



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

RISKIKARTOITUKSEN JA JATKUVUUSSUUN- NITELMAN TOTEUTUS YRITYKSELLE X

Ilari Heikkonen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Liiketalous



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HEIKKONEN ILARI

Riskikartoituksen ja jatkuvuussuunnitelman toteutus yritykselle X

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 23 sivua

Marraskuu 2017

Opinnäytetyön tavoitteena oli varmistaa riskikartoituksen ja jatkuvuussuunnitelman onnistuminen teoreettisesta näkökulmasta, eikä pelkästään yrityksen omien tavoitteiden kannalta. Vertailulla saatiin käsitys jatkuvuussuunnitelman ja riskikartoituksen luotettavuudesta, sekä pystyttiin haastamaan yrityksen toimintatapa toteuttaa nämä prosessit.

Opinnäytetyöntekijä oli töissä yrityksessä X opinnäytetyötä tehdessään ja riskikartoitus ja jatkuvuussuunnitelma tehtiin työnantajan toimeksiannon perusteella. Yritys X toimii finanssialalla ja työnantajan kanssa sovittiin, ettei yrityksen nimeä mainita työssä.

Jatkuvuussuunnitelma ja riskikartoitus ovat yrityksen riskienhallintaan liittyviä osia, jotka oli viimeksi päivitetty noin kolme vuotta aiemmin. Tehtävänä oli tehdä kokonaan uusi riskikartoitus ja jatkuvuussuunnitelma, joka palvelisi paremmin nykyisiä yrityksen tarpeita. Yritys halusi selkeät ohjeet vakaviin kriisitilanteisiin ja pienemmät riskit ja vahingot haluttiin sivuuttaa. Tietoa näihin kerättiin haastatteluista ja neuvotteluista, sekä tekemäni aiheeseen liittyvän kirjallisuuden perusteella.

Riskikartoituksessa kartoitettiin henkilö- ja yrityspuolen riskit pankki- ja vakuutusosalta. Tämän perusteella laadittiin jatkuvuussuunnitelma, jossa oli isoimpien riskien osalta ohjeet, kuinka toimitaan.

Tuloksena saatiin yrityksen tarpeita palveleva jatkuvuussuunnitelma, mutta riskikartoitus jäi kiireisen aikataulun vuoksi suppeaksi ja kaikkia pienempiä riskejä ei voitu kartoittaa. Teorian pohjalta tätä ratkaisua voidaan kyseenalaistaa ja sille ei löydy tukea. Oli kuitenkin yrityksen tahtotila, ettei pieniä riskejä käsitellä, joten kokonaisuuden kannalta sillä ei ollut isoa merkitystä. Tulokseksi voidaan myös laskea, että yrityksessä sovittiin, ettei riskikartoitus jää tähän yhteen kertaan, vaan se otetaan jatkossa joka vuosi esiin.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HEIKKONEN ILARI:
The Risk Analysis and a Continuation Plan for Company X

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 23 pages
November 2017

The purpose of this thesis was to ensure the success of the risk analysis and the continuation plan from the theoretical point of view, not only meeting the company's own requirements. By comparing the implementation of the continuation plan and risk analysis to the theory, these processes could be challenged and evaluated more critically.

This thesis was written while the author was working for Company X, and the company had a need for the risk analysis and the continuation plan. The risk analysis and the continuation plan had a guideline by Company X, which had to be followed to a certain degree. Company X operates in the finance and insurance sector in Finland. According to an agreement with the company, the name of the company was left out from the thesis.

The continuation plan and risk analysis are parts of the company's risk management and they were last updated three years before this project took place. Company X wanted to update the continuation plan and risk analysis completely to better serve the company's needs. Company X wanted to have a clear manual for acting in situations with a major crisis. Smaller risks and damages wanted to be left out because the page size was limited. The data for making the continuation plan and risk analysis was gathered through interviews and by studying the theory on the subject.

The risk analysis was carried out by analyzing the risks of private customers and corporate customers in the banking and insurance industry. This analysis made it possible to produce a continuation plan to meet Company X's needs.

The continuation plan was accomplished through the processes that met the requirements but the risk analysis was cut too short because of the lack of time. A critical decision was made to accept the risk analysis as it was but there were still minor risks that couldn't be processed in the given time frame. They were decided to be too small to waste more time and that is why they were skipped in the risk analysis process. Minor risks should not affect the outcome of the continuation plan from Company X's point of view.

Keywords: risk management, continuation plan, risk analysis

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 RISKIT JA RISKIENHALLINTA	6
2.1 Riskien luokittelut	6
2.2 Henkilöstöriskit	6
2.4 Riskienhallinta yrityksissä.....	7
3 RISKIENHALLINTAPROSESSI.....	9
3.1 Riskienhallintaprosessin lähtökohdat	9
3.2 Riskien tunnistaminen ja analysointi	10
3.2.1 Riskien tunnistaminen.....	10
3.2.2 Riskien analysointi.....	11
3.3 Riskien hallintakeinot	11
3.4 Riskeihin varautuminen ja ehkäiseminen	12
3.5 Riskien seuranta ja kehitys	13
4 JATKUVUUSSUUNNITELMA	14
5 RISKIENHALLINTAPROSESSI YRITYKSESSÄ X	16
6 RISKIEN KARTOITUS YRITYKSESSÄ X	17
7 RISKIEN VÄLTTÄMINEN YRITYKSESSÄ X.....	19
8 JATKUVUUSSUUNNITELMA YRITYKSESSÄ X.....	21
8.1 Jatkuvuussuunnitelman toteutus	21
8.2 Jatkuvuussuunnitelman rakenne	21
9 POHDINTA	23
LÄHTEET.....	24
LIITTEET	25
Liite 1. Yrityksen X puhelin ja verkkopalveluiden jatkuvuussuunnitelma	25

1 JOHDANTO

Yritykset kohtaavat tänä päivänä monenlaisia riskejä liiketoiminnassaan. Riskillä tarkoitetaan mahdollisuutta jonkin pahan tai epämiellyttävän asian tapahtumiseen (Webster's dictionary 2016).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata toteutetun riskikartoituksen ja jatkuvuus-suunnitelman prosessia yrityksessä X ja verrata toteutuneita prosesseja teoriaan. Riskikartoituksessa tavoitteena oli tarkastella yrityksessä esiintyviä riskejä yritys- ja henkilöasiakkaiden vakuutus- ja pankkipalveluiden osalta puhelin- ja verkkopalveluiden näkökulmasta. Jatkuvuussuunnitelma tehtiin riskikartoituksen pohjalta ja sen tavoitteena oli luoda toimintaohjeet vakavimpien riskien varalle. Opinnäytetyössä keskitytään vertaamaan näiden prosessien toteutusta yrityksessä yleiseen teoriaan. Tarkastellaan myös kriittiseltä näkökannalta missä asioissa onnistuttiin ja missä ei.

Riskikartoitus ja jatkuvuus-suunnitelma tehtiin yritykseen X vuoden 2014 aikana. Molemmat dokumentit laadittiin haastatteluiden pohjalta ja käyttämällä hyväksi yrityksen sisällä olevia riskienhallinta-asiantuntijoita. Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantona yritykseltä yrityksen omien tarpeiden takia. Raportin tekijä oli riskikartoituksen ja jatkuvuus-suunnitelman laatimisen aikaan töissä yrityksessä.

Opinnäytetyössä on aluksi kerrottu yleisesti riskienhallinnan prosesseista ja myöhemmin paneudutaan, miten tämä toteutettiin kyseisessä yrityksessä.

2 RISKIT JA RISKIENHALLINTA

2.1 Riskien luokittelut

Yrityksissä riskit jaetaan usein strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Strategiseksi riskiksi luetaan yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet, sellainen voi myös olla asiakaskäyttäytymisen muutos. Operatiiviset riskit ovat liiketoiminnassa esiintyviä riskejä, esimerkiksi epäonnistunut henkilöstöjohtaminen tai tietojärjestelmän kaatuminen. Taloudellisia riskejä ovat esimerkiksi sopimusriskit ja rahaprosesseihin liittyviä riskejä, joita ovat muun muassa yrityksen kassamaksuja, sijoituksia ja voitonjakoja. Vahinkoriskeihin kuuluu konkreettisempia riskejä kuten tulipaloriskit, toimiloihin liittyvät muut riskit ja työntekijöiden työturvallisuusriskit. (Viitala & Jylhä 2013, 342.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään riskeihin, jotka liittyvät yrityksen X toimintaan. Luonnonkatastrofit kuten maanjäristykset ja tsunamit jätetään tietoisesti pois, kuten myös erittäin pienen todennäköisyyden riskejä kuten terroristi-iskut.

2.2 Henkilöstöriskit

Viitala ja Jylhä (2013, 346) kertovat millaisia riskejä sisältyy henkilöstöön. Osaamispuutteellinen riski on erittäin suuressa merkityksessä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ja esimerkiksi avainhenkilöiden äkillinen lähtö voisi aiheuttaa pahimmassa tapauksessa pitkänkin katkoksen liiketoimintaan. Työntekijöiden työssä jaksaminen on yksi osa-alue henkilöstöriskeistä, sillä väsynyt työntekijä usein menettää kykynsä luovuuteen ja estää usein työssä kehittymisen.

Henkilöstöriskeihin kuuluu myös yrityksen omaisuuteen kohdistuvat vahingon teot kuten varkaus ja ilkivalta sekä tahallinen työnantajan maineen pilaaminen. Näitä riskejä pystytään kontrolloimaan esimiestyöllä, jonka tehtävänä on löytää keinoja motivoida työntekijöitä ylläpitää työhyvinvointia. Rekrytointiprosessi on myös erityisen tärkeä yrityksissä, joissa työnantajalla on erittäin suuri maineriski tai materiaallinen riski työntekijän väärinkäytösten suhteen. Rahoitusala on yksi esimerkki, jossa työntekijä voi pystyä tekemään lyhyessä ajassa erittäin ison taloudellisen tappion yritykselle käyttämällä valtuuksiaan väärin. (Viitala & Jylhä 2013, 342.)

Maineriskeistä on esimerkkejä kuten Nordea, joka jäi kiinni 2016 keväällä sattuneessa tietovuodossa, että he ovat auttaneet asiakkaitaan perustamaan yhtiöitä ulkomaille ja välttämään verojen maksamista sen avulla. 8.4.2016 Kauppalehden julkaisemassa artikkelissa maineasiantuntija Pekka Aula (2016) arvioi että nyt kun riski toteutui, se saattaa pahimmassa tapauksessa kaataa koko pankin tai ainakin aiheuttaa tuntuvaa vahinkoa ja vaikeuttaa toimintaa jatkossa.

2.4 Riskienhallinta yrityksissä

Yrityksissä riskeihin varaudutaan usein tavallista ajattelua käyttämällä ja tehdään asioita mahdollisimman turvallisella tavalla, jotta vahingoilta säästytään. Ihmiset ottavat luonnostaan pieniä riskejä joka päivä niin arki- kuin työelämässä. Työelämässä pieniksi riskeiksi voidaan ajatella esimerkiksi tilanteita, kun työntekijä jättää työkaluja lukitsemattomaan tilaan ja tietää, että ne voidaan varastaa. Tässä kohtaa työntekijä itse arvioi riskin suuruutta ja tekee päätöksen punnitessa hyötyjä ja haittoja. Toinen työntekijä uskaltaa jättää 100 euron työkalut lukitsemattomaan tilaan, kun taas varovaisempi työntekijä ei uskaltaisi tällaista riskiä ottaa. Arkielämässä ihminen ottaa esimerkiksi tietoisesti riskin, kun lähtee asunnostaan ulos ja hetken päästä alkaa miettimään jäikö ulko-ovi auki, mutta päättää olla palaamatta tarkastamaan asiaa.

Yritystoiminnassa suurimmista riskeistä ja niiden hallintaan liittyvistä toimenpiteistä päätetään yleensä yrityksen johdossa. Yritystoiminnassa ei voida kokonaan eliminoida riskejä, joten käytännössä jokainen tehty päätös sisältää jonkinlaisen riskin. Yritykset pysyvät pienentämään omia riskejään esimerkiksi vakuutusten avulla. Yritys voi vakuuttaa toimitilat ja näin pienentämään niihin kohdistuneiden riskien vaikutusta. Suomen lainsäädäntö varmistaa jo omalta osaltaan riskien hallintaa, kun lakiin on kirjattu pakolliseksi esimerkiksi poistumisreittien merkitseminen, sekä pelastussuunnitelman laatiminen (Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 4.9.2003/787.)

Yrityksissä käydään jatkuvaa tasapainottelua riskinoton ja riskien välttämisen kanssa. Usein enemmän riskejä sisältävä päätös voi olla yritykselle tuottoisampi kuin riskittömämpi päätös. Tämä voi olla esimerkiksi päätös lähteä laajentamaan yritystoimintaa useammalle paikkakunnalle ja toimipisteeseen. Yritys tavoittelee tällä riskinotolla suurempaa liikevaihtoa ja haluaa saada isomman osan markkinoista ja tätä kautta kasvattaa myös

liikevoittoa. Riskinä on, että yritystoiminta ei lähde tuottamaan uusissa toimipisteissä ja tästä aiheutuu kustannuksia. Pahimmassa tapauksessa riskit voivat johtaa koko yrityksen kaatumiseen.

3 RISKIENHALLINTAPROSESSI

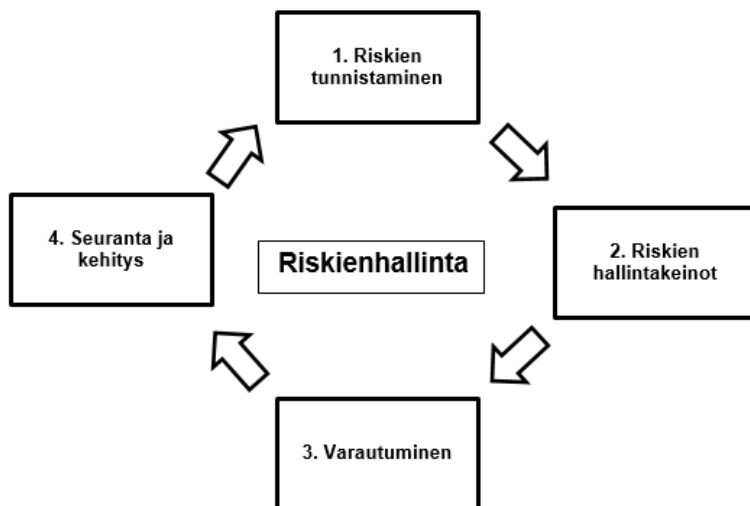
Tässä luvussa tarkastellaan teoriaa riskienhallintaprosessien taustalla. Kuvattua teoriaa verrataan myöhemmin käytännössä tehtyyn riskikartoitukseen ja jatkuvuussuunnitelmaan. Riskienkartoitusta ja jatkuvuussuunnitelmaa pyritään arvioimaan mahdollisimman kriittisesti ja useammalta kannalta.

3.1 Riskienhallintaprosessin lähtökohdat

Riskienhallintaprosesseissa lähtökohtana on se, että määritellään ulkoiset ja sisäiset taustatekijät. Näistä tekijöistä halutaan määritellä sellaiset, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaympäristöön. Tämän tavoitteena on luoda prosessi, joka helpottaa tunnistamaan ja käsittelemään yrityksen tavoitteisiin kohdistuvia riskejä. Tarkoituksena on myös luoda hallintakeinoja näille riskeille. (Suomen Riskienhallintayhdistyksen 2016.)

Guide to Risk Assessment & Response –julkaisun (2012) mukaan riskienhallintaprosessi voidaan jakaa esimerkiksi seitsemään osaan. Julkaisussa kerrotaan, kuinka prosessi etenee: Ensin pitää ymmärtää yrityksen tavoitteet ja toimintaympäristö, ennen kuin voidaan tunnistaa, analysoida ja arvioida riskejä. Tämän jälkeen pitää miettiä, miten reagoidaan riskien sattuessa ja sen lisäksi riskejä pitää jatkuvasti kartoittaa, eikä prosessi voi jäädä kerta luontoiseksi. Viimeinen vaihe on riskien raportointi eteenpäin. Tämä malli sisältää useamman portaan verrattuna Suomen Riskienhallintayhdistyksen neljän vaiheen malliin, mutta lähestymistapa on hyvinkin samankaltainen.

Kuvio 1 havainnollistaa Suomen Riskienhallintayhdistyksen neljän vaiheen mallia, jotka on avattu seuraavissa kappaleissa tarkemmin.



KUVIO 1. Riskienhallintaprosessi (Suomen Riskienhallintayhdistys 2016)

3.2 Riskien tunnistaminen ja analysointi

3.2.1 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistaminen ja arviointi ovat tärkein osa yrityksen riskienhallintaprosessia. Riskit tulee tunnistaa ja arvioida oikein, jotta niihin voidaan varautua oikealla tavalla ja löytää keinot välttämään ne.

Yksi tapa hoitaa riskien tunnistaminen on tehdä riskikartoitus. Riskikartoituksessa valitaan tietty riskilaji ja analysoidaan se eli tehdään riskianalyysi. Yrityksen tulisi päättää millaisella tarkkuudella se halutaan tehdä, sillä olosuhteet ovat usein yrityksissä vaihtuvia ja tämän myötä myös riskit muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Riskit tulisi aina tarpeen mukaan arvioida uudelleen, jos yrityksessä tapahtuu muutoksia tai yrityksen toimintaympäristö muuttuu. Tärkeintä on kuitenkin pitää huolta, että organisaation merkittävimpien tavoitteisiin vaikuttavat riskit on aina huomioitu ja ajan tasalla. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2016.)

3.2.2 Riskien analysointi

Riskianalyysissä keskitytään normaalisti riskin todennäköisyyden, vahinkotiheyden ja riskien seurauksien arviointiin. Yrityksissä usein pyritään tässä vaiheessa selvittämään millaiset riskit ovat yritykselle todellisia riskejä ja mitkä riskit ovat merkityksettömiä. Riskianalyysia pystytään viemään vielä syvemmälle tekemällä esimerkiksi business impact- analyysi. Tässä pyritään tunnistamaan yrityksen liiketoiminnalle välttämättömät toiminnot ja prosessit. Yritysten tuotto tulee tuotteiden ja palveluiden myymisestä ja erityisesti riskit, jotka vaikuttavat näiden tuottamiseen tai myyntiin, ovat vaarallisia yrityksen liiketoiminnalle. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2016)

Haines (2004, 21–22) kertoo mitä tulisi ottaa huomioon riskianalyysissä. Hän kehottaa vastaamaan muun muassa kysymyksiin: Mitä voi mennä pieleen? Kuinka todennäköistä tämä on? Mitkä ovat seuraukset? Mitä on tehtävissä, mitä vaihtoehtoja on? Miten nykyiset päätökset vaikuttavat tulevaisuuden mahdollisuuksiin?

Katastrofaalisia riskejä ei tulisi verrata usein sattuviin ja pieniä vahinkoja aiheuttaviin riskeihin riskianalyysia tehdessä. Katastrofaalisia riskejä yritykselle voi olla toiminnasta riippuen esimerkiksi tuotantorakennuksen palaminen. Näitä riskejä ei tulisi verrata keskenään, sillä pieniin ja usein toistuviin riskeihin pystytään helposti puuttumaan ja voidaan laskea, kuinka kannattavaa ne olisi eliminoida. Isommat riskit sen sijaan voivat kaataa koko yritystoiminnan, jos yritys ei ole niihin varautunut. Riskianalyysissa voidaan lähteä laskemaan, onko kannattavaa eliminoida riski vai hyväksytäänkö kyseinen riski. Tilanteessa, jossa riskin poistaminen aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin mitä riskin toteutuminen aiheuttaa, riskiä ei välttämättä ole järkevää lähteä eliminoidaan. Riskianalyysissä tulisi ottaa myös huomioon yrityksen maineriski, eikä vain pelkästään rahallista menetystä. (Haines 2004, 22–23.)

3.3 Riskien hallintakeinot

Vahinkojen ennaltaehkäisyä yritykset voivat toteuttaa usealla eri tavalla. Yritykset välttävät esimerkiksi osamaksusopimusten tekemistä henkilöiden kanssa, jolla on maksuhäiriömerkintä. Yritykset valitsevat myös tarkoin yhteistyökumppanit ja kumppanien luotet-

tavuuden arviointi on tärkeä osa onnistunutta yritystoimintaa. Yritykset voivat myös yrittää poistaa kokonaan tietyt riskit, mutta tällöin pitää aina arvioida mitä kustannuksia toimenpide aiheuttaa verrattuna riskin mahdollisiin haittoihin. (Vahtiohje 2016.)

Riskejä voi myös kontrolloida vakuuttamalla yritystoimintaa. Suomalaiset vakuutusyhtiöt tarjoavat useita eri vaihtoehtoja yrityksille, jolla he voivat siirtää riskejä maksua vastaan vakuutusyhtiölle. Esimerkkeinä yrityksille tyypillisistä vakuutuksista on liiketilojen ja omaisuuden vakuuttaminen varkaus ja palovahinkojen varalta. (OP 2016.)

Tyypillisiä toimenpiteitä yrityksissä voi olla esimerkiksi vanhojen laitteiden vaihtaminen uudempiin, joissa on turvallisuusasiat kehitetty pidemmälle. Riskejä voidaan myös pienentää huoltamalla laitteet säännöllisesti ja tarkkailemalla niiden kuntoa.

3.4 Riskeihin varautuminen ja ehkäiseminen

Tämä vaihe sisältää paljon käytännön työtä ja vaatii usein yhteistyötä, jos työpaikalla halutaan saada riskit vähenemään. Moni riskiestä perustuu inhimillisiin virheisiin ja huolimattomuuteen ja niiden mahdollisuutta toteutua pystytään ehkäisemään, jos saadaan ihmiset sitoutettua yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. (Vahtiohje 2016.)

Keino, jolla lähes jokainen yritys suojaa omaan toimintaansa, on vakuutukset. Suomessa lakisääteinen tapaturmalaki tuo väkisinkin jonkinlaista suojaa yrityksen työntekijöille. Yritykset kuitenkin usein vakuuttavat omaa toimintaansa monen muunkin vakuutuksen avulla. Tyypillistä on, että vakuutetaan toimitilat tulipalojen, luonnonilmiöiden, varkaus ja ilkivaltavahinkojen varalta. Yrityksillä on usein myös vastuuvakuutuksia, jotka antavat turvaa, jos yrityksen työntekijät omalla toiminnallaan aiheuttavat vahinkoa ulkopuolisen omaisuudelle. (OP 2016.)

Henkilöstöön liittyviä riskejä on kuitenkin usein vaikea vakuuttaa. Pienissä yrityksissä voi olla useita korvaamattomia henkilöitä, jotka hallitsevat oman alueensa, joista muut eivät välttämättä tiedä juuri mitään. Esimerkiksi henkilön äkillinen menehtyminen saattaa aiheuttaa ison menetyksen yritykselle ja pahimmassa tapauksessa seisauttaa toiminnan. (Vahtiohje 2016.)

3.5 Riskien seuranta ja kehitys

Riskien sattumisen jälkeen on syytä, analysoida miten riskeihin oli varauduttu. Yrityksen kannattaa tarkistaa, oliko riski tunnistettu ja oliko siihen luotu hallintakeinoja tai varauduttu jollain muulla tavalla. Tämän jälkeen voidaan analysoida, miten nämä toimivat ja oliko tämä kokemuksen mukaan hyvä tapa pienentää vahingon määrää. Seuraavaksi voidaan analysoida yrityksen sisäistä toimintaa riskin sattuessa. Olisiko joku asia voitu hoitaa paremmin ja jos oltaisiin, niin tämä malli voidaan kirjata ylös esimerkiksi jatkuvuus-suunnitelmaan. Tässä vaiheessa on tärkeintä, että riskeistä opitaan ja tarkastellaan omaa toimintaa mahdollisimman kriittisesti. (Suomen riskienhallintayhdistys 2016.)

4 JATKUVUUSSUUNNITELMA

Kaikkia riskejä ei pystytä eikä ole rahallisesti kannattavaa lähteä eliminoimaan, joten väistämätöntä on, että yrityksissä niitä sattuu. Yritysten tulisi olla varautuneita, miten riskien sattuessa tulisi toimia. Yrityksillä tulisi olla valmiit toimintaohjeet, koska riskin sattuessa ei välttämättä ole aikaa miettiä ja ajattelua saattaa häiritä nopeasti kehittynyt tilanne. Yritys voi kirjjata näitä toimintaohjeita esimerkiksi jatkuvuussuunnitelmaan, joka on yrityksen johdon saatavilla. Jatkuvuussuunnitelman tulisi sisältää valmiit toimintamallit riskien sattumisen varalle ja sen tulisi olla helposti saatavilla yrityksen sisällä. Dokumenttiin olisi myös syytä tutustua, jotta reagointi riskien sattuessa olisi nopeampaa. (Swanson ym. 2010, 5.)

Jatkuvuussuunnitelman tärkein tehtävä on varmistaa, että riskin toteutuessa yrityksen tärkeimmät toiminnot jatkuvat. Jatkuvuussuunnitelma voidaan jakaa koskemaan koko organisaatiota tai yhtä yksikköä. Tärkeää on valmiiksi miettiä, mitkä yrityksen toiminnot ovat sille tärkeimpiä ja että ne pystytään turvaamaan ja palauttamaan toimintaan mahdollisimman tehokkaasti. Suunnitelmaan tulee määritellä kaikki toiminnot, jotka halutaan suojella, vastuuhenkilöt ja prioriteetti näiden toimintojen välillä. (Swanson ym. 2010, 8.)

Jatkuvuussuunnitelmaan sisällytetään usein myös ohjeistus kommunikoinnista kriisien aikana. Yrityksellä tulee olla tiedossa, ketkä henkilöt ovat yhteydessä mediaan ja mitä he voivat kertoa. Kommunikoinnin merkitys korostuu yritykselle, jonka palveluista ihmiset ovat riippuvaisia ja pienikin katkos palvelussa voi aiheuttaa hankaluuksia. (Swanson ym. 2010, 9.)

Yrityksillä, jotka ovat riippuvaisia tietojärjestelmistä, tulisi olla suunnitelma, miten järjestelmät pysyvät toiminnassa riskin toteutuessa. Suunnitelma voidaan tehdä siitä, miten järjestelmät siirretään toiseen paikkaan tai hajautetaan alun perin useampaan eri paikkaan. (Swanson ym. 2010, 10.)

Kaikkia riskejä ei pystytä, eikä ole rahallisesti kannattavaa lähteä eliminoimaan, joten väistämätöntä on, että yrityksissä niitä sattuu. Yrityksillä riskinotto tarkoittaa usein voiton tekemistä, mikä on yrityksen jatkuvuuden kannalta välttämätöntä. Pankit ottavat ris-

kejä myöntäessään luottoa ja se on osa niiden liiketoimintaa. Toimitilariskit ja henkilös-
töriskit ovat kuitenkin riskejä, jotka eivät suoranaisesti tuota yrityksille rahaa ja sen takia
niitä tulisi välttää. (Kaplan. 2012.)

5 RISKIENHALLINTAPROSESSI YRITYKSESSÄ X

Aiemmassa luvussa käytiin läpi Suomen riskienhallintayhdistyksen riskienhallintateoriaa. Riskienhallintaprosessi toteutettiin yrityksessä X kolmessa osassa. Ensiksi käytiin läpi yrityksen toiminnot ja niihin vaikuttavat tekijät. Tämän avulla mahdollistettiin seuraava vaihe eli riskikartoituksen tekeminen. Viimeisenä oli jatkuvuussuunnitelman tekeminen, mikä sisälsi käytännössä samoja asioita kuin prosessin vaiheet: varautuminen vahinkoihin ja vahinkojen seuranta ja niistä oppiminen.

Yrityksen tärkeiden toimintojen tunnistaminen toteutettiin yrityksessä lähinnä useiden haastatteluiden muodossa. Haastatteluissa haastateltiin yrityksen neljältä eri osa-alueelta vähintään yhtä henkilöä. Haastatteluiden tuloksena voidaan sanoa, että yrityksen eri toiminnoista saatiin selkeä kuva. Paremmin olisi voitu toteuttaa yrityksen toimintojen arvioinnin raportointi, sillä varsinainen raportti jäi hyvin yksinkertaiseksi. Raportti toteutettiin niin, että yksikön päälliköille lähetettiin sähköpostitse lyhyt yhteenveto yrityksen eri toiminnoista. Isoin puute oli se, että eri toimintojen vertaileminen keskenään oli raportin pohjalta vaikeaa.

Raportti oli kuitenkin onnistunut siinä mielessä, että se oli ytimekäs ja siinä eroteltiin yrityksen tärkeimmät toiminnot. Raportti antoi valmiudet edetä seuraavaan vaiheeseen eli riskikartoitukseen. Raportin hyväksyivät myös yrityksen yksiköiden päälliköt, jotka arvioivat raportin onnistuneeksi.

6 RISKIEN KARTOITUS YRITYKSESSÄ X

Riskien välttämisen kannalta on tärkeää, että aluksi riskit kartoitetaan. Tämä voidaan yrityksillä toteuttaa monella tapaa, mutta Yrityksessä X päätimme toteuttaa riskikartoituksen pienten työpajojen kautta. Pohdimme yrityksen yksikönpäällikön kanssa, mikä olisi sopiva jako työpajaryhmille. Päätimme, että parhaimman tuloksen saamme jakamalla työpajat neljään eri ryhmään: henkilöasiakkaiden vakuutuspalvelut, henkilöasiakkaiden pankkipalvelut, yritysasiakkaiden vakuutuspalvelut ja yritysasiakkaiden pankkipalvelut. Sovimme lisäksi yksikönpäällikön kanssa jo tässä vaiheessa, kenelle tehty riskikartoitus tullaan esittelemään ja ketkä ovat vastuuhenkilöitä riskien hallinnassa, kuten myös Miller, Engemann & Yagr (2006, 27) suosittelevat tekemään. Näiden henkilöiden kanssa pohdittiin ennen riskikartoitusta mitkä olivat tiedossa olevat isot riskit, jotka halutaan käsitellä. Sovimme myös, mitä riskejä ei käsitellä. Riskikartoitus haluttiin pitää ytimekkäänä, mutta samalla haluttiin myös olla avoimia uusille näkökulmille. Riskienkartoitukseen oli varattu jokaiselle osallistujalle muutama tunti aikaa palaveria varten. Suhteellisen lyhyt aika oli yksi haaste, jonka tiedettiin vaikeuttavan riskien kartoituksen tekoa.

Riskien hallinnassa lähetettiin jokaiselle osallistujalle Excel-pohja, johon oli esimerkkinä listattu muutama riski, riskin selitys, arvioi riskin toteutumismahdollisuudesta, riskin euronääräisestä vaikutuksesta, mainevaikutuksesta, hyväksytäänkö riski ja riskiä pienentävät tekijät. Riskikartoitukseen osallistujien tuli pohtia omaan palveluun ja toimintaan liittyviä niin sisäisiä ja ulkoisia riskejä ja kirjata ne Excel-pohjaan ja lähettää tiettyyn päivämäärän mennessä takaisin minulle. Tämä tehtiin, koska koimme, että yksi muutama tunnin mittainen palaveri olisi liian lyhyt aika käymään noin 4-5 hengen ryhmissä läpi koko riskien kartoitus.

Itse riskikartoituksessa oli mukana erilaisia tekijöitä, tarkoituksena oli saada mahdollisimman monta eri näkökulmaa, jotta kartoitus olisi mahdollisimman laaja ja realistinen. Mukana oli niin asiakasneuvoja, kuin myös yksikönpäälliköitä ja myös riskien hallintapäällikkö.

Hannu Kuusela ja Reijo Ollikainen (2005, 135) kirjoittavat siitä, kuinka riskienhallinnan tulisi olla kokonaisvaltaista ja yrityksen sisällä pitäisi olla yhtenäiset käytännöt, jotka helpottavat mittaamista. Käytimme omassa riskienkartoituksessa ennakkoon sovittua poh-

jaa, joka oli riskienhallintapäällikön hyväksymä ja oli yleisesti käytössä koko konsernissa. Tämä helpotti huomattavasti riskien raportointia eteenpäin ylimmälle johdolle ja eri osastojen välisten raporttien yhdistämistä. Kuusela ja Ollikainen (2005, 136) kertovat, että yhteisellä mallilla saadaan tasapainoinen kuva yrityksen riskeistä. Riskikartoituksessa oli kuitenkin erittäin paljon arvioita ja monta riskiä oli mahdotonta arvioida tarkasti. Riskien maksimivaikutukset voivat olla miljoonia, mutta kukaan ei pysty arvioimaan, kuinka monta miljoonaa. Koska riskien vaikutukset ovat epätarkkoja arvioita, on tärkeää, että tämä tieto välittyy myös eteenpäin, kun lukuja viedään yhteiselle raportille. Ongelmaksi tulee, että tietyillä osastoilla pystyttiin arvioimaan operatiivisten riskien suuruuksia erittäin tarkasti ja toisissa arviointi oli erittäin vaikeaa. Tämän vuoksi yhtenäiset menetelmät eivät välttämättä joka paikassa sovi suoraan, jos ei osata ottaa huomioon vaikuttavia tekijöitä.

Kuusela ja Ollikainen (2005, 138) kirjoittavat myös, miten riskienhallinta tulisi ottaa käyttöön. He kuvaavat, että yrityksestä riippuen riskikartoituksen mittarit tulisi rakentaa tarpeiden mukaan. Päädyimme yleisesti yrityksessä käytössä olleeseen asteikkoon, jotta luokittelu ja raportointi helpottuvat. Esimerkiksi riskin todennäköisyys merkittiin tavalla: kuinka monta kertaa vuodessa todennäköisesti riski tapahtuu? 1 = kerran vuodessa 0,1 = kerran kymmenessä vuodessa. Maineriskiä arvioitiin asteikolla 1-5, 1 = ei maineriskiä, 5 = näkyvyys kansainvälisessä mediassa.

Riskien tunnistaminen ei saisi jäädä yrityksessä vain kertaluontoiseksi tapahtumaksi, vaan riskit tulisi kirjata säännöllisesti (Kuusela & Ollikainen (2005, 139).

7 RISKIEN VÄLTTÄMINEN YRITYKSESSÄ X

Miller, Engemann & Yagr (2016) kirjoittavat, että on tärkeää miettiä ulkoisia riskejä ja pienentää niiden aiheuttamia tappioita. Ulkoisia riskejä ovat esimerkiksi maanjäristykset, tulivuorenpurkaukset hurrikaanit ja hyökyaallot. Suomalaisen yrityksen näkökulmasta nämä ovat kuitenkin epäolennaisia riskien hallinnassa. Yrityksen kuitenkin kannattaa käyttää samaa strategiaa mitä he ehdottavat, eli miettimään esimerkiksi paloturvallisuutta. Suomessa tulipalot ja vesivahingot voivat aiheuttaa yrityksen toimintaan ison keskeytyksen. Yritysten tulisi toimipaikkaa valittaessa arvioida toimintaympäristön riskit tarkasti. Isoa datakeskusta, ei kannata sijoittaa paikkaan, jossa sähkölinjat kulkevat metsäisellä alueella ja yhden puun kaatuminen voi aiheuttaa sähkökatkoksen.

Riskikartoituksessa jätettiin tietoisesti käsittelemättä toimitilan sijaintiin liittyvät riskit, sillä toimitilat ovat jo aiemmin valikoitu ja niihin ei olla tekemässä muutoksia riskikartoituksen perusteella. Riskikartoituksessa toimitilariskit niputettiin yhteen ja todettiin, että on erittäin pieni mahdollisuus jonkin toimitilan tuhoutumiseen ja sitä kautta osittaiseen liiketoiminnan pysähtymiseen. Todettiin kuitenkin, että toimitilariskin toteutuessa liiketoiminta saadaan nopeasti takaisin käyntiin muilla paikkakunnilla. Tämän takia toimitilariski ei ole täysin lamaannuttava. Voitaisiin kuitenkin puhua hetkittäisestä palvelutason heikentymisestä ja pienestä asiakaskadosta tämän vuoksi. Aiemmat häiriöt palveluissa ovat osoittaneet, että asiakkaat eivät hetkellisten ongelmien vuoksi lähde pois.

Kritisoitavaa jatkuvuussuunnitelmaan on se, että pitäisi ottaa toimitilaan liittyvät riskit huomioon jo toimitilaa valittaessa, jos niihin haluttaisiin merkittävästi päästä vaikuttamaan. Riskit pitäisi kirjata ylös ja arvioida ne yhtenä tekijänä ennen toimitilan valitsemista.

Yritykseen X tehdyn riskikartoituksen perusteella voidaan helposti todeta, että suurin osa riskeistä liittyy juuri henkilöiden toimintaan. Osa riskeistä liittyy henkilöstöön, kuten luottamusaseman väärinkäyttö. Luottamusaseman väärinkäyttö pitää sisällään useita erilaisia riskejä, jotka voivat vahingoittaa suuresti yrityksen toimintaa. Maineriski on finanssialalla suuressa merkityksessä, sillä käsitellään ihmisten luottamuksellisia asioita. Yrityksen maineella tarkoitetaan sitä, kuinka luotettavaksi ja arvostettavaksi yritys nähdään

muiden yritysten ja asiakkaiden näkökulmasta. Maineriski sen sijaan tarkoittaa, että jonkin riskien toteutuessa se vaikuttaa negatiivisesti siihen, kuinka muut kokevat yrityksen. Henkilöstöriskeihin sisältyy riskikartoituksessa myös paljon riskejä, jotka aiheuttavat yritykselle maineriskin. Näitä ovat muun muassa salassapitorikokset. Salassapitorikoksessa työntekijä voi esimerkiksi vuotaa tietoa mediaan asiakasyrityksen maksuvaikeuksista tai siirtää rahaa yrityksen tililtä omalle tililleen.

Henkilöstöriskien kontrolloimiseksi todettiin lähinnä se, että työsopimuksen tekemisen yhteydessä allekirjoitetaan aina salassapitovelvollisuus ja käydään läpi sen sisältö. Tämän lisäksi perehdytyksessä ja koulutuksissa asioita välillä kerrataan. Nämä toimenpiteet pienentävät riskiä, mutta sitä ei koskaan voida kokonaan eliminoida. Riskikartoitukseen kirjattiinkin: *”Riskin syynä inhimillinen toiminta, ei voi kokonaisuudessaan poistaa”*.

8 JATKUVUUSSUUNNITELMA YRITYKSESSÄ X

8.1 Jatkuvuussuunnitelman toteutus

Yritykseen X tehty jatkuvuussuunnitelma pohjautui pitkälti aikaisemmin kesällä ja syksyllä 2014 tehtyihin BIA:n (business impact analysis) eli analyysi, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan ja riskien kartoitukseen. Yrityksessä oli valmis jatkuvuussuunnitelma, mutta se oli vanhentunut ja yrityksen rakenne oli muuttunut lähestulkoon kokonaan ja vanha suunnitelma oli menettänyt merkityksen.

Vanha suunnitelma oli hyvin yksityiskohtainen ja siinä oli määritelty jopa jokaisessa toimipisteissä olevien tietokoneiden määrä. Yksikön päällikkö, joka oli tästä projektista vastuussa, oli saanut aikataulun, jonka mukaan projektin tuli olla valmiina lokakuun loppuun mennessä. Haasteena oli siis kiireinen aikataulu, koska palaverit jouduttiin sovittamaan kaikkien osallistujien täynnä oleviin kalenteriin.

Viestinnän merkitys kasvoi erittäin tärkeäksi ja ilman hyviä sisäisiä viestintävälineitä olisi ollut mahdottomuus saada projektia tehtyä määrätyssä ajassa. Ihmisten halukkuus myös osallistua projektiin näkyi motivaationa palavereissa ja palavereihin liittyvissä ennakko-tehtävissä.

8.2 Jatkuvuussuunnitelman rakenne

Jatkuvuussuunnitelmasta on tehty lyhyt ja mahdollisimman yksinkertainen. Tarkoituksena ei ollut tehdä toimintasuunnitelmaa riskikartoituksessa ilmi käyneille riskeille, vaan pelkästään isoimmille viidelle riskille.

1. Toimitilat eivät ole käytettävissä
2. Verkkoyhteys ei toimi
3. Henkilöstö ei ole käytettävissä
4. Puhelinjärjestelmä ei toimi, muut järjestelmät toimivat
5. Puhelinjärjestelmä toimii, muut järjestelmät eivät toimi

Edellä mainitut riskit käytiin yksikön päälliköiden kanssa läpi ja hyväksyttiin, että ne silytetään jatkuvuussuunnitelmaan. Päätettiin ettei pienempiä riskejä kirjata, vaikka joissakin tapauksissa se voisi pienentää vahingoista aiheutuvia kuluja. Hyödyt koettiin olevan

liian pieniä kuluihin verrattuina, jotta tätä lähdetäisiin tekemään. Samalla tämä vaikeuttaisi projektin läpiviemistä ja aikataulu ei sallinut ylimääräistä työtä.

Jatkuvuussuunnitelmassa kerrotaan aluksi, mitä suunnitelma sisältää ja miksi se on muodostettu. Tämän jälkeen on kirjattu häiriötilanteiden vastuuhenkilöt, sekä heidän yhteystietonsa. Tämä osio haluttiin jättää toimeksiantajan toiveen mukaisesti lyhyeksi, koska näitä tietoja ei kukaan ehdi lukemaan, jos häiriötilanne toteutuu. Yhteystiedot ovat kuitenkin tärkeä sisällyttää jatkuvuussuunnitelmaan poikkeustilanteita varten.

Jatkuvuussuunnitelman tärkein osio eli ”toimintaohjeet häiriötilanteissa” sisältävät kolmen kohdan ohjeen jokaisen yllä mainitun viiden riskin varalle. Ohjeet laadittiin neuvottelujen perusteella useiden organisaation kuuluvien asiantuntijoiden kanssa. Samassa taulukossa on myös linkit tarkempiin ohjeisiin, sekä muutama yrityksen omaan tietokantaan linkittyvän ohjeen linkit. Sähköisten ohjeiden sisältö oli vähemmän välttämättömiä kuin jatkuvuussuunnitelma, koska nämä ohjeet eivät ole luettavissa esimerkiksi sähkökatkon aikana.

Jatkuvuussuunnitelman linkeistä löytyy esimerkiksi paikkakohtaiset toimintaohjeet, mitä tehdään, kun toimitilat eivät ole käytössä ja sen lisäksi myös häiriötiedotteiden lisäämiseen tarvittavat ohjeet. Häiriötiedotteet tarkoittavat tiedotetta, joka laitetaan puhelinlinjalle, kun esimerkiksi puhelinjärjestelmä ei toimi ja asiakasta ei voida lainkaan palvella. Asiakkaat saavat soittaessa tiedon, että häiriön vuoksi asiakaspalvelu on nyt suljettu, tai merkittävästi ruuhkainen.

Taulukko oli onnistunut siinä mielessä, että vakavimpien riskien varalta on nyt olemassa yksinkertaiset toimintaohjeet, jotka ymmärtää myös henkilö, joka näihin ei ole perehtynyt. Sen lisäksi on tarkemmat ohjeet häiriötiedotteiden ja muiden tärkeiden ilmoitusten lisäämisestä. Kritisoitavaa on lähinnä se, että kun ohjeista on tehty mahdollisimman yksinkertaisia, niin kaikkia tilanteita ei ole huomioitu. Jatkuvuussuunnitelman riskit eivät ota huomioon tilanteita, kun riski toteutuu osittain. ”Verkkoyhteys ei toimi”-riski voi hyvinkin toteutua niin, että verkkoyhteys toimii noin puolella henkilöstöä, esimerkiksi palveluntarjoajan laajan häiriön vuoksi. Tilanteet vaativat hyvin paljon soveltamista ja paljon jää vastuuhenkilöiden ongelmanratkaisukyvyyn varaan.

9 POHDINTA

Opinnäytetyössä arvioitiin, miten yrityksessä X toteutettu jatkuvuussuunnitelma ja riskikartoitus toteutettiin. Riskikartoitusta ja jatkuvuussuunnitelman toteutusta verrattiin yleiseen teoriaan aiheeseen liittyen. Riskikartoituksessa noudatettiin paljon tuttuja kaavoja ja se voidaan todeta onnistuneeksi teoreettisesta näkökulmasta.

Yrityksen X:n omat tavoitteet riskikartoituksesta ja jatkuvuussuunnitelmasta olivat selvät ja ne pystyttiin projektissa täyttämään, jonka perusteella voidaan todeta projektit onnistuneiksi. Tavoitteina oli listata isoimmat riskit ja niiden vaikutukset sekä tehdä suunnitelma muutaman isoimman riskin varalle.

Riskikartoitusta ja jatkuvuussuunnitelman toteutukset yrityksessä X oli tarkkaan määritelty yrityksen puolesta, joka toi omia rajoitteita ja vaikuttikin osittain negatiivisesti lopputulokseen. Riskikartoitus käytiin läpi nopealla aikataululla ja palavereissa ei voitu miettiä kovinkaan tarkasti asioita. Isoimmat riskit käytiin tarkemmin läpi ja monet pienemmät riskit jäivät huomiotta. Aikaa oli vain muutamia tunteja riskikartoitukseen per yksittäinen osasto ja sitä ei voida suositella yleisen teorian perusteella. On vaikea arvioida, aiheuttaako kiristetyllä aikataululla tehty riskikartoitus ja jatkuvuussuunnitelma negatiivisia vaikutuksia ja jäikö jotain isoja riskejä huomioimatta.

Jatkuvuussuunnitelmassa ei myöskään ole kunnon toimintaohjeita, jos toimitilat eivät ole käytössä, vaan paljon jää auki, kuinka tilanteessa toimitaan. Tämä oli tietoinen päätös yrityksen johdolta, mutta sitä voidaan kyseenalaistaa, onko näin hyvä toimia.

Riskikartoituksen luotettavuuteen pitää suhtautua, myös kriittisesti sen vuoksi, että sitä ei tehnyt riskienhallinnan ammattilainen vaan opiskelija. Riskikartoituksen ja jatkuvuussuunnitelman laatu olisi parempi, jos niihin panostettaisiin ajallisesti enemmän ja asiantuntija hoitaisi ne. Tulevaisuudessa voidaan suositella, että yrityksen olisi syytä käyttää enemmän resursseja kartoitukseen ja jatkuvuussuunnitelman toteuttamiseen.

LÄHTEET

Kaplan, Mikes Managing Risks: A New Framework 6/2012.

<https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>

Aula, P. Kauppalehti. Maineasiantuntija Nordeasta: On sitä isompiakin kaatunut.

8.4.2016. Luettu 18.5.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/maineiasiantuntija-nordeasta-on-sita-isompiakin-kaatunut/HPfrZXzE>

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen Viestintä

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.

Miller, H. & Engemann, K. & Yage, R. 2006. Disaster Planning and Management

OPn www-sivut. Luettu 2016.

<https://www.op.fi/op/yritysassiakaat/vakuutukset-ja-vahingot/omaisuusvakuuttaminen?id=72200&srcpl=8>

Royer, P. 2002. Project Risk Management: A proactive approach. Kappale 1.

<https://books.google.fi/books?id=29MOAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Paul+S.+Royer%22&hl=fi&sa=X&ved=0ahU-KEwiozJjn7vTLAhVF1iwKHWQtDvYQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false>

Swanson, Bowen, Phillips, Gallup, Lynes 2010. Contingency Planning Guide for Federal Information Systems s.5-10

<http://scholarworks.lib.csusb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1308&context=ciima>

Suomen Riskienhallintayhdistyksen www-sivut Luettu 2.10.2016.

<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallintaprosessi>

The University Of Vermont – Guide to Risk Assessment & Response 16.8.2012.

<http://www.uvm.edu/~erm/RiskAssessmentGuide.pdf>

Vahtiohjeen www-sivut. Luettu 5.10.2016. <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/riskienhallinnan-keinot>

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 4.9.2003/787. (A787/2003) finlex

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoiminta osaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy.

Webster's Dictionary Luettu 5.10.2016. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/dictionary>

Yacovy, Y. Haimes. 2004. Risk modeling, Assessment and Management

LIITTEET

Liite 1. Yrityksen X puhelin ja verkkopalveluiden jatkuvuussuunnitelma

Jatkuvuussuunnitelman tarkoituksena on varmistaa toiminnanjatkuvuus mahdollisissa häiriötilanteissa. Toimintamallien noudattaminen pienentää häiriöaikoja ja pienentää häiriöstä aiheutuneita kustannuksia. Jatkuvuussuunnitelma sisältää toimintaohjeet alla mainittuihin häiriötilanteisiin:

Toimitilat eivät ole käytettävissä

Verkkoyhteys ei toimi

Henkilöstö ei ole käytettävissä

Puhelinjärjestelmä ei toimi, muut järjestelmät toimivat

Puhelinjärjestelmä toimii, muut järjestelmät eivät toimi

Riskien toimintaohjeet löytyvät sivulta kolme. Toimintaohjeisiin on kirjattu lyhyet ohjeet tilanteen selvittämiseen. Taulukosta löytyy linkit myös tarkempiin paikkakuntakohtaisiin ja häiriötilannekohtaisiin ohjeisiin. Taulukko sisältää myös puhelin ja verkkopalveluiden vikatilanneprosessikaavion ja virhetilanteesta ilmoittamisohjeen.

Jokaisen riskin perään on kirjattu toimintaohjeet, miten toimitaan, jos riski toteutuu. Klikkaamalla varsinaisesta riskistä pääset vielä tarkempiin ohjeisiin, jossa riskiin liittyvät asiat on kirjattu tarkemmin. Nämä versiot löytyvät liitteistä 1-9.

Tämä on yrityksen X prosessipalveluiden puhelin ja verkkopalveluiden jatkuvuussuunnitelma on alkuperäinen versio on laadittu 10.11.2014 ja se päivitetään vuosittain 31.10. mennessä. Päivittämisen vastuuhenkilö on henkilö Z. Suunnitelman päivityksessä on käytävä läpi jatkuvuussuunnitelman lisäksi riskienkartoitus, aiempi kartoitus löytyy liitteenä (LIITE D). Jatkuvuussuunnitelman päivityksessä tulisi käydä läpi vastuuhenkilöt, palveluissa ja toimitiloissa tapahtuneet muutokset. Isojen muutosten yhteydessä (esim. Tampereen toimitila vaihtaa osoitetta) jatkuvuussuunnitelma tulisi päivittää, jo ennen vuosittaista päivitystä. Tällaisia ovat myös puhelin ja verkkopalveluiden tuottamissa palveluissa tapahtuvat isot muutokset.

Jatkuvuussuunnitelma tulee olla prosessipalveluiden häiriötilanteiden johtoryhmän jäsen-
ten sekä muiden suunnitelman hyväksyjän tarpeelliseksi katsomien henkilöiden saata-
villa. Häiriötilanteen johtoryhmän jäsenillä tulee olla myös ns. paperiversio suunnitel-
masta varsinaisten toimitilojen ulkopuolella.

Häiriötilanteen johtoryhmän jäsenet jotka ensisijaisesti säilyttävät tätä jatkuvuussuunni-
telmaa ja ovat vastuussa sen päivittämisestä.

Häiriötilanteen johtoryhmän jäsenet	Nimi ja yhteystiedot
Tilanteen johtaja	Henkilö X Matkapuhelinnumero
Muut jäsenet	Henkilö Y Matkapuhelinnumero
	Henkilö Z Matkapuhelinnumero

1. Toimintaohjeet häiriötilanteissa

<p>Toimitilat eivät ole käytettävissä</p> <p>Tarkemmat paikkakuntaiset ohjeet liitteessä:</p> <p>Paikkakunta 1</p> <p>Paikkakunta 2</p> <p>Paikkakunta 3</p> <p>Paikkakunta 4</p> <p>Paikkakunta 5</p>	<p>1. Ilmoitus vuoropäälliköille, jotka laittavat hidaste/häiriönauhat linjoille. Näkevät mitkä palvelut kärsivät ja ohjaavat resursseja. Tavoitteena on turvata tärkeimmät palvelut (inbound).</p>	<p>2. Resursoidaan jäljellä jäävillä paikkakunnilla mahdollisuuksien mukaan ylitöihin ihmisiä. Vuokra-työvoima voidaan mahdollisuuksien mukaan hälyttää töihin.</p>	<p>3. Työntekijöille tietoa tapahtuneesta, johtoryhmä päättää siirytäänkö varatiloihin, vai siirretäänkö työntekijöitä toiselle paikkakunnalle väliaikaisesti. Alla paikkakuntakohtaiset ohjeet miten toimitaan.</p>
<p>Verkkoyhteys ei toimi</p>	<p>1. Puhelimitse yhteys vuoropäälliköihin, jotka ovat mobiililaitteilla toisiinsa yhteydessä. Vuoropäälliköt hoitavat häiriötiedotteet linjoille. Vuoropäälliköiden poissa ollessa häiriötiedotteen lisää päivystävä esimies. Tavo-linjoja päivystävän esimiehen ei tarvitse sulkea</p>	<p>2. Kun häiriö on kestänyt yli 15 min, vuoropäällikkö lisää manuaalisesti soittamalla häiriötiedotteen linjoille, jos vuoropäällikkö ei ole paikalla, päivystävä esimies lisää.</p>	<p>3. Palvelupäälliköt ohjeistavat työntekijöitä, pysymään paikoillaan ja odottamaan häiriön loppumista.</p>
<p>Henkilöstö ei ole käytettävissä</p>	<p>1. Vuoropäälliköt resursoivat jäljelle jäävät työntekijät ja huolehtivat tarvittaessa hidastenuhoista. Tavoitteena on tärkeimpien palveluiden suojaaminen (inbound).</p>	<p>2. Tilanteesta riippuen, johtoryhmä päättää suljetaanko jokin tietty linja kokonaan.</p>	<p>3. Johtoryhmä päättää, hälytetäänkö vuokra-työvoimaa töihin ja annetaanko käytössä oleville työntekijöille ylitöitä.</p>

<p>Puhelinjärjestelmä ei toimi, muut järjestelmät toimivat</p> <p>Ohje häiriötiedotteen lisäyksestä LIITTEET A-E: Tavo-linjoille häiriötiedotetta ei esimiesten tarvitse lisätä (pelkästään vp)</p> <p>Tarkempaa tietoa prosessista: Vikatilanneprosessikaavio</p> <p><u>Ohjeet virheistä ilmoittamiseen:</u> Virhetilanteen ilmoittamisohje</p>	<p>1. Palvelupäälliköt laittavat viestiä häiriöketjuun ja Henkilö X ottaa vastuun ja on yhteydessä käytöntukeen. Tärkeää on laittaa viestiin asiakasneuvojan c/b/u-tunnus, häiriönlaajuus, milloin häiriö ilmenee, mahdolliset virhetekstit, yksittäistapauksissa ohjeet voit katsoa virhetilanteen ilmoittamisohje</p>	<p>2. Palvelupäälliköt ohjeistavat työntekijöitä hoitamaan asioita joita pystyy ja käynnistämään säännöllisin ajoin kontaktin uudelleen. Uusista häiriöstä, tai elpymisen merkeistä on ilmoitettava häiriöviestiketjuun.</p>	<p>3. Kun häiriö on kestänyt yli 15 min, vuoropäällikkö lisää manuaalisesti soittamalla häiriötiedotteen linjoille, jos vuoropäällikkö ei ole paikalla, päivystävä esimies lisää. Tavo-linjoja päivystävän esimiehen ei tarvitse sulkea</p>
<p>Puhelinjärjestelmä toimii, muut järjestelmät eivät toimi</p> <p>Tarkempaa tietoa prosessista: Vikatilanneprosessikaavio</p> <p><u>Ohjeet virheistä ilmoittamiseen:</u> Virhetilanteen ilmoittamisohje</p>	<p>1. Palvelupäälliköt laittavat viestiä häiriöketjuun ja Tikkanen Juha ottaa vastuun ja on yhteydessä käytöntukeen. Tärkeää on laittaa viestiin häiriönlaajuus, milloin häiriö ilmenee ja mahdolliset virhetekstit. Jos yksittäinen tapaus, katso virhetilanteen ilmoittamisohje</p>	<p>2. Palvelupäälliköt ohjeistavat työntekijöitä ottamaan puheluita entiseen tapaan. Isona riskinä, että työntekijät eivät ota puheluita.</p>	<p>3. Työntekijät yrittävät käynnistää kaatunutta järjestelmää säännöllisesti uudelleen. Palvelupäälliköt tiedottavat alaisiaan välittömästi, kun tieto tulee, että ohjelman pitäisi toimia.</p>

2. Eri häiriötilanteiden hoidosta vastuulliset henkilöt

Toimitilat eivät ole käytettävissä	Henkilö X	Puhelinnumero	Varatilajärjestelyistä päättäminen
Verkkoyhteys ei toimi	Henkilö Y	Puhelinnumero	Yhteydenpito palveluntarjoajiin ja vian laajuuden selvittäminen
Henkilöstö ei ole käytettävissä	Paikallinen vuoropäällikkö	YR yksikkö: puhelinnumero HA Paikkakunnat 1 & 2 puhelinnumero HA Paikkakunnat 3 & 4 puhelinnumero HA Paikkakunta 5: puhelinnumero	Tiedottaminen ja töiden priorisointi
Puhelinjärjestelmä ei toimi	Henkilö X	puhelinnumero	Yhteydenpito palveluntarjoajiin ja vian laajuuden selvittäminen
Puhelinjärjestelmä toimii, muut järjestelmät eivät toimi	Henkilö X	puhelinnumero	Yhteydenpito palveluntarjoajiin ja vian laajuuden selvittäminen

Liite 1 – Paikkakunta 1

Toimitilat eivät ole käytettävissä Paikkakunta 1	
Häiriötilanteen kuvaus	<p>Nykyiset toimitilat eivät ole käytettävissä. Tilanne on voinut aiheutua esim. tulipalosta tai vesivahingosta.</p> <p>Toimitiloissa olevat tietokoneet ovat joko tuhoutuneet tai niihin ei päästä käsiksi.</p>
Palvelut joihin vaikuttavat (henkilölukumäärä / osuus koko palvelusta) Huom. luvut suuntaa antavia, laskettu 5.10. hetkellä tiedoilla	<ul style="list-style-type: none"> • HA Pankki inbound (22 / 22%)
Häiriötilanteen vaikutus kriittisten palveluiden tuottamiseen	<p>Alle vuorokauden mittainen häiriö ei aiheuta poikkeustilanjärjestelyjä. Näissä tilanteissa käytetään hätänauhvoja ja vuoropäälliköt ohjaavat jäljelle jääviä resursseja muilla paikkakunnilla inbound-palveluiden turvaamiseen.</p> <p>Pidempi häiriö aiheuttaa jatkuvuussuunnitelman toimenpiteiden käynnistämisen. Johtoryhmä tekee tilanteen mukaan päätöksen viedäänkö työntekijöitä esimerkiksi Helsinkiin Vallilaan töihin.</p>
Ennakoivat toimet	<p>Toimivat ja testatut toipumissuunnitelmat</p> <p>Toimitilojen jatkuva kunnossapito ja huolto</p> <p>Vartiointipalvelut</p> <p>Oma suojele-/turvallisuusorganisaatio</p> <p>Säännölliset poistumisharjoitukset</p> <p>Toiminta toimitilapalveluiden ohjeiden mukaisesti</p>

Toimintamalli häiriötilanteessa	<ul style="list-style-type: none"> • Suojeluorganisaatio huolehtii työntekijöiden välittömästä turvallisuudesta. • Poikkeustilanteen johtoryhmä kokoontuu arvioimaan tilanteen. • Ilmoitus vuoropäälliköille (puhelinnumero) jotka laittavat hidaste/häiriönauhat linjoille. Näkevät mitkä palvelut kärsivät ja ohjaavat resursseja. Tavoitteena on turvata tärkeimmät palvelut (inbound). Tarpeen mukaan asiasta tiedotetaan yrityksen X:n sivuilla. • Päätetään johtoryhmässä mitkä ohjeet työntekijöille annetaan (menkää kotiin, illalla/aamulla klo 7.00 alkaen tulee viesti, jossa tiedotetaan jatkosta. • Mikäli poikkeustilanne arvioidaan kestävän yli viikon, etsitään henkilöstölle toimitilat. Henkilöstö tulee töihin asteittain sitä mukaan kun tilat (ml. tietotekniikka) sen sallivat. Henkilöstö voidaan kuljettaa esim. paikkakunnalle numero 1. • Ruuhkien hallinnassa tehdään tarvittaessa yhteistyötä yrityksen Z kanssa, pyritään turvaamaan asiakaspalvelu. • Varatilavaihtoehtona tilanteesta riippuen on: <ol style="list-style-type: none"> 1. Siirtyminen samassa kiinteistössä tai samalla paikkakunnalla oleviin varatiloihin (esim. yrityksen Z tilat, tai muut ryhmän tilat) 2. Siirtyminen pääkaupunkiseudulla oleviin muihin yrityksen Z tiloihin 3. Siirtyminen muille paikkakunnille 4. Yritys C
Hälyttäminen	Tulipalosta hälytetään <ul style="list-style-type: none"> • pelastustoimen yleiseen hätänumeroon (0)112 (myös paloilmoitus-painikkeesta voi hälyttää pelastustoimen) • suojeluorganisaatio vastuussa hälyttämisestä
Tiedottaminen	Häiriöstä tiedotetaan häiriötilanteen johtoryhmän päättämällä tavalla. Tarvittaessa esimiehet viestivät alaisilleen asiasta. <p>Lisäksi sisäinen tiedottaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • päivittäinen info • tilannekatsaukset • tiedotus kumppaneille Ulkoisesta tiedottamisesta vastaa yritys X:n viestintäpalvelut.

Liite 2 – Paikkakunta 2

Toimitilat eivät ole käytettävissä Paikkakunta 2	
Häiriötilanteen kuvaus	<p>Nykyiset toimitilat eivät ole käytettävissä. Tilanne on voinut aiheutua esim. tulipalosta tai vesivahingosta.</p> <p>Toimitiloissa olevat tietokoneet ovat joko tuhoutuneet tai niihin ei päästä käsiksi.</p>
<p>Palvelut joihin vaikuttavat (henkilölukumäärä / osuus koko palvelusta)</p> <p>Huom. luvut suuntaa antavia, laskettu 5.10. hetkisillä tiedoilla hetkisillä tiedoilla</p>	<ul style="list-style-type: none"> • HA Vakuutus inbound (89 / 53%) Vemy-tiimi • YR Vakuutus inbound / vuositarkastus (100%) • Asiakashankinta (outbound noin 10 henkilöä 100%) • HV (16 / 100 %) • HA Pankki inbound (6 /6%)
Häiriötilanteen vaikutus kriittisten palveluiden tuottamiseen	<p>Alle vuorokauden mittainen häiriö ei aiheuta poikkeustilanjärjestelyjä. Näissä tilanteissa käytetään hätänauhoja ja vuoropäälliköt ohjaavat jäljelle jääviä resursseja muilla paikkakunnilla inbound-palveluiden turvaamiseen.</p> <p>Pidempi häiriö aiheuttaa jatkuvuus-suunnitelman toimenpiteiden käynnistämisen. Johtoryhmä tekee tilanteen mukaan päätöksen viedäänkö työntekijöitä muualle töihin.</p>
Ennakoivat toimet	Toimivat ja testatut toipumissuunnitelmat

	<p>Toimitilojen jatkuva kunnossapito ja huolto</p> <p>Vartiointipalvelut</p> <p>Oma suojele-/turvallisuusorganisaatio</p> <p>Säännölliset poistumisharjoitukset</p> <p>Toiminta toimitilapalveluiden ohjeiden mukaisesti</p>
<p>Toimintamalli häiriötilanteessa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suojeluorganisaatio huolehtii työntekijöiden välittömästä turvallisuudesta. • Poikkeustilanteen johtoryhmä kokoontuu arvioimaan tilanteen. • Ilmoitus vuoropäälliköille (puhelinnumero) jotka laittavat hidaste/häiriönauhat linjoille. Näkevät mitkä palvelut kärsivät ja ohjaavat resursseja. Tavoitteena on turvata tärkeimmät palvelut (inbound). Tarpeen mukaan asiasta tiedotetaan verkkosivuilla. • Päätetään johtoryhmässä mitkä ohjeet työntekijöille annetaan (menkää kotiin, illalla/aamulla klo 7.00 alkaen tulee viesti, jossa tiedotetaan jatkosta. • Mikäli poikkeustilanne arvioidaan kestäväksi yli viikon, etsitään henkilöstölle toimitilat. Henkilöstö tulee töihin asteittain sitä mukaan kun tilat (ml. tietotekniikka) sen sallivat. Henkilöstö voidaan kuljettaa toiselle paikkakunnalle • Ruuhkien hallinnassa tehdään tarvittaessa yhteistyötä yrityksen Z kanssa, pyritään turvaamaan asiakaspalvelu. • Varatilavaihtoehtona tilanteesta riippuen on:

	<p>1. Siirtyminen samassa kiinteistössä tai samalla paikkakunnalla oleviin varatiloihin</p> <p>2. Siirtyminen pääkaupunkiseudulla oleviin muihin yrityksen X:n toimintoihin</p> <p>3. Siirtyminen muille paikkakunnille esim. hajautetusti paikkakunta 3 ja 4</p> <p>4. Yritys Z</p>
Hälyttäminen	<p>Tulipalosta hälytetään</p> <ul style="list-style-type: none"> • pelastustoimen yleiseen hätänumeroon (0)112 (myös paloilmotuspainikkeesta voi hälyttää pelastustoimen) • suojeleorganisaatio vastuussa hälyttämisestä
Tiedottaminen	<p>Häiriöstä tiedotetaan häiriötilanteen johtoryhmän päättämällä tavalla. Tarvittaessa esimiehet viestivät alaisilleen asiasta.</p> <p>Lisäksi sisäinen tiedottaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • päivittäinen info • tilannekatsaukset • tiedotus kumppaneille <p>Ulkoisesta tiedottamisesta vastaa viestintäpalvelut.</p>

Liite 3 – Paikkakunta 3

Toimitilat eivät ole käytettävissä Paikkakunta 3	
Häiriötilanteen kuvaus	<p>Nykyiset toimitilat eivät ole käytettävissä. Tilanne on voinut aiheutua esim. tulipalosta tai vesivahingosta.</p> <p>Toimitiloissa olevat tietokoneet ovat joko tuhoutuneet tai niihin ei päästä käsiksi.</p>
<p>Palvelut joihin vaikuttavat (henkilölukumäärä / osuus koko palvelusta)</p> <p>Huom. luvut suuntaa antavia, laskettu 5.10. hetkellä tiedoilla</p>	<ul style="list-style-type: none"> • HA Vakuutus inbound (77 / 45%) Myyntipalvelu • YR Pankki inbound (17 / 55%) • HA Pankki inbound (40 / 40%)
Häiriötilanteen vaikutus kriittisten palveluiden tuottamiseen	<p>Alle vuorokauden mittainen häiriö ei aiheuta poikkeustilannejärjestelyjä. Näissä tilanteissa käytetään hätänauhoja ja vuoropäälliköt ohjaavat jäljelle jääviä resursseja muilla paikkakunnilla inbound-palveluiden turvaamiseen.</p> <p>Pidempi häiriö aiheuttaa jatkuvuussuunnitelman toimenpiteiden käynnistämisen. Johtoryhmä tekee tilanteen mukaan päätöksen viedäänkö työntekijöitä muualle töihin.</p>
Ennakoivat toimet	<p>Toimivat ja testatut toipumissuunnitelmat</p> <p>Toimitilojen jatkuva kunnossapito ja huolto</p> <p>Vartiointipalvelut</p> <p>Oma suojele-/turvallisuusorganisaatio</p> <p>Säännölliset poistumisharjoitukset</p>

	Toiminta toimitilapalveluiden ohjeiden mukaisesti
Toimintamalli häiriötilanteessa	<ul style="list-style-type: none"> • Suojeluorganisaatio huolehtii työntekijöiden välittömästä turvallisuudesta. • Poikkeustilanteen johtoryhmä kokoontuu arvioimaan tilanteen. • Ilmoitus vuoropäälliköille (puhelinnumero) jotka laittavat hidaste/häiriönauhat linjoille. Näkevät mitkä palvelut kärsivät ja ohjaavat resursseja. Tavoitteena on turvata tärkeimmät palvelut (inbound). Tarpeen mukaan asiasta tiedotetaan verkkosivuilla. • Päätetään johtoryhmässä mitkä ohjeet työntekijöille annetaan (menkää kotiin, illalla/aamulla klo 7.00 alkaen tulee viesti, jossa tiedotetaan jatkosta. • Mikäli poikkeustilanne arvioidaan kestävän yli viikon, etsitään henkilöstölle toimitilat. Henkilöstö tulee töihin asteittain sitä mukaan kun tilat (ml. tietotekniikka) sen sallivat. Henkilöstö voidaan kuljettaa muualle töihin. • Ruuhkien hallinnassa tehdään tarvittaessa yhteistyötä yrityksen Z kanssa, pyritään turvaamaan asiakaspalvelu. • Varatilavaihtoehtona tilanteesta riippuen on: <ol style="list-style-type: none"> 1. Siirtyminen samassa kiinteistössä tai samalla paikkakunnalla oleviin varatiloihin 2. Siirtyminen pääkaupunkiseudulla oleviin muihin tiloihin 3. Siirtyminen muille paikkakunnille esim. hajautetusti Paikkakunnat 1 ja 2 4. Yritys Z
Hälyttäminen	<p>Tulipalosta hälytetään</p> <ul style="list-style-type: none"> • pelastustoimen yleiseen hätänumeroon (0)112 (myös paloilmoitus-painikkeesta voi hälyttää pelastustoimen) • suojeluorganisaatio vastuussa hälyttämisestä
Tiedottaminen	<p>Häiriöstä tiedotetaan häiriötilanteen johtoryhmän päättämällä tavalla. Tarvittaessa esimiehet viestivät alaisilleen asiasta.</p> <p>Lisäksi sisäinen tiedottaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • päivittäinen info • tilannekatsaukset • tiedotus kumppaneille <p>Ulkoisesta tiedottamisesta vastaa viestintäpalvelut.</p>

Liite 4 – Paikkakunta 4

Toimitilat eivät ole käytettävissä Paikkakunta 4	
Häiriötilanteen kuvaus	<p>Nykyiset toimitilat eivät ole käytettävissä. Tilanne on voinut aiheutua esim. tulipalosta tai vesivahingosta.</p> <p>Toimitiloissa olevat tietokoneet ovat joko tuhoutuneet tai niihin ei päästä käsiksi.</p>
Palvelut joihin vaikuttavat (henkilölukumäärä / osuus koko palvelusta) Huom. luvut suuntaa antavia, laskettu 5.10. hetkisillä tiedoilla	<ul style="list-style-type: none"> • HA Pankki inbound (20 / 20%) • HA Pankki verkkoviestit (15 / 40%) • HA Pankki verkkopalveluneuvonta (10 / 100%) • rahoitusyhtiöpalvelut (10 / 100%) • YR Pankki inbound (14 / 45%) • HA Vakuutus inbound (3 / 2%) • HA Vakuutus tarjousjono (100%)
Häiriötilanteen vaikutus kriittisten palveluiden tuottamiseen	<p>Alle vuorokauden mittainen häiriö ei aiheuta poikkeustilannejärjestelyjä. Näissä tilanteissa käytetään hätänauhuja ja vuoropäälliköt ohjaavat jäljelle jääviä resursseja muilla paikkakunnilla inbound-palveluiden turvaamiseen.</p> <p>Pidempi häiriö aiheuttaa jatkuvuussuunnitelman toimenpiteiden käynnistämisen. Johtoryhmä tekee tilanteen mukaan päätöksen viedäkö työntekijöitä muualle töihin.</p>
Ennakoivat toimet	<p>Toimivat ja testatut toipumissuunnitelmat</p> <p>Toimitilojen jatkuva kunnossapito ja huolto</p> <p>Vartiointipalvelut</p> <p>Oma suojele-/turvallisuusorganisaatio</p> <p>Säännölliset poistumisharjoitukset</p>

	Toiminta toimitilapalveluiden ohjeiden mukaisesti
Toimintamalli häiriötilanteessa	<ul style="list-style-type: none"> • Suojeluorganisaatio huolehtii työntekijöiden välittömästä turvallisuudesta. • Poikkeustilanteen johtoryhmä kokoontuu arvioimaan tilanteen. • Ilmoitus vuoropäälliköille (puhelinnumero jotka laittavat hidaste/häiriönauhat linjoille. Näkevät mitkä palvelut kärsivät ja ohjaavat resursseja. Tavoitteena on turvata tärkeimmät palvelut (inbound). Tarpeen mukaan asiasta tiedotetaan verkkosi sivuilla. • Päätetään johtoryhmässä mitkä ohjeet työntekijöille annetaan (menkää kotiin, illalla/aamulla klo 7.00 alkaen tulee viesti, jossa tiedotetaan jatkosta. • Mikäli poikkeustilanne arvioidaan kestävän yli viikon, etsitään henkilöstölle toimitilat. Henkilöstö tulee töihin asteittain sitä mukaan kun tilat (ml. tietotekniikka) sen sallivat. Henkilöstö voidaan kuljettaa muualle töihin • Ruuhkien hallinnassa tehdään tarvittaessa yhteistyötä yrityksen Z kanssa, pyritään turvaamaan asiakaspalvelu. • Varatilavaihtoehtona tilanteesta riippuen on: <ol style="list-style-type: none"> 1. Siirtyminen samassa kiinteistössä tai samalla paikkakunnalla oleviin varatiloihin 2. Siirtyminen pääkaupunkiseudulla oleviin muihin tiloihin 3. Siirtyminen muille paikkakunnille esim. hajautetusti paikkakunnat 1 ja 2 4. Yritys Z
Hälyttäminen	<p>Tulipalosta hälytetään</p> <ul style="list-style-type: none"> • pelastustoimen yleiseen hätänumeroon (0)112 (myös paloilmotuspainikkeesta voi hälyttää pelastustoimen) • suojeluorganisaatio vastuussa hälyttämisestä
Tiedottaminen	<p>Häiriöstä tiedotetaan häiriötilanteen johtoryhmän päättämällä tavalla. Tarvittaessa esimiehet viestivät alaisilleen asiasta.</p> <p>Lisäksi sisäinen tiedottaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • päivittäinen info • tilannekatsaukset • tiedotus kumppaneille <p>Ulkoisesta tiedottamisesta vastaa viestintäpalvelut.</p>

Liite 5 – Paikkakunta 5

Toimitilat eivät ole käytettävissä Paikkakunta 5	
Häiriötilanteen kuvaus	<p>Nykyiset toimitilat eivät ole käytettävissä. Tilanne on voinut aiheutua esim. tulipalosta tai vesivahingosta.</p> <p>Toimitiloissa olevat tietokoneet ovat joko tuhoutuneet tai niihin ei päästä käsiksi.</p>
Palvelut joihin vaikuttavat (henkilölukumäärä / osuus koko palvelusta) Huom. luvut suuntaa antavia, laskettu 5.10. hetkellä tiedoilla	<ul style="list-style-type: none"> • HA Pankki inbound (15/15%) • HA Pankki chat (40/100%) • HA Pankki verkkoviestit (20/60%)
Häiriötilanteen vaikutus kriittisten palveluiden tuottamiseen	<p>Alle vuorokauden mittainen häiriö ei aiheuta poikkeustilannejärjestelyjä. Näissä tilanteissa käytetään hätänuhoja ja vuoropäälliköt ohjaavat jäljelle jääviä resursseja muilla paikkakunnilla inbound-palveluiden turvaamiseen.</p> <p>Pidempi häiriö aiheuttaa jatkuvuussuunnitelman toimenpiteiden käynnistämisen. Johtoryhmä tekee tilanteen mukaan päätöksen viedäänkö työntekijöitä muualle töihin.</p>
Ennakoivat toimet	<p>Toimivat ja testatut toipumissuunnitelmat</p> <p>Toimitilojen jatkuva kunnossapito ja huolto</p> <p>Vartiointipalvelut</p> <p>Oma suojele-/turvallisuusorganisaatio</p> <p>Säännölliset poistumisharjoitukset</p> <p>Toiminta toimitilapalveluiden ohjeiden mukaisesti</p>

Toimintamalli häiriötilanteessa	<ul style="list-style-type: none"> • Suojeluorganisaatio huolehtii työntekijöiden välittömästä turvallisuudesta. • Poikkeustilanteen johtoryhmä kokoontuu arvioimaan tilanteen. • Ilmoitus vuoropäälliköille (puhelinnumero) jotka laittavat hidaste/häiriönauhat linjoille. Näkevät mitkä palvelut kärsivät ja ohjaavat resursseja. Tavoitteena on turvata tärkeimmät palvelut (inbound). Tarpeen mukaan asiasta tiedotetaan verkkoivuilla. • Päätetään johtoryhmässä mitkä ohjeet työntekijöille annetaan (menkää kotiin, illalla/aamulla klo 7.00 alkaen tulee viesti, jossa tiedotetaan jatkosta. • Mikäli poikkeustilanne arvioidaan kestävän yli viikon, etsitään henkilöstölle toimitilat. Henkilöstö tulee töihin asteittain sitä mukaan kun tilat (ml. tietotekniikka) sen sallivat. Henkilöstö voidaan kuljettaa muualle töihin. • Ruuhkien hallinnassa tehdään tarvittaessa yhteistyötä Yrityksen Z kanssa, pyritään turvaamaan asiakaspalvelu. • Varatilavaihtoehtona tilanteesta riippuen on: <ol style="list-style-type: none"> 1. Siirtyminen samassa kiinteistössä tai samalla paikkakunnalla oleviin varatiloihin 2. Siirtyminen pääkaupunkiseudulla oleviin muihin tiloihin 3. Siirtyminen muille paikkakunnille esim. hajautetusti paikkakunnat 1 ja 2 4. Yritys Z
Hälyttäminen	<p>Tulipalosta hälytetään</p> <ul style="list-style-type: none"> • pelastustoimen yleiseen hätänumeroon (0)112 (myös paloilmoitus-painikkeesta voi hälyttää pelastustoimen) • suojeluorganisaatio vastuussa hälyttämisestä
Tiedottaminen	<p>Häiriöstä tiedotetaan häiriötilanteen johtoryhmän päättämällä tavalla. Tarvittaessa esimiehet viestivät alaisilleen asiasta.</p> <p>Lisäksi sisäinen tiedottaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • päivittäinen info • tilannekatsaukset • tiedotus kumppaneille <p>Ulkoisesta tiedottamisesta vastaa viestintäpalvelut.</p>

Liite 6 – Henkilöstö ei ole käytettävissä

Henkilöstö ei ole käytettävissä	
Häiriötilanteen kuvaus	Puhelin ja verkkopalveluiden vastuulla olevat keskeiset palvelut uhkaavat keskeytyä, koska palveluiden hoitamisen kannalta kriittiset henkilöt eivät ole käytettävissä.
Sallittu enimmäiskesto	Alle vuorokausi
Häiriötilanteen vaikutus kriittisten palveluiden tuottamiseen	Toiminta häiriytyy, vastausaste voi heikentyä radikaalisti, voidaan joutua sulkemaan tiettyjä linjoja kokonaan.
Ennakoivat toimet	<p>varmistetaan, että</p> <ul style="list-style-type: none"> • työvaiheet on dokumentoitu riittävällä tavalla • Toimivat varahenkilöjärjestelyt • Varmistetaan osaamisen riittävä laajuus • Varmistetaan riittävä valmius epidemioiden varalle (käsidesit, valmiiksi laaditut toimintaohjeet työntekijöille jne.) • Hajautetaan osaamista vähintään kahdelle paikkakunnalle. <p>Ajan tasalla olevat toimintaohjeet ja tiedotuskäytännöt.</p> <p>Alla olevasta vikatilanneprosessikaaviosta näkee puhelin ja prosessipalveluiden yleisen toimintamallin.</p>
Toimintamalli häiriötilanteessa	<p>Tilanteesta riippuen johtoryhmä resursoi tarvittavat liiketoiminnan alueet. Hyödynnetään muissa toimipisteissä olevaa henkilöstöä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskitetään resurssit ensisijaisesti inbound-palveluihin. • Häiriötiedotteet linjoille ja verkkoon ilmoitus häiriöstä • Johtoryhmän luvalla hälytetään vuokratyövoimaa töihin • Ylityö mahdolliseksi jäljellä oleville työntekijöille <p>Tarkempaa neuvoa virhetilanteen ilmoittamisohjeessa. Vikatilanneprosessikaavio Virhetilanteen ilmoittamisohje</p>
Hälyttäminen	<p>Vuoropäälliköt viestivät yksikönpäälliköille, jotka tekevät päätöksen voidaanko soittaa vuokratyövoimaa töihin.</p> <p>Yksikönpäälliköiden tehtävänä on myös tiedottaa asiasta liiketoimintapartnereita mahdollisimman nopeasti.</p>

Tiedottaminen	<p>Liiketoimintaan liittyvä tiedottaminen:</p> <ul style="list-style-type: none">• päivittäinen info• tilannekatsaukset• kumppaneiden tiedottaminen <p>Ulkoisesta tiedottamisesta vastaa viestintäpalvelut.</p>
----------------------	---

Liite 7 – Verkkoyhteys ei toimi

Verkkoyhteys ei toimi	
Häiriötilanteen kuvaus	Puhelin ja verkkopalveluiden käytössä olevat tietojärjestelmät eivät ole käytettävissä eivätkä tietoliikenneyhteydet toimi. Internetyhteys on kaatunut. Normaalit toimitilat ja henkilöstö ovat käytettävissä.
Sallittu enimmäiskesto	Alle vuorokausi
Häiriötilanteen vaikutus kriittisten palveluiden tuottamiseen	Liiketoiminta keskeytyy käytännössä kokonaan, kun emme pysty vastaanottamaan puheluita tai viestejä. Kaikki kriittiset palvelut keskeytyvät.
Ennakoivat toimet	<p>Varmistetaan, että</p> <ul style="list-style-type: none"> • palveluntarjoajalla on vähintään em. kriittisten palveluiden ylläpitämiseksi tarvittavat tietojärjestelmät kahdennettu • paikkakunta-kohtaiset serverit ja tietoliikenneyhteydet riittävällä tasolla • ajantasaiset palvelusopimukset ryhmäpalveluiden teknologiapalveluiden kanssa • merkittävää ulkoistamista koskeviin sopimuksiin on sisällytetty palveluntarjoajan jatkuvuussuunnittelulle asetetut vaatimukset ja niiden valvonta <ul style="list-style-type: none"> ○ ulkoisella palveluntarjoajalla on toimiva jatkuvuussuunnittelu-prosessi
Toimintamalli häiriötilanteessa	Selvitetään toimivat palvelut, jolta pohjalta voidaan priorisoida toimenpiteet. Johtoryhmä tekee tilannearvion ja päätöksen poikkeustilanteeseen siirtymisestä saatuaan vahvistetun tiedon ryhmäpalveluiden teknologiapalveluilta poikkeustilanteesta. Ryhmäpalveluiden teknologiapalvelut toimivat oman jatkuvuussuunnitelman pohjalta. Ohjataan henkilöstöä tekemään niitä työtehtäviä, jotka ovat mahdollisia suorittaa käytössä olevilla tietojärjestelmäpalveluilla.

	<p>Kun häiriö on kestänyt yli 15 min, vuoropäällikkö lisää linjoille häiriötiedotteen. Vuoropäällikön ollessa poissa, päivystävä esimies lisää linjoille tiedotteen. (LIITTEET A-E)</p> <p>Pankin Tavo-linjoille häiriötiedotteita ei lähdetä lisäämään ilman vuoropäälliköitä.</p> <p>Alla olevasta vikatilanneprosessikaaviosta näkee puhelin ja prosessipalveluiden yleisen toimintamallin.</p> <p>Vikatilanneprosessikaavio</p> <p>Virhetilanteen ilmoittamisohje</p>
Hälyttäminen	<p>Kuvataan välittömät toimet, jolla organisaatio hälytetään. Tietojärjestelmiin liittyvät häiriöt sekä haittaohjelma- ja virustartuntaepäilyt ilmoitetaan Työasematukeen (puhelinnumero)</p> <p>Työasematuken palveluajan ulkopuolella tietojärjestelmiin liittyvät häiriöt sekä haittaohjelma- ja virustartuntaepäilyt ilmoitetaan Finanssidatan Service Deskiin (puhelinnumero)</p>

Liite 8 - Puhelinjärjestelmä ei toimi, muut järjestelmät toimivat

Puhelinjärjestelmä ei toimi, muut järjestelmät toimivat	
Häiriötilanteen kuvaus	Yrityksessä X toimiva puhelinjärjestelmä ei ole toiminnassa. Prosessipalveluiden palveluiden tuotanto keskeytyy. Normaalit toimitilat ja henkilöstö ovat käytettävissä.
Sallittu enimmäiskesto	Alle vuorokausi
Häiriötilanteen vaikutus kriittisten palveluiden tuottamiseen	Asiakaspalvelu estyy kokonaan. Emme pysty ottamaan vastaan asiakkaiden puheluita tai viestejä. Käytännössä kaikki kriittiset palvelut estyvät.
Ennakoivat toimet	Varmistetaan, että <ul style="list-style-type: none"> • häiriöprosessi on ajan tasalla -ongelmista raportointi • varmistetaan, että järjestelmän kehittämiseen panostetaan • tiedottamissuunnitelman laatiminen viestinnän kanssa • ulkoisella palveluntarjoajalla on toimiva jatkuvuussuunnitteluprosessi
Toimintamalli häiriötilanteessa	<p>Palvelupäälliköt laittavat viestiä häiriöketjuun ja vastuu henkilöllä X (tai muulla vuoropäälliköllä), joka on yhteydessä käytöntukeen. Tärkeää on laittaa viestiin häiriönlaajuus, milloin häiriö ilmenee ja mahdolliset virhetekstit. Nämä nopeuttavat asian käsittelyä ja pienentävät järjestelmän alhaalla olemisaikaa. Yksittäistapauksissa käynnistetään ohjelma uudelleen, jos tämä ei auta tyhjennetään välimuisti ja käynnistetään kone uudelleen. Katso virhetilanteen ilmoittamisohje tarkempi ohje.</p> <p>Palvelupäälliköt ohjeistavat työntekijöitä hoitamaan asioita joita pystyy ja käynnistämään säännöllisin ajoin kontaktin uudelleen. Tarkoituksena hyödyntää resursseja mahdollisimman hyvin. Työntekijöille ei voi luoda sellaista kuvaa, että tämä aika olisi ylimääräistä taukoa. Kun häiriö on kestänyt yli 15 min, vuoropäällikkö lisää linjoille häiriötiedotteen. Vuoropäällikön ollessa poissa, päivystävä esimies lisää linjoille tiedotteen. (LIITTEET A-E)</p> <p>Pankin Tavo-linjoille häiriötiedotteita ei lähdetä lisäämään ilman vuoropäälliköitä.</p>

	<p>Tulevaisuudessa voi olla mahdollista ottaa käyttöön varajärjestelmä puhelinjärjestelmä 2. Tämä käytäntö kirjataan toimintamalliksi jatkuvuussuunnitelmaan myöhemmin.</p> <p>Alla olevasta vikatilanneprosessikaaviosta näkee puhelin ja prosessipalveluiden yleisen toimintamallin.</p> <p>Vikatilanneprosessikaavio</p> <p>Virhetilanteen ilmoittamisohje</p>
Hälyttäminen	<p>Häiriöviestiketju pystyy</p> <p>Tämän jälkeen tietoa yksikönpäälliköille, jotka huolehtivat raportoinnista eteenpäin.</p>
Tiedottaminen	<p>Johtoryhmä päättää tapauskohtaisesti, kuinka tiedotetaan.</p>

Liite 9 - Puhelinjärjestelmä toimii, jokin muista järjestelmistä ei toimi

Puhelinjärjestelmä toimii, jokin muista järjestelmistä ei toimi	
Häiriötilanteen kuvaus	Yrityksen X:n toimivista ohjelmista, jokin ohjelma ei toimi. Näihin ohjelmiin lasketaan ohjelma X, Y ja Z tai mikä tahansa puhelinpalvelun tietyille palvelulle välttämätön ohjelma . Prosessipalveluiden toiminta keskeytyy osittain. Normaalit toimitilat ja henkilöstö ovat käytettävissä.
Sallittu enimmäiskesto	Alle vuorokausi
Häiriötilanteen vaikutus kriittisten palveluiden tuottamiseen	Asiakaspalvelu estyy osittain. Emme pysty palvelemaan tietyn palvelun asiakkaita kunnolla, pystymme antamaan vain yleistä neuvontaa.
Ennakoivat toimet	Varmistetaan, että <ul style="list-style-type: none"> • häiriöprosessi on ajan tasalla -ongelmista raportointi -häiriötiedotteet linjoille • varmistetaan, että järjestelmän kehittämiseen panostetaan • tiedottamissuunnitelman laatiminen viestinnän kanssa • ulkoisella palveluntarjoajalla on toimiva jatkuvuussuunnitteluprosessi
Toimintamalli häiriötilanteessa	<p>Palvelupäälliköt laittavat viestiä häiriöketjuun ja vastuu henkilöllä X (tai muulla vuoropäälliköllä), joka on yhteydessä käytöntukeen. Tärkeää on laittaa viestiin häiriönlaajuus, milloin häiriö ilmenee ja mahdolliset virhetekstit. Nämä nopeuttavat asian käsittelyä ja pienentävät järjestelmän alhaalla olemista.</p> <p>Palvelupäälliköt ohjeistavat työntekijöitä hoitamaan asioita joita pystyy käynnistämään säännöllisin ajoin kontaktin uudelleen. Tarkoituksena hyödyntää resursseja mahdollisimman hyvin. Työntekijöille ei voi luoda sellaista kuvaa, että tämä aika olisi ylimääräistä taukoa. Kun häiriö on kestänyt yli 15 min, vuoropäällikkö lisää linjoille häiriötiedotteen. Vuoropäälliköiden ollessa pois, päivystävän esimiehen ei tarvitse lähteä lisäämään linjoille häiriötiedotteita. Alla olevasta vikatilanneprosessikaaviosta näkee puhelin ja prosessipalveluiden yleisen toimintamallin.</p> <p>Vikatilanneprosessikaavio</p>

	Virhetilanteen ilmoittamisohje
Hälyttäminen	Häiriöviestiketju pystyyn Tämän jälkeen tietoa yksikönpäälliköille, jotka huolehtivat raportoinnista eteenpäin.
Tiedottaminen	Johtoryhmä päättää tapauskohtaisesti, kuinka tiedotetaan.