



# Yrityksen jatkuvuussuunnitelman luominen

Jasmina Tarkka

OPINNÄYTETYÖ  
Tammikuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TARKKA, JASMINA:  
Yrityksen jatkuvuussuunnitelman luominen

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Tammikuu 2021

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda jatkuvuussuunnitelma teknologia-  
teollisuudenalan yritykselle, joka on osa kansainvälistä konsernia. Työn tavoit-  
teena oli suunnitelman avulla kehittää ja luoda kohdeyrityksen jatkuvuuden hal-  
lintaa. Jatkuvuussuunnitelma sisältää tässä tapauksessa yleisen kirjallisen oh-  
jeistuksen, kriittisten prosessien ja palautumisstrategioiden määrittelyn, sekä ris-  
kien kartoittamisen. Tarve jatkuvuussuunnitelman luomiselle lähti konsernilta,  
joka vaati kaikilta toimijoiltaan suunnitelmaa erilaisten tilanteiden varalle. Konser-  
nin asettamien vaatimusten lisäksi suunnitelman tuli täyttää myös toimeksianta-  
jan omat tarpeet.

Yritykselle toteutettu jatkuvuussuunnitelma sisältää liikesalaisuuksia, joten sitä ei  
ole liitetty tämän opinnäytetyön julkiseen versioon. Opinnäytetyössä keskitytään  
kuvaamaan sitä prosessia, jonka aikana jatkuvuussuunnitelma saadaan onnistu-  
neesti luotua.

Tietoa kerättiin sekä kirjallisuudesta että kohdeyrityksen omista materiaaleista.  
Näiden pohjalta rakennettiin tiivis ja helppolukuinen suunnitelma, joka täytti an-  
netut vaatimukset. Suunnitelman lisäksi tehtiin Excel-pohjainen tiedosto, johon  
määriteltiin kriittiset prosessit palautumisstrategieen, sekä kartoitettiin riskit.

Valmista suunnitelmaa ei tämän opinnäytetyön aikana testattu tai harjoiteltu käy-  
tännössä, joten se on kohdeyrityksen seuraava askel prosessin jatkamisessa.  
Jatkuvuussuunnitelmaa voi tulevaisuudessa täydentää esimerkiksi liiketoimin-  
nanvaikutusanalyysillä.

---

Asiasanat: jatkuvuussuunnitelma, jatkuvuuden hallinta

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Name of the Degree Programme

TARKKA, JASMINA:  
Creating a business continuity plan for a company

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 3 pages  
January 2021

---

The objective of this thesis was to create a business continuity plan for a company working in the technology industry. The company is part of an international corporation. The aim of this thesis was to develop and create the company's business continuation management using the business continuity plan. In this case the business continuity plan includes general written guidance, the definition of the critical business processes and recovery strategies as well as risk mapping. The need to create the business continuity plan came from the corporation. All the companies operating under the corporation needed to have a continuity plan for various situations. In addition to the requirements from the corporation the business continuity plan also had to meet the company's own needs.

The finished business continuity plan is not included in the public version of this thesis, since it contains trade secrets. This thesis focuses on the process during which a business continuity plan can successfully be created.

Information was collected from both literature and the company's own materials. Based on these a concise and easy-to-read plan that fulfilled all the given requirements was developed. In addition to the plan an Excel file was created, in which the critical processes with recovery strategies were defined.

The finished business continuity plan was not tested or practised during this thesis, so it is the next step the company needs to do. The plan can be supplemented in the future, for example with a business impact analysis.

---

Key words: business continuity plan, business continuity management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet .....	7
1.2	Aiheen rajaus .....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	9
2	LIIKETOIMINNAN JATKUVUUDEN HALLINTA .....	10
2.1	Mitä on liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta .....	10
2.2	Standardit.....	11
2.3	Jatkuvuussuunnitelman laatiminen .....	12
2.3.1	Johtoryhmän tuki .....	15
2.3.2	Projektitiimin valinta.....	16
2.3.3	Tiedon keruu ja prosessien arviointi .....	16
2.3.4	Riskien tunnistaminen .....	17
2.3.5	Palautumisstrategioiden valinta .....	19
2.3.6	Kirjallisen suunnitelman teko .....	20
2.3.7	Suunnitelman esittely .....	22
2.3.8	Suunnitelman testaaminen .....	22
2.3.9	Suunnitelman arviointi ja ylläpito .....	25
2.4	Suunnitelman säilyttäminen .....	26
2.5	Viestintä .....	27
3	CASE .....	29
3.1	Yrityksen lähtötilanne .....	29
3.2	Sertifikaatit .....	30
3.3	Tarve jatkuvuussuunnitelmalle.....	30
3.4	Tavoitteet .....	31
3.5	Konsernin ohjeistus.....	32
3.6	Casen aloitus .....	33
3.7	Jatkuvuussuunnitelman sisältö .....	35
3.8	Kriittiset prosessit ja riskianalyysi .....	37
3.9	Kirjallinen suunnitelma .....	43
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	46
4.1	Mitä seuraavaksi? .....	46
4.2	Haasteet.....	48
4.3	Jatkotutkimusideoita.....	50
4.4	Yhteenveto.....	51
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET .....	54

Liite 1. Pohja kriittisten prosessien määrittelylle.....	54
Liite 2. Pohja palautumisstrategioiden määrittelylle .....	55
Liite 3. Pohja riskien määrittelylle.....	56

**ERITYISSANASTO tai LYHENTEET JA TERMIT (valitse jompikumpi)**

jatkuvuuden hallinta	hallintaprosessi, jolla pyritään tunnistamaan toimintaa uhkaavia tekijöitä ja niiden vaikutuksia. Tämä prosessi edesauttaa organisaation kriisinkestävyyttä ja pyrkii suojaamaan toimintoja (ISO 22300 2018, 8).
palautumisstrategia	menettelyohjeet, joilla pyritään palauttamaan toiminta normaaliksi häiriön jälkeen (Hotchkiss 2010, 64)
jatkuvuussuunnitelma	dokumentoitu menettely, joka ohjaa organisaatiota palauttamaan toiminnan häiriön jälkeen ennalta määritellylle tasolle (ISO 22300 2018, 8)

## 1 JOHDANTO

Business Continuity Institutun (BCI) vuosittaisessa raportissa selvitetään, millaisia uhkia tai tapahtumia yritykset ovat viimeisen vuoden aikana kohdanneet, ja millaisena he näkevät tulevaisuuden. Vuoden 2020 raportti koottiin vuoden 2019 lopussa, ennen kuin Covid-19 oli ehtinyt nousta ihmisten tietoisuuteen. Raportista selviää, että yritykset olivat arvioineet ei-ammattiperäisen taudin, jollaiseksi Covid-19 tässä tapauksessa luokitellaan, todennäköisyyden vuodelle 2020 toiseksi epätodennäköisimmäksi listalla olleista (Horizon scan 2020, 3, 20). Uhka oli siis kyllä tunnistettu, mutta sen todennäköisyys ja vaikutukset arvioitiin mataliksi suhteessa muihin uhkiin. Tilanne kuitenkin muuttui nopeasti, sillä jo maaliskuussa WHO totesi Covid-19-epidemian muuttuneen pandemiaksi, ja olevan näin maailmanlaajuinen ongelma, johon tuli suhtautua vakavasti (yle.fi, 11.3.2020). Tämä todistaa, kuinka tärkeää on varautua myös epätodennäköisiltä tuntuviin tapahtumiin, sillä niillä saattaa toteutuessaan olla käännteentekevä vaikutus yrityksen tilanteeseen.

Jatkuvuuden hallinta pyrkii parantamaan yrityksen sietokykyä erilaisista häiriöistä selviytymiseen. Organisaatio, joka noudattaa jatkuvuuden hallinnan periaatteita miettii etukäteen, miten toimitaan, jotta liiketoiminta saadaan palautettua halutulle tasolle, jos jokin ennalta mietitty uhkakuva tai riski toteutuu (Engemann & Henderson 2011, 4). Yksi skenaario, jonka organisaatio olisi voinut tunnistaa riskejä miettiessään on juurikin epidemia tai pandemia. Tunnistamalla erilaisia seurauksia olisi voitu miettiä toimintatapoja ja palautumisstrategioita, joilla pyritään jatkamaan liiketoimintaa. Valittuja strategioita olisi pitänyt myös kokeilla, jotta tiedetään, toimisivatko ne oikeassa tilanteessa. Näillä toimenpiteillä organisaatio voi onnistua palautumaan häiriötilanteesta nopeammin kuin organisaatio, joka ei ole lainkaan etukäteen miettinyt, miten kriisin keskellä toimisi.

### 1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tämän työn tarkoituksena on tuottaa jatkuvuussuunnitelma teknologiateollisuuden yritykselle, joka on osa globaalia konsernia. Yritys toimii Satakunnassa ja

työllistää noin 90 henkilöä. Yrityksestä puhutaan työssä nimellä kohdeyritys, sillä he eivät halua nimeään mainittavan. Tuotettava jatkuvuussuunnitelma sisältää liikesalaisuuksia, joten sitä ei liitetä tähän opinnäytetyöhön. Sen sijaan opinnäytetyössä keskitytään kuvaamaan prosessia, jonka aikana jatkuvuussuunnitelma luodaan.

Nykyisen maailmantilanteen lisäksi perusteluna jatkuvuussuunnitelman luomiselle on konsernin esittämä vaatimus, jonka mukaan jokaisella konsernin alaisella toimijalla tulee olla jatkuvuussuunnitelma erilaisten skenaarioiden varalle. Suunnitelman tulee olla tiivis ja helppolukuinen, jotta siihen jaksaa perehtyä myös henkilö, jolle jatkuvuuden hallinta ei ole ennestään tuttua. Suunnitelman tulee olla rakenteeltaan ja pohjaltaan sellainen, että sitä on jatkossa helppo päivittää ja laajentaa tarpeen mukaan. Kohdeyrityksessä on jo aikaisemmin harjoitettu riskienhallintaa, joten tämän tyylinen ennakointi ja analysointi on heillä hallussa. Jatkuvuuden hallinnasta kohdeyrityksellä ei kuitenkaan ole kokemusta, joten on tärkeää, että opinnäytetyössä perehdytään myös tähän teoriapohjaan, jotta kohdeyritys voi jatkossa kehittää jatkuvuussuunnitelmaa eteenpäin tämän opinnäytetyön avulla.

Konserni on asettanut raamit, joiden mukaan jatkuvuussuunnitelma tulee rakentaa. Toimijan laajuudesta riippuen on asetettu erilaisia vaatimuksia, jotka tulee täyttää, jotta valmis jatkuvuussuunnitelma voidaan hyväksyä. Näihin raameihin sovitetaan myös kohdeyrityksen omat tarpeet ja toiveet, jotta kokonaisuus miellyttää kaikkia osapuolia. Tavoitteena on suunnitelman avulla kehittää ja luoda kohdeyrityksen jatkuvuuden hallintaa.

## **1.2 Aiheen rajaus**

Jatkuvuussuunnitelman luominen on pitkä prosessi, johon kuuluu monta vaihetta. Tarkoituksena on saada aikaiseksi kirjallinen suunnitelma, jossa on pohdittu kohdeyrityksen toimintaan kohdistuvia riskejä, sekä palautumisstrategioita näille. Kohdeyrityksessä on jo aikaisemmin laadittu vastaavia toimenpiteitä tietotekniikan suhteen, joten kyseinen aihepiiri jää tässä työssä tarkastelun ulkopuolelle.



Työn laajuuden rajaamiseksi valmista suunnitelmaa ei tulla opinnäytetyön valmistumisen aikana testaamaan. Tähän liittyen kuitenkin käsitellään erilaisia tapoja harjoitella ja kokeilla suunnitelman toimivuutta, koska se on olennainen osa tätä prosessia eikä ilman suunnitelman testaamista voi tietää sen toimivuudesta. Työn pääpaino on siis jatkuvuussuunnitelman luomisessa.

Johdannon jälkeen tulee teoriaosuus, jossa kerrotaan mitä on jatkuvuuden hallinta, ja miten voidaan onnistuneesti luoda jatkuvuussuunnitelma. Tämän jälkeen siirrytään kuvaamaan kohdeyritystä, ja sitä miten käytännön toteutus eteni. Lopuksi analysoidaan lopputulosta ja pohditaan miten kohdeyritys voisi jatkaa tästä eteenpäin.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Kari Salonen määrittelee tutkimuksellisen ja toiminnallisen opinnäytetyön tärkeimmäksi eroksi sen, että toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena on jokin tuotos, kun taas tutkimuksellisessa työssä tuotetaan uutta tietoa (2013, 5-6). Näin ollen tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, ja lopputuloksena saatava tuotos on jatkuvuussuunnitelma. Tarkoituksena ei varsinaisesti ole tuottaa uutta tietoa, vaan keskittyä luomaan suunnitelma, joka täyttää kaikkien osapuolten vaatimukset.

Aiheeseen perehdytään pääasiallisesti kirjallisuuden avulla. Jotta jatkuvuussuunnitelmasta saadaan kohdeyrityksen tarpeita palveleva kokonaisuus, hyödynnetään paljon myös kohdeyrityksen omia materiaaleja. Näiden materiaalien pohjalta on tarkoitus perehtyä kohdeyrityksen toimintaan ja konsernin asettamiin vaatimuksiin sekä annettuihin mallipohjiin.

Kirjallisuutta jatkuvuussuunnittelusta löytyy pääasiassa englanniksi. Suomalaiset teokset painottuivat tietotekniikapuolen riskeihin ja niistä toipumiseen, mutta koska tämä aihe kohdeyrityksessä oli jo hoidettu, en lähtenyt siihen sen syvämmiin tutustumaan, vaan pyrin saamaan yleiskuvan jatkuvuuden hallinnasta ja jatkuvuussuunnittelusta. Monet teokset käsittelivät

## 2 LIKETOIMINNAN JATKUVUUDEN HALLINTA

### 2.1 Mitä on liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta (engl. business continuity management, BCM) määritellään jatkuvaksi hallintaprosessiksi, jolla pyritään tunnistamaan toimintaa uhkaavia tekijöitä ja niiden vaikutuksia. Tämä prosessi edesauttaa organisaation kriisinkestävyyttä ja pyrkii suojaamaan toimintoja (ISO 22300 2018, 8). Jatkuvuudenhallinta liittyy läheisesti myös laadunvarmistukseen, tietoturvallisuuteen ja riskienhallintaan (Iivari, 2009, 18).

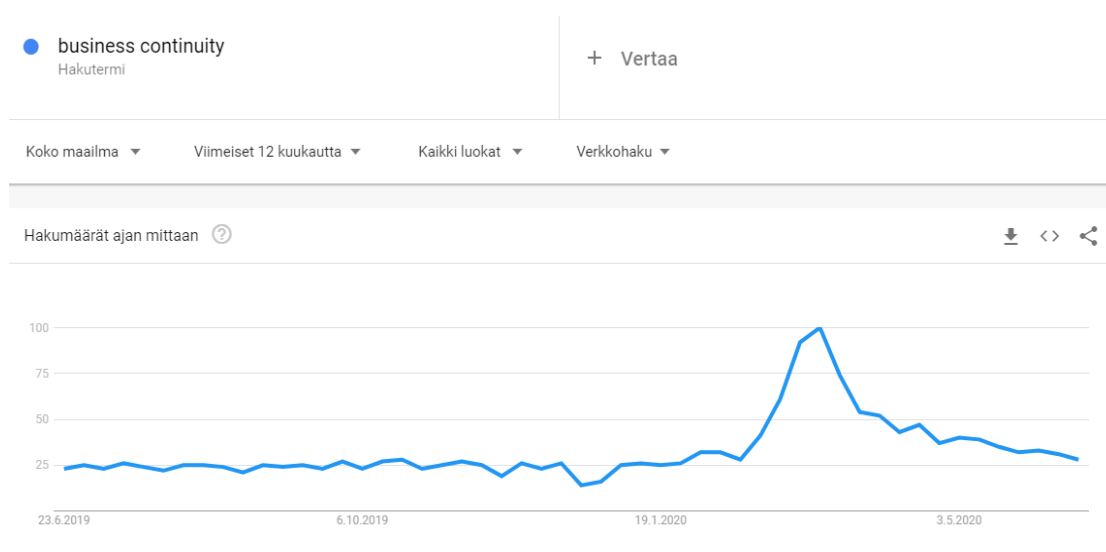
Tapahtumat, jotka voivat häiritä liiketoimintaa tai keskeyttää sen kokonaan voivat olla minkä laajuisia tahansa, ja ne usein ilmestyvät lähes tai täysin varoituksetta. Tällaisia häiriöitä kohtaa todennäköisesti jokainen organisaatio jossain vaiheessa elinkaartaan (Elder & Elder 2019, 3,9).

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmä taas tarkoittaa liiketoiminnan jatkuvuuden laatimista, käytännön toteuttamista sekä seurantaan (ISO 22300 2018, 7). Tämän hallintajärjestelmän elinkaareen kuuluu BCI:n mukaan kuusi vaihetta, joita organisaatio käy läpi toistuvasti. Ensimmäinen määrittää hallinto ja yhteinen toimintapolitiikka, ja mietitään strategiat tämän politiikan toteuttamiseksi. Yleisten määrittelyjen jälkeen jatkuvuuden hallinnasta pyritään tekemään pysyvä osa organisaation toimintakulttuuriin. Käytännön puolella organisaatio taas analysoi toimintojaan, tekee strategiset valinnat jatkuvuuden saavuttamiseksi, toteuttaa valittuja strategioita ja varmistaa että projekti täyttää asetetut tavoitteet (good practice guidelines 2012, 16).

Jatkuvuuden hallintaa harjoitetaan kolmella tasolla, strategisella, taktisella ja operatiivisella. Strategisella tasolla tehdään linjaukset ja päätökset, taktisella tasolla keskitytään hallinnoimaan ja käytännön toimet toteutetaan operatiivisella tasolla (BCI 2012, 18).

Jo aikaisemmin mainittu Covid-19:n muuttuminen pandemiaksi oli omiaan herättämään ihmisten kiinnostuksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen ja kriisistä

selviytymiseen. Google trends:n kautta tehdyn haun perusteella on helppo havaita se hetki, jolloin kriisi laajeni ja alettiin miettiä sitä, miten tästä selvitään. Kuvassa 1 näkyvällä asteikolla arvo 100 tarkoittaa sitä hetkeä, jolloin haettu termi oli suosituin, arvo 50 taas tarkoittaa aikaa, jolloin hakuja tehtiin puolet vähemmän. Termin ”business continuity” suosio oli korkeimmillaan maaliskuun puolivälissä, eli juuri pandemiajulistuksen jälkeen (Google Trends). Tästä voidaan päätellä, ettei pandemiariskiä oltu varauduttu riittävästi etukäteen, ja ohjenuoria jouduttiin etsimään silloin, kun riski oli jo realisoitunut.



KUVA 1. Termin 'Business Continuity' hakuhistoria (google trends 2020)

## 2.2 Standardit

Jatkuvuuden hallinta tuli tutuksi 1970-luvulla tietokoneiden yleistyttyä. Koneet eivät olleet kaikista luotettavimpia, joten yritykset halusivat kehittää keinoja, joilla tärkeä tieto saatiin turvattua. Teknologian ollessa jatkuvasti suuremmassa osassa nykypäivää, ovat erilaiset tiedostojen varmuuskopioinnit ja järjestelmien palautukset isossa roolissa jokaisen yrityksen toiminnassa. Hieman myöhemmin huomiota alettiin kiinnittämään myös muihin riskeihin, ja niiden vaikutuksia pyrittiin minimoimaan (Drewitt, 2013, 12-13). Ensimmäiset standardit liittyen jatkuvuuden hallintaan julkaistiin 2000-luvun alkupuolella, ja kansainvälinen liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmien vaatimukset listaava ISO 22301 Security and

resilience. Business continuity management systems, requirements julkaistiin vuonna 2012 (Drewitt, 2013, 15).

Varmistaakseen jatkuvuuden hallinnan johdonmukaisuuden, voi organisaatio käyttää hyödyksi olemassa olevia standardeja. On kuitenkin hyvä muistaa, etteivät standardit ole ainoa ohjeistuksen lähde, vaan jokaisella organisaatiolla on omat tarpeensa, jotka vaikuttavat jatkuvuuden hallinnan suunnitteluun. Tämän lisäksi joillain toimialoilla on erikseen lakien kautta määritellyjä vaatimuksia ja velvollisuuksia, jotka voivat vaikuttaa suurestikin jatkuvuuden hallintaan (Clark 2015, 42).

ISO 22301:lla on ISO:n tekemän selvityksen mukaan voimassa olevia sertifikaatteja 1506 kappaletta. Vertailun vuoksi mainittakoon, että laadunhallintajärjestelmä sertifikaatilla ISO 9001:lla on lähes 900 000 voimassa olevaa sertifikaattia (ISO survey, 2019). Selvityksessä on nähtävillä, että Suomessa vain yksi toimija on saanut ISO 22301 sertifikaatin, kovin suurta suosiota ei siis ole saavutettu ainakaan toistaiseksi.

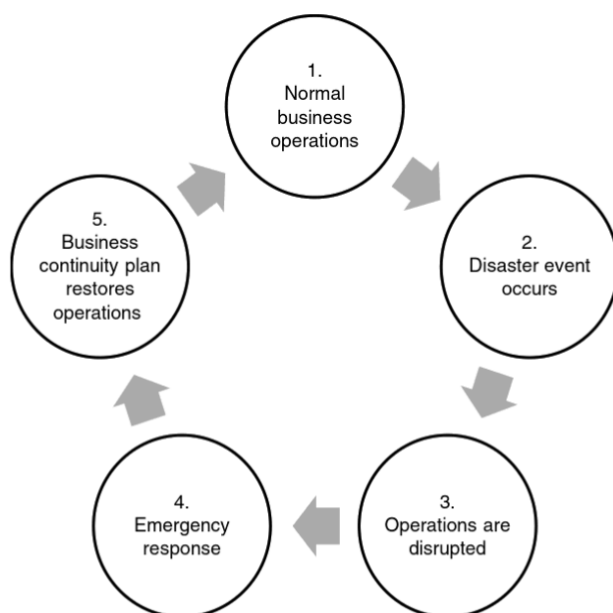
Jotain standardin suosion kehityksestä voi kuitenkin päätellä The British Standards Institution yhdessä BCI:n kanssa tekemästä raportista nimenomaan ISO 22301:sta. Tässä raportissa todetaan, että kyseisen standardin suosio on kasvanut aikaisempaan vuoteen verrattuna, ja vuonna 2019 sertifioituksi ilmoitautui 20,5% vastanneista, joka on 6,5 prosenttiyksikköä enemmän kuin edeltävänä vuonna (BCI Horizon Scan Report 2020).

### **2.3 Jatkuvuussuunnitelman laatiminen**

Kun jatkuvuuden hallinnan yleisistä periaatteista on sovittu, on aika siirtyä jatkuvuussuunnitelman pariin. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmaan kirjataan ylös konkreettiset tavat, joilla organisaatio pyrkii reagoimaan ja palautumaan häiriöistä (ISO 22300 2018, 8). Hyvä suunnitelma sisältää kaiken tarpeellisen tiedon, jota häiriöiden aikana voidaan tarvita, jotta aikaa ei tarvitse tuhlaata vastausten etsimiseen. Huomio kiinnittyy riskien seurauksiin eikä niinkään riskien aiheuttajiin.

Suunnitelman tavoitteena tulisi olla koko organisaation suojeleminen. Tähän kuuluvat liiketoiminnan prosessien lisäksi myös esimerkiksi henkilöstö ja yrityksen omaisuus. Suojelun ja toimintojen palauttamisen ohella vahinkojen sekä häiriöiden keston minimointi ovat tärkeitä, sekä yleisen turvallisuudentunteen tarjoaminen (Elder & Elder 2019, 22-23, 90).

Jatkuvuutta voidaan kuvata kehän kautta, joka sekä alkaa että päättyy normaaleihin liiketoiminnan prosesseihin. Jokin häiriö tapahtuu, aiheuttaen keskeytyksen organisaation toiminnassa, jolloin organisaatio reagoi tilanteeseen. Vasta tämän jälkeen siirrytään jatkuvuussuunnitelman pariin, joka pyrkii palauttamaan toiminnan takaisin normaaliksi, jotta toiminta voi taas jatkua (Elder & Elder 2019, 22).



KUVA 2. Jatkuvuuden hallinnan elinkaari Elder & Elder 2019, 22

Jennifer Elder ja Samuel Elder määrittelevät jatkuvuussuunnitelman laatimiselle kymmenen vaihetta, jotka ovat

1. johtoryhmän tuen saaminen
2. projektitiimin valitseminen
3. Tiedon keruu
4. Prosessien arviointi
5. Riskien tunnistaminen
6. Palautumisstrategioiden valinta
7. Kirjallinen suunnitelma

8. Suunnitelman esittelemine muille
9. Testaaminen ja harjoittelu
10. Suunnitelman arvioiminen ja päivittäminen (2019, 23-24).

Nämä vaiheet toistuvat myös muissa teoksissa, tosin niiden jakotavat voivat hieman vaihdella. Selkeyden vuoksi tässä opinnäytetyössä pitäydään edellä mainitussa kymmenvaiheisessa prosessissa.

Jatkuvuussuunnitelman luomiselle ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan se muokkautuu organisaation tarpeiden ja toiveiden mukaan. Kaksi esimerkkiä lähestymistavoista ovat menettelytapaan perustuvan suunnittelu ja päätöksentekoon perustuvan suunnittelu (Hiles 2014, 248).

Menettelytapaan perustuvan suunnitelma toimii rutiininomaisissa tilanteissa, joissa tärkeysjärjestys pysyy samana. Ideana on kehittää yksityiskohtaisia menettelytapoja, joita noudatetaan aina, oli kriisi mikä tahansa (Hiles, 2014, 248). On sanomattakin selvää, että tällaisen suunnitelman ideologia sisältää suuren riskin. Kriisitilanteet eivät välttämättä ole toistensa kaltaisia, ja vähänkin monimutkaisemmissa tai uniikkeimmista tapauksista tiettyjen ennalta tarkkaan määriteltujen toimintatapojen noudattaminen voi olla vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Toisaalta yhtenäiset ohjeet on helpompi muodostaa kuin monta erillistä, ja niiden kouluttaminen henkilökunnalle tapahtuu tehokkaammin.

Päätöksentekoon perustuvassa suunnittelussa taas ollaan enemmän ajan hermolla. Sovituissa pisteissä pysähdetään tekemään valintoja ja päätöksiä, ja miettään erilaisia vaihtoehtoja, joita on usein listattu ja pohdittu jo aikaisemmin. Päätöksenteon tueksi on aikaisemmin mietitty resurssit ja koottu kysymyksiä ja tarkistuslistoja, joita läpikäymällä tulee huomioitua tarpeelliset näkökulmat (Hiles 2014, 248-249). Kriisitilanteessa joudutaan käyttämään tällä taktiikalla paljon enemmän aikaa, ennen kuin päästään etenemään toimintojen palauttamisessa. Erimielisyyksiä varmasti syntyy, joten on tärkeää etukäteen määritellä millä perusteella lopullinen valinta tehdään. Paineen alla voi tehdä huonojakin valintoja, joita toisaalta hieman ehkäisevät etukäteen mietityt vaihtoehdot. Kokonaisuutena tämä taktiikka on huomattavasti joustavampi kuin menettelytapoihin perustuva suunnittelu, mutta vaatii enemmän resursseja ja aikaa itse kriisitilanteessa.

### 2.3.1 Johtoryhmän tuki

Ilman johtoryhmän hyväksyntää, jatkuvuussuunnitelmaa tuskin tehdään. Jatkuvuuden hallinnan tarve on saatettu tunnistaa, mutta jatkuvuussuunnitelman tekeminen ei yleensä nouse tärkeimmäksi tehtäväksi, ja tämän takia on nähtävä vaihua, jotta johtoryhmän saa vakuutettua suunnitelman tarpeellisuudesta (Hiles 2014, 71). Johtoryhmälle on hyvä kertoa hyödyistä, joita hyvin tehty jatkuvuussuunnitelma voi tuoda. Oikean näkökulman valitseminen on tärkeää, ja on hyvä miettiä mitkä asiat johtoryhmän jäsenille ovat tärkeitä. Organisaatio, joka on etukäteen miettinyt, miten kriisitilanteissa toimitaan, voi minimoida vahinkoja ja tietää mitä toiminnan normalisoiminen vaatii (Elder & Elder 2019, 11, 29).

Onnistunut suunnitelma voi auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa, sekä säilyttämään markkinaosuutensa myös häiriöiden aikana. Henkilöstö tuntee olonsa turvallisemmaksi, kun he tietävät, että organisaatiossa on pyritty varautumaan ongelmiin etukäteen, ja näin pyritty turvaamaan liiketoiminnan jatkuvuus ja työpaikkojen säilyminen. On myös hyvä muistaa, kuinka paljon organisaation maine voi kärsiä, jos se hoitaa kriisitilanteen huonosti (Hiles 2014, 2). Maineen rakentamiseen voi mennä vuosia, mutta sen voi tuhota todella nopeasti.

Hyötyjen listaamisen lisäksi johtoryhmälle voi kertoa mitä muille on tapahtunut. Kertomalla vahinkojen suuruuksista, kustannuksista ja yleisesti siitä miten kriisitilanteet hoidettiin, ja mitä niistä seurasi voivat olla omiaan vakuuttamaan johtoryhmän jatkuvuussuunnitelman tarpeellisuudesta. Kerrottujen esimerkkitapausten tulee kuitenkin olla aitoja, eikä niitä saa värittää värikynällä (Elder & Elder 2019, 30).

Esimerkkejä johtoryhmälle voi etsiä vaikkapa jo aikaisemmin mainitusta Horizon scan-raportista, jossa vastaajat ovat arvioineet millaisia vaikutuksia häiriöillä on ollut. 69,3% prosenttia vastaajista ilmoitti, että häiriöistä seurasi tuottavuuden laskua, ja 42,8% kertoi että henkilökunnan hyvinvointi kärsi (2020, 24). Vielä parempi on, jos löytää oman organisaationsa toimialalta tehtyjä tutkimuksia koskien jatkuvuuden hallinnan hyötyjä.

### 2.3.2 Projektitiimin valinta

Jokainen projekti tarvitsee onnistuakseen tiimin. Tiimin koko on täysin riippuvainen organisaation koosta ja sen tarpeista. Tiimiin olisi kuitenkin hyvä ottaa mukaan jäseniä organisaation jokaiselta osastolta, jotta tiimillä olisi mahdollisimman laaja tuntemus organisaatiosta ja sen toiminnasta. Halutessaan, voi tiimiin ottaa osalliseksi myös tärkeimpiä toimittajia ja asiakkaita. Toimimalla näin, saatat lisätä luottamusta ja ymmärrystä häiriöiden aikana, sillä tiimissäsi olevat toimittajat ja asiakkaat tietävät, että olet varautunut erilaisiin riskeihin ja olet suunnitellut niistä toipumisen (Elder & Elder 2019, 35).

Jatkuvuussuunnitelmasta puhuttaessa tiimin tehtävänä on luoda suunnitelma niin, että se täyttää annetut vaatimukset. Jotta tiimityöskentely sujuu, ja suunnitelma valmistuu, on annettava jokaiselle selkeät vastuualueet. Näistä vastuualueista on hyvä sopia heti ensimmäisellä tapaamiskerralla, ja samalla varmistaa, että kaikki ymmärtävät mikä suunnitelman tarkoitus on, ja mitä sen tulisi sisältää. Tiimin vetäjän vastuulla on saada suunnitelma valmiiksi ja päivittää sitä suunnitelman mukaan (Elder & Elder 2019, 34-37, 72).

### 2.3.3 Tiedon keruu ja prosessien arviointi

Kun organisaation johtoryhmä on antanut tukensa jatkuvuussuunnitelman tekemiselle ja projektiryhmä on saatu muodostettua, on aika siirtyä keräämään tietoa. Tässä vaiheessa tiimi tutustuu organisaatioon ja sen toimintaan syvällisesti. Kerätyn tiedon pohjalta määritellään organisaation kriittiset prosessit, joiden turvaaminen on tärkeintä. Tiimin on mietittävä myös esimerkiksi toimittajien osuutta näiden kriittisen prosessien toimintaan, sekä pohdittava keitä henkilöstön jäseniä tarvitaan, jotta nämä prosessit pyörivät. Jokainen prosessi tutkitaan erikseen ja selvitetään niiden tarpeet, käytännöt ja velvoitteet. Lisäksi mietitään, mitä toimintatapoja on jo luotu, joita voidaan käyttää hyväksi jatkuvuussuunnitelmaa tehdessä. Useassa organisaatiossa voi jo esimerkiksi olla hätäpoistumissuunnitelma, erilaisia käsikirjoja henkilöstölle tai menettelytapoja hälytysjärjestelmien käytössä (Elder & Elder 2019, 40-41).



Kerätty data on hyvä koota yhteen, jotta se on helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä. Prosesseista ja niiden toiminnasta voi muodostaa kirjallisia prosessikuvauksia, joiden perusteella prosessin pystyy suorittamaan myös jokin ulkopuolinen henkilö. Näistä kirjallisista kuvauksista on hyvä tehdä myös visuaalinen versio, josta on nähtävissä prosessien eri vaiheiden järjestys, vastuuhenkilöt, sekä yhteys muihin prosesseihin ja toimintoihin. Kuvauksia tehdessä näkökulmaa voi laajentaa myös oman organisaation ulkopuolelle miettimällä, miten sidosryhmät vaikuttavat prosessien toimintaan (Elder & Elder 2019, 50). Mikä toimittaja tiedonhallinnanjärjestelmällä on, mistä komponentteja ja palveluita ostetaan, ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita? Keskustelemalla näiden sidosryhmien kanssa saadaan selville myös heidän tarpeensa, joiden pohjalta omaa jatkuvuussuunnitelmaa voi muokata.

#### **2.3.4 Riskien tunnistaminen**

Jatkuvuussuunnittelu ja riskienhallinta liittyvät vahvasti toisiinsa. Riskienhallinnassa keskitytään ennakoiviin toimenpiteisiin, kun taas jatkuvuussuunnittelussa mietitään mitä tehdään, kun riski on jo toteutunut. Näin ollen riskianalyysien tekeminen on oleellista myös jatkuvuussuunnitelmaa tehdessä. (Engemann & Henderson 2011, 4).

Tärkeimmät osat jatkuvuussuunnitelmassa riskien osalta ovat riskiarvio ja liiketoiminnanvaikutusanalyysi (engl. Business impact analysis BIA), joilla pyritään kuvaamaan mitä riskejä organisaatio voi kohdata ja miten ne vaikuttavat liiketoimintaan. Näitä analyyskejä on tärkeä päivittää säännöllisesti, etenkin jos organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Riskiarviota tehdessä on tarkoitus miettiä millaisia riskejä organisaatio voi kohdata, ja mitä tapahtuu, jos yksi tai useampi riski toteutuu. Riskejä mietittäessä on otettava huomioon kaikki mahdolliset näkökulmat, ja hyödynnettävä aikaisemmassa vaiheessa opittua tietoa organisaation toiminnasta ja prosesseista. Listattujen riskien väliltä voidaan etsiä yhtäläisyyksiä ja miettiä, mihin riskit vaikuttava, ja mitä resursseja organisaatio tarvitsee, jotta se voi toipua, jos riski toteutuu (Elder & Elder 2019, 54, 56-58, 66)

Liiketoiminnan vaikutusanalyysin tarkoituksena on määritellä organisaation kriittiset toiminnot ja selvittää, millaisia vaikutuksia näiden toimintojen menettämällä voi olla. Näiden ohella analyysi asettaa ajalliset raamit toimintojen palauttamiseen ja selvittää kuinka paljon riskejä organisaatio on valmis kantamaan. Vaikutuksien yhteydessä määritellään, millaisia kustannuksia aiheutuu, kun toiminnot eivät ole käytettävissä. Samalla arvioidaan kustannuksia myös toimintojen palauttamiselle. Usein määritellään tavoiteaika, jonka sisällä toiminto olisi palautettava, jotta suurilta ongelmilta vältyttäisiin. Vaihtoehtoisesti voidaan miettiä, kuinka kauan jokin toiminto voi enintään olla pois käytöstä. Nämä kaksi arvoa voivat olla keskenään samat, riippuen organisaatiosta ja toiminnon tärkeydestä. Jostain prosessista voidaan ajatella, että se olisi hyvä saada takaisin toimintaan kahden tunnin sisällä, mutta aivan viimeisintään vuorokauden aikana. Toimintojen kriittisyys vaihtelee niin päivän kuin vuodenajankin mukaan, joten kattavan analyysin tekeminen vaatii paljon pohdintaa (Engemann & Henderson 2011, 22-23; Hiles 2014 150-151, 169, 174).

Jotta organisaatio voi asettaa tavoiteaikoja toimintojen palauttamiselle, on sen määriteltävä riskinottohalukkuutensa. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka suuria riskejä organisaatio on valmis ottamaan (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 12). Organisaation on hyvä myöhemminkin palata miettimään riskinottohalukkuuttaan ja tarkastella, onko aikaisemmin määritellyt raja-arvoja muutettava.

Analysoinnin jälkeen riskit on hyvä asettaa tärkeysjärjestykseen. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi kertomalla riskin todennäköisyys ja sen taloudelliset vaikutukset keskenään. Suurimmat arvot saaneet riskit vaativat huomiota ensimmäiseksi. Tavat luokitella riskejä riippuvat organisaation tarpeista ja tavoista. (Engemann & Henderson 2011, 44-45)

Luokittelun jälkeen päätetään mitä riskeille tehdään. Riskejä voidaan pyrkiä poistamaan, pienentämään, hyväksymään tai siirtämään esimerkiksi vakuutusten avulla. Riskejä voidaan poistaa kehittämällä vaihtoehtoinen toimintatapa, tai lopettamalla jokin toiminto kokonaan. Pienentäminen taas onnistuu esimerkiksi muuttamalla järjestelmiä tai kouluttamalla henkilöstöä toimimaan riskejä ehkäisevästi. Pienimmät riskit on kannattavaa hyväksyä sellaisinaan, ja tyytyä seuraamaan nii-

den kehittymistä. Siirtämällä riskejä esimerkiksi vakuutusyhtiölle tai sopimus-kumppaneille voi joidenkin riskien kohdalla olla paras vaihtoehto. Tällöinkin on kuitenkin muistettava, että jäljelle jää todennäköisesti omavastuu sekä maine-riski, jota vakuutuksella ei voi pelastaa (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 130-134).

### **2.3.5 Palautumisstrategioiden valinta**

Palautumisstrategian tarkoituksena on reagoida häiriötilanteeseen ja saada toiminta palautettua halutulle tasolle. Strategioiden määrittäminen edellyttää organisaation ja sen prosessien tuntemista, riskianalyysistä sekä arvioita siitä, millaisia resursseja kulloinkin on saatavilla. Jokaiselle häiriötilanteelle on tärkeää määrittellä omat palautumisstrategiansa, eli menettelyohjeet, joiden avulla ulkopuolisenkin henkilö pystyisi toimimaan tilanteessa oikein. Menettelyohjeissa on mainittava mitä tehdään, kuka on vastuussa, kuinka paljon aikaa keskimäärin kuluu, mitä muita resursseja tarvitaan ja tarvittaessa muita huomioitavia asioita. Ohjeiden tulee olla riittävän yksityiskohtaisia ja kattaa kaikki tarvittavat vaiheet, jotta häiriötilanne saadaan selvitettyä. Ohjeissa tulee myös mainita mistä yhteystiedot ja muut tarpeelliset dokumentit löytyvät (Hotchkiss 2010, 64-65).

Tässä kohtaa on myös hyvä palata miettimään sitä, haluttiinko suunnitelmasta menettelytapaan vai päätöksentekoon perustuva. Strategioita valittaessa on myös mahdollista käyttää molempia lähestymistapoja, tärkeintä on pohtia organisaation parasta ja löytää toimivin vaihtoehto liiketoiminnan palauttamiselle.

Häiriöihin ja niiden aiheuttamiin keskeytyksiin voi varautua monin eri tavoin. Kallein vaihtoehto on omistaa toinen yksikkö, jossa on mahdollista valmistaa kaikki organisaation tuotteet tai palvelut. Tällaisen varalla olevan yksikön täytyy sijaita riittävän kaukana, jotta mahdollinen häiriö ei estä senkin toimintaa. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista, tai edes järkevä ratkaisu. Kevyempi vaihtoehto on pitää varakappaleita tärkeistä koneista tai laitteista, jotka voidaan tarvittaessa ottaa käyttöön. Organisaatio voi myös ottaa vakuutuksia, joilla voi korvata ainakin osan menetetyistä varoista (Engemann & Henderson 2011, 63-64; Hiles 2014, 185).

Organisaatio voi myös tehdä sopimuksia muiden toimijoiden kanssa tavaroiden toimittamisesta, tai tilojen käyttämisestä. Häiriön kohdatessa organisaatio voi niin sovittuaan hyödyntää jonkin toisen osapuolen toimitiloja, tai saada uusia tuotteita nopeasti korvaamaan tuhoutuneita. Koska tärkeintä on saada asiakkaiden tilaukset toteutettua, on organisaation harkittava myös alihankintaa tai ulkoistamista, vaikka oma kate silloin jäisikin minimaaliseksi. Jos mahdollista, on varastoon hyvä hankkia tuotteita lyhyiden toimintahäiriöiden varalle. Tärkeää on kuitenkin miettiä, onko rahan sitominen varastoon organisaatiolle kannattavaa vai ei. Valmiuksia etätyöskentelyyn on hyvä miettiä, ja kokeilla järjestelmien toimivuutta ennen kuin häiriö pakottaa ihmiset työskentelemään kotoa käsin (Hiles 2014, 185, 187-189).

Edellisten lisäksi McFee mainitsee BCI:n järjestämässä webinaarissa yhdeksi strategiaksi sen, ettei reagoi tapahtuneeseen heti mitenkään, vaan tyytyy seuraamaan tilanteen kehittymistä. Tällaiseen toimintatapaan sisältyy riski siitä, että jää odottamaan liian pitkäksi aikaa. Kuitenkin tilanteet, joista saadaan tietää hyvissä ajoin, jopa viikkoja ennen kuin haittaa liiketoiminnalle ehtii syntyä, tarjoavat mahdollisuuden odottamiselle ja kehittymisen tarkkailemiselle (Business Continuity Awareness Week 2020). Tällaisia tilanteita ovat lähinnä säähän liittyvät seikat. Esimerkiksi ennusteita myrskyn kehittymisestä voidaan seurata jonkin aikaa ennen kuin mahdollisiin toimenpiteisiin ryhdytään.

Strategioita kehitellessään on organisaation hyvä käyttää mielikuvitustaan. Ensimmäisenä mieleen tullut ajatus, joka on käytössä jo jossain muualla, ei välttämättä palvele organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla (Hiles 2014, 199).

### **2.3.6 Kirjallisen suunnitelman teko**

Kun kaikki jatkuvuussuunnitelman elementit ovat kasassa, on aika koota yksi yhtenäinen dokumentti, jonka avulla organisaatio pystyy palautumaan häiriötilanteista. Suunnitelman rakenteeseen vaikuttavat monet asiat, kuten esimerkiksi se, missä muodossa sitä aiotaan säilyttää (Hiles 2014, 247-248). Organisaatiolla voi

myös olla jo olemassa valmiita pohjia, joita on tavattu käyttää vastaavanlaisissa raporteissa.

Suunnitelmassa olisi kuitenkin oltava johdanto-osuus, jossa määritellään, millainen suunnitelma on kyseessä ja mikä on sen tarkoitus. Samalla kerrotaan, kuinka laajasta suunnitelmasta on kyse, sekä onko siinä tiedossa olevia heikkouksia, kuten testaamattomia osuuksia tai oletus siitä, että jotkin resurssit tai henkilöt ovat aina saatavilla (Hiles 2014, 250-51). Elder ja Elder ohjeistavat aloittamaan suunnitelman tiivistelmällä, jossa käydään läpi suunnitelman tarkoitus ja laajuus, roolit sekä avainsanojen määritelmät. Tiivistelmää seuraa johdanto, jossa heidän mielestään keskitytään selittämään tarkemmin suunnitelman tavoitteita ja sisältöä, sekä ohjeistamaan kuinka sitä tulisi käyttää (2019, 91).

Seuraavaksi voidaan esitellä tiimit, jotka ovat vastuussa häiriötilanteiden aikana. Organisaatiosta ja sen koosta riippuen tiimejä voi olla useampia, ja ihmisten vastualueiden laajuus vaihtelee organisaation tarpeiden ja suunnitelman laajuuden mukaan. On kuitenkin selvästi esitettävä, kuka on vastuussa mistäkin, ja kuka toimii varahenkilönä, jos ensimmäinen henkilö on estynyt (Hiles 2014, 251-252; Elder & Elder 2019, 92).

Tämän jälkeen siirrytään kuvaamaan mahdollisia häiriötilanteita, sekä toimintaohjeita. Suunnitelmasta on selvittävä vastaukset kysymyksiin mitä, missä, milloin, kuka ja miksi (Hiles 2014, 254). Tämä osio tiivistää tehdyt riskianalyysit, sekä niiden pohjalta johdetut palautumisstrategiat. Suunnitelmia rakennettaessa tärkeää on muistaa tehdä ne niin tarkasti, että myös henkilö jolle jokainen prosessi ei ole tuttu pystyisi toimimaan suunnitellusti.

Suunnitelmaan voidaan lisäksi liittää esimerkiksi lista kaikista yhteystiedoista, rakennusten pohjapiirustuksia tai muita tarpeellisia dokumentteja. Versiohistorian on myös selvittävä jossain muodossa, jotta lukija näkee, kuka suunnitelmaa on muokannut ja koska (Hiles, 2014 255-256, 259). Yhtä oikeaa tapaa rakentaa suunnitelma ei ole, vaan sen tulee vastata organisaation tarpeita ja käytäntöjä.

### 2.3.7 Suunnitelman esittely

Suunnitelman viimeistely kirjalliseen muotoonsa, esittelemine henkilöstölle ja sen testaaminen kulkevat rinnakkain. Ensin kirjallinen suunnitelma esitellään vain pienelle ryhmälle, jonka kanssa suoritetaan ensimmäiset testit ja harjoitukset. Kun suunnitelma todetaan toimivaksi ja tarpeelliset muutokset on tehty, on aika kertoa jatkuvuussuunnitelmasta muillekin. Suunnitelmasta tulee kertoa vähintäänkin mikä sen tarkoitus on ja millaisia tilanteita se kattaa. Henkilöstölle tulee selittää heidän roolinsa eri tilanteiden aikana, ja miten heidän tulisi reagoida, jos jotain tapahtuu. Tärkeää on myös käydä läpi, miten organisaatiossa ilmoitetaan vaaratilanteista, mitkä ovat hätäpoistumisreitit sekä mistä löytyy esimerkiksi ensiaputarvikkeet. Jokainen henkilöstön jäsen tarvitsee todennäköisesti jonkinlaista koulutusta ja harjoitusta suunnitelman suhteen, ja se tulee järjestää jollain tavalla, esimerkiksi yhteisillä harjoituksilla (Elder & Elder 2019, 94-96)

### 2.3.8 Suunnitelman testaaminen

Useammassakin lähteessä painotetaan, että suunnitelman testaaminen ja harjoittelu ovat oleellisen tärkeitä. Suunnitelmaan ei voi luottaa ennen kuin sen toimivuus on todistettu testaamisen ja harjoittelun kautta. Ero näiden kahden termin, testi ja harjoitus, välillä on suuri ja se on tärkeää tiedostaa. Testi kertoo, toimiiko jokin asia niin kuin sen pitäisi, kun taas harjoituksen tavoitteena on oppia ja kehittyä (Burtles 2016, 8-9). Robert Clark muistuttaa, että testi joko läpäistään tai ei, mitään välimuotoa ei ole (2015, 45). Näitä testejä ja harjoituksia ei voi unohtaa ja perustella asiaa sillä, että jatkuvuussuunnitelman tekemiseen on käytetty paljon aikaa ja vaivaa, jolloin kaikkien sen osien on pakko toimia kuten on ajateltu. On hyväksyttävä se fakta, että suunnitelma on epäluotettava, kunnes kaikki sen osa-alueet on tarkistettu. Todennäköisesti jokaisen harjoituksen jälkeen löytyy jokin yksityiskohta, joka vaatii vielä työstämistä tai tarkentamista (Clark 2015, 68).

Näitä testejä ja harjoituksia on syytä suorittaa säännöllisesti. Niiden kesto, laajuus ja määrä vaihtelevat organisaation koon ja tarpeiden mukaan. Niitä tulisi tehdä aina kun suunnitelmaan tulee joitain muutoksia, kuitenkin vähintään vuosittain (Clark 2015, 70; Hiles 2014, 278).

Suunnitelmaa testatessa ja harjoitellessa tulisi tarkkailla, onnistuuko toiminnan palauttaminen halutulle tasolle suunnitelmassa annettujen aikarajojen sisällä tehokkaasti. Samalla pyritään myös löytämään puutteellisia kohtia, sekä oletettavia, joita ei kuitenkaan ole vielä todistettu (Hiles 2014, 277). Puuttuvat yhteystiedot tai oletus siitä, että toimitusjohtajaan saa yhteyden kellon ympäri, voivat osoittautua kriittisiksi onnettomuuden sattuessa. Harjoitusten ja testien ei kuitenkaan koskaan tule vaarantaa organisaation toimintaa. Käytännönläheisyys ja kustannustehokkuus on pidettävä mielessä aina harjoituksia suunniteltaessa ja toteutettaessa (Hiles 2014, 284). Joskus voi käydä myös niin, että harjoitus tulee lopettaa aikaisemmin kuin oli suunniteltu. Harjoituksen tavoite voidaan esimerkiksi saavuttaa aikaisemmin kuin oli oletettu, osallistujien turvallisuus on voinut vaarantua tai organisaatio on voinut kohdata oikean kriisin (Clark 2015, 97).

Ennen jokaista testiä tai harjoitusta on syytä sopia niiden tavoitteista. Näiden olisi hyvä olla selkeitä, mitattavissa olevia, realistisia sekä saavutettavissa olevia (Clark 2015, 75-76). Jokaiseen testiin ja harjoitukseen liittyy myös riskejä ja kustannuksia, jotka riippuvat harjoitusten laajuudesta. Harjoituksiin osallistuvat henkilöt joutuvat jättämään työtehtävänsä harjoituksen ajaksi, ja heitä mahdollisesti tuuraavat henkilöt eivät välttämättä ole yhtä päteviä ja tehokkaita, jolloin liiketoimintaa uhkaa riski (Clark 2015, 106-107).

Riskien minimoimiseksi on syytä aloittaa maltillisesti. Ensimmäisten harjoitusten on hyvä olla yksinkertaisempia, ja niiden kompleksisuutta ja laajuutta voidaan lisätä asteittain, kun organisaatio tulee tutummaksi harjoittelukulttuurin kanssa. Alusta asti on kuitenkin hyvä muistaa, että tavoitteena on lisätä osallistujien itsevarmuutta ja kykyä tiimityöskentelyyn sekä lisätä tietoisuutta organisaation jatkuvuuden hallinnan periaatteista. Koko suunnitelmaa ei myöskään ole syytä käydä läpi yhdeltä istumalta, vaan on tehokkaampaa jakaa se pienempiin osa-alueisiin (Clark 2015, 69).

Harjoituksia, joilla parannetaan henkilöstön kykyä toimia kriisitilanteissa, on monenlaisia. Yksinkertaisin niistä on työpöytä tarkistus, jossa tiimi yhdessä keskustellen käy suunnitelman läpi. Tarkoituksena on selvittää, puuttuuko suunnitelmasta jotain oleellista tai onko siinä epäselvyyksiä (Elder & Elder 2019, 94-95).

Jos työpöytä tarkistuksessa ei löydy moitittavaa, voidaan siirtyä strukturoituun läpikäyntiin. Siinä suunnitelman sisältö käydään vaiheittain läpi ja sen toimivuus tarkistetaan konkreettisesti, esimerkiksi soittamalla ihmisille, jotta voidaan arvioida yhteystietojen oikeellisuutta ja ihmisten saavutettavuutta tai tarkistamalla että kaikki suunnitelmassa luetellut resurssit ovat olemassa (Hiles 2014, 281-282).

Realistisempi tapa harjoitella on suorittaa simulaatio. Ennalta suunniteltu keinotekoinen tilanne on luotu vastaamaan aitoa tapahtumaa, ja tarkoituksena on testata suunnitelman paikkansapitävyyttä sitä vasten. (Hiles 2014, 282-283).

On myös mahdollista suorittaa rinnakkaistestaus, jossa testataan prosessin jotain osaa kontrolloidussa ympäristössä vaarantamatta liiketoimintaa. Tämä siis vaatii resurssit toteuttaa harjoitus samanaikaisesti aidon liiketoiminnan kanssa. Usein tällaiset harjoitukset toteutetaan hiljaisempina hetkinä esimerkiksi viikonloppuna, ja ne voivat vaatia onnistukseen enemmän resursseja esimerkiksi henkilöstön määrässä, jos esimerkiksi toinen vuoro harjoittelee kriisitilannetta samalla kun toinen vuoro varmistaa prosessin läpimenon, jotta liiketoiminta ei keskeydy (Hiles 2014, 284).

Viimeisenä ja haastavimpana vaihtoehtona on järjestää täyskeskeytys. Siinä harjoitellaan suunnitelmaa kokonaisuudessaan organisaation tiloissa, ja tarkoituksena on keskeyttää prosessit ja pyrkiä palauttamaan ne suunnitelman mukaisesti (Iivari 2009, 198). Jos mahdollista, kannattaa hyödyntää varatiloja ja -järjestelmiä, mutta kokonaisuudessaan harjoitus on niin raskas ja haastava, että monesti sen toteuttaminen on turhan vaarallista (Hiles 2014, 284).

Harjoituksia ja testejä voi järjestää joko ilmoittamalla niistä etukäteen, tai pitämällä ne yllättäen. Tärkeää on kuitenkin painottaa osallistujille harjoituksen alkessa, ettei kyseessä ole aito tilanne. Jos harjoituksista ilmoitetaan etukäteen, on hyvä jakaa niissä tarvittava materiaalikin samassa yhteydessä, jotta osallistujat ehtivät perehtyä niihin. Muuten harjoituksen alkuun on varattava aikaa materiaaliin tutustumiselle (Clark 2015, 95-96). Elder ja Elder suosittelevat suunnittele-



maan harjoitukset vuoden päähän. On mietittävä miten missä ja milloin harjoitellaan ja ketkä niihin osallistuvat sekä pohdittava miten harjoituksia arvioidaan ja mitä dokumentointia niiden jälkeen tarvitaan (2019, 95).

Toinen näkökulma on viisivaiheinen polku, joka on Burtlesin ja Noakes-Fryn mukaan yleisin käytetty tapa oppia ymmärtämään jatkuvuussuunnitelma ja kokeilla sen toimivuutta. Polku perustuu ajatukselle, että koko ajan opitaan uutta, ja lisääntään tietoutta pala kerrallaan (2017, 23). Kahdessa ensimmäisessä vaiheessa pääosin vain tutustutaan jatkuvuussuunnitelmaan ja yritetään etsiä siitä mahdollisia virheitä tai ongelmakohtia. Suunnitellut toimenpiteet käydään keskustellen läpi ja pohditaan, vastaavatko ne todellisuutta riittävän hyvin (Burtles & Noakes-Fry, 2017, 24-25). Seuraavaksi lähdetään harjoittelemaan yksinkertaisia tilanteita, ja kokeillaan suunnitelmien paikkansapitävyyttä. Painopiste on kyseenalaistamisessa, etsitään vaihtoehtoja ja haetaan käytännönläheistä näkökulmaa (Burtles & Noakes-Fry 2017 24-25).

Kun saadun palautteen perusteella on tehty tarvittavat muutokset, voidaan siirtyä neljänteen vaiheeseen, jossa tarkoituksena on viimeistellä ja hioa käytettäviä tekniikoita. Tämä tapahtuu toteuttamalla mahdollisimman realistinen tilanne, jossa eri tiimit pääsevät harjoittelemaan kommunikointia keskenään ja tilanteen ratkaisukykyä. Viimeisenä voidaan tehdä suurempi harjoitus, jossa pyritään harjoittelemaan kaikki mahdolliset vaiheet kriisitilanteessa. Vaikeusasteen nostamiseksi avainhenkilöitä voi poistaa, jotta tiimi oppii kestävyyttä ja ongelmanratkaisukykyä (Burtles & Noakes-Fry 2017, 27).

Ideaali harjoitus sisältäisi kaikki organisaation prosessit ja toiminnot, ja siinä järjestelmät ajettaisiin alas ja rakennuksia suljettaisiin. Tällainen harjoittelu vaatisi kuitenkin kohtuuttomasti resursseja, ja vaarantaisi samalla organisaation toiminnan (Drewitt, 2013 142).

### **2.3.9 Suunnitelman arviointi ja ylläpito**

Kun kirjallinen suunnitelma on saatettu valmiiksi, ja ensimmäisten läpikäymisten perusteella todettu toimivaksi, ei saa harhautua ajattelemaan, että projekti olisi

nyt ohi. Kuten on jo aiemmin mainittu, jatkuvuuden hallinta on jatkuva prosessi, ja tarkoituksena on kehittyä jatkuvasti (Clark 2015, 207). Organisaatioissa tapahtuu paljon muutoksia, jolloin jatkuvuussuunnitelmaa ei enää voi pitää täysin luotettavana. Jos prosesseissa tapahtuu muutoksia, luultavasti myös niihin kohdistuvat riskit muuttuvat, jolloin jatkuvuussuunnitelmaa täytyy muuttaa tai täydentää.

Suunnitelman toimivuutta ja ajankohtaisuutta tulisi organisaation sisällä tarkastella säännöllisesti, useamman kerran vuodessa. Tämä tapahtuu tarkastelemalla suunnitelmaa, suorittamalla erilaisia testejä sekä arvioimalla onko sovitut muutokset toteutettu ja ovatko suunnitelmassa mainitut resurssit edelleen saatavilla (Burtles & Noakes-Fry 2016, 300-302). Halutessaan organisaatio voi hyödyntää myös ulkoista auditointia, jolloin tarkastelemisen painopiste on enemmänkin organisaation omien tavoitteiden tai standardien täyttämässä. Tällainen auditointi suoritetaan harvemmin, tyypillisesti kerran vuodessa. Lopputuloksena auditoija voi esittää parannusehdotuksia, joiden avulla organisaatio voi saada suunnitelmastaan tai koko jatkuvuuden hallinta prosessistaan toimivamman (Burtles & Noakes-Fry 2016, 305-306).

## **2.4 Suunnitelman säilyttäminen**

Suunnitelman valmistuttua on mietittävä miten ja missä sitä säilytetään sekä miten henkilökuntaa informoidaan suunnitelmasta ja sen sisällöstä. Organisaation koosta ja tarpeista riippuen myös tavat säilyttää suunnitelmaa vaihtelevat. Esimerkkejä säilytystavoista ovat fyysinen kopio, muistitikku ja pilvipalvelu. Hyvä vaihtoehto on säilyttää suunnitelmaa useammalla eri tavalla (Hiles 2014, 290). Jokaisessa säilytystavassa on omat hyvät ja huonot puolensa, joita organisaation tulee punnita päättäessään suunnitelman säilytyspaikasta. Säilytys sähköisessä muodossa lienee helpointa, mutta tällöin kysymykseen tulevat turvallisuuden ja luottamuksellisuuden säilyttäminen, sekä mahdollisuus nopeasti tulostaa suunnitelma, jos sitä kriisin hetkellä tarvitaan (Hiles 2014, 290). Tärkeää on myös se, että vain erikseen määritellyt henkilöt voivat muokata suunnitelmaa, eikä siitä ole levityksessä eri versioita (Hiles 2014, 290).

Jatkuvuussuunnitelmaan on tarpeen palata säännöllisesti ja varmistaa sen paikansäilyvyys. Henkilöt ja yhteystiedot muuttuvat, ja organisaatio voi kokea muutoksia, jotka vaikuttavat suunnitelman sisältöön (Hiles 2014, 288). Suunnitelma on hyvä päivittää aina ennen sen testaamista, jotta testi ei epäonnistu ainoastaan siksi, ettei suunnitelma ollut ajan tasalla (Hiles 2014, 288).

Jokaisen harjoituksen tai testin jälkeen on myös hyvä kerätä niihin osallistuneet ihmiset kasaan, ja käydä tilanne yhdessä läpi. Osallistujat voivat antaa palautetta harjoituksen kulusta, ja kertoa mitä oppivat. Näiden kommenttien pohjalta suunnitelmaa voidaan hioa ja parantaa (Elder & Elder 2019, 97).

## 2.5 Viestintä

Koska tarve kommunikaatiolle ja viestinnälle syntyy välittömästi kriisin synnyttyä, on mietittävä hyvin etukäteen, miten henkilöstölle ja muille sidosryhmille viestitään. Joissain tilanteissa kaikki viestinnän välineet eivät ole saatavilla, puhelinverkot voivat olla ylikuormittuneita tai linjat voivat olla alhaalla, joten on mietittävä vaihtoehtoisia tapoja saada yhteys kaikkiin tarvittaviin tahoihin. (Elder & Elder 2019, 82). Toisaalta viestintää tarvitaan myös ennen kriisejä. Itse jatkuvuussuunnitelmasta tulee viestiä henkilöstölle, ja auttaa heitä ymmärtämään sen sisältö, jotta he osaavat käyttää sitä hätätilanteessa.

Hyvässä viestintäsuunnitelmassa on lueteltuna kaikki tarvittavat yhteystiedot mukaan lukien työntekijät, toimittajat ja muut organisaatiolle tärkeät kontaktit (Elder & Elder 2019, 82-83). Koska eri sidosryhmät vaativat erilaista tietoa eri aikoihin, on hyvä eritellä strategioita ja tapoja, joilla näitä sidosryhmiä informoidaan (Elder & Elder 2019, 86). Tärkeitä kysymyksiä, joita ihmiset miettivät ovat esimerkiksi mitä tapahtui, missä ja milloin, kuinka laajasta tilanteesta on kyse sekä miten tämä vaikuttaa minuun.

Yksi osa viestintäsuunnitelmasta kannattaa keskittää medialle. Elder ja Elder neuvovat viestimään kriisistä mahdollisimman nopeasti, sillä huhut leviävät äkkiä (2019, 87). Tähän kuitenkin vaikuttaa kriisin laajuus suuresti. Toimitilan tuhoava

tulipalo herättää todennäköisesti enemmän spekulatioita kuin lyhytaikainen sähkökatko. Kun organisaatio itse ennakoi ja antaa tietoa medialle oma-aloitteisesti, yleisö ajattelee, ettei organisaatiolla ole mitään salattavaa. Jotta viestintä pysyy hallinnassa eikä organisaatio erehdy antamaan ristiriitaista tietoa, on hyvä antaa vain yksi yhteystieto, joka antaa tarvittaessa lisätietoja (Burtles 2017, 262).

### 3 CASE

#### 3.1 Yrityksen lähtötilanne

Andrew Hilesin mukaan matalimmalla kypsyyden tasolla, kun puhutaan jatkuvuuden hallinnasta, on organisaatiolla yleisiä suunnitelmia esimerkiksi tulipalon varalle tai muille yleisille uhkakuville, joita organisaatio voi kohdata (2014, 9). Kohdeyrityksen suhteen lähtötilanne on hyvä, ja matalin taso on selvästi ylitetty. Olemassa on jo paljon materiaalia ja ohjeistuksia, joita vuosien varrella on tehty.

Kohdeyrityksessä on jo aikaisemmin kiinnitetty huomiota kriisitilanteisiin ja riskienhallintaan noudattamalla sekä konsernin toimintatapoja että Suomen lakeja. Työturvallisuuslain mukaisesti on toteutettu esimerkiksi pelastautumissuunnitelma ja saatavilla on ensiapu- ja pelastusvälineistöä sekä ohjeistusta niiden käyttöön. Konsernin ohjeiden mukaisesti kohdeyrityksessä on lisäksi perustettu kriisinhallintatiimi, joka on päävastuussa kriisitilanteiden hallitsemisesta ja muun henkilöstön tiedottamisesta kriisien aikana.

Riskienhallintaan liittyen kohdeyrityksessä on tehty laajat prosessikuvaukset, joista on nähtävillä kunkin prosessin toiminnot ja yhteydet muihin prosesseihin ja sidosryhmiin. Näiden ohella prosesseista on saatavilla myös riskianalyysijä, jotka on toteutettu konsernin mallin mukaisesti. Nämä analyysit on tehty parin viime vuoden aikana, ja niitä on tarkoitus päivittää säännöllisesti. Osaa riskiarvioista on jo päivitetty ensimmäisten versioiden jälkeen. Niiden analyysien nykytilanne, joita ei vielä ole päivitetty, olisi syytä varmistaa lähitulevaisuudessa. Koska kyseiset analyysit olivat suht tuoreita, eikä kohdeyrityksessä ollut tapahtunut suuria muutoksia näiden analyysien valmistumisen jälkeen, ei uusia riskianalyysijä pelkästään jatkuvuuden hallintaa varten lähdetty tekemään. Riskianalyysihin tulevaisuudessa tehtävät muutokset päivitetäisiin kuitenkin myös jatkuvuussuunnitelmaan.

Riskianalyyseissä oli käytetty perinteistä numeerista arviointia. Ennalta määritellyn asteikon mukaisesti jokaisen riskin kohdalla arvioitiin vaikutuksen vakavuutta,

riskin toteutumisen todennäköisyyttä sekä sitä kuinka todennäköisesti riski onnistuttaisiin havaitsemaan ja/tai estämään. Kun annetut arvot kerrottiin keskenään, saatiin hahmoteltua riskimatriisi. Tulosten ymmärtämisen helpottamiseksi oli käytetty värikoodausta, jossa vihreä oli hyväksyttävällä tasolla, keltainen tarkoitti asian tarkkailua ja punainen toimenpiteisiin ryhtymistä. Tällainen toimintatapa on tyypillinen, ja esimerkiksi Ilmonen, Kallio, Koskinen ja Rajamäki esittelevät vastaavaa riskien analysointimenetelmää (2016, 111-112).

### **3.2 Sertifikaatit**

Kohdeyrityksellä on tällä hetkellä kolme sertifikaattia, joista yksi on laadunhallintaan liittyvä ISO 9001:2015, joten riskeihin ja niiden hallintaan on yrityksessä paneuduttu tästäkin näkökulmasta. Sertifiointi edellyttää auditointia, joka varmistaa sen, että tarpeelliset dokumentit ovat ajan tasalla ja käytäntöjä muutetaan parannusehdotusten mukaisiksi.

Vaikka tarvetta uusille sertifikaateille ei tällä hetkellä ole, voi tilanne muuttua asiakkaiden vaatimusten tai toiveiden seurauksena. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, ei jatkuvuuden hallintajärjestelmiin liittyvä ISO 22301 ole vielä saavuttanut suurta suosiota, mutta nykyisessä maailmantilanteessa yritysten kiinnostus korostaa häiriötilanteisiin varautumista voi nousta.

### **3.3 Tarve jatkuvuussuunnitelmalle**

Tarve jatkuvuussuunnitelman laatimiselle lähti konsernilta. Vaikka riskienhallintaan ja yleisiin pelastautumissuunnitelmiin oli panostettu jo aikaisemmin, oli selvää, etteivät ne sisältäneet jatkuvuuden hallinnan näkökulmaa, eli sitä miten kohdatuista häiriötilanteista voidaan palautua normaalin liiketoiminnan pyörittämisen tasolle. Konsernin asettamien ohjeiden mukaisesti oli käsiteltävä jatkuvuutta eri näkökulmista, joiden määrä ja laajuus vaihtelivat yrityksen koon mukaan. Kaikille yhteisenä vähimmäisvaatimuksena oli kartoittaa kriittiset prosessit tietotekniikan osalta, tunnistaa näitä prosesseja uhkaavat riskit sekä tavat, joilla niitä voitaisiin ehkäistä ja miten toiminta voidaan palauttaa normaaliksi, jos yksi tai useampi riski

toteutuu. Näiden lisäksi tuli varmistaa, että yrityksellä on olemassa pelastautumissuunnitelma.

Vaikka jatkuvuussuunnitelman laatiminen oli konsernin antama ohjeistus, on aihe muutenkin ajankohtainen ja tarpeellinen. Covid-19 pandemia muutti maailmaa nopeasti, ja organisaatiot joutuivat keskelle uutta toimintaympäristöä. Tilanteen kehittyminen vaati nopeita päätöksiä, ja esimerkiksi äkillistä siirtymistä etätöihin. Järjestelmät ja työntekijöiden joustavuus joutui koetukselle, kun tapa työskennellä muuttui oleellisesti lyhyen ajan sisällä. Jatkuvuussuunnitelman laatimalla organisaatio voi etukäteen suunnitella millaisiin toimenpiteisiin se ryhtyy, jos liiketoiminta häiriintyy syystä tai toisesta.

### **3.4 Tavoitteet**

Tarkoituksena on parantaa kohdeyrityksen jatkuvuuden hallintaa luomalla jatkuvuussuunnitelma, joka vastaa sekä konsernin määräyksiä että kohdeyrityksen omia tarpeita. Kohdeyritys toivoi mahdollisimman tiivistä suunnitelmaa, jonka jokainen jaksaisi lukea läpi ja jonka päivittäminen olisi mahdollisimman helppoa. Perusteluna tälle toiveelle oli jo olemassa olevien ohjeistuksien runsas määrä, sekä ajatus siitä, että turhan laaja ohjeistus vain unohtuu arkistoihin. Myös konsernin omassa jatkuvuussuunnittelua koskevassa ohjeistuksessa oli maininta siitä, että suunnitelmaan kannattaa ottaa käytännön näkökulma, ja välttää turhaa byrokratiaa. Perusteluna tiiviille suunnitelmalle voidaan pitää myös sitä, että kriisin aikana tuskin on aikaa selata monikymmensivuista ohjetta, vaan toimenpiteisiin on voitava ryhtyä nopeasti.

Jatkuvuussuunnitelma sisältää tässä tapauksessa kokoavan ohjeistuksen, jonka luettuaan lukija saa yleiskäsityksen kohdeyrityksen jatkuvuuden hallinnasta. Ohjeistuksessa käydään läpi mitä jatkuvuuden hallinta ja kaikki siihen liittyvät käsitteet tarkoittavat, mistä kaiken tärkeän materiaalin voi helposti löytää ja miten vastuut ja roolit kohdeyrityksessä jakaantuvat. Tätä ohjetta tukemaan laaditaan erillisiksi tiedostoiksi kriittisten prosessien määrittely, riskien kartoitus sekä toipumissuunnitelma. Tämä suunnitelma laaditaan konsernin ohjeiden, yrityksen materiaalien sekä jatkuvuussuunnitteluun liittyvän teorian avulla.

Kohdeyrityksessä tietotekniikan osalta jatkuvuussuunnitelma oli jo tehty, ja se päivitettiin tämän projektin aikana. Näin ollen keskityttiin miettimään liiketoimintariskejä ja niistä palautumista muista kuin tietoteknisistä näkökulmista.

### 3.5 Konsernin ohjeistus

Koska jatkuvuussuunnitelman tekeminen oli konsernin linjaus, oli suunnitelman tekemiseen annettu raamit ja vähimmäisvaatimukset, joita tuli noudattaa. Konsernilla oli valmiit Word ja Excel -pohjat itse suunnitelmaa sekä analyysyjä varten, joita sai halutessaan käyttää. Konserni kuitenkin painotti mahdollisuutta suunnitella kaikki materiaalit kokonaan itse, ja ohjeisti kohtelevaan valmiita pohjia yleisinä ohjenuorina. Kohdeyrityksessä oli aikaisemminkin käytetty konsernin tarjoamia mallipohjia, ja tehty niihin vain pieniä muokkauksia. Näin ollen tuntui loogiselta hyödyntää tässäkin tapauksessa valmiita pohjia, jotta yhteneväisyys eri raporttien välillä säilyisi.

Suunnitelman tekemiseen oli lyhyt ohjeistus, jossa suunnitelmalle annettiin kolme erilaista laajuusvaihtoehtoa A, B ja C, joista A oli laajin ja C suppein. Tarve suunnitelman laatimisesta oli syntynyt osana sisäistä tarkastusta, mutta siinä yhteydessä haluttua laajuutta ei ollut tarkemmin määritelty. Business Controller päätti, että suunnitelma rakennetaan vaihtoehdon B perusteella, sillä ensimmäinen vaihtoehto oli turhan suppea ja oli selvää, ettei yritys kuuluisi laajimpaan luokkaan. Kaikissa laajuusvaihtoehdoissa vaatimuksena oli sisällyttää tietotekninen näkökulma jatkuvuussuunnitelmaan, sekä laatia pelastautumissuunnitelma. Näiden lisäksi tuli pohtia, miten tappioita voitaisiin ehkäistä, eli mitä riskeille voisi tehdä. Vaatimukset kasvoivat asteittain, ja valitussa B luokassa suunnitelmaan tuli sisällyttää myös luonnonmullistuksiin ja sääolosuhteisiin liittyviä riskejä. Suurin ero näiden kaikkien luokkien välillä oli se, että ainoastaan laajimmassa luokassa suunnitelmaan piti sisällyttää myös liiketoiminnanvaikutusanalyysi.

Kohdeyrityksen toiveesta jatkuvuussuunnitelmaan päätettiin lisätä kuitenkin muitakin näkökulmia kuin vain tietotekniikka ja sääolosuhteet. Tietotekniikan osalta vastaava suunnitelma oli jo aikaisemmin luotu, ja pelkkien sääolosuhteiden käsittely ei olisi riittänyt tarjoamaan kohdeyritykselle suojaa liiketoiminnan häiriöitä



vastaan. Tavoitteeksi asetettiin kattaa koko liiketoiminta, eli prosessit, toimitilat ja henkilöstö.

Projekti mukaili pitkälti aikaisemmin mainittua Elderin ja Elderin kuvailemaa kymmenvaiheista polkua, jonka aikana jatkuvuussuunnitelma luodaan (2019, 23-24). Ensimmäisenä mainitaan johtoryhmän tuen hankkiminen. Koska kyseessä oli konsernin edellyttämä projekti, oli johtoryhmän pakko sitoutua suunnitelman aikaansaamiseen. Projekti oli määrätty Business Controllerille, jonka oli tarkoitus suunnitelman valmistumisen jälkeen olla vastuussa sen päivittämisestä. Kohdeyrityksessä jatkuvuuden hallintaan haluttiin suhtautua avoimin mielin, ja siinä nähtiin paljon mahdollisuuksia. Suunnitelmalle asetetut minimitavoitteet haluttiin ylittää, ja kohdeyritykselle oli tärkeää, että suunnitelmassa näkyisivät myös kaikki heidän toivomansa näkökulmat. Koska jatkuvuussuunnitelmasta haluttiin selkeästi kohdeyritykselle personoitu versio, voidaan ajatella, että projektille oli annettu täysi tuki. Tämän lisäksi kohdeyrityksessä varmistettiin, että saatavilla oli kaikki mahdollinen materiaali, jota suunnitelman luomisessa voitaisiin tarvita.

### **3.6 Casen aloitus**

Projekti lähti liikkeelle keskustelemalla Business Controllerin kanssa. Jatkuvuussuunnitelman luomista käytiin läpi yleisellä tasolla, ja listattiin yrityksen toiveita ja tarpeita. Yhtenä toiveena oli, että jokaiseen palautumisstrategiaan jätettäisiin liikumavaraa, jotta jokaista mahdollista häiriötilannetta voitaisiin arvioida erikseen ja toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Pitkät ja yksityiskohtaiset palautumisstrategiat saattaisivat myös tehdä jatkuvuussuunnitelmasta raskaan ja vaikean seurattavan, jolloin sen tuoma lisäarvo saattaisi hävitä. Suunnitelman rakentamista tuli siis lähestyä päätöksentekoperusteisesta näkökulmasta, jossa yksityiskohtaisten toimintaohjeiden sijaan tehdään ratkaisuja häiriötilanteen aikana (Hiles 2014, 248).

Tämän lisäksi esille nousi myös jatkuvuussuunnitelman tulevaisuus. Koska kyseessä on jatkuva prosessi, jossa jatkuvuuden hallinta otetaan osaksi kohdeyrityksen toimintaa, on suunnitelmaa myös päivitettävä säännöllisesti. Tämän päivittämisen tulee olla mahdollisimman helppoa ja tehokasta. Tätä ajatusta tukien

valmiin suunnitelman tulee sopia kohdeyrityksen jo olemassa oleviin ohjeistuksiin esimerkiksi rakenteeltaan, jotta lukija hahmottaa suunnitelman nopeasti.

Kohdeyrityksen määriteltyä omat tarpeensa suunnitelmaa koskien oli aika siirtyä keräämään tietoa ja tutustumaan saatavilla olevaan materiaaliin syvällisemmin. Tietoa jatkuvuuden hallinnasta ja jatkuvuussuunnitelman luomisesta koottiin pääosin kirjallisuuden kautta. Kerätty teoriapohja antoi hyvän lähtökohdan ymmärtää konsernin antamia ohjeistuksia, ja yhdistää tähän myös kohdeyrityksen esittämät toiveet ja tarpeet. Konsernin antamat ohjeistukset ja muut materiaalit oli koottu niin, että lukijan oletettiin ymmärtävän jotain jatkuvuuden hallinnasta jo ennestään. Perusajatus ja termit kyllä käytiin läpi, mutta lyhyisiin ohjeisiin ei ollut mahdutettu syvällisiä analyysyjä ja perusteluita jatkuvuuden hallinnalle tai jatkuvuussuunnittelulle.

Konsernin intrasivuilla saatavilla on myös muiden toimipisteiden tekemiä jatkuvuussuunnitelmia, joskaan näiden oikeellisuudesta tai riittävydestä ei ollut tietoa. Niistä kuitenkin oli nähtävillä, miten konsernin antamia ohjeita oli tulkittu ja muokattu. Tarjolla oli useita erilaisia tulkintoja ja laajuudeltaan eri tasoisia suunnitelmia. Tämä kuitenkin johtui toimipisteiden erilaisuudesta. Joillain toimipisteillä saattoi esimerkiksi olla omaa tuotantoa, jotkin keskittyivät vain myyntiin ja koska kyseessä on kansainvälinen konserni, on selvää, että jokaisessa laaditussa suunnitelmassa näkyy myös kohdemaan asettamat vaatimukset. Näin ollen näitä muiden toimipisteiden laatimia ohjeistuksia saattoi käyttää oikeastaan vain inspiraationa ja yleisenä mallina.

Jatkuvuussuunnitelman tehdäkseen, on tiedettävä laajasti kohdeyrityksen toiminnasta ja prosesseista. Saatavilla oli prosessikuvaukset, joista sai kattavasti tietoa jokaisesta prosessista ja niiden tehtävistä. Prosessit on kuvattu prosessin kulku-tasolla. Tällä tasolla kaaviosta on nähtävillä eri työvaiheet, näiden osaprosessit ja toiminnot sekä niiden väliset yhteydet. Myös prosessiin liittyvät toimijat ovat kuvattuna rooleineen (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 34). Näiden kuvausten pohjalta on helposti hahmotettavissa kohdeyrityksen koko toiminta, ja eri prosessien yhteydet toisiinsa. Kuvausten avulla pystyi muodostamaan kronologisen aikajanan, jolle prosessit vaiheineen saattoi asettaa.

Projektia aloitettaessa ei ollut täysin selvää, mitä kaikkea tarpeellista materiaalia on jo olemassa, joten niiden etsimiseen ja kartoittamiseen kului aikaa. Materiaalia etsiessä havaittiin myös se, että tiedostoja oli tallennettu useampiin paikkoihin, eikä niitä ollut keskitetty minkään tietyn hakusanan tai kansion alle. Tämän seurauksena tavoitteeksi tuli myös kaiken jatkuvuuden hallintaan liittyvän materiaalin keskittäminen jatkuvuussuunnitelmaan, jotta tieto olisi nopeasti ja helposti saatavilla.

Varsinaista projektitiimiä ei muodostettu. Business Controller esitti yrityksen tarpeet ja toimi yhteyshenkilönä konsernin puolelle. Itse suunnitelman tekeminen oli minun vastuullani. Heti alussa kuitenkin sovittiin, että jos tarvetta ilmenee, niin suunnitelman luomisessa voidaan hyödyntää myös muita yrityksen työntekijöitä. Projektia aloitettaessa mahdollisuutena pidettiin uusien riskianalyyysien tekemistä, joka vaatisi myös muiden työntekijöiden työpanosta. Näitä työntekijöitä voitaisiin myös tarvittaessa käyttää apuna esimerkiksi palautumisstrategioita valittaessa, jos niiden kanssa kohdattaisiin haasteita.

Erillistä jatkuvuuden hallintatiimiä ei myöskään valittu, sillä kohdeyrityksessä oli jo olemassa oma tiimi kriisitilanteiden varalle, ja tämä samainen tiimi toteuttaisi tarvittavat toimenpiteet myös jatkuvuuden hallinnan kannalta, jos kohdeyritys jonkin häiriötilanteen kohtaisi.

### **3.7 Jatkuvuussuunnitelman sisältö**

Suunnitelmaan päätettiin ohjeiden mukaan sisällyttää kriittisten prosessien arviointi, riskien kartoittaminen, tappioiden ennaltaehkäisy sekä pelastautumis- ja toipumissuunnitelma. Konsernin tarjoamaa mallipohjaa oli tarkoitus muokata sopivaksi, ja miettiä lopullista suunnitelman jäsentelyä projektin edetessä.

Kriittiset prosessit, riskit ja toipumissuunnitelma laadittiin Exceliin. Konserni tarjosi tätä mallipohjaa, ja se todettiin toimivaksi vaihtoehdoksi varsinkin, kun valmista suunnitelmaa oli tarkoitus säilyttää sähköisesti. Exceliin olisi myös todella helppo tehdä lisäyksiä ja muutoksia, jolloin suunnitelman päivittäminen onnistuisi

tehokkaasti. Tarpeettomiksi havaittuja kohtia voitaisiin kokonaan poistaa, yllivievata tai muuten merkitä, jotta lukija heti huomaisi, ettei niitä tule huomioida.

Ensimmäiselle välilehdelle Exceliin tuli määritellä kohdeyrityksen kriittiset prosessit sekä näiden aliprosessit. Samalla tuli määritellä seuraukset, jos kyseinen prosessi keskeytyisi. Toisella välilehdellä keskityttiin määrittelemään riskitekijöitä, jotka voisivat keskeyttää kriittisten prosessien toiminnan ja johtaa aikaisemmin määriteltyihin seurauksiin. Jokaiselle keskeytykselle oli asetettava palautumisstrategiat, joita seuraamalla prosessi tai sen osa pyrittäisiin palauttamaan halutulle tasolle. Kolmannella välilehdellä keskityttiin määrittämään tapoja, joilla riskitekijöiden toteutumista voitaisiin estää tai minimoida.

Excel tuli liittää osaksi itse jatkuvuussuunnitelmaa, jossa määriteltäisiin suunnitelman tavoitteet ja tarkoitus, sekä käytäisiin läpi kohdeyrityksen yleiset toimintatavat ja selitettäisiin lyhyesti sanallisesti mitä Exceliin on kuvailtu. Tarkoitus oli, että jokainen saisi kirjallisesta ohjeistuksesta yleiskuvan tavoista, joilla kohdeyritys jatkuvuuden hallintaa toteuttaa. Tarkemmat prosessikohtaiset analyysit olisivat erillisessä Excel-tiedostossa, jonka avulla jokainen voisi perehtyä aiheeseen tarkemmin. Toimimalla näin varsinainen kirjallinen jatkuvuussuunnitelma pysyisi maltillisen mittaisena, ja kynnyks sen lukemiseen ei nousisi liian korkeaksi. Valmis suunnitelma on tarkoitus esitellä henkilöstölle, jolloin sen rakenne ja toimintaperiaate käydään läpi ja varmistetaan että kaikki ymmärtävät, että suunnitelmaan kuuluu myös erillinen tiedosto.

Tietoja näihin luotaviin analyysihin kerättiin kohdeyrityksen omista riskianalyysistä ja prosessikuvauksista, sekä luetusta kirjallisuudesta. Kriittisten prosessien yhteyteen määriteltiin alustavasti myös liiketoimintavaikutusanalyysia, mutta koska sitä ei vaadittu, sitä ei tehty kaikilta osin valmiiksi. Euromääräisiä vaikutuksia ei määritelty, mutta niitä on helppo lisätä, jos kohdeyritys myöhemmin haluaa laajentaa suunnitelmaa. Nyt keskityttiin täyttämään konsernin ja kohdeyrityksen asettamat vaatimukset ja luomaan pohjaa jatkuvuuden hallinnan kulttuurille.

### 3.8 Kriittiset prosessit ja riskianalyysi

Aikaisemmin luotuja riskianalyysejä tarkemmin tutkailtua huomattiin, että niiden pohjalta suunnitelma olisi mahdollista luoda, mutta analyysien ajankohtaisuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Business Controllerin kanssa keskusteltiin uusien analyysien tekemisen tarpeellisuudesta. Todennäköistä oli, että jos uusia riskianalyysejä lähdetäisiin teettämään, olisivat ne hyvin samankaltaisia kuin jo olemassa olevat analyysit. Koska nämä analyysit olivat suht tuoreita, eikä organisaatiossa ollut tapahtunut suuria muutoksia analyysien valmistumisen jälkeen, koettiin ne riittävän ajantasaisina ja luotettavina. Kohdeyrityksessä oli myös sovittu, että kyseisiä analyysejä tulisi päivittää säännöllisesti aina tarpeen mukaan. Tämä ohjeistus tuki entisestään ajatusta siitä, että nykyisiä analyysejä voitaisiin käyttää jatkuvuussuunnitelman luomisessa. Koko prosessin ajan kuitenkin pidettiin mahdollisuutena sitä, että uudet analyysit voitaisiin teettää, jos nykyiset tiedot osoittautuisivat puutteellisiksi.

Varsinaista riskien tunnistamista ei siis tehty, vaan päädyttiin analysoimaan nykyistä materiaalia. Analyyseihin perehdyttiin ja niistä lähdettiin etsimään yhtäläisyyksiä. Jotkin riskit, kuten jonkin ohjelman tai järjestelmän toimimattomuus toistuivat monessa kohdassa. Näihin toistuviin mainintoihin sekä riskeistä tehtyihin todennäköisyys- ja vakavuusarvioihin tutustumalla saatiin muodostettua yleiskuva siitä, mitä suunnitelmassa tulisi käsitellä. Koska suunnitelmasta ja sen liitännäisistä oli tarkoitus tehdä mahdollisimman kevyitä ja helposti luettavia, päätettiin jättää listaamatta vihreän tason riskit, jotka olivat todennäköisyyksiltään ja vaikutuksiltaan sellaisia, ettei niitä pidetty liiketoimintaa uhkaavina tekijöinä.

Tätä päätöstä voidaan peilata yrityksen riskinottohalukkuuteen, josta puhutaan yleensä silloin kun mietitään mitä riskeille tehdään. Annetaanko niiden olla, siirretäänkö, poistetaanko tai yritetäänkö riskiä minimoida. Tässä tapauksessa kohdeyritys on valmis ottamaan sen riskin, että jos tällainen matalan todennäköisyyden ja pieniä vahinkoja aiheuttava riski toteutuu, niin toiminta onnistutaan palauttamaan normaaliksi ilman ennalta määriteltäviä ohjeita. Kohdeyritys oli myös selvästi halukkaampi päätöksentekoon perustuvaan menettelytapaan, jossa tilanteita ratkaistaan tekemällä päätöksiä ennalta määritellyissä kohdissa. Voidaan

ajatella, että tällaisissa pienissä riskeissä ensimmäinen vaihe, jossa päätöksiä tarvitsee tehdä, on heti kun riski on toteutunut ja havaittu.

Apua riskien tunnistamiseen ja niiden analysointiin haettiin myös konsernin omista materiaaleista. Näissä materiaaleissa oli mainittu kaikki näkökulmat, jotka suunnitelmaan tuli sisällyttää, ja niiden ympärille haettiin kohdeyrityksen omia piirteitä. Materiaaleihin oli kerätty joitain esimerkkejä riskeistä, joita kartoituksessa saattaisi esiintyä, mutta niistä vain osa sopi kohdeyritykseen. Syynä tähän oli se, että konsernin materiaalit oli rakennettu yleisellä tasolla, ja niissä oli otettu huomioon kansainväliset näkökulmat, jotta mahdollisimman moni toimipiste saisi niistä apua. Riskejä, jotka eivät sopineet kohdeyritykseen olivat esimerkiksi hurrikaanien aiheuttamat tuhot, sillä niitä ei kohdeyrityksen toimialueella esiinny.

Riskien kartoituksessa hyödynnettiin myös Suomen kansallista riskiarviota vuodelta 2018, ja erityisesti Satakunnan alueellista riskiarviota. Alueellisessa kartoituksessa on kartoitettu tapahtumia, joilla on alueellinen merkitys, sekä kuvailtu näille tapahtumille altistavia tekijöitä todennäköisyyksineen. Satakunnassa huomiota tulee kiinnittää muun muassa Olkiluodon ydinvoimalaitokseen ja tulva-alueisiin (Satakunnan alueellinen riskiarvio 2018, 1).

Kohdeyrityksessä oli jo aikaisemmin määritelty pää- ja tukiprosessit, mutta tätä suunnitelmaa varten prosesseja tiivistettiin ja jaoteltiin paremmin jatkuvuuden hallinnan näkökulmaan sopiviksi. Esimerkiksi myynnin ja tilausten käsittelyn yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi, kun kohdeyrityksen omissa materiaaleissa ne oli alun perin määritelty kahdeksi erilliseksi osaksi. Suunnitelmasta saatiin näin selkeämpi ja tiiviimpi. Tiivistetyille kokonaisuuksille aliprosessit oli helppo määrittellä, ja niitä saattoi lähteä käsittelemään yksityiskohtaisemmin.

Muita pääprosesseja siirrettiin tässä yhteydessä myös aliprosesseiksi, sillä jotkin määritellyt pääprosessit olivat niin pieniä kokonaisuuksia, ettei niille olisi saatu muodostettua aliprosesseja. Näin kriittisten prosessien määrittelystä saatiin selkeä kokonaisuus, josta kuitenkin oli hahmotettavissa myös kohdeyrityksen alkuperäinen prosessien jako. Kohdeyrityksessä tukiprosesseja oli määritelty useampia, mutta myös ne olivat niin tiiviitä kokonaisuuksia, että ne toimivat paremmin

yhtenä kokonaisuutena tässä suunnitelmassa. Aliprosesseiksi määriteltiin jokainen yksittäinen tukiprosessi. Kriittisten prosessien ohelle nostettiin myös henkilöstö sekä avainasemassa olevat toimittajat, sillä näilläkin on keskeinen merkitys liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta.

Riskien analysointia ja listaamista jatkettaessa huomattiin, että monet riskit, kuten sähkökatkot tai tulipalot tarvitsivat oman yläotsikkonsa, oman pääprosessin, johon nämä tapahtumat vaikuttivat eniten. Tämän vuoksi päädyttiin ottamaan vielä yksi kriittinen prosessi, infrastruktuuri mukaan listaukseen. Kuvassa 3 on nähtävillä lopulliset jatkuvuussuunnitelmaa varten määritellyt kriittiset prosessit, joita lopulta saatiin viisi kappaletta. Lisäämällä infrastruktuurin omaksi kokonaisuudekseen voitiin välttää turhaa toistoa, sillä monet riskit vaikuttivat kaikkien prosessien toimintaan. Esimerkiksi sähkökatko tulisi mainita lähes jokaisen prosessin kohdalla erikseen, joten järkevämmäksi vaihtoehdoksi muodostui koota yhteen kaikki kohdeyrityksen toimitiloja uhkaavat tekijät. Näin tiedostoa saatiin tiivistettyä, eikä lukija joudu moneen otteeseen lukemaan samoja palautumisstrategioita.

Infrastruktuurin yhteydessä käsiteltiin myös sääolosuhteiden ja luonnonkatastrofien mukanaan tuomia riskejä, sillä konsernin ohjeistuksessa oli vaatimus ottaa kantaa niihin ja tehdä palautumissuunnitelma myös tällaisille tilanteille. Luonnonkatastrofeille päädyttiin tekemään yksi yhteinen ohjeistus monen erillisen sijaan, sillä pääpiirteittäin riskit ovat samankaltaisia ja niistä toipuminen etenee samoja askelia, oli rakennus kärsinyt tuhoja sitten tulvan tai ukkosmyrskyn seurauksena. Joka tapauksessa tilanne on aina arvioitava erikseen ja järjestettävä tarvittaessa väliaikainen työskentelytila tai ohjattava työntekijät etätöihin. Toipumiseen kuuluu myös vahinkojen laajuuden selvittäminen ja tarpeen mukaan uusien laitteiden hankkiminen.

Sales & Order execution
Key Suppliers
Support processes
Infrastructure
Personnel

KUVA 3. Kriittiset prosessit

Näille pääprosesseille määriteltiin aliprosessit, yritystoiminnan kannalta tärkeät vaiheet aikajärjestyksessä. Tämä tieto kerättiin pääosin jo aikaisemmin tehtyjä prosessikuvioita tiivistämällä ja muokkaamalla. Jotta jatkuvuussuunnitelma pysyisi maltillisen mittaisena, päädyttiin karsimaan pienimmät välivaiheet pois. Ne voitaisiin lisätä suunnitelmaan helposti myöhemmin, jos tälle koetaan tarvetta. Myynnin ja tilausten käsittelyn alle listattiin loppujen lopuksi 6 aliprosessia ja tukiprosessien alle 5. Muut prosessit olivat tiiviimpiä, ja esimerkiksi henkilöstön alle aliprosesseiksi määriteltiin sisäinen ja ulkoinen henkilöstö, ja infrastruktuurin alle kohdeyrityksen toimitilat. Aliprosessien määrä vaihteli suunnitelmaa rakennettaessa, mutta lopulta siitä saatiin sujuva kokonaisuus, joka oli nopeasti hahmotettavissa.

Excel-tiedoston ensimmäiselle välilehdelle koottiin nämä pää- ja aliprosessit. Tämän lisäksi jokaiselle prosessin osalle määriteltiin muun muassa vastuuhenkilö ja mahdolliset seuraukset, jotka prosessin keskeytymisestä voisivat aiheutua. Rakenteeltaan tämä kriittisten prosessien määrittely mukailee taulukkoa 1, tosin siitä on materiaalin salaisuuden vuoksi jätetty osia pois. Tyhjä pohja on nähtävillä liitteissä, tosin siitäkin on poistettu sarakkeita, sillä niissä viitataan suoraan kohdeyritykseen. Kuvassa on nähtävillä vain yhden kriittisen prosessin kuvauksen eteneminen. Ensimmäiseen sarakkeeseen merkitään mistä kriittisestä pääprosessista on kyse, ja toiseen sarakkeeseen merkitään aliprosessit. Seuraavassa sarakkeessa kuvataan, kuka on vastuussa kyseisen aliprosessin toiminnasta, ja missä tämä toiminta tapahtuu. Lopuksi määritellään mitä tapahtuu, jos prosessi syystä tai toisesta keskeytyy.

Tämä prosessien määrittely ja muun pohjatiedon kerääminen on oleellinen osa jatkuvuussuunnittelua. Elder ja Elder määrittelevät tiedon keruun kolmanneksi vaiheeksi jatkuvuussuunnitelman rakentamisessa. Kohdeyrityksessä lähtökohdat olivat hyvät, sillä liiketoimintaa oli tarkasteltu jo aikaisemmin ja tehty tarkkoja kuvauksia siitä, miten eri prosessit toimivat ja etenevät. Tämän vuoksi tiedon keruun ohella analysoitiin samalla myös prosesseja, jonka Elder ja Elder ovat määritelleet neljänneksi vaiheeksi (2019, 24). Kriittisten prosessien sekä niiden aliprosessien määrittely sujui helposti, ja näille oli myös helppo määritellä vastuuhenkilöt sekä paikat, joissa kyseinen prosessi tai sen osa toimi. Tämän lisäksi



määriteltiin asioita, joita ei tässä mainita liikesalaisuuksien vuoksi. Nämä määritellyt seikat liittyivät suoraan kohdeyritykseen ja konserniin sekä näiden väliseen suhteeseen.

#### TAULUKKO 1. Kriittisten prosessien määrittely

critical process 1	Subprocess 1	location, process owner/responsible people etc	Consequences if process gets interrupted
	Subprocess 2	location, process owner/responsible people etc	Consequences if process gets interrupted
	Subprocess n	location, process owner/responsible people etc	Consequences if process gets interrupted

Jatkuvuussuunnittelussa huomio kiinnitetään seurauksiin, eikä näiden seurausten aiheuttajilla periaatteessa ole merkitystä. Tärkeintä on selvittää strategiat, joiden avulla liiketoiminta onnistutaan palauttamaan halutulle tasolle. Riskienhallinnassa taas keskitytään miettimään, miksi jotain tapahtuu, ja miten näihin aiheuttajiin voidaan reagoida (McFee 2020). Konsernin tarjoamissa materiaaleissa haluttiin kuitenkin suunnata huomiota myös näiden syiden ja riskitekijöiden määrittelyyn. Jatkuvuuden hallinta ja riskienhallinta ovat lähellä toisiaan, ja molemmissa voidaan hyödyntää samoja materiaaleja. Ohjeistamalla miettimään syitä erilaisille ongelmille, konserni ehkä halusi ohjata jatkuvuussuunnitelman tekijää läpikäymään riskianalyysijä, joita konserni oli vaatinut jo aikaisemmin luotavaksi. Näiden riskianalyyysien pohjalta kerättiin tekijöitä, jotka voisivat prosesseja keskeyttää. Toisaalta palautumisstrategioita on helpompi lähteä määrittelemään, kun on rajannut ongelman aiheuttajaa jotenkin.

Palautumisstrategioita lähdettiin kehittämään pitäen mielessä kohdeyrityksen toimiva päätöksentekoon perustuva menettelytapa. Strategioista haluttiin joustavia, ja yksityiskohtaisten ohjeiden sijaan jätettiin tilaa myös kulloisenkin tilanteen arvioimiselle. Strategioita kerättiin pääosin kirjallisuuskatsauksen kautta, sekä tutustumalla muiden toimijoiden tekemiin jatkuvuussuunnitelmiin. Kohdeyrityksen omissa materiaaleissa oli määritelty yleisiä menettelytapoja ja toimintaohjeita, joita pystyi soveltamaan tähän tarkoitukseen. Myös joihinkin riskianalyysihin oli kirjattu millaisia toimenpiteitä riskien ehkäiseminen ja hallitseminen vaativat, ja näiden pohjalta johdettiin palautumisaskelia, joita tulisi noudattaa, jotta liiketoiminta saataisiin palautettua halutulle tasolle. Nämä palautumisstrategiat kerättiin

Excel-tiedoston toiselle välilehdelle. Usea eri syy saattoi johtaa yhteen ja samaan lopputulokseen. Tämän vuoksi joidenkin seurauksien kohdalla häiriön aiheuttajia oli määritelty useampia, ja jokaiselle näille aiheuttajille määriteltiin oma palautumisstrategia. Valitun strategian mukaan palautumisaskelia muodostui 1-6. Näillä askelilla ohjattiin esimerkiksi toimimaan vaihtoehtoisella tavalla sekä ottamaan yhteyttä eri tahoihin tiedon levittämiseksi tai avun saamiseksi.

Taulukossa 2 on nähtävillä, miten palautumisstrategiat rakennettiin. Ensimmäiseltä välilehdeltä kerätään prosessit ja niiden aliprosessit sekä seuraukset prosessin keskeytymisestä. Kolmannessa sarakkeessa mietitään, mikä voi aiheuttaa prosessin keskeytymisen, ja miten toiminta saadaan palautettua halutulle tasolle. Jokaiselle seuraukselle määritellään askel askeleelta oma palautumisstrategia, jota kuka tahansa osaa tulkita. Tyhjä pohja josta on poistettu sarakkeita jotka liittyvät kohdeyritykseen on opinnäytetyön liitteissä.

TAULUKKO 2. Palautumisstrategioiden määrittely

critical process 1	Subprocess 1	what causes disruption	Disruption consequence	Step 1	What needs to be done first
				Step 2	second
				Step n	etc
	Subprocess 2	what causes disruption	Disruption consequence		
	Subprocess n	what causes disruption	Disruption consequence		

Viimeinen välilehti liittyy riskeihin ja niiden väliseen yhteyteen kriittisten prosessien kanssa. Jokaisen aliprosessin yhteyteen listattiin kaikki siihen liittyvät riskit, kuten taulukossa 3 on nähtävillä. Nämä riskit määriteltiin edellisellä välilehdellä, jossa mietittiin tekijöitä, jotka prosessien keskeytymisen voisivat aiheuttaa. Nyt näille listatuille riskeille pyrittiin laatimaan ennakoivia toimenpiteitä, joilla riskien todennäköisyyttä voitaisiin pienentää tai poistaa riski mahdollisesti kokonaan. Riskeille tuli myös määritellä niiden todennäköisyys ja vakavuus haluamallaan tavalla. Kohdeyrityksessä riskianalyseissä oli käytetty viisiportaista asteikkoa, ja myös jatkuvuussuunnitelmassa kannattaa hyödyntää sitä selkeyden ja yhte-

neväisyyden saavuttamiseksi. Kun riskit oli arvioitu, voitiin ne järjestää tärkeysjärjestykseen, jossa ensimmäisenä on riski, jonka todennäköisyyden ja vaikutuksen kerroin on suurin.

TAULUKKO 3. Riskien määrittely

critical process 1	Subprocess 1	risks related to subprocess 1	How to prevent risk from happening?	probability, business impact, priority
		risks related to subprocess 1	How to prevent risk from happening?	probability, business impact, priority
		risks related to subprocess 1	How to prevent risk from happening?	probability, business impact, priority
	Subprocess 2	risks related to subprocess 2		
	Subprocess n	risks related to subprocess n		

Kohdeyrityksessä ei laadittu liiketoiminnanvaikutusanalyysiä, sillä sitä ei konsernin puolesta vaadittu. Valmiissa pohjissa kuitenkin säilytettiin mahdollisuus laajentaa suunnitelmaa helposti tällä analyysillä. Ensimmäisellä välilehdellä on omat sarakkeensa, joihin voidaan merkitä, millaisia kustannuksia aiheutuu, jos jokin prosessi tai sen osa on keskeytynyt, ja miten pitkään ilman näitä prosesseja voidaan jatkaa.

### 3.9 Kirjallinen suunnitelma

Kun kriittiset prosessit oli määritelty, ja näihin liittyvät uhat palautumisstrategioineen listattu, oli aika viimeistellä yksi yhtenäinen kokonaisuus, jonka voisi jakaa koko henkilöstölle. Suunnitelman tulisi antaa lukijalleen perustiedot, ja ohjata eteenpäin tiedostoihin, joista löytäisi tarkemmat yksityiskohdat ja kriittiset prosessit riskeineen. Suunnitelma päätettiin säilyttää sähköisessä muodossa kohdeyrityksen omassa tiedonhallintajärjestelmässä, johon kaikilla työntekijöillä on pääsy.

Samaisesta järjestelmästä on myös nopeasti nähtävillä dokumentin versiohistoria, sekä tieto siitä kuka muutoksia on milloinkin tehnyt. Dokumentin lukuoikeus annettiin kaikille, mutta muokkaamaan sitä pääsevät vain erikseen määritellyt henkilöt, jotta vältetään vahingossa tehdyt muokkaukset.

Kirjallinen suunnitelma alkaa johdannolla, jossa käydään lyhyesti läpi, millainen dokumentti on kyseessä ja mitkä sen tarkoitukset ovat. Koska dokumenttia säilytetään sähköisesti, on siihen helppo linkittää muutakin materiaalia. Tästä jatkuvuussuunnitelmasta haluttiin kokoava tiedosto, jonka kautta helposti ja nopeasti pääsisi käsiksi kaikkiin muihin tärkeisiin materiaaleihin kuten hätäpoistumissuunnitelmiin, joten linkitysmahdollisuutta haluttiin hyödyntää mahdollisimman paljon. Linkitetyistä tiedostoista kerättiin taulukko, jossa luki mikä tiedosto oli kyseessä ja suora polku tiedostonhallintajärjestelmään, josta saa auki viimeisimmän version kyseisestä tiedostosta. Johdannossa määritellään myös kaikki suunnitelmassa käytetyt termit, jotta sisältö olisi helposti ymmärrettävissä, vaikka lukija ei olisikaan perehtynyt jatkuvuussuunnittelun termistöön.

Seuraavassa osiossa keskitytään kertomaan kohdeyrityksen kriittisistä prosesseista, sekä tehdyistä riskianalyyseistä. Kaikkia riskejä ei lähdetty sanallisesti selittämään auki, vaan samaan yhteyteen liitettiin linkki luotuun Excel-tiedostoon, johon prosessit ja riskit oli koottu palautumisstrategioineen. Excel-pohjainen tiedosto on visuaalisempi ja nopeammin ymmärrettävissä, kuin pitkät sanalliset ohjeet ja kertomukset.

Kolmannessa kappaleessa puhutaan tarkemmin palautumisstrategioista yleisellä tasolla. Tarkoituksena on antaa perusohjeet, joiden mukaan henkilöstön tulisi toimia, jos jokin häiriö kohdataan. Kappaleeseen lisättiin myös kaikki tarpeelliset yhteystiedot, joita erilaisissa tilanteissa voitaisiin tarvita. Neljännessä kappaleessa kerrotaan mistä kohdeyrityksen pelastautumissuunnitelmat löytyvät, ja miten hätätilanteessa tulee toimia.

Viidenteen kappaleeseen on tarkoitus jatkossa kirjata toteutuneet häiriötilanteet, ja toimenpiteet, jotka niiden ratkaisemisen eteen on tehty. Näin tilanteisiin voidaan palata, ja käydä läpi toimenpiteiden vaikutuksia ja sitä, miten tilanne onnistuttiin ratkaisemaan. Analyysin ja arvioinnin avulla voidaan miettiä, miten jatkossa vastaavia tilanteita voitaisiin ehkäistä tai ratkaista tehokkaammin. Viimeisessä

kappaleessa kerrotaan miten ja koska suunnitelmaa tulisi päivittää. Mukaan on liitetty myös taulukko, johon tulee kirjata tehdyt muutokset, sekä päivitysajankohta, jotta lukija sen helposti näkee.

Kuvassa 4 on nähtävillä jatkuvuussuunnitelman lopullinen sisällysluettelo. Suunnitelma rakennettiin mahdollisimman tiiviiksi ja helposti ymmärrettäväksi. Jo aikaisemmin luoduista tiedostoista on mukaan liitetty pelastautumis- ja kriisisuunnitelma, IT-toipumissuunnitelma sekä alkuperäiset riskianalyysit. Näiden lisäksi löytyy henkilökunnan sekä tärkeimmät muiden sidosryhmien yhteystiedot. Uusina tiedostoina ovat tämän opinnäytetyön ohella tehdyt kriittisten prosessien määrittely, riskien kartoitus sekä toipumissuunnitelma.

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION &amp; SUMMARY .....</b>
1.1	Document list.....
1.2	Objectives.....
1.3	Glossary.....
<b>2</b>	<b>CRITICAL BUSINESS PROCESSES AND RISK MAPPING .....</b>
<b>3</b>	<b>DISASTER RECOVERY PLAN.....</b>
3.1	Internal and external contact lists.....
<b>4</b>	<b>EMERGENCY RESPONSE PLAN .....</b>
<b>5</b>	<b>OCCURRED INCIDENTS AND CRISIS.....</b>
5.1	Event Log.....
5.2	Lesson learned.....
<b>6</b>	<b>BCM EXERCISE AND UPDATE.....</b>

#### KUVA 4. Jatkuvuussuunnitelman sisällysluettelo

Valmis jatkuvuussuunnitelma lähetettiin konsernille arvioitavaksi. Suunnitelma hyväksyttiin, ja sen koettiin täyttävän kaikki annetut vaatimukset. Tämän jälkeen suunnitelman lopullinen versio tallennettiin kohdeyrityksen tiedonhallintajärjestelmään, jossa se on henkilöstön saatavilla. Voidaan siis sanoa, että opinnäytetyön tarkoitus on täytetty. Nyt kohdeyrityksen seuraavana tehtävänä on varmistaa suunnitelman toimivuus.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyö on mielestäni onnistunut, ja siihen liittynyt toimeksianto on täytetty ja se on hyväksytty sekä kohdeyrityksen että konsernin puolesta. Tuotoksena syntyi jatkuvuussuunnitelma, jolla voidaan parantaa kohdeyrityksen jatkuvuuden hallintaa ja varmistaa, että kriisin kohdatessa on saatavilla tietoa siitä, miten tulisi toimia.

Elderin ja Elderin kymmenvaiheisella polulla saavutettiin vaihe 7, eli kirjallisen suunnitelman tekeminen. Jäljelle jäivät suunnitelman esittelemisen koko henkilöstölle, sekä suunnitelman testaaminen ja päivittäminen. Jotta jatkuvuuden kulttuuri saataisiin vahvaksi osaksi yrityskulttuuria, on kohdeyrityksen käytettävä riittävästi resursseja suunnitelman esittelemiseen. Tässä apuna voidaan käyttää erilaisia yhteisiä harjoituksia ja infotilaisuuksia, joissa kerrotaan kohdeyrityksen jatkuvuuden hallinnan periaatteista, kuten Elder ja Elder kertovat (2019, 94-96).

### 4.1 Mitä seuraavaksi?

Koska suunnitelmaa ei ole vielä testattu tai harjoiteltu, ei sen toimivuudesta voida olla varmoja. Suunnitelmaan ei saa luottaa ennen sen testaamista. Esiteltäessä suunnitelmaa ensimmäiselle ryhmälle, olisi hyvä käydä läpi ainakin työpöytäharjoitus, joka on kevyin vaihtoehto suunnitelman testaamiselle. Näin saadaan ensivaikutelma, jonka perusteella havaitaan ensimmäiset mahdolliset virhekohdat, jotka tulee korjata ennen laajemman harjoituksen suorittamista. Projektin selkeänä seuraavana vaiheena on siis erilaisten testien ja harjoitusten suorittaminen ja mahdollisiin löydettyihin ongelmakohtiin puuttuminen.

Mahdollisten puutteiden ja vikojen korjaamisen jälkeen on aika esitellä suunnitelma koko henkilöstölle. Jotta jatkuvuuden hallinnan kulttuurin omaksuminen yrityksessä onnistuu, vaatii se koko henkilökunnan osallistamista jo prosessin alkuvaiheista asti. Näin kohdeyrityksessä ei kuitenkaan toimittu, joten suunnitelman esittely henkilöstölle vaatii riittävästi resursseja. Helpottavana tekijänä voidaan nähdä kohdeyrityksen oma laadunhallintajärjestelmä, jonka toimintatapoja on

hyödynnetty myös jatkuvuussuunnitelman laatimisessa. Tämä laadunhallintajärjestelmä on kaikille tuttu, joten jotkin toimintatavat ovat jo ennestään tuttuja.

Kohdeyrityksessä on myös aikaisemmin puhuttu paljon riskienhallinnasta, ja niissä käytetyt riskianalyysit ovat ainakin suurimmalle osalle tuttuja. Näissä analyyseissä on jo pyritty tunnistamaan tekijöitä, joilla riskejä voisi estää tai minimoida, ja nyt tarkoituksena on kääntää henkilöstön ajatukset siihen hetkeen, kun jokin riski on toteutunut ja toiminta täytyy saada normalisoitua. Suurimmalle osalle jatkuvuussuunnittelu lienee terminä uusi, vaikkakin sen periaatteita on varmasti hyödynnetty aikaisemminkin. On kuitenkin tärkeää kertoa mitkä tämän toimintaperiaatteen tarkoitusperät ovat, ja mitä kaikki käytetyt termit tarkoittavat, jotta suunnitelmaa lukiessaan lukija ymmärtää kaiken. Mahdollisia uusia työntekijöitä kouluttaessa olisi hyvä mainita jatkuvuuden periaatteista, ja tuoda ilmi, miten kohdeyrityksessä se on toteutettu, ja millainen jatkuvuussuunnitelma on.

Jatkossa on hyvä seurata jatkuvuuden hallinnan sertifikaatin suosiota, ja kuunnella asiakkaiden toiveita. Covid-19:n nopea leviäminen toi esiin yritysten heikon varautumisen häiriötilanteisiin, joihin tulevaisuudessa voidaan kiinnittää enemmän huomiota. Jos sertifikaatin suosio lähtee kasvuun, voi sillä olla joidenkin asiakkaiden kohdalla paljonkin painoarvoa. Toki tällä hetkellä ISO 22301:2019 turvallisuus ja kriisinkestävyys, liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät-standardilla ei ole ainakaan Suomessa suurta käyttäjäkuntaa. BCI:n raportissa kuitenkin todetaan, että puolet 665 vastaajasta käyttää kyseistä standardia pohjana suunnitellessaan yrityksensä jatkuvuuden hallintaa, muttei kuitenkaan ole hakenut sertifikaattia (Horizon scan, 2020, 34). Sertifiointiprosessista ja sen vaatimuksista voisi tehdä toisen tutkimuksen, ja selvittää esimerkiksi avainasiakkaiden mielipiteitä jatkuvuussuunnitelmista. Näin saataisiin kuva siitä, millaisia resursseja sertifikaatin saaminen vaatisi, ja olisiko siitä mahdollisesti hyötyä organisaatiolle.

Liiketoiminnanvaikutusanalyysillä on suuri painoarvo jatkuvuussuunnittelua koskevassa kirjallisuudessa. Monissa lähteissä painotetaan, ettei kunnollista suunnitelmaa voida tehdä ilman tätä analyysiä. Kriittiset prosessit voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen vasta kun on määritelty, missä ajassa toiminnot täytyy häiriön

jälkeen pystyä palauttamaan, ja millaisia kustannuksia aiheutuu, jos jokin prosessi tai sen osa on pois käytöstä (Engemann & Henderson 2011, 22; Hiles 2014, 150). Jatkuvuussuunnitelmaa olisi hyvä jatkaa liiketoiminnanvaikutusanalyysillä, jolloin prosesseista saataisiin luotua yksityiskohtaisempi kuva ja suunnitelmaa voitaisiin tarkentaa. Tämän analyysin laatiminen vaatii kuitenkin resursseja, ja luo taas yhden elementin, jota tulisi päivittää säännöllisesti tulevaisuudessa.

## 4.2 Haasteet

Yhtenä haasteena voidaan nähdä nimenomaan suunnitelman esittely ja jatkuvuuden hallinnankulttuurin integroiminen osaksi kohdeyrityksen toimintaa. Jatkuvuussuunnitelman tarpeellisuus ja hyödyllisyys tulee pyrkiä osoittamaan henkilöstölle, jotta he osaavat suhtautua asiaan sen vaatimalla vakavuudella. Jatkuvuussuunnittelua on kritisoitu siitä, että kriisin kohdatessaan ihmiset eivät pysähdy lukemaan ohjeita, vaan saattavat toimia intuiutionsa mukaan, jonka perusteella koko suunnitelman tekeminen on turhaa (Lindstedt, Armour & Noakes-Fry 2017, 34). On luultavasti totta, että kaikissa tilanteissa ohjeita ei kaivetakaan esille, varsinkin jos tilanne vaatii nopeita päätöksiä ja toimenpiteitä. Kuitenkin aikaisemmin jatkuvuussuunnitelmaan tutustuttuaan, on siitä saattanut jäädä mieleen ohjeita, joita kriisitilanteessa osaa hyödyntää. Ja vähintäänkin kaikilla on pitäisi olla tiedossa, että suunnitelmia erilaisten häiriöiden varalle on laadittu ja ne ovat löydettävissä tietyistä paikasta, jos niitä tarvitaan.

Suunnitelman löytämiseen liittyen haasteeksi muodostuu sen säilyttäminen. Kohdeyrityksessä päädyttiin säilyttämään jatkuvuussuunnitelmaa ainakin toistaiseksi vain sähköisessä muodossa kohdeyrityksen omassa tiedonhallintajärjestelmässä. Sähköisessä versiossa voi hyödyntää materiaalin linkittämistä, sekä käyttää hakutoimintoja, joilla etsittävän tiedon voi löytää nopeasti. Järjestelmästä näkee nopeasti myös sen, milloin sitä on viimeksi muokattu, jonka perusteella sen ajankohtaisuutta voi arvioida. Haasteitakin kuitenkin löytyy. Linkit eivät välttämättä toimi ja pääsy tiedonhallintajärjestelmään voi estyä monesta eri syystä. Järjestelmään päässyt virus voi hävittää tai tuhota tiedostoja, ja niiden palauttaminen voi olla hidasta tai joskus jopa mahdotonta (Hiles 2014, 290)



Toisena vaihtoehtona on säilyttää suunnitelmasta fyysistä kopiota. Tällöin suunnitelman ajan tasalla pitäminen voi olla työlästä, ja se helposti unohtuu. Pahimmassa tapauksessa liikkeellä on useampi eri versio, jossa tiedot ovat keskenään ristiriidassa. Ohjeet riskeihin varautumiseen ja niistä selviämiseen pysyvät todennäköisesti ainakin pääpiirteittäin samana, jolloin suunnitelman vanhemman version lukeminen ei ole vaarallista. Suuremman ongelman muodostavat yhteystiedot, joiden muuttumisen takia oikeaan ihmiseen ei välttämättä saada heti yhteyttä. Tässä kohtaa voidaan kuitenkin olettaa, että jokaisella on vähintään kaikkien oman tiiminsä jäsenten yhteystiedot helposti saatavilla omalla puhelimella, sekä edes osan johtoryhmäläisten yhteystiedoista. Ulkoisten yhteystietojen osalta vanhempaan versioon jatkuvuussuunnitelmasta ei välttämättä kannata luottaa, sillä sopimuskumppanit tai yhteyshenkilöt ovat voineet vaihtua, eikä näitä tietoja oleteta työntekijöillä olevan automaattisesti.

Fyysisessä versiossa ilmenee myös se ongelma, että ohjeistuksia on paljon. Etsittävän tiedon löytäminen voi olla hidasta, jos esimerkiksi jokin liite puuttuu, tai paperit ovat menneet sekaisin. Sähköisessä muodossa säilytettävässä tiedostossa ei ole tätä ongelmaa, sillä linkkien seuraaminen on nopeaa, ja tarvittaessa voidaan käyttää hakutoimintoa, jolloin etsittävä asia löytyy tehokkaasti.

Mielestäni kohdeyrityksen päätös säilyttää suunnitelma sähköisessä muodossa on hyväksyttävä, sillä fyysisestä kopiosta ei välttämättä saa lisäturvaa. Kiireessä sitä ei ole välttämättä aikaa hakea, ja toimitilojen kärsiessä vahinkoja myös fyysinen kopio voi tuhoutua. Jos taas suunnitelmaa säilytettäisiin toimitilojen ulkopuolella, on sen haltuun saaminen kiireen hetkellä vieläkin haastavampaa ja toisaalta väärinkäytön mahdollisuudet ovat olemassa, ja salainen tieto voi levitä helpommin.

Haasteena tässä kyseisessä jatkuvuussuunnitelmassa on myös riskianalyysien oikeellisuus. Riskianalyysit oli tehty puhtaasti riskienhallinnan näkökulmasta, eli mietitty riskien todennäköisyyksiä ja vaikutusten suuruuksia sekä sitä, miten riskejä mahdollisesti voisi estää tapahtumasta tai minimoida niiden aiheuttamia vaikutuksia. Mahdollisia seurauksia, joita analysoitujen riskien toteutuminen voisi aiheuttaa ei aina selvästi tai lainkaan ollut ilmoitettu.

Esimerkiksi kuitenkin Mika Iivari ja Mika Laaksonen ohjaavat hyödyntämään jo aikaisemmin tehtyjä riskianalyysejä, sillä riskit, jotka liittyvät jatkuvuuden hallintaan ovat pitkälti samoja kuin riskit, jotka muutenkin vaikuttavat liiketoimintaan (2009, 100). On löydettävä tasapaino yrityksen riskinottohalukkuudesta ja resursien käytämisestä. Tässä tapauksessa yhdessä Business Controllerin kanssa keskusteltuani, tulimme siihen tulokseen, että hyödynnetään aikaisemmin tehtyjä analyysejä sen sijaan, että jokainen tiimi valmistaisi uudet raportit. Näin säästettiin resursseja, ja saatiin kuitenkin luotua hyvä pohja jatkuvuussuunnitelmalle, jota olisi helppo jatkossa täydentää ja muokata.

### **4.3 Jatkotutkimusideoita**

Tässä opinnäytetyössä on rakennettu kohdeyritykselle ensimmäinen versio jatkuvuussuunnitelmasta täyttäen sekä kohdeyrityksen että konsernin vaatimukset. Lyhyesti sivuttiin myös aiheeseen liittyviä standardeja, joista voisi tehdä oman jatkotutkimuksensa. Mielekästä olisi selvittää, mitä mahdollisia lisäyksiä jatkuvuussuunnitelmaan ja koko jatkuvuuden hallintaprosessiin tulisi tehdä, jotta nämä täyttäisivät esimerkiksi ISO 223001 vaatimukset. Samalla olisi hyvä selvittää, mitä lisäarvoa kyseinen standardi voisi tuottaa kohdeyritykselle ja olisiko sen tavoittelemisen järkevää.

Myös suunnitelman toimivuuden tutkiminen olisi hyvä jatkotutkimusaihe. Toteuttamalla erilaisia harjoituksia, voitaisiin osoittaa suunnitelman toimivuus tai toimimattomuus ja tämän pohjalta tehdä jatkotutkimusta ja analyysejä siitä, miten suunnitelmasta saataisiin parempi.

Pidemmällä aikavälillä voitaisiin myös selvittää sitä, kuinka paljon jatkuvuussuunnitelmaa on hyödynnetty, ja onko sen avulla onnistuttu estämään häiriöiden leviämistä tai parannettu toiminnan normalisoitumiseen kuluva aikaa. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että tapahtuneista häiriöistä on pidetty riittävää raportointia ja kirjattu ylös kaikki toimenpiteet ja aiset, joita tilanteista on opittu.

#### 4.4 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa kohdeyritykselle jatkuvuussuunnitelma, ja tämän avulla parantaa kohdeyrityksen jatkuvuuden hallintaa. Kirjallisuuteen perehtymällä luotiin teoriaosuus, jonka pohjalta itse jatkuvuussuunnitelmaa alettiin luoda. Suunnitelman rakentamiseen käytettiin avuksi myös kohdeyrityksen omia materiaaleja, joiden avulla pystyttiin täyttämään kohdeyrityksen omat toiveet ja tavoitteet. Suunnitelman luomisprosessi ja lopullinen rakenne muokailivat pitkälti teorian kautta luotua kuvaa, ja tarkennuksia tehtiin kohdeyrityksen tarpeiden mukaisesti.

Kirjallinen jatkuvuussuunnitelma valmistui ajallaan, ja se hyväksyttiin sekä kohdeyrityksellä että konsernilla. Valmis suunnitelma ei täysin vastaa sitä, mitä teoriapohja esittää. Konsernin vaatima laajuus ei sisältänyt kaikkia osia, joita jatkuvuussuunnittelusta kertovassa kirjallisuudessa esitetään tarpeellisiksi. Tässä tapauksessa päädyttiin kuitenkin ensisijaisesti noudattamaan konsernilta saatuja ohjeistuksia, ja mahdollisesti myöhemmin laajentamaan suunnitelmaa uusilla osaluilla.

Jatkuvuussuunnitelmaa ei ole liitetty mukaan julkiseen opinnäytetyöhön, vaan se on toimitettu pelkästään kohdeyritykselle sisältämiensä liikesalaisuuksien vuoksi. Jatkuvuussuunnittelun prosessissa saavutettiin kirjallisen suunnitelman kokoamisen vaihe. Tästä kohdeyritys jatkaa itsenäisesti eteenpäin teoriaosuutta hyödyntämällä siirtyen seuraavaksi suunnitelman esittelemiseen muulle henkilökunnalle sekä suunnitelman testaamiseen. Tämän jälkeen suunnitelmaan tehdään mahdolliset muutokset, jotka testausvaiheessa on havaittu, jonka jälkeen suunnitelma voidaan ottaa käyttöön.

## LÄHTEET

Burtles, J. & Noakes-Fry, K. 2016. The manager's guide to business continuity exercises: testing your plan. Brookfield, Wisconsin: Rothstein Publishing.

The Business Continuity Institute. 2012. Good Practice Guidelines 2013 Global Edition Edited Highlights. Luettu 14.09.2020 <https://www.thebci.org/uploads/assets/uploaded/5c0205f3-a9ff-4f81-9695c3813b674a3b.pdf>

The Business Continuity Institute. 2020. BCI Horizon Scan Report 2020. An examination of the risk landscape for resilience professionals.

Clark, R. A. 2015 Validating your Business Continuity Plan: Ensuring your BCP actually works. Ely, Cambridgeshire, United Kingdom: ITGP.

Drewitt, T. 2013. A manager's guide to ISO22301: practical guide to developing and implementing a business continuity management system. Ely, Cambridgeshire: IT Governance Publishing.

Elliot, R. & Muhammad, K. & Thomas, C. 2020. BCI Horizon Scan Report 2020. Julkaistu 04.03.2020. Luettu 22.06.2020. <https://www.bsigroup.com/localfiles/engb/iso-22301/resources/bci-horizon-scan-report-2020.pdf>

Elder, J. H. & Elder, S. F. 2019 Faster Disaster Recovery: The Business Owner's Guide to Developing a Business Continuity Plan. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.

Engemann, K. J. & Henderson, D. M. 2011. Business continuity and risk management: essentials of organizational resilience. Brookfield, Connecticut, USA: Rothstein Associates Inc., Publisher.

Google trends. n.d. Hakutermin: business continuity. Aikajaksolla 23.06.2019-23.06.2020. Haettu 23.06.2020 <https://trends.google.fi/trends/explore?date=2019-06-23%202020-06-23&q=business%20continuity>

Hiles, A. 2014. Business continuity management: global best practices. 4. painos. Brookfield, Connecticut: Rothstein Publishing.

Hotchkiss, S. 2010. Business continuity management: in practice. Swindon, U.K: BCS, the Chartered Institute for IT.

Iivari, M. & Laaksonen, M. 2009. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Helsinki: Tietosanoma.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. 1. painos. Vantaa:Hansaprint Oy.

ISO. September 2019. The ISO survey of management system standard certifications – 2018 – explanatory note.

ISO. n.d. 1. Iso Survey 2018 results – Number of certificates and sites per country and the number of sectors overall. Päivitetty 04.12.2019 <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&sort=name&viewType=1>

Kokkonen, Y. & Myöhänen, U. 2020. WHO:Koronavirusepidemia on muuttunut pandemiaksi. Uutinen. Yle. Julkaistu 11.03.2020. Luettu 01.07.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11252573>

Lindstedt, D., Armour, M. & Noakes-Fry, K. 2017 Adaptive business continuity: a new approach. Brookfield, Connecticut: Rothstein Publishing.

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Kuopio.

McFee, C. 2020. Business Continuity Awareness Week. We are Stronger Together. Building capability to mitigate disruption. The Business Continuity Institute (BCI). 19.05.2020

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Satakunnan maakunta/Satakunnan pelastuslaitos. 2018. Satakunnan alueellinen riskiarvio.

SFS-EN ISO 22300:2018 Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Sanasto. 2. painos. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

**LIITTEET**

## Liite 1. Pohja kriittisten prosessien määrittelylle

Critical Business Process	Subprocess	Location	Process Owner	Department	Consequences if process gets interrupted



Liite 3. Pohja riskien määrittelylle

Critical Business Process	Subprocess	Risk description	Rating			Loss Prevention
			Probability	Business impact	Priority	