

Sami Antila

JATKUVUUSSUUNNITTELUN ALOITTAMINEN PK-
YRITYKSESSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

JATKUVUUSSUUNNITTELUN ALOITTAMINEN PK-YRITYKSESSÄ

Antila, Sami
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2018
Sivumäärä: 37
Liitteitä: 3

Asiasanat: liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta, vaikutusanalyysi, riskienhallinta, jatkuvuussuunnittelu

Jatkuvuudenhallinta on edelleen melko vähän tunnettu aihepiiri yritysmaailmassa. Jatkuvuudenhallinta on riskienhallinnan keskeisin osa-alue. Sen merkitys on korostunut kaikenlaisten erityyppisten tahallisten ja tahattomien häiriöiden lisääntyessä. Jatkuvuudenhallinnan keinoilla pyritään vähentämään yrityksen toimintaan kohdistuvia haitallisia vaikutuksia.

Opinnäytetyön alussa suunnitelmana oli rakentaa jatkuvuussuunnitelma eräälle yritykselle, mutta työn edetessä ajatus muuttui. Päätettiin, että työstä tehdään tutkimus, jossa käsitellään yleisesti jatkuvuussuunnitelman käsitteitä sekä luodaan dokumenttimalli, jonka avulla jokainen yritys voi lähteä soveltaen tekemään omaa jatkuvuussuunnitelmaansa. Opinnäytetyö rajattiin tutkimaan jatkuvuussuunnittelun suunnitteluvaihetta, koska muuten tutkimus olisi hyvin laaja. Opinnäytetyöstä olisi helppo jatkaa uuteen tutkimukseen monista sen eri osioista.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kirjallisuuskatsausta sekä yrityksessä A pidettyjen palaverien tuotoksia. Kirjallisuuskatsaus koostui standardeista ja lisäksi muista aiheesta koskevista teoksista. Yrityksessä A pidettyjen palaverien avulla saatiin kehitettyjä ajatuksia enemmän käytännönläheiseksi. Jatkuvan parantamisen PDCA –malli oli käytössä myös tätä tutkimusta tehdessä.

Tutkimuksessa luotiin eri lähteiden avulla jatkuvuussuunnittelun vaiheet ja sen osioihin pyrittiin kirjoittamaan ohjeistusta siitä, mitä niiden kohdalla tulisi tehdä jatkuvuussuunnitelmaa rakennettaessa. Työssä luotiin myös teoriaosuuden pohjalta sovellettu malli jatkuvuussuunnitelmasta, jonka avulla yrityksissä päästään aloittamaan oma jatkuvuussuunnittelu.

Tutkimus on yrityksille hyvin ajankohtainen ja tutkimuksen aihe olisikin syytä ottaa yrityksissä huomioon. Yrityksessä A jatketaan jatkuvuussuunnittelua tämän työn avulla. Jatkuvuussuunnittelun eri vaiheissa tullaan yrityksessä A toimimaan myös PDCA –mallin mukaisesti, jatkuvasti kehittäen yrityksen omaa jatkuvuussuunnittelua.

STARTING THE BUSINESS CONTINUITY PLANNING IN SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANY

Antila, Sami

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree program of business

December 2018

Number of pages: 37

Appendices: 3

Keywords: business continuity management, business impact analysis, risk management, continuity planning

Business continuity planning is nowadays still quite marginally known in the business world. Business continuity planning is a key part of the risk management. The importance of the continuity planning has grown due to the different kind of intentional and unintentional disruption has increased. The idea is to reduce the harmful effects to business by the means of the continuity planning.

Original plan was to create business continuity plan for the particular company but the plan changed during the time and the new plan was to do a research which introduces the concept of the continuity planning. The document template was also created which will help companies to create their own continuity plan. This thesis was limited to cover only the planning phase of the business continuity planning; otherwise this thesis would have been pretty extensive. This thesis gives different possibilities to start the further research.

Literature review was used as a data collection method as well as the outputs from the meetings at Company A. Literature review consisted of standards and other works about the topic. The meetings at Company A developed the thoughts to be more practical. PDCA model as a continuous improvement was basically used during the research.

In this thesis the different phases of the continuity planning was created with the help of the different sources and the instructions for those phases was written to help to start creating the continuity plan. With the help of the theory phase of the thesis and used sources the model of the continuity plan was created. That model will help company to start their own continuity planning.

This thesis is timely for the companies and the topic should be taken into consideration. Company A will proceed with the continuity planning by following this thesis. Company A will follow also the PDCA model to develop the continuity planning all the time.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖN TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUS	7
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KÄSITTELY	8
3.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	8
3.2	Aineiston käsittely ja tiedon kerääminen	10
4	JATKUVUUSSUUNNITTELUN TEORIAA.....	12
4.1	Jatkuvuussuunnittelu	12
4.2	Jatkuvuussuunnittelun työkalut.....	13
4.2.1	Suunnittele: Koordinointi, ohjeistus ja vastuutus	18
4.2.2	Toteuta: Kriittisten prosessien tunnistaminen	18
4.2.3	Toteuta/Tarkista: Riskien tunnistaminen ja arviointi.....	19
4.2.4	Toteuta/Tarkista: Liiketoiminnan vaikutusanalyysi	22
4.2.5	Toteuta: Riskien torjunta ja vaikutusten pienentäminen.....	25
4.2.6	Tarkista: Suunnitelman toteutus, dokumentointi ja ylläpito	26
5	JATKUVUUSSUUNNITELMA PK-YRITYKSELLE	26
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	

Termiluettelo

Riski on jonkin epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin (SFS-ISO 31000:2011)

Riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jonka avulla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien avulla (SFS-ISO 31000:2011)

Liiketoiminnan jatkuvuus tarkoittaa organisaation kykyä jatkaa tuotteiden tai palveluiden toimittamista ennalta määritetyllä ja hyväksytyllä tasolla häiriötilanteen jälkeen (SFS-ISO 22301)

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta on yrityksen kokonaisvaltainen hallintaprosessi, jossa tunnistetaan yritykseen kohdistuvat mahdolliset uhat sekä niiden mahdolliset vaikutukset liiketoimintaan (SFS-ISO 22301)

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma koostuu dokumentoiduista menettelyistä, jotka ohjaavat organisaation reagoimaan, palautumaan, jatkamaan ja palauttamaan ennakkoon määritellyn toimintatason häiriötilanteen jälkeen (SFS-ISO 22301)

1 JOHDANTO

Erilaisista suojaustoimenpiteistä huolimatta yritykselle voi joskus käydä niin, että jokin ei toivottu tapahtuma toteutuu ja samalla aiheuttaa yritykselle sen toiminnan väliaikaisen keskeytymisen tai pahimmassa tilanteessa jopa yrityksen kokonaan loppumisen. Joskus epätodennäköisenä pidetty riski toteutuu yllättäen, tai yrityksessä olevat suojaustoimenpiteet osoittautuvat riittämättömiksi. Esimerkiksi tulipalo yrityksen toimitiloissa saattaa lamauttaa yrityksen toiminnan pidemmäksikin aikaa, jos jatkuvuussuunnittelussa ei ole otettu tapahtumaa huomioon riittävällä tasolla. Yritys, joka on ottanut asian huomioon ja varautunut siihen, selviytyy nopeammin jatkamaan toimintansa sille vaaditulla tasolla kuin yritys, jossa ei ole asiaa edes mietitty. Joskus voi myös yrityksen ympäristössä tapahtua jotain, mihin yritys ei itse voi vaikuttaa. Yrityksessä on syytä ottaa huomioon, että joskus riskit toteutuvat ja tällöin yrityksen pitää osata reagoida muuttuneeseen tilanteeseen. Yrityksen kannattaa varautua erilaisiin toimintansa jatkuvuutta uhkaaviin häiriöihin ja laatia yritykselle jatkuvuussuunnitelma.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää pk-yrityksille jatkuvuussuunnitelmaan liittyviä asioita, joita yrityksissä tulisi ottaa huomioon. Opinnäytetyön tekemisessä oli tekijän taustalla apuna Yritys A, jossa on alettu pohtimaan jatkuvuussuunnitelmaa oman toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Yritys A on Suomessa toimiva ulkomaisen omistajan tytäryhtiö. Opinnäytetyön avulla yritys saa selvennettyä jatkuvuussuunnitelman olennaiset asiat ja luotua itselleen soveltuvien osien oman jatkuvuussuunnitelmansa. Opinnäytetyö esittää lähtökohdat suunnitelman tekemiselle. Opinnäytetyössä on esitetty malli jatkuvuussuunnitelman rungolle sekä laadittu sen pohjalta soveltaen jatkuvuussuunnitelman malli.

2 TYÖN TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUS

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa sekä lisätä pienten ja keskisuurten yritysten tietoisuutta jatkuvuussuunnittelusta. Jatkuvuuden suunnittelu on tärkeä osa kaikkien yritysten toimintaa. Yksityisyrittäjän tarvitsee miettiä yrityksensä toiminnan turvaamista yhtä lailla kuin isommankin yrityksen. Kaikilla yrityksillä on tiettyjä toimintoja, joiden toiminta tulee turvata muuttuneessa tilanteessa. Jokaiselle yritykselle olisi hyvä luoda jonkinlainen suunnitelma siitä, että miten toiminta voi jatkua jos yritys kohtaa ennalta arvaamattoman tapahtuman. Tutkimusongelma voidaan asettaa kysymysmuotoon: Mitä jatkuvuussuunnitelma tarkoittaa? Toissijaisena kysymyksenä työlle voidaan asettaa: Mitä jatkuvuussuunnitelmassa tulee ottaa huomioon?

Jatkuvuussuunnittelu on huomioitava erityisesti yrityksen johdon toimesta ja heille on pystyttävä osoittamaan, että asia on tärkeä yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Samalla johdon tuki jatkuvuussuunnittelussa on erittäin tärkeää. Yrityksen johdon tulee ymmärtää yrityksen jatkuvuuden suunnittelun tärkeys ja samalla myös tiedostaa, että toimivalla jatkuvuussuunnitelmalla on myös merkittävä rooli uusien asiakkaiden sekä yhteistyökumppanien hankinnassa. Jatkuvuuden suunnittelu antaa yrityksen toiminnalle vakautta ja osoittaa kaikille sidosryhmille yrityksen valmiutta toimia erilaisissa muuttuvissa tilanteissa. Jatkuvuussuunnitelman avulla yritys pystyy osoittamaan toimintansa olevan luotettavaa ja hyvin organisoitua. Samalla yritys voi auttaa esimerkiksi omia alihankkijoitaan tai muita sidosryhmän jäseniä luomaan heidän toimintaansa soveltuvaa jatkuvuussuunnitelmaa, joka auttaa koko yrityksen verkostoa toimimaan mahdollisesti muuttuvissa tilanteissa.

Lopputyön aiheeksi koko jatkuvuussuunnitteluprosessi olisi kaikkine vaiheineen ja suunnitelmineen sekä niiden testauksineen melko iso, joten tässä työssä rajausta on tehty koskettamaan vain jatkuvuussuunnittelun varsinaista suunnitteluvaihetta.

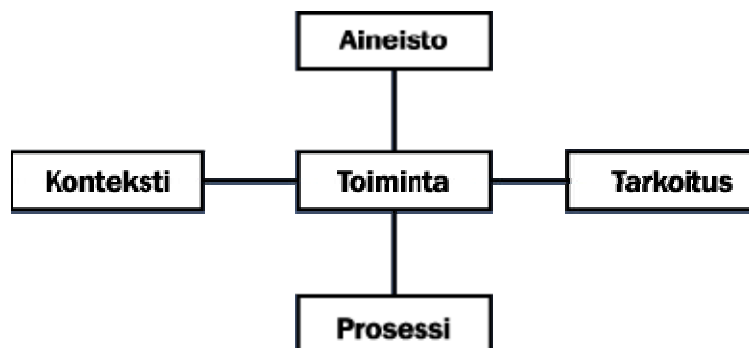
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KÄSITTELY

3.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Opinnäytetyössä tutkitaan jatkuvuussuunnittelua kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohdista. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkistönä pidetään kysymyksiä, jotka esitetään kysymyssanoilla mitä, miten ja miksi. Tässä tapauksessa kysymyksiin vastaaja kykenee tuomaan ajatuksensa ja näkemyksensä selkeästi esille. Lisäksi laadullisella tutkimuksella on enemmän pyrkimys löytää tai paljastaa tosiasioita kuin näyttää toteen olemassa olevia väittämiä. Aiheen asiantuntijoiden haastattelu mielletään yleensä konsultaationa, jonka avulla voidaan syventää opinnäytetyön teoreettisuutta. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 56-64.)

Laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen rakenne, joka on muodostettu empiirisen aineiston avulla, on ainutkertainen eikä sen toistettavuus sellaisenaan ole tällaisen tutkimuksen tarkoitus. Reliabiliteettia eli johdonmukaisten tulosten saamista lisää yleensä tarkka kuvaus tiedonkeruusta sekä analyysin rakenteesta. Voidaankin sanoa, että tutkimuksessa kerätyllä aineistolla on reliabiliteettia silloin, kun kerätty aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia (Hirsjärvi, yms 2004, 214). Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti on pyritty saamaan aikaan vertaamalla käytettyjä lähteitä keskenään ja tuomalla tutkimukseen mukaan kyseisissä lähteissä toistuvat asiat. Työssä lähteinä käytetyt kirjalliset tutkimukset ja teokset, joiden avulla tutkija on muodostanut oman kantansa, ovat sisällöltään hyvin samantyyppisiä. Pieniä eroja löytyy tekijöiden näkemyksissä eri asioiden esille tuomisessa, mutta pääasiassa teokset kuvaavat jatkuvuussuunnittelua samalla tavalla.

Laadullisen analyysin kuvaus



Kuva1. Laadullisen analyysin kuvauksen kolme näkökulmaa (Anttila 2018)

Kontekstin kuvaaminen eli miten jokin asia tai ilmiö liittyy ympäristöönsä, on olennaisen tärkeä myöhemmin tehtäville tulkinnoille. Sen avulla analyysi voidaan liittää laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. Kontekstia yleensä pidetään itsestäänselvytenä. Kontekstissa voi tapahtua väärinymmärryksiäkin, ellei kontekstin tilannemerkitystä ymmärretä. Voimassa voi olla useita eri konteksteja samanaikaisesti, samoille tai eri henkilöille. (Anttila 2018). Oleellisinta on kuitenkin aina koko tutkimusmateriaalin kontekstin ymmärtäminen. Tämä tarkoittaa ymmärrystä siitä, miten jokin asia taikka ilmiö liittyy ympäristöönsä. (Anttila 2005, 276).

Intentio eli tarkoitus liittyy normaalisti sekä toimintoihin että erilaisiin viesteihin. Laadullisen aineiston analyysi saattaa mennä kokonaan pieleen, ellei aineiston kokoamisvaiheessa jo jollakin tavalla tuoda esiin analyysin tarkoitusta. Jos kyseessä on ollut vaikka haastattelun avulla saatu aineisto, voidaan puhujan tarkoituksista keskustella ja siten saada esiin jo alkuperäisen aineiston avulla nämä taustatekijät. (Anttila 2018)

Prosessin kuvauksen avulla saadaan tuotua esiin tapahtuman luonne, etenkin jos aineisto on koottu pidemmän ajan kuluessa. Prosessin kuvauksen avulla pyritään saamaan kuvausta muutoksista, kehitymisestä, olosuhteista, toiminnoista ja niihin

liittyvistä erilaisista mekanismeista. Tällaisen aineiston kokoamisessa tutkijalla itsellään on suuri osuus, voidaankin sanoa, että se on usein luonteeltaan interaktiivista. Jos tutkijalla on suuri osuus prosessin kuvaukseen liittyvässä datassa ja sen aikaansaamisessa, on tutkijan oma tulkinta saattanut tulla tutkimukseen mukaan. Tutkijan on oltava tietoinen omien ajatusten erottamisessa tutkimuksen kohteiden näkemyksistä. (Anttila 2018)

Kvalitatiivisen aineiston analysointi alkaa ja samalla myös tapahtuu usein samanaikaisesti aineistonkeruun kanssa. Aineistoa voi analysoida usein pelkästään kenttätutkimuksen itse suorittanut henkilö. Huomion kiinnittäminen itse prosessiin on tärkeää. Yhtä lailla kuin tutkija on osa kenttäaineistoa, on kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttävä tutkija myös osa analyysiä. Ongelman, käsitteiden ja määritteiden valinta sekä muokkaaminen kentällä on jo osa analysointiprosessia; normaalistihan nämä muotoutuvat ja selkiytyvät tehtyjen havaintojen pohjalta. Kentällä esiintyvät ilmiöt, tilanteet ja kulttuurimuodot auttavat tutkijaa tekemään analyysiä niiden useuden, toistuvuuden ja jakautumisen perusteella, jos ei systemaattisesti niin ainakin mielessään. Näiden lisäksi hän voi muodostaa alustavia malleja havaituista seikoista, esim. tapahtumasarjoista ja vuorovaikutussuhteista sekä näihin liittyvistä yksityiskohdista (Anttila 2018)

Tämä tutkimus perustuu monilta osin työssä mainittujen lähteiden lisäksi myös jatkuvuussuunnitteluun erikoistuneiden organisaatioiden sekä asiantuntijoiden tuotoksiin, joita on esitetty erilaisissa seminaareissa ja muissa tilaisuuksissa. Tutkimuksessa niiden mukaanottamisen kannalta ehkä ongelmallista on se, että nuo mainitut tuotokset eivät puhtaasti täytä laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä. Joka tapauksessa ne ovat erittäin hyviä teoksia tutkijan oman näkökulman luomisessa.

3.2 Aineiston käsittely ja tiedon kerääminen

Kirjallisuuskatsaus on tutkimuksessa se teoreettinen perusta, jonka avulla tutkija perehtyy tutkimusongelman kannalta siihen liittyvään olennaiseen lähdemateriaaliin esim. kirjallisuuteen ja tutkimusartikkeleihin. Kirjallisuuskatsaus nostaa esille tutkimuksen tekijälle aiheeseen liittyvät keskeiset jo olemassa olevat tutkimukselliset näkökohdat sekä merkittävimmät tutkimustulokset. Edellytyksenä

kirjallisuuskatsauksen toteutukselle ovat tutkijan kriittisyys ja objektiivisyys. Tutkijan pitää nähdä vaivaa aineiston läpikäymisessä kriittisesti ja tuoda esille tutkimuksessaan mahdolliset ristiriidat ja puutteet. Kirjallisuuskatsauksen kautta oppimiselle on edellytyksenä se, että tutkija asettaa selkeät päämäärät, perustelee tiedon käyttämisen ja peilaa kirjallisuudesta saatavan tiedon omiin johtopäätöksiin. (Hirsjärvi yms. 2004, 111– 113).

Tarkoituksena opinnäytetyössäni oli selventää ensin ajatusta jatkuvuussuunnittelusta kirjallisuuskatsauksen kautta ja esitellä jatkuvuussuunnittelun perusteita sekä sen merkitystä yrityksen toiminnalle palaverissa Yrityksessä A. Palaverin tuotoksena sovittiin, että kirjallisuuskatsausta voisi laajentaa, jotta se olisi mahdollisimman laaja mutta samalla myös selkeä, jotta opinnäytetyön lukijalle jäisi jatkuvuussuunnittelusta selkeä ajatus ja se toisi lukijalle mielikuvan jatkuvuussuunnittelun tarpeesta jokaisessa yrityksessä. Liitteessä 1 on muistio palaverista, jossa asiaa käsiteltiin.

Toinen palaveri pidettiin Yrityksessä A ja sen tarkoituksena oli katselmoida ensimmäisessä palaverissa sovittuja muutoksia opinnäytetyön osalta. Kirjallisuuskatsauksen katsottiin olevan paremmalla ja samalla riittävällä tasolla yrityksen aloittaessa jatkuvuussuunnittelunsa. Samalla todettiin, että kirjallisuuskatsaus auttaa lukijaa saamaan hyvän käsityksen jatkuvuussuunnittelusta. Jatkuvuussuunnitelman runko oli muokattu toiseen palaveriin, jonka pohjalta Yritys A alkaakin soveltaen tekemään omaan jatkuvuussuunnitelmaansa. Liitteessä 2 on muistio palaverista, jossa asiaa käsiteltiin.

Aineiston käsittelyssä ja tiedon keräämisessä käytettiin apuna siis kirjallisuuskatsausta, jonka avulla kerättiin kaikki tarpeellinen tieto yhdistelemällä eri lähteistä löytyneitä ohjeita ja viittauksia. Tämän avulla alettiin rakentamaan Yrityksen A käyttöön soveltuvaa jatkuvuussuunnitelmaa soveltaen työssä esitettyjä asioita. Suunnittelua ja itse jatkuvuussuunnitelmaa pyrittiin parantamaan aiemmin kerätyn tiedon perusteella käyttäen apuna Demingin PDCA –menetelmää, jossa pyritään jatkuvalla kehittämisellä parantamaan toimintatapoja. PDCA-menettely on esitetty tarkemmin tämän opinnäytetyön kohdassa 4.2. Jatkuvuudenhallinnan työkalut. Opinnäytetyötä käytetään apuna Yrityksessä A jatkuvuussuunnittelun aloittamisvaiheessa.

4 JATKUVUUSSUUNNITTELUN TEORIAA

4.1 Jatkuvuussuunnittelu

Jatkuvuussuunnittelu on prosessi, jonka avulla pyritään vähentämään normaalioloissa tapahtuvia häiriötiloja ja niistä johtuvia palvelu- tai tuotantokatkoksia sekä pienentämään niistä koituvia vahinkoja. Jatkuvuussuunnittelun tuotteena on jatkuvuussuunnitelma, jonka avulla käsitellään normaaliolojen häiriötiloja ja niitä lievempiä häiriöitä. Normaaliolojen häiriötiloja ovat sellaiset häiriöt, jotka vaikuttavat yksittäiseen organisaatioon, mutta joilla ei ole valtakunnallisia vaikutuksia. (Iivari & Laaksonen 2009, 18-20.)

Yrityksissä on hyvin harvoin tiedossa, miten tarpeen vaatiessa yritys voisi rakentaa organisaationsa uudelleen. Keskeistä jatkuvuussuunnittelussa on ymmärtää prosessien toiminta alusta loppuun, jotta sen uudelleenrakentaminen on mahdollista. Lisäksi pitää ymmärtää miten prosessit toimivat normaalitilanteessa, normaaliolojen häiriötilanteessa ja poikkeusoloissa. Prosessien väliset riippuvuudet tulee myös tunnistaa. Oman toiminnan lisäksi pitää tuntea toimintaympäristö ja sidosryhmät. (Iivari & Laaksonen 2009, 94-145).

Nyky-yhteiskunnassa tuotteet ja palvelut tuotetaan yleensä useista eri toimijoista muodostuvissa verkostoissa. Kokonaisen verkoston toimintakykyä parannetaan yksittäisen verkostoon kuuluvan organisaation toimintavarmuutta kehittämällä. Jatkuvuuden varmistamisella varaudutaan ennalta riskeihin, jotka voivat keskeyttää yllättäen yrityksen toiminnan. Samalla hankitaan valmiudet jatkaa yrityksen toimintaa siinä tilanteessa, että toiminta jostain syystä keskeytyisi. (VAHTI – ohjeistus 2/2016)

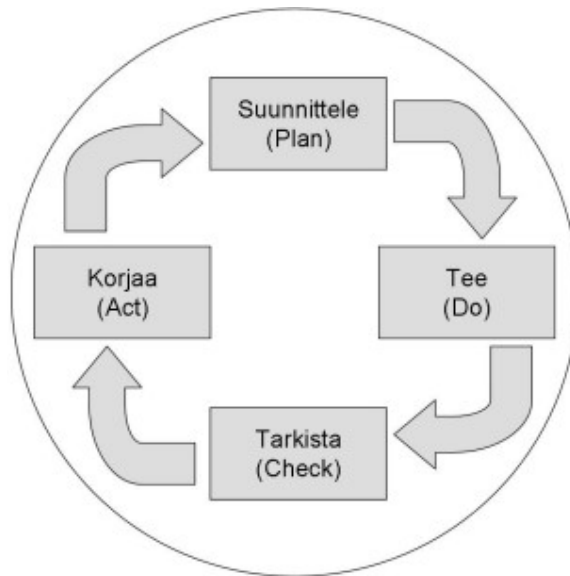
Jatkuvuuden uhkia voivat olla mm.

- vahingot toimitiloissa
 - tuli, vesi, pommi jne
- tietojärjestelmiin liittyvät erilaiset kriisit
 - toimimattomuus, tietoliikennevahingot, virukset, hakkerit jne.
- yhteistyökumppanien taholla syntyvät kriisit

- sähkönsyötön pettäminen, konkurssit, liikekumppanien vaikeudet tai kriisit
 - omaan toimintaan liittyvät riskit
 - tietojen luvaton paljastuminen, väärinkäytökset, maineriskit jne.
 - ulkopuolisten toiminnasta syntyvät riskit
 - yleislakko, ydinvoimalaonnettomuus, terrorismi yms.
 - Henkilöihin liittyvät riskit
 - onnettomuudet
 - pandemia
 - häiriökäyttäytyminen
- (VAHTI-ohjeistus 2/2016)

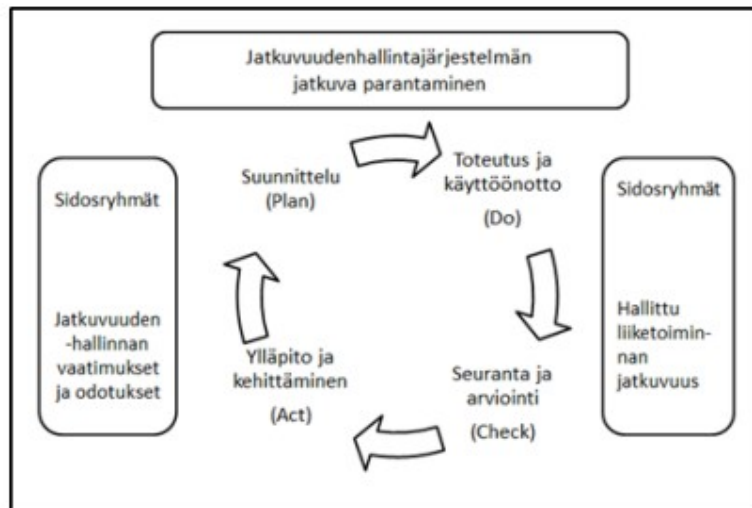
4.2 Jatkuvuussuunnitelun työkalut

Demingin laatuympyrä eli PDCA-malli (Kuva 2) esitetään monissa laatu-, riskienhallinta- sekä jatkuvuussuunnittelustandardeissa, kuten esimerkiksi standardiissa SFS-EN ISO 22301 (2014). PDCA-malli muodostuu vaiheista plan-do-check-act eli suunnittele, tee, tarkista ja korjaa. PDCA-malli toimii syklimäisesti, jolloin tavoitteena on jatkuva kehittäminen yhä uudelleen PDCA-vaiheiden toistuessa useaan otteeseen syklimäisesti.



Kuva 2. PDCA-malli (International Organisation for Standardizationin 2008 & British Standards Institution 2007, 2)

Jatkuvuudenhallinnan standardin malli (Kuva 3) on sovellettu versio PDCA-mallista. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmä saa vaikutteita, vaatimuksia ja odotuksia sidosryhmiltä. Ensimmäisessä eli suunnitteluvaiheessa (Plan) laaditaan liiketoiminnan jatkuvuuden parantamisen kannalta olennaiset toimintaperiaatteet, tavoitteet, päämäärät, hallintakeinot, prosessit ja menettelyt. Näin saadaan aikaiseksi organisaation yleisten toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden mukaisia tuloksia. Toisessa vaiheessa toteutetaan (Do), ja käytetään liiketoiminnan jatkuvuuden toimintaperiaatteita, hallintakeinoja, prosesseja sekä menettelyitä. Kolmannessa eli tarkistus- tai arviointivaiheessa (Check) suorituskykyä seurataan ja katselmoidaan suhteessa liiketoiminnan jatkuvuuden toimintaperiaatteisiin ja tavoitteisiin. Tulokset myös raportoidaan johdon katselmoitavaksi. Näiden tulosten perusteella vahvistetaan toimenpiteet toiminnan parantamiseksi ja kehittämiseksi. Neljännessä eli ylläpito ja kehittämissvaiheessa (Act) ylläpidetään ja parannetaan liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmää suorittamalla korjaavia toimenpiteitä. Nämä toimenpiteet pohjautuvat johdon katselmuksen tuloksiin ja liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän laajuuden uudelleen arviointiin sekä liiketoiminnan jatkuvuuspolitiikkaan ja tavoitteisiin. (SFS-EN ISO22301, 2014)



Kuva 3. PDCA-malli jatkuvuussuunnittelussa (SFS-EN ISO 22301 2014, 6.)

Standardi SFS-EN ISO 22301 käsittelee jatkuvuussuunnittelun vaatimuksia. Kyseinen standardi käsittelee jatkuvuussuunnittelua johtamisjärjestelmän luomisen kautta. Jatkuvuudenhallinnan johtamisjärjestelmä on ihan kuten muutkin ISO-standardien johtamisjärjestelmät. Dokumentoituna pitää olla seuraavat asiat: Poliittikka, vastuulliset henkilöt, johtamisprosessit ja muut jatkuvuudenhallinnan kannalta olennaiset prosessit. (SFS-EN ISO22301, 2014)

SFS-EN ISO 22301 (2014) antaa vaatimuksia jatkuvuussuunnittelulle Demingin laatuympeyrän mukaisesti ja standardin sisältö antaa tarvittavat vaatimukset jatkuvuussuunnittelulle. Standardi jakaantuu seuraaviin lukuihin: Organisaatio, johtajuus, suunnittelu, tuki, operatiivinen toiminta, toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen ja parantaminen. (SFS-EN ISO22301, 2014)

Toisena standardina jatkuvuussuunnittelussa voidaan ottaa esille Federal Office for Information Securityn standardin Business Continuity Management BSI 100-4 (2009). Standardista löytyy jatkuvuussuunnittelulle asetettavat vaatimukset sekä ohjeistus näiden vaatimusten täyttämiseksi.

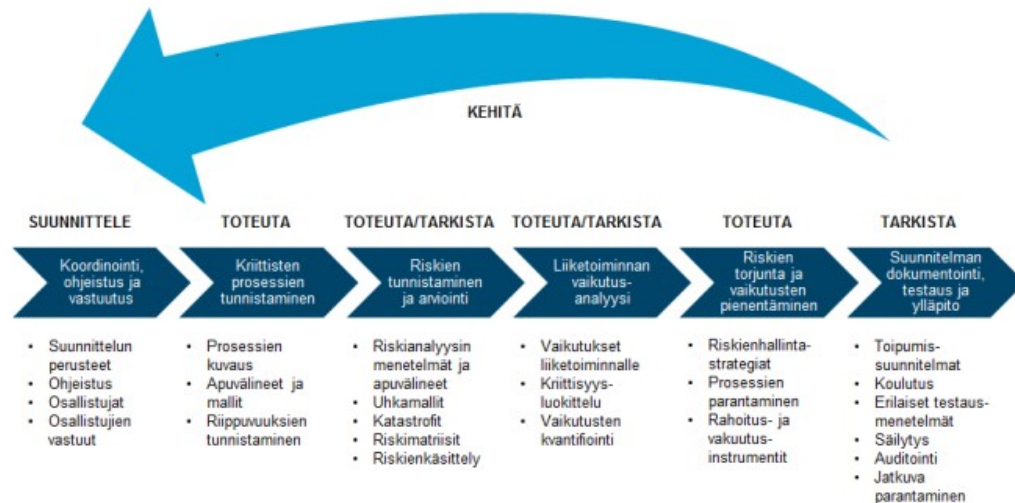
Standardissa kuvataan tapoja, joiden avulla yritys pystyy havaitsemaan vakavia riskejä, jotka vaarantavat organisaation toiminnan sekä luomaan tällaisia riskejä vastaan yritykselle turvalliset toimintatavat. Standardin avulla rakennettu

suunnitelma sisältää suunnitellut ja organisoidut menettelyt jatkuvuuden hallinnalle kriittisten prosessien osalta, oikeanlaisen reagoinnin tapahtuneille vahingoille sekä menettelyt liiketoiminnan normaalille jatkumiselle mahdollisimman nopeasti tapahtuneen jälkeen. (BSI 100-4 2009, 7)

Jatkuvuussuunnittelustandardi BSI 100-4 (2009) lähestyy aihetta huomattavan paljon laajemmin ja käytännönläheisemmin vastaamalla kysymykseen, miten? BSI opastaa lukijaansa jatkuvuussuunnitelman ja sen osien toteuttamisessa. Se antaa melko tarkkoja ohjeita sekä valmiita dokumenttipohjia esimerkiksi riskienhallintaan. Standardin ohjekirjamaisuus näkyy myös standardin sisällysluettelossa, joka on jaettu jatkuvuudenhallintaprosessin aloittamiseen, konseptointiin, konseptin implementointiin, kriisienhallintaan, harjoitteluun, testaamiseen sekä jatkuvaan parantamiseen. (BSI 100-4 2009)

Standardien vaatimuksia yhdistelemällä ja kirjallisuutta hyväksikäyttäen voidaan rakentaa sovellettu malli jatkuvuussuunnittelusta. Sitä voidaan kehittää PDCA-menettelyn mukaisesti vastaamaan yrityksen omia tarpeita. Tämän työn osalta jatkuvuussuunnitelman malli rakennettiin siten, että pyrittiin löytämään samankaltaisia lähteitä, joiden avulla luotiin jatkuvuussuunnitelmalle malli. Tämän mallin avulla yritys pääsee suunnittelussa eteenpäin ja voi sitä kehittämällä syventää jatkuvuussuunnitelmaansa. Standardi SFS-EN ISO22301, 2014 on saatavilla Suomen Standardisoimisliitolta tilaamalla. Tilauksen voi tehdä standardoimisliiton verkkosivuilta ja sen hinta oli syyskuussa 2018 toimitettuna 89 €. Federal Office for Information Securityn standardin Business Continuity Management BSI 100-4 (2009) voi tulostaa itselleen verkosta sivulta www.bsi.bund.de.

Jatkuvuussuunnittelun vaiheet



Kuva 4. Jatkuvuussuunnitteluprosessin vaiheet (Iivari & Laaksonen 2009, 93)

Jatkuvuussuunnitteluprosessin aloittaminen yrityksessä tulee olla lähtöisin ylimmän johdon tahtotilasta. Prosessi aloitetaan tavoitteiden määrittämisellä ja tunnistamalla oma toimintaympäristö. Sen jälkeen aloitetaan suunnitteluprosessin tärkein vaihe, eli kriittisten prosessien tunnistaminen, johon koko jatkuvuussuunnitteluprosessi perustuu. Ilman kriittisten prosessien tunnistamista luotettavan liiketoiminnan vaikutusanalyysin ja riskien arvioinnin tekeminen on haasteellista. Näissä vaiheissa kerättyjen tietojen perusteella organisaatio kykenee luomaan itselleen jatkuvuusstrategian, jonka yhtenä osana on myös toipumissuunnitelmien tekeminen. Näiden jatkuvuussuunnittelun vaiheiden mallina on käytetty muun muassa Iivarin ja Laaksonen (2009) sekä standardin SFS-EN ISO 22301 (2014) jatkuvuussuunnittelumalleja. Seuraavassa käydään yleisesti läpi jatkuvuussuunnitteluprosessin vaiheet. Tarkoituksena prosessin vaiheiden esittelyssä on se, että lukijalle jäisi kuva prosessista. Prosessin vaiheissa on käytetty eri lähteitä ja otettu esille niissä esiintyneet tärkeimmät kohdat. Näistä jokainen yritys voi ottaa omaan toimintaansa tarpeelliseksi katsomansa asiat huomioon omassa suunnittelussaan.

4.2.1 Suunnitelte: Koordinointi, ohjeistus ja vastuutus

Jatkuvuussuunnitteluprosessin aloittamiseen kuuluu oman toimintaympäristön tunnistaminen, ylimmän johdon tuen hankkiminen sekä jatkuvuussuunnittelun tavoitteiden asettaminen. Kaikissa tutkimuksen aikana läpikäytyissä lähdeluettolossa mainituissa teoksissa sekä standardeissa korostetaan erityisesti johdon tuen tärkeyttä jatkuvuussuunnittelulle.

Jatkuvuussuunnittelustandardissa SFS-EN ISO 22301 (2014) määritetään oman toimintaympäristön tunnistetuksi tuleminen silloin, kun seuraavat kohdat on tunnistettu ja dokumentoitu: organisaation toiminnot, palvelut, tuotteet, yhteistyökumppanit, arvoketjut, toimintojen keskeytyksen potentiaaliset vaikutukset, jatkuvuudenhallinnan ja muiden politiikoiden väliset yhteydet sekä organisaation riskinsietokyky. (SFS-EN ISO22301, 2014)

Suunnitteluvaiheessa yrityksessä nimetään jatkuvuussuunnittelukoordinaattori, muistaen kuitenkin, että suunnittelun kokonaisvastuu on johtoryhmällä. Suunnitteluvaiheessa laaditaan yritykselle jatkuvuussuunnitelman mallipohja. Yrityksen suunnitelmien tulee olla yhtenäisiä, jotta ne tukevat ja liittyvät toisiinsa. Samalla kokonaisuus tulee olla yhden tahon hallinnassa ja suunnittelutyön miellään tehokasta. (SFS-EN ISO22301, 2014)

Suunnitteluvaiheessa tulee koordinoita resurssit ja resurssien vastuut, budjetti ja johdon tuki jatkuvuussuunnittelulle. Kaikki osalliset tulee ohjeistaa hyvin, jotta jatkuvuussuunnitelman tekeminen lähtee heti alusta asti liikkeelle oikein. Yrityksen johto tulee vielä kerran vastuuttaa tukemaan yrityksen jatkuvuuden suunnittelua. (SFS-EN ISO22301, 2014)

4.2.2 Toteuta: Kriittisten prosessien tunnistaminen

Jatkuvuussuunnittelun toinen vaihe sisältää yrityksen kriittisten prosessien tunnistamisen ja niiden kuvaamisen. Johdon kanssa käydään läpi yhteisesti yrityksen toiminnan prosessit ja niiden omistajat sekä arvioidaan yrityksen toiminnan kannalta

ne kriittisimmät prosessit, joiden pidempiaikainen häiriintyminen toisi vakavaa haittaa liiketoiminnalle. Kaikkien seuraavien jatkuvuussuunnitteluprosessin vaiheiden pohjana toimii kriittisten prosessien tunnistaminen. Riskien arviointi voidaan tehdä systemaattisesti käymällä läpi yksittäinen kriittinen prosessi sen yksittäinen vaihe kerrallaan. Prosessien dokumentoinnin sekä sen kuvauksen tulee olla niin tarkkaa ja yksityiskohtaista, että organisaatio pystyy luomaan prosessit kuvausten avulla. Prosessien kuvauksista pitää ilmetä prosessin nimi ja kuvauksen versio, prosessin omistaja(t), yksittäiset toimet sekä niiden kuvaukset, prosessin resurssivaatimukset, niiden ajoitus ja kesto, suorittajat sekä prosessin prioriteetti ja kriittisyys organisaatiossa. (Iivari & Laaksonen 2009, 106-117.)

Toteutusvaiheessa määritellään yrityksen tärkeimmät ja kriittisimmät prosessit, jotka tulee saada ensimmäisenä vahingon sattuessa palautettua. Monesti yrityksissä näihin kriittisiin prosesseihin kuuluvat IT-järjestelmät. Organisaation eri prosessit vaikuttavat toisiinsa ja niiden väliset riippuvuudet tulee tunnistaa. Prosessit ovat aina riippuvaisia eri tuotannon tekijöistä: raaka-aineista, energiasta, työvoimasta, IT-järjestelmistä, muista laitteista ja eri yhteistyökumppaneista.

4.2.3 Toteuta/Tarkista: Riskien tunnistaminen ja arviointi

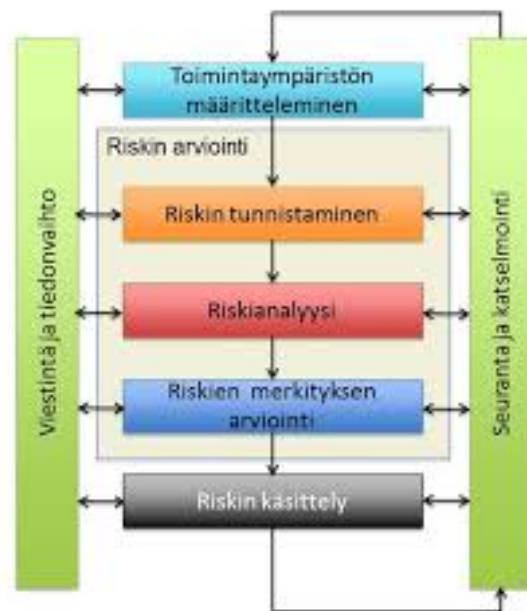
Kun kriittiset prosessit on tunnistettu, tulee näille prosesseille tehdä riskikartoitus jossa etsitään potentiaalisia riskejä, jotka voidaan katsoa mahdollisesti tapahtuviksi. Standardi SFS-EN ISO 31000 (2011, 23-26) määrittelee riskin epävarmuuden vaikutukseksi tavoitteisiin. Yksittäisellä riskillä voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia. Hyväksi tavaksi tehdä yrityksessä riskianalyysiä on osottautunut erilaiset ryhmätyöt ja työpajamenettelyt. Riskianalyysiin tulee osallistua liiketoiminnan edustajia jokaisesta liiketoimintaprosessista, jota tarkastellaan. (SFS-EN ISO 31000 2011, 23-26)

Riskienhallinta on melko laaja yläkäsite, johon sisällytetään useita erilaisia kokonaisuuksia. Riskienhallintaan kuuluvalla riskien arvioinnilla organisaation riskit voidaan asettaa tarvittaessa tärkeysjärjestykseen. Riskienhallinta on aina kokonaisvaltaista toimintaa yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. Luonteeltaan

riskienhallinta on tapahtumien ennakoimista. Yrityksen kannalta haitallisten tapahtumien todennäköisyyksiä ja niiden vaikutuksia yritykselle yritetään ennakoida ja arvioida erilaisin menetelmin. (Flink ym 2007, 10-11).

Riskienhallinnassa on myös hyödyllistä kerätä hiljaisia signaaleja eli hitaasti kehittyviä asioita. Nämä asiat saattavat kehittyä taustalla pikku hiljaa. Ne jäävät helposti pelkiksi huomioiksi ja usein niitä aliarvioidaan. Hiljaisia signaaleja tulisi kerätä henkilökunnalta, asiakkailta ja muilta mahdollisilta sidosryhmiltä. Usein tällaisten signaalien kertomista arkaillaan, koska asian esiintuojaa voidaan syyllistää kyseisestä asiasta. (Ilmonen ym 2013, 108-110)

Riskienhallinta on epävarmuuksien ja todennäköisyyksien hallintaa. Riskienhallinta muodostuu prosessista, joka sisältää riskien tunnistamisen, analysoinnin ja arvioinnin, riskien käsittelyn ja kontrollin sekä riskien rahoituksen. Riskien tunnistamisessa olisi hyvä huomata myös mahdollisuudet, koska niiden avulla voidaan saavuttaa myös kilpailuetua. (Leppänen 2006, 119- 122)



Kuva 5. Riskienhallintaprosessi (SFS-EN ISO 31000 2011, 20)

Riskienhallintaprosessiin kuuluu toimintaympäristön määrittelemine, riskien arviointi ja riskien käsitteleminen. Riskien arviointiin kuuluvat riskin tunnistaminen, riskianalyysi sekä analysointi riskien merkityksistä. Riskienhallintaprosessin viimeinen vaihe on riskin käsittely, jonka jälkeen seurataan ja katselmoidaan riskiympäristöä. Prosessi tulee toistaa säännöllisin väliajoin tai riskiympäristön muuttuessa olennaisesti. Organisaation viestintä sisäisesti ja ulkoisten sidosryhmien kanssa on jokaisessa riskienhallintaprosessin vaiheessa mukana. Joskus eri sidosryhmien näkemykset riskiä koskevista asioista saattavat olla hyvin erilaisia. Tämä riippuu sidosryhmän omista arvoista, sen tarpeista, oletamuksista, periaatteista ja huolenaiheista. Riskienhallintaprosessin jatkuva seuranta on erittäin tärkeää. (SFS-EN ISO 31000 2011, 19-26.)

Riskienhallintaprosessi aloitetaan määrittelemällä toimintaympäristö. Organisaatio ilmaisee oman toimintaympäristön määrittelemisen yhteydessä organisaation tavoitteet sekä määrittelee ulkoiset ja sisäiset muuttujat, jotka on otettava huomioon myös riskien hallinnassa. Toimintaympäristön määrittely on standardin SFS-ISO 31000 mukaan yhdenmukainen jatkuvuussuunnitteluprosessin toimintaympäristön tunnistamisen kanssa. Sen suunnittelu voidaan mieltää samankaltaisena kuin vaikkapa minkä tahansa yrityksen projektin suunnittelu. Suunnittelussa määritellään tarvittavat resurssit, vastuut, valtuudet ja tallenteet. (SFS-EN ISO 31000 2011, 21-23.)

Riskien tunnistamisen tavoitteena on tunnistaa kaikki organisaation riskit, niiden vaikutusalueet, tapahtumat ja niiden syyt sekä riskin mahdolliset seuraukset yritykselle. Sellaisetkin riskit tulisi tunnistaa, jotka eivät välttämättä ole organisaation hallinnassa. Riskien tunnistamisen jälkeen aloitetaan niiden analysointi, jonka aikana tarkastellaan riskin syiden, niiden lähteiden, myönteisten ja haitallisten seurausten todennäköisyyttä. Riskianalyysin laajuus on sidoksissa käsiteltävään riskiin ja sen kriittisyydestä organisaatiolle. Riskien analysoinnin yhteydessä arvioidaan ja päätetään hyväksyttävä riskitaso sekä tarkastellaan vaihtoehdot riskin käsittelemiseksi ja sen hallitsemiseksi. Riskien merkityksen arvioinnissa tarkoituksena on auttaa organisaatiota tekemään päätöksiä riskianalyysin tulosten perusteella erityisesti siitä, että mitä riskejä on tarpeen käsitellä enemmän ja mikä on niiden tärkeysjärjestys. (SFS-EN ISO 31000 2011, 23-24.)

Riskien käsittely on organisaatiossa toistuva prosessi, jonka vaiheita ovat arviointi riskien käsittelystä sekä päätös jäännösriskien tason siedettävyydestä. Jäännösriskien tasojen siedettävyyden käsittelyssä pitää muistaa, että jos jäännösriski ei ole siedettävä, tulee siitä avata uusi riski. Samalla pitää huomioida riskin vaikuttavuuden arviointi. Riskien käsittelyyn on määritelty kuusi erilaista vaihtoehtoa:

1. riskin torjuminen, päättämällä että ei aloiteta tai jatketa riskiä aiheuttavaa toimintaa
 2. riskin ottaminen tai lisääminen, hyväksymällä riski ja hyödyntämällä mahdollisuus
 3. riskin poistaminen
 4. riskin todennäköisyyden muuttaminen
 5. riskin jakaminen toisen osapuolten tai osapuolten kanssa sopimuksella
 6. riskin säilyttäminen organisaation tietoon perustuvalla päätöksellä
- (SFS-EN ISO 31000 2011, 24-25.)

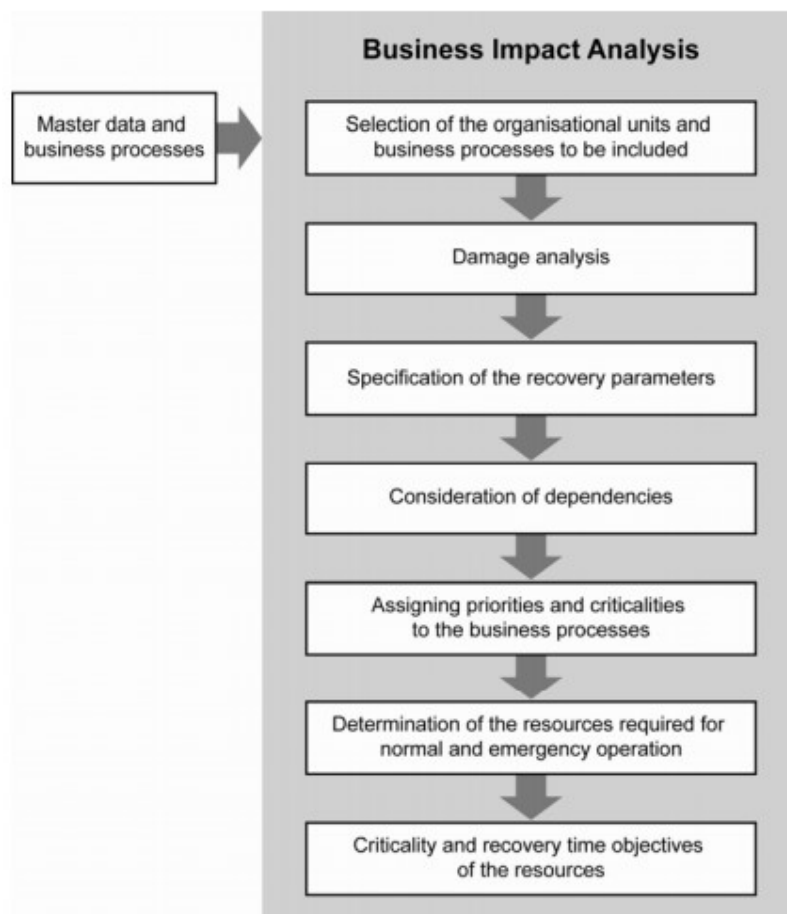
Riskienhallintaprosessiin löytyvät vaatimukset jatkuvuussuunnittelustandardista SFS-EN ISO 22301. Organisaatiossa pitää luoda, implementoida ja ylläpitää jatkuvaa dokumentoitua riskienarviointiprosessia. Riskienhallintaprosessin tulee tunnistaa, analysoida ja arvioida systemaattisesti organisaation toimintaa mahdollisesti häiritseviä tapahtumia. (SFS-EN ISO 31000 2011, 19-26.) Tähän vaatimukseen saadaan toteutus seuraamalla riskienhallintastandardia SFS-EN ISO 31000. Riskienhallintamallien tulee olla samassa linjassa jatkuvuussuunnittelun tavoitteiden sekä organisaation riskinsietokyvyn kanssa.

4.2.4 Toteuta/Tarkista: Liiketoiminnan vaikutusanalyysi

Organisaation on luotava, toteutettava ja ylläpidettävä arviointiprosessi, jossa on määriteltyä organisaation jatkuvuuden ja palautumisen tärkeysjärjestys, sen tavoitteet ja kohteet. Arviointiprosessiin on myös sisällytettävä ne häiriöt ja niiden vaikutukset, jotka kohdistuvat organisaation tuotteiden ja palveluiden tukeviin toimintoihin. Liiketoiminnan vaikutusanalyysin pitää sisältää SFS-EN ISO 22301

2014 mukaisesti organisaation tunnistamisen tuotteiden ja palveluiden toimittamista tukevista toiminnoista, arviointi näiden toimintojen suorittamatta jättämisestä aiheutuvista vaikutuksista, näiden toimintojen jatkamisen pienemmällä hyväksyttävällä tasolla verrattuna jatkamattomuudella ja toimintoja tukevien resurssien sekä riippuvuussuhteiden tunnistaminen ml. toimittajat, alihankkijat ja muut sidosryhmät. (SFS-EN ISO 22310 2014, 22-23.)

Tässä kohtaa voidaan esitettyä asiaa verrata asiaa standardiin BSI 100-4. Standardissa esitetään vaikutusanalyysin vaiheistus.



Kuva 6. Vaikutusanalyysin vaiheet (BSI 100-4 2009, 34)

Liiketoiminnan vaikutusanalyysi alkaa tunnistamalla avaintoiminnot ja määrittelemällä analyysiin kuuluvat prosessit. Kun ne ovat tunnistettu ja määritetty

jatketaan vahinkojen analysointiin. Määriteltyjen avainprosessien avulla voidaan selvittää, että millaisia operatiivisia vaikutuksia tietyn prosessin keskeytymisellä on. Vaikutusten analysoinnin jälkeen voidaan todeta, että mikä toiminta on organisaatiolle kaikkein kriittisin. (BSI 100-4 2009, 33-53)

Seuraavana vaiheena on palautumisaikojen ja palautumispisteiden määrittelemine eri kokonais- ja osaprosesseille. Palautumispisteellä tarkoitetaan palautumisen tasoa tai pistettä, joka tulee saavuttaa tavoitteena olevassa palautumisajassa. Palautumisajaksi kutsutaan palvelun, prosessin tai resurssin palauttamisen tavoiteaikaa. Jos palautumisaika on asetettu esim. 30 minuuttiin, tulee kyseinen prosessi, palvelu tai resurssi saada palautettua toimintaan 30 minuutissa häiriön alkamisesta. (BSI 100-4 2009, 33-53.)

Kun jokaiselle osaprosessille on määritetty palautumispisteet, palautumisajat ja pisimmät hyväksyttävät katkosajat, aloitetaan niiden riippuvuuksien arviointi. Jokaisella osaprosessilla on määritetty palautumistasot vain niiden omien keskeytysvaikutusten mukaan. Pitää muistaa, että vähemmän kriittisellä osaprosessilla, jolla ei ole yksinään suuria keskeytysvaikutuksia, voi kuitenkin olla muiden osaprosessien palautumisen kannalta suuriakin vaikutuksia. Tällöin prosessien riippuvuudet tulee arvioida uudelleen kriittisten prosessien mukaan. (BSI 100-4 2009, 46-48.)

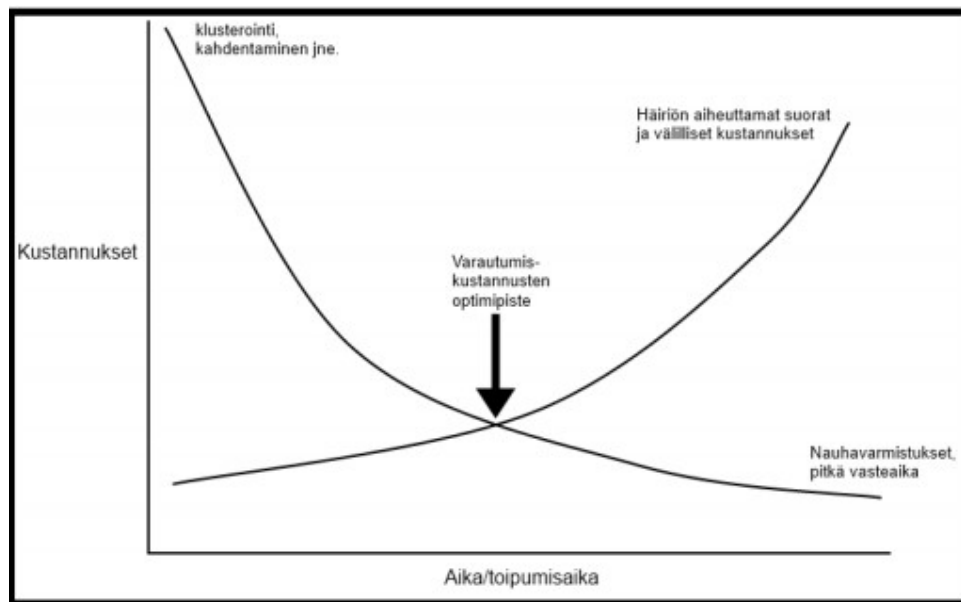
Prosessien tärkeudet on jo määritelty palautumisaikojen määrittelyn yhteydessä. Tässä kohtaa niitä voidaan vielä tarkastella erilaisista näkökulmista esim, niiden kriittisyysasteen mukaan. Prosesseissa tarvittavat resurssit pitää dokumentoida määrällisellä tasolla. Määritettäessä resursseja tulee ottaa huomioon kaikki: infrastruktuuri, tieto- ja viestintäjärjestelmät, henkilöstö, palvelut ja prosessin toteuttamiseen tarvittavat työkalut. Resurssitarpeiden määrittely aloitetaan aina normaaliolojen resurssien kartotuksella. Kun normaaliolojen resurssit on määritelty, tulee arvioida näiden resurssien minimitarve, joita ilman prosessi ei pysty toimimaan hätätilanteessa. (BSI 100-4 2009, 46-48.)

Viimeisenä vaiheena vaikutusanalyysissä on määriteltyjen resurssien palautumisaikojen määrittely. Näihin palautumisaikojen määrittämiseen vaikuttaa

resurssin tarpeellisuus prosessin palauttamiseen. Eli jos resurssia tarvitaan prosessiin, eikä sitä pystytä korvaamaan muulla resurssilla, tulee resurssin palautumisajan olla kyseisen prosessin palautumisaikaa lyhyempi. Tässä kohtaa riippuvuudet eri resurssien ja prosessien välillä on huomioitava (BSI 100-4 2009, 49-52.)

4.2.5 Toteuta: Riskien torjunta ja vaikutusten pienentäminen

Jatkuvuussuunnittelussa riskien tunnistamisen jälkeen on tärkeää luoda ennakoivia ja valvovia käytäntöjä todennäköisimpien ja torjuttavissa olevien riskien tapahtumisen ehkäisemiseksi. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa (ERM, Enterprise Risk Management) pyritään näkemään organisaation kohtaamat riskit eräänlaisena riskikenttänä ja sitä hallitaan yhtenä kokonaisuutena. Jatkuvuussuunnittelussa toimitaan samalla periaatteella, mutta jatkuvuuden suunnittelussa valitaan organisaation kannalta ne kriittisimmät prosessit sekä niiden riskit, joille tehdään jatkuvuussuunnitelma turvaamaan niihin kohdistuvien tunnistettujen riskien toteutumista. (Iivari & Laaksonen 2009)



Kuva 7. Kustannusvaikutusanalyysi riskien torjunnassa (Iivari & Laaksonen 2009, 144)

Riskien torjunnan suunnittelussa pitää ottaa huomioon torjuttavissa olevan riskin kustannusvaikutus riskin tapahtuessa ja verrata sitä riskin torjuntaan käytettävään kustannukseen. Riskin torjunnassa mahdollisten häiriötilanteen kustannuksia verrataan siis riskin torjunnan kustannuksiin ja näistä vaihtoehdoista valitaan se tapa, joka on kustannuksiltaan paremmassa tilassa riskin osalta. (Iivari & Laaksonen 2009) Kuvassa 7 on esitetty kustannusten optimipiste vertailemalla edellä mainitun mukaisesti eri vaihtoehtojen kustannuksia.

4.2.6 Tarkista: Suunnitelman toteutus, dokumentointi ja ylläpito

Kun kaikki toimenpiteet on saatu suoritettua, tuloksista koostetaan yhteneväinen dokumentaatio. Tämän dokumentaation avulla voidaan laatia myöhemmin myös esim. toipumis-, testaus- ja ylläpitosuunnitelmat. Vaikka jatkuvuussuunnitelma olisi tehty parhaalla mahdollisella tavalla, ei siitä ole yritykselle apua jos suunnitelmaa ei testata tai päivitetä. Näin ollen testaus- ja päivityssuunnitelmien sekä rutiinien teko pitäisi kuulua jatkuvuussuunnitteluprosessiin. Organisaation pitää harjoitella ja testata liiketoiminnan jatkuvuuden menettelyitään, jotta organisaatio voi varmistua siitä, että menettelyt ovat liiketoiminnan jatkuvuuden tavoitteiden mukaisia. (SFS-EN ISO 22301 2014, 27.)

5 JATKUVUUSSUUNNITELMA PK-YRITYKSELLE

Tässä opinnäytetyön empiriaosiossa on tarkoitus esitellä pk-yritykselle riittävän tasoisen jatkuvuussuunnitelman runko, josta jokainen organisaatio voi muokata jatkuvuussuunnitelman vastaamaan omia tarpeitaan. Tarkoituksena tässä tutkimuksessa ei ollut tuottaa valmista jatkuvuussuunnitelmaa vaan tutkimuksen empiriasassa keskityttiin laatimaan jatkuvuussuunnitelman runko, jota voidaan käyttää yrityksessä jatkuvuussuunnittelun aloittamisvaiheessa apuna.

Jatkuvuussuunnitelman dokumentoinnin yhteydessä tulee ensin huomioida taso, jolle suunnitelma tehdään. Operatiiviset jatkuvuussuunnitelmat pohjautuvat strategisen

tason jatkuvuussuunnitelmaan. Strategisen tason suunnitelmasta tulee käydä ilmi, mitä operatiivisen tason jatkuvuussuunnitelmia lähdetään tarvittaessa prosessoimaan ja mitä toimintoja mahdollisesti palautetaan. (Iivari ja Laaksonen, 2009, ss. 152-153).

Taulukossa 1 on esiteltyä perusasiat sisältävä jatkuvuussuunnittelun runko. Siinä on siis esitetty ne asiat, jotka jatkuvuussuunnitelmasta tulisi löytyä. Jatkuvuussuunnitelmaa tehtäessä kannattaa muistaa, että taulukossa mainitut osiot voidaan koota erillisille dokumenteille, jolloin jatkuvuussuunnitelmassa on ainoastaan viittaus näihin dokumentteihin. Näin toimiessa voidaan päivittää vain yksittäistä dokumenttia, eikä tarvitse päivittää koko jatkuvuussuunnitelmaa.

Taulukko 1. Jatkuvuussuunnitelman runko

Dokumentin osion otsake	Osion kuvaus
Etusivu	Dokumentin nimi Organisaation nimi
Versionhallinta	Dokumentissa pitää olla versionhallinta, josta näkyy versionumero, muutospäivämäärä, muutoksen kuvaus sekä tekijä
Suunnitelman tavoite ja raja	Suunnitelmassa pitää määritellä, että miksi ja mihin tarkoitukseen dokumentti on tehty. Samalla määritellään, että onko kyse strategisen vai operatiivisen tason dokumentista
Vastuuhenkilöt ja koordina	Listataan suunnitelmaan vastuuhenkilöt ja samalla osoitetaan johdon rooli suunnitelmassa
Kriittisten prosessien tunnistaminen	Määritellään, että mitkä ovat yrityksen ydintoiminnot ja mitkä ovat sellaiset osa-alueet, jotka ovat kriittisimpiä yrityksen toiminnan kannalta
Riskien tunnistaminen ja arviointi	Tässä osiossa tunnistetaan

	riskianalyyssissä tunnistetut riskit.
Liiketoiminnan vaikutusanalyysi	Tässä osiossa tulee dokumentoida kaikki yrityksen kriittiset toiminnot, joita ilman organisaatio ei voi toimia. Samalla tulee dokumentoida niitä tukevat järjestelmät. Näille kaikille toiminnoille tulee asettaa palautumisaikatavoitteet.
Toipumissuunnitelmat	Tässä osiossa tulee miettiä valmiiksi toipumistoimenpiteet, eli miten toivutaan vakavasta häiriöstä takaisin normaalitilaan
Testaus, harjoittelu ja koulutus	Osiassa esitellään jatkuvuussuunnitelman testausmenetelmät, -prosessit ja aikataulut sekä harjoittelun periaatteet

Sovellettu malli jatkuvuussuunnitelmasta

Tässä osiossa kuvataan soveltaen aiemmin tässä tutkimuksessa käytettyjä vaatimuksia jatkuvuussuunnitelmaan kuuluvista asioista ja esitetään malli jatkuvuussuunnitelmaan kuuluvista asioista. Mallin avulla yritys voi aloittaa jatkuvuussuunnitelman tekemisen.

1. Etusivu

Dokumentin etusivulta tulee ilmetä suunnitelman nimi sekä yrityksen nimi. Dokumenttipohjat ovat jokaisella yrityksellä aina yrityksen oman tarpeen mukaisia ja yhteneväisiä keskenään.

2. Versionhallinta

Versionhallinnan tulee olla dokumentissa näkyvillä, jotta dokumentin ajantasaisuus on nähtävissä. Taulukon 2 mukainen malli toimii hyvin esimerkkinä

versionhallinnasta. Taulukkoon pitää muistaa päivittää tiedot aina tehtäessä dokumenttiin muutoksia.

Taulukko 2. Dokumentin versionhallinta

Versio	Pvm	Muutos	Tekijä
1	20.11.2018	Dokumentti luotu	Sami Antila

3. Suunnitelman tavoitteet ja rajaukset

Tässä osioissa on tarkoitus kirjoittaa lyhyt kuvaus ainakin seuraavista asioista:

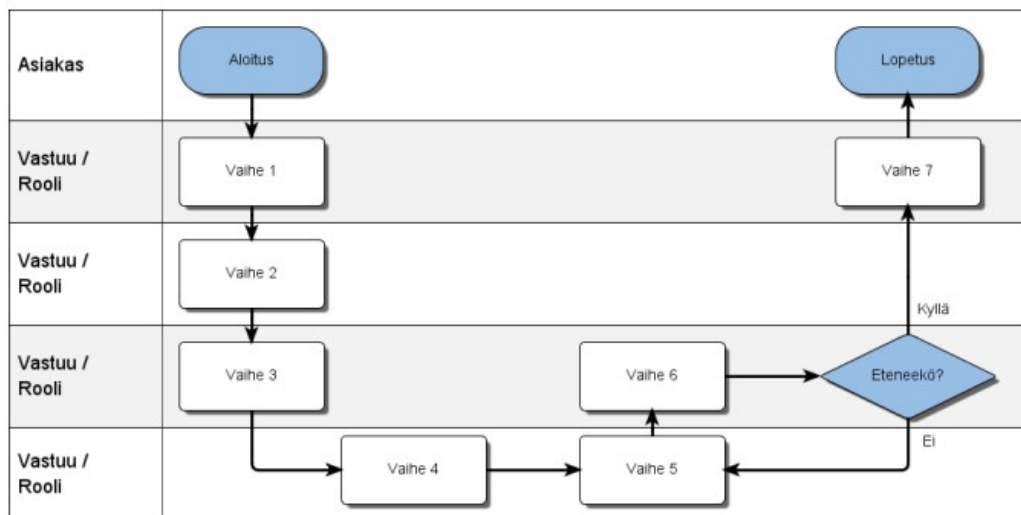
- Mitä tämä jatkuvuussuunnittelu pitää sisällään
- Miksi jatkuvuussuunnitelma on tehty
- Onko kyse strategisen vai operatiivisen tason dokumentista
- Tavoitteet jatkuvuussuunnitelmalle
- Jatkuvuussuunnittelun vastuuhenkilöt
- Johdon rooli

4. Kriittisten prosessien tunnistaminen

Tässä osioissa organisaation tulee tunnistaa omat prosessinsa. Yrityksen proselit tulee kuvata riittävällä tasolla käyttäen esim. kuvan 8 mukaista perustietolomaketta sekä kuvan 9 mukaista graafista kuvausta. Tunnistamisen jälkeen tulee valita prosesseista ne kaikkein kriittisimmät, joiden toiminta on yritykselle tärkeintä. Yrityksen pitää miettiä tarkkaan, että mitkä ovat ne yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät prosessit, joita ilman yritys ei voi toimia.

1	Prosessin nimi	
2	Kuvauksen laatija ja laadintapäivämäärä	
3	Kuvauksen hyväksyjä ja hyväksymispäivämäärä	
4	Versionumero	
5	Prosessin tarkoitus	
6	Prosessin omistaja	
7	Prosessin mallintajat ja mallinnuspäivämäärä	
8	Prosessin lähtötilanne	
9	Prosessin lopputilanne	
10	Prosessin asiakkaat	
11	Prosessin sidosryhmät	
12	Prosessin asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	
13	Prosessin menestystekijät	
14	Prosessin mittarit	
15	Prosessin keskeiset resurssit ja muut volyymitiedot	
16	Prosessin ohjaus ja kehittämismenettely	
17	Rajapinnat muihin prosesseihin	

Kuva 8. Perustietolomake



Kuva 9. Prosessikaavioesimerkki

5. Riskien tunnistaminen ja arviointi

Tässä osiossa organisaation tulee kuvata riskianalyysin avulla yrityksessä tunnistetut riskit.

Liitteessä 3 on kuvattu yksinkertainen excelin avulla käytettävä dokumenttipohja, jota voidaan käyttää jokaisessa yrityksessä riskien analysoinnissa. Liitteessä on myös kuvattu lyhyet ohjeet dokumentin käytölle.

6. Liiketoiminnan vaikutusanalyysi

Yritysten toimintojen tai prosessien vaikutusta liiketoimintaan voidaan selvittää laatimalla vaikutusanalyysi. Vaikutusanalyysilla tutkitaan uhan vaikutusta yrityksen toimintoihin tai prosesseihin. Liiketoiminnan vaikutusanalyysin voi tehdä monella eri tavalla ja siihen on olemassa myös erilaisia vapaasti käytettäviä työkaluja, mm. BIA (Business Impact Analysis) -työkalu, jonka avulla saadaan tehtyä hyvinkin tarkkoja raportteja. BIA -työkalu ja sen täyttämiseen tarvittavat ohjeet on löydettävissä Valtiovarainministeriön [www-](#) sivuilta. BIA -työkalu on melko raskas pienille yrityksille, joten kannattaa miettiä mikä on omalle yritykselle sopivin keino suorittaa vaikutusanalyysi.

Seuraavaksi esitettävässä vaikutusanalyysimallissa arvioidaan aikaa kuinka kauan yritys tai organisaatio voi olla ilman tiettyä toimintoa tai sen prosessia ilman tuottamatta vahinkoa liiketoiminnalle. Ohessa on yksi esimerkki vaikutusanalyysin tekemisestä, mutta jokainen yritys voi tehdä vaikutusanalyysin omalla parhaaksi katsomallaan tavalla.

Vaikutusanalyysin malli koostuu 3 eri taulukosta. Taulukkoon 5 kirjataan tiedot maksimijasta (A), jonka toiminnon seisokki voi pisimmillään kestää. Toiminnon ja prosessin kriittisyystaso (B) määritellään taulukosta 3 ja tämän osoittama vaikutus (C) otetaan taulukosta 4. (Kyrölä 2010, 87)

Taulukko 3. Toiminnon tai prosessin kriittisyystasot (Kyrölä 2010, 87)

Kriittisyystaso	Kuvaus
1-2	Lievä häiriö
3-4	Vähäinen häiriö, ei taloudellisia kustannuksia
5-7	Vakava häiriö, taloudellisia kustannuksia
8-9	Erittäin vakava häiriö, merkittäviä taloudellisia kustannuksia
10	Yrityksen toiminta joudutaan keskeyttämään

Taulukko 4. Toiminnon tai prosessin toiminnallinen vaikutus (Kyrölä 2010, 87)

Kriittisyys	Vaikutus	Kuvaus
10-9	1	Kriittinen vaikutus toimintaan/taloudellinen kustannus
8-7-6	2	Merkittävä vaikutus toimintaan/taloudellinen kustannus
5-4-3	3	Vähäinen vaikutus toimintaan/taloudellisten kustannus
2-1	4	Ei vaikutusta lyhyellä aikavälillä Ei taloudellista kustannusta

Luokittelutekijä (D) saadaan kertomalla keskeytysaika (A) vaikutuksella (C). Saaduista tuloksista kaikkein pienin lukuarvo merkitsee kriittisintä toimintoa ja suurin vähäisintä vaikutusta toimintoon joka on tarkasteltavana. Laskennan jälkeen tulokset on helppo dokumentoida taulukkomuotoisesti. Samalla toiminnot voidaan järjestää kriittisyysjärjestykseen sekä luoda keskeytysaikavaatimukset toipumiselle. (Kyrölä 2010, 87)

Taulukko 5. Toiminnon tai prosessin kriittisyys ja riippuvuudet (Kyrölä 2010, 87)

Toiminto/prosessi	Keskeytysaika	Kriittisyystaso	Vaikutus	Luokittelutekijä
	A	B	C	D

Järjestäessä toimintoja tai prosesseja toipumisen osalta tärkeysjärjestykseen määritellään toiminnot, jotka joko voidaan toteuttaa samanaikaisesti, muodostavat kriittisen polun tai vaativat toimittajan tai kolmannen osapuolen sitoutumista. Aikakriittisten toimintojen suhteen tulee määritellä eri prosessien resurssivaatimukset. Jos tällaista aikakriittisyyttä ei ole toiminnoissa erikseen määritelty, toiminnot yleensä sijoitetaan alemman toipumisen prioriteetille. (Kyrölä 2010, 87)

7. Toipumissuunnitelmat

Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkemmin otettu kantaa toipumissuunnitelmien tekemiseen. Ohessa kuitenkin muutamia asioita, joita ne voisivat pitää sisällään.

Toipumissuunnitelmat kuvaavat operatiivisella tasolla järjestelmien palauttamisen häiriötilanteista. Toipumissuunnitelman yhteydessä tulee ottaa huomioon mm:

- Korjaus- ja palautustoimet käytännössä
- Hallittu alasajo/pakotettu alasajo
- Hallittu uudelleen käynnistäminen
- Toimivuuksien testaaminen ennen käyttäjien pääsyä järjestelmään
- Huolto- ja ylläpitosopimukset
- Integraatiot ja riippuvuudet
- Varajärjestelmät ja korvaavat menettely

8. Testaaminen, harjoittelu ja koulutus

Tässä opinnäytetyössä ei ole otettu kantaa tarkemmin jatkuvuussuunnitelman testaamiseen, harjoitteluun tai koulutukseen. Osioissa tulisi kuitenkin miettiä ainakin seuraavia asioita: Laajavaikutteisen häiriötilanteen harjoittelu tulisi suorittaa kokonaisuudessaan kerran vuodessa. Jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmille tulee suorittaa ns. pöytätestaukset jos sitä ei ole mahdollista harjoitella käytännössä laajoissa järjestelmissä/palveluissa. Testaamisen ja harjoittelun avulla toiminnan kehittyminen ja mahdollisten ongelmakohtien löytäminen parantaa kykyä toimia oikein myös ennakoimattomissa tilanteissa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pk-yritysten toiminta on nykyään todella kiireistä ja yleensä eletään vain tätä kiireellistä hetkeä. Yritysten avainhenkilöistä koostuvat joukot ovat melko suppeita ja heidänkin työkuormansa päivittäisessä tekemisessä on melko suuri. Näistä johtuen pk-yrityksissä riskienhallinta ja siihen olennaisesti kuuluva jatkuvuuden suunnittelu on jäänyt pääosin esim. toimitusjohtajan hoidettavaksi. Monissa yrityksissä edellä mainitut asiat ovat jääneet liian pienelle huomiolle tai jopa kokonaan tekemättä. Tällöin vahingon sattuessa yrityksen johto joutuu hoitamaan yksittäistä irrallista asiaa, johon ei ole varauduttu etukäteen. Yrityksessä ei ole valmista prosessia, jonka avulla asia voitaisiin hoitaa kuntoon aiheuttamatta yrityksen toiminnalle isompaa häiriötä.

Tämän tutkimuksen avulla yritys saa tietoa liittyen omaan toimintaansa. Liiketoiminnassa on erittäin tärkeitä ennakoita mahdollisia uhkia ja ennakoinnin myötä pyrkiä pienentämään tai jopa eliminoimaan yrityksen keskeisiin toimintoihin kohdistuvat häiriöt sekä niiden aiheuttamat vaikutukset mahdollisimman tehokkaasti. Tämän tutkimuksen kautta yrityksellä on mahdollisuus lähteä miettimään omaan toimintaansa liittyviä uhkakuvia ja samalla miettiä miten niistä voisi selviytyä uhkien toteutuessa. Opinnäytetyö oli rajattu koskemaan vain jatkuvuussuunnittelun

suunnitteluvaihetta sekä siihen liittyvien suunnitelmien periaatteita. Tämän työn avulla yritys pääsee liikkeelle omassa jatkuvuussuunnittelussaan ja sen määrittämisessä.

Tämä tutkimus antaa lukijalle perustiedot jatkuvuussuunnittelusta. Työssä on esitetty jatkuvuussuunnittelun periaatteet ja osin jopa käytännöt yksinkertaistetussa muodossa. Työn avulla lukija pääsee aloittamaan jatkuvuussuunnittelun yrityksessään. Pitää kuitenkin muistaa aina yritysten toimintojen erilaisuudet. Yrityksissä tuleekin ottaa aina huomioon se, että miten tällaiset suunnittelut soveltuvat parhaiten yrityksen omaan toimintaan. Liian raskasta suunnittelua on turha miettiä, mutta samalla tulee myös ymmärtää, että asiaa ei voi kokonaan sivuuttaa. Yrityksessä A jatkuvuussuunnittelu aloitetaan tämän opinnäytetyön pohjalta.

Tästä tutkimuksesta olisi helppo valita joku työn osio ja tehdä aiheesta jatkotutkimus. Tutkimus oli vain pintaraapaisu jatkuvuussuunnittelun asioista, joita tulee ottaa huomioon suunnitelmaa tehdessä, mutta sen monesta eri osiosta voisi tehdä oman, asiaa syventävän, tutkimuksensa. Näin tätä työtä laajentamalla, jokaisesta osiosta saisi vielä tarkemman kuvauksen tutkimuksessa ja pääsisi syvemmälle jatkuvuussuunnittelun asioihin.

LÄHTEET

- Anttila, P. 2018. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix metoditietämystä kaikille www-sivu. Viitattu 23.11.2018
- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina. Akatiimi.
- British Standards Institution. 2006. BS 25999-1:2006 Business continuity management – Part 1: Code of practice. British standards.
- British Standards Institution. 2007. BS 25999-2:2007 Business continuity management – Part 2: Specification. British standards.
- Federal office for information security www-sivut. BSI-Standard 100-4 Business Continuity Management. Viitattu 25.10.2018. www.bsi.bund.de
- Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Iivari, M. & Laaksonen, M. 2009. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Tallinna: Tietosanoma.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Jyväskylä: Bookwell.
- Kyrölä, T. 2010. Liiketoiminnan strateginen johtaminen: Strategiset päätökset jatkuvuudenhallinnan johtamiseksi. Lisensiaatin tutkimus. Helsingin kauppakorkeakoulu, markkinointi ja johtaminen. Helsinki: Aalto-print.
- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum
- Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Viitattu 16.11.2018. www.fsd.uta.fi
- Suomen Standardisoimisliitto www-sivut. Viitattu 5.12.2018. www.sfs.fi
- Suomen Standardisoimisliitto SFS-ISO 31000:2011 Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet
- Suomen Standardisoimisliitto SFS-ISO 22301:2014 Yhteiskunnan turvallisuus. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset
- Valtiovarainministeriön www-sivut. Viitattu 21.11.2018. www.vm.fi

Valtiovarainministeriön www-sivut. VAHTI-ohjeistus. Toiminnan jatkuvuuden hallinta. 2/2016.

Vilkka H. & Airaksinen T. 2002. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Jatkuvuussuunnittelupalaveri, opinnäytetön katselmointi

Pvm: 17.10.2018

Aika: 9:00 – 11:00

Osallistujat: Yritys A: Projektipäällikkö, projektikoordinaattori ja projekti-insinööri

1. Projekti-Insinööri esitteli opinnäytetyötänsä, jonka aiheena on jatkuvuussuunnitelman rakentaminen yritykselle
 - a. Esitykseen oli kerätty tietoa jatkuvuussuunnittelusta ja sen merkityksestä yritykselle
2. Pohdittiin mitä jatkuvuussuunnittelu yrityksessä merkitsee
 - a. Todettiin keskustelun päätteeksi, että asia on tärkeä yritykselle ja että jatkuvuussuunnittelua jatketaan
3. Sovittiin, että projekti-insinööri kerää työhönsä lisää tietoa jatkuvuussuunnittelusta seuraavaan palaveriin, jotta sen avulla voidaan jatkaa suunnittelua ja että asian ymmärrys ja merkitys lisääntyy
4. Seuraava palaveri pidetään 7.11.2018 alkaen klo 10:00

Jatkuvuussuunnittelupalaveri

Pvm: 7.11.2018

Aika: 10:00 – 11:30

Osallistajat: Yritys A: Projektipäällikkö, projektikoordinaattori ja projekti-insinööri

1. Projekti-Insinööri esitteli edellisen palaverin mukaisesti muokatun opinnäytetyönsä
 - a. Asiasta keskusteltiin

2. Mietittiin yhdessä, että millainen jatkuvuussuunnitelma voisi olla minimissään, että siitä olisi hyötyä yritykselle
 - a. Keskusteltiin asiasta ja mietittiin yhdessä mitä asioita suunnitelmassa tulisi vähintään olla

3. Suunniteltiin yhdessä mahdollisen suunnitelman runkoa

4. Sovittiin jatkotoimista yrityksessä
 - a. Projekti-insinööri tekee opinnäytetyönsä loppuun keskusteluiden perusteella
 - b. Käytetään valmista opinnäytetyötä jatkuvuussuunnitelman laatimisessa yrityksessä A
 - c. Jatkuvuussuunnittelu yrityksessä A jatkuu opinnäytetyön ulkopuolella

Malli riskien käsittelylle yrityksessä

Riskinumero	Riskin kuvaus	Mahdolliset vahingot	Riskin luokittelu	Riskiluokka	Riskin todennäköisyys	Riskin kriittisyys	Syyt riskille "5 kertaa miksi?"	Varoitussignaalit	Riskin pienentämiskeinot	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Muut vastuuhenkilöt
Riskin numero antaa riskille tunnistumeron	Riskin kuvauksessa pyritään kuvaamaan riski lyhyesti	Riskin toteutuessa siitä koituvat mahdolliset vahingot	Riskit voidaan luokitella esim. seuraaviin ryhmiin: 1. Hallinnollinen 2. Henkilöstö 3. Tilat 4. Informaatio 5. Työturvallisuus 6. Ympäristö 7. Palo- ja pelastus	Riskit voidaan jakaa esim. seuraavasti 1. Vähäinen 2. Huomattava 3. Vaikea 4. Kriittinen 5. Katastrofaalinen	Riskin todennäköisyys voidaan jakaa: 1. Epätodennäköinen 2. Harvinainen 3. Mahdollinen 4. Odotettu 5. Ilmeinen	Riskin kriittisyys saadaan kertomalla riskiluokka ja riskin todennäköisyys	Tähän kohtaan voidaan mieltä 5 syytä miksi riski saattaa toteutua	Tässä kohdassa voidaan mieltä, että mitkä varoitussignaalit ilmoittavat että kyseinen riski voi toteutua	Tähän kohtaan tulee mieltä, että millä keinoilla riskiä voidaan pienentää	Riski tulee katselmoida sovituihin väliajoin ja tarkastella sen pienentämiskeinoja sekä mahdollisia muutoksia.	Riskille tulee nimetä vastuuhenkilö	Riskille tulee nimetä myös ne, joita riski koskettaa