carried out in collaboration with relevant sectors to ensure that the requirements are met as expected.

Keywords: business continuity management, supplier relationship management, contract management, supply reliability, security of supply, strategic collaborative relationships

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Kohdeorganisaatio	7
2.2 Opinnäytetyön tarve ja rajaus	8
2.3 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
2.4 Viitekehys	11
3 JATKUVUUDENHALLINTA OSANA HUOLTOVARMUUTTA	14
3.1 Huoltovarmuuden määrittely	14
3.2 Teollisuussektori osana huoltovarmuuden varmistamista	16
3.3 Jatkuvuudenhallinnan merkitys organisaation huoltovarmuudelle	17
4 SOPIMUSHALLINTA TOIMITUSKETJUSSA	21
4.1 Sopimuksen merkitys	21
4.2 Jatkuvuudenhallinnan vaikutus sopimusvalmisteluun	22
4.3 Prosessit organisaation apuna	24
5 TOIMITTAJIEN JOHTAMINEN JA YHTEISTYÖ	27
5.1 Toimittajahallinnan merkitys	27
5.2 Jatkuvuudenhallinnan vaikutus toimittajahallinnassa	30
5.3 Toimittajasuhteiden arviointi	31
5.3.1 Kraljicin portfolioanalyysi	32
5.3.2 Toimittajan segmentointi	35
5.4 Kumppanuuden eri tasot	36
6 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	41
6.1 Lähestymistapa	41
6.2 Tutkimusmenetelmät	42
6.2.1 Dokumenttianalyysi	43
6.2.2 Haastattelu	44
7 TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI	46
7.1 Dokumenttianalyysin hyödyntäminen	46
7.2 Haastatteluiden toteutus	47
7.2.1 Jatkuvuudenhallinnan vaatimukset kohdeorganisaatiossa	48
7.2.2 Sopimukset toimitusketjussa	50
7.2.3 Kriittisen toimittajan määrittäminen	50
8 TUTKIMUKSEN TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	53
8.1 Jatkuvuudenhallintaa parantavat tulokset	53
8.2 Toimittajalaadunhallintaprosessin toimenpide-ehdotukset	54

8.3 Kriittisen toimittajan määrittelyyn kohdistuvat toimenpide-ehdotukset	55
8.4 Sopimushallintaan kohdistuvat toimenpide-ehdotukset.....	59
8.5 Auditoinnin ja yhteistyön vaikuttavat toimenpide-ehdotukset.....	61
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	62
9.1 Johtopäätökset ja suositukset	62
9.2 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	64
9.3 Lähestymistavan ja tutkimusmenetelmien osuvuus.....	66
9.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset.....	67
LÄHTEET	68
LIITE 1: SOPIMUSLAUSEKE-MALLIT.....	71
LIITE 2: TOIMINNAN JATKUVUUDENHALLINTAA KOSKEVAT SUOSITUKSET	73
LIITE 3: HAASTATTELUKYSYKSET JA -KYSYMYKSET.....	76
LIITE 4: HAASTATTELUVASTAUSTEN TEEMAKOHTAINEN YHTEENVETO	77
LIITE 5: TOIMENPIDE-EHDOTUKSET KOOTUSTI	78

1 JOHDANTO

Viime vuosien tapahtumat ja niitä seuranneet organisaatioiden toimintaympäristön muutokset, kuten globalisaatio, ilmastomuutos, koronapandemia ja Ukrainan sota, ovat näyttäneet, että yritysten toiminta voi pahimmillaan pysähtyä odottamattomien häiriötilanteiden ilmettyä. Näiden häiriötilanteiden pohjalta ovat monet yritykset lisänneet niin varautumisen kuin jatkuvuudenhallinnan suunnittelua. Varautumisella organisaatiot pyrkivät ennakoimaan ja valmistautumaan tehtäviensä hyvään hoitamiseen mahdollisten häiriö- ja poikkeustilanteiden aikana. Jatkuvuudenhallinnalla pyritään varautumaan toimintaan liittyviin ennakoimattomiin ja yllätyksellisiin tapahtumiin.

Monimuotoisten arvo- ja toimittajaverkostojen merkitys yritysten toiminnalle on korostunut kuluneiden vuosikymmenten aikana ja yhä useampi toimija on riippuvainen alihankkija- ja toimittajaverkostostaan. Organisaatioiden, jotka ovat tunnistaneet kriittisiä riippuvuuksia, tulee ulottaa jatkuvuudenhallinnalliset vaatimukset koskemaan myös toimittajaverkostoan ja ottaa nämä asiat huomioon toimittajahallinnassaan. Toimittajahallinnalla arvioidaan, valitaan, hallitaan ja ohjataan organisaation tavaran ja palvelun toimittajia. Toimittajahallinnassa on tärkeää tunnistaa sidosryhmät, niin toimittajat kuin asiakkaatkin, jotta toimitusketjujen suunnittelu ja hallinta on mahdollista.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimittajahallintaan liittyviä toimintatapoja organisaation toimintavarmuuden ja toiminnan jatkuvuuden ylläpitämiseksi. Työssä pyritään lisäämään olemassa olevien prosessien tehokkuutta, jotta jatkuvuudenhallinnan tarpeet saadaan osaksi jokapäiväistä operatiivista toimintaa. Prosessien kehitys vahvistaa toimeksiantajan ja sidosryhmien yhteistyötä pitkällä aikavälillä. Jatkuvuudenhallinnassa organisaation tulee määritellä sen kriittisiä prosesseja, joiden toiminnan tulee jatkua erilaisissa häiriötilanteissa.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kohdeorganisaatio

Toimeksiantaja on valtakunnallinen kunnossapitoalan toimija. Organisaatiolla on 22 toimipaikkaa ympäri Suomea ja toimipaikoissa vastataan erityyppisten kalustojen kunnossapidosta. Toimeksiantajan ydinosamisena on teknisen kaluston ja järjestelmien kokonaisvaltainen huolto- ja kunnossapitotoiminta sekä logistiikkapalvelut. Palveluihin sisältyvät lisäksi teknisten järjestelmien elinjaksosuunnittelu ja -päivitykset sekä varaosahankinta.

Toimeksiantaja on huoltovarmuuskriittinen organisaatio. Huoltovarmuuskriittisille organisaatioille on tyypillistä korkea varautumisen taso, sitoutuminen toimintaan myös häiriö- ja poikkeustilanteissa sekä hyvin hoidettu jatkuvuudenhallinta. Huoltovarmuuskriittinen organisaatio turvaa osaltaan yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja, jotka ovat välttämättömiä yhteiskunnan toimivuuden kannalta. Toimeksiantajan tulee siirtää jatkuvuudenhallinnan määrittelemät vaatimukset myös omille sidosryhmilleen, jotta velvollisuudet saadaan täytettyä.

Toimeksiantaja varautuu huolellisesti erilaisiin uhkiin ja niistä johtuviin häiriötilanteisiin. Varautuminen on osa yrityksen toimintakulttuuria. Toimeksiantaja ylläpitää jatkuvuussuunnitelmaa, jota päivitetään vuosittain osana varautumisen suunnittelua jatkuvuussuunnitteluprosessin mukaisesti tai muun tarpeen ilmeessä. Toimeksiantajan varautumisen hallintaan vaikuttavat myös asiakkaiden kanssa laaditut sopimukset. Varautumisen hallinnassa yrityksessä noudatetaan Suomen standardoimisliiton (SFS) standardia SFS-ISO 31000:2018 riskienhallinnan osalta sekä mukaillaan standardia SFS-ISO 22301:2019 liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan osalta.

Toimeksiantajan keskitetty osto-organisaatio hallinnoi toimittajalaadunhallintaprosessia. Prosessi soveltuu niin uuden kuin jo hyväksytyin toimittajan tietojen tarkasteluun. Prosessissa määritellään toimittajan kriittisyys, laadunhallinta- ja

auditointitarpeet sekä suorituskyvyn mittaaminen. Kriittisyydessä tarkastellaan toimittajan vaikuttavuutta toimeksiantajan toimitusketjussa. Laadunhallinta- ja auditointitarpeet määritellään toimittajakohtaisesti kuten näistä seuraavat suorituskyvyn mittaamisen tarpeetkin.

Toimeksiantajan toimittajalaatua seurataan vuosittain erilaisten mittaristojen avulla sekä suorittamalla auditointeja. Toimittaja-auditointien yhteydessä pyritään selvittämään melko tarkastikin toimittajan toimintatapaa ja -tasoa sekä kehityssuunnitelmia. Toimeksiantaja valitsee auditoitavat yritykset huomioiden aiemman yhteistyön, riskit ja laadullisen toimintakyvyn, toiminnan kriittisyyden ja tulevaisuuden tarpeet sekä toimitusvarmuuden. Toimeksiantaja on myös sitouttanut toimittajansa noudattamaan yleisiä vastuullisuusperiaatteita. Toimittajalaatua mitataan toimittajapoikkeamien, toimitusvahvistusten sekä -täsmällisyyden osalta. Mittareissa keskitytään yleisesti volyymitoimittajiin, joiden toimitusmäärät ja ostojen arvo ovat organisaatiossa suurimmat. Mittareiden avulla pyritään löytämään toimittajat, joiden suorituskyvyn puutteisiin reagoidaan.

Kohdeorganisaation keskitetty osto määrittää toimittajien kanssa toteutettavan hankintasopimusprosessin. Hankintasopimushallinta on pitkälti ostopäälliköiden ja yrityksen johdon vastuulla. Sopimusprosessissa on huomioitu kaupalliseen tarkoitukseen liittyvät asiat. Tähän sopimusprosessiin ei ole huomioitu mahdollisia jatkuvuudenhallintaan liittyviä sopimuskohtia. Joissain toimipaikoissa on luotu itsenäisesti sopimus pohjia, joissa on osaksi huomioitu myös jatkuvuudenhallintaa.

2.2 Opinnäytetyön tarve ja rajaus

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarve voi syntyä erilaisista lähtökohdista. Organisaatioiden tarve kehittää tai saada aikaan muutoksia ovat monesti tällaisia syötteitä. Käytännön ongelmien ratkaisu sekä organisaation toiminnan uudistaminen sen tuotteiden tai palvelujen osalta kuuluvat tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Kehittämistyön tarkoituksena on sekä tuottaa uutta ammatillista

tietoa että luoda uusia käytännön toimintatapoja ja parannusehdotuksia. (Ojasalo ym., 2015, s. 19.)

Toimeksiantajalla ei ole yhtenäistä ja ohjattua toimintatapaa, jolla määritellä toiminnalle kriittiset toimittajat ja heihin kohdistuvien jatkuvuudenhallinnan sopimusvaatimusten ehtoja. Kriittisten toimittajien arvioinnin perusteita ei ole kuvattu. Pirstaleisen kentän haittapuolena on tiedon jakautuminen eri toimijoille, jolloin toimintaa ei pystytä valvomaan ja ohjaamaan tarvittavaan suuntaan. Toiminnan tulee edetä johdonmukaisesti, jotta voidaan läpäistä yrityksen toimintaan kohdistuvat vuosittaiset auditoinnit sekä tarkastukset ja varmistaa omien jatkuvuudenhallinnan tavoitteiden saavuttaminen.

Opinnäytetyön aiheena on jatkuvuudenhallinnan varmistaminen organisaation toimitusverkostossa. Aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeesta kehittää jatkuvuudenhallinnan toimenpiteitä, jotka pitkälti liittyvät organisaation toimittajahallinnan prosesseihin. Opinnäytetyössä käsitellään jatkuvuudenhallinnan edellyttämiä muutostarpeita niin toimittajalaadunhallinta- kuin hankintasopimusprosessiin. Opinnäytetyössä keskitytään olemassa olevien prosessien osalta vain jatkuvuudenhallintaan liittyviin tapahtumiin. Opinnäytetyön aihealueiden materiaali on julkista tietoa.

Toimittajahallinta on varsin laaja käsite organisaatioissa ja tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan toimittajahallintaa niiden toimittajien osalta, jotka liittyvät tuotteisiin tai palveluihin, joita kohdeorganisaation on huoltovarmuuden edellytysten mukaan toimitettava. Työ keskittyy pääsääntöisesti strategisen kumppanuuden tuomiin vaatimuksiin. Toimittajahallinnassa keskitytään tarkastelemaan mikä määrittää kriittisen toimittajan kohdeorganisaatiossa. Jatkuvuudenhallinta on laaja-alainen prosessi. Tässä työssä keskitytään toimeksiantajan kriittisen toimittajaverkoston selvittämiseen ja yhteistyöhön.

2.3 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on antaa toimeksiantajalle toimenpideehdotuksia, miten kehittää ja yhtenäistää toimintatapaa, jonka avulla määritetään yritykselle kriittiset toimittajat sekä tarvittavat sopimusehdot, jotka liittyvät jatkuvuudenhallinnan vaatimukseen. Ehdotusten tarkoituksena on organisaation menettelytapojen yhtenäistäminen sekä osaltaan toimintavarmuuden ja toiminnan jatkuvuuden ylläpitäminen. Päätavoitteeseen pääsemiseksi on ensin tunnistettava, minkälainen on toimeksiantajan nykytila; miten ja kuka kriittisyyden määrittää, mitä prosesseja on käytössä aiheeseen liittyen ja mitä muutoksia niissä toteutetaan, minkälaisia sopimuksia käytetään ja kuka prosesseista vastaa.

Kuten Vilkka (2021a, s. 59–60) kirjoittaa, tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteen syntyminen voi vaatia useita ideointikertoja työn kirjoittajan ja toimeksiantajan välillä. Vaikka aihepiiri olisi tiedossa, ei selkeää kuvaa tutkimuksen tavoitteista ole. Tutkimusongelmaan (pääkysymys) ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin (alakysymykset) päästään, kun perusta on täsmällisesti määritetty. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten tärkeys tulee esille pohdittaessa, saadaanko kysymyksillä tarvittava vastaus onnistuneeseen tutkimushankkeeseen.

Tutkimusongelma ratkeaa oikeilla tutkimuskysymyksillä. Mietittäessä kysymyksiä, tulee varmistua niiden muodosta, jotta kysymykseen saadaan oikeanlainen vastaus. Tutkimuskysymyksillä avataan tutkittava kohde ja selvitetään minkälaisia rakenteita se pitää sisällään sekä miten rakenteet liittyvät toisiinsa ja mikä on niiden vaikutus kohteeseen. (Kananen, 2010, s. 19.)

Opinnäytetyön pääkysymys:

- Miten jatkuvuudenhallinnan edellytykset tulee huomioida toimeksiantajan toimittajalaadunhallinnassa ja hankintasopimushallinnassa?

Tutkimuksen alakysymykset:

- Miten määritetään kriittiset toimittajat?

- Mikä ja miten määrittää ne velvoitteet sekä sopimusehdot, jotka on kohdistettava kriittisille toimittajille?

2.4 Viitekehys

Tietoperustan on tarkoitus olla tutkimuksen kehittämistä ohjaava. Siihen voi sisältyä niin teoriaa kuin tutkimuksen kohteen keskeisiä käsitteitä sekä lakeja ja säädöksiä, jotka ohjaavat tutkittavaa toimintaympäristöä ja tutkimuksen tuottamista. Tietoperustaa voi olla haasteellista rajata, jos ei ymmärretä sen merkitystä. Ongelmia voi esiintyä, jos esimerkiksi tutkimuksen toimeksiantaja kiirehtii toteutusta ilman tietoperustan laatimista ja hyödyntämistä lopputuloksessa. Joissain tapauksissa voi oikean tiedon löytäminen tietoperustaksi osoittautua haastavaksi. (Kostamo ym., 2022, s. 78–80.)

Teoreettista viitekehystä käytetään esittelemään ilmiöstä jo tuotettua työtä, teoriaa tai malleja. Tutustumalla aikaisemmin selitettyihin teorioihin vähennetään tutkijan työkuormaa ja pystytään mahdollisesti parantamaan ja luomaan uusia teorioita. Viitekehys yksinkertaisuudessaan voi myös kertoa mitä aiheesta on kirjoitettu. (Kananen, 2010, s. 21.) Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 18–19) mukaan viitekehys kuten tutkimuksen teoriakin muodostuvat käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita kuvataan viitekehyksessä. Vilkan (2021, s. 37–38) mukaan tutkimukseen valittava teoreettinen viitekehys ja käsitteet tulee olla selitetty ja määritelty ymmärrettävästi tekstin lukijalle. Näiden kielellisesti kuvattujen määritelmien kautta lukija saa ymmärryksen tuotetusta tekstistä.

Opinnäytetyössä on tarpeen tarkastella jatkuvuudenhallinnan, toimittajahallinnan sekä sopimushallinnan yleistä tietoperustaa ja niiden merkitystä sopimuksen valmisteluun. Työssä sivutaan osittain riskienhallinnan ja prosessien käsitteitä niiden ollessa yhteydessä käsiteltäviin tietoperustan kohteisiin. Kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön viitekehys.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Toimittajahallinta on organisaation prosessi, jonka tavoitteena on varmistaa laadukkaiden ja luotettavien toimittajien käyttö, kehittää toimittajasuhteita ja arvioida toimittajien suorituskykyä. Toimittajahallinnan tehtävät kuuluvat yleensä hankintaorganisaatiolle, ja niiden keskeisin tavoite on lisäarvon tuottaminen yritykselle ja sen asiakkaille. Kilpailukyvyn kehittäminen edellyttää nykyään koko toimitusverkoston yhteistyötä, ja toimivat liiketoimintasuhteet perustuvat luottamukseen, yhteisiin tavoitteisiin ja joustavuuteen. Toimittajahallinnassa huomioidaan myös organisaation strategiset yhteistyökumppanit, sidosryhmät ja verkostot, jotka kaikki vaikuttavat osaltaan organisaation toimintaan. (Huuha, 2022, s. 24, 96; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 340–341; Nieminen, 2016, kohta 1.4. Missä lisäarvo syntyy?)

Jatkuvuudenhallinta parantaa huoltovarmuutta auttamalla organisaatioita tunnistamaan ja hallitsemaan liiketoiminnan riskejä ja häiriöitä sekä varmistamaan toiminnan jatkuvuutta kriittisten kumppaneiden kanssa. Jatkuvuudenhallinnan toteutus on pääosin omaehtoista, mutta tietyillä julkisaloilla lakisääteisesti määriteltyä. ISO-standardit tarjoavat ohjeita jatkuvuudenhallinnan suunnitteluun, sidosryhmien vaatimusten huomiointiin ja toimintojen turvaamiseen, jotka osaltaan vähentävät keskeytyksistä aiheutuvia kustannuksia, parantavat häiriötilanteiden hallintaa ja suojaavat mainetta sekä ympäristöä.

(Sanastokeskus, 2017, s. 53; SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 9–10, 12; Huoltovarmuuskeskus, n.d.-d.)

Suomessa yrityksillä on sopimusvapaus päättää, tekevätkö ne sopimuksen ja kenen kanssa. Sopimusten tarkoituksena on turvata osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, ehkäistä riskejä sekä tukea yhteistyön tavoitteiden saavuttamista. Nykyisessä verkostoituneessa ympäristössä on tärkeää varmistaa, että sopimusvelvoitteet täyttyvät myös ulkopuolisten, kuten alihankkijoiden kautta. Yrityksen tulisi suunnitella sopimushallintaa ennakoivasti osana liiketoimintaa ongelmien välttämiseksi. (Hemmo & Hoppu, 2022, luku 4, kohta Sopimus-kumppaneiden valinta; Haapio, 2014, s. 24–25; Juvonen ym., 2023, s. 121–122.)

Keskeisimpiin käsitteisiin liittyvän teorian koontiin hyödynnetään niihin liittyvää kirjallisuutta, valtiovallinnon julkaisuja ja strategioita, toimeksiantajan prosesseja ja ohjeistusta sekä turvallisuusalan yleisiä standardeja. Jatkuvuudenhallinnan merkityksestä organisaation sopimus- ja toimittajahallintaan liittyvä kirjallisuus keskittyy pitkälti julkisen hallinnon ja varsinkin ICT- ja tietoturva-alan materiaaleihin. Jatkuvuudenhallinnan käsitteet eivät ole täysin yksiselitteisiä. Julkinen hallinto ja yksityissektori käyttävät termejä toisistaan poiketen ja eri tarkoituksella. Tämän työn keskeisten käsitteiden lähteinä on käytetty pääsääntöisesti Sanastokeskuksen, Huoltovarmuuskeskuksen ja Standardoimisliiton julkaisuja.

3 JATKUVUUDENHALLINTA OSANA HUOLTOVARMUUTTA

3.1 Huoltovarmuuden määrittely

Huoltovarmuudella tarkoitetaan varautumista tilanteisiin, joissa yhteiskuntaa ja elinkeinoelämää koskettaa vakava häiriötilanne tai poikkeusolot. Varautumisella ja jatkuvuudenhallinnalla turvataan ne elintärkeät toiminnot, joiden avulla yhteiskunta ja ihmiset voivat toimia ja elää arkeaan turvallisesti. (Sanastokeskus, 2017, s. 31.) Varautumisella pyritään varmistamaan, häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa, tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen. Näihin varautumistoimenpiteisiin kuuluu muun muassa jatkuvuudenhallinta, jonka tehtävä on tunnistaa ja arvioida toiminnan uhkat ja luoda toimintatapoja toiminnan jatkuvuudelle. (Sanastokeskus, 2017, s. 31, 37.)

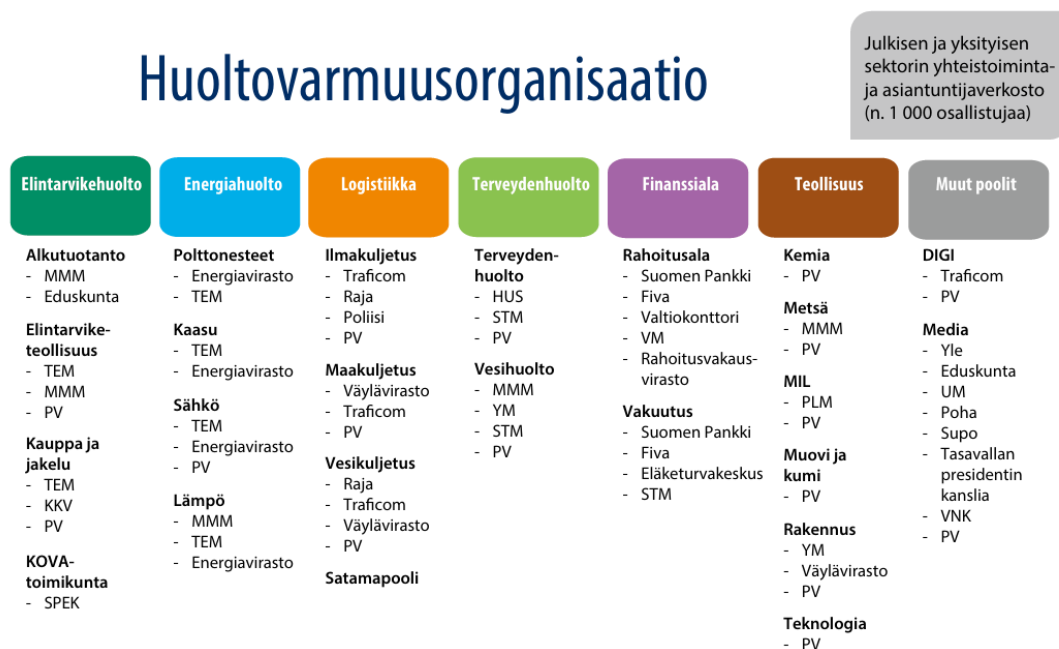
Yksityisillä organisaatioilla on keskeinen rooli kansallisen huoltovarmuuden turvaamisessa, sillä ne vastaavat suurimmasta osasta kriittistä infrastruktuuria, palveluita ja tuotantoa. Kriittisen tuotannon ja palveluiden kriisinsietokyky riippuu organisaatioiden kyvystä sopeutua häiriöihin ja varmistaa toimintansa jatkuvuus. Poikkeusoloihin reagointi, kriisi- ja häiriötilanteiden sieto ja näistä nopea palautuminen, ovat kyvykkyyksiä, joilla kriittiset organisaatiot rakentavat huoltovarmuutta. (Valtioneuvosto, 2022, s. 8, 11.)

Häiriötilanne viittaa uhkaan tai tapahtumaan, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeät toiminnot tai strategiset tehtävät ja vaatii viranomaisten sekä muiden toimijoiden tiivistä tai laajaa yhteistyötä. Poikkeusoloilla tarkoitetaan valmiuslailla määriteltyä vakavia häiriöitä sisältävää yhteiskunnan tilaa, joka mahdollistaa viranomaisten oikeutta käyttää poikkeavia toimivaltuuksia tehtäviensä hoitamiseksi. (Sanastokeskus, 2017, s. 60–61.)

Huoltovarmuutta ylläpitää ja suunnittelee Huoltovarmuusorganisaatio, jonka verkostoon kuuluvat Työ- ja elinkeinoministeriön ohjauksessa Huoltovarmuuskeskus (HVK) ja sen hallitus, huoltovarmuusneuvosto sekä eri toimialojen sektorit ja poolit. Huoltovarmuutta kehitetään ja varmistetaan yhteistyössä

Huoltovarmuuskeskuksen, elinkeinoelämän, hallinnon eri alojen ja järjestöjen kanssa. Huoltovarmuusorganisaatioon kuuluvien tavoitteena on huolehtia yhteiskunnan toimivuudesta häiriötilanteissa. (Huoltovarmuuskeskus, n.d.-b.)

Huoltovarmuuskeskuksen alaisuudessa toimii huoltovarmuusneuvosto sekä seitsemän eri sektoria, joiden alaisuudessa toimivat kunkin toimialan poolit. Sektoreita ovat elintarvikehuolto, energiahuolto, logistiikka, terveydenhuolto, finanssi, teollisuus ja muut poolit. Sektoreiden toimintaa ohjaavat eri viranomaiset, järjestöt ja alan merkittävimmät yritykset. Poolien toimintaa johtaa elinkeinoelämä yhteistyössä alan toimijoiden kanssa. Sektoreissa toimii poolleja, esimerkiksi terveydenhuoltosektorissa terveydenhuolto ja vesihuolto -poolit. Sektorit sovittavat ja ohjaavat poolien toimintaa ja niiden yhteistyötä alan toimijoiden kanssa. Poolit kehittävät ja ylläpitävät operatiivista huoltovarmuutta ja määrittelevät muun muassa toimialan huoltovarmuuskriittiset yritykset. (Huoltovarmuuskeskus, n.d.-c.) Huoltovarmuusorganisaation sektori- ja poolirakenne selviää kuvista 2.



Kuvio 2. Huoltovarmuusorganisaation sektorit ja poolit (Valtioneuvosto, 2022, s. 30)

Poolien kanssa yhteistyötä tekevät alan elinkeinoelämän organisaatiot. Osa organisaatioista on määritelty huoltovarmuuskriittisiksi organisaatioiksi, joiden

merkitys yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamiseen on merkittävä. Huoltovarmuuskriittinen organisaatio tuottaa yhteiskunnalle kriittistä palvelua, tuotantoa tai infrastruktuuria tai näiden yhdistelmiä. Näihin kuuluvat muun muassa elintarvike- ja terveydenhuoltoa, peruspalveluita, teollisuutta ja sotilaallista maanpuolustusta tukevat palvelut sekä niiden riittävä tuotanto ja infrastruktuurin turvaaminen. (Sanastokeskus, 2017, s. 31–32.)

3.2 Teollisuussektori osana huoltovarmuuden varmistamista

Teollisuussektoriin kuuluu useita pooleja; Kemia, Metsä, MIL (puolustusteollisuus), Muovi ja kumi, Rakennus sekä Teknologia. Teollisuussektorin huoltovarmuuden turvaaminen keskittyy erityisesti kriittisen ja maanpuolustuksen kannalta keskeisen teollisuustuotannon, rakentamisen sekä kriittisten materiaalien turvaamiseen. (Huoltovarmuuskeskus, n.d.-e.)

Sektorin huoltovarmuuden keskeisiä toimia ovat:

- ylläpitää välttämätön tuotanto
- mahdollistaa vientiteollisuudelle toimintaedellytykset
- kyvykkyys huoltaa ja korjata puolustusvoimien materiaaleja ja järjestelmiä
- varmuusvarastoida kriittisiä raaka-aineita, komponentteja ja muita tuotantopanoksia
- julkisen ja yksityisen sektorin välisen kumppanuuden sujuvuus
- kansainvälisen taloudellisen yhteistyön ylläpito. (Klemm, 2022, s. 149.)

Teollisuusyrityksillä ei ole lakiin perustuvaa varautumisvelvoitetta kuten valtion viranomaisilla, liikelaitoksilla ja kunnilla on. Varautumisvelvoitteella varmistetaan näiden laitosten tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Teollisuusyritysten omaehtoista varautumista toteutetaan sopimuksin yhteistyössä Huoltovarmuuskeskuksen, alan muiden osallistujien tai puolustusvoimien kanssa. (Huoltovarmuuskeskus, n.d.-e.)

Teollisuussektorin poolitoiminta huolehtii alojensa varautumisesta. Poolit antavat laajasti tukea ja ohjausta varautumiseen sekä jatkuvuudenhallintaan, vahvistavat yritysten ja viranomaisten yhteistyötä, pitävät yllä tietoja toimialan huoltovarmuuskriittisistä toimijoista, suunnittelevat huoltovarmuutta edistäviä tutkimuksia sekä ovat organisoimassa harjoituksia ja koulutustilaisuuksia. (Huoltovarmuuskeskus, n.d.-e.)

Sektorin yksi keskeinen rooli on sotilaallisen huoltovarmuuden turvaaminen. Sotilaallinen huoltovarmuus tarkoittaa puolustusvoimien toimintakyvyn kannalta välttämättömien resurssien sekä niihin liittyvien teknisten järjestelmien ylläpidon ja huollon turvaamista poikkeusoloissa ja niitä vastaavissa häiriötilanteissa. (Puolustusministeriö, 2016, s. 7.) Yhteiskunnan resurssien tarpeellisuus puolustuskyvyn rakentamisessa ja ylläpidossa edellyttää sotilaallisen huoltovarmuuden varmistamista ja kehittämistä. Yhteistyön tiivistäminen sotilaallisen ja ei-sotilaallisen huoltovarmuuden välillä on edellytys tälle. (Valtioneuvosto, 2022, s. 51.)

Varmistaakseen sotilaallisen huoltovarmuuden Puolustusvoimat on laatinut toimintansa kannalta kriittisten elinkeinoelämän toimijoiden kanssa kumppanuus-, sotatalous-, tuotantovaraus- ja puitesopimuksia sekä näihin sisältyviä valmiussuunnitelmia. Sopimuksissa kuvataan niitä resursseja, joiden avulla poikkeusolojen tarvittava tuotanto ja palvelut toteutetaan. Puolustusvoimat, huoltovarmuusorganisaatio ja elinkeinoelämän edustajat harjoittelevat ja testaavat sotilaallisen huoltovarmuuden järjestelyitä ja resurssien käyttöä. (Puolustusministeriö, 2016, s. 10; Valtioneuvosto, 2022, s. 51.)

3.3 Jatkuvuudenhallinnan merkitys organisaation huoltovarmuudelle

Huoltovarmuuskeskuksen mukaan huoltovarmuutta parannetaan jatkuvuudenhallinnalla. Tämä prosessi auttaa yritystä, järjestöä, julkista toimijaa tai muuta organisaatiota:

- havaitsemaan liiketoimintaansa kohdistuvat uhkat, riskit, häiriötilanteet ja riippuvuudet

- arvioimaan organisaatioon ja sen toimijaverkoston kohdistuvien uhkien vaikutukset
- suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintatavat häiriötilanteiden hallitsemiseksi
- varmistamaan kriittisten kumppaneidensa toimintakyvyn häiriötilanteissa
- turvaamaan liiketoimintansa intressit ja arvontuottokykynsä. (Huoltovarmuuskeskus, n.d.-d.)

Jatkuvuudenhallinnan merkitys huoltovarmuustyössä on merkittävä. Kokonaisturvallisuuden sanasto kuvaa jatkuvuudenhallintaa seuraavasti:

Huoltovarmuutta parantava organisaation prosessi, jolla tunnistetaan toiminnan uhkat ja arvioidaan niiden vaikutukset organisaatiossa ja sen toimijaverkostossa sekä luodaan toimintatapa vakavien häiriötilanteiden hallinnalle ja toiminnan jatkuvuudelle. (Sanastokeskus, 2017, s. 31.)

Huoltovarmuuskeskus kannustaa ja ohjaa jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen organisaatioissa. Jatkuvuudenhallinta on pääosin organisaatioiden omaehtoista toimintaa. Joidenkin alojen osalta osa organisaatioista on lailla velvoitettu varmistamaan toimintansa jatkuvuuden eri olosuhteissa. Liiketoiminnalliset perusteet, asiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset sekä näihin liittyvä riskienhallinta toimivat organisaatioiden lähtökohtana varautumiselle. (Sanastokeskus, 2017, s. 31; Valtioneuvosto, 2022, s. 29.) Juvonen ym. (2023, s. 17) kirjoittavat jatkuvuudenhallinnan, varautumisen ja riskien tunnistamisen olevan organisaation itsensä määriteltävissä sille tasolle, jolla sen näkee tarpeelliseksi. Jatkuvuudenhallinnan tavoitteena on tukea organisaatiota sen keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa eikä olla toiminnan tarkoituksena.

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät -standardi (SFS-EN ISO 22301:2019, 2019, s. 8) määrittelee, miten organisaation tulisi kehittää ja ylläpitää liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa. Organisaatioiden tulisi ymmärtää ja tunnistaa niin sidosryhmien tarpeet ja osallisuus liiketoimintaan, kuin siihen kohdistuvat lakien ja viranomaisvaatimusten huomioiminen. Organisaation

tulisi myös varmistaa, että sen sidosryhmät (esimerkiksi henkilöstö, alihankkijat ja toimittajat) ovat tietoisia liiketoiminnan jatkuvuuden toteuttamisesta ja siihen liittyvistä toimintaperiaatteista ja tavoitteista. Sidosryhmien tulee olla lisäksi tietoisia muun muassa omasta roolistaan ja vastuistaan sekä omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen. (SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 28.)

Jatkuvuudenhallinnan kokonaisuuteen sisältyy useita osia. Tärkeimpinä näistä nähdään toiminnan suunnittelu ja ohjaus, vaikutusanalyysi sekä riskien arviointi, strategioiden ja ratkaisujen valinta, suunnitelmien ja menettelyjen tuottaminen, harjoittelun järjestäminen ja kokonaisuuden arviointi. (SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 33.) Standardin ohjeiden avulla organisaatiot voivat suunnitella tarpeisiinsa sopivan jatkuvuudenhallintajärjestelmän, joka täyttää sidosryhmien vaatimukset. Nämä tarpeet määräytyvät lakien ja viranomaisvaatimusten sekä organisaation ja toimialan vaatimusten, tuotteiden ja palveluiden, käytettävien prosessien, toimintaympäristön, koon, rakenteen ja sidosryhmien odotusten perusteella. (SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 12.)

Jatkuvuudenhallinta on organisaation itsensä tuottama prosessi. Tähän prosessiin liittyen laaditaan jatkuvuussuunnitelma, joka voi sisältää tietoja avainhenkilöistä, resursseista, liiketoimintariskien arvioinnista, palveluista sekä tuotannon keskeytymiseen liittyvistä eri skenaarioista ja näihin liittyvistä toimenpiteistä. Jatkuvuussuunnittelun avulla organisaatiot oppivat tunnistamaan ja ennakoimaan liiketoimintaan kohdistuvia, odottamattomia tilanteita ja suojautumaan niiltä paremmin. Vastuu suunnitelmien teosta ja ylläpidosta tulee siirtää sille liiketoiminnolle, joka sitä tarvitsee. (Juvonen ym., 2023, s. 70, 177; Sanastokeskus, 2017, s. 53.)

Jatkuvuudenhallinnan kehittämisellä organisaatiot voivat saada monia hyötyjä. Esimerkiksi toimintakatkojen aiheuttamien kustannusten minimointi, vastuuhenkilöiden toimintakyvyn parantaminen häiriötilanteessa, yhteistoiminnan tehostaminen häiriöiden aikana, organisaation maineen ja uskottavuuden parantaminen ja ihmishenkien ja ympäristön suojeleminen kuuluvat

jatkuvuudenhallinnan kehittämisen hyötyihin. (Huoltovarmuuskeskus, n.d.-d.; SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 9–10.)

Jatkuvuudenhallintaa tulee kehittää säännöllisesti. Huoltovarmuusorganisaation pooleissa toimivat organisaatiot pystyvät jakamaan ja oppimaan soveltuvia käytäntöjä ja harjoittelemaan yhdessä. Nykypäivänä ei riitä, että varmistetaan oma toiminta, vaan on huomioitava yhteistyökumppani- ja alihankintaverkostojen kyky vastata häiriötilanteisiin. Eri sidosryhmillä voi olla suuri vaikutus organisaation jatkuvuudenhallinnalle tuottaessaan materiaalia tai palvelua. Sidoryhmät tuleekin huomioida osana jatkuvuussuunnittelua. (Huoltovarmuuskeskus, n.d.-d.; Iivari & Laaksonen, 2009, s. 103.)

4 SOPIMUSHALLINTA TOIMITUSKETJUSSA

4.1 Sopimuksen merkitys

Sopimus syntyy, kun osapuolet pääsevät yhteisymmärrykseen tahtomastaan tapahtumasta. Sopimus voi syntyä joko suullisesti tai kirjallisesti. Kirjallista sopimusta pidetään luotettavampana, koska suullisen sopimuksen todentaminen ja voimassaolo on epävarmaa varsinkin riitatilanteissa. Sopimuksen muodolle ei aseteta tarkkoja määräyksiä vaan se voidaan sopimusosapuolten kanssa määrittellä. (Hemmo & Hoppu, 2022, luku 6, kohta Sopimuksen syntyminen, Muotovapaus.)

Sopimukset palvelevat monia tarkoituksia, joita voivat olla seuraavat:

- virallinen määritelmä siitä, mitä kukin osapuoli on sopinut; mitä toimitetaan, milloin, miten ja millä vaatimuksilla
- määritelmä siitä, mitä tapahtuu, jos asiat muuttuvat tai menevät pieleen
- osapuolten velvoitteiden määrittely, esim. salassapitovelvollisuus tai vastuut
- määritelmä siitä, miten osapuolten välinen suhde toimii
- suorituskyvyn tai palvelun taso, joka tulee saavuttaa. (O'Brien, 2022, s. 172.)

Lain mukaan Suomessa on sopimusvapaus, jonka pohjalta yritys voi päättää tekeekö sopimuksen, ja kenen kanssa, vai ei. Erilaisten sopimusten käyttäminen liiketapahtuman mukaan on kannattavaa, jotta sopimushallintaan ei sidota tarpeettomia resursseja. Esimerkiksi jos kyseessä on kertaluonteinen toimitus, ei sopimusneuvotteluihin luultavimmin kannata käyttää paljoa aikaa. Sopimusta valmistellessa tulee siinä huomioida osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, jotta lopputuloksena on molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. (Hemmo & Hoppu, 2022, luku 4, kohta Sopimuskumppaneiden valinta.)

Organisaation yksi tärkeä osa-alue ovat sopimukset, joita niin toimittajat kuin tilaajat käyttävät turvatakseen yrityksen asemaa, jos yhteistyö jostain syystä

epäonnistuu. Sopimuksilla selkeytetään osapuolten asemaa, minimoidaan riskien vaikutusta ja turvataan yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Sopimuksia voidaan käyttää myös riskienhallinnan ja ongelmien torjunnan välineenä. (Haapio, 2014, s. 24–25; Juvonen ym., 2023, s. 121.) Myös Tieva (2009, s. 113) kirjoittaa artikkelissaan sopimusten saamisen ja niiden mukaisen toiminnan olevan yrityksille elinehto. Hänen mukaansa organisaatioiden tulisi panostaa sopimussuunnitteluprosessiin vahvasti, jotta liiketoiminta on hallittua.

Nykyisessä verkostoituneessa liiketoimintaympäristössä on ensiarvoisen tärkeää huomioida, että sopimusten täyttäminen ei riipu ainoastaan omasta suorituksesta vaan se voi olla kiinni ulkopuolisen toimijan, esimerkiksi alihankkijan suorituksesta. Alihankkijoiden käyttö ei itsessään vaikuta sopimusvelvoitteiden toteuttamatta jättämiseen, vaan velvoitteet tulee aina täyttää sopimuksen mukaisesti. Alihankkijoiden tai muiden sidosryhmien käytöstä vastataan siis kuten omasta työstä. (Juvonen ym., 2023, s. 122.) Onkin todella tärkeää huomioida sopimusvelvoitteiden siirtäminen omien sidosryhmien toteuttamiksi tarvittaessa.

Yrityksen tulee liiketoiminnassaan suunnitella miten ja millä laajuudella se panostaa sopimushallintaan. Sopimukset tulee nähdä laajempänä kokonaisuutena kuin pelkkänä epäonnistuneen tapahtuman turvaajana. Sopimukset voivat osaltaan edistää sopimuskohteen tapahtuman onnistumista ja ehkäistä syntyviä ongelmia ja riitoja. Ennakointi sopimusvalmistelussa auttaa osapuolia huomioimaan ja valmistautumaan osaan riskeistä ja varautumaan ennakoimattomiin. (Haapio, 2014, s. 24.)

4.2 Jatkuvuudenhallinnan vaikutus sopimusvalmisteluun

Jatkuvuudenhallinta tulee ottaa huomioon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kriittisten materiaali- tai palveluhankintojen sopimuksia suunnitellessa, esimerkiksi jo tarjouspyynnössä. Vaatimusten esittäminen sopimusvalmistelun alkuvaiheessa ehkäisee yllätykset sopimusta laadittaessa. Vaatimusten tulee sisältää ne velvoitteet, jotka ovat olennaisia jatkuvuudenhallinnan kannalta ja

joiden toteutumisesta organisaatio itse vastaa asiakkailleen tai muille sidosryhmilleen. Näitä velvoitteita voivat olla asiakkaalle luvattujen tuotteiden toimitaminen tai palvelujen toteuttaminen sovitusajassa ja sovituilla tavalla. Näiden velvoitteiden avaaminen vahvistaa sopimusosapuolten keskinäistä luottamusta ja yhteistyöhalukkuutta. (Iivari & Laaksonen, 2009, s. 220–221.)

Organisaatioilla voi olla käytössään toimintaansa soveltuvia vakiosopimuksia myynti- ja hankintaehtojen osalta. Vakiosopimusten ehtoja kutsutaan yleisimmin vakioehdoiksi tai yleisiksi ehdoiksi. Vakiosopimuksissa käytetään organisaatiolle tai toimialalle ennalta laadittuja ehtoja, joissa määritellään yleisesti toimitus- sekä kaupallisia ehtoja. Näiden ehtojen käyttö nopeuttaa sopimusten laatimista ja vähentää sopimusten valmistelukustannuksia. Vakioehtojen käyttö voi myös aiheuttaa ongelmia niiden joustamattomuuden ja yksipuolisuuden osalta. (Hemmo & Hoppu, 2022, luku 7, kohta Vakioehdot; Koivu & Leskinen, 2014, s. 350.) Vakiosopimuksissa ei yleisesti ole huomioitu toimituksia poikkeusolojen kohdatessa.

Jatkuvuudenhallinnan ehdot voidaan liittää vakiosopimukseen tai valmistella yksilöllinen sopimus, joka sisältää ehdot sekä muut yhteisesti sovitut sopimustarpeet. Organisaatioiden välistä toimintavarmuutta voidaan kehittää hankinta- ja yhteistyösopimuksin, joilla varmistetaan jatkuvuudenhallinnan suositusten noudattamista. Elinkeinoelämä ja julkishallinto ovat SOPIVA-yhteistyöllään luoneet mallisopimuslausekkeita, joita organisaatiot voivat hyödyntää sopimuksissaan (liite 1). Mallisopimuslausekkeissa viitataan Huoltovarmuuskeskuksen antamiin jatkuvuudenhallintaa koskeviin suosituksiin (liite 2). Näillä mallilausekkeilla pyritään edistämään jatkuvuudenhallinnan suositusten käyttöönottoa. (Huoltovarmuuskeskus, n.d.-a.)

Force majeure eli ylivoimaisen esteen käyttö sopimuksissa on suositeltavaa poistaa tai ainakin pyrkiä vähentämään sen vaikutusta, jotta jatkuvuuden varmistaminen sopimuksella onnistuu. Ylivoimainen este voi olla syy, jonka perusteella organisaatio ei tuota tiettyä palvelua tai toimia tilattua tuotetta. Näitä esteitä voivat esimerkiksi olla luonnonkatastrofi, lakko, sota tai meteoriitin

putoaminen. Jatkuvuudenhallinnan osalta tärkein tarve on kuitenkin saada palvelua tai tuotetta sitä tarvittaessa. (Iivari & Laaksonen, 2009, s. 222–223.)

Organisaation liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa ohjataan vahvasti sopimuksin. Kriittisten palveluiden sekä materiaalitarpeiden toimitusten turvaaminen on varmistettava samoin edellytyksin kuin organisaation oma toiminta. Sopimusten avulla osapuolten vastuut ja oikeudet sekä mahdolliset sanktiot voidaan määritellä. Sopimuksissa nousee tärkeäksi myös toteutumisen valvonta sekä muutoshallinnan varmistaminen. Toteutumista valvotaan auditoinnein tai pyytämällä näyttöjä sovituista ehdoista. (Iivari & Laaksonen, 2009, s. 217–218.)

Jatkuvuudenhallinnan vaatimukset liitetään ensisijaisesti uusiin ja valmisteilla oleviin sopimuksiin. Pitkäkestoisiin sopimuksiin voidaan esimerkiksi auditointien tai sopimusneuvottelujen yhteydessä ehdottaa tehtäväksi muutoksia. Näissä tulee tarkkaan huomioida edellyttävätkö jatkuvuudenhallinnan vaatimukset voimassa oleviin sopimuksiin muita muutoksia. Yhteisellä päätöksellä sopimusehdot voidaan lisätä voimassa olevan sopimuksen liitteeksi.

Jatkuvuudenhallintaan vaikuttavat sopimukset tulee huomioida kriittisiksi määriteltäviä tavara- ja palveluhankintoja toteutettaessa. Näissä tulee sopia, miten toimitukset järjestetään mahdollisissa poikkeuksellisissa olosuhteissa ja miten huomioidaan varautuminen sekä jatkuvuudenhallinta. Sopimusten ja näiden ehtojen avulla turvataan toimintavarmuus kumppanuusverkostoissa. Organisaatioiden toiminta tapahtuu laajojen ja useiden toimijoiden muodostamissa kumppanuus- ja sopimusverkostoissa, jotka luovat riippuvuussuhteita toimijoiden välille. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019, s. 16, 24.)

4.3 Prosessit organisaation apuna

Sekä Laamanen (2001, s. 19) että Tuominen (2021, s. 11) kuvaavat prosessia toisistaan riippuvien tehtävien ja toimintojen sarjaksi, jossa tuotteen tai tiedon jalostamiseksi käytetään tiettyjä menetelmiä ja toimintatapoja (resursseja).

Laamasen (2001, s. 21) mukaan prosessiajattelu on hyvin yksinkertaista. Asiakas ja hänen tarpeensa ovat suunnittelun alkupisteenä. Tuotteet ja palvelut, joita asiakas tarvitsee, tulee selvittää, ja niiden valmistamiseen tarvittava prosessi suunnitella. Selvitystyöhön sisältyy myös prosessin toteuttamiseen tarvittavien syötteiden ja niiden hankintakanavien suunnittelu.

Laamanen (2001, s. 22) sekä Tuominen (2021, s. 20) ovat samaa mieltä prosessien tuomista hyödyistä:

- Asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen ja yhteistyön vahvistaminen.
- Organisaation toiminnan tehokkuuden parantaminen, kokonaisuuden ymmärtäminen (miten tarpeesta saadaan tuotos), oman roolin nivoutuminen koko organisaation prosessiin.
- Toiminnan kehitys perustuu niin organisaation kokonaistavoitteisiin kuin asiakkaiden tarpeisiin.
- Prosessi on nopeampi muuttaa kuin yksittäisen osaston toiminta tarvittaessa.

Organisaatioissa käytetään yleisesti prosessikarttaa kuvaamaan sen liiketoimintoja. Prosesseja luokitellaan ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessien kuvaamisessa on olennaista tunnistaa yrityksen ja sen asiakkaiden perustoiminnot. Näillä ydinprosesseilla on suora ja välitön suhde ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessien lisäksi tarvitaan tukiprosesseja, jotta pystytään luomaan edellytykset tehokkaalle toiminnalle. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, joiden avulla vahvistetaan ydinprosessien toteutumista. (Hannus, 1993, s. 36; Laamanen, 2004, s. 54, 56.)

Organisaation ydin- ja tukiprosessien kuvaaminen niin operatiivisella kuin strategisella tasolla antaa edellytykset onnistuneelle jatkuvuussuunnittelulle ja liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnalle. Ilman kokonaiskuvaa ei voida luoda käsitystä mihin mahdollinen häiriö tai poikkeustilanne voi vaikuttaa. Jatkuvuussuunnittelun kannalta tärkeintä on tunnistaa kriittiset prosessit sekä niiden toiminta ja sisältö. (Iivari & Laaksonen, 2009, s. 104–105.) Jatkuvuudenhallinnasta vastuussa olevien on yleisesti helpohkoa tukeutua valmiisiin prosesseihin prosessin omistajien avulla ja lisätä tarvittavat vaiheet prosessikuvauksiin.

Prosesseista vastaa sille määritelty prosessin omistaja. Prosessin omistajalla on oltava prosessituntemus, jotta hän voi vastata prosessille vaadittavasta suorituskyvystä ja sen kehittämisvaatimuksista. Prosessin tehokas toiminta, prosessin asiakastyytyväisyys ja prosessin suorituskyvyn jatkuva kehittäminen on prosessin omistajan sekä prosessiin osallistuvien yhteistyön tehtävä. (Tuominen, 2021, s. 18.) Prosessin omistaja toimii myös jatkuvuudenhallinnan suunnittelun avainhenkilönä. Hänen tulee määrittää tarvittavat suojaustarpeet, vaatimusmäärittelyt sekä liiketoiminnan keskeytysvaikutukset. (Iivari & Laaksonen, 2009, s. 101.)

Tuomisen (2021, s. 22, 105) mukaan prosesseja voidaan kehittää ja parantaa eri tavoin. Tavoitteet määrittelevät miten prosessia halutaan kehittää. Prosessejä voidaan muuttaa ja uudistaa kokonaisvaltaisesti tai sitä voidaan parantaa jatkuvan kehityksen keinoin. Kehitettäessä pyritään löytämään prosessikohdat, joihin halutaan tehdä muutoksia tai parannuksia. Kehittämistyön tuloksena prosesseista saadaan laadultaan parempia; asiakastyytyväisyys ja kustannustehokkuus paranevat ja työ sujuu paremmin.

5 TOIMITTAJIEN JOHTAMINEN JA YHTEISTYÖ

5.1 Toimittajahallinnan merkitys

Toimittajahallinta tai toimittajasuhteiden hallinta nähdään usein organisaation prosessina, jolla pyritään varmistamaan laadukkaiden ja luotettavien toimittajien käyttö. Toimittajahallinnassa keskitytään toimittajien valintaan, toimittajayhteistyön rakentamiseen ja ylläpitoon, toimittajien suorituskyvyn arviointiin ja seurantaan sekä yhteistyön kehittämiseen. Organisaatioiden toimittajahallinta on yleisesti sen hankintaorganisaation vastuulla. Huuhkan (2022, s. 24, 96) mukaan lisäarvon tuottaminen yritykselle ja sen asiakkaalle on hankintojen tärkein tavoite. Tähän tavoitteeseen päästään tuntemalla asiakkaan todelliset tarpeet ja keinot niihin vastaamiseen (Huuhka, 2022, s. 26).

O'Brien (2022, s. 47) listaa etuja, joita onnistunut toimittajasuhteiden hallinta voi tuottaa:

- kilpailuetu
- kasvun ja brändin kehitys
- kustannusten väheneminen
- kestävyuden parantuminen
- tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisääntyminen
- toimitusketjun riskien vähentyminen tai ainakin niiden merkityksen huomioiminen ja ymmärtäminen.

Toimittajahallinnan merkitys liiketoimintaympäristössä on kasvanut. Tänä päivänä yhden organisaation kilpailuedun varmistaminen ja kehittäminen ei riitä vaan toimijoiden yhteinen intressi on toimitusverkoston kilpailukyvyn kehittämisessä. Organisaatioiden väliset yhteistyösuhteet ovat keskeisessä asemassa arvon luonnissa. Hyvien ja toimivien liiketoimintasuhteiden menestykseen liittyy usein luottamus, yhtenäiset tavoitteet, joustavuus sekä suhteen oletettu jatkumo. (Nieminen, 2016, kohta 1.4. Missä lisäarvo syntyy?)

Iloranta & Pajunen-Muhosen (2018, s. 340–341) mukaan toimittajaverkosto rakentuu asiakkaan ja toimittajan välisistä yksittäisistä suhteista. Edellä oleva Niemisen ajatus verkoston yhteisen edun tavoittelusta, ei ole kirjoittajien mielestä arkipäivää. Heidän ajatuksensa toimittajaverkostosta on, ettei sitä voi katsoa kiinteänä kokonaisuutena, vaan siihen liittyneellä jäsenellä on oma näkemysensä kokonaisuudesta ja omasta roolistaan verkoston muuttuvassa elämässä. Verkoston johtaminen on haasteellista, vaikka sitä voi pyrkiä ohjailemaan tai vaikuttamaan osaltaan.

Toimittajahallinnassa tulee huomioida yksittäisen toimittajasuhteen lisäksi myös muita toimintaan liittyviä yhteistyötahoja. Juvonen ym. (2023, s. 46) kuvaavat organisaation yhteistyökumppaneita, sidosryhmiä ja verkostoja seuraavasti:

- Yhteistyökumppanit toimivat strategisessa yhteistyössä organisaation kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä voivat olla toiset yritykset, organisaatiot tai yksittäiset henkilöt.
- Sidosryhmät voivat osaltaan vaikuttaa organisaation toimintaan ja päätöksentekoon. Näihin voi kuulua muun muassa asiakkaita, henkilökuntaa, omistajia, yhteisöjä tai viranomaisia.
- Verkostoissa muodostetaan suhteita ja yhteyksiä muihin organisaatioihin tai yksilöihin. Organisaatio voi olla verkostoituneena useissa eri verkostoissa.

livari & Laaksonen (2009, s. 103) kirjoittavat sidosryhmien suuresta merkityksestä organisaation jatkuvuudenhallinnalle verkostoituneessa toiminnassa ja kun palvelun tai toiminnan tuottamiseen osallistuu useita eri sidosryhmiä. Sidoryhmät tulee ottaa mukaan jatkuvuussuunnitteluun tai heidän omat jatkuvuussuunnitelmansa tulee huomioida organisaation jatkuvuussuunnitelmassa.

Toimittajien arviointi liittyy lähes jokaiseen hankintapäätökseen, joita organisaatiossa tehdään. Arviointia syntyy yksinkertaisimmillaan ostajan pohtiessa rutiiniostojen luottamuksellisuutta alitajuntaisesti kuin myös isoissa projekteissa laadituissa riskiarvioinneissa. Toimittajia arvioidaan toimittajavalintaa tehdessä ja toimittajia kehittäessä. Arvioinnit tapahtuvat pääosin samoin

menetelmin. Toimittaja-arvioinnissa tulee huomioida toimittajan merkitys organisaatiolle. Arviointiin tulee panostaa, jos kyseessä on monimutkainen tai suuri hankinta. Hankinnan ollessa helppo ja tuttu, ei toimittajan arviointiin kannata käyttää paljokaikaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 235–236.)

Toimittajien seuranta ja heidän suoritustensa mittaaminen on arvioinnin lisäksi tärkeä osa toimittajahallintaa. Varmistaakseen sovitun tapahtuman kulku, tulee toimittajan tarpeiden ja tavoitteiden täyttökykyä tarkastaa säännöllisesti. Toimittajia tulee seurata ja mitata kuten arvioinnissakin eli miettien toimittajan merkitystä organisaatiolle. Seuranta ja mittarointi tulee määritellä sen mukaisesti, mikä on tavaran tai palvelun tärkeys tai liittyykö yhteistyöhön muuta esimerkiksi kriittistä piirrettä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 315.)

Helpoimmin toimittajan seuranta ja mittaaminen toteutetaan operatiivisella tasolla arvioimalla yksittäisten toimitusten onnistumista hinnan, laadun, määrän ja toimitusajan osalta. Pitempiaikaisen yhteistyön tai oman kehittymisen ja kannattavuuden kannalta tärkeän toimittajan seuranta ja mittaaminen on kuitenkin vaativampaa ja sitoo enemmän resursseja. Tärkeitä toimittajia voidaan tarkastella myös heidän suoritustensa ja osaamisensa parantamisen sekä resurssien ja organisaation kehittymisen perusteella. Organisaatiossa kannattaa määritellä yhteiset pelisäännöt, joilla toimittajien tärkeys määritellään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 315, 367.)

Toimittajan arviointina käytettäviä mittareita voi olla useita. Asiakastyytyväisyys ja toimittajan laadun arviointi lienevät yleisimmät mitattavat toiminnot. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata niin tavaran ja palvelun laadulla ja hinnalla kuin toimitukseen liittyvillä sopimusehdoilla sekä muilla hankintaan liittyvillä kysymyksillä. Toimittajien laatua voidaan mitata esimerkiksi toimitusketjuun liittyvillä mittareilla, tuotteen laadulla, toimittajien ominaisuuksilla tai sopimusehtojen noudattamisella. (Huuhka, 2022, s. 210.)

5.2 Jatkuvuudenhallinnan vaikutus toimittajahallinnassa

Organisaation tulee standardin (SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 49) mukaan ymmärtää sen toimitusketju laajoine, jopa monimutkaisine tasoineen sekä riskit, jotka tähän liittyvät. Kriittisten alihankkijoiden ja tavarantoimittajien osalta on varmistettava niiden liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta, jotta katkoksia toimituksiin ei pääse syntymään. Liiketoiminnan jatkuvuutta voidaan varmistaa ja arvioida esimerkiksi seuraavien toimien avulla:

- jatkuvuudenhallintaan liittyvien vaatimusten määrittely tarjouspyynnöissä ja sopimuksissa
- säännöllinen toimittajien auditointi
- harjoitus- ja ylläpitosuunnitelmien katselmointi
- jatkuvuudenhallinnan yhteistoimintaharjoituksiin osallistuminen.

Tarjouspyynnöt ja sopimukset sekä toimittajien auditointi liittyvät olennaisesti organisaation hankintaorganisaation toimiin kuten aiemmin on kirjoitettu. Harjoitus- ja ylläpitosuunnitelmien katselmointi sekä harjoituksiin osallistuminen ovat yleisesti valmiusorganisaatioiden suorittamia toimia. Suunnitelmien testaamisella, harjoituksilla ja katselmoinneilla varmistetaan, että kaikki suunnitelman kanssa tekemisissä olevat tahot ovat niistä tietoisia, ymmärtävät vastuunsa niiden toteuttamisessa sekä roolistaan jatkuvuudenhallinnan turvaamisessa. (Iivari & Laaksonen, 2009, s. 189.)

Uuden toimittajan valinnassa tulee arvioida sen vaikuttavuus organisaation toimintaan. Toimittajavalinnassa edellytetään kykyä tunnistaa kriittinen toimittaja. Kriittisen materiaalin tai palvelun toimittaja tulee arvioida perusteellisesti ennen yhteistyön aloittamista. Organisaation on varmistuttava toimittajan liiketoiminnan jatkuvuudesta, jos se on riippuvainen toimittajan tuotteista tai palveluista. Arvioinnit voidaan keskittää toimittajiin, joiden tuotteiden ja palveluiden saamatta jääminen vaikuttaisi nopeimmin häiriötilanteessa. (SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 49.) Ennen liikesuhteen solmimista voidaan myös vaatia, tai odottaa valmisteltavaksi, kirjallisia jatkuvuussuunnitelmia ja mahdollisuutta näiden tarkastamiseen ja auditointiin (Ilmonen ym., 2022, s. 172).

5.3 Toimittajasuhteiden arviointi

O'Brien (2022, s. 31) pohtii kirjassaan mitkä ovat tärkeimmät kysymykset, joihin organisaation tulee vastata arvioidessaan toimittajia. Näitä ovat:

- Mitkä toimittajat ovat tärkeitä meille?
- Mikä tekee niistä meille tärkeän?
- Miten aiomme toteuttaa yhteistyötä heidän kanssaan?

Näihin kysymyksiin vastaaminen voi tuntua helpolta, mutta todellisuudessa vastausten löytäminen alati muuttuvassa toimintaympäristössä voi tuoda haasteita organisaatiolle. Onnistuneessa toimittajahallinnassa organisaatio varmistaa ne toimittajat, jotka ovat tärkeitä kullakin hetkellä. Tämän pohjalta organisaatio voi kohdentaa arvokkaat resurssinsa valittujen toimittajien kanssa käytävään yhteistyöhön. (O'Brien, 2022, s. 31–32.) Myös Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, s. 237) toteavat, että toimittajan arvioinnissa on tärkeää tunnistaa toimittajan rooli organisaatiolle. Toimittajan kykyjen tarkka arviointi etukäteen varmistaa organisaatiolle tärkeiden hankintojen toteutumisen halutusti.

Toimittajasuhteiden hallinta tai toimittajahallinta on erittäin laaja aihe. Toimittajien segmentointi, toimittajien arviointi, suorituskyvyn mittaaminen ja toimittajan kehittäminen ja parantaminen ovat siihen kuuluvia elementtejä. Toimittajahallintaan liittyvän prosessin avulla mitataan toimittajien suorituskykyä jatkuvasti ja saaduilla tuloksilla pyritään varmistumaan toimittajan tarpeellisuudesta tuottaa organisaatiolle taloudellista lisäarvoa ja positiivista vaikutusta sen kilpailukykyyn. Tavoitteena on löytää ne toimittajat, joiden kanssa halutaan lisätä tai vahvistaa yhteistyötä ja ne, joiden kanssa kehittää toimintaa tai luopua yhteistyöstä kokonaan. (Huuhka, 2022, s. 145.)

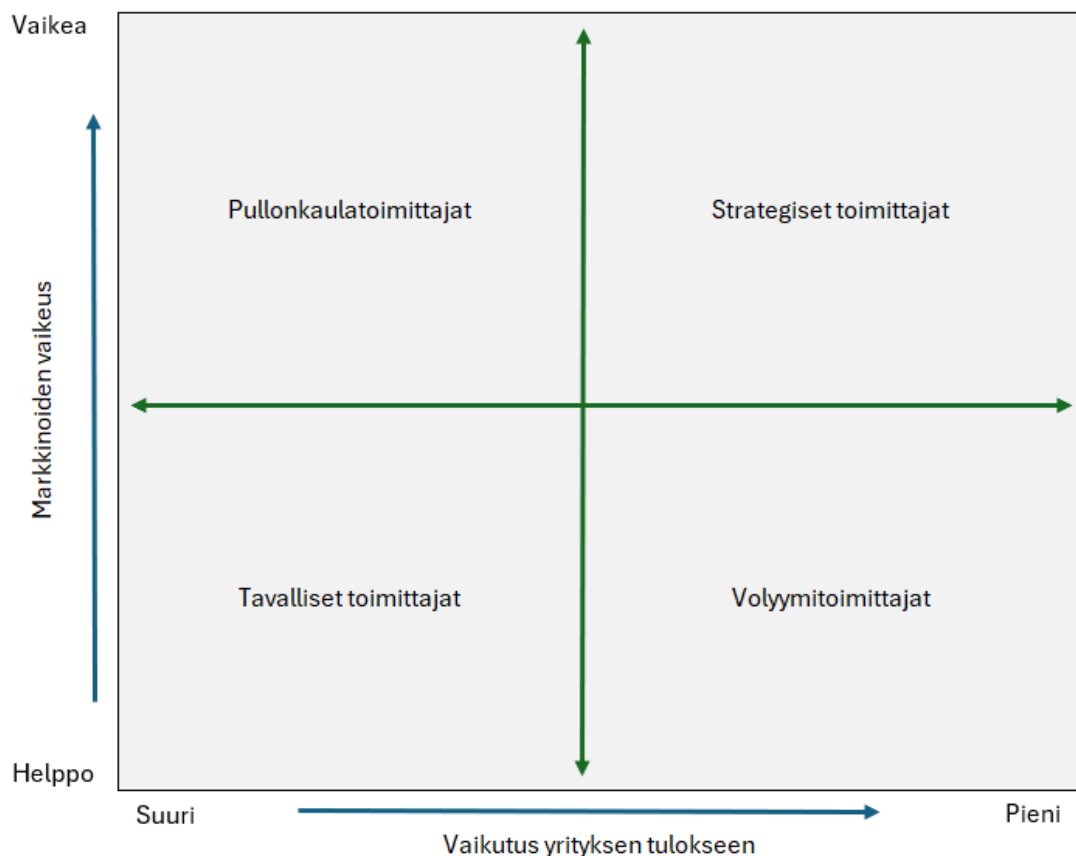
Toimittajien segmentoinnin lähestymistavan valintaan tulee ottaa huomioon O'Brienin (2022, s. 60–61) mukaan seuraavat tekijät:

1. **Tavoite- ja arvovetoisuus** – vastaavuus organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Yhteisten arvojen, jotka liittyvät laadullisiin tavoitteisiin sekä loppuasiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin, varmistaminen toimittajakentästä.

2. **Resurssivetoisuus** – määrittää ja priorisoida toimittajahallintaan määritettävät toimet saatavilla olevien resurssien perusteella.
3. **Markkinavetoisuus** – perustuu toimittajien ja markkinoiden ymmärtämiseen, jotta voidaan luottaa siihen, että valitaan oikeat tai parhaat toimittajat yhteistyöhön.

5.3.1 Kraljicin portfolioanalyysi

Kraljicin portfolioanalyysia voidaan käyttää haluttaessa segmentoida toimittajia eri luokkiin (kuvio 3). Kraljicin mallia kuvataan selkeäksi ja yksinkertaiseksi käyttää. Alkujaan analyysia on käytetty määrittämään hankintakokonaisuuksia suhteessa niiden tulosvaikutukseen ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuteen. Analyysin ulottuvuuksia muuttamalla saadaan alkuperäisestä analyysistä toimiva analyysi myös toimittajahallinnan käyttöön. Toimittajahallinnassa segmentoinnin keskeinen ajatus on toimittajien hallinta, ei minkään kategorian tai tuoteryhmän hallinta. (Huuhka, 2022, s. 50, 141; Tanskanen, 2021, s. 65; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 115.)

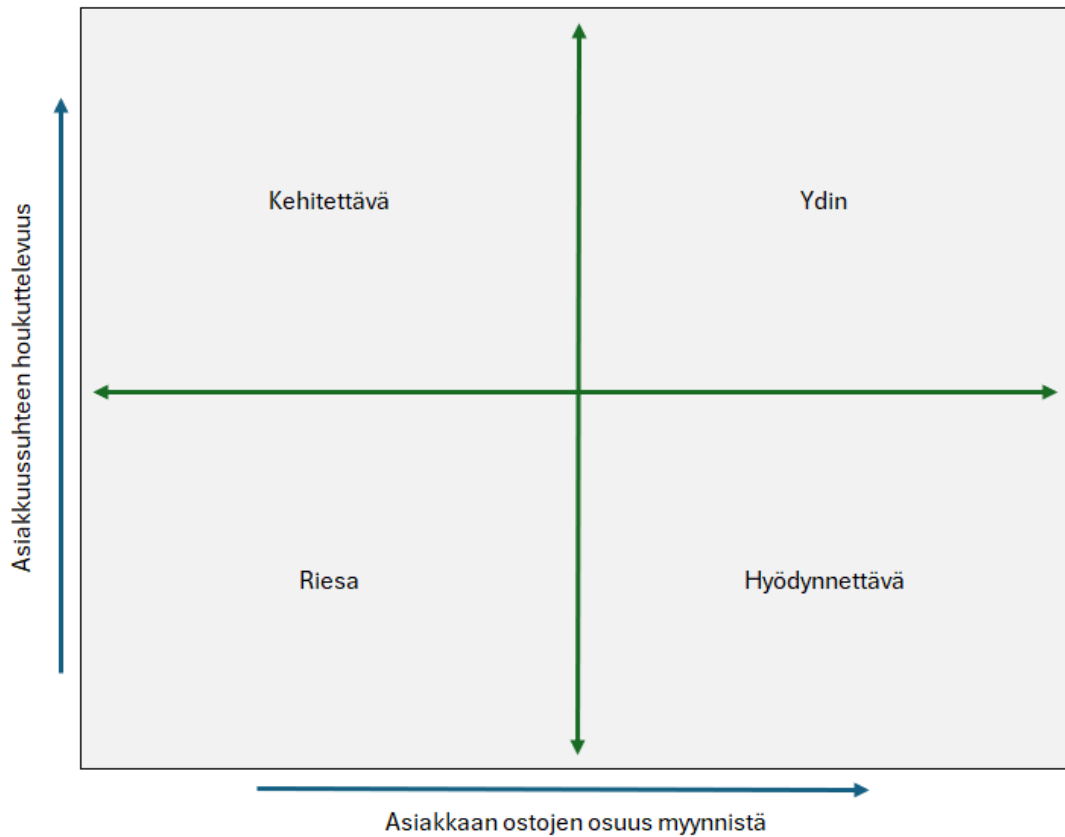


Kuvio 3. Toimittajien portfolioanalyysi (mukaillen Huuhka, 2022, s. 142)

Kuviossa 3 on esitetty toimittajien portfolioanalyysi ja toimittajahallinnalle tärkeimmät luokittelut nelikentän eri osissa. Luokittelussa **pullonkaulatoimittajat** ovat yleensä toimittajia, joiden tuotteista tai palveluista ei voida luopua. Kyse voi olla korkeasta teknologiaosaamisesta tai vähäisestä tarjonnasta. Pullonkaulatoimittajien kohdalla tulee vähentää riskejä ja ylläpitää toimivaa suhdetta sekä seurata markkinaa uusien mahdollisten toimittajien löytämiseksi. **Strateginen toimittaja** tuottaa organisaatiolle tuotetta tai palvelua, joka edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja jolla on strategisesti merkitystä. Näiden toimittajien kanssa on syytä luoda tiivis ja läheinen yhteistyö. Tutustumalla tarkemmin toimittajiin pyritään kehittämään yhteistyötä, jonka avulla vaikutetaan kokonaiskustannuksiin sekä varmistetaan saatavuus. (Huuhka, 2022, s. 141; O'Brien, 2022, s. 33–34; Tanskanen, 2021, s. 102–103.)

Tavalliset toimittajat ovat osana päivittäistä ja yksinkertaista tuotteiden tai palveluiden tuottamista. Näille toimittajille voidaan antaa vastuu tietystä hankintaryhmästä, esimerkiksi pientarvikkeiden täyttöpalvelu. Yhteistyötä pyritään yksinkertaistamaan sujuvilla sopimuksilla ja automatisoimalla hankintaa. **Volyymitoimittajien** tuotteet ja palvelut ovat usein rahamääräisesti yrityksen suurimpia menoeriä. Toimittajia on tarjolla useita ja kilpailu toimittajamarkkinoilla kovaa. Volyymitoimittajien kohdalla pyritään saamaan kustannuksia alas esimerkiksi kovalla kilpailutuksella. (Huuhka, 2022, s. 141; O'Brien, 2022, s. 33–34.)

Huuhkan (2022, s. 142) mukaan Krajlicin analyysin rinnalla voidaan käyttää työkalua, jonka avulla ymmärretään, miten toimittaja näkee yritysten välisen suhteen. Toimittajan näkökulma -matriisissa tarkastellaan toimittajasuhteen tyyppiä ja sen luonnetta (kuvio 4). Yhdistämällä nämä kaksi analyysia, Krajlic sekä toimittajan näkökulma, saadaan kuva ostajan nykytilasta ja miten sen asemaa tulisi vahvistaa.



Kuvio 4. Toimittajan näkökulma -matriisi (mukailen Huuhka, 2022, s. 142)

Toimittajan näkökulma -matriisiin voidaan arvioida esimerkiksi portfolioanalyysin strategiseen asemaan kohdistuvien yritysten suhdetta. Strategisen yrityksen sijoituessa Riesa-luokkaan tulee varmistua sopimusten paikkansa pitävyydestä ja toimintavaatimusten noudattamisesta. Ostaja voi pyrkiä korostamaan tekijöitä, joiden vuoksi se näyttäisi mielenkiintoisemmalta toimittajan näkökulmasta. Yhteistyötä kannattaa ylläpitää, vaikka korvaavan toimittajan etsinnän tulee olla käynnissä. Kehitettävä-osiossa löytyy molemminpuolinen riippuvuus, jota tulee kehittää ja kannustaa. Ydin-luokassa pyritään kehittämään ja vahvistamaan toimittajasuhdetta sekä säilyttämään tasapaino toimijoiden välillä. Hyödynnettävä-luokassa tulee selvittää toimittajien käyttäytymisen syyt ja ylläpitää suhde uuden toimittajan löytymiseen asti. (Huuhka, 2022, s. 143.)

5.3.2 Toimittajan segmentointi

Toimittajien segmentointiin voidaan käyttää useita eri perusteita. Yleisiksi segmentointikriteereiksi voidaan O'Brienin (2022, s. 63) mukaan käyttää seuraavia:

- riski
- kulut
- kriittisyys tai liiketoiminnan merkitys
- tulevaisuuden mahdollisuudet
- kestävyys
- kyky innovoida
- markkinoiden vaikeus keskeisillä toimitusalueilla
- toimittajan vaihtamisen helppous tai vaikeus
- tuotteiden ja palvelujen omaperäisyys tai erottuvuus
- yhteensopivuus tulevaisuuden tavoitteiden kanssa
- kulttuuri, tyyli ja toimintatavat
- toimittajan kiinnostus ja halukkuus
- kansallisuus tai vallitseva uskonto
- yhteensopivuus liiketoiminnan etiikan, uskomusten ja politiikan kanssa
- vakiintuneet suhteet ja liiketoimintahistoria (erityisesti merkityksellinen itämaisessa ja Lähi-idän kulttuurissa)
- olemassa olevat velvoitteet tai sopimusvelvoitteet
- maantieteelliset sijainnit
- jakelukanavat
- toimittajan hallussa oleva tiedon tai osaamisen ainutlaatuisuus
- sidonnaisuudet, kumppanuudet, konserniyhtiöt, avainosakkaiden intressit
- akkreditoinnit tai säädösten noudattaminen
- tiettyjen toimittajien ehdoton käyttö asiakas- tai viranomaismandaattien mukaisesti.

Ehdotettu lista on hyvin laaja eikä se ole sellaisenaan käytettävissä yhdellekään organisaatiolle. Organisaation tulee löytää itselleen tärkeät segmentointikriteerit esimerkiksi tästä pitkästä listasta. Näiden kriteerien valinta riippuu

organisaation tavoitteista. (O'Brien, 2022, s. 63.) Myös Huuhka (2022, s. 144) kirjoittaa tekijöistä, joiden avulla toimittajasuhteen sopivuus voidaan tunnistaa. Edellä olevan listan lisäksi voi myös hankittava tuotekokonaisuus itsessään olla yksi tekijä.

Edellä mainittuja tekijöitä voidaan Huuhkan (2022, s. 144) mukaan sijoittaa esimerkiksi pyramidiin visuaalisuuden parantamiseksi. Pyramidin huipulle, Strategiset toimittajat, arvotetaan merkittävää lisäarvoa tuottavat yritykset. Seuraava taso, Ensisijaiset toimittajat, pitää sisällään hyvät toimittajat, joiden toimintaa tarkastellaan säännöllisesti. Alimmalle tasolle, Säänneltävät toimittajat, jää valtaosa toimittajamassasta, joka tuottaa vähiten arvoa organisaatiolle. Alimman tason ryhmää pyritään ylläpitämään sopimuksin ja soveltuvien järjestelyin.

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, s. 312) kannattavat myös toimittajien luokittelua muutamille eri tasoille, jotta resurssit ja ajankäyttö saadaan kohdistettua järkevästi. Intensiivinen toimittajahallinta ja sen johtaminen sitovat organisaation aikaa ja resursseja. Toimittajahallinnassa kannattaakin keskittyä tärkeimpien toimittajien seurantaan, jotta saadaan tarvittava hyöty. Organisaation tulee määritellä yhtenäiset pelisäännöt ja ohjeet kunkin toimittajaluokan kanssa toimimiseen.

5.4 Kumppanuuden eri tasot

Stähle & Laento (2000, s. 26–27) kirjoittavat tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen olevan kumppanuuden peruselementtejä. Nämä kolme elementtiä vaikuttavat välittömästi toisiinsa ja niiden hallinta määrittää kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita. Organisaation runsas tietopääoma lisää kiinnostusta kumppanina ja tuo lisäarvoa kaikille kumppanuuksille. Kumppanuuden hallinta mahdollistaa lisäarvon tuottamisen organisaatiolle. Luottamus on perusedellytys onnistuneelle kumppanuudelle.

Kumppanuutta voidaan määritellä organisaatioiden yhteistyön syvyydellä. **Operatiivisesta kumppanuudesta** on kyse, kun osapuolet käyvät kauppaa toistensa kanssa ja pyrkivät päämääriinsä keskittyen omaan ydinliiketoimintaansa. Yhteistyö pohjautuu toimintojen automatisointiin ja selkeisiin sopimuksiin. Luottamusta saadaan lisättyä onnistumalla sovitussa suorituksissa. Operatiivisen kumppanuuden lisäarvo määrittyy yhteistyön tuottaman säästön syntymisenä. (Stähle & Laento, 2000, s. 85.)

Taktisen kumppanuuden tavoitteena on yhtenäistää osapuolien prosesseja ja poistaa mahdollisia päällekkäisiä toiminnallisuuksia. Kumppanuussuhteessa tietopääoma lisääntyy yhteistyön, prosessien ja toimintakulttuurien yhdistämisen seurauksena, mikä myös osaltaan lisää luottamusta osapuolten kesken. **Strategisessa kumppanuudessa** osapuolet ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa jakaen tietopääomansa yhteiseen käyttöön. Tietopääoman jakaminen lisää molempien kumppaneiden strategista etua. Strateginen kumppanuus pohjautuu luottamukselliseen suhteeseen. (Stähle & Laento, 2000, s. 92, 101.)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, s. 280–281) kirjoittavat, että organisaatioiden yhteistyön etuina nähdään läheisen kanssakäymisen tuoma haluttu yhteistyön suunta sekä ryhmätyöskentelyn dynamiikka yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiiviissä yhteistyössä luottamusta ja halua kehittää osapuolten tavoitteita pidetään tärkeänä. Kumppanuussuhteissa pyritään ajattelemaan yli organisaatorajojen, jotta voidaan kehittää monimutkaisiakin toimitusketju- ja toimittajaverkostoja.

Kumppanuuteen liitetään myös riskejä. Tiivis suhde voi aiheuttaa riippuvuustilanteen, josta ostajan on vaikea päästä irti. Tilanteeseen voidaan joutua tahallisesti tai tahattomasti, riippuen toimittajasuhteen laadusta. Riskeihin luetaan esimerkiksi vaikeus valvoa toimittajan kustannuksia, yhteistyön tavoitteiden suuntaviivojen toteuttaminen, toimittajan kilpailukyvyyn heikkeneminen markkinoilla, avoimen raportoinnin ja kirjanpidon ylläpito. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 282–283.)

Puolustusministeriö (n.d., s. 4.) kuvaa kumppanuutta sopimukseen perustuvana, lujana ja pitkäaikaisena yhteistyösuhteena. Mahdollisesti tämä tiivis yhteistyösuhde edellyttää myös toiminnan jatkumista poikkeusolojen aikana. Tällöin tuottajalta edellytetään erityistä sitoutumista sopimukseen. Kumppanuus ei kuitenkaan aina sisällä näitä erityisvaatimuksia. Kumppaneilla ja heidän alihankintaketjuillaan on merkittävä ja vakiintunut rooli puolustusjärjestelmässä. Asemallaan he vaikuttavat merkityksellisesti sotilaallisen huoltovarmuuden turvaamiseen. (Klemm, 2022, s. 252.)

Klemm (2022, s. 255–256) kirjoittaa puolustusvoimien kumppaniyritysten velvollisuudesta suunnitella poikkeusolojen toimintaansa sekä toteuttaa tuotantovaraukset oman toiminnan ja alihankkijayritysten toiminnan turvaamiseksi. Kumppanuudet osaltaan integroivat puolustusvoimia tiiviisti osaksi suomalaista yhteiskuntaa tuottaen lisäarvoa yhteistyön osapuolille. Strategisen kumppanuuden keskeisiä elementtejä ovat yhteistyösuhteen jatkuvuus, vahva sitoutuminen, luottamus, laaja informaation vaihto ja yhteiset kehittämistavoitteet. Kumppaniverkostojen rakentaminen ja varautumisjärjestelyt poikkeustilanteisiin takaavat teollisten resurssien käytettävyyden puolustusjärjestelmän tarpeisiin kaikissa olosuhteissa.

Puolustusministeriö (n.d., s. 10) kuvaa strategista kumppanuutta seuraavasti:

Sillä tarkoitetaan puolustusvoimien ja yksityisen sektorin palvelun tuottajan pitkäaikaista palvelujen tai työsuoritteiden tuottamista koskevaa suhdetta, joka perustuu keskinäiseen luottamukseen, avoimeen informaation vaihtoon sekä jatkuvuuteen. Strategiselle kumppanuudelle ominaista ovat yhteiset kehittämistavoitteet ja osapuolten varautuminen ja toimintatapojen kehittäminen rauhan aikana valmiuden eri kohottamisen vaiheita, sodan aikaa ja sodan ajan toimintaa varten. Strategisessa kumppanuudessa toimittaja toteuttaa puolustusvoimille rauhan aikana ja poikkeusoloissa samoja palveluja ja työsuoritteita. Strategisessa kumppanuudessa puolustusvoimien ja kumppanin välille muodostetaan sopimukseen perustuva luja, kestävä ja pitkäaikainen yhteistyösuhde, joka kattaa myös poikkeusolot.

Strategisen kumppanuussopimuksen lisäksi solmitaan aina myös sotataloussopimus, jonka avulla vahvistetaan kumppanin osaamisen, henkilöstön, tilojen ja laitteiden käyttö puolustusvoimien poikkeusolojen toiminnassa ja organisaatioissa. Strategisessa kumppanuudessa huoltovarmuus asettaa vaatimuksia palvelutuotannolle. Nämä vaatimukset takaavat palvelutuotannon keskeyttömän jatkuvuuden ja mahdollistavat sen laajentamisen myös poikkeusoloissa. Sopimukset ovat pääsääntöisesti pitkiä sopimuskaudeltaan, jotta voidaan turvata pitkän aikavälin tarpeet. (Puolustusministeriö, n.d., s. 10.)

Strategista kumppanuutta johdetaan ja hallitaan sopimusperusteisesti. Kumppanuussopimuksen lisäksi, varsinkin strategisessa kumppanuudessa, solmitaan yleisesti turvallisuussopimus ja sotataloussopimus. Puolustusvoimat osaltaan vastaa kumppanuuksiensa kokonaisuuksista ja kustannuksista sekä varmistaa riittävät ja kustannustehokkaat palvelut ja saatujen palveluiden laadun. Kattava sopimus laaditaan koskemaan kaikkia valmiustiloja. Kumppanuussopimuksella sovitaan kumppanuuden toteuttamisen keskeisistä periaatteista ja osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista. Sotataloussopimus varmistaa, että normaaliolojen toimintavalmius ja palvelut jatkuvat keskeytyksettä ja että tarvittavat lisäpalvelut ovat saatavilla valmiuden kohottamisen ja poikkeusolojen aikana. Turvallisuussopimus käsittelee osapuolten välisiä turvallisuusjärjestelyitä. (Puolustusministeriö, n.d., s. 16.)

Kumppanuuden onnistuminen riippuu kattavista sopimusehdoista ja tarkasti määritellyistä toteutusperiaatteista. Keskeistä on riskien arviointi ja tasapuolinen jako osapuolten riskinkantokyvyn mukaisesti sekä toimittajan suorituskyvyn säännöllinen arviointi. Kumppanuussopimuksen hallinta tapahtuu asiakasohjauksen kautta, mikä varmistaa, että palvelut vastaavat puolustusvoimien tarpeita määrällisesti ja laadullisesti. Asiakasohjaus tukee toiminnallisten mallien kehittämistä puolustusvoimien ja kumppaneiden välillä kattaen sopimuksen toimeenpanon, valvonnan ja taloudellisen seurannan. (Puolustusministeriö, n.d., s. 17.)

Kumppanuuden alussa asetetaan määrälliset ja laadulliset tavoitteet, joita puolustusvoimat seuraa ja analysoi osana tulosneuvotteluja. Tarvittaessa toimintasuunnitelmaan lisätään korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kumppanuuden toteutumista arvioidaan vertaamalla palvelun laatua sopimuksen ehtoihin asiakasrajapinnassa. (Puolustusministeriö, n.d., s. 17.)

Puolustusministeriön (n.d., s. 4) mukaan tulevaisuudessa turvataan uskottava puolustuskyky syvenevällä verkostoitumisella. Julkisen, yksityisen ja kansainvälisen yhteisön tuki saadaan sitoutettua verkostoitumisen avulla. Tähän päästään ennalta sovittujen varautumis- ja yhteistoimintajärjestelyiden sekä johtamiskäytäntöjen avulla yli organisaatorajojen. Huoltovarmuuden turvaaminen edellyttää myös yhteistyötä ja verkostojen hyödyntämistä kansallisesti ja kansainvälisesti. Keskeistä on puolustusmateriaalin saatavuuden sekä sen huollon, ylläpidon ja korjauksen varmistaminen. Yhä suurempi osa kriittisistä voimavaroista on yksityisen sektorin hallussa. (Puolustusministeriö, n.d., s. 4.)

6 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

6.1 Lähestymistapa

Kanasen (2015, s. 63–64) mukaan lähestymistapa on menetelmien kokonaisuus, jonka avulla ratkaistaan tutkimusongelma. Lähestymistapaa voidaan kutsua myös tutkimusotteeksi. Lähestymistavan valinta on tutkijan tärkeimpiä päätöksiä opinnäytetyön alkumetreillä. Tämän avulla määritetään mitä eri tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä työssä käytetään.

Tieteellinen tutkimus perinteisesti jaottelee tutkimuksen laadulliseen eli kvalitatiiviseen sekä määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tieteellisessä kehittämistyössä lähestymistavaksi voidaan sovellettuna valita muun muassa tapaus-, toiminta- ja konstruktiivinen tutkimus. Nämä lähestymistavat määritellään tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusstrategioiksi niiden hyödyntäessä sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. (Kananen, 2015, s. 67; Ojasalo ym., 2015, s. 51.)

Lähestymistavan valintaa määrittää kyseessä oleva kehittämistehtävä ja siinä käsiteltävä tutkimusongelma. Lähestymistapa liittyy olennaisesti kehittämisen tavoitteeseen ja sillä varmistetaan kyseessä olevan ongelman ratkaisu. Erilaisia lähestymistapoja voidaan käyttää täydentämään toisiaan ja näin työstä voi löytyä useita lähestymistapoja. Lähestymistapa eli tutkimusote rakentuu tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä, jotka osaltaan ohjaavat lähestymistavan valintaa. (Kananen, 2015, s. 63; Ojasalo ym., 2015, s. 36, 51.)

Tämä opinnäytetyö pohjautuu laadulliseen tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä, jota ei vielä tunneta ja josta halutaan saada syvällisempää tietoa. Laadulliseen tutkimukseen käytettävät aineistonkeruumenetelmät soveltuvat erinomaisesti tämän opinnäytetyön toteuttamiseen. Laadullisen tutkimuksen valintaan vaikutti myös tutkimuksen luonne, joka on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineiston koonti suoritetaan todellisista tilanteista sekä tutkimuksessa suositaan tiedonkeruun instrumentteina enemmän

ihmisiä kuin mittausvälineitä. Tutkimuksessa myös sen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma kehittyy tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 164.)

Opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta lähestymistapana. Tapauksena tässä työssä on jatkuvuudenhallinnan toimenpiteiden lisääminen toimeksiantajan toimittajahallintaprosesseihin. Tapaustutkimus soveltuu erinomaisesti kehittämistehtävään, jossa pyritään saamaan syvällistä ja monipuolista kuvaa organisaation kohteena olevaan ongelmaan tai tutkimuksen kohteeseen. Tapaustutkimus keskittyy yleisesti tutkimaan yhtä kohdetta ja ymmärtämään tätä suppeaa kohdetta hyvinkin laajasti. Tapaustutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen perehdytään hyvin, jotta kehittämistehtävään päästään kiinni. Tutkimuksen aikana kehittämistyö voi vielä täsmentyä. (Ojasalo ym., 2015, s. 53–54.)

6.2 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten ihmiset kokevat ja käsittävät kyseessä olevaa ilmiötä. Tutkija toimii itse keskeisenä tiedonkeruun ja analyysin välineistäjänä. Laadullisen tutkimuksen tulokset esitetään usein teemoina, kategorioina tai kuvauksina ja niitä tuetaan aineistosta poimituilla esimerkeillä, kuten haastattelulainauksilla, kenttämuistiinpanoilla tai dokumenteilla. Tutkimuksen lopputulos on sanallinen ja kuvaileva, ei määrällinen. Laadullinen tutkimus pyrkii tarjoamaan syvällistä ymmärrystä ilmiöstä sen osallistujien näkökulmasta. (Merriam & Grenier, 2019, s. 6.)

Kanasen (2015, s. 80–81) mukaan tutkimuksen ratkaisuun tarvittava tieto saadaan keräämällä se erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä, jotka vaihtelevat tutkimusotteittain. Laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat dokumentit, havainnointi ja eri muotoiset haastattelut. Tapaustutkimuksessa yleisimpänä tiedonkeruumenetelmänä käytetään eri muotoisia haastatteluja (Ojasalo ym., 2015, s. 55). Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valikoituivat dokumenttianalyysi ja teemahaastattelu.

6.2.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysia kuvataan menetelmänä, jossa tutkittavaan ilmiöön liittyvää niin kirjallista, puhuttua kuin kuvallista aineistoa pyritään analysoimaan ja määrittelemään selkeään kirjalliseen muotoon. Dokumentteja voivat olla erilaiset kirjoitetut tekstit, kuvat, tallenteet ja videot eri muodoissaan. Dokumentteja voidaan käyttää opinnäytetyön teoreettisessa tai empiirisessä osiossa. Empiirisen eli tutkimusaineiston osana dokumentit ovat osa tutkimusaineistoa tai niitä voidaan käyttää vahvistamaan tutkimustuloksia. (Kananen, 2015, s. 157; Ojasalo ym., 2015, s. 136.) Tässä tutkimuksessa dokumentoitua tietoa ovat toimeksiantajan prosessit, ohjeet, toimintatapamallit ja kaikki tutkimukseen liittyvä aineisto, jota on tutkijan käytettävissä.

Bowenin (2009, s. 27–28) mukaan dokumenttianalyysi, kuten muutkin laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät, edellyttävät aineiston tarkastelua ja tulkintaa merkitysten löytämiseksi, ymmärryksen lisäämiseksi ja empiirisen tiedon kehittämiseksi. Itse analyysiprosessi sisältää dokumenttien etsimisen, valinnan, arvioinnin ja niistä saatujen tietojen synteessin. Dokumenttianalyysia käytetään yleisesti yhdessä muiden laadullisten tutkimusmenetelmien kanssa. Näin eri menetelmät täydentävät toisiaan ja vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta.

Dokumentteja voidaan hyödyntää seuraavilla tavoilla tutkimuksessa:

- Kontekstin tarjoaminen – dokumentit tarjoavat taustatietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sen historiasta.
- Uusien tutkimuskysymysten tunnistaminen – dokumenteista saadut tiedot voivat synnyttää uusia haastattelu- tai havaintotarpeita.
- Täydentävänä aineistona – dokumenttien avulla voidaan lisätä tietopohjaa ja varmistaa havaintojen paikkansapitävyys.
- Muutosten seuraaminen – eri versiot dokumenteista voivat paljastaa, miten asiat ovat kehittyneet ajan myötä.
- Havaintojen varmentaminen – dokumenttien avulla voidaan vahvistaa muista lähteistä saatuja tietoja. (Bowen, 2009, s. 29–31.)

Kanasen (2015, s. 158) mukaan tutkimuskohde ja sen ongelma määrittävät sen mitä tutkija tarvitsee löytääkseen vastaukset ja tarpeet dokumenteista. Dokumentit laajentavat tutkijan näkökantaa ja ilmiöön liittyvää kehitystä sekä lisäävät asiayhteyksien ymmärtämistä. Dokumenttien sisältöön tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti ja niiden sisältämiä tietoja tulee pyrkiä varmistamaan myös muista lähteistä.

Dokumenttianalyysin päätavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva toimek-siantajan toimittaja- ja sopimushallinnan dokumentoidusta nykytilasta proses-seineen ja miten jatkuvuudenhallinta vaikuttaa näihin. Samalla perehdytään prosesseihin liittyvän dokumenttienhallintajärjestelmän toimintatapoihin sekä organisaation jatkuvuudenhallinnan asiakirjoihin.

6.2.2 Haastattelu

Laadullisen tutkimuksen yksi tiedonkeruumenetelmä on haastattelu, jossa ih-misten kokemukset kerätään puheen muodossa. Haastattelumuotoja on useita; lomake- ja teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Se, mikä haastat-telumuoto valikoituu tutkimukseen, riippuu tutkimuksen tavoitteista. (Vilkka, 2021a, s. 122–123.) Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetel-mistä.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 35–36) kirjoittavat, että haastattelulla on useita etuja kuin myös haittoja. Etuna voidaan nähdä yhteistyö haastateltavan kanssa, minkä pohjalta tutkimuksen aihetta voidaan selventää ja syventää haastattelun edetessä. Haastateltavalta saadaan konkreettisia esimerkkejä, jotka voivat antaa uusia näkemyksiä myös tutkijalle. Haittoina nähdään esi-merkiksi haastattelun viemä aika ja mahdollisuus, että haastattelija ei ole val-mistautunut tehtäväänsä huolellisesti saaden tutkimuksen kannalta epäolen-naisia vastauksia.

Tähän tutkimukseen käytetään teemahaastattelumenetelmää. Teemahaastat-telu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa keskustellaan tietyistä ennalta

määrätyistä teemoista. Teemat toimivat keskustelun avaajina ja niistä nousee uusia kysymyksiä ja keskustelunaiheita haastatteluun. Haastatteluissa pyritään muodostamaan ilmapiiri, jossa haastateltavalla on vapaa mahdollisuus kertoa teemoista ja tutkijalla on mahdollisuus saada lisäymmärrystä ilmiöstä. Haastateltaviksi valikoidaan henkilöt, joiden asiantuntemus liittyy tutkimuksessa käsiteltäviin ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48; Vilkkä, 2021a, s. 124; Kananen, 2015, s. 148.)

Haastatteluun kutsutaan keskitetyn osto-organisaation asiantuntijoita; hankintajohtaja, ostopäälliköitä ja ostajia heidän osaamisensa kohdistuessa toimitaja- sekä sopimushallintaan. Haastatteluun kutsutaan myös organisaation toimialajohtajia ja valmiushenkilöstöä, joiden strateginen kokonaisnäkemys tuo näkemystä kokonaisuuden hallintaan sekä teknisiä asiantuntijoita, jotka omaavat näkemystä järjestelmien toiminnallisuudesta ja operatiivisista tehtävistä. Haastattelun tavoitteena on selvittää miten osallistujat kokevat jatkuvuushallinnan vaikuttavan oman toimialansa ja tehtävänsä toimintaan. Haastatteluilla selvitetään organisaation nykyistä tilaa ja mahdollisia näkemyksiä kehittämiseen.

7 TUTKIMUSAINIESTON ANALYSOINTI

7.1 Dokumenttianalyysin hyödyntäminen

Dokumenttianalyysin kohteita aloitettiin kartoittamaan vuoden 2024 alkupuoliskolla. Tutustuttaessa opinnäytetyöhön liittyvään teoriaan, vahvistui samalla tarve käytetyille dokumenteille. Tutkijan osaaminen ja toimeksiantajaorganisaation toiminnan tuntemus auttoivat dokumenttien yhdistämisessä osaksi tutkimustyötä. Tutkija on toiminut useita vuosia toimeksiantajan osto-organisaatiossa sekä strategisen kumppanin asiakasrajapintaan liittyvissä tehtävissä. Dokumentteihin tutustuminen syvensi tutkijan ymmärrystä aiheesta, jotta esimerkiksi haastattelussa osattiin kysyä oikeita kysymyksiä.

Analyysissa tarkastelun kohteena olivat toimittaja- ja sopimushallintaan liittyvät prosessikuvaukset, dokumenttienhallintajärjestelmän työnkulut, sopimus pohjat, toimittajahallintaan ja auditointeihin liittyvät moninaiset dokumentit sekä jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen liittyvät suunnitelmat. Tarkastelujen prosessikuvausten omistajana toimii hankintajohtaja ja muiden toimittajahallintaan liittyvien työnkulkujen ja dokumenttien omistajana toimii osto-organisaatio erikseen nimetyin vastuuhenkilöin. Auditointeihin liittyvät dokumentit ovat laatuorganisaation hallinnassa. Jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen dokumenttien vastuuhenkilöinä toimivat toimeksiantajan valmiusjohdon määrittämät henkilöt.

Tutkittaessa toimeksiantajan toimittajahallintaan liittyviä prosesseja koskien hankintalähteiden hallintaa, uuden toimittajan valintaa sekä toimittajalaadunhallintaa, esille nousi, että jatkuvuudenhallintaan liittyviä käsitteitä on osittain jo huomioitu osana prosesseja. Prosessikuvauksissa puhutaan esimerkiksi kriittisistä toimittajista, toiminnan erityisvaatimuksista ja asiakasvaatimuksista sekä toimittajan vaikuttavuudesta. Käsitteet kuitenkin liittyvät hankintatapahtumiin, ei niinkään jatkuvuudenhallintaan. Prosessikuvauksiin liittyy myös muissa järjestelmissä suoritettavia tehtäviä tai täytettäviä dokumentteja.

Uuden toimittajan perustamisprosessi toteutetaan dokumenttienhallintajärjestelmässä. Järjestelmään lisätään avauspyyntö, jolle täydennetään toimittajan tarvearvio. Uutta toimittajaa arvioidaan useista tarpeellisista näkökohdista, esimerkiksi miksi toimittaja tulee valita, mikä sen vaikutus on organisaatiolle, onko hankinta vaativa ja niin edelleen. Hyväksyjä, ostopäällikkö, arvioi toimittajan kriittisyyden, joka kohdistuu pääsääntöisesti toimittajan haastavuuteen sekä kustannuksiin ja määriin, ei niinkään jatkuvuudenhallinnan kannalta kriittisiin merkityksiin.

Hankintasopimusten hallintaprosessiin on huomioitu jatkuvuudenhallinta osana määrittelyä. Sopimustarpeen määrittelyssä jatkuvuus on nostettu kriittiseksi ja tärkeäksi tekijäksi. Sopimus taltioidaan dokumenttienhallintajärjestelmään ostopäälliköiden toimesta. Itse puitehankintasopimus pohjaan on päivitetty vaihtoehtoinen mahdollisuus lisätä jatkuvuudenhallinnan huomioiva luku, jossa toimittajaa pyydetään esittämään varautumissuunnitelmansa. Sopimusta taltioitaessa dokumenttienhallintajärjestelmään sille määritetään muun muassa vastuhenkilö (ostopäällikkö) ja voimassaoloaika. Järjestelmään vietäville sopimuksille ei tällä hetkellä arvioida tarkasteluajankohtaa tai siihen liittyviä jatkuvuudenhallinnan määritteitä.

Toimittaja- ja sopimushallintaan liittyvien dokumenttienhallintajärjestelmän työnkulkuohjeistuksiin sekä auditointeihin liittyviin dokumentteihin tutustuttaessa nousi selkeästi esille, että jatkuvuudenhallintaa ei ole huomioitu. Työnkulut ja auditointidokumentit ovat laajasti ja hyvin suunniteltuja muilta osin. Auditoinnit ovat laatuhenkilöstön hallinnoimia, mutta niiden tulokset käydään läpi osto-organisaation kanssa.

7.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin marraskuun 2024 ja tammikuun 2025 välisenä aikana. Haastatteluiden avulla pyrittiin löytämään vastauksia opinnäytetyön kysymyksiin organisaation nykytilanteesta ja mahdollisista tarpeista, joita haastateltavat toivat esiin. Yksilöhaastatteluihin kutsuttiin 16 kohdeorganisaation

henkilöä, joiden tehtävät kattavat suuren osan organisaatorakenteesta. Haastateltavat edustivat eri toimialoja sekä eri tason tehtäviä aina toimialajohdosta järjestelmäasiantuntijoihin ja ostajiin.

Haastattelut toteutettiin Skype-palvelun kautta, jotta ne saatiin tallennettua tulosten analysointia varten. Haastateltavilta pyydettiin lupa puheen nauhoittamiseen hyvän tavan mukaisesti. Haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia, kuten teemahaastatteluiden tyylinä yleisesti onkin. Haastatteluteemat ovat johdettu opinnäytetyön teoriaosuudesta. Teemoina olivat jatkuvuudenhallinnan vaatimukset, sopimukset toimitusketjussa ja kriittisen toimittajan määrittäminen. Haastattelukysymykset (liite 3) olivat samoja kaikille haastateltaville. Kysymyksen ollessa haastateltavan tietämyksen ulkopuolella, se ohitettiin. Teemakohtainen yhteenveto haastatteluvastauksista liitteessä 4.

Haastattelun pääpaino oli tiedon saaminen siitä, miten haastateltavat näkevät tämän hetken tilanteen jatkuvuudenhallinnan osalta ja minkälaisia haasteita jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi toimitusverkostossa nähdään. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin uudelleen kuuntelun yhteydessä analysoitavaan muotoon. Litterointi suoritettiin karkealla tasolla kirjaten tärkeimmät havainnot kustakin haastattelukysymyksestä. Vastaukset tiivistettiin teemakohtaisesti litteroinnin jälkeen.

7.2.1 Jatkuvuudenhallinnan vaatimukset kohdeorganisaatiossa

Haastattelun ensimmäisen teeman kysymyksillä selvitettiin, miten jatkuvuudenhallinta on huomioitu osana toimitusketjua ja tähän liittyvää toimintaa. Yleisesti vastauksista nousi esille, ettei jatkuvuudenhallintaa ole käsitelty osana toimitusketjua vaan sitä on käsitelty enemmänkin yleisellä tasolla. Esille nousi myös, että jatkuvuudenhallinnan ei niinkään ajatella koskevan operatiivista, päivittäistä toimintaa vaan enemmänkin strategista, ylemmän tason toimea. Toimitusketjussa työskentelevät toivat esille, että jatkuvuudenhallinnan lisääminen on alkutekijöissään ja toimia sen osalta on aloitettu lisäämään.

Jatkuvuudenhallinnan kehittämisen ja vahvistamisen tarpeiden nähtiin tulevan pitkälti tuotannon tarpeista ylläpitää suorituskykyä. Suorituskyvyn ylläpidon tärkeyttä korostavat kumppanuus ja valmiudelliset tehtävät. Jatkuvuudenhallintaan liittyvistä prosesseista ei vastaajilla ollut selkeää kuvaa onko prosesseja julkaistu tai tuotu yleisesti käytettäväksi. Organisaatiotasosta ohjeistusta tai koulutusta toivotaan lisäävän, jotta toiminta olisi yhdenmukaista ja selkeää noudattaa. Operatiivisissa tehtävissä toimivien vastauksista ilmeni erityisesti, että jatkuvuudenhallinta itsessään on osittain vieras ja sitä ei osattu yhdistää päivittäisten tehtävien yhteyteen.

Jatkuvuuden varmistaminen materiaalien ja palveluiden hankinnassa jakoi mielipiteitä, mutta myös yhdisti monia vastaajia. Tavanomaisimpana jatkuvuuden varmistamisen keinona nähtiin sopimusten laadinta, yhteistyön lisääminen sekä toimittajakannan tarkastelu. Sopimusten avulla luodaan yhteiset näkemykset toimintatavoista ja tarpeista. Yhteistyötä lisäämällä pyritään sitouttamaan toimittajia kehittämään omaa jatkuvuudenhallintaa. Toimittajakannan lisäämisellä varmistetaan, ettei olla pelkästään yksittäisten toimittajien varassa. Huomioihin nousi myös kunnossapitovastuulla olevien järjestelmien hankintavaihe, jossa strategisen kumppanin toivottaisiin huomioivan jatkuvuudenhallintaan kohdistuvat vaateet.

Toimeksiantajaan kohdistuvien jatkuvuudenhallintaan liittyvien velvoitteiden vaatiminen myös toimeksiantajan sidosryhmiltä sai pääsääntöisesti samankyllä-vastauksen. Haasteina nähtiin, että velvoitteiden siirtämisestä ei saisi kehittyä lisäkustannuksia. Sidosryhmien tulisi rahallisen lisävaatimuksen sijaan pyrkiä näkemään oman imagon ja elinvoimaisuuden lisääntyminen, kun hekin osaltaan vahvistavat omaa jatkuvuudenhallintaansa vastaamalla tarvittaviin velvoitteisiin. Velvoitteista tulee keskustella sidosryhmä kerrallaan, jotta jokaisen tarpeisiin löydetään soveltuva malli toteuttaa yhteistyötä.

7.2.2 Sopimukset toimitusketjussa

Haastateltavia pyydettiin kertomaan oma mielipiteensä, miten he näkevät hankinnan sopimusprosessin tilan. Osalla vastaajista ei ollut tähän työtehtävänsä puolesta lainkaan tietoa ja osalla taas enemmänkin. Sopimusten valmistelusta sekä ylläpidosta vastaavat organisaation ostopäälliköt apunaan tekninen henkilöstö tarpeen vaatiessa. Sopimushallinnan tilaa ei pidetty kovin hyvänä tällä hetkellä ja sitä halutaan parantaa lisäämällä sopimusten määrää ja laatua. Organisaatiolla on erityyppisiä sopimuksia käytössään. Tällaisia ovat muun muassa projekti-, huolto- tai kotiinkutsusopimukset. Sopimushallintaan löytyy oma prosessikuvauksensa.

Jatkuvuudenhallintaan liittyvää ohjeistusta ei ole huomioitu nykyisissä sopimuksissa juurikaan. Osto-organisaation osalta tätä on ruvettu lisäämään. Hankintoihin liittyvät tarjouspyyntö- ja tilausasiakirjat ovat määriteltä perinteisten kaupallisten ehtojen mukaisesti. Puitehankintasopimus pohjaa on päivitetty lisäämällä vaihtoehtoinen kappale, jossa pyydetään toimittajaa esittämään varautumissuunnitelmansa. Sopimus pohjan Force majeure -ehtoa sivuttiin keskusteluissa ja sen käytön poistaminen käytöstä nähtiin mahdottomaksi, koska poiston vaikutusta ei pystytä arvioimaan. Poistamisen vaihtoehdoksi tuotiin yhteistyön tiivistäminen sekä jatkuvuudenhallinnan merkityksen korostaminen myös toimittajan omassa toiminnassa.

Sopimuksia tarkasteltaessa huomioitiin myös dokumenttienhallintajärjestelmä, jossa sopimukset säilytetään. Järjestelmän vaatimien päätietojen ei nähdä tällä hetkellä palvelevan jatkuvuudenhallinnan vaatimuksia tai seurattavuutta näiden sopimusten osalta. Seurattavuuden parantamisella saataisiin näkyvyyttä myös muun kuin osto-organisaation henkilöstölle.

7.2.3 Kriittisen toimittajan määrittäminen

Vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään, miten organisaatiossa määritellään kriittinen toimittaja jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta sekä yleisesti. Vastauksista ilmeni selkeästi haastateltavien toimiala organisaatorakenteessa.

Osto-organisaation ja logistiikan osalta vastaukset keskittyivät kaupallisen kriittisyyden määrittelyyn, johon käytetään erilaisia analyysimenetelmiä ja toimittajatuntemusta. Muiden toimialojen vastaajat arvioivat toimittajien kriittisyyttä eri lähtökohdista. Näitä olivat esimerkiksi organisaation oma kyvykkyys tuottaa palveluita, asiakkaan tarpeet ja järjestelmien toimivuus.

Useat vastaajat arvioivat, että kriittisyyden määrittely on joko teknisen asiantuntijan oman tietotaidon tai eri toimialojen kriittisten toimintojen arvioinnin varassa. Tärkeimmäksi kuitenkin nousi, että organisaatio itse omien tarpeidensa mukaisesti määrittää kriittisyyden eikä esimerkiksi asiakkaan tahtotila. Hankintoihin liittyen osto-organisaatio määrittää kriittisyyden. Vastauksissa tuli myös ilmi, että kriittisyyden määrittäminen on epävarmaa ja pohjautuu osittain henkilön omaan päättelyyn. Organisaatiotason ohjeistusta ei ole luotu, jotta kriittisyyden määrittelylle löytyisivät tarvittavat kriteerit. Haastateltavilla ei ollut näkemystä, miten ja kuka on taho, joka määrittelyn toteuttaa organisaatiossa.

Pyydettyäessä arvioimaan kriittisten toimittajien osuutta yrityksen toimittajakentästä saatiin kirjavia vastauksia. Lukumäärien antaminen koettiin hyvin vaikeaksi. Kriittisiä toimittajia löytyy paljon järjestelmätoimittajissa, koska muita vaihtoehtoja ei välttämättä voida käyttää kuin alkuperäistoimittajaa. Kuten jo aiemmissakin vastauksissa on ilmennyt, on kriittisyyden määrittely tällä hetkellä vastaajan oma näkemys. Yleisesti toimittajakentän soveltuvuudesta todettiin, ettei tilanne ole paras mahdollinen. Osto-organisaatiossa on lisätty kriittisten toimittajien määrittelyä, mutta vastuiden jakaminen organisaation sisällä on kesken ja aiheuttaa epäselvyyttä.

Organisaatiossa ylläpidetään listausta kriittisistä toimittajista. Listan käsittelystä tai siihen liittyvistä toimintatavoista ei monellakaan vastaajista ollut tietoa. Listan päävastuu kuuluu ostopäälliköille, jotka tarkastelevat listausta kerran, kaksi vuodessa. Listalle nostetaan toimittajia, joiden arvioidaan olevan kriittisiä toimittajia. Kriittisyyttä arvioidaan pääsääntöisesti yhteistyössä hankinnan ja teknisen asiantuntijan kesken. Tällä listauksella ei kuitenkaan ole yhdistävää tekijää esimerkiksi dokumenttienhallintajärjestelmässä ylläpidetyille toimittajatiedolle ja ohjeistamattomana listan käyttö ei vaikuta luotettavalta.

Tällä hetkellä lisättäessä uutta toimittajaa tai sopimusta organisaation käyttöön tai tehtäessä auditointia, ei huomioida jatkuvuudenhallinnan tarpeita. Jatkuvuudenhallinnan tarpeiden oletetaan kuitenkin tulevan käyttöön niin toimittajakuin sopimushallinnan osana lähitulevaisuudessa. Auditoinneista ei vastaajilla ollut suurta tietämystä, mutta niiden tärkeys huomioitiin osana toimittaja- ja sopimushallintaa.

Vastaajien mielestä yhteistyötä toimittajien kanssa tulisi lisätä. Tällä hetkellä yhteistyötä tunnustetaan melko vähän, joidenkin suurimpien yhteistyökumppaneiden kanssa on järjestetty toimittajapäiviä tai -tapaamisia, joissa on keskusteltu varautumiseen liittyvistä toimista. Toimittaja-auditointeja järjestetään muutamia kertoja vuodessa. Auditoitavaksi valitaan yleisesti merkittävimpiä toimittajia joko euro- tai tilausmäärän mukaan.

8 TUTKIMUKSEN TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

8.1 Jatkuvuudenhallintaa parantavat tulokset

Puusan (2020, s. 154) sanoin ei tutkimustyötä ole vielä saatu päätökseen, vaikka sen analysointi olisi valmistunut. Tutkimustulosten tarkoituksena on tulkitä ja selittää analysoinnin tuloksia. Jatkuvuudenhallinnan toimintaperiaatteiden varmistamiseen kytkeytyy usea toiminto, jonka kehittämiseen tulee analysointiin pohjautuen keskittyä. Prosessit, kriittisen toimittajan määrittely, sopimukset, dokumenttienhallintajärjestelmän käyttö sekä auditointi tulisi määrittellä ja ohjeistaa yhteneväisiksi palvelemaan koko toimeksiantajaorganisaation henkilöstöä. Standardin (SFS-EN ISO 22301:2019, 2019, s. 49) mukaan organisaatiolla tulee olla organisaatiotasoinen toimintamalli, jonka avulla arvioidaan toimitusketjua ja sen toimittajia.

Seuraavissa luvuissa esitellään toimenpide-ehdotuksia, jotka tutkija on nähnyt analyysin perusteella lisäävän jatkuvuudenhallinnan huomioimista organisaation toiminnassa. Toimenpide-ehdotuksia luotaessa huomioitiin sekä dokumenttianalyysin ja haastatteluiden analyysin pohjalta, ettei jatkuvuudenhallintaa ole vielä viety osaksi prosesseja tai muuta toimintatapaohjeistusta. Dokumenttianalyysin tulosten pohjalta oli helppo pureutua tarvittaviin kehittämis-kohteisiin, joihin muutoksia kaivattiin. Toimenpide-ehdotukset löytyvät kootusti liitteestä 5.

Toimenpide-ehdotukset keskittyvät niin prosesseissa kuin eri järjestelmissä ja toimintatavoissa tehtäviin operatiivisiin muutoksiin. Analyysin perusteella voidaan kuitenkin huomioida, että strategisen tason linjauksiin olisi tarvetta saada lisäohjausta. Jatkuvuudenhallinnan merkitys organisaatiolle lähtee johdon sitoutumisesta ja tarpeesta saavuttaa halutut tulokset. Riittävän henkilöstön varaaminen tarvittaviin tehtäviin nopeuttaisi toiminnan jatkuvuuden kehittämistä. Jatkuvuudenhallinnan merkityksen lisääminen ja opastus operatiivisissa tehtävissä nähdään tarpeelliseksi.

8.2 Toimittajalaadunhallintaprosessin toimenpide-ehdotukset

Toimittajalaadunhallintaan liittyvät prosessit; hankintalähteiden hallinta, uuden toimittajan valinta sekä toimittajalaadunhallinta, ovat toimeksiantajan osto-organisaation pääprosesseja. Prosessikuvaukset ovat luotu osto-organisaation tarpeita kuunnellen, ja niissä on vain osittain tai ei lainkaan huomioitu jatkuvuudenhallintaan liittyviä käsitteitä. Jatkuvuudenhallinnan ohjeistuksen ja tarpeiden kasvaessa on prosessikuvauksia vahvistettava tarvittavin osin. Prosessiin suunnitelluilla kehittämiskohteilla pyritään saavuttamaan laadultaan toimivampi prosessi kuten Tuominen (2021, s. 22, 105) kirjoittaa. Jatkuvuudenhallintaan liittyvät lisäykset ovat yksinkertaista lisätä osto-organisaation valmiisiin prosesseihin. Prosessien ylläpidon ja keskinäisen vuorovaikutuksen tärkeyttä painotetaan myös standardissa (SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 19).

Muutokset ja lisäykset on suositeltavaa kohdistaa seuraaviin aihealueisiin ja teksteihin:

- Uuden toimittajan valintaprosessi:
 - o Toimittajan esitietojen arviointiin jatkuvuudenhallinnan lisääminen (prosessikuvaus)
 - o Mahdollinen lisäumarata valmiushenkilöstölle, jotta tieto uuden toimittajan perustamisesta siirtyy, kun kyseessä on jatkuvuudenhallintaan vaikuttava toimittaja (prosessikaavio)
- Hankintalähteiden hallintaprosessi:
 - o Tuotetietojen tai vaatimusten määrittelyn kriittisiin tekijöihin jatkuvuudenhallinnan lisääminen (prosessikuvaus)
 - o Potentiaalisten toimittajien valinnassa kriittisiin tekijöihin jatkuvuudenhallinnan lisääminen (prosessikuvaus)
 - o Tarjouspyynnön laatimisessa menetelmiin ja ohjeisiin on huomioidava mahdolliset tarjouspyynnölle lisättävät tekstit tai liitteet jatkuvuudenhallinnan toimien suositeltavuudesta, kun kyseessä on jatkuvuudenhallintaan vaikuttava toimittaja, tai hankinta poikkeaa tavanomaisesta hankinnasta (prosessikuvaus)
- Toimittajalaadunhallintaprosessi

- Toimittajien suorituskyvyn mittaamiseen tulisi lisätä mittari, jossa mitataan esimerkiksi, millä tasolla toimittaja on ottanut jatkuvuudenhallinnan suositukset käyttöönsä (prosessikuvaus)
TAI
- Toimittajan suorituskyvyn mittaamiseen tulisi lisätä laadullinen mittari, jonka avulla hyväksytyyn toimittajan suorituskykyä arvioidaan sekä kaupallisen että valmiudellisten tekijöiden yhteisvaatein uudestaan (prosessikuvaus)
- Tulosten analysointiin lisättävä painopistealueeksi myös jatkuvuudenhallinnan huomioiminen (prosessikuvaus)
- Hyväksyntä-kuvauksessa auditoinnin tulosten yhteistyöhön tulisi lisätä valmiushenkilöstöä tarpeen mukaisesti (prosessikuvaus)

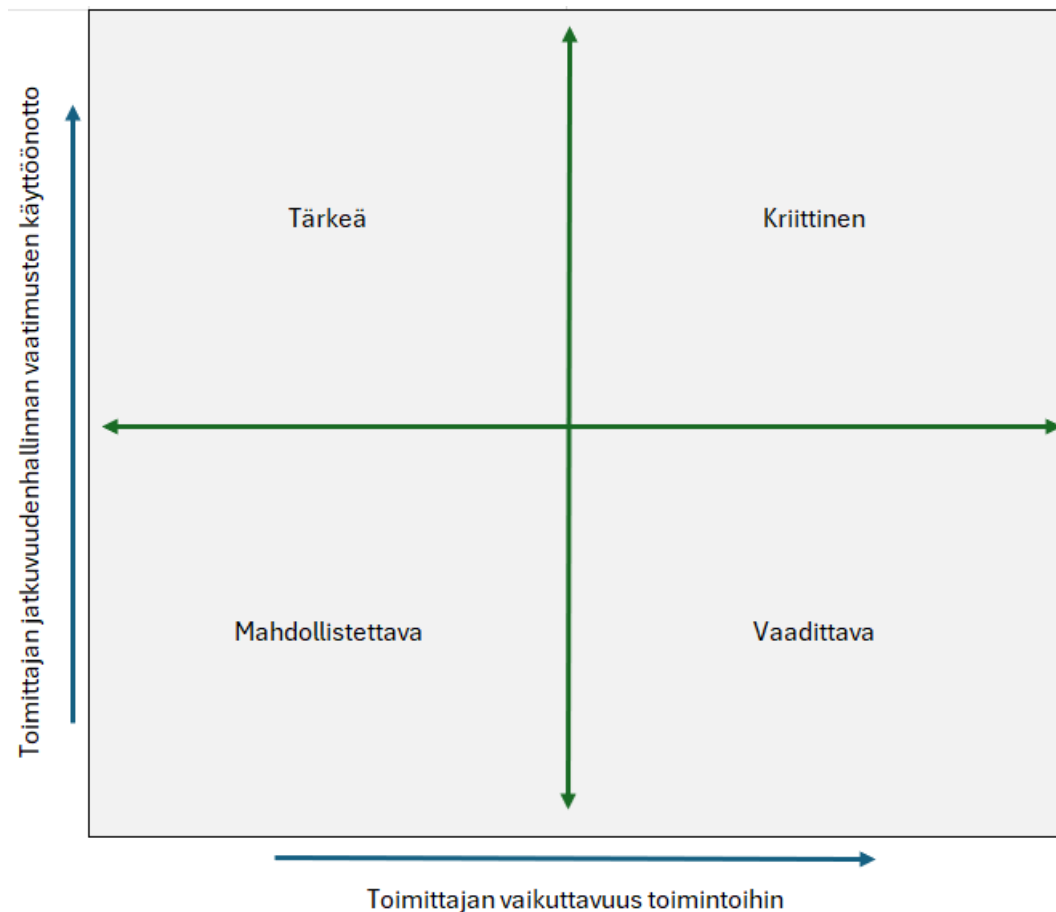
8.3 Kriittisen toimittajan määrittelyyn kohdistuvat toimenpide-ehdotukset

Kriittisen toimittajan määrittelyyn on tällä hetkellä vain kaupallisen puolen ohjeistus, joka on osto-organisaation hallinnassa. Organisaation tulisi kuitenkin varmistaa myös kriittisten toimittajien kyky toimia häiriötilanteissa. Standardissa (SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 49) edellytetään, että organisaation on tunnistettava kriittiset toimittajat sekä varmistuttava niiden liiketoiminnan jatkuvuudesta, jotta toimitusketjun jatkuvuus varmistetaan. Toimet voidaan kohdistaa niihin toimittajiin, jotka luokitellaan merkittävimmiksi. Kriittisen toimittajan määrittely tulisi huomioida myös jo olemassa olevien toimittajien tarkastelussa.

Kriittisen toimittajan määrittelyyn voidaan käyttää mukaillen Kraljicin portfolioa. Osto-organisaatio määrittelee kriittisen toimittajan ABC-analyysillä, joka on yksinkertainen menetelmä tarkasteltaessa organisaation hankintoja niiden taloudellisen arvon mukaisesti (Huuha, 2022, kohta 4.1 ABC-analyysi). Toimittajat analysoidaan niihin kohdistuvien ostojen arvon mukaisesti. Tästä analyysistä syntyy luokittelu, jossa A-kategoriaan nousevilta toimittajilta tilataan euromääräisesti eniten hankintoja. Näitä A-luokan toimittajia voidaan tarkastella matriisissa, jossa arvioidaan toimittajan vaikuttavuutta

jatkuvuudenhallinnan kannalta (kuvio 5). Kuten aiemmin tekstissä kerrottiin (luku 5.3.1), on Kraljicin portfolioa ulottuvuuksia muuttamalla helppo muuttaa tarvittavaan käyttöön. Matriisiin voidaan myös yhdistää toimialojen tunnistamia toimittajia, jotka ne määrittelevät toimintojensa puolelta kriittisiksi.

Kriittisen toimittajan määrittelytyötä tulee tehdä yhteistyössä osto-organisaation, toimialojen edustajien ja teknisten asianhoitajien kanssa. Tarpeen mukaan valmiushenkilöstö on huomioitava. Jatkuvuudenhallinnalle merkityksellisten toimittajien arviointia ei tule suorittaa yhden arvioijan taholta, jotta virhearvioinneilta vältytään.



Kuvio 5. Toimittajan vaikuttavuuden arviointi.

Kriittiseksi määritellään toimittaja, jonka kanssa on luotava yhteiset sopimukset jatkuvuudenhallinnan toteuttamisesta. Kriittisiltä toimittajilta voidaan myös edellyttää, että ne seuraavat itsensä käyttämien toimittajien riskien seurannasta. Vaadittavalta toimittajalta edellytetään suunnitelmaa

jatkuvuudenhallinnan käyttöön otosta ja tärkeiden toimittajien odotetaan valmistelevan omaa jatkuvuudenhallintaansa. Toimittajan, joka määrittellään mahdollistettavaksi, tulee tutustua ja pyrkiä ottamaan jatkuvuudenhallintansa toimintaperiaatteet käyttöönsä.

Käytössä oleva kriittisten toimittajien lista tulee tarkastella vertaamalla siinä olevia toimittajia toimialojen ja osto-organisaation kriittisiin toimittajiin. Näin saadaan yhdistettyä todelliset huomiot kriittisyyden määrittelyssä. Tulee myös pohtia, onko erillisen listan ylläpito järkevää vai päivitetäänkö dokumenttienhallintajärjestelmään kriittisen toimittajan määritelmä ainoaksi seurantalistaksi. Näitä jo olemassa olevia toimittajia tulee arvioida samoin kriteerein kuin uusia toimittajia ja apuna voidaan käyttää aiemmin mainittua portfoliota (kuvio 5).

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, s. 315) nostavat toimittajien seurannan ja niiden suoritusten mittaamisen tärkeäksi osaksi toimittajahallintaa. Seurannan ja mittaroinnin tärkeys korostuu, kun kyseessä on organisaatiolle kriittinen toimittaja. Toimittajia arvioitaessa mittareina voivat toimia muun muassa jatkuvuussuunnitelmien ajantasaisuus ja toiminnan parantaminen, mahdolliset tapahtuneet häiriöt tai koulutusten järjestäminen sekä harjoituksiin osallistuminen.

Uuden toimittajan valintaprosessiin liittyy dokumenttienhallintajärjestelmän käyttö. Järjestelmään kirjataan esi- ja pää tietoja (metatiedot). Näihin metatietoihin tulisi tehdä seuraavia lisäyksiä tai muutoksia:

- Pääasiallinen syy valita toimittaja -valintaan tulee lisätä jatkuvuudenhallinnan määrittely
- Toimittajan vaikuttavuuteen tulee lisätä eurojen lisäksi jatkuvuushallinnan vaateet, jotta voidaan vastata toimittajan häiriötekijöihin varautumista koskeviin jatkokysymyksiin
- Jatkuvuudenhallinnan kannalta tärkeä toimittaja tulee automaattisesti kategorioida kriittiseen kategoriaan
 - o Tälle olisi hyvä luoda oma kenttä, esim. kriittisyystiedot-kenttä, jossa valintamahdollisuus kyllä tai ei

- Metatiedoille tulee luoda kenttä, jossa toimittaja luokitellaan toimintojen kannalta kriittiseksi ja voidaan raportoida tätä kautta
 - o Kentästä tulisi myös lähteä tiedonanto valmiushenkilöstölle
- Metatietoja tulisi päästä päivittämään uudestaan, jos kyse on jo hyväksytyyn toimittajan uudelleenarvioinnista. Kierrätysmahdollisuus tulisi lisätä työnkulkuun.

Esivalintojen jälkeen järjestelmässä täytetään tarpeen vaatima arviointilomake (excel), johon täydennetään vaadittavat taustatiedot toimittajasta. Lomakkeen täyttää joko toimittaja tai ostopäällikkö. Lähetettäessä lomake toimittajan täytettäväksi tulisi Huoltovarmuuskeskuksen *Toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevat suositukset* (liite 2) toimittaa samalla kertaa. Lomakkeeseen ja sen välilehdille tulee lisätä yhdeksi tarkasteltavaksi osa-alueeksi toimittajan jatkuvuudenhallinnan käyttöönoton tila. Tilaa voidaan arvioida esimerkiksi seuraavin lausein:

- Toimittaja on tutustunut jatkuvuudenhallinnan suosituksiin
- Toimittaja pyrkii ottamaan jatkuvuudenhallinnan suositukset käyttöönsä
- Toimittaja on ottanut jatkuvuudenhallinnan suositukset käyttöönsä.

Toimittajahallinnan merkitys korostuu organisaation vahvistaessa jatkuvuus-suunnitteluaan. Toimittajahallinnassa tulee keskittyä niihin toimittajiin, joiden nähdään tuottavan tärkeimmän arvon organisaatiolle. Keskityttäessä vain tärkeimpiin, voidaan resursseja kohdistaa tasaisemmin. (O'Brien, 2022, s. 31–32; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 237.) Tarvittavalle toimittajaverkostolle tulee tuoda ilmi kohdeorganisaation sitoutuneisuus jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen sekä jatkuvuudenhallinnan käyttöönoton suositus myös toimittajille. Toimittajien mittarointiin tulee panostaa uusien mittarein. Mittareissa tulee näkyä tavaran tai palvelun tärkeys tai muu yhteistyöhön liittyvä kriittinen piirre tai toimittajia voidaan tarkastella suoritusten ja osaamisen parantamisen kehittymisen perusteella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 315.)

8.4 Sopimushallintaan kohdistuvat toimenpide-ehdotukset

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät -standardin (SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 47, 49) mukaan toimitusvarmuuden jatkuvuutta voidaan hallita esimerkiksi toimittajien kanssa solmituilla sopimuksilla. Liiketoiminnan jatkuvuutta voidaan varmistaa huomioimalla vaatimukset tarvittaessa jo tarjouspyynnöissä ja tarjouksissa. Sopimusten avulla määritellään mitä on sovittu, mitä tapahtuu ongelmatilanteissa, mitkä ovat sopimusosapuolten velvoitteet ja millä tasolla toimitus saavutetaan (O'Brien, 2022, s. 172). Sopimus pohjien teksteihin tulee huomioida tarvittavin osin jatkuvuudenhallinnan huomioita.

Hankintasopimushallintaprosessi on osto-organisaation hallinnoima pääprosessi. Tämän kuten toimittajahallintaprosessienkin omistajana toimii hankinta-johtaja. Prosessien omistajalle kuuluu vastuu jatkuvuudenhallinnan avainhenkilönä toimimiselle (Iivari & Laaksonen, 2009, s. 101). Prosessin omistaja sekä siihen kuuluvat käyttäjät vastaavat prosessin toimivuudesta, asiakastyytyväisyydestä ja suorituskyvyn kehittämisestä (Tuominen, 2021, s. 18).

Prosessin vaihekuvauksissa on huomioitu jatkuvuudenhallintaan liittyviä vaatimuksia. Prosessikuvausta voi parantaa seuraavasti:

- Neuvottelun läpivientiin ja neuvottelutuloksen hyväksyntään lisätään osallistuvaksi tarpeen mukaan valmiushenkilö.

Hankintasopimushallintaprosessiin kuuluu osana dokumenttienhallintajärjestelmän käyttö. Hyväksytyt sopimukset taltioidaan järjestelmään. Taltioijana voi toimia ostopäällikkö tai sopimuksen valmistelussa ollut tekninen asiantuntija. Tallennuksen yhteydessä järjestelmään kirjataan päätietoja (metatiedot) asiakirjasta. Metatiedoille tulisi lisätä seuraavia toimintoja:

- Toinen vastuhenkilö, joka olisi sopimuksen tekninen asianhoitaja
- Tieto, että sopimuksella on hyväksytty jatkuvuudenhallintaan liittyviä toimia
- Sopimusten uudistamiselle tulisi myös luoda mahdollisuus, jotta lisäyksiä tai muutoksia voidaan kierrättää järjestelmässä uudestaan.

Osto-organisaatiolla on käytössään vakimuotoiset tarjouspyyntö-, tarjous- ja sopimus pohjat, joissa ei ole huomioitu jatkuvuudenhallintaa. Sopimus pohjassa on mahdollista käyttää vaihtoehtoa, jossa toimittajaa edellytetään toimitamaan varautumissuunnitelmansa. Vaihtoehtoinen hankintasopimus pohja on käytössä tehtäessä sopimuksia merkittävien toimittajien kanssa. Huoltovarmuuskeskus (n.d.-a) suosittaa käyttämään SOPIVA-yhteistyöllä luotuja mallisopimuslausekkeita kehittämään yhteistyöverkoston välistä toimintavarmuutta.

Tarjous-, tarjouspyyntö-, tilaus- ja sopimus pohjiin tulisi tehdä vaihtoehtopohjat, joissa huomioidaan jatkuvuudenhallinta. Näitä pohjia olisi helppo ottaa käyttöön, kun hankinnassa tulee huomioida jatkuvuudenhallinnan vaatimuksia. Pohjiin, joilla jatkuvuudenhallintaa varmistetaan, tulisi lisätä seuraava kappale:

- Esimerkiksi sopimuslausekemalli 3 (liite 1). Tekstiä voidaan muokata siten, miten sen nähdään palvelevan parhaiten. Tekstissä ei ole pakollista viitata jatkuvuudenhallintaa koskeviin suosituksiin, vaikka sekin on suotavaa.

Organisaation toimitusketjuun kohdistuvat velvoitteet syntyvät kumppanuussopimuksen mukaisin vaatimuksin. Näistä tärkeimpänä on toimitusvarmuuden ylläpitäminen myös poikkeusolojen aikana. Haastattelujen pohjalta tämän velvoitteen haluttaisiin siirtyvän myös tarvittaville toimittajille. Force majeure -ehto tulisi kirjata siten, että ylitsepääsemätön este sisältää esimerkiksi lakot, työsulut, luonnonkatastrofit, tuonti- tai vientikiellot sekä muut vaikutuksiltaan merkittävät seikat, ilman kirjausta poikkeusoloista. Ehdon mahdollinen käyttö vaatii neuvotteluja ja laajaa yhteistyötä toimittajan kanssa. Toimitusvarmuutta on kehitettävä myönteisellä tavalla vedoten toimittajien oman jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen ja sen vaikutuksista toimittajan imagoon.

8.5 Auditoinnin ja yhteistyön vaikuttavat toimenpide-ehdotukset

Toimittaja-auditointeja suoritetaan toimittajakantaan nähden melko vähän organisaatiossa. Kuten jo aiemmin on mainittu, valikoituvat auditointikohteet niiden merkittävien toimitusmäärien tai ostokustannuksien perusteella. Toimittajien suunnitelmallinen auditointi on kuitenkin yksi liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamisen ja arvioinnin tapa (SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 49). Toimittaja-auditointien kohteeksi tuleekin lisätä myös jatkuvuudenhallinnan kannalta merkitykselliset toimittajat.

Toimittajahallintaan liittyvä auditointilomake toimitetaan toimittajalle täytettäväksi ja tarkasteltavaksi ennen auditointitapahtumaa. Auditointilomakkeelle tulee lisätä määrittelyitä esimerkiksi jo olemassa oleville välilehdille seuraavasti:

- Toimittajahallinta-välilehti:
 - Toimittajien valintaan lisätään kysymys, miten yrityksen toimittajavalinnassa huomioidaan jatkuvuudenhallinta?
- Standardit ja normistot -välilehti
 - Lisätään oma osio jatkuvuudenhallinnalle
 - Tunnistetaanko yrityksessä jatkuvuudenhallinnan suosituksia?
 - Onko yritys ottanut näitä huomioon omassa toiminnassaan?
 - Miten jatkuvuudenhallintaa kehitetään yrityksessä?

Organisaatiossa on järjestetty joitakin yhteistyökumppani- ja toimittajatapahtumia, joissa on keskusteltu organisaatioiden varautumisesta. Yhteistyötapahtumien tarve on selkeä, jotta käytäntöjä pystytään jakamaan ja mahdollisia häiriötilanteita päästään harjoittelemaan. Iivari & Laaksonen (2009, s. 189) kirjoittavatkin, että erityyppisillä harjoituksilla pyritään vahvistamaan osallistujien vastuuta ja tietoisuutta roolistaan jatkuvuudenhallinnan turvaamisessa. Yhteistyötapahtumissa toimittajille voidaan saattaa selväksi myös toimeksiantajaorganisaation sitoutuneisuus noudattaa jatkuvuudenhallinnan vaatimuksia, mikä samalla edellyttää sen toimittajaverkoston sitouttamista. Tapahtumien organisointi kohdistuu melko pitkälti valmiusorganisaation tehtäviin.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

9.1 Johtopäätökset ja suositukset

Opinnäytetyön aiheena oli jatkuvuudenhallinnan varmistaminen organisaation toimitusverkossa. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle toimenpide-ehdotuksia, miten yhtenäistää toimittaja- ja sopimushallintaa niiltä osin, kuin ne liittyvät jatkuvuudenhallinnan toimenpiteisiin. Tutkimuksen pääkysymys oli:

- Miten jatkuvuudenhallinnan edellytykset tulee huomioida toimeksiantajan toimittajalaadunhallinnassa ja hankintasopimushallinnassa?

Kysymykseen on vastattu luomalla toimenpide-ehdotuksia, joiden nähdään vahvistavan jatkuvuudenhallinnan toimenpiteitä toimitusketjussa. Ehdotukset painottuvat pitkälti osto-organisaation prosesseihin ja toimintatapojen muutokseen. Osto-organisaatiolle tulee lisätä tietämystä jatkuvuudenhallinnasta ja sen merkityksestä organisaation huoltovarmuuteen, jotta prosessien ja toimintatapojen muutoksille nähdään todellinen tarve ja osto-organisaation henkilöstö osaltaan pystyy vaikuttamaan sopimusneuvotteluissa kyseessä olevan asian merkitykseen. Muutosten mahdollistaminen vaatii myös lisäresurssien kohdistamista niiden suorittamiseen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toimenpide-ehdotuksille ja toimintatapojen kehittämiseksi oli suuri tarve organisaatiossa. Toimittaja- ja sopimushallinta on osa logistiikkaprosessia, kun taas toiminnoille kriittisiä sidosryhmiä määritellään osana kunnossapitopalveluita ja jatkuvuudenhallintaa ylläpidetään osana valmiuspalveluita. Kohdeorganisaation ollessa matriisiorganisaatio, tuo se haasteita toimialarajojen ylittävissä kehittämistöissä kuten tässä. Kehittämistyölle tulisi määrittää yhteistyöryhmä, joka yhdistäisi tarvittavat toiminnot ja ohjaisi toimia.

Tutkimuksen alakysymyksillä pyrittiin vahvistamaan pääkysymyksen tuloksia. Alakysymysten avulla toimenpide-ehdotuksissa päästiin pureutumaan syvemmälle aiheeseen. Opinnäytetyön alakysymykset olivat seuraavat:

- Miten määritetään kriittiset toimittajat?
- Mikä ja miten määrittää ne veloitteet sekä sopimusehdot, jotka on kohdistettava kriittisille toimittajille?

Kysymyksiin saatiin kohtuulliset vaatimukset. Kriittisen toimittajan määrittely nähtiin analysoinnin pohjalta yhdeksi tärkeimmäksi ja haastavimmaksi tehtäväksi. Määrittely nähdään tärkeäksi myös jatkuvuudenhallinnan standardissa (SFS-EN ISO 22313:2020, 2020, s. 49), jotta organisaatio pystyy keskittymään sen toimintoihin eniten vaikuttaviin toimittajiin. Kriittisen toimittajan määrittelyä voidaan tarkastella usealta suunnalta. Osto-organisaatio ohjeistaa kriittisen toimittajan määrittelyn sen näkökulmasta mittaamalla toimittajien toimitusmääriä ja ostojen yhteisarvoa. Jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta toimittaja on kriittinen, jos organisaation toiminta on riippuvainen toimittajan tuotteista tai palveluista. Näiden kahden näkökulman yhdistelmästä tulee löytyä ratkaisu kriittisen toimittajan määrittelyyn valmiudellisin näkökulmin.

Organisaation tavoitellessa huoltovarmuuden lisäämistä kehittämällä jatkuvuudenhallinnan menettelyjen käyttöönottoa ja ylläpitämistä, tulee sen muun muassa varmistaa kriittisten toimittajiensa kyky toimia häiriötilanteessa (Huoltovarmuuskeskus, n.d.-d). Kriittisen toimittajan määrittelyyn ei ole yksiselitteistä toimenpide-ehdotusta. Määrittelyssä nousee niin kohdeorganisaation toimialojen ja toimintojen yhteistyön lisäämisen merkitys kuin toimialojen kriittisten toimintojen luokittelun tärkeys. Näihin tulisi panostaa enenevässä määrin, jotta tuloksiin olisi mahdollista päästä. Kriittisen toimittajan määrittelyssä tulee yhdistää osto-organisaation ja toimialojen kriittisen toimittajan määrittelyt. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, s. 315, 367) mukaan organisaatiossa olisi tärkeää määrittellä yhteiset pelisäännöt, joilla toimittajien tärkeys määritellään.

Toiseen alakysymykseen pystyttiin vastaamaan osittain jo teorian tietojen perusteella. Näitä tietoja vahvistivat myös analyysien tulokset. Toimiessaan Puolustusvoimien strategisena kumppanina, sitoutuu toimeksiantaja noudattamaan sopimuksia, jotka asettavat vaatimuksia huoltovarmuuden varmistamiseksi. Sopimuksien pohjalta, toimeksiantaja sitoutuu toteuttamaan yhteistyön

keskeisiä periaatteita ja varmistamaan toimintavalmiuden ja palveluiden jatkuvuuden niin rauhan aikana kuin poikkeusolojen kohdatessa. (Puolustusministeriö, n.d., s. 10, 16.)

Kumppanuuden lisäksi toimeksiantajan oma halu vahvistaa asemaansa huoltovarmuuskriittisenä toimijana, auttaa sitä kehittämään toimintaansa, jotta jatkuvuudenhallinnan vaatimukset pystytään toteuttamaan. Velvoitteina voidaan nähdä toimitusvarmuuden lisääminen, kriittisten toimittajien tunnistaminen ja jatkuvuussuunnitelmien vaatiminen myös toimittajaverkostolta. Toimeksiantajan tulisi rohkeasti tuoda esille osaamistaan varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan osaajana. Kuten Ilmonen kirjoittaa (2022, s. 29; 172) on liiketoimintaverkostoissa nykyään yleistä, että yhteistyökumppaneilta vaaditaan liiketoimintansa jatkuvuuden turvaamista tai jopa jatkuvuussuunnitelmaa yhteistyön käynnistämiseksi ja ylläpitämiseksi.

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät -standardissa (2020, s. 47) on listattu, miten toimitusvarmuutta voidaan kehittää. Tulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantaja on jo huomionnut toiminnassaan esimerkiksi toimittajien määrän lisäämisen ja vaihtoehtoisten toimittajien tunnistamisen. Opinnäytetyön lopputulosten perusteella käyttöön tullaan ottamaan myös toimittajien kanssa solmittavat sopimukset sekä toimittajien kannustaminen jatkuvuudenhallinnan toteuttamiseen tai sen vaatimiseen heiltä.

9.2 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyössä on noudatettu hyvää ja laadukasta tieteellistä käytäntöä seuraten Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, s. 12) ohjetta hyvän tieteellisen käytännön (HTK) perusperiaatteista. Kuten Vilkka (2021a, kohta Tutkimusetiikka) kirjoittaa, hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkija osoittaa tutkimuksellaan hallitsevansa johdonmukaisesti tutkimusmenetelmät, tiedonhankinnan ja tutkimustuloksen. Opinnäytetyöhön valittiin tutkimusmenetelmät, jotka tutkijan mielestä lisäsivät työn luotettavuutta ja niiden avulla saatiin uutta perspektiiviä tutkijan omien ideoiden ja ymmärryksen tueksi.

Tiedonhankinnassa pyrittiin keskittymään ajantasaiseen ja tunnistettuun teoriaan, jotta lopputulos on voitu avata lukijalle perustellusti ja uskottavasti. Tutkimustuloksessa pyrittiin tuomaan esille, miten toimeksiantajan käytössä olevaa tietoa voidaan hyödyntää päivittämällä se tarvittavin osin uuteen käyttöön.

Opinnäytetyön lähtökohdat ohjasivat tutkijaa suuntaamaan lähteiden valinnassa kohti standardeja ja Huoltovarmuuskeskuksen sekä valtionhallinnon ohjeistuksia. Toimeksiantajan toimiessa huoltovarmuuskriittisenä organisaationa ja puolustusvoimien strategisena kumppanina, lähteiden tuli edustaa merkityksellisiä sekä tunnistettuja instituutteja tuottaen lisäarvoa tutkimukselle. Lähteiden, niin kirjallisten kuin internet-lähteiden, tekijöiden taustoja tarkasteltiin ja teosten tarkoitusten merkitystä arvioitiin. Työssä on viitattu toisten kirjoittamiin teksteihin asianmukaisilla lähdeviitauksilla. Työn lähdeviitteet ja -luettelo on toteutettu Satakunnan ammattikorkeakoulun lähdeviittausohjeen mukaisesti.

Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan ehdotuksesta. Työn merkityksellisyyden takia on pyritty koko tutkimuksen ajan huomioimaan tuotetun tekstin luotettavuus. Tutkimuksessa on pyritty löytämään tärkeimmät ja luotettavimmat teoriatiedot viitekehykseen ja oikeat tutkimusmenetelmät tulosten saavuttamiseen. Haastatteluihin saatiin erityyppisiä haastateltavia, mikä mahdollisti onnistuneen ja kattavan otannan. Dokumenttianalyysissä käytettiin toimeksiantajan aineistoa vastuullisella tavalla ja epäselvissä tilanteissa pyrittiin ymmärrystä lisäämään kysymällä neuvoa aineiston pääkäyttäjältä.

Haastatteluihin osallistuminen oli kutsuille vapaaehtoista. Haastattelukutsussa kerrottiin opinnäytetyön aiheesta ja esitettiin kysymysten teemat. Haastateltavilta saatiin suostumus haastatteluvastausten nauhoittamiseen ja vastausten käyttämiseen. Haastatteluissa onnistuttiin säilyttämään rento ja avoin keskusteluilmapiiri. Tuloksia analysoitaessa varmistettiin, ettei vastauksista pysty selvittämään henkilöiden tietoja. Haastattelunauhoitukset ja analysointitulokset ovat tutkijan hallinnassa ja ne hävitetään työn valmistuttua.

Opinnäytetyön validiteettia eli pätevyyttä arvioitaessa esiin nousi tutkijan huomio siitä, että kaikille haastateltaville ei ollut täysin selvää, miten

jatkuvuudenhallinta vaikuttaa toimitusketjuun. Haastateltavia johdateltaessa aiheeseen lisää, saatettiin päästä hieman lähemmäs tavoitetta. Asian ymmärtämisellä ei kuitenkaan ollut suurta vaikutusta lopputulokseen vaan epävarmuudella saatiin lisätietoa kohdeorganisaation alkutilanteesta, mistä tämän tyyppiset vastaukset kertoivat.

9.3 Lähestymistavan ja tutkimusmenetelmien osuvuus

Opinnäytetyö suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, jossa tutkimuskohteesta pyritään saamaan mahdollisimman tarkkaa ja monipuolista tietoa (Ojasalo ym., 2015, s. 53). Lähestymistapa soveltui tutkimukseen hyvin ja siinä käytettävät tutkimusmenetelmät, dokumenttianalyysi ja haastattelu, onnistuivat tuottamaan tuloksia.

Dokumenttianalyysi ja haastattelu toimivat hyvin tutkimusmenetelminä tässä tutkimuksessa. Dokumenttianalyysillä päästiin pureutumaan tarvittaviin dokumentteihin, jotka olivat merkittävässä osassa tutkimusta. Haastattelut antoivat arvokasta tietoa kohdeorganisaation nykytilanteesta. Haastateltavien, ehkä vähäinenkin, määrä huolestutti tutkijaa, mutta haastattelujen edetessä selvisi, että vastauksiin ei saatu enää uusia suuntia vaan niin sanottu saturaatio- eli kylläntymispiste saavutettiin vähäisemmällä määrällä. Vilkka (2021a, s. 131) kirjoittaa, että teemahaastatteluissa ongelmana voi olla, ettei varmisteta haastateltavan kokemusperää aiheesta. Tässä tutkimuksessa kävi juuri näin ja tutkija unohti selvittää haastattelutilanteessa haastateltavan tietämyksen käsiteltävään asiaan.

Tutkimusmenetelmiin olisi ollut hyvä lisätä työpajatyöskentelyä, jossa työskentely tapahtuu ryhmässä tietyn teeman ympärillä (Vilkka, 2021b, kohta Työpaja). Työpaja olisi mahdollistanut lisätiedon ja -ideoinnin toimenpide-ehdotuksille. Työpajaan kutsutut olisivat olleet osto-organisaation henkilöstöä, joiden ammattitaito olisi paikannut tutkijan puutteita. Myös benchmarkingin hyötyjä olisi voitu käyttää tutkimalla toisen huoltovarmuuskriittisen organisaation toimintaa.

9.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tulokset onnistuivat kohtalaisesti. Työpajatyöskentelyn lisääminen olisi voinut tuoda lisätietoa lopputuloksiin, mutta työn kesto ei ollut enää mahdollista venyttää. Toimenpide-ehdotukset tulevat toimimaan hyvänä runkona. Ehdotusten täydellinen mallintaminen tuskin lienee paikallaan vaan ehdotuksia tulee käyttää ohjaavana apuna, jolloin muutokset etenevät huomattavasti.

Tulokset ovat ensisijaisesti kohdeorganisaation prosesseihin ja järjestelmiin soveltuvia, mutta niistä voivat muutkin poimia kohteita, joihin tulee kiinnittää huomiota jatkuvuudenhallintaa kehittäessä. Toimenpide-ehdotukset vahvistavat organisaation yhtenäisyyttä, vaikka vastuu prosesseista ja toimintatavoista ja niiden muutoksista on pitkälti osto-organisaatiolla. Käyttöön ehdotetut Huoltovarmuuskeskuksen Toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevat suositukset ja mallisopimuslausekkeet sopivat sellaisenaan myös muiden organisaatioiden käyttöön.

Jatkotutkimusehdotuksena esitän, että toimeksiantajalla tai strategisella kumppanilla selvitettäisiin miten kumppani voisi ottaa esille jatkuvuudenhallinnan hankkeissaan ja miten toimeksiantaja voi näihin vaikuttaa tai osallistua. Osa hankkeiden kohteista tulee toimeksiantajan kunnossapitovastuulle. Toimeksiantajalla ei ole tällä hetkellä mahdollisuutta vaikuttaa kaikkien kunnossapitovastuullaan olevien järjestelmien toimittajien valintaan, joka vaikeuttaa jatkuvuudenhallinnan varmistamisen.

LÄHTEET

- Bowen, G.A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal* 9 (2). https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method
- Haapio, H. (2014). Ennakoiva sopiminen ja sopimusriskien hallinta toimitusprojekteissa. Teoksessa H. Haapio (toim.) & M. Järvinen (toim.), *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä* (2. uudistettu laitos). (24–87). AS Pakett.
- Hannus, J. (1993). *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Gummerus Kirjapaino.
- Hemmo, M. & Hoppu, K. (2022). Sopimusoikeus. WSOYpro. Haettu osoitteesta <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos). Kariston kirjapaino.
- Huoltovarmuuskeskus. (n.d.-a). Sopiva. Haettu 23.5.2024 osoitteesta <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/sopiva>
- Huoltovarmuuskeskus. (n.d.-b). Huoltovarmuusorganisaatio. Haettu 23.5.2024 osoitteesta <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/huoltovarmuusorganisaatio>
- Huoltovarmuuskeskus. (n.d.-c). Tietoa huoltovarmuudesta. Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus. Haettu 23.5.2024 osoitteesta <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/julkisen-ja-yksityisen-sektorin-kumppanuus>
- Huoltovarmuuskeskus. (n.d.-d). Tietoa huoltovarmuudesta. Jatkuvuudenhallinta. Haettu 23.5.2024 osoitteesta <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta>
- Huoltovarmuuskeskus. (n.d.-e). Toimialat. Teollisuus. Haettu 23.5.2024 osoitteesta <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/toimialat/teollisuus>
- Huuhka, T. (2022). *Tehokkaan hankinnan työkalut* (6. uudistettu laitos (8. painos)). BoD – Books on Demand.
- Iivari, M. & Laaksonen M. (2009). *Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen*. Tallinna Raamatutrükikoda.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. (2022) *Johda riskejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Hansaprint.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2018). *Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan* (viiden, tarkastettu laitos). AS Pakett.

- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Kämppi, P. & Talala, P. (2023). Yrityksen riskienhallinta (3. päivitetty laitos). Aalto University Executive Education.
- Kananen, J. (2010) Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Klemm, K. (2022). Huoltovarmuus. Varautumisella selviytymiskykyä (2. uudistettu laitos). Tietosanoma/Art House Oy.
- Koivu, S. & Leskinen, J. (2014). Sopimukset ja sitoumukset yrityksen strategian näkökulmasta. Teoksessa H. Haapio (toim.) & M. Järvinen (toim.), Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä (2. uudistettu laitos). (336–361). AS Pakett.
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilka, H. (2022). Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. AS Printon.
- Laamanen, K. (2001). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Otavan kirjapaino.
- Merriam, S. B. & Grenier, R. S. (2019). Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis (Second edition). Jossey-Bass.
- Nieminen, S. (2016). Hyvä hankinta - parempi bisnes. Talentum Pro.
- O'Brien, J. (2022). Supplier relationship management: Unlocking the hidden value in your supply base (kolmas painos). Kogan Page Limited.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos). Sanoma Pro.
- Puolustusministeriö. (2016). Suomen puolustuksen teknologisen ja teollisen perustan turvaaminen. [Suomen puolustuksen teknologisen ja teollisen perustan turvaaminen.pdf \(defmin.fi\)](#)
- Puolustusministeriö. (n.d.). Puolustushallinnon kumppanuus. Osastrategia. Haettu 3.11.2024 osoitteesta <https://www.defmin.fi/files/1836/kumppanuus.pdf>
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa (toim.) & P. Juuti (toim.). (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Printon Trükikoda.

Sanastokeskus TSK ry. (2017). Kokonaisturvallisuuden sanasto (TSK 50). https://sanastokeskus.fi/tiedostot/pdf/Kokonaisturvallisuuden_sanasto_2.pdf?file=pdf/Kokonaisturvallisuuden_sanasto_2.pdf&gl=1*1t3qu2w*ga*NjAzNTcyNzAzLjE3MTlyNDkzODQ.*ga_9W1MNG950B*MTcxNDk3NTk5Ni4yLjEuMTcxNDk3Njg2MC4wLjAuMA..&ga=2.228127262.285980874.1714975997-603572703.1712249384

SFS-EN ISO 22301:2019. (2019). Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardisoimisliitto. <https://online.sfs.fi>

SFS-EN ISO 22313:2020. (2020). Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Ohjeistusta standardin ISO 22301 käyttöön. Suomen Standardisoimisliitto. <https://online.sfs.fi>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). Sopimusperusteinen varautuminen: Ohje sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4068-0>

Stähle, P. & Laento, K. (2000). Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WS Bookwell.

Tieva, A., (2019). Sopimushallinta ja pitkäkestoiset sopimukset. Defensor Legis. 1. 112–127.

Tuominen, K. (2021). Prosessien kehittämisen koulutus. Oy Benchmarking Ltd.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Valtioneuvosto. (2022). Valtioneuvoston huoltovarmuusselonteko. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-803-1>

Vilka, H. (2021a). Tutki ja kehitä (5. päivitetty painos). Otavan kirjapaino.

Vilka, H. (2021b). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

LIITE 1: SOPIMUSLAUSEKE-MALLIT

Sopimuslausekemallit

1. Sitova alihankintamalli

"Toiminnan jatkuvuus

Tässä sopimuksessa sovittujen palveluiden toimitusvarmuus on erittäin tärkeää. Osapuolet toteavat, että Palveluntarjoajan häiriönsietoa ja palveluiden toimitusvarmuutta voidaan kehittää toiminnan jatkuvuussuunnittelun avulla. Osapuolet korostavat lisäksi yhteistyön merkitystä toimintavarmuuden hallinnassa. Näistä syistä osapuolet liittävät tämän sopimuksen liitteeksi 1 toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevat suositukset. Palveluntarjoaja on tutustunut kyseisiin suosituksiin, verrannut omaa toimintaansa niihin ja vakuuttaa Asiakkaalle toimintansa täyttävän kyseiset suositukset tämän sopimuksen voimassaoloajan. Palveluntarjoajalla on tämän sopimuksen voimassaoloajan velvollisuus, Asiakkaan niin erikseen pyytäessä, esittää Asiakkaalle selvitys siitä, miten Palveluntarjoaja on liitteen 1 suositukset täyttänyt."

2. Sitova kumppanuusmalli

"Toiminnan jatkuvuus

Tässä sopimuksessa sovittujen suoritusten toimitusvarmuus on tärkeää. Osapuolet toteavat, että osapuolten suoritusten häiriönsietoa ja palveluiden toimitusvarmuutta voidaan kehittää toiminnan jatkuvuussuunnittelun avulla. Osapuolet korostavat lisäksi 3 (3) yhteistyön merkitystä toimintavarmuuden hallinnassa. Näistä syistä osapuolet liittävät tämän sopimuksen liitteeksi 1 toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevat suositukset. Osapuolet ovat tutustuneet kyseisiin suosituksiin, verranneet omaa toimintaansa niihin ja vakuuttavat toisilleen toimintansa täyttävän kyseiset suositukset tämän sopimuksen voimassaoloajan. Osapuolella on tämän sopimuksen voimassaoloajan velvollisuus, toisen osapuolen sitä erikseen pyytäessä, esittää toiselle osapuolelle selvitys siitä, miten se on liitteen 1 suositukset täyttänyt."

3. Tahdonvarainen alihankintamalli

"Toiminnan jatkuvuus

Osapuolet toteavat, että Palveluntarjoajan häiriönsietoa ja palveluiden toimitusvarmuutta voidaan kehittää toiminnan jatkuvuussuunnittelun avulla. Osapuolet korostavat lisäksi yhteistyön merkitystä toimintavarmuuden hallinnassa. Näistä syistä osapuolet liittävät tämän sopimuksen liitteeksi 1 toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevat suositukset. Palveluntarjoaja on tutustunut kyseisiin suosituksiin ja verrannut omaa toimintaansa niihin. Palveluntarjoaja ottaa toiminnassaan suositukset huomioon ja pyrkii, niiltä osin kuin se on liiketaloudellisesti perusteltua, täyttämään kyseiset suositukset tämän sopimuksen voimassaoloajan."

4. Tahdonvarainen kumppanuusmalli

"Toiminnan jatkuvuus

Osapuolet toteavat, että osapuolten suoritusten häiriönsietoa ja palveluiden toimitusvarmuutta voidaan kehittää toiminnan jatkuvuussuunnittelun avulla. Osapuolet korostavat lisäksi yhteistyön merkitystä toimintavarmuuden hallinnassa. Näistä syistä osapuolet liittävät tämän sopimuksen liitteeksi 1 toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevat suositukset. Osapuolet ovat tutustuneet kyseisiin suosituksiin ja verranneet omaa toimintaansa niihin. Osapuolet ottavat toiminnassaan suositukset huomioon ja pyrkivät, niiltä osin kuin se on liiketaloudellisesti perusteltua, täyttämään kyseiset suositukset tämän sopimuksen voimassaoloajan."

LIITE 2: TOIMINNAN JATKUVUUDENHALLINTAA KOSKEVAT SUOSITUKSET

Johtamista koskevat suositukset

- Suositus 1: Organisaatio on tunnistanut ydintoimintoihinsa liittyvät jatkuvuuden ja erityistilanteiden hallintaa ohjaavat keskeiset tekijät, velvoitteet ja riippuvuudet
- Suositus 2: Ydintoimintojen asettamat vaatimukset jatkuvuudenhallinnalle on määritetty
- Suositus 3: Johto edellyttää organisaatiolta ydintoimintojen ja kriittisten tukitoimintojen jatkuvuudenhallinnan suunnittelua
- Suositus 4: Jatkuvuudenhallinta on organisoitu ja vastuutettu osana normaalia johtamista, toimintaa sekä kumppanuusverkoston hallintaa
- Suositus 5: Jatkuvuussuunnittelun koordinointi on vastuutettu
- Suositus 6: Jatkuvuudenhallinnalle on asetettu tavoitteisiin nähden resurssit
- Suositus 7: Jatkuvuudenhallinnan suunnittelu toteutetaan ydin- ja tukitoimintojen yhteistyönä
- Suositus 8: Viestinnän ja raportoinnin vastuut ja toimintamalli keskeisimpien sidosryhmien kanssa on määritetty ja organisoitu
- Suositus 9: Organisaation johto seuraa jatkuvuudenhallinnan kehittämistä, jatkuvuussuunnittelua sekä toimenpiteiden vaikutuksia ja kustannuksia
- Suositus 10: Erityistilanteiden hallinta on organisoitu, ohjeistettu ja huomioitu toimintamalleissa

Toiminnan ohjausta koskevat suositukset

- Suositus 11: Organisaation ja toimintaympäristön vuorovaikutus otetaan toiminnassa huomioon
- Suositus 12: Säännöllinen riskienhallintamenettely on käytössä

- Suositus 13: Riskienhallinnan tulokset ohjaavat jatkuvuuden hallinnan kehittämistä
- Suositus 14: Toiminnan jatkuvuudenhallinnan toimenpiteet tukevat organisaation ydintoiminnan tavoitteita
- Suositus 15: Palvelujen jatkuvuudenhallinta toimintaverkostossa on suunniteltu ja sovittu
- Suositus 16: Eryytilanteiden hallinnan menettelyt on suunniteltu
- Suositus 17: Kriisiviestintämenettelyt on suunniteltu ja harjoiteltu
- Suositus 18: Kriittisten toimintojen häiriöiden hallintaohjeet on laadittu, koulutettu ja toiminta harjoiteltu

Henkilöstöä ja henkilöresurssien hallintaa koskevat suositukset

- Suositus 19: Jatkuvuudenhallinnan osaamiselle on asetettu rooliksi tai tehtäväkohtaiset vaatimukset, osaamistaso tunnetaan ja osaamista kehitetään
- Suositus 20: Organisaatio kannustaa henkilöstöä noudattamaan ja kehittämään hyvää jatkuvuudenhallinnan ja tiedon turvaamisen toimintamallia
- Suositus 21: Organisaatiossa on sovittu tapa toimia valvonnassa, turvallisuuspoikkeamissa ja väärinkäytöstilanteissa
- Suositus 22: Avainroolit ja -henkilöt on tunnistettu ja varajärjestelyt on suunniteltu
- Suositus 23: Henkilöstö ja sen käyttö on suunniteltu ja mitoitettu vähintään ydintoimintojen jatkuvuudenhallinnan edellyttämällä tavalla

Kumppanuuksia koskevat suositukset

- Suositus 24: Organisaation tuotannolle kriittiset kumppanit, alihankkijat ja resurssit on tunnistettu
- Suositus 25: Sopimuksissa on vaatimukset toiminnan jatkuvuudenhallinnan toteuttamiselle
- Suositus 26: Kriittisen toiminnan jatkuvuuden hallintavelvoite on ulotettu keskeiseen toimittajaverkostoon
- Suositus 27: Yhteistoiminta kumppanien kanssa häiriö- ja erityistilanteiden hallitsemiseksi on organisoitu ja vastuutettu

toiminnan jatkuvuudenhallinnan arviointia koskeva
suositus

Suositus 28:

Jatkuvuudenhallinnan toteutumista ja tarkoituksen-
mukaisuutta seurataan ja arvioidaan

LIITE 3: HAASTATTELUKÄYNNÄLLYKSIÄ JA -KYSYMYKSIÄ

1. JATKUVUUDENHALLINNAN VAATIMUKSET

- Miten näet jatkuvuudenhallinnan toimitusketjun osana tässä hetkessä kohdeorganisaatiossa?
- Tunnistatko ja tunnistetaanko kohdeorganisaatiossa yleisesti mistä tulevat tarpeet jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi?
- Mitä puutteita näet tämän hetken prosessissa? Löytyykö tarvittavat vaatimukset ja tarpeet
- Miten prosessia tulisi kehittää?
- Millä menettelyillä varmistetaan ulkoa hankittavien palveluiden/tuotteiden jatkuvuus?
- Pitäisikö alihankkijoilta vaatia samoja velvoitteita kuin kohdeyritykseltä vaaditaan?
- Paljonko arvioit, että kriittisiä palveluja/materiaaleja hankitaan ulkoistettuna? Kuinka paljon on kriittisiä toimittajia?

2. SOPIMUKSET TOIMITUSKETJUUN (SOPIMUSHALLINTA)

- Millainen hankintasopimusprosessi on tällä hetkellä (kerro omin sanoin)
- Miten jatkuvuudenhallinta on tällä hetkellä otettu huomioon toimitusketjun sopimushallinnassa?
- Onko meillä ohjeita, miten hankintasopimusprosessi etenee tai kuka on vastuullinen prosessista?
- Kenelle kuuluu vastuu ylläpitää sopimuksia?
- Tulisiko erotella sopimukset, jotka liittyvät jatkuvuudenhallintaan

3. KRIITTISEN TOIMITTAJAN MÄÄRITTÄMINEN (TOIMITTAJAHALLINTA)

- Miten kriittinen toimittaja määritellään/valitaan jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta? /Mihin perustuu kriittisen toimittajan arviointi?
- Meillä on käytössä kriittisten toimittajien lista. Miten prosessi etenee, jotta toimittaja siirtyy listalle?
- Onko kriittisillä toimittajilla erillistä hankintakategoriaa?
- Miten toimittajavalinnoissa huomioidaan palveluntarjoajan oma jatkuvuuden hallintamalli
- Sisältyykö jatkuvuudenhallinta auditointeihin tai seurantaan?
- Kuka ylläpitää?
- Miten valmistaudutaan mahdollisiin riskeihin/tunnistetaanko tästä riskejä?
- Miten toteutamme yhteistyötä kriittisten toimittajien kanssa?

LIITE 4: HAASTATTELUVASTAUSTEN TEEMAKOHTAINEN YHTEENVETO

JATKUVUUDENHALLINNAN VAATIMUKSET

- Jatkuvuudenhallinta on pääosin huomioitu organisaation johtotasolla eikä tuotu vielä operatiivisen toiminnan osaksi.
- Jatkuvuudenhallinnan määritteet eivät ole selkeästi tunnistettuja. Tähän toivotaan lisää koulutusta ja prosessien avaamista.
- Toimitusketjuun liittyvien jatkuvuudenhallinnan vaatimusten koetaan pääosin tulevan suorituskyvyn ylläpitämisen ja kumppanuuden tarpeista.
- Sopimukset, yhteistyö ja vaihtoehtoiset toimittajat vahvistavat jatkuvuudenhallintaa toimitusketjussa.
- Vaatimusten ei tulisi lisätä organisaation kustannuksia vaan niitä tulisi tarkastella osana yhteistyötä toimittajien kanssa.

SOPIMUKSET TOIMITUSKETJUSSA (SOPIMUSHALLINTA)

- Sopimushallintaan ollaan viemässä jatkuvuudenhallinnan vaatimuksia.
- Hankintasopimusprosessin nähdään toimivan moitteettomasti. Sopimusten päävastuu on ostopäälliköillä.
- Toimitusketjuun liittyviin asiakirjoihin (tarjouspyyntö, ostotilaus, sopimus) tulisi toimittajan kriittisyyden tai hankinnan luonteen mukaan lisätä jatkuvuudenhallinnan vaatimuksia.
- Sopimukset, jotka ovat tärkeitä toiminnan jatkuvuuden kannalta, tulee tunnistaa ja luokitella seurattavuuden mahdollistamiseksi.

KRIITTISEN TOIMITTAJAN MÄÄRITTÄMINEN (TOIMITTAJAHALLINTA)

- Organisaatiotasoinen kriittisen toimittajan määrittäminen puuttuu.
- Kriittisyyttä määritellään organisaatiossa usealla tavalla
 - ostomäärät ja -kerrat, toimitusaika
 - suorituskyvyn ylläpito / oman toiminnan resurssit
 - asiakkaan vaatimukset / sopimukset.
- Kriittisyyden määrittäminen jää usein toimialan tai teknisen asiantuntijan itse päätettäväksi.
- Toimittajien auditointia ja yhteistyötä tulisi lisätä.

LIITE 5: TOIMENPIDE-EHDOTUKSET KOOTUSTI

Toimenpide	Vastuu
Uuden toimittajan valintaprosessi	
1. Jatkuvuudenhallinnan lisääminen toimittajien esitetietojen arviointiin (prosessikuvaus)	Prosessin omistaja
2. Lisäumarata valmiushenkilöstön informointiin (prosessikaavio)	Prosessin omistaja
Hankintalähteiden hallintaprosessi	
1. Potentiaalisten toimittajien valinnassa kriittisiin tekijöihin jatkuvuudenhallinnan lisääminen (prosessikuvaus)	Prosessin omistaja
2. Tuotetietojen tai vaatimusten määrittelyn kriittisiin tekijöihin jatkuvuudenhallinnan lisääminen (prosessikuvaus)	Prosessin omistaja
3. Potentiaalisten toimittajien valinnassa kriittisiin tekijöihin jatkuvuudenhallinnan lisääminen (prosessikuvaus)	Prosessin omistaja
4. Tarjouspyynnön laatimisessa menetelmiin ja ohjeisiin on huomioitava mahdolliset tarjouspyynnölle lisättävät tekstit tai liitteet jatkuvuudenhallinnan toimien suositeltavuudesta, kun kyseessä on jatkuvuudenhallintaan vaikuttava toimittaja, tai hankinta poikkeaa tavanomaisesta hankinnasta (prosessikuvaus)	Prosessin omistaja
Toimittajalaadunhallintaprosessi	
1. Toimittajan suorituskyvyn mittareiden päivittäminen	Prosessin omistaja
2. Tulosten analysointiin lisättävä painopistealueeksi myös jatkuvuudenhallinnan huomioiminen (prosessikuvaus)	Prosessin omistaja
3. Hyväksyntä-kuvauksessa auditoinnin tulosten yhteistyöhön tulisi lisätä valmiushenkilöstöä tarpeen mukaisesti (prosessikuvaus)	Prosessin omistaja
Kriittisen toimittajan määrittely	
1. Toimittajan vaikuttavuuden arviointi -portfolion käyttöönotto	Osto-organisaatio, toimialat
2. Yhteistyön lisääminen toimittaja-arvioinneissa	Osto-organisaatio, toimialat, tekninen asianhoitaja, valmiusorganisaatio
3. Kriittisten toimittajien listan päivitys/siirto dokumenttienhallintajärjestelmään	Osto-organisaatio, toimialat
4. Dokumenttienhallintajärjestelmään lisättävät muutokset	
A. Pääasiallinen syy valita toimittaja -valintaan tulee lisätä jatkuvuudenhallinnan määrätyt	Osto-organisaatio, dokumenttienhallintajärjestelmän pääkäyttäjä
B. Toimittajan vaikuttavuus -valintaan lisäys jatkuvuudesta	Osto-organisaatio, dokumenttienhallintajärjestelmän pääkäyttäjä

C. Kentän lisääminen jatkuvuudenhallinnan kannalta kriittiselle toimittajalle. Mahdollistaa raportoinnin sekä ilmoituksen valmiusorganisaatiolle	Osto-organisaatio, dokumenttienhallintajärjestelmän pääkäyttäjä
D. Uuden toimittajan valintaprosessin tehtäväkierron lisääminen	Osto-organisaatio, dokumenttienhallintajärjestelmän pääkäyttäjä
5. Uuden toimittajan arviointilomakkeelle tulee lisätä tarkasteltavaksi osa-alueeksi toimittajan jatkuvuudenhallinta	Osto-organisaatio
6. Uuden toimittajan arviointilomakkeen toimituksen yhteyteen lisättävä "Toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevat suositukset"	Osto-organisaatio
Hankintasopimushallintaprosessi	
1. Prosessikuvauksessa neuvottelun läpivientiin ja neuvottelutuloksen hyväksyntään lisätään osallistuvaksi tarpeen mukaan valmiushenkilö	Prosessin omistaja
2. Dokumenttienhallintajärjestelmään tehtävät muutokset	
A. Lisätään sopimukselle mahdollinen toinen vastuuhenkilö, esimerkiksi tekninen asiantuntija	Osto-organisaatio, dokumenttienhallintajärjestelmän pääkäyttäjä
B. Lisätään kenttä, josta selviää sopimuksen sisältävän jatkuvuudenhallintaan kohdistuvia toimenpiteitä. Mahdollistaa myös raportoinnin.	Osto-organisaatio, dokumenttienhallintajärjestelmän pääkäyttäjä
C. Sopimuksen päivittämiseen tehtäväkierron lisääminen	Osto-organisaatio, dokumenttienhallintajärjestelmän pääkäyttäjä
Luodaan vaihtoehtoiset tarjouspyyntö-, tarjous-, tilaus- ja sopimus pohjat käyttäen pohjatietona Huoltovarmuuskeskuksen tuottamia mallisopimuslausekkeita	Osto- ja myyntiorganisaatio
Auditointi	
1. Auditointiviksi toimittajiksi lisätään myös jatkuvuudenhallinnan kannalta kriittiset toimittajat	Laatuorganisaatio, osto-organisaatio
2. Auditointilomakkeen muutokset	
A. Toimittajahallinta-välilehdelle lisätään kysymys, miten yrityksen toimittajavalinnassa huomioidaan jatkuvuudenhallinta	Laatuorganisaatio
B. Standardit ja normistot -välilehdelle lisätään oma osio jatkuvuudenhallinnan kysymyksille	Laatuorganisaatio
Yhteistyö	
1. Yhteistyötapaamisten ja -harjoitusten järjestäminen	Valmiusorganisaatio
2. Yhteistyön lisääminen kohdeorganisaation sisällä	Osto-organisaatio, toimialat, valmiusorganisaatio
3. Jatkuvuudenhallinnan jalkauttaminen toimialoille	Valmiusorganisaatio