



# Pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan kehittäminen KUJA-konseptin avulla

Veera Lehtonen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan kehittäminen KUJA-konseptin avulla**

Veera Lehtonen  
Turvallisuusjohtaminen (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2019

Veera Lehtonen

### Pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan kehittäminen KUJA-konseptin avulla

Vuosi	2019	Sivumäärä	129
-------	------	-----------	-----

---

Tämä opinnäytetyöraportti on tehty Turvallisuusjohtamisen ylemmän ammattikorkeakoulu-tutkinnon opinnäytteenä Laurea-ammattikorkeakoululle. Opinnäytteen aihe on saatu osin ti-laustyönä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen johdolta ja osin Kuntaliiton KUJA-projektin pro-jektipäälliköltä.

Tämä työelämälähtöinen opinnäytetyö on kaksitahoinen, toisaalta opinnäytteessä on tarkoitus tuottaa valtakunnallisella tasolla pelastuslaitosten jatkuvuudenhallinnan kehittämistä tukevaa tietoa, materiaalia ja käyttäjäkokemusta sekä toisaalta tavoitteena on käynnistää Keski-Uu-denmaan pelastuslaitoksella KUJA-konseptin mukainen jatkuvuudenhallinnan kehittämis-hanke, jonka avulla pelastuslaitos saa arvokasta tietoa ja taitoa integroida jokaiseen sisäiseen prosessiinsa jatkuvuudenhallinnan näkökulma. KUJA-konsepti on kunnille suunniteltu jatku-vuudenhallinnan kehittämisen konsepti.

Päätehtävä opinnäytetyöprojektin tekemisellä on vastata kysymykseen, voidaanko KUJA-kon-septia tai sen osia hyödyntää pelastuslaitosten jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä? Opin-näytteessä pyritään selvittämään myös, koetaanko KUJA-konsepti pelastuslaitoksen toimin-taympäristöön sopivaksi ja antaako se lisäarvoa pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan sekä varautumisen kehittämiseen. Opinnäytetyöprojektissa pyritään myös selvittämään tarkemmin KUJA-konseptin toimintamallien käytännön sopivuutta pelastuslaitoksiin. Lisäksi opinnäytetyö-projektin perusteella pyritään saamaan kehitysehdotuksia KUJA2-projektin tueksi ja tuotta-maan nykytilan arvio KUJA-konseptin jalkautumisesta pelastuslaitoksiin valtakunnan tasolla.

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus. Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi on tär-keää huomioida, että tutkimus on ohjaava konstruktiiivinen tapaustutkimus, jossa on nomo-teettinen tavoite, jonka pohjalla on laajempi kehityshanke ideografisessa ympäristössä. Opin-näytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat teemahaastattelu, kysely ja dokumentti-analyysi. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kerätty laaja-alaisesti jatkuvuudenhallin-nan kehittämisen, muuttuvan ja resilientin organisaation sekä kehittyvän ja ketterän organi-saation että projektien ja prosessien johtamisen teorioista.

Opinnäytetyö tuotti Kuntaliiton KUJA2-projektille käyttäjäkokemusraportin. Raportin keskei-simmät tulokset olivat, että KUJA-konsepti toimii melko hyvin pelastuslaitoksen toimintaym-päristössä, mutta KUJA-arviointimalli vaatisi tiivistämistä ja fokuoimista, jotta se olisi hel-pommin käyttöönotettavissa pelastuslaitoksissa.

Opinnäytetyön onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta opinnäytetyöpro-jekti onnistui hyvin. Opinnäytetyön tilanneet organisaatiot kokivat, että opinnäytetyö tuotti tavoitteiden asetannan mukaiset tulokset riittävällä tasolla.

Asiasanat: Jatkuvuudenhallinta, Varautuminen, Käyttäjäkokeemusarvio, KUJA-konsepti

Veera Lehtonen

### Development of Rescue Service Continuity Management with the KUJA concept

Year	2019	Pages	129
------	------	-------	-----

---

This thesis report is made for Laurea University of Applied Sciences for the Master's Degree Programme in Security Management. The subject of the thesis has been partly commissioned by the management of the Keski-Uusimaa Department for Rescue Services and partly by the project manager of the KUJA project from the Association of Finnish Local and Regional Authorities.

This work-based thesis is twofold: on the one hand, the thesis is intended to provide information, material and user experience supporting the development of continuity management in the rescue services at the national level. On the other hand, the goal is to start a continuity management development project in accordance with the KUJA concept at the Keski-Uusimaa Department for Rescue Services, which will provide valuable knowledge and skills to integrate a continuity management perspective into each rescue department's internal process. The KUJA concept is a continuity management development concept created for municipalities.

The main task of the thesis is to answer the question, whether the KUJA concept or parts of it can be used in the development of rescue service continuity management? The thesis also seeks to determine whether the KUJA concept is regarded as suitable for the operational environment of the rescue service and whether it adds value to the development of continuity management and preparedness of the rescue service. The thesis project also aims to elaborate on the practical suitability of the KUJA concept for rescue services. In addition to these, the thesis project seeks to provide development proposals to support the KUJA2 project and to produce an assessment of the current state of the KUJA concept's deployment to rescue facilities at national level.

This thesis is a case study. In order to achieve the aims of this thesis, it is important to note that this study is a guiding constructive case study with a nomothetic goal, based on a broader developmental project in an ideographic setting. The research methods used in the thesis are theme interview, questionnaire and document analysis.

The theoretical framework of the thesis has been broadly collected from the theories of Continuity Management, Changing and Resilient Organizations, Evolving and Agile Organizations as well as Project and Process Management.

The thesis produced a user experience report for the KUJA2 project. The main results of the report were that the KUJA concept works quite well in the rescue facility's operating environment, but the KUJA assessment model would require compression and clearer focus to make it easier to deploy at rescue facilities. The thesis project succeeded in achieving the set goals. According to the feedback given by the organizations that ordered the thesis, the thesis produced sufficient results in terms of goal setting.

Keywords: Continuity Management, Preparedness, User Experience Assessment, KUJA Concept

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Kehittämishankkeen keskeiset käsitteet .....	8
3	Opinnäytetyöprojektin tavoite ja tarkoitus.....	11
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	13
3.2	Kehittämishankkeen ja opinnäytetyöprojektin rajaus.....	14
4	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät .....	15
4.1	Teemahaastattelu .....	18
4.2	Kyselytutkimus .....	19
4.3	Dokumenttianalyysi.....	20
5	Opinnäytetyöprojektin toteutus ja aikataulu .....	21
5.1	Vaihe yksi - Teoreettisen viitekehyksen koostaminen.....	22
5.1.1	Jatkuvuudenhallinnan teoreettinen viitekehys .....	22
5.1.2	Muuttuvan ja resilientin organisaation teoreettinen viitekehys .....	28
5.1.3	Kehittyvän ja ketterän organisaation teoreettinen viitekehys.....	33
5.1.4	Projektien ja prosessien johtamisen viitekehys .....	37
5.2	Vaihe kaksi - KUJA-Konseptiin tutustuminen.....	40
5.2.1	KUJA-projekti .....	40
5.2.2	KUJA-konsepti ja KUJA-arviointimalli .....	42
5.3	Vaihe kolme - Jatkuvuudenhallinnan kehittämishanke kohdeorganisaatiossa .....	46
5.3.1	Kohdeorganisaation esittely.....	47
5.3.2	KUJA-arviointimallin toteuttaminen kohdeorganisaatiossa.....	48
5.3.3	Jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen jatkosuunnitelmat.....	49
5.4	Vaihe neljä - Käyttäjäkokemuksen kerääminen .....	50
5.4.1	Haastattelut ja kysely kohdeorganisaatiossa.....	50
5.4.2	Valtakunnallinen kysely pelastuslaitoksille .....	52
5.5	Vaihe kuusi - Käyttäjäkokemusraportin laatiminen.....	53
6	Tulokset .....	54
7	Johtopäätökset ja työn arviointi.....	61
	Lähteet .....	65
	Kuviot .....	70
	Taulukot .....	70
	Liitteet.....	71

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyöprojektin raportti on tehty turvallisuusjohtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytteenä Laurea-ammattikorkeakoululle. Opinnäytetyöprojektin aihe on saatu osin tilaustyönä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen johdolta ja osin Kuntaliiton KUJA2-projektin projektipäälliköltä.

Laurea-ammattikorkeakoulun ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyöhöhen (2019, 4) mukaan: *”Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda, tuottaa ja kehittää osaamista sekä työelämän että laajempien kehittämishankkeiden tarpeisiin.”* Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tulee sisältää sekä tutkimuksellisuutta, että kehittämistoimintaa ja sen tavoitteena on tuottaa tietoa konkreettisen kehittämistoiminnan kautta saatu dokumentoitu kokemustieto ja tutkimuksellinen ote.

Tarve Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen näkökulmasta tälle kehittämishankkeelle tulee toiminnan jatkuvuudenhallinnan jatkuvan kehittämistarpeen haasteista. Pelastuslaitoksella on käynnissä kehittämishanke ja uudistuvan organisaation ja toimintakulttuurin kautta on tullut tarve jatkokehittää myös oman toiminnan jatkuvuudenhallinnan prosessia. KUJA-konseptin mukainen kehittäminen todettiin tähän tarkoituksenmukaiseksi. KUJA2-projektin projektipäällikön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella todettiin, että kyseinen kehittämishanke mahdollistaisi Kuntaliitolle arvokkaan tiedon keräämistä ja heidän konseptinsa jalkauttamista myös pelastuslaitoksiin. Tämän kaltaista käyttäjäkokemusarviota ei ole aikaisemmin tehty KUJA-projektissa. Tästä lähtöasetelmasta kehittyi ajatus työelämälähtöisestä opinnäytetyöstä, joka tuottaa aitoa ja konkreettista kehitystä organisaatiossa sekä antaa hyviä askelmerkkejä KUJA-konseptin kehittämiseen ja KUJA2-projektin eteenpäin viemiseen.

Kuntaliitto ja huoltovarmuuskeskus aloittivat vuonna 2014 yhteistyössä kuntien jatkuvuudenhallintaprojektin (KUJA). KUJA-projekti eli kuntien jatkuvuudenhallintaprojekti toteutettiin vuosina 2014-2016. Sen tavoitteena oli kehittää kunnan toimijoiden valmiuksia ja kykyä varmistaa tehtäviensä hoitaminen kaikissa tilanteissa. Projektissa luotiin työkaluja kuntatoimijoiden käyttöön. KUJA2-projekti jatkaa KUJA-projektin hyvien tulosten perusteella kuntien jatkuvuudenhallinnan tukemista. KUJA2-projektin tavoitteena on myös tuottaa tuleville maakunnille tukea varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan. (Kuntaliitto 2018; Pihlaja 2019a.)

Tämä työelämälähtöinen opinnäytetyöprojekti on kaksitahoinen, toisaalta on tarkoitus tuottaa valtakunnallisella tasolla pelastuslaitosten jatkuvuudenhallinnan kehittämistä tukevaa tietoa, materiaalia ja käyttäjäkokemusta sekä toisaalta aloittaa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella KUJA-konseptin mukainen jatkuvuudenhallinnan kehittämisprosessi, jonka avulla pelastuslaitos saa arvokasta tietoa ja taitoa integroida sisäisiin prosesseihinsa jatkuvuudenhallinnan näkökulma.

Tarve pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi tulee mm. valtioneuvoston päätöksestä huoltovarmuuden tavoitteista (2018, 3), jossa todetaan, että *”Kansallisen huoltovarmuuden strateginen tavoite on turvata kriittisten infrastruktuurien, tuotannon ja palveluiden toimivuus siten, että ne kykenevät täyttämään väestön, talouselämän ja maanpuolustuksen välttämättömimmät perustarpeet kaikissa olosuhteissa. Huoltovarmuustyön tavoitteena on, että vakavimmat poikkeusolot voidaan hoitaa kansallisin toimenpitein.”* Tarve nousee myös pelastuslaista (379/2011) jossa todetaan 28§:ssä, että: *”Pelastustoimen palvelutason tulee vastata paikallisia tarpeita ja onnettomuusuhkia. Palvelutasoa määriteltäessä on otettava huomioon myös toiminta poikkeusoloissa.”* Näiden lisäksi pelastuslaitoksella on oma tarpeensa ja tahtotilansa toiminnan jatkuvuuden hallinnan ja varautumisen jatkuvasta kehittämisestä. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessä (2017-2020) todetaan esimerkiksi seuraavaa: *”Vakioidaan prosessi, jossa pelastuslaitoksen eri tulosityksiköt ohjatusti laativat toimintaan liittyvät varautumis- ja valmiussuunnitelmat.”* Jatkuvuudenhallinnan kehittämishanke tukee vahvasti tätä palvelutasopäätöksessä annettua tavoitetta ja vastaa myös osaltaan valtioneuvoston päätöksessä huoltovarmuudesta esitettyyn tahtotilaan sekä pelastuslain (379/2011 28§) ja valmiuslain (1552/2011, 12§) antamiin vaateisiin.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella on käynnistetty vuoden 2018 aikana mittava kehittämishanke ja siihen liittyvä organisaatiouudistus, jolla tähdätään toimintakulttuurin muutokseen (reagoinnista ennakointiin), toiminnan tehostamiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Organisaatorakennetta muutetaan perinteisestä matriisiorganisaatiosta kohti prosessiorganisaatiota. Kehittämishankkeessa pyritään rakentamaan sellaiset toimintamallit, jotka tukevat yhdessä kehittämistä ja tekemistä. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen johtoryhmä 2019, 1-5.)

KUJA-kokonaiskonsepti mahdollistaa jatkuvuudenhallinnan kokonaisuuden hahmottamisen sekä soveltamisen siten, että se huomioi kunkin kunnan organisaation toiminnan ja toimintaympäristön. Konseptissa korostetaan nykytilan kartoitusta ja sen perusteella muodostettavaa johdon tahtotilaa kehittämissuunnasta. Kehittämissuunnan, valittujen toimenpiteiden ja kehittymisen seuranta muodostavat kokonaisuuden, joka mahdollistaa pitäjän ja johdonmukaisen kehittämisen. (Tervo 2016, 13.)

Opinnäytetyöprojekti on yksi osa laajempaa jatkuvuudenhallinnan kehittämishanketta, joka aloitettiin syksyllä 2019 Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella osana pelastuslaitoksen kehittämishanketta ja organisaatiouudistusta. Jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen prosessien laajamittainen kehittäminen pelastuslaitoksella jatkuu ohi tämän opinnäytetyöprojektin. Opinnäytetyöprojektin tavoitteena on myös löytää KUJA-projektia edesauttavaa tietoa ja kehittämisideoita, joita voidaan hyödyntää myös muilla pelastuslaitoksilla Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen lisäksi. Seuraavassa luvussa käydään läpi kehittämishankkeen ymmärtämisen kannalta tärkeimmät keskeiset käsitteet.

## 2 Kehittämishankkeen keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käsitellään jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeelle ja opinnäytetyölle keskeiset käsitteet. Luvussa avataan jatkuvuudenhallinnan, huoltovarmuuden, organisaatioturvallisuuden, varautumisen ja yhteiskunnan tilojen tärkeimpiä termejä. Keskeisten käsitteiden esittely ennen syvempää paneutumista kehittämishankkeen aihealueeseen helpottaa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja sen sisällön ymmärtämistä.

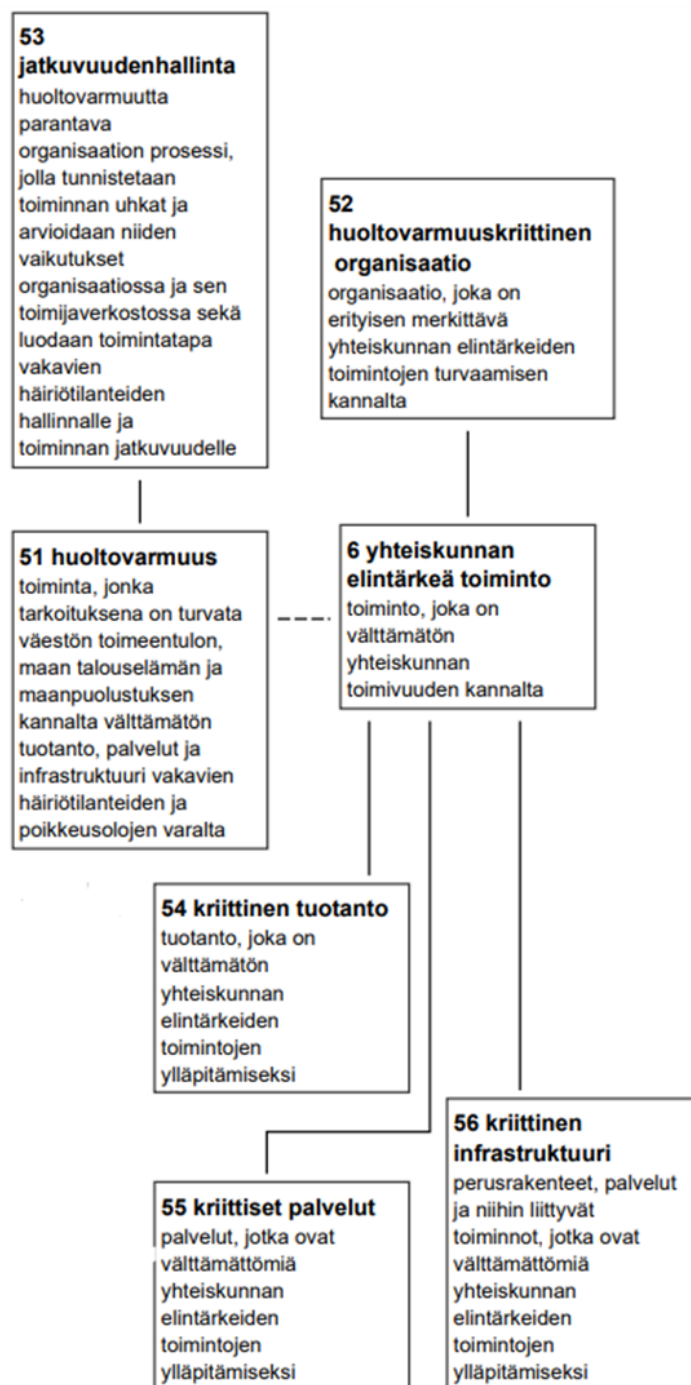
**Jatkuvuudenhallinta** on organisaation prosessi, joka parantaa organisaation huoltovarmuutta. Prosessin tavoitteena on tunnistaa toiminnan uhkat ja arvioida niiden toteutumisesta aiheutuvia vaikutuksia organisaatiolle. Jatkuvuudenhallinnan prosessissa luodaan myös toimintatavat vakavien häiriötilanteiden hallinnalle ja toiminnan jatkuvuudelle. Kokonaisturvallisuuden sanaston määritelmän mukaan: *”Jatkuvuudenhallinta on organisaation ylimmän johdon hyväksymää strategista ja operatiivista toimintaa, jolla organisaatio varautuu hallitsemaan häiriötilanteet ja jatkamaan toimintaa ennalta määritellyllä hyväksyttävällä tasolla.”* Painopiste jatkuvuudenhallinnassa on normaaliolojen häiriötilanteissa mutta se voi sisältää myös poikkeusoloihin varautumista. (TSK 50 2017, 31.)

**Huoltovarmuuskriittinen organisaatio** on organisaatio, joka on kokonaisturvallisuuden sanaston (2017, 31) mukaan *”erityisen merkittävä yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen kannalta.”* **Kokonaisturvallisuus** on tila, jossa elintärkeisiin toimintoihin kohdistuviin uhkiin ja riskeihin on varauduttu yhteiskunnassa. 5.12.2012 tehdyssä Valtioneuvoston periaatepäätöksessä kokonaisturvallisuudesta kokonaisturvallisuus on määritelty tavoitetilaksi. Uhkiin varautuminen, häiriötilanteiden ja poikkeusolojen hallinta ja niistä toipuminen ovat kokonaisturvallisuuden hallintaa. Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (2017) kuvataan kokonaisturvallisuuden yleiset toteuttamisperiaatteet. Kuvio 1:ssä on esitettynä osa huoltovarmuuden käsittekaaviosta, kuten se on esitetty Kokonaisturvallisuuden sanastossa. Käsittekartan avulla kuvataan ja havainnollistetaan käsitteitä, käsitteiden välisiä suhteita ja niiden muodostamia kokonaisuuksia. (TSK 50 2017, 16 ja 31.)

Organisaation henkilöstöä, tietoa, materiaalia, teknistä infrastruktuuria ja ympäristöä koskeva turvallisuus on **organisaatioturvallisuutta**. Organisaatioturvallisuuden tavoitteena on varmistaa organisaation toiminnan jatkuvuus kaikissa tilanteissa. (TSK 50 2017, 17.) Sellainen toiminto, joka on yhteiskunnan toimivuuden kannalta välttämätön, on määritelty kokonaisturvallisuuden sanaston (2017, 17) mukaan **yhteiskunnan elintärkeäksi toiminnoksi**. Tällaisia toimintoja on esimerkiksi johtaminen, kansainvälinen ja EU-toiminta, puolustuskyky, sisäinen turvallisuus, talous, infrastruktuuri, väestön toimintakyky ja resilienssi eli henkinen kriisinkestävyys. **Resilienssi** on kokonaisturvallisuuden sanaston (2017, 17) mukaan: *”yksilöiden ja yhteisöjen kyky ylläpitää toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa sekä valmius kohdata häiriöitä ja kriisejä ja palautua niistä.”* Resilienssi eli mukautumiskyky on organisaation kyky jatkuvasti sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa toimintaympäristön niin vaatiessa ennakoivasti ja



reagoiden. Organisaation mukautumiskyky on tarkoitettujen ja tarkoittamattomien muutos- ja sopeutumiskykyä lisäävien toimintatapojen ja toimenpiteiden monimutkaisen vuorovaikutuksen tulosta. (Nieminen ym. 2017, 6.) Lisää resilienssistä ja sen liittymisestä organisaation jatkuvuudenhallintaan löytyy kappaleesta 5.1.2 Muuttuvan ja resilientin organisaation teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1: Osa huoltovarmuuden käsittekaaviosta (TSK50 2017, 30).

**Varautumisvelvollisuus** on kokonaisturvallisuuden sanaston (2017, 37) mukaisesti: *”velvollisuus huolehtia onnettomuuksien ehkäisystä ja valmistautumisesta toimintaan onnettomuuden uhatessa tai sattuesssa ja velvollisuus varmistaa tehtävien mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa.”* Valmiuslaki (1552/2011), Pelastuslaki (379/2011) ja muu erityislainsäädäntö ovat pohjana varautumisvelvollisuudelle. Valmiuslain mukaan valtioneuvoston, valtion hallintoviranomaisten, valtion itsenäisten julkisoikeudellisten laitosten, muiden valtion viranomaisten ja valtion liikelaitosten sekä kuntien, kuntayhtymien ja muiden kuntien yhteenliittymien täytyy erilaisin suunnitelmin, etukäteisvalmisteluin ja muilla toimenpiteillä varmistaa tehtäviensä hoitaminen myös poikkeusoloissa. Varautumisvelvollisuus voi myös velvoittaa yksityistä toiminnanharjoittajaa sopimuksen perusteella. **Omatoiminen varautuminen** ja sitä kautta tuleva varautumisvelvollisuus koskettaa yksityisiä ihmisiä, yrityksiä ja yhteisöjä. Elinkeinoelämä varautuu osin lainsäädännön perusteella, osin sopimusperusteisesti ja osin vapaaehtoisesti. (TSK 50 2017, 37.)

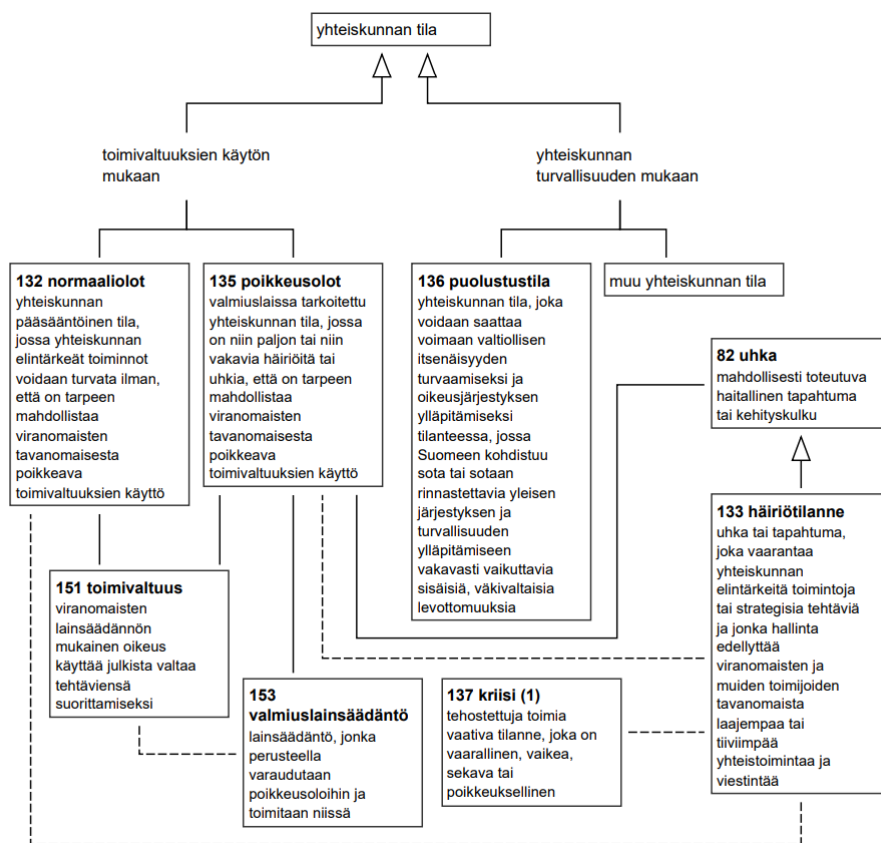
**Varautuminen** on toimintaa, jolla pyritään varmistamaan tehtävien mahdollisimman hyvä ja häiriötön hoitaminen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Valmiussuunnittelu, jatkuvuudenhallinta, muut etukäteisvalmistelut, erilaiset koulutukset ja valmiusharjoitukset ovat varautumistoimenpiteitä, joilla toiminnan häiriönkestävyyttä voidaan varmistaa. (TSK 50 2017, 37.)

Yhteiskunnan pääsääntöistä tilaa kutsutaan **normaalioloiksi**. Normaalioloissa yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaaminen onnistuu ilman, että on tarpeen mahdollistaa viranomaisille tavanomaisesta poikkeavia toimivaltuuksia. Normaalioloissa voi olla eritasoisia häiriöitä, mutta erilaiset uhkat voidaan ennalta ehkäistä tai torjua viranomaisten säännönmukaisin toimivaltuuksin ja resurssein. Ne toimintamallit ja rakenteet, jotka muodostetaan normaalioloissa toimivat perustana poikkeusolojen ja häiriötilanteiden toiminnalle. (TSK 50 2017, 60.)

**Häiriötilanne** muodostuu normaalioloissa (tai poikkeusoloissa) kun jokin uhka tai tapahtuma vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja tai strategisia tehtäviä. Häiriötilanne vaatii viranomaisten ja muiden toimijoiden osalta tavanomaista laajempaa ja tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää. Häiriötilanteet voivat olla monenlaisia, esimerkiksi luonnononnettomuuksia, mellakoita tai terrorismia, ne voivat olla myös joko paikallisia, alueellisia tai koko valtakunnan kattavia. Yleiskielessä häiriötilanteista käytetään usein termejä kriisi tai katastrofi. (TSK 50 2017, 60.)

Valmiuslaissa tarkoitettu yhteiskunnan tila, jossa häiriöitä on joko paljon tai ne ovat niin vakavia, ettei viranomaisten normaalit toimivaltuudet riitä niitä hoitamaan, kutsutaan **poikkeusoloiksi**. Poikkeusolot vaativat aina sen, että valtioneuvosto yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa toteavat ne. Poikkeusoloja ovat valmiuslain (1552/2011) mukaan: *”1) Suomen kohdistuva aseellinen tai siihen vakavuudeltaan rinnastettava hyökkäys ja sen välitön*

jälkitila, 2) Suomeen kohdistuva huomattava aseellisen tai siihen vakavuudeltaan rinnastettavan hyökkäyksen uhka, jonka vaikutusten torjuminen vaatii valmiuslain mukaisten toimivaltuuksien välitöntä käyttöön ottamista, 3) väestön toimeentuloon tai maan talouselämän perusteisiin kohdistuva erityisen vakava tapahtuma tai uhka, jonka seurauksena yhteiskunnan toimivuudelle välttämättömät toiminnot olennaisesti vaarantuvat, 4) erityisen vakava suuronnettomuus ja sen välitön jälkitila, sekä 5) vaikutuksiltaan erityisen vakavaa suuronnettomuutta vastaava hyvin laajalle levinnyt vaarallinen tartuntatauti.” Hyvä poikkeusoloihin varautuminen edellyttää sitä, että jokainen viranomaisen tehtävä määritellään erikseen jokaisessa poikkeusolon muodossa erikseen. Tähän tulee kytkeä myös erillinen arvio siitä, miten poikkeusolo vaikuttaa viranomaisen toimintaan. Poikkeusoloissa tehtävät on usein samoja kuten normaalioloissakin mutta esimerkiksi keinot, resurssit ja priorisointi saattavat muuttua. (TSK 50 2017, 61.) Kuvio 2:ssa on kuvattuna yhteiskunnan tiloja sisältävä käsitekaavio kuten se on Kokonaisturvallisuuden sanastossa esitetty.



Kuvio 2: Yhteiskunnan tiloja käsitekaavio (TSK 50 2017, 59).

### 3 Opinnäytetyöprojektin tavoite ja tarkoitus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyöprojektin tarkoitusta ja tavoitteita. Kuten aiemmin todettu, opinnäytetyöprojektin aihe on saatu osin tilaustyönä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen johdolta ja osin Kuntaliiton KUJA2-projektin projektipäälliköltä. Tarve pelastuslaitoksen

jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi tulee valtioneuvoston päätöksestä huoltovarmuuden tavoitteista (2018) sekä pelastuslaista (379/2011, 28§), pelastuslaitoksen omasta palvelutasopäätöksestä ja valmiuslaista (1552/2011, 12§) tulevista velvoitteista. Näiden lisäksi pelastuslaitoksella on oma tarpeensa ja tahtotilansa toiminnan jatkuvuuden hallinnan ja varautumisen jatkuvasta kehittämisestä.

Valtioneuvoston päätöksessä huoltovarmuuden tavoitteista (2018) todetaan, että *”Kansallisen huoltovarmuuden strateginen tavoite on turvata kriittisten infrastruktuurien, tuotannon ja palveluiden toimivuus siten, että ne kykenevät täyttämään väestön, talouselämän ja maanpuolustuksen välttämättömimmät perustarpeet kaikissa olosuhteissa. Huoltovarmuustyön tavoitteena on, että vakavimmat poikkeusolot voidaan hoitaa kansallisin toimenpitein.”* Pelastuslain 28§:n mukaan: *”Pelastustoimen palvelutason tulee vastata paikallisia tarpeita ja onnettomuusuhkia. Palvelutasoa määriteltäessä on otettava huomioon myös toiminta poikkeusoloissa.”* Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessä (2017-2020) todetaan seuraavaa: *”Vakioidaan prosessi, jossa pelastuslaitoksen eri tulosityksiköt ohjautusti laativat toimintaan liittyvät varautumis- ja valmiussuunnitelmat.”* Jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen kehittämishanke tukee vahvasti tätä palvelutasopäätöksessä annettua tavoitetta ja vastaa myös osaltaan valtioneuvoston päätöksessä huoltovarmuudesta esitettyyn tahtotilaan sekä pelastuslain ja valmiuslain antamiin vaateisiin.

Syksyn 2018 aikana Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettiin työpajoja, joissa oli edustus eri työyksiköistä. Työpajoilla käynnistettiin pelastuslaitoksen kehittämishanke. Näissä työpajoissa koottiin asioita, jotka ovat hyvin ja halutaan säilyttää sekä konkreettisia kehittämiskohteita ja muutostarpeita. Työpajoissa nostettiin esille mm. työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin ja ammatillinen vuorovaikutus, toiminnan ja tulosten jatkuva arviointi sekä työntekoa tukeva organisaatorakenne. Näiden otsikoiden alle koottiin myös konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Tämä pelastuslaitoksen kehittämishanke ja sen mukana tuleva organisaatiouudistus ovat jatkuneet vuoden 2019 ajan ja jatkuvat ainakin vielä vuoden 2020. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen johtoryhmä 2019, 2-4.)

Syksyllä 2019 aloitettiin jatkuvuudenhallinnan kehittämishanke Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella osana pelastuslaitoksen kehittämishanketta ja organisaatiouudistusta. Tämä opinnäytetyöprojekti on osa tätä kehittämishanketta. Opinnäytetyöprojektin tavoitteena on, Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen kehittämisen lisäksi, löytää KUJA-projektia edesauttavaa tietoa ja kehittämisideoita, joita voidaan hyödyntää myös muilla pelastuslaitoksilla Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen lisäksi. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) on pyritty havainnollistamaan pelastuslaitoksen kehittämishankkeen, jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen ja opinnäytetyöprojektin suhdetta toisiinsa.



Kuvio 3: Kehittämishankkeiden ja opinnäytetyöprojektin suhteet toisiinsa nähden.

Seuraavassa alaluvussa käydään tarkemmin läpi opinnäytetyöprojektin sekä jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä, joihin jatkuvuudenhallinnan kehittämishankeessa ja myös tässä opinnäytetyöraportissa pyritään vastaamaan.

### 3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämä alaluku käsittelee opinnäytetyöprojektin sekä jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä, joihin tässä opinnäytetyöprojektissa pyritään löytämään vastaukset. Tutkimusongelman avulla voidaan perustella aiheen tutkimisen tieteellistä lähestymistapaa ja sitä, että tutkimus on tehty tieteellisiä menetelmiä käyttäen. (Saukkonen.)

Tutkimusongelma pitää sisällään tutkimuskysymyksien lisäksi aiheen mielekkyyden perustelun. Perusteluina voi olla esimerkiksi tutkimuksen teoreettinen merkitys, tutkimuksen yhteiskunnallinen tai käytännöllinen merkitys tai ongelman ratkaisun tai muuten tutkimustulosten tuottama uusi tieto. Tutkimusongelman kokoon, yleisen ja erityisen väliseen logiikkaan, muutosvalmiuteen, eroihin tutkimustyypeissä ja ongelmien osoittamiseen tulee kiinnittää huomiota tutkimusongelmaa hahmoteltaessa. Suurimpia kompastuskiviä tutkimuksessa ovat sen liian laaja rajaus ja se että tutkimuksessa ei vastata asetettuihin kysymyksiin. (Saukkonen.)

Tutkimusaiheen valitsemisen jälkeen on syytä pohtia se mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa. Yleensä opinnäytetyöaihe on alkuun liian laaja sellaisenaan, joten aihetta tulee rajata. Tarkan tutkimusongelman asettamisen jälkeen ajatus siitä mitä aiotaan tutkia, selkeytyy ja

työskentely helpottuu. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset saattavat muokkaantua opinnäytetyöprojektin edetessä. Vaikka ongelman asettaminen on laadullisessa tutkimuksessa melko joustavaa, hyvä periaate on kuitenkin asettaa ongelma perusteellisemmaksi kapeampaa osaa tarkastelevaksi kuin pintaraapaisuksi jostain laajasta ilmiöstä. Hyvälle tutkimusongelmalle ei ole tarkkaa määritelmää, mutta tarkoitus on pitää se yksiselitteisenä ja selkeänä. Tutkimusongelma pitää sisällään kysymyksen tai kysymyksen muotoon kiteytetyn kertomuksen siitä mitä aiheesta halutaan tietää ja tutkia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Päätehtävä opinnäytetyöprojektin tekemisellä on vastata kysymykseen, voidaanko KUJA-konseptia tai sen osia hyödyntää pelastuslaitosten jatkuvuudenhallinnan kehittämässä. Opinnäytetyöprojektissa pyritään selvittämään, koetaanko KUJA-konsepti pelastuslaitoksen toimintaympäristöön sopivaksi ja antaako se lisäarvoa pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan sekä varautumisen kehittämiseen. Näiden lisäksi opinnäytetyöprojektissa pyritään saamaan kehitysehdotuksia KUJA2-projektin tueksi ja tuottamaan nykytilan arvion KUJA-konseptin jalkautumisesta pelastuslaitoksiin valtakunnan tasolla. Seuraavassa aluvussa on tarkennettu opinnäytetyöprojektin rajausta jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen osana.

### 3.2 Kehittämishankkeen ja opinnäytetyöprojektin rajaus

Tässä aluvussa käydään läpi kehittämishankkeen rajausta opinnäytetyökontekstissa. Tämä opinnäytetyöprojekti rajataan kahdella eri tavalla. Ensimmäisenä rajaus opinnäytetyöprojektissa koostuu KUJA-konseptin käyttäjäkokemuksen arviointiin sekä valtakunnan tasolla KUJA-konseptin pelastuslaitosten käytön nykytilan selvittämiseen. Käyttäjäkokemuksia kerätään sekä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen KUJA-arviointiin osallistuneilta henkilöiltä että valtakunnallisesti muilta pelastuslaitoksilta, tämä selvitys on tärkeä, koska KUJA-projektissa ei ole aikaisemmin selvitetty valtakunnallisella tasolla KUJA-konseptin jalkautumista käytäntöön pelastuslaitoksissa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada ajantasaista tietoa siitä, ovatko pelastuslaitokset käyttäneet KUJA-konseptia tai edes osia siitä oman toiminnan jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä. Opinnäytetyössä selvitetään myös kokevatko pelastuslaitokset, että KUJA-konsepti sopii pelastuslaitosten toimintaympäristöön ja sen ovatko ne kokeneet saaneensa lisäarvoa toiminnan kehittämiseen konseptista. Kyselyllä pyritään myös saamaan mahdollisia kehittämissuhteita KUJA-hankkeelle pelastuslaitosten näkökulmasta.

Toinen rajaus opinnäytetyöprojektissa on sen osa kehittämishankkeessa, joka on KUJA-konsepti käytännön koeponnistamisen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Tavoitteena on aloittaa jatkuvuudenhallinnan kehittämishanke Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen organisaatiouudistuksen kanssa käsi kädessä siten, että uuden organisaation prosesseihin olisi jo sisäänrakennettuna jatkuvuudenhallinnan prosessin osia. Opinnäytetyön aikajänteen takia KUJA-kon-

septistä kyetään toteuttamaan käytännössä vain konseptin aloittaminen siten, että Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella suoritetaan KUJA-pikatesti, KUJA-arviointi ja näiden lisäksi toteutetaan KUJA-arvioinnin perusteella kehittämissuunnitelma. Kuntaliiton KUJA-projektille tuotettavaan käyttäjäkokemusarvio Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen osalta rajautuu siis näihin askelmiin konseptin sisällä.

Koko jatkuvuudenhallinnan kehittämishanketta ja opinnäytetyöprojektia tukemaan hankitaan tietoa mm. jatkuvuudenhallinnan, muutoksen hallinnan, ketterän kehittämisen sekä prosessinhallinnan teorioista. Jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeessa pyritään muodostamaan mahdollisimman laaja ymmärrys jatkuvuudenhallinnan kokonaisviitekehyksestä ja sen integroimisesta organisaation prosesseihin ja jalkauttamiseen käytännössä. Seuraavassa luvussa käsitellään tämän tutkielman lähestymistapaa ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

#### 4 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tämän luvun tavoitteena on antaa selkeä kuva tutkielmassa käytettävistä tutkimusmenetelmistä. Seuraavaksi käsitellään tutkielman lähestymistapaa ja alaluvuissa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät tarkemmin.

Tapaustutkimus, monografia tarkoittaa yksittäisen tapauksen intensiivistä kuvaamista, mutta se voi olla myös yhden yksilön kuvaamista. Siinä on pyrkimys tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Menetelmällä voidaan myös tarvittaessa tutkia useampaa rinnakkaista tapausta, mikäli ne ovat ainakin olennaisilta osiltaan samankaltaisia. Kohteen kokonaisuuden ymmärtäminen on tapaustutkimuksen pyrkimys, eikä sillä pyritä lähtökohteisesti muodostamaan yleispätevää mallia (kts. Kuvio 4). (Routio 2005a; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 134-135; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52.)

TEORIA	Aika->	Tutkijan toiminta	Yleisön toiminta
Yleiset mallit			Valikoiva yleistäminen
Tapauksen kuvaukset		Kuvaus	Yleisö voi soveltaa mallia
Tapaukset EMPIRIA	Kohde		Omaan tilanteeseensa

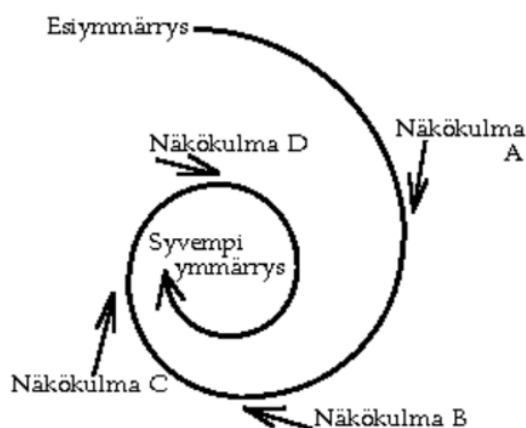
Kuvio 4: Tapaustutkimuksen piirteitä (mukaillen Routio 2005a).

Mikäli tavoite on tuottaa yleisiä malleja, on sekin mahdollista tapaustutkimuksen avulla siten, että kootaan yhteen useita samantapaisia kohteita ja niissä tunnistetut yhteiset piirteet kootaan lopuksi yhteiseksi malliksi. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yrityksen osa tai vaikka tuote tai prosessi. (Routio 2005a; Ojasalo ym. 2015, 52.)

Tapaustutkimus on yleensä luonteeltaan deskriptiivinen eli toteava. Tämä tarkoittaa, että sillä pyritään kuvailemaan kohdetta. Tutkimuksen kohde valitaan työelämän kehittämishankkeissa aina käytännön tarpeen ohjaamana. Työn eteneminen riippuu paljon siitä, kuinka paljon aineksia kuvaa varten on jo ennestään olemassa. Kehitystyö pyritään aina nojaamaan olemassa olevaan teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tapaustutkimus voi olla aiempaa teoriaa laajentava tapaustutkimus tai uutta kartoittava tapaustutkimus. Mikäli tapaustutkimuksen tavoite on kohteen kuvauksen lisäksi parantaa kohteen tilaa tai kehittää vastaavan kaltaisia kohteita tulevaisuudessa kutsutaan sitä ohjaavaksi tapaustutkimukseksi. (Routio 2005a; Ojasalo ym. 2015, 53.)

Eksprolatiivisessa eli uutta kartoittavassa tapaustutkimuksessa ei alkuun ole saatavilla aiempaa teoriaa tai mallia tutkimuskohteesta. Tutkimus tällä tavalla on usein työläs ja hidas ja tulokset voivat olla hyvin epämääräisiä. Tätä pyritään välttämään tekemällä alkuun perusteellinen kirjallisuusselvitys. (Routio 2005a.)

Koska nykyaikana todella monia asioita maailmassa on tutkittu useiden eri tieteenalojen toimesta, melkein mille tahansa tapaustutkimuksen kohteelle löytyy jokin aiemmin kehitetty teoria, jota soveltaa tutkimuksessa. Tutkittaessa käytännön elämän ongelmia voidaan usein yhdistää kahden tai useamman tieteenalan näkökulmia, jolloin voidaan käyttää tutkimuksen pohjana joitakin näiden alojen aikaisempia tutkimustuloksia. Kehittämiskohteen tarkka valinta ei ole prosessin ensimmäinen vaihe, koska kohde täsmentyy usein prosessin edetessä.



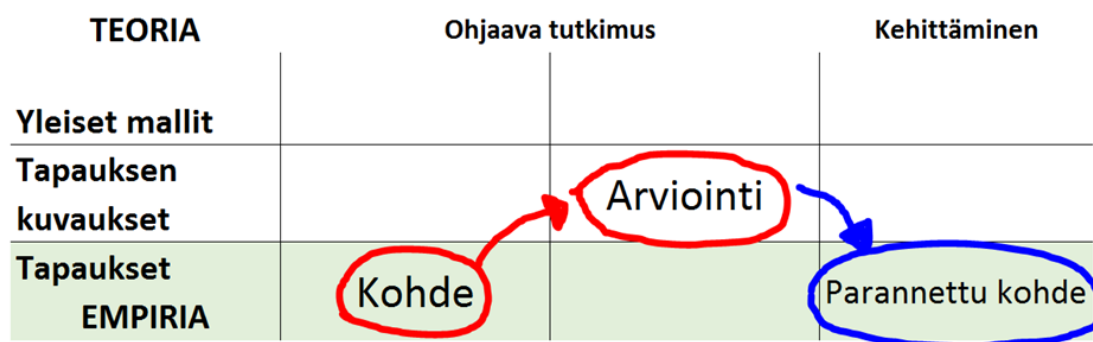
Kuvio 5: Kohteen tarkastelu eri näkökulmista (Routio 2005a).



Tutkimuskohdetta tarkastellaan siis esimerkiksi rinnakkain tai peräkkäin useista eri näkökulmista, joista kukin perustuu johonkin aikaisempaan teoriaan (kts. Kuvio 5). (Routio 2005a Ojasalo ym. 2015, 54.)

Tutkittavan kohteen ymmärrys syvenee sitä mukaa, kun näkökulmia ja tarkasteluita tulee enemmän. Kohde nähdään usein erikoistapauksena ja näkökulmien vaihtaminen avartaa kohteen kontekstia. Kun tutkimuksen näkökulma laajenee, ongelmaksi saattaa muodostua tutkimuksen rajaaminen ja sen päättäminen. (Routio 2005a.)

Yksi tapaustutkimusten muoto on ohjaava tapaustutkimus (kts. Kuvio 6). Ohjaavan tapaustutkimuksen historia on jo varhaisimmissa antiikista löytyneissä monografioissa. Lähtökohtana ohjaavassa tapaustutkimuksessa ei ole se, että tutkittava kohde olisi pelkästään erinomainen (tai huono) vaan, että kohdetta halutaan kehittää. Kehityssuunnitelman pohjalle tarvitaan silloin tutkimus juuri tästä tietystä kohteesta. Mikäli hankkeeseen, on tarkoitus sisällyttää myös ongelman korjaaminen käytännön tasolla, on se silloin kehittämishanke. (Routio 2005a.)



Kuvio 6: Ohjaava tapaustutkimus (mukaillen Routio 2005a).

Jokaisen tutkimuksen lopullinen päämäärä on kerätä tietoa tutkittavasta kohteesta. Tätä tietoa kutsutaan teoriaksi. Kun tutkimuksen kohde on ihminen, esine tai tapahtuma konkreettisesti maailmassa kutsutaan tutkimusta empiiriseksi tutkimukseksi. Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa eri lajeihin riippuen niiden odotetuista tuloksista. (Routio 2005b.)

Toteava lähestymistapa eli perustutkimus tavoittelee vain tutkimuskohteesta saatavan tiedon kokoamista. Kohdetta ei missään nimessä saa muuttaa toisenlaiseksi. Pyrkimys on kuvata kohde sellaisena kuin se on tai on ollut ja mahdollisesti pyritään selvittämään miksi, se on juuri sellainen kuin on. Ohjaavassa lähestymistavassa taas pyritään määrittelemään se millainen kohteen tulisi olla. Tällöin on perusteltua määrittää myös näkökulma, josta asiaa katsotaan. Tällaisessa ohjaavassa hankkeessa tuotetaan ohje tai suunnitelma kohteen parantamiseksi, mutta mitään käytännön toimia asian eteen ei tehdä. Kehittämishanke pyrkii aina kohteen parantamiseen. Se pitää sisällään tarvittavat selvitykset ja suunnittelun sekä myös

käytännön toimenpiteet. Näiden lähestymistapojen metodiikat poikkeavat toisistaan paljon. (Routio 2005b.)

Toinen tämän metodiikan rajakäynti on hankkeessa tuotetun tiedon yleispätevyyden asteessa. Mikäli tutkittavia kohteita ei ole monia ne voidaan tutkia tarkasti omissa ympäristöissään. Tällöin tapaukset ovat yksilöityjä ja niitä koskee nk. idiografinen tietous. Nomoteettinen eli yleispätevä tietous taas koskee kaikkia (tai ainakin useimpia) kohteita luokassaan. Tutkittavana on useita kohteita, jolloin raja- ja rajaus on tärkeää. Rajaaminen aiheuttaa sen, että tutkimuksen holistisuus katoaa. (Routio 2005b.)

Konstruktiivisessa tutkimusotteessa keskitytään reaali maailman ongelmien ratkomiseen. Tutkimusotteelle on luonteenomaista, että se on kokeellista ja siinä pyritään havainnollistamaan, testaamaan ja jalostamaan aikaisempia teorioita. Se muistuttaa paljon innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua. Konstruktiiivinen tutkimus aloitetaan ongelman tunnistamisella ja kuvaamisella. Tämän jälkeen pyritään keräämään syvällistä teoreettista ja käytännöllistä tietoa tutkimus- ja kehityskohteesta. Ongelman tunnistamisen ja teorian keräämisen jälkeen ratkaisuiden laatiminen ja niiden toimivuuden testaaminen ovat oleellinen osa konstruktiiivista tutkimusta. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tulee aina esittää ratkaisussa käytetyt teoriakytkenät ja sen uutuusarvo tulee pystyä osoittamaan. (Lukka 2001.)

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus. Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää huomioida, että tutkimus on ohjaava konstruktiiivinen tapaustutkimus, jossa on nomoteettinen tavoite, jonka pohjalla on laajempi kehityshanke ideografisessa ympäristössä. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkielmassa käytetyt tutkimusmenetelmät. Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat teemahaastattelu, kysely ja dokumenttianalyysi.

#### 4.1 Teemahaastattelu

Tässä alaluvussa kuvataan tarkemmin tutkimushaastattelua tutkimusmenetelmänä. Teemahaastattelut toteutettiin syksyllä 2019. Haastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi siksi, koska sen avulla on mahdollista saada ajantasaista ja syväluotaavampaa tietoa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen syksyllä 2019 järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneilta henkilöiltä.

Haastattelu on erittäin joustava tutkimusmenetelmä, joka soveltuu monenlaisiin eri tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa korostetaan sitä, että haastateltava saa vapaasti tuoda esille itseään koskevia ja kiinnostavia asioita ja haastattelijan tehtäväksi jää kuvata selkeästi haastateltavan ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja käsityksiä. Tietoa pystytään syventämään ja selvittämään haastatteluiden avulla. Haastatteluiden avulla saa kerättyä helposti ja nopeasti tarkempaa tietoa tutkittavasta aiheesta ja se sopii moniin erilaisiin kehittämistehtäviin. Tästä syystä se onkin yksi yleisimmin käytetty tutkimusmenetelmä. Haastattelu on kuitenkin aikaa

vievä menetelmä: siinä tulee etsiä haastateltavat, sopia haastatteluiden ajankohdat ja kirjata sekä analysoida ja jalostaa tulokset laajempaan kontekstiin sopiviksi. Haastattelu vaatii aina joustavuutta, objektiivisuutta ja improvisointia haastattelijalta. (Ojasalo ym. 2015, 106-107; Hirsjärvi & Hurme 2004; 11, 47; Hirsjärvi ym. 2014, 204-210.)

Haastattelumenetelmiä on olemassa useita erilaisia. Se miten haastattelu halutaan jäsenellä ja kuinka monta haastateltavaa on yhtä aikaan vaikuttaa haastattelumenetelmän valintaan. Lomakehaastattelu eli strukturoituhaastattelu on aina etukäteen suunniteltu ja se etenee tarkoin kysymyksiin sekä tarkalla rungolla eteenpäin. Tämä haastattelumuoto pohjautuu siihen oletukseen, että kaikki haastateltavat ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla. (Ojasalo ym. 2015, 107; Hirsjärvi & Hurme 2004; 11, 47; Hirsjärvi ym. 2014, 204-210.)

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta esimerkiksi niiden järjestystä voidaan vaihtaa haastattelun aikana. Myös kysymyksen muotoa voidaan muokata tai osa kysymyksistä voidaan jättää kokonaan pois. Teemahaastattelussa haastattelija voi myös kysyä ennalta suunnittelemtomia kysymyksiä. Strukturoimattomassa eli avoimessa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, siinä haastattelija esittää syventäviä lisäkysymyksiä edistääkseen haastattelun kulkua. Tämä haastattelu on keskustelunomainen ja aiheen määrittely on väljää. (Ojasalo ym. 2015, 107; Hirsjärvi & Hurme 2004; 11, 47; Hirsjärvi ym. 2014, 204-210.)

Ryhmähaastattelu on haastattelumuoto, jossa haastatellaan yleensä samanaikaisesti noin 6-12 henkilöä. Sen hyvä puolia on avoimuus. Ryhmähaastattelun sovellus nominaaliryhmämenettely on haastattelumuoto, jossa haastattelija pyytää osallistujia kirjaamaan omat ajatuksensa ja kehitysideansa paperille, jonka jälkeen ne esitellään ryhmälle anonyymisti. Tämä voi olla hyvinkin toimiva malli, mikäli haastateltavassa ryhmässä on jotain haasteita tai erimielisyyksiä. Muita haastattelutapoja näiden edellä mainittujen lisäksi on syvähaastattelu ja siihen pohjautuva CIT-menetelmä. (Ojasalo ym. 2015, 109-113; Hirsjärvi & Hurme 2004; 11, 47; Hirsjärvi ym. 2014, 204-210.)

Tämän opinnäytetyöprojektin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui tarkan harkinnan jälkeen teemahaastattelu ja ne toteutettiin arviointityöpajoihin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella osallistuneille henkilöille. Arviointityöpajojen toteuttaminen ennen teemahaastattelua antoi hyvän pohjan haastatteluille ja se helpotti haastattelun rungon rakentamista, tekemistä ja tulosten analysointia. Seuraavassa aluvuossa esitellään kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä.

#### 4.2 Kyselytutkimus

Tämä alaluku esittelee tarkemmin kyselytutkimusta tutkimusmenetelmänä. Kyselymenetelmällä saadaan tutkittavasta aiheesta helposti kerättyä laajasti tietoa ja se on menetelmänä

tehokas ja helppo ja tästä syystä se on haastatteluiden ohella yksi yleisimmin käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Huono puoli kyselyissä on se, että kerätty tieto saattaa olla usein pinnallista. Myös kyselyn kysymysasettelu saattaa aiheuttaa vastaajissa kyllästymistä tms., joka aiheuttaa vastaamisen keskeyttämisen. Kysymykset saatetaan myös ymmärtää väärin, jolloin tulokset eivät ole välttämättä oikeita ja paikkansapitäviä. Kysely voidaan toimittaa vastaajille joko postitse tai virtuaalisesti, mutta kyselyn voi tehdä myös puhelimitse tai kasvokkain. Kyselyjä voidaan soveltaa monien eriasioiden ja aiheiden tutkimiseen, mutta siinä on tärkeää huomioida, että kyselyn tekijä on tarpeeksi valmistautunut, jotta kysymykset antavat tarvittavat vastaukset. (Ojasalo ym. 2015, 121-122; Hirsjärvi ym. 2014, 193-201.)

Kyselylomakkeen valmistelua varten on kerättävä laaja-alaisesti tietoa aiheesta, jotta tulokset ovat luotettavia ja tarpeeksi kattavia. Kysymysasettelussa on huomioitava, etteivät kysymykset johdattele vastaajaa ja että ne ovat riittävän helposti ymmärrettäviä. Myös kysymysten oleellisuus tutkimuksen tuloksen kannalta on tärkeää. Kysely ei saa olla liian pitkä ja se on syytä kokeilla koehenkilöillä ennen julkaisua, jotta voidaan vakuuttua siitä, että vastaaja ja kysymysten asettaja ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kyselyistä saaduissa vastauksissa ja niiden vastauksia tulkittaessa on aina otettava huomioon virhemarginaali. Kyselyiden avulla voidaan kerätä tietoja mm. tosiasioista, käyttäytymisestä, toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista sekä uskomuksista. (Ojasalo ym. 2015, 121-122; Hirsjärvi ym. 2014, 193-201.)

Tämän opinnäytetyöprojektin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui tarkan harkinnan jälkeen kysely. Kyselyjä toteutettiin kaksi erillistä. Toinen suunnattiin niille Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneille henkilöille, joita ei haastateltu. Toinen kysely valmisteltiin valtakunnan kaikille pelastuslaitoksille, jotta opinnäytetyön tuloksen kannalta merkittävä käyttäjäkokemuksen kerääminen saatiin laajennettua valtakunnan tasoiseksi. Arviointityöpajojen ja haastatteluiden toteuttaminen ennen kyselyitä antoivat hyvän pohjan kyselyiden rungon rakentamiselle, tekemiselle ja tulosten analysoinnille. Seuraavassa alaluvussa esitellään dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmänä.

#### 4.3 Dokumenttianalyysi

Tässä alaluvussa esitellään tarkemmin dokumenttianalyysiä tutkimusmenetelmänä. Kirjallisten lähteiden analyysillä eli nk. dokumenttianalyysillä voidaan kerätä taustatietoa ja lisänäkökulmia tutkittavalle ilmiölle. Dokumenttianalyysin aineisto voi koostua erilaisista tutkittavan aiheen osalta lisäarvoa tuottavista kirjallisista materiaaleista. (Ojasalo ym. 2015, 136-138.)

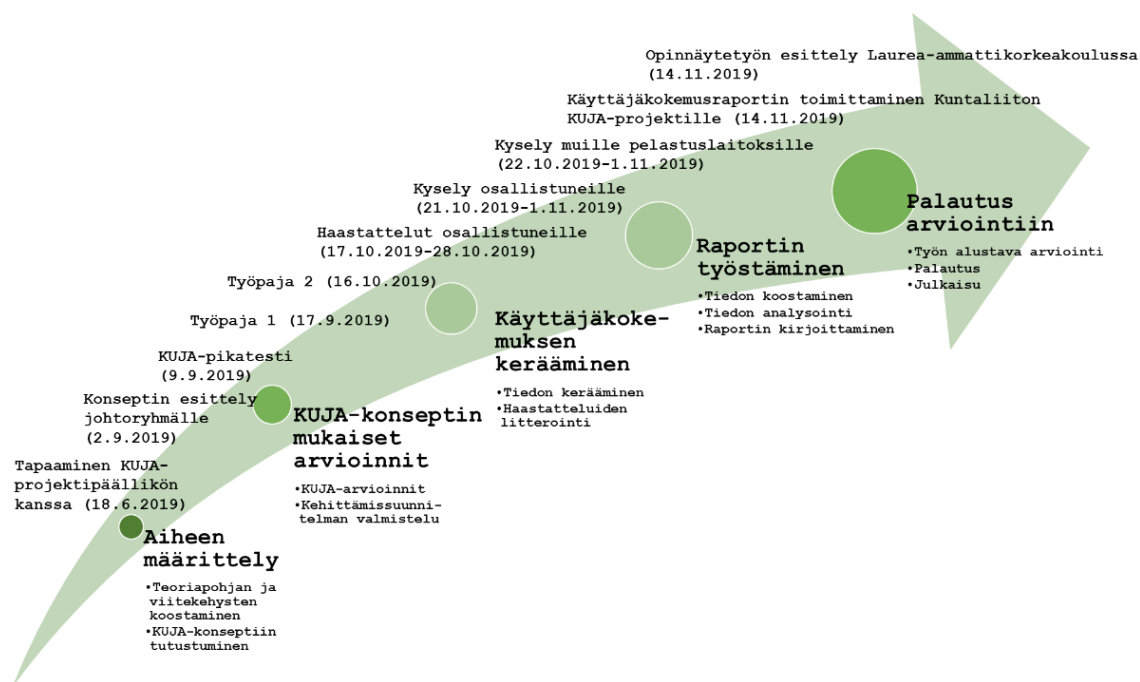
Tavoitteena dokumenttianalyysissä on analysoida järjestelmällisesti saatavilla oleva aineisto siten, että siitä muodostuu selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sillä pyritään luomaan selkeyttä aineistoon, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Ojasalon ym. (2015, 136) mukaan; ”Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen.”

Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Dokumenttianalyysin prosessi koostuu aineiston valmistelusta, analyysistä ja pelkistämisestä, sisältöanalyysistä ja tulkinasta sekä johtopäätöksistä. (Ojasalo ym. 2015, 136-138.)

Seuraavassa luvussa käsitellään opinnäytetyöprojektin toteutusta ja aikataulua. Luvussa esitellään myös tarkemmin opinnäytetyön taustaksi koottua teoreettista viitekehystä sekä tutustutaan lähemmin myös KUJA-konseptiin ja sen työkaluihin sekä esitellään kohdeorganisaatio. Luvussa käydään läpi myös käytettyjen menetelmien osalta tarkemmin käytännöntyön vaiheet.

## 5 Opinnäytetyöprojektin toteutus ja aikataulu

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä, miten jatkuvuudenhallinnan kehittämishanke on edennyt opinnäytetyöprojektin näkökulmasta. Opinnäytetyöprojektin aikataulu on kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 7). Opinnäytetyöprojekti on jaettu viiteen eri vaiheeseen alkaen suunnittelusta ja loppuen valmiiseen julkaistuun opinnäytetyöhön.



Kuvio 7: Opinnäytetyöprojektin kuvaus ja aikataulu.

Opinnäytetyöprojektin alkuvaihe oli taustaselvitystyötä. Siihen kuuluu tiedon kerääminen ja aihealueen viitekehysten tutustuminen ja siitä saadun tiedon analysointi ja käsittely. Tämän opinnäytetyöprojektin ja jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen lopputuloksen kannalta on ollut aluksi järkevää kerätä mahdollisimman moniulotteisesti ja laaja-alaisesti teoriapohjaa aiheen tueksi. Toinen vaihe on ollut KUJA-konseptiin tutustuminen sekä kolmantena vaiheena KUJA-konseptin mukaisten arviointien, alkaen KUJA-pikatestistä jatkaen KUJA-arvioin-

teihin, toteuttaminen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Näiden arviointityöpajojen jälkeen alkoi käyttäjäkokemuksen kerääminen osin teemahaastatteluin ja osin kyselyillä. Tähän liittyy myös valtakunnallisen kyselyn laatiminen muille pelastuslaitoksille liittyen KUJA-konseptin käyttöasteeseen ja koettuun lisäarvoon eri pelastuslaitoksilla.

Käyttäjäkokeuksien keräämisen jälkeen näistä saatu tieto analysoitiin ja käsiteltiin. Saadun tiedon perusteella rakennettiin opinnäytetyöraportti sekä kehittämishankkeen jatkosuunnitelma. Viimeisessä vaiheessa koko jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen tuotokset koetaan yhteen. Yhteenvedon tavoitteena on koostaa käyttäjäkokemusraportti sekä mahdolliset kehitysehdotukset KUJA-hankkeelle. Opinnäytetyöprojektin loppupuolella on työn palautus alustavaan arviointiin ja valmiin työn palautus ja julkaisu. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin opinnäytetyöprojektin vaiheita.

## 5.1 Vaihe yksi - Teoreettisen viitekehyksen koostaminen

Tässä luvussa keskitytään jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen ja opinnäytetyöprojektin kannalta relevantteihin teoreettisiin viitekehyksiin. Näitä ovat jatkuvuudenhallinnan kehittämisen viitekehykseen, muuttuvan ja resilientin organisaation viitekehykseen sekä kehittyvän ja ketterän organisaation että projektien ja prosessien johtamisen viitekehykseen.

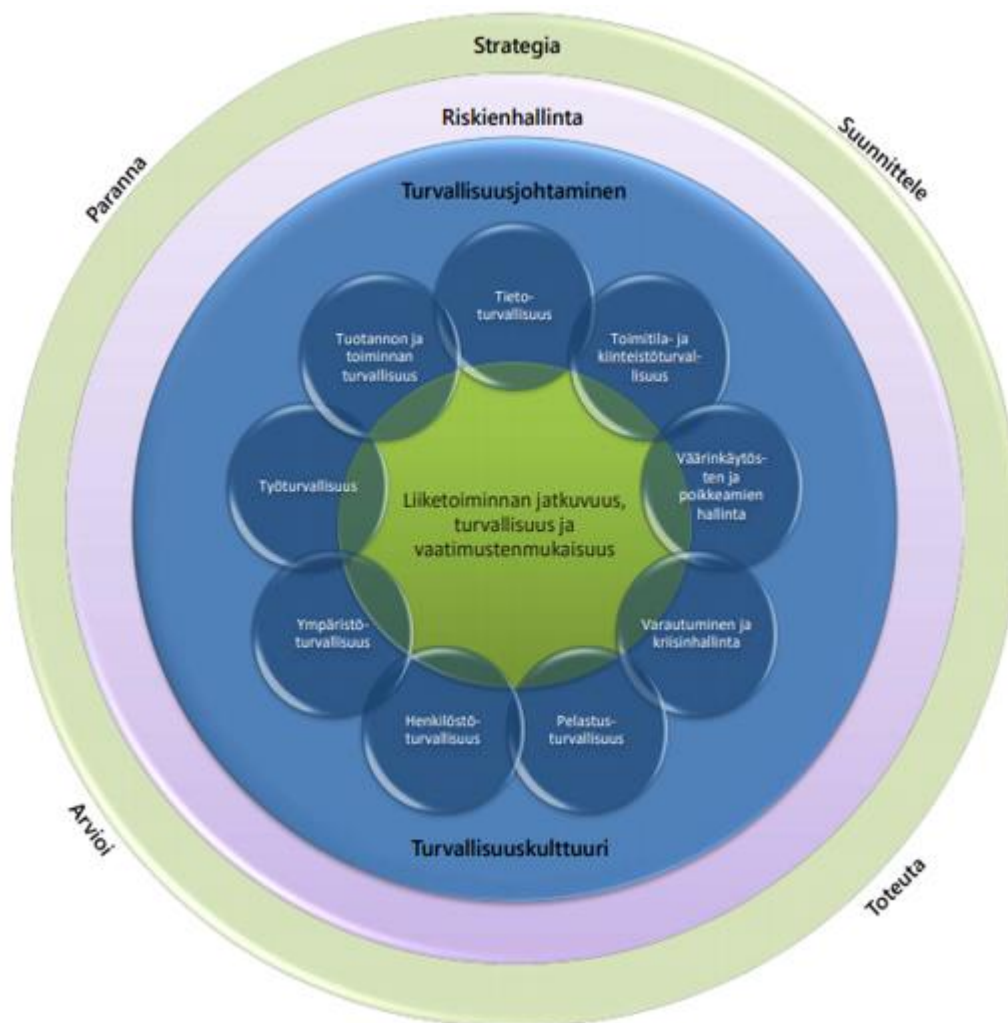
Oppimisprosessia ja ymmärryksen syventymistä mukaillen tämä luku on koottu siten, että alkuun viitekehyksiä tarkastellaan erikseen omina osa-alueinaan ja toisistaan erillisinä. Teoreettiseen viitekehykseen palataan opinnäytetyöraportin loppupuolella kappaleessa 6 Tulokset, jossa teoreettista viitekehystä vertaillaan KUJA-konseptiin ja opinnäytetyöprojektissa saatuihin käyttäjäkokemusravioihin. Seuraavassa alaluvussa käydään läpi jatkuvuudenhallinnan teoriaa mm. Elinkeinoelämän keskusliiton tuottaman yritysturvallisuusmallin, ISO22301 standardin sekä mindfulnessin avulla.

### 5.1.1 Jatkuvuudenhallinnan teoreettinen viitekehys

Seuraavissa luvuissa käsitellään jatkuvuudenhallinnan kehittämisen perusteoriaa, hyväksi koettuja käytänteitä, ajatustaustaa sekä kehittämismenetelmiä. Koska jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen lopputavoitteena on luoda jatkuvuudenhallinnan kehitystä edistävä johtamismalli, on jatkuvuudenhallinnan teoreettinen viitekehys itsenään perusteltu.

Yrityksissä yritysturvallisuustoiminnalla pyritään suojaamaan tärkeitä arvoja kuten henkilöitä, tietoa, omaisuutta, mainetta tai ympäristöä. Toiminnan keskeinen tehtävä on edistää yrityksen kilpailukykyä ja esimerkiksi parantaa tuottavuutta. Turvallisuusjohtamisen tulee olla osa yrityksen normaalia toimintaa ja johtamista. Tavoitteena on aina toiminnan jatkuvuuden, turvallisuuden ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen kaikissa tilanteissa. Elinkeinoelämän keskusliitto on tuottanut elinkeinoelämän yritysturvallisuusmallin (kts. Kuvio 8), joka on tar-

koitettu kaiken kokoisten yritysten käyttöön. Sen periaatteita voidaan myös soveltaa erilaisissa organisaatioissa ja yhteisöissä. (EK 2016, 2.)



Kuvio 8: Yritysturvallisuuden osa-alueet (EK 2016, 3).

Onnistuneen ja kehittyvän turvallisuusjohtamisen sekä jatkuvuudenhallinnan kehittämisen pohjalla on aina Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan kokonaisvaltainen uhkakartoitus, johon on laaja-alaisesti mietitty seurauksia. Uhkien tunnistaminen, riskien arviointi ja niistä saadun tiedon käsittely ovat keskeinen edellytys turvallisuuden johtamiselle. Haavoittuvuus- ja turvallisuusanalyysi ovat osa uhkien tunnistamista, merkityksen arviointia ja niihin varautumista. Organisaation riskiympäristöä tulee seurata jatkuvasti, sillä lähtökohtaisesti turvallisuus on muutoksen johtamista. (EK 2016, 2.)

Turvallisuuden kehittämistä organisaatioissa voidaan tehdä esimerkiksi onnettomuus-, poikkeama- ja vahinkotilastoihin perehtymällä ja laadukkaan turvallisuusohjeiston laatimisella. Henkilöstön kouluttaminen, turvallisuuskulttuurin kehittäminen ja turvallisuustietoisuuden lisääminen ovat keskeinen osa turvallisuustyötä. Organisaatiossa on tärkeää olla turvallisuuden

johtamis- ja viestintäjärjestelmä, joiden avulla organisaation toiminta ja sen jatkuvuus turvataan kaikissa olosuhteissa. (EK 2016, 2.)

Turvallisuuden tulee olla osa organisaation laatuja järjestelmää. Organisaation on sitouduttava jatkuvaan kehittämiseen ja siihen, että turvallisuus on jatkuva prosessi eikä pysyvä olotila. Sidosryhmäyhteistyö ja avoin keskustelu muiden turvallisuustoimijoiden kanssa mahdollistaa kokonaisvaltaisen, laadukkaan ja kehittämislähtöisen turvallisuustyön ja jatkuvuudenhallinnan. *”Sidosryhmäyhteistyöllä muiden yritysten, viranomaisten ja turvallisuusalan asiantuntijoiden kanssa pyritään varmistamaan turvallisuushkiin liittyvä tietojen saanti ja tehokas toiminta mahdollisissa häiriötilanteissa, esimerkiksi onnettomuus-, vahinko- ja rikostorjunnassa.”* (EK 2016, 2.)

Elinkeinoelämää varten on kehitetty yritysturvallisuusmalli, jonka osa-alueet antavat hyvän perustan organisaation turvallisuuskentän tarkasteluun. Eri osa-alueiden merkitys on sidoksissa organisaation toimialaan ja ovat osin päällekkäisiä. Olennaista on osata valita omaan organisaation sopivat ja sen toiminnan kannalta tärkeimmät osa-alueet ja toimenpiteet. Mallissa on myös huomioitu jatkuvuudenhallinnan kehittämisen merkitys. (EK 2016, 3.)

Standardissa ISO 22301 käydään läpi toiminnan jatkuvuuden johtamisjärjestelmä (BCMS, Business Continuity Management System). Standardin mukaan toiminnan jatkuvuuden johtamisjärjestelmässä tärkeintä on ymmärtää organisaation tarpeet ja toiminnan jatkuvuudenhallinnan tarpeellisuus ja välttämättömyys. Toiminnan jatkuvuuden johtamisjärjestelmän tarkoitus on kehittää ja auttaa organisaation kokonaisvaltaista toiminnan jatkuvuuden varmistamista erilaisissa häiriötilanteissa. Se on standardin mukaan kuin mikä tahansa muukin johtamisjärjestelmä ja sen avain komponentit ovat politiikka, vastuutus sekä johtamisprosessit, jotka muodostuvat politiikasta, suunnittelusta, käytännön työstä, arvioinnista, kehittämisestä, dokumentaatiosta ja auditoinneista. Organisaation jatkuvuus tuottaa standardin mukaan resilientin yhteisön. (ISO 22301 2012, v.)

ISO 22301 standardissa esitellään **plan-do-check-act** (PDCA) malli. Se on kehitetty suunnittelun, toteutuksen, valvonnan, arvioinnin, ylläpidon ja jatkuvan parantamisen malliksi tukemaan organisaation toiminnan jatkuvuuden johtamisjärjestelmää. Tämä malli on pohjalla myös muissa standardeissa esimerkiksi ISO 9001 laatustandardissa, ISO 14001 ympäristöstandardissa, ISO/IEC 27001 tietoturvalisuusstandardissa ja monissa muissa. Tällä tavoin standardityön yhteensovittaminen organisaatiossa on helpompaa. (ISO 22301 2012, v.) Tarkemmin PDCA mallista kerrotaan alaluvussa 5.1.3 Kehittyvän ja ketterän organisaation teoreettinen viitekehys.

Tunnettujen organisaatiotutkijoiden Mats Alvessonin ja André Spicerin mukaan (Järveläinen, Niemimaa & Zimmer 2017, 4) organisaatioissa on monia esteitä, jotka rajoittavat ajattelua ja aiheuttavat toiminnallista typeryyttä (eng. functional stupidity). Nykyaikana työssä ollaan



harvoin aidosti läsnä, täysin tietoisina teoista ja niiden pidempiaikaisista vaikutuksista. Työ on usein rutiininomainen suorite. Mikäli kaikki työntekijät kyseenalaistavaisivat tehtävän työn järjestyttävyyttä, toimintaperiaatteita tai sanoittaisivat pidemmän aikavälin vaikutuksia, suurin osa organisaatioista olisivat toimintakyvyttömiä. (Järveläinen ym. 2017, 4-11.)

Toiminnallinen typeryys vakauttaa ja varmistaa organisaation toimintaa ja siinä toimivia yksilöitä. Vaikka toiminnallinen typeryys luokin vakautta kätkeytyy siihen kuitenkin vakavia uhkia, joista on haittaa organisaation toiminnan jatkuvuudelle. Näistä esimerkin Järveläinen ym. (2017, 4) antavat Nokista: *”Tutkijat Timo Vuori ja Quy Huy (2015) väittävät, ettei keskeistä Nokian tappiolle älypuhelinien kamppailussa ollut teknologia, vaan organisaation sisäiset rakenteet ja johtaminen. Tutkijoiden mukaan Nokian ylin johto pelkäsi ulkoisia kilpailijoita ja reagoi vahvasti negatiivisiin viesteihin. Sen seurauksena keskijohto pehmensi negatiivisia viestejä miettimättä laajempia vaikutuksia. Ja vaikka osa keskijohdossa varmasti mietti vaikutuksia tulevaisuuteen, viestiä ei haluttu tai uskallettu välittää ylimmälle johdolle. Ylimmällä johdolla säilyi yltiöpositiivinen ja vääristynyt kuva Nokian asemasta suhteessa kilpailijoihin. Yhtiö menetti kykynsä varautua riittävästi uhkiin. Toiminnallisen typeryyden kehä oli valmis.”* Vaikka Nokia esimerkki onkin hyvin äärimmäinen voi samanlaisia toiminnallisia piirteitä tunnistaa monissa organisaatioissa. (Järveläinen ym. 2017, 4-11.)

Usein turvallisuudesta ja jatkuvuudesta vastuussa olevat henkilöt joutuvat vastaavan kaltaisiin tilanteisiin kuin Nokian keskijohto. Negatiivisia uutisia tai uhkakuvia ei välttämättä haluta tai voida tuoda esiin organisaation johdolle. Mikäli organisaatioon halutaan luoda toimiva turvallisuuskulttuuri työntekijöille, on mahdollistettava tekojensa pidemmän aikavälin vaikutusten arviointi ja mahdollisuus tuoda huolensa esille aikaisessa vaiheessa. Mikäli näin ei toimita ongelmat saattavat lähteä lumipallomaisesti kasaantumaan. Organisaation tai edes osan siitä tulee saada toimimaan mielellisesti (eng. mindfulness), jolloin työntekijät ovat tietoisesti läsnä. Tietoinen läsnäolo mahdollistaa nykyhetkestä nauttimisen ja toiminnan vaikeissa ja haastavissa tilanteissa. (Järveläinen ym. 2017, 4-11.)

Mindfulnessin avulla voidaan tukea ja tehostaa organisaation jatkuvuudenhallintaa. Liian usein jatkuvuudenhallinnassa keskitytään teknologioiden ja teknisten edellytysten parantamiseen eikä organisaation sosiaalisten prosessien ja rakenteiden tärkeyteen. Perinteiset jatkuvuudenhallinnan mallit auttavat organisaatiota varautumaan ongelmatilanteisiin. Organisaatiossa tulisi niiden mukaan omaksua erilaisia kokoelmia prosesseista ja käytännöistä, jotka tukevat ongelmatilanteiden ja prioriteettien tunnistamista. Organisaatiolle dokumentoidaan suunnitelmat varautumiseen ja palautumiseen sekä valitaan uusia teknologisia ratkaisuja, jotka edesauttavat kriittisiksi määriteltyjen toimintojen luotettavuutta. Perinteisesti ajatellaan, että hyvin standardoitu rutiini parantaa luotettavuutta ja ne toimivatkin usein hyvin, mikäli vastattava ongelmatilanne on ennalta tunnistettu. Nykyaikainen toimintaympäristö ei

kuitenkaan ole aina ennalta tunnistettava vaan uudenlaisia riskejä tulee jatkuvasti. Tunte-  
mattomiin riskeihin ei kyetä varautumiaan rutiineilla. Vaihtelun salliminen yksilöiden väliseen  
vuorovaikutukseen ja työsuorituksiin parantaa toiminnan luotettavuuden saavuttamista uu-  
denlaisissa tilanteissa. (Järveläinen ym. 2017, 4-11.)

Mindfulness on tutumpi populaarikirjallisuudesta ja se on mm. itämainen keino hallita stressiä  
ja oppia elämään hetkessä. Länsimaissa mindfulness koetaan kuitenkin enemmän kykynä hah-  
mottaa ongelmallisia tilanteita ja luoda uusia ratkaisuita. Mindfulnessiin kuuluu myös vahvasti  
kyky toimia järkevästi ja tietoisesti. Joissain korkean luotettavuuden organisaatioissa (ydin-  
voimaloissa, lennonjohdossa ym.) on käytössä toimintamalli, jossa työntekijät ovat sitoutu-  
neet jatkuvuuteen ja itse toimimiseen. Näissä organisaatioissa työntekijät ovat myös varautu-  
neet ennakoivasti mahdollisiin epäonnistumisiin, kunnioittavat asiantuntijuutta eivätkä hy-  
väksy yksinkertaistettuja selityksiä. Nämä ovat teknologiasta ja suunnitelmista riippumatto-  
mia sosiaalisia prosesseja, jotka hyödyntävät mindfulnessia. Nämä toimintaperiaatteet luovat  
organisaatiolle kyvyn pärjätä yllättävissä tilanteissa ja huomata ne ajoissa. Järveläinen ym.  
(2017, 7) mukaan: *”Sitoutuminen jatkuvuuteen näkyy usein ennakoivana (riskien välttäminen  
tai vähentäminen jo ennen katastrofia) ja kestävyysnä (kyky selvitä yllättävistä tilanteista  
nopeasti). Usein tavalliset organisaatiot keskittyvät vain toiseen näistä.”* Korkean luotetta-  
vuuden organisaatioissa saatetaan kriisitilanteessa muodostaa nk. selvittämistiimejä, joiden  
tavoite on aikaisemmin kerätyllä asiantuntijuudella ja improvisoimalla selvittää ongelma. Sel-  
vittämistiimi hajoo, kun kriisi on ratkaistu. (Järveläinen ym. 2017, 4-11.)

Perinteisissä jatkuvuudenhallinnan konsepteissa jatkuvuudenhallinta perustuu tekniseen va-  
rautumiseen ja hyvin laadittuihin (uhkaskenaaroihin pohjautuviin) jatkuvuussuunnitelmiin.  
Nämä käytännöt vaativat paljon dokumentaatiota, joka monimutkaistaa jatkuvuussuunnitte-  
lua. Perinteisellä tavalla jatkuvuudenhallintaa suunniteltaessa työmäärä kasvaa usein liian  
suureksi. Jatkuvuussuunnittelun prosessissa on usein viisi vaihetta:

1. Päätetään jatkuvuussuunnitteluprojektin aloittamisesta (johtoryhmä)
2. Tehdään liiketoimintavaikutusten analyysi (esim. business impact analysis)
3. Laaditaan suunnitelmat ja tarvittava dokumentaatio
4. Toteutetaan suunnitelmaa ja järjestetään tarvittava osaamisen kehittäminen
5. Suunnitelmien päivitys ja ylläpito

Näitä viittä vaihetta kuuluu toistaa säännöllisesti ja varsinkin vaiheeseen kaksi tulee osallistaa  
henkilöstöä laaja-alaisesti läpi organisaation. Osallistaminen lisää henkilöstön sitoutumista ja  
ymmärrystä jatkuvuudenhallinnan tärkeydestä. Todellisuudessa organisaatioissa on kuitenkin

paljon erilaisia prosesseja ja tietojärjestelmiä, joten tämän kaltainen suunnittelu saattaa muotoutua hyvin raskaaksi prosessiksi. (Järveläinen ym. 2017, 4-11.)

Nykyajan työ on usein pirstaleisia, joka voi häiritä tilannetietoisuutta ja se saattaa aiheuttaa virheitä, jotka vaikuttavat operatiivisen toiminnan jatkuvuuteen. Keskittyminen operatiiviseen toimintaan tulee olla myös organisaation johdon tehtävä. Tämä ei tarkoita, että organisaation johdon tulisi mikromanageerata operatiivista toimintaa vaan ennen kaikkea sitä, että johdon tulee ymmärtää ja mahdollistaa operatiivisen toiminnan ongelmakohtien kehittäminen ja ehkäiseminen strategisesti. Ongelmia syntyy, kun organisaation johto keskittyy vain ylätasoon strategisiin asioihin eikä se tunnista operatiivisen toiminnan strategisuutta, eli pienten asioiden vaikutusta suuriin linjoihin. Mindfulnessissa arvostetaan ja kannustetaan asiantuntijuuteen eikä siinä ole merkitystä sillä, mikä on henkilön hierarkkinen asema. Järveläinen ym. mukaan: *”Mindfulness on tarkkaavaisuutta ja tarkkaavaisuuden vaalimista yksilö- ja organisaatio- sekä tiimitasolla.”* (Järveläinen ym. 2017, 4-11.)

Mindfulness jatkuvuudenhallintamenetelmässä on kolme vaihetta, joita tulisi käyttää kasautuvasti (kumulatiivisesti) sekä toistuvasti (iteratiivisesti). Ensimmäinen vaihe (Map it) koostuu viidestä moduulista: kriittisten liiketoimintaprosessien kartoitus, kriittisen tiedon ja sovellusten kartoitus, kriittisen infrastruktuurin kartoitus, toimintaympäristön vaatimusten kartoitus ja riskien analysointi. Ensimmäisessä valitaan yksi organisaation jatkuvuudelle kriittinen prosessi. Valinnan jälkeen kartoitetaan mitkä kriittiset it-resurssit tukevat tätä prosessia ja min-kälaisia riskejä it-resursseille voidaan tunnistaa. Myös muut yhteydet esimerkiksi asiakkaisiin tai organisaation sisäisiin prosesseihin sekä vastuut että mahdollisiin ulkoistamisiin liittyvät seikat tulee tunnistaa. Tässä vaiheessa pohditaan, millaisia infrastruktuureita järjestelmien toimivuuden varmistamiseksi tarvitaan, kartoitusta ei kannata tehdä liian labeasti sillä mindfulnessin perusajatusta mukaillen pienillä asioilla voi olla suuri merkitys. Se onko infrastruktuuri omassa hallinnassa vai esimerkiksi ulkoistettu tai pilvessä vaikuttaa jatkuvuudenhallinnan suunnitteluun suuresti. Kun infrastruktuuri on kuvattu, voidaan siitä havaita mitkä toimittajat ym. ovat kriittisiä toiminnalle. Tässä vaiheessa on syytä huomioida myös sopimusehdot, lainsäädäntö sekä muut ulkoiset kriteeristöt, joilla on vaatimuksia jatkuvuudelle. Tällä tavalla saadaan pikkuhiljaa muodostettua kokonaiskuvaa toimintaympäristön vaatimuksista. Tämän vaiheen aikana käytyjen keskusteluiden aikana on saatu alustava kuva myös mahdollisista häiriötekijöistä, jotka voivat vaikuttaa jatkuvuuteen. Riskianalyysissä käydään jokainen kriittiseksi tunnistettu it-resurssi läpi ja riskit arvotetaan vaikutusten ja todennäköisyyden mukaan. Jokaiselle riskille mietitään hallintastrategia arvottamisen jälkeen. (Järveläinen ym. 2017, 4-11.)

Toinen vaihe (Desing it) koostuu seitsemästä moduulista: keskeiset tietoturva-asiat, varmuuskopioiden hallinta, prosessien toipumisen hallinta, vaihtoehtoisten ratkaisujen suunnittelu,

infrastruktuurin sietokyky, kriittiset tilat ja rakennukset ja vakuutusurva. Kun kartoitusvaiheen riskienhallintastrategioiden pääpiirteiset linjat on kuvattu päästään suunnittelemaan yksityiskohtaisempia keinoja. Suunnitteluvaihe koostuu moduuleista ja riippuen tunnistetuista riskeistä ja valituista hallintastrategioista voidaan moduuleista valita osuvimmat. (Järveläinen ym. 2017, 4-11.)

Riskienhallinnanmenetelmistä koostetaan kolmannessa vaiheessa toimintasuunnitelma (Continue it) siitä, miten organisaation jatkuvuudenhallinta ja riskienhallinta tulee organisoida, vastuuttaa ja mitä toimenpiteitä se vaatii. Kolmas vaihe koostuu neljästä eri moduulista: jatkuvuuden ja riskienhallinta, toimittajasuhteiden jatkuvuudenhallinta, kriisivastuut ja sisäinen ja ulkoinen viestintä. Tämä kolmevaiheinen menetelmä on tarkoitettu toteutettavaksi kahdessa puolenpäivän mittaisessa työpajassa. Työpajoihin kutsutaan organisaatiosta asiantuntijoita ja kriittisistä prosesseista vastaavia henkilöitä. Menetelmä tulee toteuttaa siten että se kumuloituu aina edellisen päälle ja että se tehdään toistuvasti. Perinteisten jatkuvuudenhallinnan menetelmien sisältämä ylläpito- ja päivityssykli on korvattu tässä menetelmässä pohdinnalla siitä, koska tai minkälaisissa tilanteissa jatkuvuutta ja sen hallintaa tulisi tarkastella uudestaan. (Järveläinen ym. 2017, 4-11.)

Järveläinen ym. toteavat että: *”Kokonaisvaltainen jatkuvuuden hallinta ja varautuminen vaativat sosiaalisten prosessien ja rakenteiden korostamista. Jatkuvuuden hallinnan ja varautumisen toteuttavat ihmiset, jotka auttavat häiriöiden jälkeen takaisin jaloilleen. Onkin tärkeää tunnistaa tekijöitä, jotka edistävät ihmisten tehokasta ja luotettavaa käyttäytymistä. Tässä mindfulnessilla on keskeinen rooli. Se pyrkii vaikuttamaan käyttäytymiseen.”* Mindfulness-menetelmän tavoite on luoda mahdollisuuksia irtautua arjen rutiineista ja se pyrkii kannustamaan olemaan tietoinen organisaation toimintatavoista. Edellä kuvattu mindfulness menetelmä on vielä kehitysvaiheessa ja se vaatii vielä lisää käytännön kokemusta. (Järveläinen ym. 2017, 4-11.)

Seuraavassa alaluvussa esitellään muuttuvan ja resilientin organisaation teoreettista viitekehystä. Muuttuvan ja resilientin organisaation teoriaa käydään läpi mm. esittelemällä organisaatiomuutoksen avaintekijöitä, viestinnän tärkeyttä ja resilientin organisaation peruspilareita.

### 5.1.2 Muuttuvan ja resilientin organisaation teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään muuttuvan ja resilientin organisaation perusteoriaa, hyväksi koettuja käytänteitä, ajatustaustaa sekä kehittämismenetelmiä. Jotta organisaatio kykenee olemaan joustava ja mukautumiskykyinen haasteellisissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa, tulee sen olla resilientti.

Organisaation muuttuessa korostuu aina ihmisten johtaminen ja mielekkäästi toteutettu muutos voi tukea työntekijöiden hyvinvointia ja mahdollistaa heidän vastaamista muutoksen tuomiin haasteisiin. Organisaatiomuutoksen lähtötilanne on hyvä, mikäli työntekijät tietävät omat tehtävänsä sekä tavoitteensa ja heillä on niihin riittävä osaaminen sekä työkyky. Työntekijöiden tulee kokea oma työ mielekkäänä ja heidän osaamistaan arvostetaan. Työntekijöillä tulee olla myös mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä ja työyhteisöä koskeviin päätöksiin. Organisaatiouudistus on aina oppimisprosessi ja sen tavoitteet täytyy olla kirkastettuina koko henkilöstön mielissä. Ymmärrettävä, johdonmukainen, rehellinen ja jatkuva viestintä edesauttaa muutoksen ymmärtämistä. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen mahdollistuu, mikäli heillä on mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Myös erilaiset tukitoimet ovat avainasemassa muutokseen sopeutumisessa. (TTL 2019a.)

Kuten edellä todettiin, organisaatiouudistus on aina oppimisprosessi. Tavoite on oppia pois nykyisistä toimintamalleista ja mennä kohti jotain uutta. Vuorovaikutteinen viestintä, henkilöstön osallistaminen ja erilaiset tukitoimet mahdollistavat onnistuneen muutoksen. Kun muutos onnistuu, on usein panostettu siihen, että henkilöstön tuntemaa epävarmuutta on vähennetty, työn määrä on pidetty kohtuullisena, työilmapiiriä on pyritty pitämään hyvänä. Myös muutoksen ymmärtämistä on pyritty edistämään, yksilöiden henkilökohtaisia voimavaroja on ylläpidetty ja kehitetty sekä henkilöstöä on autettu sopeutumaan muutokseen. (TTL 2019b.)

Onnistuvan muutosviestinnän tavoitteena on, saada ihmiset ymmärtämään sen miksi organisaatiomuutos tehdään juuri nyt ja mihin muutoksen avulla ollaan pyrkimässä. Viestinnän on syytä keskittyä siihen mitä merkitystä muutoksella on työntekijöille ja työryhmille. Henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin ja sen etenemiseen mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen tehtyihin päätöksiin. Organisaation tulee tarjota tukea työntekijöille, työryhmille ja esimiehille muutoksen edetessä. Tällaisia tukitoimia voi olla esimerkiksi viestintä muutoksen syistä ja tavoitteista, muutosvalmennusta, koulutuksia ja kursseja osaamisen kehittämiseksi, mentorointia ja yhteisiä tilaisuuksia. (TTL 2019b.)

Muutos (sisäinen tai ulkoinen) aiheuttaa organisaatioille uusia haasteita. Päätöstentekokyky on organisaatioiden toiminnan elinehto. Pelkät päätökset eivät kuitenkaan riitä vaan ne on myös kyettävä panna toimeksi. Hyvä johtaminen mahdollistaa toimeenpanon. Päätöksenteon liittyy usein epävarmuutta, esimerkiksi tieto mitä päätöksenteon tueksi käytetään voi olla epävarmaa, myös päättäjän osaaminen, arvot ja henkilökohtaiset mieltymykset vaikuttavat päätöksen lopputulokseen. Päätösten laatuun voi vaikuttaa mm. lisäämällä tiedon luotettavuutta ja kattavuutta. (Niinimäki 2017.)

Monissa organisaatioissa kehitetään nykyään erilaisia tiedolla johtamisen menetelmiä ja järjestelmiä. Tällöin pyritään päätöksen teon ja johtamisen pohjaksi keräämään laajalti avointa

dataa sekä omaa ja sidosryhmien tietoa kerryttämään ajantasaista tilannekuvaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa tietoa. Päätöksenteon prosessi sisältää tavoitteen ja päämäärän asettelun, ratkaisuvaihtoehtojen tunnistamisen ja niiden arvioinnin tavoitteiden saavuttamisen sekä mahdollisten sivuvaikutusten näkökulmasta, päätöksen tekemisen, toiminnan käynnistämisen ja seurannan. Organisaatorakenne ja sen hierarkkisuus vaikuttavat toiminnan nopeuteen. Kuten edellä on todettu, päätökset tulee kyetä myös panna toimeksi, on eräänlaisena päätöksen teon mittarina myös toiminnan käynnistämisen nopeus suhteessa päätöksen tekohetkeen. Toimeenpanon nopeudella mahdollistetaan päätöksen teosta saatavien hyötyjen mahdollisimman nopea toteutuminen. (Niinimäki 2017.)

Johtamisen silmukka mahdollistaa päätöksenteon ja toimeenpanon eräänlaista arviointia. Johtamisen silmukka koostuu toiminnallisesta kehästä, johon kuuluu havainnointi, tilannearviointi, päätös ja toiminta. Se miten nopeasti organisaatiossa kyetään käymään johtamisen silmukka läpi, määrittelee sitä, kuinka hyvin, tai huonosti, organisaatiossa kyetään vastaamaan muuttoksiin toimintaympäristössä tai hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. Organisaation tulisi jatkuvasti pyrkiä vähentämään silmukan sisällä olevaa hitautta. Havainnointi tulisi olla mahdollisimman reaaliaikaista ja tilannearvioinnit tulisi tehdä ammattimaisesti ja organisoidusti. Oikea-aikainen päätöksentekoprosessin käynnistäminen ja tarkoituksenmukaisen ajan käyttäminen päätöksen tekoon ovat avain asemassa onnistumisessa. Toiminnan tulee seurata aina mahdollisimman nopeasti päätöstä ja sen vaikutuksia pitää havainnoida tilannekuvaan. Tämän jälkeen silmukka palaa alkuun ja se aloitetaan alusta. (Niinimäki 2017.)

Mikäli organisaatorakenne vaatii sen, että päätökset tulee tehdä erilaisissa toimielimissä tai muulla korkeammalla tasolla on päätöksenteko hidasta. Johtovastuuta on uskallettava siirtää organisaatiossa alaspäin, mikäli toimintaa halutaan nopeuttaa. Tämän kaltaisessa toimintamallissa konsultatiivinen työtapa on välttämättömyys. Tämä mahdollistetaan esimerkiksi siten, että päätöksentekijä kerää ympärilleen sopivan joukon asiantuntijoita, jolloin heidän tarjoama tieto edesauttaa viiveetöntä päätöksen tekoa. Mikäli organisaatiossa halutaan käyttää ketteriä toimintamalleja, vaati se organisaation toimintakulttuurilta joustavuutta. Kulttuurin tulee tukea vastuunkantohalukkuutta ja sitä että pieniä erheitä ja epätäydellisyyttä siedetään. Mikäli virheettömyys ja täydellisyys ovat toimintakulttuurin ajavat arvot, pelko epävarmuudesta pakottaa päätöksenteon aina organisaatorakenteessa ylemmälle tasolle. Virheiden ja epätäydellisyyden hyväksyminen välttämättömänä osana organisaation toimintaa on tärkeää, mutta ne on tunnistettava ja niistä on aina pyrittävä oppimaan, eli kehittymään jatkuvasti. (Niinimäki 2017.)

Nykyajan nopeasti muuttuvassa maailmassa organisaatioiden kyvyllä muuttaa omaa toimintaansa ja sopeutua on yhä suurempi ja suurempi merkitys menestykselle. Johtaja vastaa sellaisen ympäristön luomisesta, missä ihmiset pyrkivät tekemään työnsä parhaalla mahdollisella

tavalla. Tästä syystä Appelo (2018) on sitä mieltä, että tulisi pyrkiä olemaan johtamatta ihmisiä, sillä he osaavat kyllä johtaa itseään, vaan esimiesten tulisi pyrkiä johtamaan systeemiä. Mikäli organisaation tavoite on luoda uutta, kokeiluille ja epäonnistumisille tulee antaa tilaa. Organisaatiossa olevien toimintamallien tulee myös huomioida se missä kulkevat kokeilemisen rajat, jotteivät kokeilut vahingossa tule mukaan lopputulokseen. (Appelo 2018.)

Johdon rooli on hyvin korostunut oikean organisaatiokulttuurin muodostamisessa. Organisaatiokulttuurin muutoksessa keskeisessä roolissa ovat organisaation yhteiset arvot sekä muutoista tukeva työyhteisöviestintä. Tavoitteiden määrittely on ihmisille luontaista, tosin työntekijöiden omat tavoitteet eivät välttämättä aina ole linjassa organisaation yhteisten tavoitteiden kanssa. Organisaatiossa tulisikin omaksua yhteinen tapa ajatella ja toimia. Annunen toteaaakin Educon (2018) artikkelissa, että: *”Organisaatiokulttuurin ja tavoitteiden luomisessa ja muuttamisessa arvot ovat oleellinen työväline, sillä niissä on lopulta kyse yhteisesti sovittusta ajattelusta ja käyttäytymisestä.”* (Educo 2018.)

Organisaation johdon on oltava Appelon mukaan osa muutosta ja johdettava esimerkillä. Hyvä visualisoiminen ja ajantasainen nopea viestintä ovat tärkeä osa muutoksen johtamista. Tavoitteiden selkeyttäminen ja niistä viestiminen on tärkeä osa muutoksen onnistumista. Työntekijöillä tulee olla selkeä ymmärrys organisaation visiosta, jotta he voivat motivoitua organisaation kehittämistä. Johdolla on aina vastuu siitä, minne organisaatiossa ollaan menossa ja kokonaisuudenhallinnasta sekä menetelmistä ja työvälineistä millä ja miten päämäärää kohti edetään. Appelon mukaan: *”Johdon on saatava ihmiset mukaan pyrkimään kohti yhteistä visiota. Tästä on kuuluisa esimerkki: Elon Musk, joka sai ihmiset tekemään töitä avaruushjelmansa puolesta. Haluamme viedä ihmisiä Marsiin on varsin inspiroiva visio! Hän sai ihmiset innostumaan tavoitteesta, mutta tarvitaan joku kertomaan, että haluaa perustaa yhtiön, joka vie ihmisiä avaruuteen. Idea voi olla myös paljon pienemmässä mittakaavassa. Sen jälkeen toimivalla johdolla on oltava ajatus kokonaisuuden hallinnasta, missä ihmiset voivat tehdä työnsä hyvin.”* (Appelo 2018.)

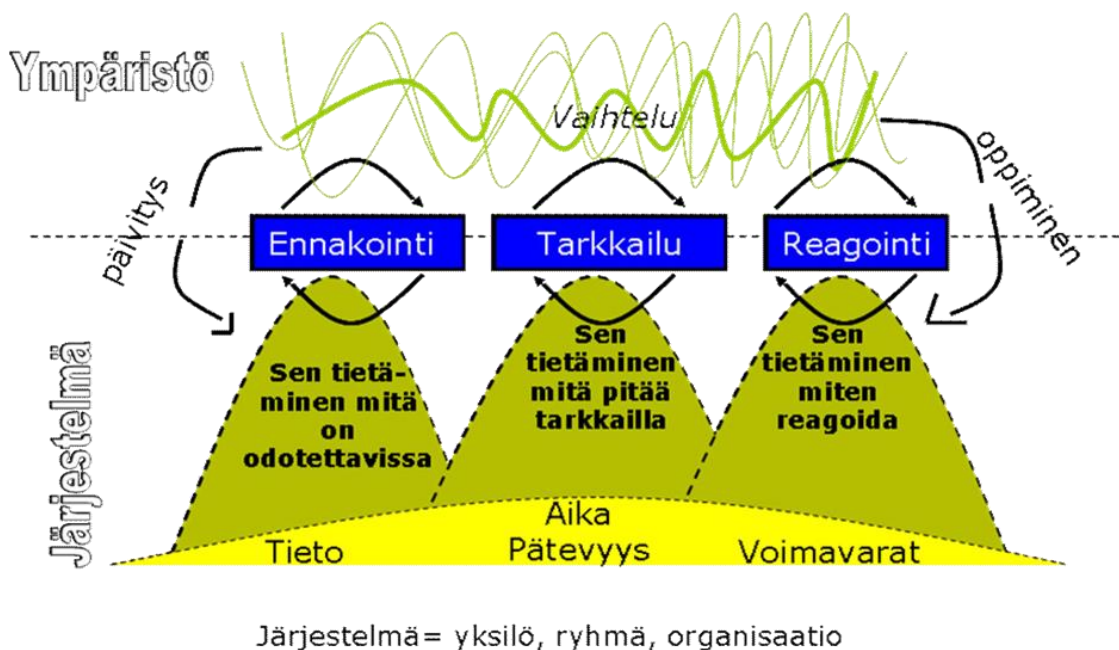
Muutos organisaatiossa tulee aina olla perusteltu, kun puhutaan muutosvastarinnasta on se Appelon mukaan usein sitä, että ihmiset eivät ymmärrä tai heille ei ole perusteltu syitä muutokselle eikä heille ole kuvattu selkeästi muutoksesta koituvia hyötyjä. Appelo toteaa, *”että hänen yrityksessään on sellainen sääntö, että kenenkään ei ole pakosta osallistuttava kokouksiin. Jokainen koolle- kutsuja on vastuussa siitä, että hän saa ihmiset osallistumaan vaakuuttamalla sen merkityksellisyyttä.”* (Appelo 2018.)

Onnistunut työyhteisöviestintä ja johdon toiminta mahdollistavat sen, että arvot kyetään näyttämään todeksi, konkreettisiksi arjen teoiksi, eivätkä ne jää vain kauniiksi sanoiksi. Kahdensuuntainen, työntekijät huomioonottava, työyhteisöviestintä on avainasemassa työntekijöiden sitoutumiseen omaan työhönsä. Työyhteisöviestinnän kehittäminen on syytä aloittaa

analysoimalla työpaikan viestinnän kanavat ja käytännöt sekä analysoida sitä tukevatko ne vuoropuhelua vai yksinpuhelua. Tämän jälkeen muutos kannattaa aloittaa esimerkiksi antamalla käyttöön työkalut, jotka mahdollistavat keskusteluiden käymisen eli vuoropuhelun. (Educo 2018.)

Hollnagel on Uusitalon ym. (2009) mukaan määritellyt resilientille organisaatiolle turvallisuuden näkökulmasta tietynlaisia ominaisuuksia. Resilientillä organisaatiolla on kyky ennakoida häiriöitä ja niiden seurauksia. Ennakointi, eli taito katsoa nykytilannetta ja lähitulevaisuutta pidemmälle, auttaa varautumaan erilaisiin tilanteisiin. Resilientillä organisaatiolla on myös kyky tarkkailla joustavasti oman organisaation toimintaa sekä ympäristöään. Saatujen havaintojen perusteella organisaatiolla on myös kyky sopeuttaa ja muokata omaa toimintaansa. Resilientillä organisaatiolla on taito reagoida erilaisiin uhiin ja häiriöihin. Kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin ei voi olla valmiita ratkaisuita, mutta resilientillä organisaatiolla on kyky soveltaa toimenpiteitä siten, että ne vastaavat kyseiseen häiriöön parhaalla mahdollisella tavalla. Resilientti organisaatio on myös oppiva organisaatio. Kyky oppia tapahtuneista on resilientin organisaation avainkyky. (Hollnagel & Woods 2006, Uusitalon ym. 2009 mukaan, 6.)

Resilientissä turvallisuuden johtamisessa turvallisuus on se mitä sosiotekninen järjestelmä tekee ja sitä luonnehtii järjestelmän suorituskyky. Joustava turvallisuuden johtaminen ja ennakointi edellyttävät organisaation kaikilla tasoilla jatkuvaa ennakointia, tarkkaavaisuutta ja varautumista. (Uusitalo ym. 2009, 6-7.) Resilientin järjestelmän ominaisuudet on esitetty seuraavassa kuviossa (Kuvio 9) kuten ne on Uusitalon ym. (2009) mukaan esitetty.



Kuvio 9: Resilientin järjestelmän ominaisuudet (Hollnagel & Woods 2006, Uusitalo ym. 2009 mukaan, 7).



Vielä nykyisinkin turvallisuuden johtaminen ja turvallisuustyö perustuvat suuremmalti osin perinteisiin menetelmiin ja niiden tueksi kehitettyihin työkaluihin. Näiden menetelmien perusteet ovat vakiintuneissa käsityksissä turvallisuudesta ja usein ne tarkastelevat ilmiötä lineaarisesti, esimerkkeinä näistä voisi olla suuri osa riskianalyysi-menetelmistä (vika- ja tapahtumapuumenetelmä). Tämän kaltaiset menetelmät voivat olla hyvinkin tehokkaita mutta ne eivät kuitenkaan sovi ennakoimattomien tilanteiden varalle vaan niiden fokus on tunnettujen uhkien ehkäisyssä. Uusitalon ym. mukaan: *”Resilienssi tarjoaa ratkaisuja perinteisten menetelmien rajoituksille keskittymällä organisaatioiden ja järjestelmien joustavuuteen ja muutumiseen.”* (Uusitalo ym. 2009, 10.)

Seuraavassa alaluvussa käydään läpi kehittyvän ja ketterän organisaation teoreettista viitekehystä. Käsittelyssä huomioidaan laatutekijöitä ja esitellään mm. perinteinen PDCA/PDSA-malli sekä hieman modernimpi ketterän kehittämisen malli.

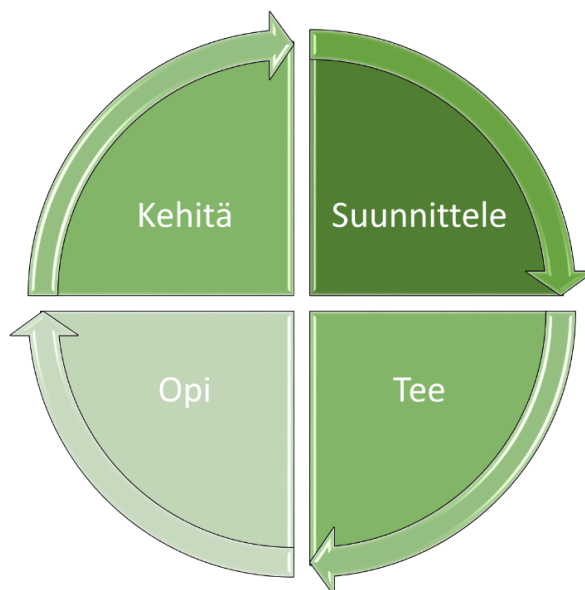
### 5.1.3 Kehittyvän ja ketterän organisaation teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään kehittyvän sekä ketterän organisaation perusteorioita, hyväksi koettuja käytänteitä sekä ajatustaustaa. Kehittyvän ja ketterän organisaation teoriat tukevat muutosjohtamista. Jatkuvuudenhallinnan onnistuminen vaatii osaavaa, tehokasta ja ketterää muutoksen hallintaa ja johtamista.

1920-luvulla Walter A. Shewhart kehitti prosessien kehittämisen mallin. Tämän mallin pohjalta W. Edwards Deming ehdotti 1950-luvulla omaa kehittämisen kehäänsä. Molempien kehittämismallien ajatuksena oli, että yritysten prosessit tulisi analysoida ja mitata, jotta voidaan tunnistaa syyt miksi tuotteet poikkeavat asiakkaiden tarpeista. Yritysten prosessit tulee mallin mukaan kuvata jatkuvana palautejatkumona, jotta johtajat voivat tunnistaa ja muuttaa prosessin osia ja kehittämiskohteita tarpeen mukaan. Jo 1950-luvulla Deming piti puheen Hakone Convention Centressä Tokiossa, jonka teemoja olivat:

- Järjestelmän luominen jatkuvalle laadun parantamiselle
- Vikojen vähentäminen korkeamman tason laadun yhtenäistämisen avulla
- Sen ymmärtäminen mitä laatu tarkoittaa missäkin kontekstissa

Demingin jatkuvan kehittämisen kehä (PDSA) pitää sisällään suunnittelun, tekemisen, oppimisen ja kehittämisen (kts. Kuvio 10). (Arveson 1998; Henshall 2017.)



Kuvio 10: Demingin jatkuvan kehittämisen kehä (mukaihen Henshall 2017).

Suunnitteluvaiheen (Plan) tavoitteina on määrittellä oman laadun taso ja tunnistaa, onko muutos joka tehdään parannus ja voidaanko tulokset ennustaa. Ensimmäinen tavoite on suunnitella ja ymmärtää mitä halutaan saavuttaa sekä käytännössä että teoriassa. Tehtävän muutoksen tulee olla aina parantavaan kehittämiseen johtavaa. Suunnitteluvaihe on aina yritys parantaa toiminnan tuloksia ja toisaalta tutkimus organisaation ymmärrykseen omasta toiminnastaan. Suunnitteluvaiheessa on syytä testata ja analysoida se mikä tällä hetkellä on ”tuotteessa” vikana ja miten sitä voitaisiin parantaa. Tämä auttaa kehittämisen suunnittelussa ja mahdollistaa tulosten paremman ennustettavuuden. (Henshall 2017.)

Tekemisen vaihe (Do) on hyvä aloittaa pienen skaalan testauksesta suunnitteluvaiheessa tehdyn toimintasuunnitelman mukaan. Demingin periaatteet ovat hyvin tieteellisiä. Hänen mukaansa suunnitelmaa tulee testata kontrolliryhmien avulla, jotta voidaan paremmin arvioida suuntaa, johon ollaan menossa ja mitä tuloksia muutoksilla saadaan. Dokumentaatio on tärkeä osa tätä vaihetta. (Henshall 2017.)

Oppimisen vaiheessa (Study) arvioidaan sitä, miten suunnitelma toimi käytännössä ja kuinka hyvin tuloksia osattiin ennustaa. Siinä arvioidaan myös sitä millä tavoin tulokset vaihtelivat ja miksi. Tämä vaihe eroaa PDCA-kehästä. PDCA-kehän C eli tarkasta (Check) keskittyy siihen, onnistuiko suunnitelma vai ei, kun taas PDCA-kehän S eli opi (Study) kohta pitää sisällään laajemman kirjon arvioitavia muuttujia. Demingin mukaan Study vaiheessa näkyy tulokset mitä on saavutettu suunnittelemalla ja käytännön tekemisellä. Hänen mukaansa tulokset ovat kuitenkin laajempia kuin vain se, että onko prosessia parannettu vai ei. Tulos on muun muassa

se, onko prosessi kehittynyt kuten suunniteltiin ja niistä syistä, joita ajateltiin. Demingin mukaan tässä vaiheessa pyritään vastaamaan kysymykseen ”Miksi tämä toimi?” ei ”Toimiko se?”. (Henshall 2017.)

Kehittämisen vaihe (Act) on sekä viimeinen vaihe kehitysprosessissa, että ensimmäinen vaihe uudessa kehässä. Tässä vaiheessa aikaisempien tulosten perusteella saatuja tuotoksia tuodaan käytäntöön koko organisaation tasolla. Tavoite on tässä vaiheessa jalkauttaa saadut tulokset (käytännön mallit sekä uusi teoreettinen tieto) koko organisaatioon. Tämän jälkeen luodaan uutta tietoa toiminnasta ja sen kehittämistarpeista, jonka jälkeen kehä aloitetaan uudestaan. (Henshall 2017.)

Jatkuvan parantamisen malli sisältyy myös laatuajatteluun. Jatkuvan parantamisen mallin avulla organisaatio kykenee kehittymään tehokkaasti. Mattilan (2017) mukaan, kun PDCA-kehä toteutetaan jatkuvasti, ollaan laatuajattelun ytimessä. (Edellä todetun mukaisesti tässä olisi syytä käyttää PDSA-kehä nimitystä.) Laatuajattelun perustana on se, että kun pyritään tekemään koko ajan paremmin ja paremmin, niin vääjäämättä kehitytään. Laatuajattelua ja laatutyötä tukemaan on kehitetty monia erilaisia menetelmiä ja tekniikoita. Innovatiivisuus on kiinteä osa laatutyötä. (Mattila 2017.)

PDCA-kehä (tai PDSA-kehä) on Laatuakatemia (2010) mukaan osin epäsopeva nimitys jatkuvan kehittämisen luonteelle. Sen mukaan mallia tulisi kutsua kehittämisspiraaliksi, sillä kehittäminen ei kulje samaa kehää. Tärkein näkemys Laatuakatemia mukaan on se, että kehittäminen nähdään jatkuvana, päättymättömänä, prosessina, jossa toisiinsa linkittyneet vaiheet seuraavat toisiaan nostaten kehitystä tasoittain korkeammalle. Mallin sisään on kytketty erilaisia laatumenetelmiä, joiden avulla voidaan etsiä, tutkia, ymmärtää ja korjata saatuja tuloksia. Kehittämisen kehä on jatkettu jakamalla se useampaan osaan TOKYO STEP (Tunnista, Organiso, Kirkasta, Ymmärrä, Opettele, Suunnittele, Tee, Etsi, Pidä kiinni saavutuksista). (Laatuakatemia 2010.)

Mattila (2017) toteaa, että: ”suunnitteluosaaminen on avain menestykseen”. Ennen suunnittelun aloittamista on syytä määritellä mitä hyötyä tavoitellaan eli mihin tarpeeseen suunnittelua ollaan tekemässä. Laadusta puhuttaessa usein ajatellaan, että suunnittelun kohde on aina tuote, palvelu tai ylivertainen asiakaskokemus, johon kohdistuvat tarpeet ja odotukset on osattava tunnistaa. Tämä on kuitenkin vain osatotuus. Asiakas-käsitystä on hyvässä laatuajattelussa Mattilan mukaan laajennettava käyttäjänäkökulman suuntaan ja lisätä siihen myös hyötyjänekökulma. Mattila toteaa myös, että: ”Tohtori Joseph M. Juran määrittelee laadun sopivuudeksi käyttäjän tarpeen mukaiseen käyttöön - Fitness for use.” Toiminnan toteuttaminen kuten on suunniteltu, on jatkuvan parantamisen edistämiseksi tärkeää. Laatuajattelussa on keskiössä vastuullisuus, asiat tehdään niin kuin on suunniteltu. Toiminnan tuloksia on seurattava ja arvioitava. Laaduntuottokykyä mitataan aina numeerisiksi arvoiksi muutettavalla

datalla. Ongelmanratkaisutaidot ovat laatuajattelun keskiössä. Sellaista ympäristöä missä on tilaa innovatiivisuudelle ja kekseliäisyydelle tulee vaalia. (Mattila 2017.)

Mattilan (2017) mukaan: *”Laatuajattelu yrityksessä lähtee siis liikeidean suunnittelusta ja ulottuu liiketoiminnan kaikkien toimintojen suunnitteluun tarkoitukseensa soveltuvaksi. Laatuajattelua on osattava soveltaa kaikkialle liiketoiminnan ja elämän osa-alueille. Kaikki voidaan tehdä aina paremmin. Näin luonnossakin tapahtuu - muuntautumiskyisimmät ja vahvimmat menestyvät.”*

Ketterä kehittäminen (eli agile development) on lähtöisin it-projekteista ja ohjelmistokehittämisestä. Poimala (2013, Tolvasen 2013 mukaan) kokee, että ketterän kehityksen maailmassa ajatellaan, ettei ole yhtä oikeaa tapaa saavuttaa haluttu lopputulos. Tämän takia harvoja ketteriä menetelmiä on kuvattu tarkoiksi ohjeistoiksi. Ketterien toimintamallien pohjalla on nk. manifesti, jonka periaatteita noudattamalla päästään hyvään lopputulokseen. Nämä periaatteet pitävät sisällään myös ketterän kehityksen arvot, joita ovat, asiakastyytyväisyys, hyväksytty muutos, aikainen ja nopea julkaisu, toimivuus, tasaisuus, yhteistyön tiiveys, keskustelun suoruus, luottamus henkilöihin, tekninen loistavuus, yksinkertaisuus, itseohjautuvuus ja itsetarkastelu. (Poimala 2013, Tolvasen 2013 mukaan.)

Ketterässä kehityksessä lähdetään siitä, että kaikkien haluttujen vaatimusten kirjaaminen ei useinkaan etukäteen onnistu. Toinen tärkeä osa on se, että tehdään jatkuvasti korkeimman prioriteetin osia (useimmiten myös vaikeimpia osia). Tällä tavalla varmistetaan se, että kun työ saadaan päätökseen, on kaikki tärkeimmät asiat ainakin tehty. Koko ketterän kehityksen elinkaari pidetään jatkuvasti läpinäkyvänä. Tämä toimintamalli edesauttaa erityisesti laadun tuottamista. Yksi tärkeä osa ketterää kehittämistä on myös se, että pitkin projektia kehitettävää *”tuotetta”* testataan jatkuvasti. (Poimala 2013, Tolvasen 2013 mukaan.)

Yhteenvetona Poimala (2013, Tolvasen 2013 mukaan) toteaa, että: *”Ketterien menetelmien yleisesti tunnustetut vahvuudet ovat erityisesti toteutusvaiheen tekemisen tehostamisessa. Ketterät menetelmät myös pitävät huolen siitä, että toteutusvaiheessa ei ajauduta väärille urille tai käytetä rahoja epäolennaisten toimintojen hiomiseen. Ketterän kehityksen ytimessä ovat myös monenlaiset jatkuvan testauksen ja laadunvarmistuksen käytänteet. Nämä varmistavat sen, että mitä tahansa saadaankin valmiiksi, niin lopputulos on toimivaa.”*

Lean-toimintamalli on eräänlainen filosofia, jossa kaikki muu on turhaa paitsi suora arvonluonti asiakkaalle. Lean-startupista puhuttaessa tarkoitetaan toiminnan kehittämistä nopearytmisellä kehitysytyllä. Laatu, nopeus ja asiakasorientoituneisuus ovat avainasemassa Lean-mallissa. Siinä tehdään vain ne asiat, jotka ehdottomasti on tavoitteiden eteen tehtävä juuri sillä hetkellä. Lean-mallin mukainen toiminta kunnioittaa ihmisiä, jotka tekevät ja osaavat

työnsä. Tehokkaalle työnteolle tulee esimiehen ja johdon toimesta luoda puitteet ja työntekijöiden osaamiseen tulee luottaa. Lean-mallissa tärkeää on myös jatkuva oppiminen ja laadukas työ. (Koski 2019.)

Ketterissä menetelmissä yksilöä ja kanssakäymistä arvostetaan enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja. Siinä toimiva ohjelmisto ja asiakasyhteistyö ovat tärkeämpiä kuin kattava dokumentaatio ja sopimusneuvottelut. Muutokseen vastaaminen on tärkeämpää kuin suunnitelmissa pitäytyminen. Kaikki edellä mainitut ovat projektille arvoa antavia, mutta edellä oleva listaus ja arvojärjestys kuvaavat hyvin ketterien toimintaperiaatteiden arvotaustaa ja rakennetta. Yksi tärkeimmistä tavoitteista on tyydyttää asiakkaan tarpeet läpi tuotteen, palvelun tms. elinkaaren ajan säännöllisesti ja nopeatempoisesti. Ketterään kehittämiseen kuuluu vahvasti myös yhteistyö organisaation sisällä eri toimintojen välillä ja se, että työtä tekevät ne, jotka ovat motivoituneita siihen. Tyypillinen malli on edetä nk. sprinteissä, joiden aikana projektin tarpeiden määrittely tarkentuu. Kasvokkain pidettävät keskustelut, tuotoksen toimivuus, kestävä toimintatapa ja laatu ovat tärkeitä toimintaperiaatteita ketterässä kehittämisessä. (Koski 2019.)

Seuraava alaluku keskittyy projektien ja prosessien johtamisen peruseriaatteisiin. Alkuun pyritään kuvaamaan prosessien ja projektien eroja, jonka jälkeen esitellään nykyaikaista ketterän projektin johtamisen mallia sekä ketteriä projektin johtamisen työkaluja.

#### 5.1.4 Projektien ja prosessien johtamisen viitekehys

Tässä alaluvussa keskitytään projektien ja prosessien johtamisen nykyaikaiseen johtamisen viitekehukseen. Alkuun on tärkeää tunnistaa projektin ja prosessin eroavaisuudet. Prosessi on toiminto, joka toistuu jatkuvasti, kun taas projekti on ainutlaatuinen. Projekti on myös ajallisesti rajoitettu ja se on lähestymistavaltaan vallankumouksellinen, kun taas prosessi paranee ja tehostuu ajan myötä kehittyessään. Prosessissa muutos tapahtuu hitaasti, mutta projektissa se tapahtuu nopeasti. Projektia ylläpitävä voima on nykytilan ja tavoitetilan välinen riski, kun taas prosessissa tarkoitus on ylläpitää olemassa olevaa tilaa. Toiminnan eli prosessien resurssit ovat jatkuvia, kun taas projektin resurssit ovat käytössä vain projektin keston ajan. Projekteissa työntekijöille määritellään tavoitteiden perusteella toimenkuvat, kun prosesseissa työntekijät voivat pysyä kehittämässään rooleissa. Projekteissa on kyettävä vastaamaan uusiin ja täysin ennen kokemattomiin asioihin ja niissä on tärkeintä toimiva lopputulos eikä niinkään se, miten se on saatu aikaan. Projektissa on siedettävä epävarmuutta enemmän kuin prosesseissa. Projektien johtamisessa ja toteutuksessa hyödynnetään kuitenkin organisaation prosesseja. (Helsingin yliopisto 2005.)

Projekti on aina monimutkainen kokonaisuus, joka koostuu eri vaiheista ja monista työntekijöistä. Tehtävien ajoittaminen ja työntekijöiden resurssointi ei ole välttämättä aina yksinker-

taista. Projektinhallintamenetelmillä voidaan tehostaa projektin toimivuutta. Osa menetelmistä on tarkkoja ohjeita ja osa taas suurpiirteisempiä ohjaavia menetelmiä. Yrityksen ja projektin luonne määrittelee paljon menetelmän valinnassa. Projektinhallintamenetelmää valittaessa tulee aina pohtia yrityksen toimintatapoja, projektin rajoitteita ja tavoitteita, monimutkaisuutta ja kokoa sekä riskinottohalukkuutta. (Visma solutions 2018.)

Ketterät projektinhallintamenetelmät parantavat tiimin ja prosessin resilienssiä. Siinä voidaan jakaa projekti pienemmiksi osaprojekteiksi, jolloin niiden lähestyminen on helpompaa. Menetelmät myös joustavat, mikäli suunnitelmia joudutaan kesken projektin muuttamaan. Kaikissa menetelmissä on omat hyvät ja huonot puolensa. Oikein valittu menetelmä tekee työskentelystä sujuvampaa, nopeampaa ja tehokkaampaa. (Visma solutions 2018.)

Lean-menetelmä keskittyy laatuun, nopeuteen ja asiakkaalle tuotettuun arvoon. Siinä tehdään mahdollisimman vähän mahdollisimman tehokkaasti. Vastuuta jaetaan koko tiimille ja kun työntekijä vastaa omasta työstään hän saa myös vapauden päättää itse, miten työ kannattaa tehdä. Lean on enemmänkin ajatusmalli kuin menetelmä. Siinä keskitytään projektin ydintoimintoihin ja siinä karsitaan kaikki turhat välivaiheet pois. Päätökset pyritään tekemään vasta mahdollisimman pitkällä projektissa, jolloin aiheesta on kertynyt tietoa. Hyötyjä Lean-mallissa on ketterä muokattavuus, asiakasorientoituneisuus ja se yksinkertaistaa projektin aloittamista. Puutteita mallissa on se, että se ei anna suoria toimintamalleja tai ohjeita toiminnalle ja se tarvitsee lisäksi muita työkaluja. (Visma solutions 2018.)

Agilen, eli ketterä projektinhallintamenetelmän perus periaatteena on, että projektin annetaan elää. Mitään ei luoda tai päätetä etukäteen, vaan työvaiheiden muokattavuus on tärkeä osa menetelmää. Se antaa työntekijöille vapautta ja vastuuta sekä mahdollisuudet vaikuttaa omiin tehtäviinsä. Agilen tavoite on tuottaa toimivia tuotteita keskittymällä käyttäjien tarpeisiin. Agile-menetelmiä on monia erilaisia, niistä tunnetuimpia on Scrum ja Extreme Programming. Vaikka Agile onkin kehitetty alunperin ohjelmistokehitykseen, käytetään sitä nykyään myös muissakin kehitysprojekteissa. Hyötyjä Agile-menetelmissä on se, että projektin lopullista tavoitetta ei tarvitse päättää etukäteen, tavoite on, että projektin aikana tiimi oppii enemmän muuttuvista tekijöistä, joka edesauttaa projektin etenemistä. Agile tarjoaa myös mahdollisuuden projektin mukauttamiseen ja joustavuuteen. Haasteina Agilessä on se, että aikataulua ja budjettia ei voida tarkasti määrittellä etukäteen. Tiimin tulee olla tietoinen toimintamallista ja olla kyvykäs sekä sitoutunut työskentelemään itseohjautuvasti. Agilessä myös lopullinen tuotos voi olla hyvin erinäköinen kuin alkuperäinen suunnitelma on antanut ymmärtää. (Visma solutions 2018.)

Scrum on viitekehys, jonka sisällä voi käyttää useita erilaisia menetelmiä tai prosesseja. Siinä voidaan ratkaista tehokkaasti vaikeitakin ongelmia kehityksen edeltä. Scrum-viitekehys nojaa

vahvasti empirismiin, jossa tieto perustuu kokemukseen ja päätöksen tekoon tunnettujen tosiasioiden pohjalta, siinä tärkeinä osina on läpinäkyvyys, tarkastelu ja sopeuttaminen. Scrum-termi tarkoittaa ketterän kehityksen kontekstissa lyhyttä, yleensä seisten pidettävää, kokousta, joissa käydään läpi tulevan päivän tehtävät. (Koski 2019.)

Scrum-viitekehityksessä työskenteleville ihmisille on nimetty tietyt roolit. Tuoteomistaja (Product owner) vastaa tuotteen arvon ja kehitystiimin työpanoksen maksimoimisesta, hän on vastuussa tuotteen kehityksestä. Tuoteomistaja on aina yksi henkilö ei mikään komitea tai johtoryhmä. Kehitystiimi koostuu asiantuntijoista/ammattilaisista, jotka muuttavat ”tuotteen” kehitysjonon ”tuotteeksi”. Vain kehitystiimin jäsenet voivat osallistua ”tuotteen” kehittämiseen ja heillä on yhteinen vastuu kehittämisestä. Scrum master vastaa siitä, että kaikki ymmärtävät viitekehityksen ideologian ja että he noudattavat sitä. Scrum masterin rooli on palvella tuoteomistajaa, kehitystiimiä ja organisaatiota sekä sopeuttaa toimintatapoja, jotta tiimistä saadaan mahdollisimman suuri hyöty. ”Valmiin määritelmä tehdään yhdessä”, tämä tarkoittaa sitä, että jo etukäteen on määritelty yhdessä missä vaiheessa ”tuote” on valmis. Tällä tavalla pyritään turvaamaan läpinäkyvyys kehittämisessä. (Koski 2019.)

Kanban-taulu taas on visuaalinen tapa esittää projektin eri työvaiheet ja niiden eteneminen. Tehtävät esitetään kortteina, jotka järjestetään Kanban-taulun eri sarakkeisiin tehtävien vaiheen mukaan. Tavoitteena visuaalisuudessa on auttaa tiimiä löytämään pullonkaulat ja kehittää työn virtausta. Tämä menetelmä toimii parhaiten tasaisesti eteneviin projekteihin, jotka vaativat joustavaa lähestymistapaa. Hyötyinä Kanban-taulussa on se, että sillä on visuaalisesti helppo tunnistaa pullonkaulat ja hahmottaa eri työvaiheet. Uudelleen priorisointi on vaivatonta, mikäli tavoitteet muuttuvat. Kanban on käytössä kevyt ja joustava ja työntekijöiden on helppo osallistua projektinhallintaan. Kanbanin puutteina voisi mainita sen, että se vaatii projektilta suhteellisen tasaisen etenemistahdin. (Visma solutions 2018.)

Gantt-kaaviolla voidaan kuvata kriittisen polun menetelmää. Sen idea on listata toteutuksen kannalta kriittisimmät tehtävät. Gantt-kaaviolla on tehokasta hallita projektin aikataulutusta ja resurssointia. Gantt on enemmänkin työkalu kuin menetelmä tai toimintamalli. Ylhäällä Gantt-kaaviossa on vaaka-aikajana. Vasemmalle kaavioon tulee allekkain työvaiheet, joista jokainen on yksi rivi. Työt kuvataan Gantt-kaaviossa janoina, jotka sijoitetaan tehtävien työvaiheiden riveille siten että ne alkavat ja päättyvät aikajanalla oikea-aikaisesti. Kyseessä on melko yksinkertainen ja visuaalinen työkalu projektin etenemisen seurantaan. Perinteinen Gantt-taulu esittää tehtävän vain aikavälinä, jossa se tulisi suorittaa eikä ota kantaa siihen paljonko kyseisen tehtävän suorittamiseen oikeasti kuluu aikaa ja resursseja. Mikäli työvaiheita on paljon, Gantt-kaavio menee nopeasti haastavaksi. (Visma solutions 2018.)

Seuraavassa luvussa tutustutaan KUJA-konseptiin ja kuntien jatkuvuudenhallinnan kehittämisen työkaluihin.

## 5.2 Vaihe kaksi - KUJA-Konseptiin tutustuminen

Tämän luvun tarkoitus on esitellä KUJA-projekti tiivistetysti ja kuvata KUJA-projektin tuottamia työkaluja. Ensimmäinen osa tästä luvusta käsittelee KUJA-projektia ja sen perusteita. Toinen osa tästä kappaleesta keskittyy käytännön työkalujen esittelyyn sekä arvioinnin käytännön toteuttamisperiaatteisiin.

### 5.2.1 KUJA-projekti

Tämä alaluku esittelee KUJA-projektia yleisesti, käyden läpi sen historiaa ja tavoitteita. Kuntaliitto ja huoltovarmuuskeskus aloittivat vuonna 2014 yhteistyössä kuntien jatkuvuudenhallintaprojektin (KUJA). Hankkeen ensimmäinen vaihe oli käynnissä vuoteen 2016 asti ja tällä hetkellä on käynnissä KUJA2 projekti ainakin vuoden 2020 loppuun asti. (Pihlaja 2019a). Vesa-Pekka Tervon projektikertomuksen (2016, 3) mukaan *”Hankkeen tavoitteena oli tukea ja kehittää kuntasektorin varautumista ja jatkuvuudenhallintaa luomalla ja jalkauttamalla yhteinäiset perusteet, toimintamallit sekä työvälitteet kuntien ja kuntakonsernien toimijoiden tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan toteuttamiseksi.”*

Yhteiskunnan toimivuuden ja kriisinkestävyyden kannalta kuntien tuottamat palvelut ovat elintärkeitä. Näillä palveluilla on suuret vaikutukset yhteisöjen toimivuudelle, hyvinvoinnille ja perusturvallisuudelle. Kuntien palveluiden toimintavarmuus on usein välttämätön edellytys niin kuntalaisille kuin elinkeinoelämällekin. Tämä edellyttää kunnilta kriittisimpien palveluiden mahdollisimman häiriötöntä hoitamista kaikissa tilanteissa. Jatkuvuudenhallinta ja varautuminen ovat toimintaa, joilla näiden kriittisten palveluiden hoitaminen taataan kaikissa olosuhteissa. (Tervo 2016, 4.)

Kuntalaki (410/2015) ja valmiuslaki (1552/2011) velvoittavat kuntia varautumaan ja suunnittelemaan omaa jatkuvuudenhallintaansa. Nämä lait velvoittavat kuntia tuottamaan kunnan järjestämistä vastaavalla olevat tehtävät kaikissa oloissa. Vaikka lainsäädäntö velvoittaakin kuntia suunnittelemaan omaa varautumistaan ei sen tulisi olla jatkuvuudenhallinnan kehittämisen perussy. Jatkuvuudenhallinnan kehittämisen olisi syytä olla luonnollinen osa kunnan tahtotilaa. (Tervo 2016, 4.)

Kuntien rooli palveluiden järjestämisessä on ollut murroksessa jo pitkään. Vastuu palveluiden tuottamisesta on nykyään enenemissä määrin peruskunnan organisaation ulkopuolisten toimijoiden vastuulla. Tällaisia toimijoita ovat esimerkiksi erilaiset kuntayhtymät, kuntien omistamat yhtiöt sekä yksityiset palveluiden tuottajat. Jotta tämän kaltainen kehityssuunta ei vaikuta liian vahvasti kunnan palveluiden toimintavarmuuteen, tulee muutos ottaa huomioon, kun lakisäätöistä jatkuvuudenhallintaa ja varautumista suunnitellaan. Jatkuvuudenhallinnan suunnittelussa tulee ottaa huomioon mm. ylikunnallisten toimijoiden ja ulkopuolisten palvelutuottajien varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyvien roolien sekä vastuiden määrittely ja yhteistoimintamenettelyiden kehittäminen. (Tervo 2016, 4.)



Tervon (2016, 12) mukaan: *”Kuntien varautuminen ja siihen liittyvät osakokonaisuudet on jo pidempään koettu epäselvänä kokonaisuutena.”* Epäselvä kokonaisuus ja puutteet jatkuvuudenhallinnan kokonaisuuden kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä ovat aiheuttaneet Tervon projektikertomuksen mukaan sen, että *”joissain kunnissa käsitys varautumisesta nojautuu vielä pelkästään väestönsuojeluun liittyviin toimenpiteisiin.”*

KUJA-projektin tavoitteena on tukea ja kehittää kuntien ja kuntakonsernien kykyä *”varmistaa kriittisimpien tehtäviensä mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja palveluiden toimintavarmuus kaikissa tilanteissa.”* KUJA-projekti tuotti kunnille maksuttoman asiakaslähtöisen jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptin. Konsepti sisältää myös käytännönläheiset ja kokonaisvaltaisesti ohjaavat työkalut jatkuvuudenhallinnan nykytilan arvioinnille ja kehittämislle. (Tervo 2016, 4.)

Konseptin mukainen alustavan varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tilan arviointi on suunniteltu tehtävän JATKE-pikatestin (nyk. KUJA-pikatesti) avulla. Sillä voidaan selvittää nopeasti jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen jatkokehittämistarpeet. KUJA-pikatesti paljastaa jo itsessään keskeisimmät kehittämiskohteet organisaation varautumisessa. Kattavampi selvitys varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan nykytasosta ja tahtotilasta tehdään konseptin mukaan KUJA-arviointimallilla. Arviointimalli antaa kattavat perusteet johdonmukaiselle ja pitkäjänteiselle jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen kehittämislle. (Tervo 2016, 4.)

Tervon (2016, 13) mukaan KUJA-kokonaiskonsepti mahdollistaa jatkuvuudenhallinnan kokonaisuuden hahmottamisen sekä soveltamisen siten, että se huomioi kunkin kunnan organisaation toiminnan ja toimintaympäristön. Kuntien kriittisten palvelu- ja toimintoketjujen toimintavarmuuden takaaminen kaikissa tilanteissa vaatii sen, että ne huomioidaan vahvana osana varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan johtamista. Konseptissa korostetaan nykytilan kartoitusta ja sen perusteella muodostettavaa johdon tahtotilaa kehittämissuunnasta. Kehittämissuunnan, valittujen toimenpiteiden ja kehittymisen seuranta muodostavat kokonaisuuden, joka mahdollistaa pitkäjänteisen ja johdonmukaisen kehittämisen. Kokonaisuus mahdollistaa myös tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen resurssoinnin varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen. (Tervo 2016, 13.)

Tärkeä huomio Tervon (2016, 13) projektikertomuksessa on se että *”Varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyvä työ on tehtävä kunkin organisaation itsensä toimesta, eikä sitä voi ulkoistaa. Tämä edellyttää siis kultakin kunnalta ja organisaatiolta omaa panostusta ja resurssointia varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan toteuttamiseksi.”* Kuntasektorin varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisen työ on muuttunut vahvasti pois kuntien sisällä tehtävästä varautumistyöstä ja siirtynyt kohti organisaatorajat ylittävää yhteistoimintaa ja yh-

teiskehittämistä. Yhtenäiset perusteet, toimintamallit ja työvälineet edesauttavat yhteistoiminnan sujuvoittamista varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyvässä suunnittelussa ja kehittämisessä. (Tervo 2016, 13.)

KUJA2-projekti käynnistettiin vuonna 2017 jatkamaan kuntien jatkuvuudenhallinnan tukemista. Perusteena projektin jatkolle oli ensimmäisessä KUJA-projektissa saavutetut hyvät tulokset ja tavoite laajentaa työ myös tuleviin maakuntaorganisaatioihin. Projektin tuotoksiksi on nimetty mm. päivitetty jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti ja kuntien kansallisen varautumisverkoston perustaminen. Yksi projektin tavoitteista on tukea julkisen sektorin ja elinkeinoelämän varautumisen yhteensovittamista. (Kuntaliitto 2018.)

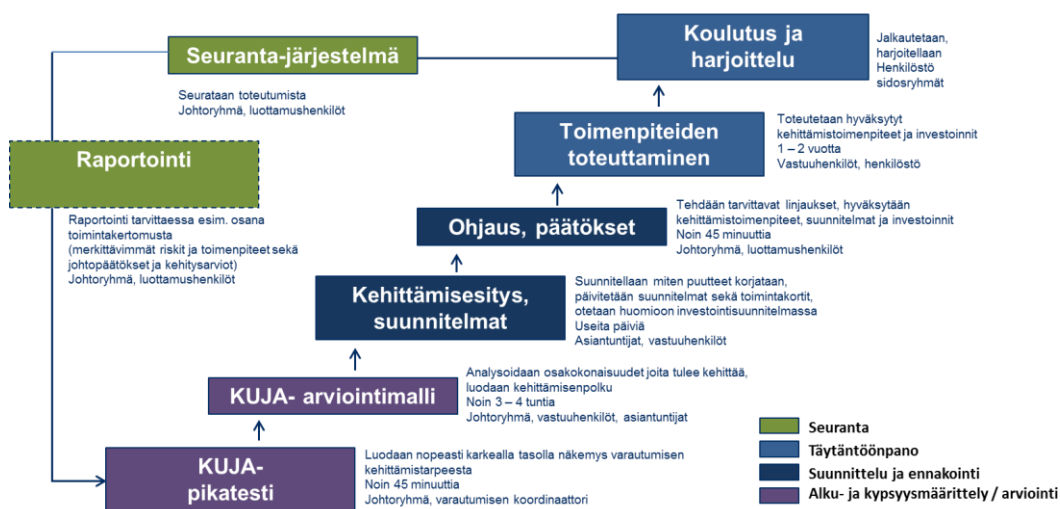
Seuraavassa alaluvussa käsitellään KUJA-konseptin käytännön toimintamallia sekä työkaluja tarkemmin.

### 5.2.2 KUJA-konsepti ja KUJA-arviointimalli

Tässä luvussa esitellään KUJA-projektin tuottama varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisen kokonaiskonsepti ja KUJA-arviointimalli. Pekki (2015) esittelee Kokonaiskonsepti ja KUJA-arviointimalli organisaation varautumisen ja palveluiden jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen ohjeessa varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisen kokonaiskonseptin. Pekkin (2015, 1) mukaan kokonaiskonsepti on yhteismalli, jolla *”kuvataan vaiheistettuna varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyvät kokonaisuudet sekä näiden osakokonaisuudet.”*

Kuntien koko, maantieteellinen sijainti ja paikalliset olosuhteet vaikuttavat luonnollisesti kuntien varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan sisältöihin sekä laatimisprosesseihin. Tavoite kuntien varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan suunnittelussa sekä toteutuksessa on aina se, että kunta tekee suunnittelun omista lähtökohdistaan. Pekki painottaa, että konseptia tulee soveltaa kunnan toimesta sen mukaan mitä tarpeita kullakin kunnalla on oman varautumisen kokonaisuuden kuvaamisessa ja kehittämisessä. Kun kunta käyttää samaa konseptia eri toiminnoissaan se helpottaa varautumisen ja häiriötilannetoiminnan yhteensovittamista kunnan sisällä, sekä muiden kuntien ja ulkoisten toimijoiden kanssa. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 11) on esitelty KUJA-konseptin toteutusmalli sellaisena kuin se on KUJA2-projektin aikana jatkokehitetty (Pekki 2015, 1-2; Pihlaja 2019a).

## KUJA-konseptin toteutusmalli



Kuvio 11: KUJA-konseptin toteutusmalli (Pihlaja 2019a).

Sisällöllisesti KUJA-arviointimalli on jaettu viiteen kokonaisuuteen eli moduuliin. Alunperin moduuleja oli neljä, mutta KUJA2-projektin kehittämistyön tuloksena on otettu vielä viides moduuli mukaan. Ensimmäiset neljä moduulia jakautuvat kuuteen loogisessa järjestyksessä olevaan osakokonaisuuteen. Viidennessä moduulissa on neljä osakokonaisuutta. (Kuntaliitto 2018, Pihlaja 2019a.)

Kokonaisuus on suunniteltu siten, että moduulit muodostavat loogisen jatkumon siten, että kukin moduuli pohjautuu edellisten moduulien aikaansaannoksille. Tarkastelun painopiste ensimmäisessä moduulissa on jatkuvuudenhallinnan johtamisessa, nykytilan kartoittamisessa ja kehittämisen polun rakentamisessa. Jatkuvuudenhallinnan taustalla vaikuttavien prosessien ja toimintamallien kehittäminen sekä jatkuvuudenhallinnan huomioimisen tehostaminen näissä prosesseissa ja toimintamalleissa ovat toisen moduulin keskiössä. Nämä kaksi ensimmäistä moduulia keskittyvät organisaation johdon rooliin. Kolmannessa moduulissa suunnitellaan katseet häiriötilanteiden varalle tehtävään konkreettiseen varautumistyöhön, kuten suunnitteluun, koulutukseen ja harjoitteluun. Konkreettinen suoritus- ja toimintakyky häiriötilanteissa taklataan moduulissa neljä. Viidennen moduulin painopiste on yhteistyössä. Kolme viimeistä moduulia korostavat henkilöstön ja sidosryhmien yhteistyötä. ”*Erityisen tärkeitä osakokonaisuuksia koko henkilöstölle ovat erityisesti uhkien ja riskien hallinta, perehdyttäminen ja täytäntöönpano sekä koulutus ja harjoittelu.*” (Pekki 2015, 2; Kuntaliitto 2018.)

Ensimmäisessä versiossa KUJA-arviointimallissa oli 23 arviointikorttia. KUJA2-projektin aikana arviointikortistoa on kehitetty ja siihen on mm. lisätty yksi moduuli lisää, joka sisältää neljä

arviointikorttia. Nykymuodossaan KUJA-arviointimallissa on 30 arviointikorttia. Arviointikorttiin on tarkoitus kirjata nykytilan arvio sekä määritellä johdon tahtotila. Mikäli koetaan tarpeelliseksi, on korttiin mahdollista kirjata myös ulkopuolisen arvio. Vertailemalla nykytilan tasoa ja johdon tahtotilaa voidaan muodostaa organisaation varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehityssuunnitelma. (Pekki 2015, 3; Kuntaliitto 2018.)

Arviointikriteeristö (asteikko 1 - 5) arviointimallissa on jokaisessa kriteerissä Taulukko 1:ssä esitetyn periaatteen mukainen.

Taulukko 1: Arviointikriteeristö (mukaillen Pekki 2015, 4).

Kriteeristö	Kriteerin perusteet
1. Heikko	periaatteita, tarpeita ja vaatimuksia ei tunnistettu, henkilöitä ei nimetty
2. Puutteellinen	periaatteet, tarpeet ja vaatimukset tunnistettu sekä kirjattu osittain puutteellisesti, toiminta sirpaleista ja hajanaista
3. Perustaso	periaatteet, tarpeet ja vaatimukset tunnistettu, henkilöt nimetty, toiminta osa jokapäiväistä toimintaa, raportointi säännöllistä
4. Sitoutunut	toiminta osa jokapäiväistä toimintaa, raportointi säännöllistä, johdon rooli Korostuu, sidosryhmät huomioidaan, toimintaa kehitetään jatkuvasti
5. Edelläkävijä	voidaan puhua järjestelmästä, toiminta kiinteä osa kokonaisvaltaista järjestelmää, muut ottavat mallia

Organisaation varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi. KUJA-konsepti on myös laadittu siten, että se huomioi kehittämisen jatkuvuuden. Pekin (2015, 4) mukaan: *”nykytilan arvioinnin avulla tunnistetaan epäkohdat, suunnitellaan kehittämistoimenpiteet, toteutetaan ja ohjataan valittua kehittämissuunnitelmaa sekä seurataan ja raportoidaan kehityksen edistymistä. Prosessin jatkuvasta luonteesta johtuen viimeistä vaihetta seuraa aina tietyllä aikajänteellä mainittujen etappien toistaminen, alkaen nykytilan arvioinnista.”*

Johdon sitoutuminen arviointiprosessiin on ensisijaisen tärkeää. Useimmiten tämä tarkoittaa johtoryhmätasosta päätöstä KUJA-arvioinnin suorittamisesta. Pekki (2015, 5) suosittelee arvioinnin aloittamista ensiarvion tekemisellä. Ensiarvio tehdään pienemmällä ydinryhmällä ja sen tavoitteena on tuottaa alustava nykytilanarvio perusteluineen. Tätä alustavaa arviota käytetään varsinaisen arviointitilaisuuden aikana pohjana. Varsinaisessa arviointitilaisuudessa käydään arviointikortit läpi kortti kortilta ja luodaan kuva nykytilasta ja päätetään johdon tahtotila. Arviointitilaisuuteen on syytä osallistua ainakin organisaation johtoryhmän. Johtoryhmää on syytä vahvistaa Pekin mukaan muilla toiminnan kannalta keskeisillä henkilöillä.

Arviot koostetaan arviointimallin välilehdelle, joka on nimetty ”koontisivu”-tekstillä. Koontisivu on esitetty seuraavassa kuviossa (Kuvio 12). Koonnin perusteella voidaan muodostaa tarvittavat kehittämistoimenpiteet ja priorisoida ne. Kehitettävät osakokonaisuudet voidaan koostaa konkreettisine kehittämistoimenpiteineen arviointimallin välilehdelle ”kehittämistoimenpiteet”. Tämän jälkeen tuloksista voidaan koostaa kehittämisesitys, joka sisältää arvion tarvittavista resursseista sekä vastuuhenkilöistä ja aikataulusta. Kehittämisesitys tulee hyväksyttäväksi johtoryhmällä. Hyväksytyjen toimenpiteiden toteuttamisen ja henkilöstön perehdyttämisen sekä kouluttamisen edistymistä seurataan organisaation johdosta käsin säännöllisesti. (Pekki 2015, 5.)

MODUULI 1 Jatkuvuudenhallinnan johtaminen				MODUULI 2 Jatkuvuudenhallinnan prosessit				MODUULI 3 Ennakointi ja suunnittelu				MODUULI 4 Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen			
Johdon tahtotila	Itse-arvio	Ulkopuol arvio		Johdon tahtotila	Itse-arvio	Ulkopuol arvio		Johdon tahtotila	Itse-arvio	Ulkopuol arvio		Johdon tahtotila	Itse-arvio	Ulkopuol arvio	
1.1. Perusteiden ja vastuiden tunnistaminen	0	0	0	2.1. Organisointi, resursointi ja osaaminen	0	0	0	3.1. Toimintaympäristön seuranta	0	0	0	4.1. Tilannekuva ja tilannetietoisuus	0	0	0
1.2. Kriittisten toimintojen määrittäminen	0	0	0	2.2. Hallintajärjestelmän kuvaaminen	0	0	0	3.2. Suunnitelmat ja toimintamallit	0	0	0	4.2. Reagointi ja hälyttäminen	0	0	0
1.3. Varautumisen nykytilan tunnistaminen	0	0	0	2.3. Sisällyttäminen keskeisiin prosesseihin	0	0	0	3.3. Suunnitelmien toimeenpano	0	0	0	4.3. Kriisijohtamisen käynnistäminen	0	0	0
1.4. Johdon tahtotilan varmistaminen	0	0	0	2.4. Riskienhallinta	0	0	0	3.4. Perehdyttäminen ja kouluttaminen	0	0	0	4.4. Operat. toiminta häiriötilanteessa	0	0	0
1.5. Varautumisen kehittäminen	0	0	0	2.5. Jatkuvuudenhall. sopimusten valmistel.	0	0	0	3.5. Harjoittelu	0	0	0	4.5. Viestintä häiriötilanteissa	0	0	0
1.6. Seuranta ja ohjaus	0	0	0	2.6. Jatkuvuudenhallinta sopimuskaudella	0	0	0	3.6. Resurssien ja toimintaedell. varmist.	0	0	0	4.6. Toipuminen ja arviointi	0	0	0
Keskisarvo	0,0	0,0	0,0	Keskisarvo	0,0	0,0	0,0	Keskisarvo	0,0	0,0	0,0	Keskisarvo	0,0	0,0	0,0
MODUULI 5 YHTEISTYÖ															
5.1. Yhteistyön johtaminen ja kehittäminen	0	0	0	5.2. Yhteistyösopimukset ja -prosessit sekä resurssit	0	0	0	5.3. Yhteistoiminta ennakoinnissa ja suunnittelussa	0	0	0	5.4. Yhteistoiminta häiriönhallinnassa	0	0	0

**HUOM!** Käytä arviointikorteissa vain numeroita!

Arviointiasteikko

1	Heikko
2	Puutteellinen
3	Perustaso
4	Sitoutunut
5	Edelläkävijä

Kokonaisarviointi	
Johdon tahtotila	0,0
Itsearvio	0,0
Ulkopuolinen arvio	0,0

Kuvio 12: Koontisivu (Pihlaja 2019a).

Kuten aiemmin todettiin, KUJA-arviointimalli on suunniteltu jatkuvaksi prosessiksi. Määrävälein toistuvat arvioinnit edesauttavat suunniteltujen kehittämistoimenpiteiden edistymisen seuranta ja varautumisen tason kehittymistä. Säännölliset arvioinnit auttavat myös tunnistamaan uusia kehittämiskohteita. Pekki suosittelee KUJA-arvioiden väliksi kolmea vuotta. Se on kuitenkin ohjeellinen ja aikavälin määrittelyssä on tarpeellista huomioida johdon tahtotilan ja päätettyjen kehittämistoimenpiteiden aikajänne. (Pekki 2015, 5.)

Arviointin onnistumisen osalta KUJA-arviointista vastaavan henkilön rooli on suuri. Hyvin onnistunut arviointitilaisuus vaatii huolellista valmistautumista. Arviointitilaisuuden valmisteluun kuuluu johtoryhmälle valmisteltavan esityksen tuottaminen. Johtoryhmän kanssa tarvetta KUJA-arvion tekemiseen voi kartoittaa KUJA-pikatestillä (ent. JATKE-pikatesti). KUJA-arviointin tekemiselle organisaatiossa tarvitaan aina johdon hyväksyntä. Kun toteuttamispaä-

töstä tehdään, on syytä sopia mm. arvioinnin vastuuhenkilöstä, arviointiin osallistuvista henkilöistä, mahdollisesta esiarvioinnin tarpeesta, aikataulusta ja ulkopuolisen avun tarpeesta. (Pekki 2015, 6.)

Esiarvioinnilla varmistetaan arviointitilaisuuden sujuvuus. Se tehdään vastuuhenkilön ja nime-  
tyn ydinryhmän toimesta. Esiarvioinnissa on syytä selvittää kaikki arvioinnin onnistumisen kan-  
nalta keskeinen dokumentaatio ja sen ajantasaisuus. Varsinaisen arvion pohjaksi esiarvioon  
perustellaan jokainen nykytilan arvio lyhyesti. Esiarvio on syytä suorittaa mahdollisimman lä-  
hellä virallista arviointitilaisuutta, jotta siellä määritellyt arviot ja perustelut ovat tuoreessa  
muistissa arviointitilaisuuden aikana. Tulokset on syytä antaa tiedoksi etukäteen varsinaiseen  
arvioon osallistuville. (Pekki 2015, 6.)

Arviointitilaisuus on syytä järjestää työryhmämäisesti kokoustilassa, jossa arvioinnin vetäjä  
esittelee videotykin avulla arviointikriteeristöä, koordinoi tilaisuuden etenemistä ja kirjaa  
päättetyt arviot sekä mahdolliset huomiot ja tekee tarvittavat muistiinpanot. Nykytilan itsear-  
vioinnissa on syytä olla paikalla varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan sekä riskienhallinnan  
asiantuntijat, edellä mainittujen lisäksi arviointitilaisuudessa on syytä olla myös merkittävim-  
pien palveluiden vastuuhenkilöt. Johdon tahtotilan määrittelevät ne henkilöt, jotka päättävät  
organisaation tavoitteista sekä varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan resurssoinnista. Realis-  
tisuus on tärkeää johdon tahtotilan arvioinnissa. Arviointitilaisuudessa on hyvä edetä järjes-  
telmällisesti kortti kortilta. Itsearvioinnissa kriittisyys ja totuudenmukaisuus ovat tärkeitä. Ar-  
viointikortissa jokaisen kriteerikohdan pitää täytyä, jotta kyseinen taso saavutetaan. Myös  
kaikki kyseisen kortin aikaisemmat kriteerit tulee täytyä. Arviointitilaisuuden lopussa sovi-  
taan jatkotoimenpiteet ja aikataulu. (Pekki 2015, 6-7.)

Kun arvio on tehty, organisaatiossa suunnitellaan, miten havaitut puutteet korjataan ja mää-  
ritellään toimenpiteille vastuuhenkilöt. Toimenpiteille ja niiden seurannalle tulee määritellä  
aikataulu. Kehittämiskohteet priorisoidaan ja suunnitellaan siten, että niistä muodostuu ke-  
hittämisesitys, joka esitellään johtoryhmälle. Päätös kehittämistoimenpiteiden toteuttami-  
sista ja toimenpiteiden seurannasta ja raportoimisesta tehdään johtoryhmässä. (Pekki 2015,  
7.)

Seuraava luku käsittelee KUJA-konseptin mukaista jatkuvuudenhallinnan kehittämishanketta  
kohdeorganisaatiossa. Alkuun esitellään kohdeorganisaatio, jonka jälkeen käydään läpi opin-  
näytetyöprojektin vaiheita.

### 5.3 Vaihe kolme - Jatkuvuudenhallinnan kehittämishanke kohdeorganisaatiossa

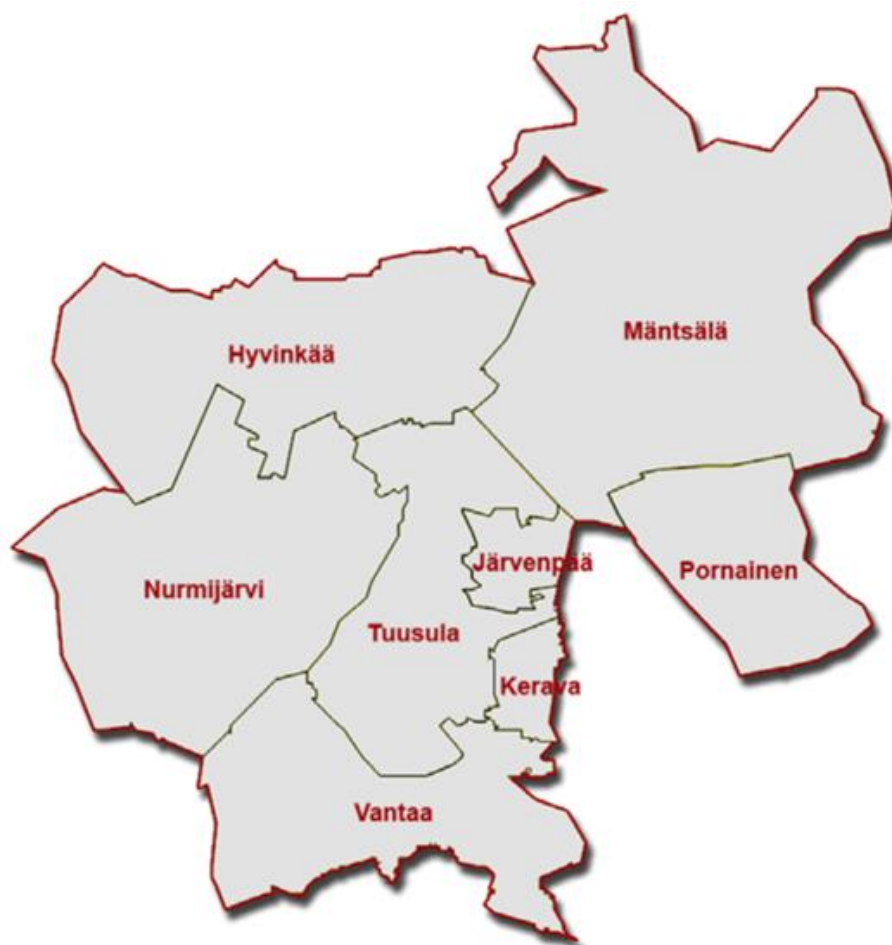
Tässä alakappaleessa esitellään alkuun opinnäytetyön jatkuvuudenhallinnan kehittämishank-  
keen kohdeorganisaatio. Kohdeorganisaation esittelyn jälkeen käydään läpi KUJA-konseptin  
mukaisen KUJA-arvioinnin aikataulu, opinnäytetyöprojektiin tarvittavan käyttäjäkokemuksen

keräämisen toteutus sekä kuvaillaan jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen jatkotoimet opinnäytetyöprojektin jälkeen.

### 5.3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tässä alaluvussa käsitellään jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen tilannutta organisaatiota lähemmin. Alkuun esitellään Keski-Uudenmaan pelastuslaitosta organisaationa yleisesti. Luvussa käydään läpi pelastuslaitoksen toimintaa ja sen lain vaatimia tehtäviä. Luvussa esitellään myös Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen organisaation kehittämisprojektia sekä sen mukanaan tuomaa organisaatiouudistusta.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos (myöhemmin KUP) on aloittanut toimintansa 1.1.2004. Pelastuslaitoksen toiminta-alueena on Hyvinkää, Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Tuusula sekä Vantaa. (kts. Kuvio 13) KUP toimii alueensa yleispelastusviranomaisena. Alun perin organisaatio on muodostettu yhdistämällä palolaitos ja väestönsuojelutoimisto. Pelastusorganisaatio toimii nykyisin kuntalaisten hyväksi niin normaalioloissa kuin poikkeusolosuhteissa. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2019a.)



Kuvio 13: Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen alue (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2019a).

KUP on jaettu tällä hetkellä kahteen tulosityksikköön ja hallintoyksikköön ja se toimii yhdeksältä eri paloasemalta. KUP:n alueella on myös 30 sopimuspalokunnan asemaa sekä Korsossa sijaitseva harjoitusalue. Pelastuslaitoksen perustehtävä on tuottaa ja ylläpitää turvallisuutta ja sen toiminnallinen tavoite vuonna 2020 on: *”Keski-Uudellamaalla on hyvä turvallisuuskulttuuri sekä tehokas pelastustoimi ja ensihoitopalvelu. Keski-Uudenmaan alueella toimiva pelastuslaitos on arvostettu.”* KUP:n toiminnan painopisteitä ovat olleet vuosina 2017-2020 mm. pelastustoimen uudistuksen ja maakunnallisen pelastuslaitoksen valmistelu, toiminnan kehittäminen siten, että toiminnan suunnittelu perustuu enenemissä määrin järjestelmälliseen tiedon keräämiseen ja analysoituun tietoon. Tällaista tietoa kerätään esimerkiksi yhteiskunnan riskeistä ja oman toiminnan tuloksista sekä henkilöstön osaamisesta, työkyvystä ja työhyvinvoinnista. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätös 2017-2020, 7-8; Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2019b; Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2019c.)

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella on käynnistetty vuoden 2018 aikana mittava organisaation kehittämishanke ja siihen liittyvä organisaatiouudistus, jolla tähdätään asiakasvaikutavuuden kehittämiseen, toiminnan tehostamiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Organisaatorakennetta muutetaan prosessiorganisaatiomaiseksi ja organisaation kehittämishankkeessa pyritään rakentamaan sellaiset toimintamallit, jotka tukevat yhdessä tekemistä ja kehittämistä. Syksyn 2018 aikana Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettiin työpajoja, joissa oli edustus eri työyksiköistä. Työpajoissa koottiin konkreettisia kehittämiskohteita ja muutostarpeita organisaatiossa. Työpajoissa nostettiin esille mm. työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin ja ammatillinen vuorovaikutus, toiminnan ja tulosten jatkuva arviointi sekä työtekoa tukeva organisaatorakenne. Näiden otsikoiden alle koottiin myös konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Tämä organisaation kehittämishanke ja sen sisältämä organisaatiouudistus ovat jatkuneet vuoden 2019 ajan ja jatkuvat vuonna 2020. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen johtoryhmä 2019, 1-5.)

Seuraava alaluku kertoo tarkemmin, miten KUJA-arviointimalli toteutettiin kohdeorganisaatioon ja missä aikataulussa.

### 5.3.2 KUJA-arviointimallin toteuttaminen kohdeorganisaatiossa

Tässä alaluvussa käydään tarkemmin läpi kohdeorganisaatioon suoritettun KUJA-arvioinnin aikataulu ja käytännönjärjestelyt. KUJA-konsepti ja KUJA-arviointimalli esiteltiin johtoryhmälle 2.9. Alun perin tarkoitus oli tehdä KUJA-pikatesti jo tämän johtoryhmän aikana, mutta koska kaikki tarvittavat henkilöt eivät olleen paikalla tehtiin päätös, että KUJA-pikatestin tekeminen siirrettiin viikolla eteenpäin seuraavaan johtoryhmään. Esitysmateriaali löytyy liitteestä 1.



Johtoryhmässä 2.9.2019 käytiin kuitenkin KUJA-konsepti ja KUJA-arviointimallin peruseriaatteet läpi ja keskustellen tehtiin päätös varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen aloittamisesta Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. KUJA-pikatesti toteutettiin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen johtoryhmässä 9.9.2019. KUJA-pikatesti löytyy liitteestä 2. Pikatestiin osallistui johtoryhmä sekä valmiuspäällikkö. Testin tekemiseen meni noin 15 minuuttia ja sen tulosten perusteella KUJA-arviointi laajamittaisena on perusteltu.

Ensimmäinen arviointityöpaja, joka piti sisällään KUJA-arviointimallin moduulit 1 ja 2, pidettiin 17.9.2019 klo 12:30-14:30. Arviointitilaisuuteen osallistui yhteensä 9 henkilöä, jotka edustivat organisaation ylintä johtoa sekä asiantuntijoita. Valmistautumismateriaali arviointitilaisuutta varten lähetettiin arviointityöpajaan kutsutuille 9.9.2019 (liite 3). Toinen arviointityöpaja, joka piti sisällään moduulit 3, 4 ja 5, järjestettiin 16.10.2019 klo 12:30-14:30. Arviointitilaisuuteen osallistui yhteensä 8 henkilöä, jotka edustivat organisaation ylintä johtoa ja asiantuntijoita. Valmistautumismateriaali toista arviointitilaisuutta varten lähetettiin arviointityöpajaan kutsutuille 7.10.2019 (liite 4).

Arviointityöpajojen jälkeen niistä saadut materiaalit koostettiin nykytilan arvioksi ja kehityssuunnitelmaksi. Jatkuvuudenhallinnan kehittämissuunnitelma valmistui 11.11.2019 ja se odottaa vielä johdon hyväksyntää. Kehittämissuunnitelman mallirunko löytyy liitteestä 5.

Seuraavaan alalukuun on kirjattu kohdeorganisaation jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen jatkosuunnitelmat ja alustava projektiaikataulu.

### 5.3.3 Jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen jatkosuunnitelmat

Tämän alaluvun tavoitteena on kuvata lyhyesti jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen jatkosuunnitelmat ja alustava projektiaikataulu.

Arviointityöpajoissa saatu nykytilankuvaus sekä tahtotila kirjoitettiin auki osaksi kehittämissuunnitelmaa. Aukikirjoittamisen jälkeen tahtotilasta poimittiin yksittäiset kehittämiskohteet ja niistä muodostettiin projektikokonaisuuksia. Tällaisia projektikokonaisuuksia tuli yhteensä 16 kappaletta. Jokaiselle projektille annettiin sitä kuvaava nimi. Projektikokonaisuuksista tehtiin taulukko, johon tullaan johtoryhmän toimesta kirjaamaan projektien priorisointi, vastuhenkilö, työryhmä, aikataulu sekä raportointi. Jokaiselle projektikokonaisuudelle tehtiin myös oma projektitiivistelmä, jossa esitellään projektin keskeiset tavoitteet. Liitteestä 5 löytyy malliesimerkki kehittämissuunnitelman sisällöstä ja rakenteesta sekä esimerkkejä projektikokonaisuustaulukosta sekä projektitiivistelmistä. Kun kehittämissuunnitelma on esitelty johtoryhmälle, tullaan siinä esitetyt projektikokonaisuudet priorisoimaan, aikataulutamaan ja vastuuttamaan. Tämän jälkeen projektien etenemisen raportoinnille ja seurannalle asetetaan aikataulu.

Tavoitteena on, että kehityksen etenemistä seurataan vähintään kaksi kertaa vuodessa. Kolmen vuoden kuluttua (vuonna 2022) tehdään uusi laaja KUJA-arviointimallin mukainen arviointi, jolla saadaan uusi nykytilan arvio ja uudet kehittämiskohteet.

Seuraavassa luvussa käydään läpi opinnäytetyöprojektin käyttäjäkokemusten keräämisen käytännön työn vaiheet ja aikataulut.

#### 5.4 Vaihe neljä - Käyttäjäkokemuksen kerääminen

Tässä alaluvussa kuvataan käyttäjäkokemusaineiston keräämisen käytäntöä opinnäytetyöprojektissa. Käyttäjäkokemusten arvioinnin pohjaksi tässä jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeessa pyrittiin keräämään kokemuksia ja kehittämisehdotuksia mahdollisimman laaja-alaisesti. Aluksi käyttäjäkokemuksia KUJA-arviointimallin käytettävyyteen pelastuslaitoksissa kerättiin haastattelemalla Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin ja KUJA-pikatestiin osallistuneita henkilöitä. Opinnäytetyön aikataulutuksen takia Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen edustajien käyttäjäkokemuksen osalta arvioitiin vain KUJA-pikatesti ja KUJA-arviointimalli. Haastateltujen lisäksi muille Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneille lähetettiin kysely liittyen käyttäjäkokemuksen arviointiin.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen käyttäjäkokemuksen lisäksi opinnäytetyön onnistumisen kannalta oli myös tärkeää kerätä käyttäjäkokemuksia muilta pelastuslaitoksilta. Kysely lähetettiin kaikille Suomen pelastuslaitoksille (pois lukien Keski-Uudenmaan pelastuslaitos). Vastausaikaa kyselyihin oli kaksi viikkoa. Seuraava alaluku kuvaa haastatteluiden ja Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneille laaditun kyselyn käytännön järjestelyitä sekä niiden aikataulua.

##### 5.4.1 Haastattelut ja kysely kohdeorganisaatiossa

Tämän alaluvun tarkoitus on esitellä opinnäytetyön materiaalin keräämiseen liittyvien haastatteluiden sekä kohdeorganisaatiossa järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneille henkilöille tuotetun kyselyn tarkempaa käytännön järjestämistä ja aikataulua. Teemahaastattelut toteutettiin lokakuussa 2019. Tässä opinnäytetyössä tehtiin teemahaastatteluita Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneille henkilöille. Teemahaastatteluita toteutettiin yhteensä viisi kappaletta. Haastattelut toteutettiin 17.10.-28.10-2019 välisenä aikana. Haastatteluiden teemat olivat (yksityiskohtaisempi haastattelurunko liitteenä 6):

- KUJA-arviointimallin toimivuus pelastuslaitoksen toimintaympäristössä
- KUJA-arviointimallin tavoitteiden saavuttaminen

- KUJA-pikatestin toimivuus pelastuslaitoksen toimintaympäristössä
- Työpajatyöskentelymallin arviointi
- KUJA-arviointimallista saatujen tulosten jatko työstäminen pelastuslaitoksessanne

Tutkimusmenetelmiä käsittelevän kirjallisuuden mukaan, haastattelun alkuvalmisteluissa ja suorittamisessa on hyvä muistaa seuraavia asioita. Haastattelun tallentamiseen tulee aina olla lupa haastateltavalta. Haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus ja luottamuksellisuus on selvennettävä haastateltavalle etukäteen. Haastatteluun valmistauduttaessa haastattelijan on syytä selvittää haastateltavan kulttuuri- ja koulutustaustoja ja haastattelupaikan viihtyvyyden sekä omaan käyttäytymiseen ja olemukseen on myös kiinnitettävä huomiota. Haastattelu on hyvä aloittaa kevyellä keskustelulla ennen aiheeseen siirtymistä. Haastatteluprosessi tutkimusmenetelmänä etenee käytännössä fyysisestä haastattelusta, aukikirjoittamisen kautta lukemiseen ja tulosten analysointiin sekä tulkintaan. Näiden jälkeen tutkija palaa teorioihin ja tulosten avulla hahmotellaan teoria uudelleen. Haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta ja niitä on syytä tehdä niin paljon että tarvittavat tiedot on saatu. Ero keskustelun ja haastattelun välillä on se, että jälkimmäinen suuntaa aina jotain ennalta määriteltä päämäärää kohti ja siitä pyritään kirjaamaan tietoa ylös. (Ojasalo ym. 2015, 108; Hirsjärvi & Hurme 2004, 89-99.)

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 17.10.2019. Haastateltava henkilö on osallistunut KUJA-konseptin mukaiseen KUJA-pikatestiin (9.9.2019) sekä KUJA-arviointimallin mukaiseen toiseen arviointityöpajaan (16.10.2019). Hänellä on pitkä työhistoria viestinnän alalta ja hän on työskennellyt pelastuslaitoksella noin kaksi vuotta.

Toinen haastattelu toteutettiin 21.10.2019. Haastateltava henkilö on osallistunut KUJA-arviointimallin mukaisiin arviointityöpajoihin (17.9.2019 ja 16.10.2019). Hänellä on pitkä työhistoria pelastustoimen alalta ja hän on työskennellyt pelastuslaitoksella usean vuosikymmenen ajan eritasoisissa tehtävissä.

Kolmas haastattelu toteutettiin 23.10.2019. Haastateltava henkilö on osallistunut KUJA-konseptin mukaiseen KUJA-pikatestiin (9.9.2019) sekä KUJA-arviointimallin mukaisiin arviointityöpajoihin (17.9.2019 ja 16.10.2019). Hänellä on pitkä työhistoria pelastustoimen alalta ja hän on työskennellyt pelastuslaitoksella usean vuosikymmenen ajan eritasoisissa tehtävissä.

Neljäs haastattelu toteutettiin 25.10.2019. Haastateltava henkilö on osallistunut KUJA-arviointimallin mukaiseen arviointityöpajaan (17.9.2019). Hänellä on pitkä työhistoria pelastustoimen alalta ja hän on työskennellyt pelastuslaitoksella usean vuoden ajan eritasoisissa tehtävissä.

Viides haastattelu toteutettiin 28.10.2019. Haastateltava henkilö on osallistunut KUJA-konseptin mukaiseen KUJA-pikatestiin (9.9.2019) sekä KUJA-arviointimallin mukaisiin arviointityöpajoihin (17.9.2019 ja 16.10.2019). Hänellä on pitkä työhistoria pelastustoimen alalta ja hän on työskennellyt pelastuslaitoksella usean vuoden ajan eritasoisissa tehtävissä. Lisäksi hän on myös työskennellyt mm. Sisäministeriössä sekä KUJA-projektissa sen ensimmäisen vaiheen aikana.

Kysely (liite 7) toimitettiin yhteensä seitsemälle henkilölle, jotka olivat osallistuneet johonkin KUJA-konseptin mukaiseen tilaisuuteen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Kysely lähetettiin sähköpostilla 21.10.2019. Vastausaikaa kyselylle annettiin 1.11.2019 asti. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä viisi kappaletta.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litterointi tehtiin puhekielisenä. Haastatteluista ja kyselyistä saadun aineiston analysointi aloitettiin lukemalla litteroitu haastattelumateriaali ja kyselyistä saadut kirjalliset materiaalit läpi. Tämän jälkeen aineisto teemoitettiin, eli siitä etsittiin yhtäläisyyksiä. Haastatteluaineistot käsiteltiin ja analysoitiin konkreettisuuden ja haastattelussa sekä kyselyssä käytettyjen teemojen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138-150.)

Seuraavassa aluvussa käydään tarkemmin läpi muille pelastuslaitoksille toteutetun kyselyn käytännön järjestelyjä ja aikataulua.

#### 5.4.2 Valtakunnallinen kysely pelastuslaitoksille

Tässä aluvussa käydään käyttäjäkokemuksien keräämistä varten toteutetun kyselyn käytännön järjestelyitä ja aikataulua. Kysely pelastuslaitoksille toteutettiin lokakuun 2019 lopussa (22.10.-1.11.2019). Kyselylomake valmisteltiin lokakuussa 2019 ja se toimitettiin pelastuslaitosten varautumisen yhteyshenkilöille 21 pelastuslaitokseen (yht. 33 vastaanottajaa, sisältäen myös pelastuslaitosten tilannekeskuksia ja yhteissähköpostiosoitteita) 22.10.2019. Kysely tehtiin Webropol alustalle ja vastausaikaa oli hieman alle kaksi viikkoa, 1.11.2019 asti. Kyselylomake löytyy liitteestä 8. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti 31.10.2019 niille pelastuslaitoksille, jotka eivät vielä olleet vastanneet (yht. 34 vastaanottajaa, sisältäen myös laajennetusti pelastuslaitosten tilannekeskuksia ja yhteissähköpostiosoitteita).

Kyselylomakkeen onnistuneeseen laatimiseen tulee kiinnittää huomiota. Kyselyn laativan tutkijan tulee ottaa laaja-alaisesti huomioon vastaajien aika, halu ja taidot vastata kyselyyn. Tutkimuksen onnistumisen edellytyksiin kuuluu tärkeänä osana lomakkeen huolellinen suunnittelu ja testaaminen. Kyselylomakkeen pituuteen tulee kiinnittää huomiota ulkoasun selkeyden lisäksi. Tutkimusongelman kattava, mutta samalla yksinkertainen ja helppotajuinen kysymyksen asettelu on lomaketutkimuksen tavoite. (Hirsjärvi ym. 2014, 193-204; KvantiMOTV 2010.)

Kyselylomakkeen alkuun on hyvä laittaa suhteellisen helppoja kysymyksiä. Selvittävät muut-  
tuja eli nk. taustakysymykset kannattaa laittaa kyselyn loppuun, sillä niihin laajasti vastaami-  
nen heti kyselyn alkuun saattaa aiheuttaa vastaajissa negatiivisia tuntemuksia. Pääsääntö ky-  
selyssä on syytä olla, että kaikkea kysytään kohtuullisen tarkasti. Vastausohjeiden merkintä  
lomakkeeseen on hyvä tapa varmistaa, että kyselyyn vastaaja tietää mitä kysymyksellä hae-  
taan. (Hirsjärvi ym. 2014, 193-204; KvantiMOTV 2010.)

Kyselyllä tulee olla saatekirje (saatekirje liitteessä 9). Sen ulkoasuun, sisältöön ja kieleen on  
syytä kiinnittää huomiota. Saatekirjeen tarkoituksena on lisätä luottamusta ja vastausmoti-  
vaatiota eikä se saa olla liian pitkä. Saatekirjeen tulee sisältää ainakin tiedon siitä, mikä tut-  
kimus on kyseessä ja kuka sitä tekee. Siihen on myös hyvä avata myös tutkimuksen tarpeelli-  
suuden perustelu ja maininta tutkimustulosten ja -aineiston käytöstä. Kirjeessä on myös hyvä  
painottaa jokaisen vastauksen tarpeellisuutta, kertoa arvioitu vastausaika ja kiittää jo etukä-  
teen vastaamisesta. Mikäli kyselyyn ei tule ensimmäisellä kierroksella tarpeeksi vastauksia, on  
syytä järjestää uusintakierros mahdollisimman pian ensimmäisen kierroksen umpeutumisesta.  
(Hirsjärvi ym. 2014, 193-204; KvantiMOTV 2010.)

Kyselyyn tuli yhteensä 19 vastausta 16 eri pelastuslaitokselta. Vastanneista pelastuslaitoksista  
yhdeksän olivat käyttäneet KUJA-konseptia tai jotain sen osaa oman toiminnan jatkuvuuden-  
hallinnan ja varautumisen kehittämiseen. Seuraavassa luvussa käsitellään käyttäjäkokemusra-  
portin laadinnan etenemistä.

### 5.5 Vaihe kuusi - Käyttäjäkokeemusraportin laatiminen

Tässä luvussa kuvataan käyttäjäkokemusraportin laadinnan etenemistä aineiston käsittelystä  
valmiiseen raporttiin. Teoreettinen viitekehys sekä haastatteluiden ja kyselyiden avulla saatu  
materiaali ovat olleet dokumenttianalyysin pohjana.

Kirjallisten lähteiden analyysillä eli nk. dokumenttianalyysillä voidaan kerätä taustatietoa ja  
lisänäkökulmia tutkittavalle ilmiölle. Dokumenttianalyysin aineisto voi koostua erilaisista tut-  
kittavan aiheen osalta lisäarvoa tuottavista kirjallisista materiaaleista. Tavoitteena doku-  
menttianalyysissa on analysoida järjestelmällisesti saatavilla oleva aineisto siten, että siitä  
muodostuu selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sillä pyritään luomaan sel-  
keyttä aineistoon, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Aineiston valmistelun  
tavoite on muotoilla aineisto sellaiseksi, että sen käsittely on helpompaa. Aineiston käsittely  
perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Dokumenttianalyysin prosessi koostuu aineiston  
valmistelusta, analyysistä ja pelkistämisestä, sisältöanalyysistä ja tulkinnasta sekä johtopää-  
töksistä. (Ojasalo ym. 2015, 138-139; Hirsjärvi ym. 2014, 221-225.)

Mikäli kerättyä aineistoa ei ole jo keruu vaiheessa purettu ja tarkasteltu tulee dokumentti-analyysi aloittaa aineiston käsittelyllä mahdollisimman pian keruun jälkeen. Aineiston läpikäymiseen ja lukemiseen on syytä varata aikaa, jotta se on mahdollista lukea mahdollisimman monta kertaa. Luettaessa useaan kertaan aineistosta syntyy usein ajatuksia ja mielenkiintoisia kysymyksiä. Haastatteluissa kerätty aineisto antaa harvoin suoria vastauksia tutkimusongelmaan. Tätä varten on syytä miettiä analyttisiä kysymyksiä, jotka usein kehittyvät ja tarkentuvat aineistoa luettaessa. Mikäli haastattelut on äänitetty, yksi aineiston lähestymisvaihe on litterointi, se edesauttaa aineiston muuttamista helpommin hallittavaan muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 135-154; Elbella 2016; Ojasalo 2015, 138-139.)

Haastatteluista ja kyselyistä saadut vastaukset koottiin yhteen ja teemoitettiin analysoinnin helpottamiseksi. Näistä saadut tulokset koottiin käyttäjäkokemusraporttiin seuraavien teemojen mukaisesti mukaillen opinnäytetyön tutkimuskysymysten asettelua:

1. KUJA-konseptin sopiminen pelastuslaitoksen toimintaympäristöön
2. KUJA-konseptin ja KUJA-arviointimallin käytettävyys ja käytännön järjestelyiden arviointi
3. Kehittämisajatukset KUJA-konseptille pelastuslaitosten näkökulmasta
4. Miten hyvin KUJA-konsepti on jalkautunut valtakunnan pelastuslaitoksiin?

Kyselyistä ja haastatteluista saadun materiaalin lisäksi, KUJA-konseptin laajempaan jatkokehittämiseen ja siihen liittyviin ehdotuksiin, koottiin käyttäjäkokemusraporttiin teoreettisesta viitekehuksesta nousseita seikkoja.

Alustava käyttäjäkokemusraportti toimitettiin KUJA-projektin projektipäällikkö Aki Pihlajalle sunnuntaina 3.11.2019. Lopullinen käyttäjäkokemusraportti luovutettiin Kuntaliiton KUJA-projektille 14.11.2019 ja se on tämän opinnäytetyöraportin liitteenä (liite 10). Projektipäälliköltä pyydettiin opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamisen arviota käyttäjäkokemusraportin perusteella tiistaihin 19.11.2019 mennessä. Tätä annettua arviota käsitellään tarkemmin luvussa 7. Seuraavassa luvussa käsitellään opinnäytetyössä saavutetut tulokset peilaten niitä opinnäytetyöprojektin alussa asetettuihin tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

## 6 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään tehtyä opinnäytetyön tuloksia peilaten niitä jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, teoreettiseen viitekehukseen, KUJA-konseptin tavoitteisiin sekä saatuihin käyttäjäkokemuksiin.

Kuten luvussa 3.1 todetaan, tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- Voidaanko KUJA-konseptia tai sen osia hyödyntää pelastuslaitosten jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä?
- Koetaanko KUJA-konsepti pelastuslaitoksen toimintaympäristöön sopivaksi ja antaako se lisäarvoa pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan sekä varautumisen kehittämiseen?
- Mitä kehitysjatoksia KUJA-konseptin jatko työstämiselle nousi KUJA-arvioinnin aikana?
- Miten hyvin KUJA-konsepti on jalkautunut valtakunnan pelastuslaitoksiin?

Opinnäytetyöprojektissa onnistuttiin hyvin saavuttamaan halutut tavoitteet. Vastauksia saatiin kaikkiin tutkimuskysymyksiin riittävästi.

Opinnäytetyöprojektissa saatujen tulosten mukaan KUJA-konsepti arviointityökaluineen sopii melko hyvin pelastuslaitoksiin jo sellaisenaan. Jalkautuvuuden ja käytettävyyden näkökulmasta voisi olla syytä jatkokehittää arviointimallia yksinkertaisempaan suuntaan. Lisäksi arviointimalliin olisi syytä tuottaa konkreettisia käytännönläheisiä esimerkkejä siitä, mitä mikäkin arviointikriteeri/arviointikortti tarkoittaa pelastuslaitosten näkökulmasta. KUJA-arviointimalli ei itsenäään tuota jatkuvuudenhallinnalle ja varautumiselle lisäarvoa, mutta se on hyvä tapa herättää keskustelua ja kartoittaa nykytilaa. Kehityskohteena onkin ehkä konseptin mukainen jatkotyöstäminen ja sen organisoiminen, resursoiminen ja vastuutus pelastuslaitoksissa. KUJA-konsepti on melko hyvin tunnettu läpi valtakunnan. Käytännössä se ei kuitenkaan ole ollut käytössä kuin yhdeksässä laitoksessa valtakunnalliseen kyselyyn vastanneista. Monet kyselyihin ja haastatteluihin vastanneista kokivat menetelmän melko työlääksi. Opinnäytetyöprojektissa työstetyssä käyttäjäkokemusraportissa on tarkemmin kuvattuna KUJA-konseptin käytettävyyden arvio sekä KUJA-konseptin kehittämisehdotukset. Käyttäjäkokemusraportti löytyy liitteestä 10.

Kuten aikaisemmin todettiin, yrityksissä yritysturvallisuustoiminnalla pyritään suojaamaan tärkeitä arvoja kuten henkilöitä, tietoa, omaisuutta, mainetta tai ympäristöä (EK 2016, 2). Kunta ja pelastuslaitos toimijoina ovat hyvin erilaisia kuin yritykset, mutta suojaavat arvot ovat samankaltaisia ja yhteiskunnan toimivuuden ja kriisinkestävyyden kannalta kuntien ja pelastuslaitosten tuottamat palvelut ovat elintärkeitä. Näillä palveluilla on suuret vaikutukset yhteisöjen toimivuudelle, hyvinvoinnille ja perusturvallisuudelle. Kuntien palveluiden toimintavarmuus on usein välttämätön edellytys niin kuntalaisille kuin elinkeinoelämällekkin. Tämä edellyttää kunnilta kriittisimpien palveluiden mahdollisimman häiriötöntä hoitamista kaikissa tilanteissa. Jatkuvuudenhallinta ja varautuminen ovat toimintaa, joilla näiden kriittisten palveluiden hoitaminen taataan kaikissa olosuhteissa. Jatkuvuudenhallinnan kehittämisen olisikin syytä olla luonnollinen osa kunnan ja pelastuslaitoksen tahtotilaa. (Tervo 2016, 4.)

Toiminnan jatkuvuuden johtamisjärjestelmässä tärkeää on ymmärtää organisaation tarpeet ja toiminnan jatkuvuudenhallinnan tarpeellisuus ja välttämättömyys. Toiminnan jatkuvuuden johtamisjärjestelmän tarkoitus on kehittää ja auttaa organisaation kokonaisvaltaista toiminnan jatkuvuuden varmistamista erilaisissa häiriötilanteissa. Organisaation jatkuvuus tuottaa resilientin yhteisön. (EK 2016, 2; ISO 22301 2012, v.) KUJA-kokonaiskonsepti mahdollistaa jatkuvuudenhallinnan kokonaisuuden hahmottamisen sekä soveltamisen siten, että se huomioi kunkin kunnan ja pelastuslaitoksen organisaation toiminnan ja toimintaympäristön. Kuntien ja pelastuslaitosten kriittisten palvelu- ja toimintoketjujen toimintavarmuuden takaaminen kaikissa tilanteissa vaatii sen, että ne huomioidaan vahvana osana varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan johtamista. Konseptissa korostetaan nykytilan kartoitusta ja sen perusteella muodostettavaa johdon tahtotilaa kehittämissuunnasta. Kehittämissuunnan, valittujen toimenpiteiden ja kehittymisen seuranta muodostavat kokonaisuuden, joka mahdollistaa pitäjän teisen ja johdonmukaisen kehittämisen. Kokonaisuus mahdollistaa myös tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen resurssoinnin varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen. (Tervo 2016, 13.) Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin KUJA-arviointityöpajoihin osallistuneista sekä valtakunnalliseen kyselyyn vastanneista suuriosa koki että, yleisesti KUJA-konsepti ja arviointi sopivat melko hyvin pelastuslaitoksen toimintaympäristöön sellaisenaan. Monet kuitenkin totesivat, että menetelmä on kovin raskas ja osin vaikeaselkoinen pelastuslaitoksen näkökulmasta. KUJA-arviointimalli on suunniteltu kunnille, joten se ei ole ihan suoraan selkeä pelastuslaitoksille, joiden toiminta on kuitenkin hyvin erilaista kuntiin verrattuna.

Elinkeinoelämänkeskusliiton (2016, 2) mukaan turvallisuus on lähtökohtaisesti muutoksen johtamista. Tervon (2016, 12) mukaan: *"Kuntien varautuminen ja siihen liittyvät osakokonaisuudet on jo pidempään koettu epäselvänä kokonaisuutena."* Kuten todettu Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella käynnistettiin vuoden 2018 aikana mittava organisaation kehittämishanke ja siihen liittyvä organisaatiouudistus, jolla tähdätään asiakasvaikuttavuuden kehittämiseen, toiminnan tehostamiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Organisaatorakennetta muutetaan kehittämishankkeessa prosessiorganisaatiomaiseksi. Pelastuslaitokseen pyritään rakentamaan sellaiset toimintamallit, jotka tukevat yhdessä kehittämistä ja tekemistä. Organisaation muuttuessa korostuu ihmisten johtamisen tärkeys ja mielekkäästi toteutettu muutos voi tukea työntekijöiden hyvinvointia ja mahdollistaa heidän vastaamistaan muutoksen tuomiin haasteisiin. Organisaatiouudistus on oppimisprosessi ja sen tavoitteet täytyy olla kirkastettuina koko henkilöstön mielissä. Ymmärrettävä, johdonmukainen, rehellinen ja jatkuva viestintä edesauttaa muutoksen ymmärtämistä. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen mahdollistuu, mikäli heillä on mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Myös erilaiset tukitoimet ovat avainasemassa muutokseen sopeutumisessa. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen johto 2019; TTL 2019a.)

Organisaatiouudistuksen tavoite on oppia pois nykyisistä toimintamalleista ja mennä kohti joutain uutta. Vuorovaikutteinen viestintä, henkilöstön osallistaminen ja erilaiset tukitoimet



mahdollistavat onnistuneen muutoksen. Onnistuvan muutosviestinnän tavoitteena on, saada ihmiset ymmärtämään, miksi organisaatiomuutos tehdään juuri nyt ja mihin muutoksen avulla ollaan pyrkimässä. Viestinnän on syytä keskittyä siihen mitä merkitystä muutoksella on työntekijöille ja työryhmille. (TTL 2019b.) Eräs Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arviointityöpäijöihin osallistunut henkilö totesi, että KUJA-konseptissa ei huomioida viestinnän roolia jatkuvuudenhallinnan kehittämisprosessin vaatiman muutoksen tukena tarpeeksi. Organisaatiokulttuurin muutoksessa keskeisessä roolissa ovat organisaation yhteiset arvot sekä muutosta tukeva työyhteisöviestintä. Tavoitteiden määrittely on ihmisille luontaista, tosin työntekijöiden omat tavoitteet eivät välttämättä aina ole linjassa organisaation yhteisten tavoitteiden kanssa. Organisaatiossa tulisikin omaksua yhteinen tapa ajatella ja toimia. (Educo 2018.)

Organisaation johdon on oltava Appelon mukaan osa muutosta ja johdettava esimerkillä. Hyvä visualisoiminen ja ajantasainen nopea viestintä ovat tärkeä osa muutoksen johtamista. Tavoitteiden selkeyttäminen ja niistä viestiminen on tärkeä osa muutoksen onnistumista. Työntekijöillä tulee olla selkeä ymmärrys organisaation visiosta, jotta he voivat motivoitua organisaation kehittämisestä. Johdolla on aina vastuu siitä, minne organisaatiossa ollaan menossa, kokonaisuudenhallinnasta sekä menetelmistä ja työvälaineistä, millä ja miten päämäärää kohti edetään. (Appelo 2018.) KUJA-konseptiin olisikin syytä tuottaa viestinnän organisointia ja sen tärkeyden huomioimista tukevaa materiaalia läpi koko kehittämissankkeen.

Organisaatiossa, myös pelastuslaitoksissa, on tärkeää olla turvallisuuden johtamisjärjestelmä, jonka avulla organisaation toiminta ja sen jatkuvuus turvataan kaikissa olosuhteissa. Turvallisuuden tulee olla osa organisaation laatuja järjestelmää. Organisaation on sitouduttava jatkuvuuden kehittämiseen ja siihen, että turvallisuus on jatkuva prosessi eikä pysyvä olotila. Resilienssi keskittyy organisaatioiden ja järjestelmien mukautumiseen ja joustavuuteen. Myös mindfulnessin avulla voidaan tukea ja tehostaa organisaation jatkuvuudenhallintaa. Nykyaikainen toimintaympäristö ei ole aina ennalta tunnistettava, vaan uudenlaisia riskejä tulee jatkuvasti. (Järveläinen ym. 2017, 4-11; EK 2016, 2; Uusitalo ym. 2009, 10.) Tämän kaltainen ennalta-arvaamaton ja kompleksinen toimintaympäristö vaatii toimijoiltaan mukautumiskykyä, ajan hermolla olemista sekä valppautta.

Raisio, Vartiainen ja Puustinen (2018) kuvaavat maailmaa kompleksisena eli vahvasti yhteenkietoutuneena systeeminä, jossa toimintaympäristön kokonaisuutta ei voi täysin ymmärtää. Kompleksinen kokonaisuus on enemmän (tai vähemmän) kuin osiensa summa. Kompleksisuusjohtajuus on 2000-luvulla kehitetty teoria, jossa johtajuus nähdään kompleksisena ja dynaamisena prosessina. Siinä johtajuutta ei kytketä yksittäisiin johtajiin, vaan siinä on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Raision ym. (2018) mukaan: *”kompleksisuusajattelun yksi keskeinen sanoma on, että tietämyksemme kompleksisista systeemeistä tulee aina olemaan rajallinen. Tiedonkeruussa ei esimerkiksi kyetä ottamaan huomioon kaikkia systeemissä ta-*

*pahtuvia epälineaarisia vuorovaikutussuhteita, joista osalla voi olla hyvinkin suuria vaikutuksia systeemin tulevaisuuteen.”* Tunteettomiin riskeihin ei kyetä varautumiaan rutiineilla. Vaihtelun salliminen yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja työsuorituksiin, parantaa toiminnan luotettavuuden saavuttamista uudenaikaisissa tilanteissa. (Järveläinen ym. 2017, 4-11; EK 2016, 2; Uusitalo ym. 2009, 10.)

Kuten aikaisemmin todettiin jatkuvan parantamisen mallin avulla organisaatio kykenee kehittymään tehokkaasti. Laatuajattelun perusta on se, että kun pyritään tekemään koko ajan paremmin ja paremmin, niin väejäämättä kehitytään. Innovatiivisuus on kiinteä osa laatutyötä. (Mattila 2017.) Kehittäminen tulee nähdä jatkuvana päättymättömänä prosessina, jossa toisiinsa linkittyneet vaiheet seuraavat toisiaan nostaen kehitystä tasoittain korkeammalle (Laatuakatemia 2010). Organisaation varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi. KUJA-konsepti on myös laadittu siten, että se huomioi kehittämisen jatkuvuuden. KUJA-konseptin tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneet kokivat, että arviointityöpaajoissa tunnistettiin hyvin jatkuvuudenhallinnallisia epäkohtia. Nykytilan arviointi oli osallistuneiden mielestä hyvinkin rehellistä. Arviointipatteristo koettiin haastavana varsinkin siltä kannalta, että pelastuslaitoksessa ollaan monessakin asiassa tasolla viisi, mutta osa perusasioista on puutteellisia tai vain osin tehty, joka tiputti arvosanan alemmas.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneet kokivat, että arvioinnissa saadun materiaalin ja tavoitteiden jatkotyöstäminen ja suunnittelu on tärkeää. Pelko siitä, että asiat jäävät kesken oli suuri, eräs haastateltava totesi, että *”aina aloitetaan hirveästi asioita, mutta loppuun saattaminen on ollut haasteellista.”* Lisäarvon tuottaminen jatkuvuudenhallinnalle KUJA-konseptin avulla koettiin mahdollisena, mikäli jatkotyöstäminen onnistuu ja pelastuslaitos ja pelastuslaitoksen johto sitoutuvat tavoitteisiin ja kehittämissuunnitelmaan. Erään haastateltavan sanoin: *”No tää toimii yhtenä työkaluna, ei tää tuota lisäarvoa, jos johtoryhmä ei sitoudu niihin tavoitteisiin, itsessään tää ei tuota mitään, jos ei oikeasti tehdä.”* Monissa organisaatioissa kehitystyötä tehdään nykyään hyödyntämällä erilaisia tiedolla johtamisen menetelmiä ja järjestelmiä. Tällöin pyritään päätöksenteon ja johtamisen pohjaksi keräämään laajalti avointa dataa, sekä omaa että sidosryhmien tietoa, ja näin kerryttämään ajantasaista tilannekuvaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa tietoa. Päätöksenteon prosessi sisältää tavoitteen ja päämäärän asettelun, ratkaisuvaihtoehtojen tunnistamisen ja niiden arvioinnin tavoitteiden saavuttamisen sekä mahdollisten sivuvaikutusten näkökulmasta, päätöksen tekemisen, toiminnan käynnistämisen ja seurannan. (Appelo 2018; Niinimäki 2017.)

Organisaatorakenne ja sen hierarkkisuus vaikuttavat toiminnan käynnistämisen nopeuteen. Eräänlaisena päätöksenteon mittarina on toiminnan käynnistämisen nopeus suhteessa tehtyyn päätökseen. Toimeenpanon nopeudella mahdollistetaan päätöksenteosta saatavien hyötyjen

mahdollisimman nopea toteutuminen. Mikäli organisaatorakenne vaatii sen, että päätökset tulee tehdä erilaisissa toimielimissä tai muulla korkeammalla tasolla, on päätöksenteko aina hidasta. Johtovastuuta on uskallettava siirtää organisaatiossa alaspäin, mikäli toimintaa halutaan nopeuttaa. Nykyajan nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessa maailmassa organisaatioiden kyvyllä muuttaa omaa toimintaansa ja sopeutua, on yhä suurempi ja suurempi merkitys menestykselle. Johtaja vastaa sellaisen ympäristön luomisesta, missä ihmiset pyrkivät tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Muutos (sisäinen tai ulkoinen) aiheuttaa organisaatioille uusia haasteita. Päätöstentekokyky on organisaatioiden toiminnan elinehto. Pelkät päätökset eivät kuitenkaan riitä, vaan ne on myös kyettävä laittamaan toimeksi. Mikäli organisaatiossa halutaan käyttää ketteriä toimintamalleja, vaati se organisaation toimintakulttuurilta joustavuutta. Kulttuurin tulee tukea vastuunkantohalukkuutta. (Appelo 2018; Niinimäki 2017.) Pelastuslaitosten organisaatorakenne on usein hyvin hierarkkinen. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen organisaatiouudistus pyrkii osin muovaamaan organisaationrakennetta vähemmän hierarkkiseen suuntaan.

Henkilöstön kouluttaminen, turvallisuuskulttuurin kehittäminen ja turvallisuustietoisuuden lisääminen ovat keskeinen osa turvallisuustyötä (EK 2016, 2). Resilientillä organisaatiolla on kyky ennakoida häiriöitä ja niiden seurauksia. Ennakointi eli taito katsoa nykytilannetta ja lähitulevaisuutta pidemmälle, auttaa varautumaan erilaisiin tilanteisiin. Mikäli organisaatioon halutaan luoda toimiva turvallisuuskulttuuri työntekijöille, on mahdollistettava työntekijöiden työn pidemmän aikavälin vaikutusten arviointi ja mahdollisuus tuoda huolet esille aikaisessa vaiheessa. Mikäli näin ei toimita, ongelmat saattavat lähteä lumipallomaisesti kasaantumaan. Organisaation tai edes osan siitä, tulee saada toimimaan mielellisesti (eng. mindfulness), jolloin työntekijät ovat tietoisesti läsnä. Tietoinen läsnäolo mahdollistaa nykyhetkestä nauttimisen ja toiminnan vaikeissa ja haastavissa tilanteissa. Mindfulness koetaan kykynä hahmottaa ongelmallisia tilanteita ja luoda uusia ratkaisuita. Siihen kuuluu myös vahvasti kyky toimia järkevästi ja tietoisesti. (Järveläinen ym. 2017, 4-11; Uusitalo ym. 2009, 6-7.) KUJA-konseptissa henkilöstö ja sen kouluttaminen sekä harjoittaminen on toteutusmallin mukaan vasta hyvin loppuvaiheessa. Tästä asiasta käytiin keskustelua Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arviointityöpajoihin osallistuneiden kanssa. Monet kokivat, että kahdensuuntaisen viestinnän ja henkilöstön mukaan ottamisen aikaisemmassa vaiheessa olisi tärkeää muutosten ja jatkuvuudenhallintatoimintamallin omaksumisen kannalta.

Resilientillä organisaatiolla on myös kyky tarkkailla joustavasti oman organisaation toimintaa sekä ympäristöään. Saatujen havaintojen perusteella organisaatiolla on myös kyky sopeuttaa ja muokata omaa toimintaansa. Resilientillä organisaatiolla on taito reagoida erilaisiin uhkiin ja häiriöihin. Kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin ei voi olla valmiita ratkaisuita, mutta resilientillä organisaatiolla on kyky soveltaa toimenpiteitä siten, että ne vastaavat kyseiseen häiriöön parhaalla mahdollisella tavalla. Resilientti organisaatio on myös oppiva organisaatio. Kyky oppia tapahtuneista on resilientin organisaation avainkyky. Joustava turvallisuuden johtaminen

ja ennakointi edellyttävät organisaation kaikilla tasoilla jatkuvaa ennakointia, tarkkaavaisuutta ja varautumista. Järveläinen ym. mukaan: *”Sitoutuminen jatkuvuuteen näkyy usein ennakointina (riskien välttäminen tai vähentäminen jo ennen katastrofia) ja kestävytenä (kyky selvitä yllättävistä tilanteista nopeasti). Usein tavalliset organisaatiot keskittyvät vain toiseen näistä.”* (Järveläinen ym. 2017, 4-11; Uusitalo ym. 2009, 6-7.) Henkilöstön sitoutumisen kannalta on esisijaisen tärkeää, että muutoksista ja kehitystyöstä viestitään avoimesti läpi koko organisaation koko prosessin ajan.

Ketterän kehityksen maailmassa ajatellaan, ettei ole yhtä oikeaa tapaa saavuttaa haluttu lopputulos. Ketterässä kehittämisessä tehdään jatkuvasti korkeimman prioriteetin osia (useimmiten myös vaikeimpia osia). Tällä tavalla varmistetaan se, että kun työ saadaan päätökseen, on ainakin kaikki tärkeimmät asiat tehty. Koko ketterän kehittämisprojektin elinkaari pidetään läpinäkyvänä. Läpinäkyvyys edesauttaa erityisesti laadun tuottamista. Yksi tärkeä osa ketterää kehittämistä on myös se, että pitkän projektia kehitettävää konseptia testataan jatkuvasti. Nykyajan työ on usein pirstaleisia, joka voi häiritä tilannetietoisuutta ja se saattaa aiheuttaa virheitä, jotka vaikuttavat operatiivisen toiminnan jatkuvuuteen. Operatiiviseen toimintaan huomioiminen tulee olla myös organisaation johdon tehtävä. Tämä ei tarkoita, että organisaation johdon tulisi mikromanageerata operatiivista toimintaa vaan ennen kaikkea sitä, että johdon tulee ymmärtää ja mahdollistaa operatiivisen toiminnan ongelmakohtien kehittäminen ja ehkäiseminen strategisesti. Ongelmia syntyy, kun organisaation johto keskittyy vain ylätasoon strategisiin asioihin eikä se tunnista operatiivisen toiminnan strategisuutta, eli pienten asioiden vaikutusta suuriin linjoihin. Mindfulnessissa arvostetaan ja kannustetaan asiiantuntijuuteen eikä siinä ole merkitystä sillä, mikä on henkilön hierarkkinen asema. Järveläinen ym. mukaan: *”Mindfulness on tarkkaavaisuutta ja tarkkaavaisuuden vaalimista yksilö- ja organisaatio- sekä tiimitasolla.”* (Järveläinen ym. 2017, 4-11; Poimala 2013, Tolvasen 2013 mukaan.) Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arviointityöpajoissa saatu nykytilankuvaus sekä tahtotila kirjoitettiin auki osaksi kehittämissuunnitelmaa. Aukikirjoittamisen tavoitteena on saavuttaa avoimuutta jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä. Tämän jälkeen tahtotilasta poimittiin yksittäiset kehittämiskohteet ja niistä muodostettiin projektikokonaisuuksia. Tällaisia projektikokonaisuuksia tuli yhteensä 16 kappaletta. Projektikokonaisuuksista tehtiin taulukko, johon tullaan johtoryhmän toimesta kirjaamaan projektien priorisointi, vastuuhenkilö, työryhmä, aikataulu sekä raportointi. Viestintä henkilöstölle koetaan Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella tärkeäksi. Tämä aloitetaan syksyllä 2019 lehtiartikkelilla henkilöstölehdessä.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan kehittämisen projektienhallinnassa pyritään hyödyntämään ketteriä menetelmiä, joiden avulla tavoitellaan resilienttiä organisaatiota. Agilen, eli ketterä projektinhallintamenetelmän peruseriaatteena on, että projektin annetaan elää. Agilen tavoite on tuottaa toimiva konsepti keskittymällä käyttäjien ja organisaation tarpeisiin. Hyöty on, että projektin lopullista tavoitetta ei tarvitse päättää etukäteen,

ja tavoite on, että projektin aikana tiimi oppii enemmän muuttuvista tekijöistä, joka edesauttaa projektin etenemistä. Ketterä kehittäminen tarjoaa myös mahdollisuuden projektin muuttamiseen ja joustavuuteen. Tiimin tulee olla tietoinen toimintamallista ja olla kyvykäs sekä sitoutunut työskentelemään itseohjautuvasti. Työvaiheiden muokattavuus on tärkeä osa menetelmää ja se antaa työntekijöille vapautta ja vastuuta sekä mahdollisuudet vaikuttaa omiin tehtäviinsä. Ketterät projektinhallintamenetelmät parantavat tiimin ja prosessin resilienssiä. Siinä voidaan jakaa projekti pienemmiksi osaprojekteiksi, jolloin niiden lähestyminen on helpompaa. Menetelmät myös joustavat, mikäli suunnitelmia joudutaan kesken projektin muuttamaan. Kaikissa menetelmissä on omat hyvät ja huonot puolensa. Oikein valittu menetelmä tekee työskentelystä sujuvampaa, nopeampaa ja tehokkaampaa. (Visma solutions 2018.) KUJA-konseptissa on otettu hyvin vähän kantaa arvioinnin jälkeisiin toimiin organisaatiossa. Tämä saattaa olla yksi syy miksi joissain valtakunnalliseen kyselyyn vastanneissa pelastuslaitoksissa kehittäminen oli jäänyt kesken. Konsepti tällaisenaan vaatii organisaatiolta paljon innovointikykyä jatkotyöskentelyyn ja asioiden eteenpäin viemiseen. KUJA-konseptin käytettävyyden lisäämiseksi voisi olla hyödyllistä tuottaa työkaluja myös kehittämissuunnitelman jälkeiseen toimintaan organisaatiossa.

Seuraavassa luvussa käsitellään opinnäytetyönprojektin onnistumista kokonaisuutena, opinnäytetyön reliabiliteettia sekä validiteettia ja esitellään mahdollisia jatkokehittämiskohteita.

## 7 Johtopäätökset ja työn arviointi

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyönprojektin onnistumista kokonaisuutena, opinnäytetyön reliabiliteettia sekä validiteettia ja esitellään mahdollisia jatkokehittämiskohteita. Opinnäytetyöprojekti eteni hyvin ja itse koen kehittyneeni sekä oppineeni uusia asioita mm. jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen kehittämisestä, muutoksen johtamisesta sekä projektityöskentelystä. Opinnäytetyöprojektin alussa koin vaikeana hahmottaa kehittämistyön ja opinnäytetyöprojektin rajaamisen ja tavoitellun tuloksen. Kun ryhdyin tutkimaan aihetta syvemmin, huomasin nopeasti, että rajaus selkeni samalla, kun opin ja ymmärsin aiheesta enemmän.

Laurea-ammattikorkeakoulun ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyöohjeen (2019, 3) mukaan: *”Opinnäytetyö on opiskelijan ammatillisen kehittymisen prosessi. Siinä opiskelija syventää oman alansa osaamista, harjaantuu työelämän kehittäjänä sekä osoittaa kykynsä tutkimuksellisuuteen ja uutta luovaan itsenäiseen työskentelyyn. Opinnäytetyö linkittyy suoritettuihin opintoihin, aihealueen aikaisempaan teoreettiseen ja työelämästä hankittuun tietoon.”* Samaan ohjeeseen on kirjattu opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita. Näitä tavoitteita peilaten koen, että olen oppinut opinnäytetyön tekemisen aikana tekemään itsenäisesti oman alan kehittämistyötä sekä osaan soveltaa hankittua tutkimustietoa kriittisesti. Osaan myös käyttää tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä ja kykenen hakemaan itsenäisesti tietoa sekä

myös tuottamaan ja soveltamaan tietoa. Koen opinnäytetyöraportin olevan hyvä esimerkki dokumentointi- ja raportointi taidoistani ja koen kykeneväni toimimaan asiantuntijana kehitystyötä tekevässä yhteisössä.

Koko opinnäyteprojektin ajan keskustelua käytiin vuorovaikutteisesti työntilaaajaorganisaatioiden kanssa tavoitteista ja projektin etenemisestä. Opinnäytetyössä on pyritty käyttämään ajankohtaista teoriaa liittyen mm. toimintaympäristön muutokseen ja johtamisen menetelmien kehittämiseen. Tämä opinnäytetyöraportti on pyritty koostamaan siten, että koko projekti kaikkine vaiheineen on esitelty mahdollisimman läpinäkyvästi ja loogisesti.

Opinnäytetyön yhtenä johtoajatuksena oli KUJA-konseptin soveltuvuuden arviointi pelastuslaitosten varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan arviointi- ja kehittämistyökaluksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Voidaanko KUJA-konseptia tai sen osia hyödyntää pelastuslaitosten jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä?
- Koetaanko KUJA-konsepti pelastuslaitoksen toimintaympäristöön sopivaksi ja antaako se lisäarvoa pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan sekä varautumisen kehittämiseen?
- Mitä kehitysjatoksia KUJA-konseptin jatko työstämiselle nousi KUJA-arvioinnin aikana?

Kuntaliiton KUJA2-projektin projektipäällikön mukaan nämä tavoitteet saavutettiin hyvin. Hänen (Pihlaja 2019b) antamassaan palautteessa todetaan, että: *”Opinnäytetyö on tuottanut arvokasta tietoa pelastuslaitosten henkilöstön näkemyksistä varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyen. Se on tuottanut myös arvokasta tietoa KUJA-konseptin sekä siihen liittyvien työkalujen sisällöstä, toiminnallisuudesta ja käytettävyydestä. Tietoa hyödynnetään KUJA-konseptin kehittämisessä sekä yleisesti kuntien ja pelastuslaitosten varautumiseen liittyvän yhteistyön tukemisessa. Kokonaisarviona voidaan todeta, että opinnäytetyö on kiitettävää tasoa yleisen hyödynnettävyyden sekä esittämisen selkeyden ja johtopäätösten loogisuuden perusteella.”*

Kuten aikaisemmin on todettu, tarve Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen näkökulmasta tälle kehittämishankkeelle tuli toiminnan jatkuvuudenhallinnan kehittämistarpeen haasteista. Ratkaisuna tähän päätettiin kokeilla KUJA-konseptia. Opinnäytetyöprojektin palautteena Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen riskienhallintapäällikkö (Rahikainen 2019) totesi, että: *”Keski-Uudenmaan pelastuslaitos käynnisti KUJA-konseptin mukaisen jatkuvuudenhallinnan kehittämisprosessin Veera Lehtosen opinnäytetyöprojektin yhteydessä. KUJA-konseptin avulla pelastuslaitos on saanut arvokasta tietoa ja taitoa integroida jatkuvuudenhallinnan näkökulma sisäisiin prosesseihinsa. Kehittämisprosessi on lähtenyt hyvin käyntiin ja siihen on saatu jo*

*tässä vaiheessa sitoutettua pelastuslaitoksen johtoryhmä. Johdon sitoutuminen jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen on ensiarvoisen tärkeää.”*

*Rahikainen (2019) totesi myös, että: ”KUJA-arvioinnissa saatiin paljon ajantasaista tietoa jatkuvuudenhallinnan tasosta pelastuslaitoksessa ja sen tuottama kehittämissuunnitelma ja kehittämisprojektit otetaan osaksi vuoden 2020 työsuunnittelua. Kehittämishanke tukee vahvasti Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessä annettuja tavoitteita jatkuvuudenhallinnan kehittämisestä. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen näkökulmasta kehittämisshanke vastaa myös osaltaan valtioneuvoston päätöksessä huoltovarmuudesta esitettyyn tahtotilaan sekä pelastuslain ja valmiuslain antamiin vaateisiin. KUJA-konseptista olisi varmasti hyötyä myös muiden pelastuslaitosten jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen, etenkin jos terminologiaa hieman tarkennettaisiin pelastustoimeen sopivammaksi ja tarkasteltavien kohtien määrää vähennettäisiin jonkin verran päällekkäisyyksien poistamiseksi.”*

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan kehittämisen arviointityöpajoihin osallistuneet henkilöt ovat olleet tyytyväisiä KUJA-konseptin tuottamiin tuloksiin ja sillä auenneisiin keskusteluihin pelastuslaitoksen sisällä. Toiveena tästä eteenpäin on, että jatkotyökentely onnistuu ja että sekä johto että koko organisaatio sitoutuvat jatkuvuudenhallintaan.

Näiden saatujen palautteiden perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyössä on saavutettu tilaajien ja työelämän näkökulmista annetut tavoitteet ja se on tuottanut lisäarvoa tilaajaorganisaatioille. Molemmissa tilaajaorganisaatioissa toiminta tulee jatkumaan ja kehittymään tämän opinnäytetyön tuottamien tietojen perusteella.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Se voidaan todeta usealla eri tavalla. Vaikka reliabiliteetin käytettävyys laadullisessa tutkimuksessa on osin ristiriitainen, on tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin syytä arvioida. (Hirsjärvi ym. 2014, 231.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä olivat teemahaastattelut ja kysely. Saadut tulokset olivat hyvinkin samankaltaisia ja toisiaan toistavia riippumatta siitä millä menetelmällä ne saatiin. Työn tulokset ovat kuvaus tämän hetken tilanteesta, mutta todennäköistä on, että mikäli kyselyt ja haastattelut tehtäisiin nyt uudestaan, olisi tulos hyvin samankaltainen. Hirsjärven ym. (2014, 232) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimuksen suorittaja kuvaa mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessin. Tämä opinnäytetyöraportti on laadittu siten, että jokainen osa tutkimuksesta on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja oikein. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006b) toteavat, että myös haastatteluiden nauhoittaminen lisää luotettavuutta. Tässä opinnäytetyössä kaikki viisi tehtyä haastattelua nauhoitettiin.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Pätevyydellä tässä yhteydessä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä haluttiinkin mitata. Sillä selvitetään myös sitä onko tutkimus perusteellisesti tehty ja onko saaduista tuloksista tehdyt päätelmät oikeita.

(Hirsjärvi ym. 2014, 231-233; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Tässä opinnäytetyössä sekä käyttäjäkokemusraportissa on pyritty kuvaamaan tarkasti se minkälaisia tuloksia tutkimusmenetelmillä saatiin. Kuten edellä todettu sekä haastatteluissa että kyselyissä saadut tulokset olivat hyvin yhdensuuntaisia liittyen KUJA-konseptin käytettävyyteen pelastuslaitosorganisaatioissa. Kysymysasettelun voidaan todeta olleen onnistunut, sillä saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset hyvin samalla tavalla.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006d) mukaan aineistoa laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan sen verran, kuin tutkimuksen aiheen ja siihen asetetun tutkimustehtävän kannalta on tarpeellista. Saturaatio eli kylläntyminen on yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys. Kylläntyminen toteutuu, kun saadut uudet vastaukset eivät enää tuota tutkimusongelmaan suhteutettuna uutta tietoa, eli toisin sanoen aineisto alkaa toistamaan itseään. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kylläntyminen on hieman haasteellista arvioida. Arviointi riippuu tutkijan kyvystä huomioida aineistossa uusia näkökulmia ja toisaalta useinkaan ei voida olla täysin varmoja siitä voisiko uutta tietoa vielä ilmaantua. Tutkimuksissa johonkin on kuitenkin kyettävä vetämään raja ja kylläntymispisteen saavuttaminen toimii tähän hyvin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.) Haastatteluissa ja kyselyissä saadut vastaukset alkoivat hyvin nopeasti toistamaan itseään. Sekä Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselta saadut vastaukset, että valtakunnallisesta kyselystä saadut vastaukset tukivat hyvin toisiaan heti alusta lähtien. Tämän perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyössä saavutettiin ainakin eräänlainen saturaatiopiste kerätyn aineiston osalta.

Jatkokehittämiskohteena voisi olla työstää KUJA-konseptin arviointimallista kevyempi ja helpommin käyttöönotettava versio ja koeponnistaa se jossain toisessa pelastuslaitoksessa. Kyselyiden ja haastatteluiden perusteella tällaiselle olisi selkeästi tarvetta. KUJA-konseptin käytettävyyttä ja arvioinnista saatujen tulosten käytäntöön saattamista tukemaan, voisi olla tarpeen tuottaa lisätyökaluja KUJA2-projektissa. Vaikka KUJA-konseptin portaat ovatkin selkeät askeleet asioiden eteenpäin viemiseksi voisi konseptin kehittämisen näkökulmasta olla mielekästä kehittää myös konkreettisia työkaluja jatkotyöstöä varten. Myös viestinnän merkityksen painottaminen konseptin portaissa on esisijaisen tärkeää. Tämän opinnäytetyöraportin liitteenä on esimerkki kehittämissuunnitelman pohjaksi. Tämän kaltaisia lisätyökaluja ja mallipohjia jatkuvuudenhallinnan saattamiseksi käytännönläheisemmäksi ja käytäntöön, voisi olla syytä harkita myös laajemmin KUJA-konseptin käyttäjille.



## Lähteet

### Painetut

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

ISO 22301. 2012. Societal security – Business continuity management systems – Requirements. International Organization for Standardization.

Järveläinen, J., Niemimaa, M. & Zimmer, M. 2017. Map It, Desing It, Continue It - eroon toiminnallisesta typeryydestä. Mindfulness parantaa jatkuvuutta ja luotettavuutta. Turvallisuus ja riskienhallinta erikoisnumero 1/2017, 4-11. Viitattu 2.10.2019. Saatavilla: [https://www.turvallisuus.com/userData/turvallisuus-lehti-nt16/tiede-julkaisut/Turvallisuus\\_Tiedeliite\\_NA-YTTO.pdf](https://www.turvallisuus.com/userData/turvallisuus-lehti-nt16/tiede-julkaisut/Turvallisuus_Tiedeliite_NA-YTTO.pdf)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

### Sähköiset

Appelo, J. 13.3.2018. Kuinka luovat organisaatiot saadaan muuttumaan ketterästi - muutospurun 7 teesiä. Yle Johtaminen. Viitattu 6.9.2019. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10114010>

Arveson, P. 1998. The Deming Cycle. Viitattu 25.8.2019. Saatavissa: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Articles-Videos/The-Deming-Cycle>

Educo. 14.5.2018. Organisaation kulttuuri muuttuu, kun ajattelu ja käyttäytyminen muuttuu. Educo Valmennustalo. Viitattu 4.9.2019. Saatavissa: <https://educ.fi/organisaation-kulttuuri-muuttuu-kun-ajattelu-ja-kayttaytyminen-muuttuu/>

EK. 2016. ELINKEINOELÄMÄN YRITYSTURVALLISUUSMALLI. Elinkeinoelämän keskusliitto. YTNK. Viitattu 23.8.2019. Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus\\_2016.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf)

Elbella. 14.1.2016. Vinkit dokumenttianalyysiin. Oppariapu. Viitattu: 11.10.2019. Saatavissa: <https://oppiapu.wordpress.com/2016/01/14/vinkit-dokumenttianalyysiin/>

Helsingin yliopisto. 2005. Mikä on projekti? Yleisen kielitieteen laitos. Viitattu 25.9.2019. Saatavissa: <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml>

Henshall, A. 1.12.2017. How to Use the Deming Cycle for Continuous Quality Improvement. Viitattu 6.9.2019. Saatavissa: <https://www.process.st/deming-cycle/>

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen johtoryhmä. 2019. Liekeissä Special-sisäinen tiedote tiedonjonon sammuttamiseen. Saatu sähköpostin liitteenä Keski-Uudenmaanpelastuslaitoksen Turvallisuusviestintäpäälliköltä T. Karhuniemeltä 8.2.2019.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätös. 2017-2020. PALVELUTASOPÄÄTÖS 2017-2020. Keski-Uudenmaan pelastustoimen liikelaitoksen johtokunta 16.5.2017 § 4. Viitattu 17.8.2019. Saatavissa: <https://www.ku-pelastus.fi/fi/tietoameista/toimintaa-ohjaavat-asiakirjat>

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. 2019a. Tietoa meistä. Viitattu 20.8.2019. Saatavissa: <https://www.ku-pelastus.fi/fi/tietoameista>

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. 2019b. Tietoa meistä. Sopimuspalokunta toiminta. Viitattu 20.8.2019. Saatavissa <https://www.ku-pelastus.fi/fi/tietoameista/sopimuspalokuntatoiminta>

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. 2019c. Tietoa meistä. Organisaatio. Viitattu 20.8.2019. Saatavissa: <https://www.ku-pelastus.fi/fi/tietoameista/organisaatio>

Koski, J. 2019. Ketterät menetelmät, agile, LEAN ja scrum. Digitalisoinnin opas. Itewiki. Viitattu 17.9.2019. Saatavissa: <https://www.itewiki.fi/opas/ketterat-menetelmat-agile-lean-ja-scrum/>

Kuntalaki 10.4.2015/410. Finlex. Viitattu 15.8.2019. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

Kuntaliitto. 2018. Kuntien ja maakuntien jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen yhtenäiset perusteet sekä työkalut. KUJA jatkuvuudenhallintaprojektit. Viitattu 17.8.2019. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/tekniikka/turvallisuus/KUJA-jatkuvuudenhallintaprojektit>

KvantiMOTV. 26.8.2010. Menetelmävaranto. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 24.8.2019. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Laatuakatemia. 2010. Laatutyökaluja. Viitattu: 15.10.2019. Saatavissa: <http://si-vut.koti.tpo.fi/tuurala/PDCA.htm>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 15.4.2019. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje. Viitattu 4.9.2019. Saatavissa: [https://laureauas.sharepoint.com/sites/linkfi/Dokumentit/YAMK\\_ONT\\_%20ohje\\_14-5-2019.pdf](https://laureauas.sharepoint.com/sites/linkfi/Dokumentit/YAMK_ONT_%20ohje_14-5-2019.pdf)

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. Viitattu 4.9.2019. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Mattila, S. 7.9.2017. Laatuajattelu on yrityksen kehittämisen perusta. Kohtilaatua.fi. Viitattu 10.9.2019. Saatavissa: <https://www.kohtilaatua.fi/l/laatuajattelu-on-yrityksen-kehittamisen-perusta/>

Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K., Tuovinen, J. & Heikkilä, J-P. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. VTT TECHNOLOGY 318. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT. Viitattu 30.8.2019. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>

Niinimäki, J. 2017. Muuttuva ympäristö vaatii ketteriä organisaatioita. Viitattu 4.9.2019. Saatavissa: <https://www.oulu.fi/blogs/node/46333>

Pekki, J. 27.8.2015. Kokonaiskonsepti ja KUJA-arviointimalli organisaation varautumisen ja palveluiden jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen. Kuntaliitto. Viitattu 17.8.2019. Saatavissa: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/3KUJA%20arviointimallin%20ohje\\_0.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/3KUJA%20arviointimallin%20ohje_0.pdf)

Pelastuslaki 29.4.2011/379. Finlex. Viitattu 15.8.2019. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

Poimala, S. 2013. Tolvanen, P. 2013 mukaan. Ketteryyshaltuun: Ketterän kehityksen yleiset periaatteet. Sininen Meteoriiitti. Viitattu 20.8.2019. Saatavissa: <https://www.meteoriiitti.com/2013/06/06/ketteryyshaltuun-ketteran-kehityksen-yleiset-periaatteet/>

Raisio, H., Vartiainen, P. & Puustinen, A. 2018. Tulevaisuus tehdään kompleksisessa maailmassa. KUNTALIITON JULKAISUSARJA. 12/2018. Viitattu: 11.11.2019. Saatavissa: [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3542](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3542)

Routio, P. 2005a. Tapaustutkimus. VIRTUAALIYLIOPISTO. Viitattu: 4.9.2019. Saatavissa: [http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/14111\\_totea.html](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html)

Routio, P. 2005b. Empiirisen tutkimuksen suunnittelu. VIRTUAALIYLIOPISTO. Viitattu: 4.9.2019. Saatavissa: [http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/110\\_tutkimushank.html](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/110_tutkimushank.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.8.2019. Saatavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_1.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.11.2019. Saatavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.11.2019. Saatavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.11.2019. Saatavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html)

Saukkonen, P. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Tutkielmanteon tukisivut. Viitattu 26.8.2019. Saatavissa: <https://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusongelma.html>

Tervo, V-P. 2016. Kuntien jatkuvuudenhallintaprojekti - KUJA Projektikertomus 2016. Kuntaliitto. Viitattu 17.8.2019. Saatavissa: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/KUJA%20projektikertomus\\_net.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/KUJA%20projektikertomus_net.pdf)

TTL. 2019a. ORGANISAATIOMUUTOS. Työterveyslaitos. Viitattu 26.8.2019. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>

TTL. 2019b. MIELEKKÄÄN ORGANISAATIOMUUTOKSEN PERIAATTEET. Työterveyslaitos. Viitattu 10.9.2019. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

TSK 50. 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. SANASTOKESKUS TSK. Helsinki. Viitattu 15.8.2019. Saatavissa: [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden\\_sanasto.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf)

Uusitalo, T., Heikkilä, J., Rantanen, E., Lappalainen, J., Liuhamo, M., Palukka, P. & Hämäläinen, P. 2009. Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen. Resilienssi Suomessa. Tutkimusraportti VTT-R-09394-09. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 9.10.2019. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2009/VTT-R-09394-09.pdf>

Valmiuslaki 29.12.2011/1552. Finlex. Viitattu 15.8.2019. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>

Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista. 05.12.2018. 1048/2018. Finlex. Viitattu 15.8.2019. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181048>

Visma solutions. 30.7.2018. Ketterät menetelmät projektinhallintaan. Viitattu 28.9.2019. Saatavissa: <https://psa.visma.fi/blog/ketterat-menetelmat-projektinhallinta/>

Julkaisemattomat

Pihlaja, A. 2019a. KUJA-projektin materiaalia. Saatu sähköpostin liitteenä Kuntaliiton KUJA2-projektin projektipäälliköltä A. Pihlajalta 30.8.2019.

Pihlaja, A. 2019b. KUJA2-projektin projektipäällikkö A. Pihlaja palaute opinnäytetyöprojektin onnistumisesta sähköpostitse 20.11.2019. Kuntaliitto, Helsinki.

Rahikainen, J. 2019. Riskienhallintapäällikkö J. Rahikainen palaute opinnäytetyöprojektin onnistumisesta sähköpostitse 18.11.2019. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, Vantaa.

## Kuviot

Kuvio 1: Osa huoltovarmuuden käsitekaaviosta (TSK50 2017, 30). .....	9
Kuvio 2: Yhteiskunnan tiloja käsitekaavio (TSK 50 2017, 59). .....	11
Kuvio 3: Kehittämishankkeiden ja opinnäytetyöprojektin suhteet toisiinsa nähden.....	13
Kuvio 4: Tapaustutkimuksen piirteitä (mukaillen Routio 2005a). .....	15
Kuvio 5: Kohteen tarkastelu eri näkökulmista (Routio 2005a). .....	16
Kuvio 6: Ohjaava tapaustutkimus (mukaillen Routio 2005a). .....	17
Kuvio 7: Opinnäytetyöprojektin kuvaus ja aikataulu. ....	21
Kuvio 8: Yritysturvallisuuden osa-alueet (EK 2016, 3).....	23
Kuvio 9: Resilientin järjestelmän ominaisuudet (Hollnagel & Woods 2006, Uusitalo ym. 2009 mukaan, 7). .....	32
Kuvio 10: Demingin jatkuvan kehittämisen kehä (mukaillen Henshall 2017).....	34
Kuvio 11: KUJA-konseptin toteutusmalli (Pihlaja 2019a). .....	43
Kuvio 12: Koontisivu (Pihlaja 2019a). .....	45
Kuvio 13: Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen alue (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2019a).	47

## Taulukot

Taulukko 1: Arviointikriteeristö (mukaillen Pekki 2015, 4).....	44
---	----

## Liitteet

Liite 1: Konseptin esittely Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella .....	72
Liite 2 KUJA-pikatesti (Kuntaliitto 2018) .....	76
Liite 3 Valmistautumismateriaali 1 työpaja .....	77
Liite 4 Valmistautumismateriaali 2 työpaja .....	83
Liite 5 Kehittämissuunnitelman mallirunko .....	89
Liite 6 Haastattelun runko .....	105
Liite 7 Kysely järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneille .....	109
Liite 8 Kysely muille pelastuslaitoksille .....	110
Liite 9 Saatekirje.....	114
Liite 10 Kuntaliiton KUJA2-projektille toimitettu käyttäjäkokemusraportti .....	115

Liite 1: Konseptin esittely Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella





## Kuja-konseptin esittely

Kuja = Kuntien ja maakuntien jatkuvuudenhallinta -projekti



## Kuja-konseptin esittely

TYÖPAJA 2 (16.10.)

TYÖPAJA 1 (17.9.)

MODUULI 1 Jatkuvuudenhallinnan johtaminen	MODUULI 2 Jatkuvuudenhallinnan prosessit	MODUULI 3 Ennakointi ja suunnittelu	MODUULI 4 Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen
1.1 Perusteiden ja vastuiden tunnistaminen	2.1 Organisointi, resursointi ja osaaminen	3.1 Toimintaympäristön seuranta	4.1 Tilannekuva ja tilannetietoisuus
1.2 Kriittisten toimintojen määrittäminen	2.2 Hallintajärjestelmän kuvaaminen	3.2 Suunnitelmat ja toimintamallit	4.2 Reagointi ja hälyttäminen
1.3 Varautumisen nykytilan tunnistaminen	2.3 Sisällyttäminen kesk. prosesseihin	3.3 Suunnitelmien toimeenpano	4.3 Kriisijohtamisen käynnistäminen
1.4 Johdon tahtotilan varmistaminen	2.4 Riskienhallinta	3.4 Perehdyttäminen ja kouluttaminen	4.4 Operatiivinen toiminta häiriötilanteessa
1.5 Varautumisen kehittäminen	2.5 Jatkuvuudenhallinta sopimusten valmistelussa	3.5 Harjoittelu	4.5 Viestintä häiriötilanteissa ja
1.6 Seuranta ja ohjaus	2.6 Jatkuvuudenhallinta sopimuskaudella	3.6 Resurssien ja toimintaedellytysten varmistaminen	4.6 Toipuminen ja arviointi
5.1 Yhteistyön johtaminen ja kehittäminen	5.2 Yhteistyösopimukset, prosessit ja resurssit	5.3 Yhteistoiminta ennakoinnissa ja suunnittelussa	5.4 Yhteistoiminta häiriönhallinnassa
<b>MODUULI 5 Yhteistyö</b>			

## Opinnäytetyöprosessin esittely

- Tavoite opinnäytetyössä on tuottaa Kuntaliiton Kuja-projektille Kuja-konseptin käyttäjäkokemusarvio pelastuslaitosten näkökulmasta.
- Käyttäjäkokemusarviossa arvioidaan mm. Kuja-konseptia osallistujien näkökulmasta sekä arvioidaan sen soveltuvuutta pelastuslaitosympäristöön.
- **Opinnäytetyön aikataulu:**
  - Kuja-pikatesti KUP 2.9.
  - Kuja-konseptin mukainen ensimmäinen työpaja KUP 17.9. (moduulit 1 ja 2)
  - Kuja-konseptin mukainen toinen työpaja KUP 16.10. (moduulit 3-5)
  - Haastattelut osallistujille 17.10.-31.10.
  - Kysely muille pelastuslaitoksille 1.11.-30.11.
  - Opinnäytetyöraportin viimeistely joulukuu 2019

## Kuja-pikatesti

- **VARAUTUMISEN JA JATKUVUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN TARPEELLISUUDEN ARVIOINTI**
- Pikatestillä voidaan kartoittaa varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tasoa sekä kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuutta organisaatiossa.
- Kesto noin 20 min.

Aloitetaan!



## Työpajat

- Toivon, että valmistaudutte työpajoihin jo etukäteen. Laitan tarkempaa valmistautumismateriaalia ja ajatustyötä lisääviä kysymyksiä osallistujille ennen työpajoja.
- **Osallistujat (alustava):**

## Liite 2 KUJA-pikatesti (Kuntaliitto 2018)

**KUJA-PIKATESTI** VARAUTUMISEN JA JATKUVUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN TARPEELLISUUDEN ARVIOINTI

Tällä pikatestillä voitte kartoittaa varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tasoa sekä kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuutta organisaatiossanne.

Nro.	Arviointikysymys	Arvio nykytilasta			Lisäselvitys tarvittaessa
		Kunnossa	Osittain kunnossa / selvittävää	Ei kunnossa	
1.	Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan perusteet ja vaatimukset on tunnistettu (esim. lainsäädäntö, sidosryhmävaatimukset). Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan toimintamalli on kuvattu sekä ohjeistettu. Varautumiseen liittyvät vastuut ja roolit on määritelty kirjallisesti.				
2.	Varautumisen ohjaamiseen ja kehittämiseen on varattu riittävästi resursseja. Minimissään organisaatiotason varautumisen koordinaattori (vast.) on nimetty, koulutettu sekä työaikaa on osoitettu koordinoimisen toteuttamiseksi.				
3.	Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kaikki keskeiset suunnitelmat ja toimitakortit on laadittu/päivitetty kolmen vuoden sisällä ja organisaation ylin johto on ne hyväksynyt.				
4.	Käytettävissä on selkeä toimintamalli vakavissa häiriötilanteissa avainhenkilöiden hälyttämiseksi, toiminnan johtamiseksi sekä kriisiviestintään.				
5.	Toimintamallit ja suunnitelmat ovat helposti saatavilla ja henkilöstö on perehtynyt niihin. Toiminnan kannalta keskeiset henkilöt kaikilla tasoilla on perehdytetty toimintamallien ja suunnitelmien keskeisiin kohtiin.				
6.	Kaikissa tilanteissa ylläpidettävät kriittiset toiminnot ja tehtävät on tunnistettu. Myös näiden ylläpitämiseen liittyvät kriittiset järjestelmät, toiminnot ja tehtävät on tunnistettu ja määritetty riittävät hallintakeinot.				
7.	Koulutus ja harjoittelu on suunnitelmallista sekä säännöllistä. Koulutuksia ja harjoituksia järjestetään organisaation kaikilla tasoilla huomioiden henkilöiden roolit sekä tehtävät osana organisaation varautumista. Koulutuksien ja harjoitusten toteutumista seurataan.				
8.	Riskienhallinnan perusteet on määritelty ja riskienhallinnassa on läpi organisaation ohjeistettu menettelytapa. Riskien arvioinneissa otetaan huomioon toiminnan häiriöttömyyteen vaikuttavat toiminnalliset ja vahingokoriskit. Merkittävimpää riskejä seurataan ja niiden hallinnasta raportoidaan säännöllisesti.				
9.	Organisaatio on tunnistanut dokumentoidusti keskeiset sidosryhmät ja ulkoiset palveluntuottajat. Varautumisvastuut, yhteistoimintajärjestelyt sekä varajärjestelyt häiriötilanteissa on sovittu ja kuvattu, tarvittaessa sopimuksin.				
10.	Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tilannetta ja tasoa on arvioitu viimeisen kahden vuoden aikana. Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kannalta keskeiset kehittämisskohteet ovat tiedossa.				

**KUJA-pikatestin tulosten tulkinta:**

Laskekaa kustakin kysymyksestä saadut pisteet yhteen. Mitä suurempi pistemäärä, sitä suurempi riski on, etteivät varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan ole kunnossa. Riskipisteiden avulla voitte arvioida tarvetta analysoida ja kehittää varautumista ja jatkuvuudenhallintaa tarkemmin.

Kunnossa vastauksesta **0 pistettä**  
 Selvittävää vastauksesta **2 pistettä**  
 Ei kunnossa vastauksesta **4 pistettä**

**Organisaatiomme kokonaispistemäärä: 24**

Testin tulokinnassa voi käyttää seuraavia suuntaa antavia pisterajoja:

**alle 8 pistettä**  
*pieni riski*

Varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan on tietoisesti panostettu ja voitte jatkaa käytössä olevien toimintamallien sekä menettelyiden mukaisesti.

**8 - 14 pistettä**  
*riski jonkin verran lisääntynyt*

Varautumisessa ja jatkuvuudenhallinnassa on yksittäisiä puutteita, jotka kannattaa korjata.

**15 - 25 pistettä**  
*riski kohtalainen*

Varautumisessa ja jatkuvuudenhallinnassa on selkeitä puutteita, suositeltavaa analysoida varautumista ja jatkuvuudenhallintaa tarkemmilla kypsyysanalyysimalleilla (esimerkiksi KUJA-arviointimalli) sekä kehittää hallintamenetelmiä.

**26 - 40 pistettä**  
*riski suuri*

Varautumisessa ja jatkuvuudenhallinnassa on selkeitä ja vakavia puutteita jotka saattavat johtaa häiriötilanteissa vakaviin seurauksiin, erittäin suositeltavaa alkaa välittömästi rakentaa jatkuvuudenhallinnan kehittämisenpolkua sekä hallintamenetelmiä tarkemmilla kypsyysanalyysi- ja suunnittelumalleilla (esimerkiksi KUJA-arviointimalli).

Liite 3 Valmistautumismateriaali 1 työpaja

# Kuja-konsepti

Työpaja 1- valmistautumismateriaali

## Kuja-arviointimallin perusajatus

- **Varautumisen kehittäminen** on jatkuva prosessi, jossa nykytilan arvioinnin avulla tunnistetaan epäkohdat, suunnitellaan kehittämistoimenpiteet, toteutetaan ja ohjataan valittua kehittämissuunnitelmaa sekä seurataan ja raportoidaan kehityksen edistymistä.
- KUJA-arviointimalli on sovitettu varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptin mukaiseen kehittämisen prosessiin ja se tarjoaa välineen nykytilan arvioimiseksi, keskeisimpien epäkohtien tunnistamiseksi sekä kehittämissuunnitelman laatimiseksi.
- KUJA-arviointimalli perustuu **itsearvion tekemiseen**. Itsearvioinnissa organisaatio tarkastelee ja pohdiskelee kriittisesti omaa toimintaansa ja käyttää arvioinnista saatavaa tietoa oppimiseen sekä toimintansa kehittämiseen.
- KUJA-arviointimalli on rakennettu siten, että se luo arvioinnin kanssa kohdeorganisaatiolle **kehityssuunnitelman** suurimpien epäkohtien korjaamiseksi ja seuraavan tason saavuttamiseksi.

## Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta pähkinänkuoressa

- **Varautuminen** on toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.
- Keskeinen varautumistoimenpide on **jatkuvuudenhallinta**, jolla määritellään merkittävimmät palvelut ja toiminnot joiden häiriöttömyys tulee turvata, tunnistetaan toiminnan uhat ja arvioidaan niiden vaikutukset organisaatiossa ja sen toimijaverkostossa sekä luodaan toimintatapa vakavien häiriötilanteiden hallinnalle.
- Jatkuvuudenhallinnan yksi tärkeimmistä tehtävistä on suojella organisaatiota **säilyttämällä toiminnan suorituskyky** ja samaan aikaan **minimoida häiriötilanteiden negatiiviset** vaikutukset.

## Moduulit 1 ja 2 = Ensimmäinen työpaja

- Ensimmäisessä moduulissa tarkastelun painopiste on jatkuvuudenhallinnan johtamisessa, nykytilan kartoittamisessa ja kehittämisen polun rakentamisessa.
- Toinen moduuli keskittyy jatkuvuudenhallinnan taustalla vaikuttavien prosessien ja toimintamallien kehittämiseen sekä jatkuvuudenhallinnan huomioimisen tehostamiseen näissä prosesseissa ja toimintamalleissa.
- Moduuleissa yksi ja kaksi korostuu organisaation johdon rooli. Esimerkiksi:
  - *luottamuselinten,*
  - *pelastusjohtajan sekä*
  - *johtoryhmän jäsenten.*

## Valmistautuminen ensimmäiseen työpajaan (17.9.2019 klo 12:30)

- Pyydän teitä käymään läpi seuraavissa dioissa olevat kysymykset ja arvioimaan omista lähtökohdistanne toteutuuko kyseinen kohta organisaatiossamme.
- Vastaamiseen ei kannata käyttää liian paljoa aikaa, vaan toivon sen olevan lähinnä heräte työpajaa varten.
- Jokainen kohta tullaan käymään työpajassa keskustellen läpi. Tätä varten voi kirjoittaa itselleen muistiin huomioita ja ajatuksia.
- Toivon, että otatte täytetyn taulukon mukaanne työpajatilaisuuteen. Jos haluatte, voitte myös lähettää sen minulle sähköpostilla ennen tilaisuuden alkua.
- Mikäli teillä on jotain kysyttävää, pyydän teitä olemaan minuun yhteydessä joko puhelimitse tai sähköpostitse.
- Nähdään 17.9.2019.

Moduuli 1		Kunnossa	Ei kunnossa	Huomioita
<b>Onko organisaatio tietoinen kaikista varautumisesta jatkuvuudenhallintaa määrittävistä sekä vaatimuksista vastuista asettavista tekijöistä ja periaatteista?</b>				
	Organisaatio on määritellyt, mitkä ovat varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan perusteet ja toimintaperiaatteet sekä kuvannut miten ne liittyvät organisaation strategiaan ja keskeisiin tavoitteisiin.			
	Organisaatio on myös tietoinen sekä kirjannut myös toimintaa määrittävät sekä vastuista asettavat ulkoiset tekijät, kuten länsiäädännön ja mahdolliset sidosryhmien vaatimukset tai ohjeet.			
<b>Onko organisaatio tunnistanut ja priorisoinut kriittiset toimintonsa?</b>				
	Organisaation ja sen eri toimialojen kriittiset toiminnot on tunnistettu ja luokiteltu tärkeyden perusteella kategorioihin.			
	Kriittisten toimintojen osalta on päätetty sekä kirjattu kuinka kauan kyseinen toiminta voi häiriön sattuessa olla keskeytetty.			
<b>Onko organisaatio tunnistanut, millä tasolla varautuminen ja jatkuvuudenhallinta on tällä hetkellä ja mitkä ovat keskeiset korjaamista vaativat puutteet?</b>				
	Nykytilan arviointi on tehty ja organisaation johto on tietoinen sen tuloksista.			

Moduuli 1	Kunnossa	Ei kunnossa	Huomioita
<b>Onko johto ymmärtänyt vastuunsa ja viestinyt selkeästi varautumisen johtamisen periaatteet ja tavoitteet? Onko organisaation henkilöstö tietoinen johdon tahtoilasta varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyen?</b>			
Johdon tahtotila on määritetty ja dokumentoitu.			
Organisaation johto osallistuu arviointeihin määrittämällä kootusti johdon tahtotilan käytettävien arviointityökaluihin.			
Organisaation johto on linjannut selkeästi ja kirjallisesti organisaation kriittiset toiminnot.			
<b>Onko organisaatio tunnistanut keskeisimmät varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämistarpeet? Onko kehittäminen säännöllistä sekä järjestelmällistä?</b>			
Keskeisimmät kehittämistarpeet on tunnistettu sekä kirjattu kootusti.			
Keskeisimpien kehittämistarpeiden toimenpiteet on suunniteltu sekä aikataulutettu, resursoituja ne ovat johdon hyväksymiä.			
<b>Raportoidaanko varautumisesta ja jatkuvuudenhallinnasta riittävällä tasolla? Seuraako sekä ohjaako organisaation johto varautumista ja jatkuvuudenhallintaa?</b>			
Raportointi on ennakkoa, järjestelmällistä ja säännöllistä.			
Varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyviä asioita käsitellään organisaation johtoryhmätasolla vähintään kaksi kertaa vuodessa.			
Johto edellyttää aktiivista raportointia myös merkittävien häiriöiden yhteydessä tai muutoin tarvittaessa.			

Moduuli 2	Kunnossa	Ei kunnossa	Huomioita
<b>Onko varautuminen ja jatkuvuudenhallinta organisoitua ja onko se resursoitu tarkoituksenmukaisesti, myös polkkeusolat huomioiden? Onko varmistettu, että organisaatiossa on riittävästi varautumisen osaamista?</b>			
Resurssit, vastuut ja roolit on määritetty kattuen koko organisaation ja ne on hyväksytty ylimmällä johdolla.			
Myös organisaation toimintojen resurssi, vastuut ja roolit on määritetty.			
Organisaatio tason jatkuvuudenhallinnan koordinaattori tai vastaava on nimetty, koulutettu sekä työaikaa on osoitettu koordinoimisen toteuttamiseksi.			
<b>Onko varautuminen sekä toiminnan jatkuvuuden ja palveluiden häiriöttömyyden tärkeys tunnistettu organisaatiossa? Kattaako varautuminen koko organisaation ja onko sen toteuttamiseen hallintajärjestelmää?</b>			
Useita toisistaan irrallisia hallintakeinoja on toteutettu, mutta ne eivät muodosta vielä yhtenäistä ja selkeää jatkuvuudenhallintajärjestelmää.			
Varautuminen ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen kattaa kuitenkin selkeästi koko organisaation kokonaisuuden (yleinen osa-toimialat) sekä siihen on olemassa kirjattuja toimintamalleja.			
Varautumisessa ja jatkuvuudenhallinnassa huomioidaan normaaliolojen häiriötilanteet ja polkkeusolat.			
<b>Onko varautuminen kiinteä osa organisaation normaalia johtamista sekä toiminnan ja talouden suunnittelua?</b>			
Varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyvät asiat on huomioitu vähintään yleisellä tasolla keskeisissä johtamisen prosesseissa ja asiakirjoissa sekä näiden prosessien kuvauksissa ja ohjeissa.			



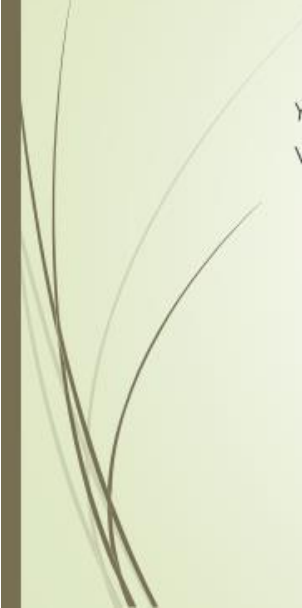
Moduuli 2		Kunnossa	Ei kunnossa	Huomioita
<b>Onko organisaatiolla määritellyt menettelyt, jotka mahdollistavat riskien kokonaisvaltaisen hallinnan? Ovatko varautumisen tavoitteet ja prosessit osa kokonaisvaltaista riskienhallintaa?</b>				
	Riskienhallinnan johtaminen ja toteuttaminen tapahtuvat yhtenäisillä menettelyillä kaikilla tasolla alkaen ylimmästä johdosta päättyen toimitusyksiköitasoon.			
	Riskienhallinnan vastuut on määritetty organisaation hallintosäädännössä / vastaavassa ja riskienhallinnassa noudatettavat yhtenäiset periaatteet on kuvattu esimerkiksi riskienhallinnan yleisohjeessa / vastaavassa.			
	Riskienhallinnan tavoitteet on määritetty ja riskienhallintaa koordinoivat henkilöt on nimetty eri tasolle.			
<b>Onko organisaatio tunnistanut ja arvioinut toimintaansa kohdistuvat riskit sekä onko riskienhallinta kattavaa?</b>				
	Riskit on tunnistettu ja arvioitu koko organisaatiossa kattavasti huomioiden eri riskiluokat ja -ajat.			
	Organisaation keskeisimmät riskit arvioidaan ja tunnistetaan vuosittain ja ne esitetään kootusti johdolle sekä hallitukselle. Merkittävät riskejä käsitellään lisäksi toimintakertomuksessa.			
	Lähtökohdana ei ole pelkääminen ja tapahtuneet häiriötilanteet ja palkeamat, vaan aktiivisesti etsitään uusia uhkia ja haavoittuvuuksia.			

Moduuli 2		Kunnossa	Ei kunnossa	Huomioita
<b>Kohdentako organisaatio riskienhallintatoimenpiteillä tunnistettuihin ja merkittäviksi arvioituihin riskeihin sekä ovatko nämä toimenpiteet riittäviä?</b>				
	Merkittävimpin riskeihin kohdistetaan dokumentoidusti toimenpiteitä organisaatio- ja toimiala- sekä toimipaikkatasolla.			
	Vastuu ja vastuuhenkilöt, aikataulut sekä seuranta riskien hallitsemiseksi on määritetty.			
	Tärkeimmistä toimenpiteistä kyetään muodostamaan organisaatio- ja toimialatasolla kokonaisuus.			
<b>Miten organisaatio huomioi toiminnan jatkuvuuden varmistamisen ulkoistuksissa sekä sopimusten valmistelussa?</b>				
	Kriittisten ulkoisten palveluntuottajien kanssa tehtäviin sopimuksiin sisällytetään varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan vaatimukset ja hankinnan tarjouspyyntö vaiheessa.			
	Kriittisimpien ulkoistettujen palveluiden jatkuvuuden turvaamisesta on sovittu kirjallisesti palveluntuottajien kanssa ja sopimuksissa on selkeät vaatimukset palveluntuottajalle.			
	Organisaatiolla on jatkuvuudenhallintaan liittyviä ohjelmia, joihin linjataan sopimusperäistä varautumista ja jatkuvuudenhallintaa.			
<b>Onko organisaatio tietoinen kriittisten palveluntuottajiansa toimintavarmuuden tasosta sekä kyvystä hallita häiriötilanteita sopimuskauden aikana?</b>				
	Organisaatio edellyttää kriittisillä palveluntuottajillaan säännöllistä toimintavarmuuden itsearvioinnin laatimista osana palveluntuottajan omavalvontaa.			
	Organisaatio on tietoinen em. palveluntuottajien toimintavarmuuden tasosta sekä tarvittavista kehittämissuunnitelmista.			



# Kiitos!

*Ystävällisin terveisin,*  
Veera Lehtonen



Liite 4 Valmistautumismateriaali 2 työpaja



# Kuja-konsepti

Työpaja 2- valmistautumismateriaali



## Kuja-arviointimallin perusajatus

- **Varautumisen kehittäminen** on jatkuva prosessi, jossa nykytilan arvioinnin avulla tunnistetaan epäkohdat, suunnitellaan kehittämistoimenpiteet, toteutetaan ja ohjataan valittua kehittämissuunnitelmaa sekä seurataan ja raportoidaan kehityksen edistymistä.
- KUJA-arviointimalli on sovitettu varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptin mukaiseen kehittämisen prosessiin ja se tarjoaa välineen nykytilan arvioimiseksi, keskeisimpien epäkohtien tunnistamiseksi sekä kehittämissuunnitelman laatimiseksi.
- KUJA-arviointimalli perustuu **itsearvion tekemiseen**. Itsearvioinnissa organisaatio tarkastelee ja pohdiskelee kriittisesti omaa toimintaansa ja käyttää arvioinnista saatavaa tietoa oppimiseen sekä toimintansa kehittämiseen.
- KUJA-arviointimalli on rakennettu siten, että se luo arvioinnin kanssa kohdeorganisaatiolle **kehityssuunnitelman** suurimpien epäkohtien korjaamiseksi ja seuraavan tason saavuttamiseksi.

## Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta pähkinäkuoressa

- **Varautuminen** on toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.
- Keskeinen varautumistoimenpide on **jatkuvuudenhallinta**, jolla määritellään merkittävimmät palvelut ja toiminnot joiden häiriöttömyys tulee turvata, tunnistetaan toiminnan uhat ja arvioidaan niiden vaikutukset organisaatiossa ja sen toimijaverkostossa sekä luodaan toimintatapa vakavien häiriötilanteiden hallinnalle.
- Jatkuvuudenhallinnan yksi tärkeimmistä tehtävistä on suojella organisaatiota **säilyttämällä toiminnan suorituskyky** ja samaan aikaan **minimoida häiriötilanteiden negatiiviset** vaikutukset.

## Moduulit 3, 4 ja 5 = Toinen työpaja

- **Kolmannessa moduulissa** painopiste siirtyy häiriötilanteiden varalle tehtävään konkreettiseen varautumistyöhön, kuten suunnitteluun, koulutukseen ja harjoitteluun.
- **Neljäs moduuli** keskittyy konkreettiseen suoritus- ja toimintakykyyn häiriötilanteissa.
- **Viidennen moduulin** painopiste on yhteistyön kehittämisessä.
- Moduuleissa kolme, neljä ja viisi korostuu yhteistyö henkilöstön sekä sidosryhmien kanssa.

## Valmistautuminen toiseen työpajaan (16.10.2019 klo 12:30)

- Pyydän teitä käymään läpi seuraavissa dioissa olevat kysymykset ja arvioimaan omista lähtökohdistanne toteutuuko kyseinen kohta organisaatiossamme.
- Vastamiseen ei kannata käyttää liian paljoa aikaa, vaan toivon sen olevan lähinnä heräte työpajaa varten.
- Jokainen kohta tullaan käymään työpajassa keskustellen läpi. Tätä varten voi kirjoittaa itselleen muistiin huomioita ja ajatuksia.
- Toivon, että otatte täytetyn taulukon mukaanne työpajatilaisuuteen. Jos haluatte, voitte myös lähettää sen minulle sähköpostilla ennen tilaisuuden alkua.
- Mikäli teillä on jotain kysyttävää, pyydän teitä olemaan minuun yhteydessä joko puhelimitse tai sähköpostitse.
- Nähdään 16.10.2019.

Moduuli 3		Kunnossa	Ei kunnossa	Huomioita
<b>Onko organisaatiossa määritetty ja käytössä järjestelmällinen ja dokumentoitu toimintatapa ennakoivaan toimintaympäristön seuraamiseen?</b>				
	Organisaatio on dokumentoidusti tunnistanut ulkoiset ja sisäiset asiat, jotka voivat olla olennaisia sen toiminnan tavoitteellisen pääsemisen ja jatkuvuuden kannalta.			
	Organisaatiossa on järjestetty toimintaympäristön sekä em. asioiden seuranta siten, että organisaation eri toimijat osallistuvat seurantaan, tiedon kokoamiseen, analysointiin, raportointiin ja viestintään.			
	Toiminnassa pyritään ennakoituihin sekä toimitaan ennakoivasti ja kannustetaan avoimuuteen sekä hiljaisen tiedon esiin tuomiseen ja käsittelemiseen.			
<b>Ovatko organisaation keskeiset varautumisen suunnitelmat ajantasaisia ja yhteensovitettuja.</b>				
	Organisaatiossa on linjattu mitä suunnitelmia eri organisaatiossalla tulee laatia sekä miten eri suunnitelmat linkittyvät toisiinsa ja miten ne yhteensovitetaan toisiinsa.			
	Varautumisen keskeiset suunnitelmat ovat päivitettyjä ja ajantasaisia sekä organisaation ylin johto on ne hyväksynyt. Suunnitelmien keskeisimmät päivitystarpeet sekä päivitysaikataulu on määritetty ja yhteisesti hyväksytty.			
	Häätötilanteen aikaiset toimintamallit ovat yhtenevät sekä koko organisaation tiedossa ja noudattavat normaalia organisaatiohierarkiaa.			
<b>Johtaako suunnittelu sekä suunnitelmien laatiminen selkeisiin sekä konkreettisiin varautumistoimenpiteisiin, joiden toteuttamisessa pyritään kokonaisuuteen sekä usean vuoden aikajänteeseen</b>				
	Suunnittelun ja suunnitelmien perusteella organisaation johto priorisoi, vastuuttaa sekä resursoi ja aikatauluttaa tarvittavat toimenpiteet.			
	Organisaation johdon tekemän päätöksen mukaan toteutetaan selkeitä ja konkreettisia toimenpiteitä, joiden toimeenpanoa seurataan kokonaisuutena.			

Moduuli 3	Kunnossa	Ei kunnossa	Huomioita
<b>Ovatko organisaation suunnitelmat ja häiriötilanteen hallinnan toimintamallit saatettu henkilöstön tietoisuuteen riittävässä määrin?</b>			
Toimintamallit ja suunnitelmat ovat saatavilla ja henkilöstö on perehtynyt niihin.			
Toiminnan kannalta keskeiset henkilöt kaikilla tasoilla on perehdytetty organisaation toimenpitein toimintamallien ja suunnitelmien keskeisiin kohtiin.			
Toimintamallit ja suunnitelmat jalkautetaan aina kun niitä päivitetään, muutetaan tai mikäli avainhenkilöstössä tapahtuu henkilövähdöksiä.			
<b>Onko organisaation harjoittelutoiminta suunnitelmallista, säännöllistä, tarkoituksenmukaista ja riittävän kattavaa?</b>			
Harjoitusten koordinaatio ja toteuttamisen vastuut on määritelty.			
Harjoittelu on suunnitelmallista sekä säännöllistä.			
Harjoituksia järjestetään säännöllisesti organisaation kaikilla tasoilla huomioiden henkilöiden roolit sekä tehtävät osana organisaation varautumista.			
Harjoitusten toteutumista seurataan. Harjoitusten opit sekä kehittämistoimenpiteet kirjataan ja niiden perusteella kehitetään varautumista.			
<b>Ovatko toiminnan kannalta kriittiset resurssit sekä johtamisen edellytykset varmistettu siten, että johtaminen ja kriittisten toimintojen toteuttaminen on mahdollista kaikissa tilanteissa?</b>			
Organisaatio on tunnistanut sekä kirjannut toiminnassa tarvittavat kriittiset resurssit.			
Kriittisten resurssien varmistamiseksi on tehty konkreettisia varautumistoimenpiteitä, joita voidaan pitää riittävinä.			
Lyhytaikaisin (kesto muutamia tunteja) sähkökkokäyttö on varauduttu.			
Häiriötilanteen aikainen johtamisvalmius on varmistettu määrittämällä tarvittava johtamistila, käytettävät viesti- ja tietoliikenneyhteydet sekä muut varusteet, henkilöstö ja materiaali..			

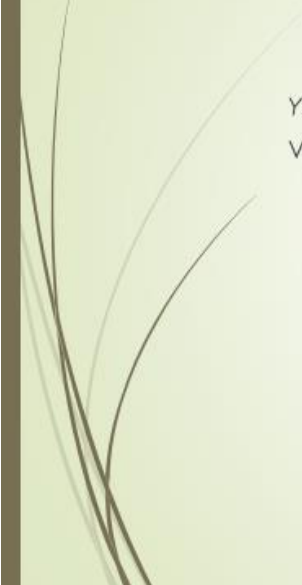
Moduuli 4	Kunnossa	Ei kunnossa	Huomioita
<b>Onko organisaatiolla vakioitua toimintamallia tilannetietojen keräämiseen ja jakamiseen sekä tilannekuvan muodostamiseen häiriötilanteissa?</b>			
Organisaatiolla on käytössä vakioitu sekä dokumentoitu toimintamalli, joka mahdollistaa tilannetietojen hankkimisen ja välittämisen ennakoivasti sekä häiriötilanteen aikana.			
Toimintamallissa huomioidaan myös keskeiset sidosryhmät.			
Hankittujen tilannetietojen perusteella organisaatio kykenee muodostamaan kokonais kuvan vallitsevista tilanteista.			
<b>Pystytäänkö keskeiset henkilöt tavoittamaan kaikissa tilanteissa, jotta häiriötilanteeseen saadaan hallintaan mahdollisimman nopeasti?</b>			
Organisaatiolla on selkeä kirjattu toimintamalli häiriötilanteeseen reagoimiseksi sekä tarvittavien tahojen informoimiseksi.			
Reagointi- ja hälytysjärjestelyt huomioidaan avainhenkilöstön ja heidän varahenkilöidensä tavoittamisen sekä muut organisaation sisäiset tavoitettavuusjärjestelyt.			
Tavoitettavuus johtamistasolla sekä keskeisten avainhenkilöiden kohdalla on varmistettu myös virka-ajan ulkopuolelta sekä loma-aikoina.			
<b>Kykeneekö organisaatio käynnistämään kriisijohtamisen hallitusti ja tehokkaasti?</b>			
Ennalta nimetty henkilö tai ryhmä käynnistää dokumentoidun toimintamallin mukaisesti tilanteen edellyttämät toimenpiteet.			
Toimintamallissa on määritetty kenen/keiden päätöksellä ja millaisin toimenpitein normaalisti toiminnasta siirytään kriisijohtamiseen.			
Päätöksentekokyky, määritetyt toimintamallit ja varahenkilöt huomioidaan myös mm. loma-aikojen henkilöstösuunnittelussa esim. pysyvällä päätöksellä sijaistajajärjestelyistä.			

Moduuli 4		Kunnossa	Ei kunnossa	Huomioita
<b>Kykeneekö organisaatio aloittamaan operatiivisen tason toiminnan häiriötilanteen hallitsemiseksi systemaattisesti ja tehokkaasti?</b>				
	Organisaation kriittisiin toimintoihin on laadittu esimerkiksi yhteen sovitut toimintakortit / vastaavat keskeisimpien uhkakuvien varalta.			
	Henkilöstö on tietoinen roolistaan häiriötilanteen alkaisessa toiminnassa.			
	Kriittisimpiä tehtäviä toteuttavien henkilöiden yhteystiedot ovat tiedossa, saatavilla ja ajantasalla.			
<b>Onko kriisiviestintä suunnitelmallista toimintaa ja millaiset mahdollisuudet organisaatiolla on onnistua kriisiviestinnässä?</b>				
	Kriisiviestintäsuunnitelma on laadittu sekä jatkautettu tarvittavilla osin organisaation kaikille tasoille.			
	Organisaatiolla on kyky käynnistää kriisiviestinnän ensitoimet tehokkaasti (esim. virka-aikaan tiedote tunnin sisällä ja virka-ajan ulkopuolella 2-3 tunnissa).			
<b>Onko organisaation normaalin toimintaan palaaminen hallittua sekä arvioidaanko ja kehitetäänkö varautumista tapahtuneiden häiriöiden perusteella?</b>				
	Toimintamalleissa ja suunnitelmissa on määritelty normaali-toimintaan palaaminen ja häiriötilanteen jälkihoidossa tarvittavat toimenpiteet.			
	Häiriötilanteen jälkeen toteutettava toiminnan arviointi sekä kehittämistoimenpiteiden tunnistaminen on ohjellettua.			
	Kehtämistoimenpiteet kirjataan systemaattisesti ja kootusti tilanteen jälkeen ja nämä toimenpiteet käsitellään organisaation johdon kanssa.			

Moduuli 5		Kunnossa	Ei kunnossa	Huomioita
<b>Onko organisaatio tunnistanut ja huomioinut varautumisessaan keskeiset ulkoiset sidosryhmänsä sekä määrittänyt yhteistoiminnan vastuut, tavoitteet ja periaatteet?</b>				
	Varautumisen kannalta olennaiset ulkoiset sidosryhmät ja verkostot on tunnistettu sekä sovitun niiden kanssa yhteistyön keskeisistä periaatteista.			
	Organisaatiossa on määritelty yhteistoiminnan tavoitteet ja periaatteet (tahtotila, missä verkostoissa halutaan olla, miksi ja mikä hyöty).			
<b>Onko organisaatiossa määritelty toimintatapa, resurssit ja prosessit, joilla yhteistyötä toteutetaan ja kiinnitytään keskeisiin rakenteisiin?</b>				
<b>Onko keskeisten kumppaneiden kanssa laadittu yhteistyösopimuksia?</b>				
	Yhteistoimintarakenteisiin on määritelty vastuuhenkilöt ja varattu toimintaan riittävät resurssit.			
	Keskeisten kumppanien kanssa on laadittu puutteita määrittäviä yhteistyösopimuksia, -suunnitelmia tai yhteisymmärryspöytäkirjoja.			
	Yhteistyön tuloksena syntyvän tiedon siirtyminen oman organisaation sisällä on varmistettu.			
<b>Onko organisaatiolla selkeitä ja järjestelmällisiä toimintatapoja, joilla toimintaympäristön muutoksia seurataan sekä suunnitellaan ja harjoitellaan yhdessä keskeisten ulkoisten sidosryhmien kanssa?</b>				
	Varautumisen yhteinen suunnittelu ja yhteinen harjoittelu on säännöllistä sekä suunnitelmallista.			
	Organisaatiossa on määritelty toimintatapa, jolla ennakoitujen tarvittavaa tietoa (mm. hiljaiset signaalit) kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään yhdessä eri sidosryhmien kanssa.			
<b>Onko organisaatio sopinut keskeisten sidosryhmiensä kanssa hälyttämisen, tiedonvaihtamisen sekä kriisiviestinnän ja -johtamisen menettelyistä häiriötilanteissa?</b>				
	Organisaatio on sopinut keskeisten sidosryhmien sekä kriittisten palveluntuottajien kanssa häiriötilanteiden talniden uhan ilmoittamisen ja tiedonvaihdon periaatteista ja menettelyistä sekä yhteispisteistä (toi-henkilöstö).			
	Myös tilannekuvan jakamisesta sekä hälytysjärjestelyistä on olemassa sovitut menettelyt.			
	Kriisiviestintään ja -johtamiseen liittyvät vastuut sidosryhmien kanssa ovat selkeitä ja osapuolien tiedossa.			



# Kiitos!



*Ystävällisin terveisin,*  
Veera Lehtonen



# KUJA-ARVIOINTI

Jatkuvuudenhallinnan kehittämissuunnitelma

## TIIVISTELMÄ

Tämä raportti koostaa Kuja-Konseptin mukaisten KUJA-arviointimallin tuottaman nykytilan ja tahtotilan XX jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä. KUJA-arviointityöpajat pidettiin XX aikana. Raporttiin on myös kirjattu kehittämissuunnitelma ja siihen liittyvät kehittämisprojektit.

## Arviointityöpajoihin osallistuivat seuraavat henkilöt:

Matti Meikäläinen, Maija Meikäläinen, Jari  
Jatkuvuudenhallinta, Risto Riskitietoinen, Kaija  
Kaikkietävä ja Riitta Resilienssi

## TEKIJÄN NIMI

## SISÄLLYS

KUJA-arvioinnin koonti.....	4
NYKYTILA xx.....	5
Jatkuvuudenhallinnan johtaminen .....	5
Jatkuvuudenhallinnan prosessit.....	5
Ennakointi ja suunnittelu .....	5
Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen.....	5
Yhteistyö .....	5
TAHTOTILA xx – 3 vuotta.....	6
Jatkuvuudenhallinnan johtaminen .....	6
Perusteiden ja vastuiden tunnistamisen kehittäminen .....	6
Kriittisten toimintojen määrittämisen koordinointi .....	6
Varautumisen nykytilan tunnistaminen.....	6
Johdon tahtotilan varmistaminen.....	6
Varautumisen kehittäminen .....	6
Seurannan ja ohjauksen kehittäminen .....	6
Jatkuvuudenhallinnan prosessit.....	6
Organisointi, resurssointi ja osaaminen .....	6
Hallintajärjestelmän kuvaaminen .....	6
Sisällyttäminen keskeisiin prosesseihin .....	7
Riskienhallinta.....	7
Jatkuvuudenhallinta sopimusten valmistelussa .....	7
Jatkuvuudenhallinta sopimuskaudella.....	7
Ennakointi ja suunnittelu .....	7
Toimintaympäristön seuranta .....	7
Suunnitelmat ja toimintamallit.....	7
Suunnitelmien toimeenpano .....	8
Perehdyttäminen ja kouluttaminen.....	8
Harjoittelu.....	8
Resurssien ja toimintaedellytysten varmistaminen.....	8
Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen.....	8
Tilannekuva ja tilannetietoisuus .....	8

Reagointi ja hälyttäminen .....	8
Kriisijohtamisen käynnistäminen.....	8
Operatiivinen toiminta häiriötilanteessa.....	8
Viestintä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa .....	8
Toipuminen ja arviointi .....	9
Yhteistyö.....	9
Yhteistyön johtaminen ja kehittäminen .....	9
Yhteistyösopimukset ja -prosessit sekä resurssit .....	9
Yhteistoiminta ennakkoinnissa ja suunnittelussa .....	9
Yhteistoiminta häiriönhallinnassa .....	9
Jatkuvuudenhallinnan kehittämisen projektit - esimerkki.....	10
Kehittämistarpeiden määrittely .....	11
Toimintaperiaatteiden määrittely .....	12
Painopistealueiden määrittely.....	13
Jatkuvuudenhallinnan vastuut ja resurssit .....	14
Kriittiset toiminnot .....	15
Jatkuvuudenhallintajärjestelmä .....	16

## KUJA-ARVIOINNIN KOONTI

MODUULI 1 Jatkuvuudenhallinnan johtaminen				MODUULI 2 Jatkuvuudenhallinnan prosessit				MODUULI 3 Ennakointi ja suunnittelu				MODUULI 4 Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen			
Johdon tahtotila	Itsearvio	Ulkopuoliarvio		Johdon tahtotila	Itsearvio	Ulkopuoliarvio		Johdon tahtotila	Itsearvio	Ulkopuoliarvio		Johdon tahtotila	Itsearvio	Ulkopuoliarvio	
1.1. Perusteiden ja vastuiden tunnistaminen	0	0	0	2.1. Organisointi, resursointi ja osaaminen	0	0	0	3.1. Toimintaympäristön seuranta	0	0	0	4.1. Tilannekuva ja tilannetietoisuus	0	0	0
1.2. Kriittisten toimintojen määrittäm.	0	0	0	2.2. Hallintajärjestelmän kuvaaminen	0	0	0	3.2. Suunnitelmat ja toimintamallit	0	0	0	4.2. Reagointi ja hälyttäminen	0	0	0
1.3. Varautumisen nykytilan tunnistaminen	0	0	0	2.3. Sisällyttäminen keskeisiin prosesseihin	0	0	0	3.3. Suunnitelmien toimeenpano	0	0	0	4.3. Kriisijohtamisen käynnistäminen	0	0	0
1.4. Johdon tahtotilan varmistaminen	0	0	0	2.4. Riskienhallinta	0	0	0	3.4. Pehdyttäminen ja kouluttaminen	0	0	0	4.4. Operat. toiminta häiriötilanteissa	0	0	0
1.5. Varautumisen kehittäminen	0	0	0	2.5. Jatkuvuudenhall. sopimusten valmistel.	0	0	0	3.5. Harjoittelu	0	0	0	4.5. Viestintä häiriötilanteissa	0	0	0
1.6. Seuranta ja ohjaus	0	0	0	2.6. Jatkuvuudenhallinta sopimuskaudella	0	0	0	3.6. Resurssien ja toimintaedell. varmist.	0	0	0	4.6. Toipuminen ja arviointi	0	0	0
Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0
MODUULI 5															
YHTEISTYÖ															
5.1. Yhteistyön johtaminen ja kehittäminen	0	0	0	5.2. Yhteistyösopimukset ja -prosessit sekä resurssit	0	0	0	5.3. Yhteistoiminta ennakoinnissa ja suunnittelussa	0	0	0	5.4. Yhteistoiminta häiriönhallinnassa	0	0	0

**HUOM!** Käytä arviointikorteissa vain numeroita!

### Arviointiasteikko

- 1 Heikko
- 2 Puutteellinen
- 3 Perustaso
- 4 Sitoutunut
- 5 Edelläkävijä

### Kokonaisarviointi

Johdon tahtotila	0,0
Itsearvio	0,0
Ulkopuolinen arvio	0,0

## NYKYTILA XX

### Jatkuvuudenhallinnan johtaminen

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella nykytila jatkuvuudenhallinnan johtamisenkortistosta.

### Jatkuvuudenhallinnan prosessit

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella nykytila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta.

### Ennakointi ja suunnittelu

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella nykytila ennakointi ja suunnittelukortistosta.

### Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella nykytila häiriönhallinta ja kriisijohtaminen-kortistosta.

### Yhteistyö

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella nykytila yhteistyökortistosta.

ESIMERKKI

## TAHTOTILA XX – 3 VUOTTA

### Jatkuvuudenhallinnan johtaminen

#### PERUSTEIDEN JA VASTUIDEN TUNNISTAMISEN KEHITTÄMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta perusteiden ja vastuiden tunnistamisen kehittäminen.

#### KRIITTISTEN TOIMINTOJEN MÄÄRITTÄMISEN KOORDINOINTI

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta kriittisten toimintojen määrittämisen koordinointi.

#### VARAUTUMISEN NYKYTILAN TUNNISTAMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta varautumisen nykytilan tunnistaminen.

#### JOHDON TAHTOTILAN VARMISTAMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta johdon tahtotilan varmistaminen.

#### VARAUTUMISEN KEHITTÄMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta varautumisen kehittäminen.

#### SEURANNAN JA OHJAUKSEN KEHITTÄMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta seurannan ja ohjauksen kehittäminen.

### Jatkuvuudenhallinnan prosessit

#### ORGANISOINTI, RESURSSOINTI JA OSAAMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta organisointi, resurssointi ja osaaminen.

#### HALLINTAJÄRJESTELMÄN KUVAAMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta hallintajärjestelmän kuvaaminen.

## SISÄLlyTTÄMINEN KESKEISIIN PROSESSEIHIN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta sisällyttäminen keskeisiin prosesseihin.

## RISKIENHALLINTA

### *Kokonaisvaltainen riskienhallintajärjestelmä*

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta riskienhallinta – kokonaisvaltainen riskienhallintajärjestelmä.

### *Riskien tunnistaminen ja arviointi*

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta riskienhallinta – riskien tunnistaminen ja arviointi.

### *Riskienhallintatoimenpiteet ja vaikuttavuus*

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta riskienhallinta – riskienhallintatoimenpiteet ja vaikuttavuus.

## JATKUVUUDENHALLINTA SOPIMUSTEN VALMISTELUSSA

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta jatkuvuudenhallinta sopimusten valmistelussa.

## JATKUVUUDENHALLINTA SOPIMUSKAUDELLA

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila jatkuvuudenhallinnan prosessit-kortistosta kohdasta jatkuvuudenhallinta sopimuskaudella.

## Ennakointi ja suunnittelu

## TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila ennakointi ja suunnittelukortistosta kohdasta toimintaympäristön seuranta.

## SUUNNITELMAT JA TOIMINTAMALLIT

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila ennakointi ja suunnittelukortistosta kohdasta suunnitelmat ja toimintamallit.

## SUUNNITELMIEN TOIMEENPANO

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila ennakointi ja suunnittelukortistosta kohdasta suunnitelmien toimeenpano.

## PEREHDYTTÄMINEN JA KOULUTTAMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila ennakointi ja suunnittelukortistosta kohdasta perehdyttäminen ja kouluttaminen.

## HARJOITTELU

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila ennakointi ja suunnittelukortistosta kohdasta harjoittelu.

## RESURSSIEN JA TOIMINTAEDELLYSTYEN VARMISTAMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila ennakointi ja suunnittelukortistosta kohdasta resurssien ja toimintaedellytysten varmistaminen.

## Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen

### TILANNEKUVA JA TILANNETIETOISUUS

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila häiriönhallinta ja kriisijohtaminen-kortistosta kohdasta tilannekuva ja tilannetietoisuus.

### REAGOINTI JA HÄLYTTÄMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila häiriönhallinta ja kriisijohtaminen-kortistosta kohdasta reagointi ja hälyttäminen

### KRIISIOHTAMISEN KÄYNNISTÄMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila häiriönhallinta ja kriisijohtaminen-kortistosta kohdasta kriisijohtamisen käynnistäminen.

### OPERATIIVINEN TOIMINTA HÄIRIÖTILANTEESSA

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila häiriönhallinta ja kriisijohtaminen-kortistosta kohdasta operatiivinen toiminta häiriötilanteissa.

### VIESTINTÄ HÄIRIÖTILANTEISSA JA POIKKEUSOLOISSA

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila häiriönhallinta ja kriisijohtaminen-kortistosta kohdasta viestintä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.



## TOIPUMINEN JA ARVIOINTI

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila häiriönhallinta ja kriisijohtaminen-kortistosta kohdasta toipuminen ja arviointi.

## Yhteistyö

### YHTEISTYÖN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila yhteistyökortistosta kohdasta yhteistyön johtaminen ja kehittäminen.

### YHTEISTYÖSOPIMUKSET JA -PROSESSIT SEKÄ RESURSSIT

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila yhteistyökortistosta kohdasta yhteistyösopimukset ja -prosessit sekä resurssit.

### YHTEISTOIMINTA ENNAKOINNISSA JA SUUNNITTELUSSA

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila yhteistyökortistosta kohdasta yhteistoiminta ennakoinnissa ja suunnittelussa.

### YHTEISTOIMINTA HÄIRIÖNHALLINASSA

Tähän kirjataan KUJA-arviointi Excelin perusteella tahtotila yhteistyökortistosta kohdasta yhteistoiminta häiriönhallinnassa.

## JATKUVUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISEN PROJEKTIT - ESIMERKKI

Priorisointi	Projekti	Tarkempi sisältö:	Vastuuhenkilö	Työryhmä	Aikataulu	Raportoinnin aikataulu
	<b>Kehittämistarpeiden määrittely</b>	<i>Kriittisten toimintojen määrittäminen, toimintojen jatkuvuutta uhkaavien riskien arviointi, varautumis- sekä kehittämistoimenpiteiden määrittäminen seuranta ja ohjaus</i>				
	<b>Toimintaperiaatteiden määrittely</b>	<i>Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan perusteet ja toimintaperiaatteet määritellään.</i>				
	<b>Painopistealueiden määrittely</b>	<i>Määritetään ja priorisoidaan varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisen painopistealueet</i>				
	<b>Jatkuvuudenhallinnan vastuut ja resurssit</b>	<i>Määritellään jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen resurssit, vastuut ja roolit.</i>				
	<b>Kriittiset toiminnot</b>	<i>Organisaation kriittiset toiminnot tunnistetaan ja kategorioidaan.</i>				
	<b>Jatkuvuudenhallintajärjestelmä</b>	<i>Pyritään luomaan organisaation kattava jatkuvuudenhallintajärjestelmä.</i>				

## Kehittämistarpeiden määrittely

Vastuhenkilö:

Työryhmä:

Projektin tärkeimmät tavoitteet:

Johto määrittää periaatteet ja tavoitteet esim: kriittisten toimintojen määrittäminen, toimintojen jatkuvuutta uhkaavien riskien arviointi, varautumis- sekä kehittämistoimenpiteiden määrittäminen seuranta ja ohjaus.

Keskeisimmät kehittämistarpeet tunnistetaan ja kirjataan.

Keskeisimpien kehittämistarpeiden toimenpiteet suunnitellaan, aikataulutetaan, resursoidaan ja johto hyväksyy ne.

Kokonaisuuden arvioiminen ja kehittäminen kuvataan jatkuvana prosessina.

Kehittämistoimenpiteiden toteutusta ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan osana muiden kehittämistoimenpiteiden seurantaa.

Arvioidaan onko sidosryhmien kanssa tehtävä yhteinen kehittämistyö tarpeellista.

Yhteydet muihin projekteihin:

Aikataulu:

Raportointi:

## Toimintaperiaatteiden määrittely

Vastuuhenkilö:

Työryhmä:

**Projektin tärkeimmät tavoitteet:**

Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan perusteet ja toimintaperiaatteet määritellään.

Kuvataan miten varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan perusteet ja toimintaperiaatteet linkittyvät strategiaan ja keskeisiin tavoitteisiin.

Tunnistetaan ulkoiset tekijät, jotka määrittelevät toimintaa ja asettavat vastuita kirjataan ylös. (lainsäädäntö, sidosryhmien vaatimukset, ohjeet ym.)

Määritellyt varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan perusteet ja toimintaperiaatteet hyväksytetään johdolla.

Määritellyt ja johdon hyväksymät varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan perusteet ja toimintaperiaatteet perehdytetään henkilöstölle.

Määritellyt ja johdon hyväksymät varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan perusteet ja toimintaperiaatteet perehdytetään tarvittaville sidosryhmille.

**Yhteydet muihin projekteihin:**

Kehittämistarpeiden määrittely

Aikataulu:

Raportointi:

## Painopistealueiden määrittely

Vastuhenkilö:

Työryhmä:

### Projektin tärkeimmät tavoitteet:

Määritetään varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisen painopistealueet.

Merkittävimmät varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisen toimenpiteet jaetaan eri vuosille. *(Priorisointi)*

Merkittävimmille varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisen toimenpiteille määritellään vastuhenkilöt.

Merkittävimmille varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisen toimenpiteille määritellään seuranta välit.

### Yhteydet muihin projekteihin:

Toimintaperiaatteiden määrittely, Jatkuvuudenhallinnan vastuut ja resurssit

Aikataulu:

Raportointi:

## Jatkuvuudenhallinnan vastuut ja resurssit

Vastuuhenkilö:

Työryhmä:

**Projektin tärkeimmät tavoitteet:**

Määritellään jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen resurssit, vastuut ja roolit. (Miten riittävä varautumisen ja riskienhallinnan osaaminen varmistetaan?)

Johtoryhmä hyväksyy määritellyt resurssit, vastuut ja roolit.

Organisaatioon nimetään jatkuvuudenhallinnan koordinaattori tai vastaava johtoryhmän toimesta.

Jatkuvuudenhallinnan koordinaattori koulutetaan ja työaika osoitetaan koordinoimisen toteuttamiseksi.

Jatkuvuudenhallinnan vastuut huomioidaan ja määritellään avainhenkilöstön tehtäväkuviin sekä hallinto- sekä johtosääntöihin.

Vastuuhenkilöille tehdään koulutus/osaamisen kehittämisen suunnitelma.

**Yhteydet muihin projekteihin:**

Painopistealueiden määrittely

Aikataulu:

Raportointi:

## Kriittiset toiminnot

Vastuhenkilö:

Työryhmä:

### Projektin tärkeimmät tavoitteet:

**Organisaation kriittiset toiminnot tunnistetaan.** (Osana varautumista määritetään kriittiset toiminnot ja tuotetut palvelut, joiden toiminta tulee varmistaa kaikissa tilanteissa.)

**Organisaation eri toimialojen kriittiset toiminnot tunnistetaan.** (Lisäksi määritellään kriittiset tukipalvelut ja toiminnot, jotka tulee varmistaa, jotta kriittiset toiminnot kyetään hoitamaan.)

**Kriittiset toiminnot luokitellaan eri kategorioihin.**

**Kriittisille toiminnoille määritellään aika, kuinka kauan ne voivat olla keskeytettynä häiriötilanteessa.**

**Johto linjaa selkeästi ja kirjallisesti organisaation kriittiset toiminnot.**

Yhteydet muihin projekteihin:

Aikataulu:

Raportointi:

## Jatkuvuudenhallintajärjestelmä

Vastuhenkilö:

Työryhmä:

### Projektin tärkeimmät tavoitteet:

**Pyritään luomaan pelastuslaitoksen kattava jatkuvuudenhallintajärjestelmä.** (Hallintajärjestelmän kuvauksen tarkoitus on yhteen sovittaa ja luoda yhteinen näkemys pelastuslaitoksen valmiudesta ja varautumisesta kaikilla tasoilla.)

**Varautumisessa ja jatkuvuudenhallinnassa huomioidaan normaaliolojen häiriötilanteet ja poikkeusolot.**

**Jatkuvuudenhallinta sisällytetään osaksi johtamista sekä toiminnan ja talouden suunnittelua sekä keskeisten prosessien omista ohjeistuksissa.**

**Varautuminen sisällytetään prosessikohtaisiin ohjelmiin ja suunnitelmiin, esim. henkilöstösuunnitelmat, sopimukset ja hankinnat jne.**

**Käydään läpi hallintosääntö, strategia, konserniohje, riskienhallintaohje, talouden ja toiminnan suunnittelu, investointi- ja henkilöstösuunnitelmat, koulutussuunnitelmat ja -rekisterit sekä hankintaohje ja tarkastetaan, että varautuminen huomioidaan myös pelastuslaitoksen keskeisissä prosesseissa sekä näiden ohjeistuksissa.**

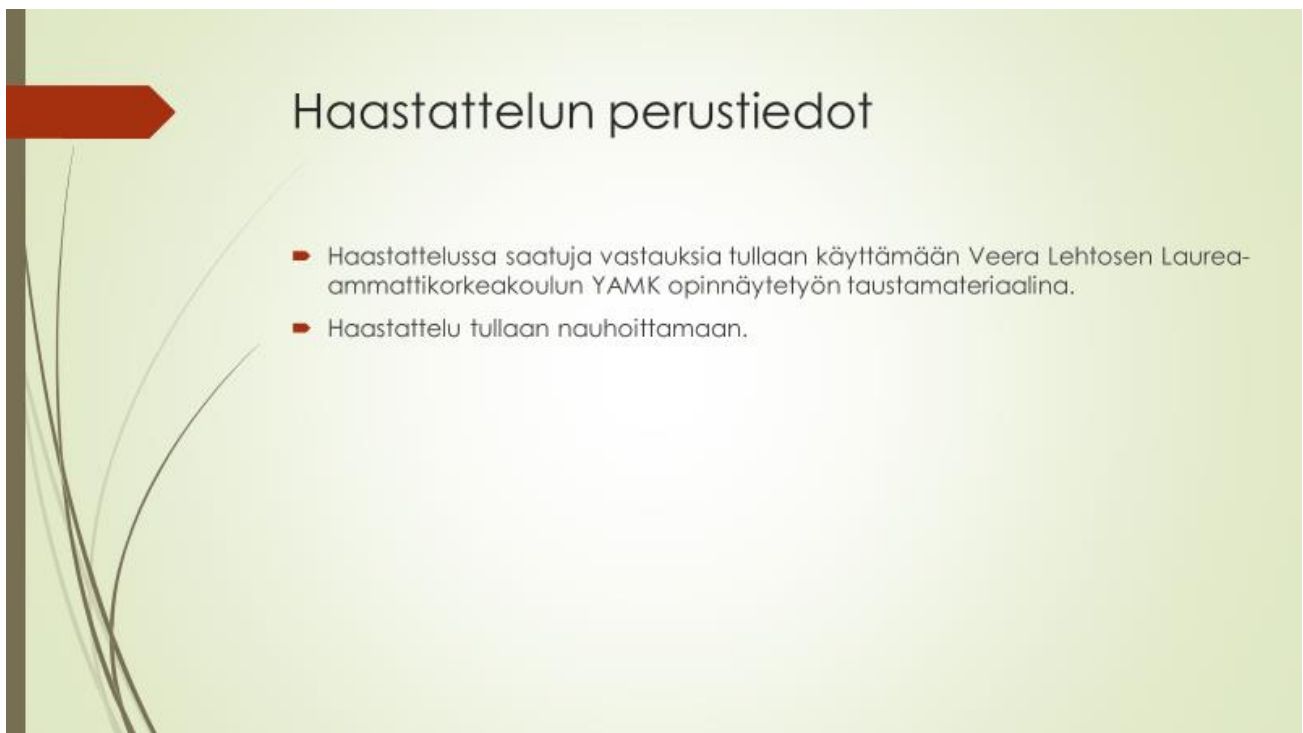
Yhteydet muihin projekteihin:

Aikataulu:

Raportointi:



Liite 6 Haastattelun runko



## Teema 1: Kuja-arviointimallin toimivuus pelastuslaitoksen toimintaympäristössä

- Miten hyvin sinun mielestäsi Kuja-arviointimalli sopii pelastuslaitoksen toimintaympäristöön?
- Koitko, että arviointimallin asiasisällöt olivat loogisesti suunnitellut?
- Olivatko asiasisällöt ajankohtaisia ja riittäviä?

## Teema 2: Kuja-arviointimallin tavoitteiden saavuttaminen

- Koitko, että Kuja-työpajoissa tunnistettiin pelastuslaitoksessa olevia jatkuvuudenhallinnallisia epäkohtia?
- Suunniteltiin Kuja-työpajoissa mielestänne riittäviä kehittämistoimenpiteitä epäkohtien korjaamiseksi?
- Koetko, että Kuja-työpajoissa saatiin muodostettua rehellinen nykytilan arvio pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan tilasta?
- Koetko, että Kuja-arviointimalli tuottaa lisäarvoa jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi pelastuslaitoksessa?

## Teema 3: Kuja-pikatestin toimivuus pelastuslaitoksen toimintaympäristössä

*Tämä teema vain niille, jotka osallistuivat Kuja-pikatestin suorittamiseen 9.9.2019.*

- Oliko Kuja-pikatesti mielestäsi soveltuva pelastuslaitoksen toimintaympäristöön?
- Mittaako Kuja-pikatesti mielestäsi pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallintaan relevantteja asiasisältöjä?
- Onko Kuja-pikatestissä mielestäsi jotain lisäkehittävää?

## Teema 4: Työpajatyöskentelymallin arviointi

*Voit käyttää mietinnän tukena valmistautumismateriaalia joka on toimitettu työpajaa varten*

- Millaisena koit työpajatyöskentelyn yleisesti?
- Työpaja 1:
  - Oliko valmistautumismateriaali mielestäsi riittävä? Jos ei, olisiko sinulla ajatuksia siitä, miten materiaalia voisi kehittää?
  - Oliko työpajaan varattu / käytetty aika riittävä (2 tuntia)?
  - Oliko työpajan aiheisältölaajuus mielestäsi sopiva?
  - Oliko moduulien aihealueet selkeät, riittävät ja soveltuvat pelastuslaitokseen?
- Työpaja 2:
  - Oliko valmistautumismateriaali mielestäsi riittävä? Jos ei, olisiko sinulla ajatuksia siitä, miten materiaalia voisi kehittää?
  - Oliko työpajaan varattu / käytetty aika riittävä (2 tuntia)?
  - Oliko työpajan aiheisältölaajuus mielestäsi sopiva?
  - Oliko moduulien aihealueet selkeät, riittävät ja soveltuvat pelastuslaitokseen?



## Teema 5: Kuja-arviointimallista saatujen tulosten jatko työstäminen pelastuslaitoksessanne

- Koetko, että arviointi prosessista on ollut hyötyä tai koetko, että siitä voi olla hyötyä pelastuslaitoksen toiminnan kehittämisessä?
- Minkä koet tärkeimpänä asiana arvioinnissa löydettyjen kehityskohteiden eteenpäin viemisessä?
- Mitä toivot jatkossa Kuja-konseptilta?

Liite 7 Kysely järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneille

## Lehtonen Veera

---

**Lähettäjä:** Lehtonen Veera  
**Lähetetty:** 21. lokakuuta 2019 10:10  
**Vastaanottaja:** [REDACTED]  
**Aihe:** Jatkuvuudenhallinnan kehittämisen palautekysely

Hei,

Kiitos aktiivisesta osallistumisestanne jatkuvuudenhallinnan kehittämisen työpajoihin.

Laurea-ammattikorkeakoulun turvallisuuden johtamisen YAMK tutkinnon opinnäytetyötäni varten kerään nyt teiltä käyttäjäkokemuksia KUJA-arviointimallista työkaluna jatkuvuudenhallinnan kehittämistä pelastuslaitoksessa. Arvostan todella paljon, mikäli voitte lyhyesti vastata oman näkemyksenne seuraaviin kysymyksiin mahdollisimman pian, mutta viimeistään 1.11.2019 mennessä.

Kiitos jo etukäteen.

**Miten hyvin sinun mielestäsi KUJA-arviointimalli sopii pelastuslaitoksen toimintaympäristöön?**

**Koitko, että arviointimallin (arviointikortisto) asiasisällöt olivat loogisesti suunnitellut ja sopivat pelastuslaitoksen kaltaiseen organisaatioon?**

**Olivatko asiasisällöt ajankohtaisia ja riittäviä, oliko niissä puutteita tai jotain liikaa?**

**Koetko, että arviointi prosessista on ollut hyötyä tai koetko, että siitä voi olla hyötyä tulevaisuudessa?**

**Minkä koet tärkeimpänä asiana arvioinnissa löydettyjen kehityskohteiden eteenpäin viemisessä?**

*Ystävällisin terveisin,*

Veera Lehtonen  
Valmiussuunnittelija

[REDACTED]  
[REDACTED]  
Keski-Uudenmaan pelastuslaitos  
Teknikontie 4, 01530 Vantaa

Liite 8 Kysely muille pelastuslaitoksille

## KUJA-konseptin käyttäminen pelastuslaitoksilla

Teen Laurea-ammattikorkeakoulun turvallisuuden johtamisen YAMK tutkinnon opinnäytetyötä KUJA-konseptin käytettävyydestä pelastuslaitoksissa. Yhtenä osana opinnäytteessäni haluan kerätä valtakunnallisella tasolla kokemuksia KUJA-konseptista pelastuslaitoksista.

Tästä kyselystä saatuja vastauksia käytetään ainoastaan materiaalina Veera Lehtosen Laurea-ammattikorkeakoulun YAMK opinnäytetyössä, jonka tuotoksena KUJA-projektin projektipäällikölle Aki Pihlajalle toimitetaan koostettu raportti käyttäjäkokemuksista ja kehitysehdotuksista.

Pyydän teitä vastaamaan tähän lyhyeen kyselyyn vaikka, ette olisi käyttäneetkään KUJA-konseptia omassa organisaatiossanne.

Vastausaikaa on 1.11.2019 asti. Kiitos teille kaikille jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin, Veera Lehtonen

### 1. Pelastuslaitos \*

- Etelä-Karjalan pelastuslaitos
- Etelä-Pohjanmaan pelastuslaitos
- Etelä-Savon pelastuslaitos
- Helsingin pelastuslaitos
- Itä-Uudenmaan pelastuslaitos
- Jokilaaksojen pelastuslaitos
- Kainuun pelastuslaitos
- Kanta-Hämeen pelastuslaitos
- Keski-Pohjanmaan ja Pietarsaaren alueen pl
- Keski-Suomen pelastuslaitos
- Keski-Uudenmaan pelastuslaitos
- Kymenlaakson pelastuslaitos
- Lapin pelastuslaitos
- Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos
- Oulu-Koillismaan pelastuslaitos
- Pirkanmaan pelastuslaitos
- Pohjanmaan pelastuslaitos
- Pohjois-Karjalan pelastuslaitos

- Pohjois-Savon pelastuslaitos
- Päijät-Hämeen pelastuslaitos
- Satakunnan pelastuslaitos
- Varsinais-Suomen pelastuslaitos

**2. Onko teidän pelastuslaitoksellanne käytetty KUJA-konseptia tai jotain konseptin osaa oman toiminnan jatkuvuudenhallinnan tai varautumisen kehittämiseen? \***

- Kyllä
- Ei

**3. Koko konseptia vai jotain osia siitä. Mitä? \***


**4. Kuivaillkaa omin sanoin teidän organisaationne KUJA-konseptin mukainen prosessi aikatauluineen? \***


**5. Miten olette kokeneet KUJA-konseptin tai sen osien sopivan pelastuslaitosorganisaatioon? \***


**6. Oletteko havainneet KUJA-konseptissa tai sen osissa jotain kehityskohteita ajatellen pelastuslaitosorganisaatioita? Minkälaisia? \***


**7. Miksi ette ole käyttäneet KUJA-konseptia tai sen osia oman toiminnan jatkuvuudenhallinnan tai varautumisen kehittämiseen? \***



**8. Olisitteko kiinnostuneita käyttämään KUJA-konseptia tai sen osia varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä? Voitte käydä tutustumassa KUJA-konseptiin Kuntaliiton internet-sivuilla. \***



Kyllä

Ei, miksi?

**9. Mikäli saan olla teihin yhteydessä, jos minulle tulee jotain kysyttävää tai tarkennettavaa aiheeseen liittyen, pyydän teitä jättämään nimenne ja yhteystietonne tähän:**

Tai olkaa sähköpostitse minuun yhteydessä 


## Liite 9 Saatekirje

Hyvää huomenta,

Teen Laurea-ammattikorkeakoulun turvallisuuden johtamisen YAMK tutkinnon opinnäytetyötä KUJA-konseptin käyttämisestä ja sen toimivuudesta pelastuslaitosorganisaatioissa. Opinnäytetyö tehdään osin Kuntaliiton KUJA-projektille ja osin kehittämishankkeena Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle.

Yhtenä osana opinnäytteessäni haluan kerätä valtakunnallisella tasolla kokemuksia KUJA-konseptista ja sen käytettävyydestä pelastuslaitoksista. Pyydänkin nyt teitä vastaamaan lyhyeen kyselyyn liittyen KUJA-konseptin tai sen osien hyödyntämiseen pelastuslaitoksessanne. Pyydän teitä vastaamaan tähän lyhyeen kyselyyn vaikka, ette olisi käyttäneetkään KUJA-konseptia omissa organisaatioissanne.

Kysely löytyy tästä linkistä: <https://link.webpolsurveys.com/S/3765F6248180DB90>

Vastausaika kyselyyn on **1.11.2019** asti. Kiitos vastauksista jo etukäteen.

*Ystävällisin terveisin,*

Veera Lehtonen  
Valmiussuunnittelija

Liite 10 Kuntaliiton KUJA2-projektille toimitettu käyttäjäkokemusraportti



Kuva: Keski-Uudenmaan pelastuslaitos

# KUJA-Konsepti

KÄYTTÄJÄKOKEMUSRAPORTTI  
(PELASTUSLAITOKSET)

Veera Lehtonen | Opinnäytetyö | 2019

## Sisällys

KUJA-Konseptin käyttäjäkokemukset pelastuslaitoksilla .....	2
Käyttäjäkokemuksen kerääminen .....	2
Koonti käyttäjäkokemuksista .....	3
KUJA-konseptin ja KUJA-arviointimallin jatkokehittämissideat .....	6
Konseptikokonaisuuden käytettävyyden tehostaminen .....	6
Jatkuvuudenhallinta osana muutoksen johtamista .....	7
Jatkuvuudenhallinta osana laatua .....	8
Jatkuvan parantamisen malli .....	8
Jatkotyöskentelyn onnistumisen edellytykset .....	9
Ketterällä kehittämisellä kohti resilienttiä organisaatiota .....	10
Käytännön kehittämissideat KUJA-konseptille .....	11
Lähteet: .....	13

## KUJA-Konseptin käyttäjäkokemukset pelastuslaitoksilla

### KÄYTTÄJÄKOKEMUKSEN KERÄÄMINEN

Tämä käyttäjäkokemusraportti on tuotettu osana Laurea-ammattikorkeakoulun turvallisuusjohtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Raportin tilaus on tullut Kuntaliiton KUJA<sub>2</sub>-projektin projektipäälliköltä Aki Pihlajalta kesällä 2019.

Tavoitteena tällä projektilla oli löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Voidaanko KUJA-konseptia tai sen osia hyödyntää pelastuslaitosten jatkuvuudenhallinnan kehittämässä?
- Koetaanko KUJA-konsepti pelastuslaitoksen toimintaympäristöön sopivaksi ja antaako se lisäarvoa pelastuslaitoksen jatkuvuudenhallinnan sekä varautumisen kehittämiseen?
- Mitä kehitysjatoksia KUJA-konseptin jatko työstämiselle nousi KUJA-arvioinnin aikana?

Käyttäjäkokemuksen kerääminen toteutettiin kahdella eri tavalla. Toinen tapa oli käydä KUJA-konseptin mukainen arviointi Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella ja kerätä arviointiin osallistuneilta henkilöiltä palautetta sekä haastatteluun että kyselyllä. Toinen tapa oli lähettää kysely kaikille Suomen pelastuslaitoksille, jossa kysyttiin kokemuksia KUJA-konseptin ja KUJA-arviointimallin käytettävyydestä. Valtakunnallisella kyselyllä saatiin myös samalla kartoitettua KUJA-konseptin jalkautumisen taso Suomessa.

Käyttäjäkokemuksen keräämisessä haastateltiin yhteensä viittä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin KUJA-arviointityöpajoihin osallistunutta henkilöä. Heidän lisäksi arviointityöpajoihin osallistuneista henkilöistä kuusi vastasi sähköpostitse tehtyyn kyselyyn. Valtakunnalliseen kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 16/21 pelastuslaitokselta.

Valtakunnalliseen kyselyyn vastanneista pelastuslaitoksista yhdeksän oli käyttänyt KUJA-konseptia tai jotain konseptin osaa oman toiminnan jatkuvuudenhallinnan tai varautumisen kehittämiseen. Käytettyjä kokonaisuuksia olivat KUJA-pikatesti (kuusi laitosta) ja arviointimalli osittain sovellettuna. Kahdella pelastuslaitoksella oli suunniteltu keväälle 2020 tai ainakin lähitulevaisuuteen KUJA-arviointimallin mukaista laajempaa arviointia. Kahdella laitoksella KUJA-arviointia oli tehty KUJA<sub>1</sub>-projektin aikaan, mutta jatkotyöstäminen laitoksen sisällä oli jäänyt kesken.

Valtakunnalliseen kyselyyn vastanneista pelastuslaitoksista seitsemän eivät olleet käyttäneet KUJA-konseptia tai mitään konseptin osaa oman toiminnan jatkuvuudenhallinnan tai varautumisen kehittämiseen. Näistä viisi olivat kuitenkin kiinnostuneita KUJA-konseptista ja sen tuomista mahdollisuuksista.

## KOONTI KÄYTTÄJÄKOKEMUKSISTA

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin KUJA-arviointityöpajoihin osallistuneet kokivat, että yleisesti KUJA-konsepti ja arviointi sopivat melko hyvin pelastuslaitoksen toimintaympäristöön sellaisenaan. Monet kuitenkin totesivat, että menetelmä on kovin raskas ja osin vaikeaselkoinen pelastuslaitoksen näkökulmasta.

KUJA-arviointimalli on suunniteltu kunnille, joten se ei ole ihan suoraan selkeää pelastuslaitoksille, joiden toiminta on kuitenkin hyvin erilaista. Mainintaa tuli myös siitä, että olisi syytä teroittaa, ennen KUJA-arviointia sitä, mitkä ovat oikeasti pelastuslaitoksen toiminnot häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa, mitkä ovat pelastuslaitoksen kriittiset toiminnot ja minne painopisteet siirretään sekä mitä toimintoja voidaan lopettaa ja kuinka kauan mikäkin toiminto voi olla poissa pelistä. Myös pelastuslaitoksen sidosryhmien hahmottaminen jo ennen arviointia olisi tärkeää.

Kokemukset valtakunnallisen kyselyn mukaan, KUJA-konseptista olivat yhteneviä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kokemuksiin nähden. Pääosin pelastuslaitokset kokivat, että malli on sovellettavissa pelastuslaitoksen tarpeisiin. Erään kyselyyn vastanneen pelastuslaitoksen edustajan kommentti kuvaa hyvin yleistä ajatusta:

*"Mielestäni KUJA- konseptissa on monia yksittäisiä osa-alueita, joita voidaan hyödyntää ... toiminnan kehittämisessä. Lisäksi totean KUJA-konseptikokonaisuuden osalta, että tavoitteena ei välttämättä tarvitse olla koko konseptin käyttöönotto, vaan se voidaan ottaa käyttöön myös soveltuvilta tai tarpeellisilta osiltaan."*

Toisen vastaajan kokemus on myös hyvä tiivistys ajatuksista KUJA-konseptin käytettävyydestä:

*"KUJA sopii hyvin myös pelastuslaitokselle. Taulukoiden täyttäminen on vähän työlästä, mutta siihen liittyvä oma pohdinta ja palaute on palkitsevaa."*

Erään vastaajan mukaan KUJA-konsepti sopii pelastuslaitoksiin

*"kohtuullisesti. Vaatii täsmentämistä pelastusnäkökulmaan."*

Vastanneista 15/21 pelastuslaitoksesta seitsemän eivät olleet käyttäneet KUJA-konseptia tai jotain konseptin osaa oman toiminnan jatkuvuudenhallinnan tai varautumisen kehittämiseen. Syitä tälle olivat mm. se, ettei

*"konseptia ei ole räätälöity pelastuslaitoksen käyttöön"*

ja se, että

*"ei ole koettu tarpeelliseksi. (Omat hyväksi koetut toimintamallit käytössä)".*

Syiksi käyttämättä jättämiselle koettiin myös arviointimallin laajuus ja tarkkuus.

*"Pienessä organisaatiossa ... arvioinnin sijasta oli hedelmällisempää keskittyä kehitystyöhön. Asioiden nykytilaa kartoitettiin suoraan työn tekijöiden tasolla (kalustonhoito), ja KUJA arviointi toimii suoraan johdolle osoitettuna."*

Kattavana ja kiteyttävänä palautteena liittyen arviointimallin ja konseptin raskauteen oli:

*"... mutta se on koettu meillä sekä kunnissa että pelastuslaitoksella aika raskaaksi ja monimutkaiseksi. Käytämme kyllä samanlaisia ajatuksia ja paloja konseptista, mutta koko konsepti on liian raskas pienille pelastuslaitoksille ja kunnille."*

KUJA-konseptin tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneet kokivat, että arviointityöpajoissa tunnistettiin hyvin jatkuvuudenhallinnallisia epäkohtia ja, että nykytilan arviointi oli hyvinkin rehellistä. Arviointipatteristo oli haastava varsinkin siltä kannalta, että pelastuslaitoksessa ollaan monessakin asiassa korkeammalla, mutta osa perusasioista on puutteellisia, joka tiputtaa arvosanan alemmas. Eräs arviointityöpajaan osallistunut kuvaili hyvin KUJA-konseptin vahvuuksia:

*"Ilman muuta on hyötyä. Arviointi on yksi keino, jolla saadaan kiinnitettyä huomiota oman toiminnan jatkuvuuden hallintaan. Se on myös järjestelmällinen tapa, jossa (raskaudesta huolimatta) vahvuutena on se, että eri osa-alueet tulee käytyä järjestelmällisesti läpi ja arvioitua kriittisesti niiden tilanne. Välineen avulla myös pystytään tunnistamaan kehittämistarpeet ja priorisoimaan niitä. Lisäksi se toimii seurannassa, kun arviointi tehdään myöhemmin uudelleen ja arvioidaan, onko kehitystä tullut. Työkalu on oivallinen juuri tähän. Prosessihan ei pääty tuohon ensimmäiseen arviointiin ja seuraavaksi ylitettävänä haasteena on arvioinnin jälkeisten kehittämistoimenpiteiden eteenpäin vieminen ja huolehtiminen siitä, että ne menevät toteutukseen."*

Myös muut Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneet kokivat, että arvioinnissa saadun materiaalin ja tavoitteiden jatkotyöstäminen ja suunnittelu on tärkeää ja pelko siitä, että asiat jäävät kesken oli suuri. Eräs haastateltava totesikin, että

*"aina aloitetaan hirveästi asioita, mutta loppuun saattaminen on ollut haasteellista."*

Lisäarvon tuottaminen jatkuvuudenhallinnalle koettiin mahdollisena, mikäli jatko työstäminen onnistuu ja pelastuslaitos sitoutuu tavoitteisiin ja kehittämissuunnitelmaan. Erään haastateltavan sanoin:

*"No tää toimii yhtenä työkaluna, ei tää tuota lisäarvoa, jos johtoryhmä ei sitoudu niihin tavoitteisiin, itsessään tää ei tuota mitään, jos ei oikeasti tehdä."*

Työpajat koettiin hyvänä toimintamallina arvioinnille. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arviointityöpajoihin osallistuneet kokivat, että tämän kaltainen työskentelymalli mahdollisti avoimen keskustelun työpajoihin osallistuneiden välillä. Ennen arviointityöpajoja toimitettavaan valmistautumismateriaaliin on syytä teroittaa pelastuslaitoksen tärkeimpiä tehtäviä ja arvioinnin fokusta.

Valmistautumismateriaali koettiin riittävänä ja sitä pidettiin tarpeellisena, että pääsee orientoitumaan aiheeseen etukäteen. Valmistautumismateriaalia olisi syytä kuitenkin

tiivistaa ja siihen tulisi liittää enemmän konkretiaa. Käytännössä tämä voisi olla muutamalla kysymyksellä herätteenä siihen kirjattuna.

KUJA-pikatesti koettiin toimivaksi melkein sellaisenaan ja se toimii hyvin herätteenä. Joitain pieniä tarkennuksia siihenkin voisi tehdä, jotta se palvelisi paremmin pelastuslaitoksia, mutta KUJA-pikatestiin osallistuneet sekä ne pelastuslaitosten edustajat, jotka ovat pikatestiä käyttäneet kokivat, että se kuitenkin toimi myös tällaisenaan siihen mihin se on tarkoitettu. KUJA-pikatesti oli valtakunnallisesti käytetyin osa KUJA-konseptista.

KUJA-arvioinnin loogisuus koettiin melko hyvänä. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneet kokivat, että oli hyvä, että arviointi oli jaettu kahteen osaan ja kahden tunnin mittainen arviointikerta oli heidän mielestään sopivan mittainen.

Haastatteluissa nousi esiin, että arviointikriteeristö rupe si jossain vaiheessa toistamaan itseään ja välillä heidän mielestään oli haasteellista seurata sitä mitä asiaa todellisuudessa arvioidaan (johtamista, suunnitelmia vai toteuttamista). Monet osallistujista kokivat, että ensimmäisellä kerralla tehtynä on hieman haasteita ymmärtää kokonaisuus ja esimerkiksi kysymysten tulkinnan laajuus. Osallistuneiden mielestä myös se että, kun arviointia tehtäisiin säännöllisesti uudestaan ja uudestaan kokonaisuus varmasti alkaisi hahmottumaan paremmin. Erään kyselyyn vastanneen sanoin:

*"Malli on jokseenkin pitkäkö ja raskas, mutta toisaalta perusteellinen. Jotkin osat olivat osittain päällekkäisiä ja ehkä voisi pohtia, onko mallissa tiivistämisen varaa. Toisaalta aihe on laaja, joten jokainen kohta saattaa olla myös tarpeen. Tässähän kaikki kohdat olivat "painoarvoltaan" samanlaiset, joten ehkä organisaatiossa itsessään pitäisi sitten yhteenvedoa tehtäessä viimeistään tunnistaa ne kriittisimmät kohdat, joihin kussakin organisaatiossa halutaan huomio keskittää."*

KUJA-konseptin mukaisen jatkuvuudenhallinnan kehittämishankkeen jatkotyöskentelyn tärkeimmiksi asioiksi Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneet sanoittivat seuraavat asiat: **päätöksenteko, vastuutus, priorisointi, aikataulut, resurssointi, seuranta, ohjeistus ja henkilöstön koulutus**. Eräs haastateltava totesikin, että:

*"siitä (KUJA-konseptista) on toiminnan kehittämisessä hyötyä sillä edellytyksellä, että tehdään päätökset, joihin ollaan sitouduttu."*



## KUJA-konseptin ja KUJA-arviointimallin jatkokehittämisideat

### KONSEPTIKOKONAISUUDEN KÄYTETTÄVYYDEN TEHOSTAMINEN

Opinnäytetyöprojektissa saatujen tulosten mukaan KUJA-konsepti arviointityökaluineen sopii melko hyvin pelastuslaitoksiin jo sellaisenaan. Jalkautuvuuden ja käytettävyyden näkökulmasta voisi olla syytä jatkokehittää arviointimallia yksinkertaisempaan suuntaan.

Lisäksi arviointimalliin kaivattiin konkreettisia käytännönläheisiä esimerkkejä siitä, mitä mikäkin arviointikriteeri/arviointikortti tarkoittaa pelastuslaitosten näkökulmasta. KUJA-arviointimalli ei itsenään tuota jatkuvuudenhallinnalle ja varautumiselle lisäarvoa, mutta se on hyvä tapa herättää keskustelua ja kartoittaa nykytilaa.

Kehityskohteena tulevaisuudessa onkin ehkä konseptin mukainen jatkotyöstäminen ja sen organisoiminen, resursoiminen ja vastuutus pelastuslaitoksissa. KUJA-konsepti on melko hyvin tunnettu läpi valtakunnan. Käytännössä se ei kuitenkaan ole ollut käytössä kuin yhdeksässä laitoksessa kyselyyn vastanneista. Monet vastanneista kokivat menetelmän melko raskaaksi.

Yrityksissä yritysturvallisuustoiminnalla pyritään suojaamaan tärkeitä arvoja kuten henkilöitä, tietoa, omaisuutta, mainetta tai ympäristöä (EK 2016, 2). Kunta ja pelastuslaitos toimijana on hyvin erilainen kuin yritys, mutta suojattavat arvot ovat samankaltaisia ja yhteiskunnan toimivuuden ja kriisinkestävyyden kannalta kuntien ja pelastuslaitosten tuottamat palvelut ovat elintärkeitä. Näillä palveluilla on suuret vaikutuksen yhteisöjen toimivuudelle, hyvinvoinnille ja perusturvallisuudelle. Kuntien palveluiden toimintavarmuus on usein välttämätön edellytys niin kuntalaisille kuin elinkeinoelämällekin. (Tervo 2016, 4.)

Toiminnan jatkuvuuden johtamisjärjestelmässä tärkeää on ymmärtää organisaation tarpeet ja toiminnan jatkuvuudenhallinnan tarpeellisuus ja välttämättömyys. Toiminnan jatkuvuuden johtamisjärjestelmän tarkoitus on kehittää ja auttaa organisaation kokonaisvaltaista toiminnan jatkuvuuden varmistamista erilaisissa häiriötilanteissa. Organisaation jatkuvuus tuottaa resilientin yhteisön. (EK 2016, 2; ISO 22301 2012, V.)

KUJA-kokonaiskonsepti mahdollistaa jatkuvuudenhallinnan kokonaisuuden hahmottamisen sekä soveltamisen siten, että se huomioi kunkin kunnan ja pelastuslaitoksen organisaation toiminnan ja toimintaympäristön. Kuntien ja pelastuslaitosten kriittisten palvelu- ja toimintoketjujen toimintavarmuuden takaaminen kaikissa tilanteissa vaatii sen, että ne huomioidaan vahvana osana varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan johtamista. (Tervo 2016, 13.)

Konseptissa korostetaan nykytilan kartoitusta ja sen perusteella muodostettavaa johdon tahtotilaa kehittämissuunnasta. Kehittämissuunnan, valittujen toimenpiteiden ja kehittymisen seuranta muodostavat kokonaisuuden, joka mahdollistaa pitäjän teisen ja johdonmukaisen kehittämisen. (Tervo 2016, 13.) Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella

järjestettyihin KUJA-arviointityöpajoihin osallistuneista sekä valtakunnalliseen kyselyyn vastanneista suuri osa koki, että menetelmä on kovin raskas ja osin vaikeaselkoinen pelastuslaitoksen näkökulmasta. KUJA-arviointimalli on kuitenkin suunniteltu kunnille, joten se ei ole ihan suoraan selkeä pelastuslaitoksille, joiden toiminta on hyvin erilaista.

## JATKUVUUDENHALLINTA OSANA MUUTOKSEN JOHTAMISTA

Elinkeinoelämänkeskusliiton (2016, 2) mukaan turvallisuus on lähtökohtaisesti muutoksen johtamista. Jatkuvuudenhallinnan kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii myös organisaatiolta ja sen kulttuurilta muutosta. Organisaation muuttuessa korostuu ihmisten johtamisen tärkeys ja mielekkäästi toteutettu muutos voi tukea työntekijöiden hyvinvointia ja mahdollistaa heidän vastaamista muutoksen tuomiin haasteisiin. Ymmärrettävä, johdonmukainen, rehellinen ja jatkuva viestintä edesauttaa muutoksen ymmärtämistä. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen mahdollistuu, mikäli heillä on mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Myös erilaiset tukitoimet ovat avainasemassa muutokseen sopeutumisessa. (TTL 2019a.)

Muutoksen tavoite on oppia pois nykyisistä toimintamalleista ja mennä kohti jotain uutta. Vuorovaikutteinen viestintä, henkilöstön osallistaminen ja erilaiset tukitoimet mahdollistavat onnistuneen muutoksen. Onnistuvan muutosviestinnän tavoitteena on, saada ihmiset ymmärtämään sen miksi organisaatiomuutos tehdään juuri nyt ja mihin muutoksen avulla ollaan pyrkimässä. Viestinnän on syytä keskittyä siihen mitä merkitystä muutoksella on työntekijöille ja työryhmille. (TTL 2019b.) Eräs Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arviointityöpajoihin osallistunut henkilö totesi, että KUJA-konseptissa ei huomioida tarpeeksi viestinnän roolia jatkuvuudenhallinnan kehittämisprosessin vaatiman muutoksen tukena.

Organisaatiokulttuurin muutoksessa keskeisessä roolissa ovat organisaation yhteiset arvot sekä muutosta tukeva työyhteisöviestintä. Tavoitteiden määrittely on ihmisille luontaista, tosin työntekijöiden omat tavoitteet eivät välttämättä aina ole linjassa organisaation yhteisten tavoitteiden kanssa. Organisaatiossa tulisi omaksua yhteinen tapa ajatella ja toimia. (Educo 2018.)

Organisaation johdon on oltava Appelon (2018) mukaan osa muutosta ja johdettava esimerkillä. Hyvä visualisoiminen ja ajantasainen nopea viestintä ovat tärkeä osa muutoksen johtamista. Tavoitteiden selkeyttäminen ja niistä viestiminen on tärkeä osa muutoksen onnistumista. Työntekijöillä tulee olla selkeä ymmärrys organisaation visiosta, jotta he voivat motivoitua organisaation kehittämisestä. Johdolla on aina vastuu siitä, minne organisaatiossa ollaan menossa ja kokonaisuudenhallinnasta sekä menetelmistä ja työvälineistä millä ja miten päämäärää kohti edetään. (Appello 2018.) Jatkuvuudenhallinnan kokonaisuuden kehittämisen ohjaamisessa voisi olla syytä huomioida työyhteisöviestinnän merkitys vielä selkeämmin. KUJA-konseptiin olisi syytä tuottaa viestinnän organisointia ja sen tärkeyden huomioimista tukevaa materiaalia läpi koko kehittämissankkeen.

## JATKUVUUDENHALLINTA OSANA LAATUA

Organisaatiossa, myös pelastuslaitoksissa, on tärkeää olla turvallisuuden johtamisjärjestelmä, jonka avulla organisaation toiminta ja sen jatkuvuus turvataan kaikissa olosuhteissa. Turvallisuuden tulee olla osa organisaation laatuajattelua. Organisaation on sitouduttava jatkuvaan kehittämiseen ja siihen, että turvallisuus on jatkuva prosessi eikä pysyvä olotila. Uusitalon ym. mukaan:

*"Resilienssi tarjoaa ratkaisuja perinteisten menetelmien rajoituksille keskittymällä organisaatioiden ja järjestelmien joustavuuteen ja mukautumiseen."*

Nykyaikainen toimintaympäristö ei ole aina ennalta tunnistettava vaan uudenlaisia riskejä tulee jatkuvasti. (EK 2016, 2; Uusitalo ym. 2009, 10.)

Raisio, Vartiainen ja Puustinen (2018) kuvaavat maailmaa kompleksisena eli vahvasti yhteenkietoutuneena systeeminä, jossa toimintaympäristön kokonaisuutta ei voi täysin ymmärtää. Kompleksinen kokonaisuus on enemmän (tai vähemmän) kuin osiensa summa. Kompleksisuusjohtajuus on 2000-luvulla kehitetty teoria, jossa johtajuus nähdään kompleksisena ja dynaamisena prosessina. Siinä johtajuutta ei kytketä yksittäisiin johtajiin, vaan siinä on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Raision ym. mukaan:

*"kompleksisuusajattelun yksi keskeinen sanoma on, että tietämyksemme kompleksisista systeemeistä tulee aina olemaan rajallinen. Tiedonkeruussa ei esimerkiksi kyetä ottamaan huomioon kaikkia systeemissä tapahtuvia epälineaarisia vuorovaikutussuhteita, joista osalla voi olla hyvinkin suuria vaikutuksia systeemin tulevaisuuteen."*

Tuntemattomiin riskeihin ei kyetä varautumiaan rutiineilla. Vaihtelun salliminen yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja työsuorituksiin parantaa toiminnan luotettavuuden saavuttamista uudenlaisissa tilanteissa. (Raisio ym. 2018; Järveläinen, Niemimaa & Zimmer 2017, 4-11; EK 2016, 2; Uusitalo ym. 2009, 10.)

## JATKUVAN PARANTAMISEN MALLI

Jatkuvan parantamisen mallin avulla organisaatio kykenee kehittymään tehokkaasti. Laatuajattelun perusta on se, että kun pyritään tekemään koko ajan paremmin ja paremmin, niin väijäämättä kehitytään. Laatuajattelua ja laatutyötä tukemaan on kehitetty monia erilaisia menetelmiä ja tekniikoita. Innovatiivisuus on kiinteä osa laatutyötä. (Mattiila 2017.)

Kehittäminen tulee nähdä jatkuvana, päättymättömänä, prosessina, jossa toisiinsa linkittyneet vaiheet seuraavat toisiaan nostaen kehitystä tasoihin korkeammalle (Laatuakatemia 2010). Organisaation varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisen tulee myös olla jatkuva prosessi. KUJA-konsepti on laadittu siten, että se huomioi kehittämisen jatkuvuuden. Pekki (2015, 4) mukaan:

*"nykytilan arvioinnin avulla tunnistetaan epäkohdat, suunnitellaan kehittämistoimenpiteet, toteutetaan ja ohjataan valittua kehittämissuunnitelmaa sekä seurataan ja raportoidaan kehityksen edistymistä. Prosessin jatkuvasta luonteesta johtuen viimeistä vaihetta seuraa aina tietyllä aikajänteellä mainittujen etappien toistaminen, alkaen nykytilan arvioinnista."*

KUJA-konseptin tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneet kokivat, että arviointityöpajoissa tunnistettiin hyvin jatkuvuudenhallinnallisia epäkohtia. Nykytilan arviointi oli osallistuneiden mielestä hyvinkin rehellistä. Arviointipatteristo oli haastava ja laaja.

### JATKOTYÖSKENTELYN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella järjestettyihin arviointityöpajoihin osallistuneet kokivat, että arvioinnissa saadun materiaalin ja tavoitteiden jatkotyöstäminen ja suunnittelu on ensiarvoisen tärkeää. Pelko siitä, että asiat jäävät kesken oli suuri. Lisäarvon tuottaminen jatkuvuudenhallinnalle KUJA-konseptin avulla koettiin mahdollisena, mikäli jatkotyöstäminen onnistuu ja pelastuslaitos ja pelastuslaitoksen johto sitoutuu tavoitteisiin ja kehittämissuunnitelmaan.

Monissa organisaatioissa kehitystyötä tehdään nykyään erilaisia tiedolla johtamisen menetelmiä ja järjestelmiä. Tällöin pyritään päätöksen teon ja johtamisen pohjaksi keräämään laajalti avointa dataa sekä omaa ja sidosryhmien tietoa kerryttämään ajantasaista tilannekuvaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa tietoa. Päätöksenteon prosessi sisältää tavoitteen ja päämäärän asettelun, ratkaisuvaihtoehtojen tunnistamisen ja niiden arvioinnin tavoitteiden saavuttamisen sekä mahdollisten sivuvaikutusten näkökulmasta, päätöksen tekemisen, toiminnan käynnistämisen ja seurannan. (Appelo 2018; Niinimäki 2017.)

Johtovastuuta on uskallettava siirtää organisaatioissa alaspäin, mikäli toimintaa halutaan nopeuttaa ja tehostaa. Nykyajan nopeasti muuttuvassa maailmassa organisaatioiden kyvyllä muuttaa omaa toimintaansa ja sopeutua on yhä suurempi ja suurempi merkitys menestykselle. Johtaja vastaa sellaisen ympäristön luomisesta, missä ihmiset pyrkivät tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Muutos (sisäinen tai ulkoinen) aiheuttaa organisaatioille uusia haasteita. Päätöstentekokyky on organisaatioiden toiminnan elinehto. Pelkät päätökset eivät kuitenkaan riitä vaan ne on myös kyettävä panna toimeksi. Mikäli organisaatioissa halutaan käyttää ketteriä toimintamalleja, vaatii se organisaation toimintakulttuurilta joustavuutta. Kulttuurin tulee tukea vastuunkantohalukkuutta. (Appelo 2018; Niinimäki 2017.) Pelastuslaitosten organisaatorakenne on usein hyvin hierarkkinen ja se aiheuttaa haasteita joustavan kehittämisen kontekstissa.

Henkilöstön kouluttaminen, turvallisuuskulttuurin kehittäminen ja turvallisuustietoisuuden lisääminen ovat keskeinen osa turvallisuustyötä (EK 2016, 2). Resilientillä organisaatiolla on kyky ennakoita häiriöitä ja niiden seurauksia. Ennakointi, eli taito katsoa nykytilannetta ja lähitulevaisuutta pidemmälle, auttaa varautumaan erilaisiin tilanteisiin. Mikäli organisaatioon halutaan luoda toimiva

turvallisuuskulttuuri työntekijöille, on mahdollistettava työntekijöiden työn pidemmän aikavälin vaikutusten arviointi ja mahdollisuus tuoda huolet esille aikaisessa vaiheessa. Mikäli näin ei toimita ongelmat saattavat lähteä lumipallomaisesti kasaantumaan. Organisaation tai edes osan siitä tulee saada toimimaan mielellisesti (eng. mindfulness), jolloin työntekijät ovat tietoisesti läsnä. Tietoinen läsnäolo mahdollistaa nykyhetkestä nauttimisen ja toiminnan vaikeissa ja haastavissa tilanteissa. Mindfulness koetaan kyknä hahmottaa ongelmallisia tilanteita ja luoda uusia ratkaisuita. Siihen kuuluu myös vahvasti kyky toimia järkevästi ja tietoisesti. (Järveläinen ym. 2017, 4-11; Uusitalo ym. 2009, 6-7.) KUJA-konseptissa henkilöstön mukaanottaminen ja sen kouluttaminen sekä harjoittaminen on toteutusmallin mukaan vasta hyvin loppuvaiheessa. Tästä asiasta käytiin keskustelua Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arviointityöpajoihin osallistuneiden kanssa. Monet kokivat, että kahdensuuntaisen viestinnän ja henkilöstön mukaan ottamisen aikaisemmassa vaiheessa olisi tärkeää muutosten ja jatkuvuudenhallintatoimintamallin omaksumisen kannalta.

Resilientillä organisaatiolla on myös kyky tarkkailla joustavasti oman organisaation toimintaa sekä ympäristöään. Saatujen havaintojen perusteella organisaatiolla on myös kyky sopeuttaa ja muokata omaa toimintaansa. Resilientillä organisaatiolla on taito reagoida erilaisiin uhkiin ja häiriöihin. Kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin ei voi olla valmiita ratkaisuita, mutta resilientillä organisaatiolla on kyky soveltaa toimenpiteitä siten, että ne vastaavat kyseiseen häiriöön parhaalla mahdollisella tavalla. Resilientti organisaatio on myös oppiva organisaatio. Kyky oppia tapahtuneista on resilientin organisaation avainkyky. Joustava turvallisuuden johtaminen ja ennakointi edellyttävät organisaation kaikilla tasoilla jatkuvaa ennakointia, tarkkaavaisuutta ja varautumista. (Järveläinen ym. 2017, 4-11; Uusitalo ym. 2009, 6-7.) Järveläinen ym. (2017) mukaan:

*"Sitoutuminen jatkuvuuteen näkyy usein ennakointina (riskien välttäminen tai vähentäminen jo ennen katastrofia) ja kestävytenä (kyky selvitä yllättävistä tilanteista nopeasti). Usein tavalliset organisaatiot keskittyvät vain toiseen näistä."*

Henkilöstön sitoutumisen kannalta on esisijaisen tärkeää, että muutoksista ja kehitystyöstä viestitään avoimesti läpi koko organisaation koko prosessin ajan.

## KETTERÄLLÄ KEHITTÄMISELLÄ KOHTI RESILIENTTIÄ ORGANISAATIOTA

Ketterän kehityksen maailmassa ajatellaan, ettei ole yhtä oikeaa tapaa saavuttaa haluttu lopputulos. Ketterässä kehityksessä kaikkien haluttujen vaatimusten kirjaaminen ei useinkaan etukäteen onnistu. Siinä tehdään jatkuvasti korkeimman prioriteetin osia (useimmiten myös vaikeimpia osia). Tällä tavalla varmistetaan se, että kun työ saadaan päätökseen, on kaikki tärkeimmät asiat ainakin tehty. Koko ketterän kehityksen elinkaari pidetään läpinäkyvänä. Tämä toimintamalli edesauttaa erityisesti laadun tuottamista. (Poimala 2013, Tolvasen 2013 mukaan.)

Yksi tärkeä osa ketterää kehittämistä on myös se, että pitkin projektia kehitettävää konseptia testataan jatkuvasti. Nykyajan työ on usein pirstaleisia, joka voi häiritä tilannetietoisuutta ja se saattaa aiheuttaa virheitä, jotka vaikuttavat operatiivisen toiminnan jatkuvuuteen. Operatiivisen toiminnan huomioiminen tulee olla myös

organisaation johdon tehtävä. Tämä ei tarkoita, että organisaation johdon tulisi mikromanageerata operatiivista toimintaa vaan ennen kaikkea sitä, että johdon tulee ymmärtää ja mahdollistaa operatiivisen toiminnan ongelmakohtien kehittäminen ja ehkäiseminen strategisesti. Ongelmia syntyy, kun organisaation johto keskittyy vain ylätasoinen strategiaan asioihin eikä se tunnista operatiivisen toiminnan strategisuutta, eli pienten asioiden vaikutusta suuriin linjoihin. Mindfulnessissa arvostetaan ja kannustetaan asiantuntijuuteen eikä siinä ole merkitystä sillä, mikä on henkilön hierarkkinen asema. (Järveläinen ym. 2017, 4-11; Poimala 2013, Tolvasen 2013 mukaan.)

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arviointityöpajoissa saatu nykytilankuvaus sekä tahtotila kirjoitettiin auki osaksi kehittämissuunnitelmaa. Aukikirjoittamisen tavoitteena on saavuttaa avoimuutta jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä. Tämän jälkeen tahtotilasta poimittiin yksittäiset kehittämisskohteet ja niistä muodostettiin projektikokonaisuuksia. Tällaisia projektikokonaisuuksia tuli yhteensä 16 kappaletta. Projektikokonaisuuksista tehtiin taulukko, johon tullaan johtoryhmän toimesta kirjaamaan projektien priorisointi, vastuuhenkilö, työryhmä, aikataulu sekä raportointi. KUJA-konseptissa on otettu hyvin vähän kantaa arvioinnin jälkeisiin toimiin organisaatiossa. Tämä saattaa olla yksi syy miksi joissain valtakunnalliseen kyselyyn vastanneissa pelastuslaitoksissa kehittäminen oli jäänyt kesken. Konsepti tällaisenaan vaatii organisaatiolta paljon innovointikykyä jatkotyöskentelyyn ja asioiden eteenpäin viemiseen. KUJA-konseptin käytettävyyden lisäämiseksi voisi olla hyödyllistä tuottaa työkaluja myös kehittämissuunnitelman jälkeiseen toimintaan organisaatiossa

## KÄYTÄNNÖN KEHITTÄMISIDEAT KUJA-KONSEPTILLE

Suoria kehittämissuunnitelmia KUJA-konseptille Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen KUJA-arviointityöpajoihin osallistuneiden mukaan on, että KUJA-arviointimallia voisi yksinkertaistaa, tiivistää ja pelastuslaitoksen fokus pitäisi saada terävöitettyä jollain tavoin. Fokusien tarkentamiseen tarjottiin esimerkiksi sisältöjen tarkentamista, konkretisointia tai esimerkiksi eräänlaista selvennystä siitä, mitä mikäkin asia pelastuslaitoksella tarkoittaa.

Kehittämissuunnitelmia muilta pelastuslaitoksilta tuli vain vähän. Ainoa selkeä kehittämissuunnitelma oli, että:

*"Pelastustoimelle pitää tehdä oma "kuja konsepti" pelastustoimen tehtävien näkökulmasta ja niin että se toimii laaja-alaisessa (maakunnan) kokonaisuudessa. Pelastuslaitos huolehtii omasta varautumisesta ja koordinoi/tukee maakunnan kaupunkien/kuntien varautumista. Kaksi erilaista tehtävää."*

Monilla pelastuslaitoksilla koettiin myös, että koska KUJA on suunniteltu kuntasektorin käyttöön se ei sovellu suoraan pelastuslaitoksille.

Yhteenvedon voisi todeta, että KUJA-konseptille pitäisi tuottaa kevyempi arviointimalli, joka palvelisi pelastuslaitoksia paremmin ja olisi helpommin käyttöönotettavissa. Tämänhetkinen arviointimalli vaatii pelastuslaitokselta paljon soveltamista, joten konsepti saattaa sen takia jäädä käyttämättä tai kesken.

Toinen vaihtoehto olisi muokata KUJA-konseptin mukainen arviointimalli siten, että siinä olisi asteittainen nousu. Vaihe 1 olisi edelleen KUJA-pikatesti, koska se on pelastuslaitoksilla todettu hyväksi. Seuraava vaihe (vaihe 2) olisi kevyempi arviointikriteeristö, jolla arviointi ja kehittäminen olisi helpompi käynnistää. Se voisi olla koottu siten, että se huomioi kriittisimmän osat jatkuvuudenhallinnassa ja mahdollistaisi johdonmukaisen työstämisen organisaatiossa sen koosta riippumatta. Kolmas ja neljäs vaihe voisi olla jatkoa toiselle vaiheelle. Vaiheet voisi olla rakennettu siten, että ne voidaan tehdä kerralla tai osissa (tai vain osittain). KUJA-arvioinnin tehneet kokivat rakenteen kuitenkin loogiseksi, joten siihen ei välttämättä kannata tehdä muutoksia. Vaiheistus mahdollistaisi sen, että konseptia ei koettaisi niin raskaana ja työläänä. Vaiheisiin voisi myös sisällyttää käytännönläheisiä esimerkkejä siitä mitä milläkin kriteerillä tarkoitetaan.

Yksi huomion arvoinen kehittämissuositus liittyi kriteeristön muotoiluun. Eräs Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arviointityöpajoihin osallistunut henkilö ehdotti, että yksittäisessä kortissa olevat arviointikriteerit olisi syytä muotoilla enemmän "tsekkilistä" tyyliksi. Tämän muotoisena kriteeristö on hieman vaikeaselkoinen ja tsekkilistä voisi olla helpommin hahmotettavissa. Ajatuksena oli siis se, että tasolla 1 olisi kohdat x ja y, tasolla 2 kohdat x, y, z ja a, kolmannella tasolla x, y, z, a, b ja c jne. Tällä tavoin arviointia tehtäessä voisi ns. raksittaa ne tsekkilistan kohdat, jotka toteutuvat organisaatiossa.

KUJA-konseptin käytettävyyttä ja arvioinnista saatujen tulosten käytäntöön saattamista tukemaan voisi olla myös syytä tuottaa lisätyökaluja KUJA<sub>2</sub>-projektissa. Vaikka KUJA-konseptin portaat ovatkin selkeät askeleet asioiden eteenpäin viemiseksi voisi konseptin kehittämisen näkökulmasta olla mielekästä kehittää myös konkreettisia työkaluja jatkotyöstöä varten. Myös viestinnän merkityksen painottaminen konseptin portaissa on esisijaisen tärkeää. Opinnäytetyöraportin liitteenä on esimerkki kehittämissuunnitelman pohjaksi. Tämän kaltaisia lisätyökaluja jatkuvuudenhallinnan saattamiseksi käytännönläheisemmäksi voisi olla syytä harkita myös laajemmin KUJA-konseptin käyttäjille.

## Lähteet:

Appelo, J. 13.3.2018. Kuinka luovat organisaatiot saadaan muuttumaan ketterästi – muutosgurun 7 teesiä. Yle Johtaminen. Viitattu 6.9.2019. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10114010>

Educo. 14.5.2018. Organisaation kulttuuri muuttuu, kun ajattelu ja käyttäytyminen muuttuu. Educo Valmennustalo. Viitattu 4.9.2019. Saatavissa: <https://educo.fi/organisaation-kulttuuri-muuttuu-kun-ajattelu-ja-kayttaytyminen-muuttuu/>

EK. 2016. ELINKEINOELÄMÄN YRITYSTURVALLISUUSMALLI. Elinkeinoelämän keskusliitto. YTNK. Viitattu 23.8.2019. Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus\\_2016.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf)

ISO 22301. 2012. Societal security — Business continuity management systems — Requirements. International Organization for Standardization.

Järveläinen, J., Niemimaa, M. & Zimmer, M. 2017. Map It, Desing It, Continue It – eroon toimin-nallisesta typeryydestä. Mindfulness parantaa jatkuvuutta ja luotettavuutta. Turvallisuus ja riskienhallinta erikoisnumero 1/2017, 4-11. Viitattu 2.10.2019. Saatavilla: [https://www.turvallisuus.com/userData/turvallisuus-lehti-nt.6/tiede-julkaisut/Turvallisuus\\_Tiedeliite\\_NA-YTTO.pdf](https://www.turvallisuus.com/userData/turvallisuus-lehti-nt.6/tiede-julkaisut/Turvallisuus_Tiedeliite_NA-YTTO.pdf)

Koski, J. Ketterät menetelmät, agile, LEAN ja scrum. Digitalisoinnin opas. Itewiki. Viitattu 17.9.2019. Saatavissa: <https://www.itewiki.fi/opas/ketterat-menetelmat-agile-lean-ja-scrum/>

Laatuakatemia. 2010. Laatu työkaluja. Viitattu: 15.10.2019. Saatavissa: <http://sivut.koti.tpo.fi/tuurala/PDCA.htm>

Mattila, S. 7.9.2017. Laatuajattelu on yrityksen kehittämisen perusta. Kohtilaatua.fi. Viitattu 10.9.2019. Saatavissa: <https://www.kohtilaatua.fi/1/laatuajattelu-on-yrityksen-kehittamisen-perusta/>

Niinimäki, J. 2017. Muuttuva ympäristö vaatii ketteriä organisaatioita. Viitattu 4.9.2019. Saatavissa: <https://www.oulu.fi/blogs/node/46333>

Pekki, J. 27.8.2015. Kokonaiskonsepti ja KUJA-arviointimalli organisaation varautumisen ja palveluiden jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen. Kuntaliitto. Viitattu 17.8.2019. Saatavissa: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/3KUJA%20arviointimallin%20ohje\\_o.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/3KUJA%20arviointimallin%20ohje_o.pdf)

Poimala, S. 2013. Tolvanen, P. 2013 mukaan. Ketteryyden haltuun: Ketterän kehityksen yleiset periaatteet. Sininen Meteoriitti. Viitattu 20.8.2019. Saatavissa: <https://www.meteoriitti.com/2013/06/06/ketteryyden-haltuun-ketteran-kehityksen-yleiset-periaatteet/>



Raisio, H., Vartiainen, P. & Puustinen, A. 2018. Tulevaisuus tehdään kompleksisessa maailmassa. KUNTALIITON JULKAISUSARJA. 12/2018. Viitattu: 11.11.2019. Saatavissa: [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3542](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3542) TTL. 2019a.

Tervo, V-P. 2016. Kuntien jatkuvuudenhallintaprojekti – KUJA Projektikertomus 2016. Kuntaliitto. Viitattu 17.8.2019. Saatavissa: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/KUJA%20projektikertomus\\_net.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/KUJA%20projektikertomus_net.pdf)

TTL. 2019a. ORGANISAATIOMUUTOS. Työterveyslaitos. Viitattu 26.8.2019. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>

TTL. 2019b. MIELEKKÄÄN ORGANISAATIOMUUTOKSEN PERIAATTEET. Työterveyslaitos. Viitattu 10.9.2019. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Uusitalo, T., Heikkilä, J., Rantanen, E., Lappalainen, J., Liuhamo, M., Palukka, P. & Hämäläinen, P. 2009. Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen. Resilienssi Suomessa. Tutkimus-raportti VTT-R-09394-09. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 9.10.2019. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2009/VTT-R-09394-09.pdf>