



Jatkuvuuden hallintajärjestelmän luominen case-yrityksessä

Esa-Pekka Virta

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Jatkuvuuden hallintajärjestelmän luominen case-yrityksessä

Esa-Pekka Virta
Turvallisuusjohtaminen, YAMK
Opinnäytetyö
Elokuu, 2021

Lyhenteet

Lyhenne	Selite
BIA	Liiketoiminnan vaikutusanalyysi (Business Impact Analysis)
BS	Brittiläinen standardi (British Standard)
BSI	Britannian kansallinen standardisoimisjärjestö (British Standard Institution)
COVID-19	Koronavirustauti
ISO	Kansainvälinen standardisoimisjärjestö (International Organization for Standardization)
KATAKRI	Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö
KUJA	Kuntien jatkuvuudenhallintaprojekti
OTO	Oman toimen ohella
RPO	Toipumispistetavoite (Recovery Point Objective)
RTO	Toipumisaikatavoite (Recovery Time Objective)
SFS	Suomen Standardisoimisliitto
VAHTI	Julkisen hallinnon digitaalisen turvallisuuden johtoryhmä

Virta Esa-Pekka

Jatkuvuuden hallintajärjestelmän luominen case-yrityksessä

Vuosi 2021 Sivumäärä 87

Tämä opinnäytetyö tehtiin Turvallisuusjohtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä Laurea-ammattikorkeakoululle. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä case-yrityksen kanssa. Yritys halusi pysyä nimettömänä. Opinnäytetyössä yritys esitellään vain lyhyesti eikä sitä mainita nimeltä. Opinnäytetyön aihe valikoitui yrityksen tarpeesta kehittää liiketoiminnan jatkuvuutta.

Opinnäytetyön tavoite oli kehittää yritykselle jatkuvuuden hallintajärjestelmä liiketoiminnan tukemiseksi. Tavoite jakautui kahteen osaan. Ensimmäinen osa oli kartoittava, jossa tarkasteltiin yrityksen jatkuvuudenhallinnan nykytila, tavoitetila sekä mahdolliset puutteet. Edellä mainittujen perusteella laadittiin toimintasuunnitelma jatkuvuuden hallintajärjestelmän kehittämiseksi. Toinen osa oli laatia selkeä, yrityksen liiketoimintaa tukeva, jatkuvuuden hallintajärjestelmä, jota on helppo hyödyntää jokapäiväisessä työssä ja varsinkin häiriötilanteissa. Jatkuvuuden hallintajärjestelmän avulla yritys voi sisällyttää jokaiseen sisäiseen prosessiinsa liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan näkökulman.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostettiin laaja-alaisesti jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen keskittyvästä kirjallisuudesta, erilaisista turvallisuusalan julkaisuista, tieteellisistä artikkeleista ja kirjoista, standardeista, ohjeista ja säädöksistä sekä muista luotettavista lähteistä. Opinnäytetyön viitekehysten keskiössä on SFS-EN ISO 22301:2019-standardi, jota muokaten jatkuvuuden hallintajärjestelmä yritykselle luotiin.

Tämä opinnäytetyö tuotettiin tapaustutkimuksena. Opinnäytetyön tavoitteet ohjaavat opinnäytetyön tutkimusta ja opinnäytetyö on ohjaava tapaustutkimus, jossa on kuitenkin häivähähdys kehittämishanketta jatkuvuuden hallintajärjestelmän dokumentaation luomisen johdosta. Opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ovat teemahaastattelu sekä dokumentti-analyysi.

Opinnäytetyön kehitystyö aloitettiin teemahaastattelulla nykytilan kartoittamiseksi sekä olemassa olevien dokumenttien tarkastelulla. Lisäksi kartoitettiin tavoitetila. Nykytilan sekä tavoitetilan välisiä eroavaisuuksia tutkittiin ja niiden pohjalta luotiin toimintasuunnitelma jatkuvuuden hallintajärjestelmän kehittämiseksi.

Opinnäytetyö tuotti yritykselle rungon jatkuvuuden hallintajärjestelmälle, toimintakäsikirjan sekä -ohjeet ja toimintasuunnitelman jatkokehittämisehdotuksineen. Opinnäytetyöraportti itsessään toimii hyvänä ohjekirjana luoda jatkuvuuden hallintajärjestelmää yritykselle. Keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että ISO-standardin mukainen jatkuvuuden hallintajärjestelmä soveltuu pk-yritykselle hyvin, kun huomioidaan yrityksen koko ja liiketoimintaympäristö.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö onnistui hyvin ja tavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyön tilannut yritys koki, että opinnäytetyö tuotti tavoitteiden mukaiset tulokset.

Asiasanat: Jatkuvuudenhallinta, Varautuminen, SFS-EN ISO 22301, Riskienhallinta, Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmä

Esa-Pekka Virta

Development of Continuity Management System in Case-Company

Year	2021	Pages	87
------	------	-------	----

This thesis is made for the Master's Degree Programme in Security Management, studied at Laurea University of Applied Sciences. The thesis was commissioned by a case-company which will remain anonymous. The company will only be introduced shortly and all information of which the company can be recognized, e.g. the name of the company, has been left out from the thesis. The topic of the thesis arose from the company's need to improve business continuity.

The objective of this thesis was to develop the company's business continuity management system to support company's business. The goal was divided into two parts. The first part was a survey, which examined the current state of the company's continuity management, the target state and the possible shortcomings. Based on these, an action plan was designed to develop a continuity management system. The second part was to develop a clear, business-friendly, continuity management system that is easy to utilize in everyday work and especially in situations of disruptions. With the continuity management system, the company can incorporate a business continuity management perspective into each of its internal processes.

The theoretical framework of the thesis was compiled from a wide range of literature sources focusing on security and the development of continuity management, scientific articles and books, standards and other guidelines and regulations, as well as other reliable sources. At the heart of the theoretical framework is the SFS-EN ISO 22301: 2019 standard, according to which a continuity management system was created for the company.

This thesis is a case study. The objectives of the thesis guide the whole research process. This thesis is a guiding case study, which, however, has a touch of development project due to the creation of the continuity management system documentation. The research methods used in the thesis are theme interview and document analysis.

The development work of the thesis began with a theme interview to define the current state of the company and to review the existing documents. In addition, the target state was set. The differences between the current state and the target state were studied and based on the differences, an action plan was created to develop a continuity management system.

The thesis provided the company with a framework for the continuity management system, the operation manual and instructions, and the action plan along with suggestions for further development. The thesis itself serves as a good guideline in creating a continuity management system for the company. As a key result, the ISO standard based business continuity management system is well-suited for the SME, given its size and business environment.

Overall, the thesis was conducted successfully, and the goals of the thesis were achieved. The commissioning company felt that the results and findings of the thesis were in line with the objectives.

Keywords: Continuity Management, Preparedness, SFS-EN ISO 22301, Risk Management, Business continuity management system

Sisälllys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Rajaus.....	9
2	Keskeiset käsitteet	10
2.1	Riskienhallinta	10
2.2	Jatkuvuudenhallinta ja varautuminen	10
2.3	Jatkuvuussuunnittelu	14
2.4	Jatkuvuudenhallintajärjestelmä	15
2.5	Resilienssi	16
2.6	Yritysturvallisuus	18
2.7	Verkostot, kumppanuudet ja jatkuvuudenhallinta	20
3	ISO 22301, KATAKRI & VAHTI	25
4	Tutkimuksen toteuttaminen	43
4.1	Tutkimusmenetelmät	43
4.2	Viitekehyksen rakentaminen	46
4.3	Haastattelut	47
4.4	Keskeiset havainnot dokumenttianalysistä ja haastatteluista	50
4.4.1	Johdon sitouttaminen ja resursointi	50
4.4.2	Riskien- ja jatkuvuudenhallinta	50
4.4.3	Turvallisuuskulttuuri	51
5	Jatkuvuuden hallintajärjestelmän kehittäminen	52
6	Johtopäätökset ja oman työn arviointi.....	56
	Lähteet.....	60
	Kuviot	64
	Taulukot	64
	Liitteet	65

1 Johdanto

Nykyaikana yritykset ja organisaatiot toimivat nopeasti koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa mikään muu kuin muutos ei ole varmaa. Häiriöt erilaisissa tilanteissa, kuten materiaalin saatavuuksissa, kyberhyökkäyksissä sekä avainhenkilöissä, tapahtuvat nopeasti ja äkisti ja yleensä aiheuttavat organisaatiolle erilaisia ongelmia. (Shi & Wong 2014, 5; Low, Liu & Sio 2010, 2 & 12; Păunescu, Popescu & Blid 2018, 1-2.) Jatkuva maailman teknologinen kehittyminen, säädökset sekä tietoisemmat ja vaativammat asiakkaat lisäävät muutosta toimintaympäristössä (Shi & Wong 2014, 5). Lisäksi luonnonkatastrofit ja esimerkiksi epidemiat sekä pandemiat vaikuttavat toimintaympäristöön ja toimintaan merkittävästi. Tästä esimerkkinä voidaan pitää maailmanlaajuisesti, vuonna 2020, levinnyttä Covid-19-pandemiaa, jota kukaan ei osannut odottaa ja johon monikaan organisaatio ei ollut valmistautunut tai varautunut millään tavalla.

Proaktiivisella liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnalla pystytään vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin ja luomaan suotuisat olot liiketoiminnan kehittymiselle sekä kehittämislle. Jatkuvuudenhallinnalla voidaan optimoida toimintojen jatkuvuus ja turvata organisaation suorituskyky (Shi & Wong 2014, 5). Toimiva jatkuvuudenhallinta mahdollistaa organisaation toiminnan jatkuvuuden myös haastavissa olosuhteissa ja nykypäivän haastavassa toimintaympäristössä (Low ym. 2010, 2; Păunescu ym. 2018, 2).

Tässä laadullisessa opinnäytetyössä käsitellään liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa sekä jatkuvuuden hallintajärjestelmän luomista case-yritykseen. Liiketoiminnan jatkuvuus on organisaation kykyä toimia haastavissa olosuhteissa, kuten globaalissa pandemiassa sellaisella tasolla, jota organisaatio voi pitää hyväksyttävänä oman toimintansa kannalta (Sterling 2012, 9; ISO 22300:2018, 7). Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta on erilaisten toimintatapojen luomista vakavien häiriötilanteiden hallitsemiseksi sekä toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi (Huoltovarmuuskeskus 2020). Jatkuvuuden hallintajärjestelmän tarkoituksena on organisaation suojautuminen häiriöiltä, häiriöiden todennäköisyyden pienentäminen, häiriöihin varautuminen sekä reagoiminen ja häiriöistä palautuminen (ISO 22310:2019, 8).

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä case-yrityksen kanssa, joka on Tilastokeskuksen (2020) määritelmän mukaan Pk-yritys. Yritys toimii valtakunnallisesti ja päätoimipaikka sijaitsee Uudellamaalla. Yrityksessä työskentelee noin 25 henkilöä ja liikevaihto oli vuonna 2020 noin 3 milj. Euroa. Case-yritys halusi pysyä nimettömänä ja sitä ei esitellä tarkemmin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ja kehittää case-yritykselle jatkuvuuden hallintajärjestelmä liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa varten. Työn tavoite jaettiin kahteen osaan, jotka ovat:

- ❖ Nykytilan kartoittaminen, jatkuvuudenhallinnan tavoitetilan määritteleminen, toimintasuunnitelma
- ❖ Jatkuvuuden hallintajärjestelmän luominen ja kehittäminen

Case-yritykseen on luotu aiemmin laadunhallintajärjestelmä ja tämä opinnäytetyöprojektina luotu jatkuvuuden hallintajärjestelmä on osa yrityksen johtamisjärjestelmä kokonaisuuden kehittämistä ja luomista. Opinnäytetyöprojektissa luotiin yritykselle pohja jatkuvuuden hallintajärjestelmän ylläpitämiselle sekä kehittämiselle. Työn tuotoksena case-yritys sai selkeän, strukturoidun jatkuvuuden hallintajärjestelmän, jota seuraamalla ja kehittämällä yritys pystyy ylläpitämään sekä kehittämään liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa. Jatkuvuuden hallintajärjestelmä laadittiin koskemaan yrityksen koko liiketoimintaa.

Koska opinnäytetyöprojektin rajaus koski koko yrityksen liiketoimintaa, työssä pyrittiin määrittelemään mahdollisimman kattavasti jatkuvuuden hallintajärjestelmän raamit, jotka ohjaavat sen kehittämistä tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa tapahtuvan kehittämisen vaatimat resurssit ja niiden määrittely rajattiin myös pois opinnäytetyöstä ja yritys määrittelee resurssinsa itse jatkuvuuden hallintajärjestelmän mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä kuvataan kehityksen eri vaiheiden dokumentaatiota vain oleellisilta osin.

Case-yrityksen halu kehittää liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa ja luoda yritykselle jatkuvuuden hallintajärjestelmä on kasvanut vuoden 2020 aikana merkittävästi. Jatkuvuudenhallinta koetaan tärkeänä ja merkittävänä osana yrityksen liiketoiminnan jatkuvuutta ja yrityksen toimivuutta ja kykyä toimia nykypäivän toimintaympäristössä (Henkilö A, 2020). Case-yrityksen liiketoiminta on riippuvainen suurempien yritysten tilauksista ja niiden liiketoimintansa jatkuvuudesta. Opinnäytetyöprojektissa luodulla jatkuvuuden hallintajärjestelmällä pyritään ennakoimaan sekä ehkäisemään riskejä liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta.

1.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä alaluvussa käydään läpi opinnäytetyön tavoitetta sekä esitellään työn tutkimuskysymykset. Seuraavassa alaluvussa käsitellään opinnäytetyön tarkempaa rajausta.

Opinnäytetyön aiheeksi muodostui liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän luominen case-yritykseen. Tavoitteena oli tutkia kohde yrityksen liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan nykytilaa sekä liiketoiminnan toimintavarmuutta nykyisessä toimintaympäristössä, jossa liiketoiminta on vahvasti sidoksissa verkostoihin sekä sopimuksiin. Pyrkimyksenä oli kehittää liiketoiminnan kannalta tehokas ja helposti hallittava jatkuvuuden hallintajärjestelmä, jota voidaan hyödyntää jokapäiväisessä työssä sekä kehittää käytäntöjä ja toimintamalleja yrityksen jatkuvuudenhallintaan.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- ❖ Kuinka yritys on toteuttanut tähän asti jatkuvuudenhallintaa suhteessa yleiseen teoriaan jatkuvuudenhallinnasta?
- ❖ Miten case-yritys kokee jatkuvuudenhallinnan tarpeellisuuden liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta?
- ❖ Mitä hyötyä case-yritys saa ISO-standardin mukaisesta jatkuvuuden hallintajärjestelmästä liiketoiminnan näkökulmasta?

Opinnäytetyön aihe nousi esille ja hyvin ajankohtaiseksi vuoden 2020 Covid-19-pandemian seurauksena ja yhteistyötä ehdotettiin case-yritykselle, joka suhtautui kehitystyöhön innolla ja mielenkiinnolla. Poikkeuksellinen aika ja maailman tilanne antoivat alkusysäyksen kehitystyölle, ja jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi muodostui selkeä tarve case-yrityksessä, jonka ansiosta yritys lähti mielellään mukaan opinnäytetyöprojektiin.

1.2 Rajaus

Opinnäytetyö keskittyy yksityisen yrityksen normaaliolojen liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaan ja siitä rajataan ulkopuolelle julkisen ja kolmannen sektorin valmiussuunnittelun sekä poikkeusolojen näkökulma. Opinnäytetyössä ei myöskään käydä läpi valmiuslakia tai siihen liittyvää varautumisvelvoitetta tai muita toimia. Edellä mainittuja asioita käsitellään vain tarvittavissa määrin, jotta havainnollistetaan lukijalle käsitteiden merkityksiä ja niiden välisiä suhteita.

Opinnäytetyön kannalta on tarkoituksellista käydä perusteellisesti läpi yleistä jatkuvuudenhallintaan liittyvää tietoperustaa, käydä läpi liiketoimintaan ja sen rakentumiseen liittyviä teorioita sekä tarkastella ISO 22301-standardin vaatimuksia. Riskienhallinta on oleellinen osa liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa, mutta riskienhallinnan tietoperustaa käydään läpi vain siltä osin, kuin se on liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta oleellista. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta Kansallista auditointikriteeristöä sekä VAHTI-ohjetta.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena ja sen osalta keskitytään case-yrityksen johtoryhmän näkemyksiin ja kokemuksiin liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnasta. Seuraavassa luvussa käsitellään opinnäytetyön viitekehyksen kannalta keskeisiä käsitteitä.

2 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käydään läpi liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan kannalta oleellisia asioita sekä opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet, jotta lukija saa paremman käsityksen tulevasta työstä. Luvussa esitetään myös tiettyjen käsitteiden suhtautuminen toisiinsa selkeämmän kuvan saamiseksi.

Tarkemmassa käsittelyssä ovat otsikoiden mukaisesti Riskienhallinta, Jatkuvuudenhallinta, Jatkuvuussuunnittelu, Jatkuvuuden hallintajärjestelmä, Resilienssi, Yritysturvallisuus sekä Verkostot ja Kumppanuudet. SFS-EN ISO 22301:2019-standardi, joka ohjaa jatkuvuuden hallintajärjestelmän luomista, käsitellään yhdessä Kansallisen auditointikriteeristön (KATAKRI) ja VAHTI-ohjeen kanssa samassa luvussa. Standardi, kriteeristö ja ohje muodostavat yhdessä raamit jatkuvuuden hallintajärjestelmälle ja sitovat case-yrityksen ja opinnäytetyöprojektin tarkoituksen yhteen. Kappaleen *jatkuvuudenhallinta ja varautuminen* alussa käydään läpi termien merkitykset sekä keskinäiset riippuvuussuhteet ja lopuksi syvennytään tarkemmin jatkuvuudenhallinnan teoriaa.

2.1 Riskienhallinta

Riskienhallinta on toimintakeino, jossa hyödynnetään yrityksen resursseja estämään vahingon tapahtuminen tai minimoimaan sen seuraukset. Riskienhallinnan tavoite ei ole poistaa kaikkia riskejä tai välttää riskinottoa, vaan sillä voidaan myös tunnistaa potentiaalisia mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kupi, Keränen & Lanne 2009, 15-16.) Riskienhallinnan tarkoituksena on mahdollistaa yrityksen menestyminen, toiminnan jatkuvuuden varmistaminen sekä tavoitteiden saavuttaminen (VAHTI 22/2017, 11).

Riskienhallinta on osa johtamista sekä toiminnan prosesseja, suunnittelua ja seuranta. Tarkoituksena on antaa yrityksen johdolle oikea aikaista ja luotettavaa tietoa riskeistä sekä vastuista ja riskien seurannasta. Riskienhallinta koskettaa koko organisaatiota ei vain johtoa. (VAHTI 22/2017, 12.) Riskienarviointi on keskeinen osa riskienhallintaprosessia, ja case-yrityksen riskienarvioinnissa on havaittu jatkuvuudenhallinnan puute, jonka seurauksena tätä opinnäytetyöprojektia lähdettiin toteuttamaan.

2.2 Jatkuvuudenhallinta ja varautuminen

Kuten usein turvallisuusalalla ja mediassa, myös tässä opinnäytetyössä käytetään termejä *varautuminen* ja *jatkuvuudenhallinta*. Lukijalle jää usein epäselväksi mitä tarkoitetaan, kun termejä käytetään organisaation riskienhallinnan kannalta oleellisten asioiden esittämiseen sekä vaatimustenmukaisuuden osoittamiseen. Termit usein risteävät ja limittyvät myös turvallisuusalan julkaisuissa, minkä vuoksi niiden väliset suhteet avataan tässä luvussa.

Tässä työssä on tarkoituksenmukaista käyttää termiä *jatkuvuudenhallinta*, sillä työn tarkoitus on luoda jatkuvuuden hallintajärjestelmä, jolla organisaatio pyrkii turvaamaan omien tavoitteidensa saavuttamisen. Case-yrityksellä ei ole varautumisvelvollisuutta valmiuslain mukaisiin poikkeusoloihin, sillä yritys ei ole yhteiskunnallisesti merkittävä toimija ja siksi varautumista terminä ei käytetä suuremmassa merkityksessä. Valmiuslain mukainen varautumisvelvollisuus on esimerkiksi kunnilla, kuntayhtymillä, valtion liikelaitoksilla sekä valtion hallintoviranomaisilla. (Valmiuslaki 1552/2011 12§; Huoltovarmuuskeskus 2020.)

Jatkuvuudenhallinnan tarkoitus on vähentää toteutuneiden riskien vaikutuksia ja jopa poistaa riskit kokonaan. Yrityksessä usein osataan odottaa erilaisia liiketoimintaan negatiivisesti vaikuttavia riskejä ja näitä arvioidaan sattuvan aika ajoin. Jos tiedostetusta riskistä arvioidaan koituvan kuluja yritykselle esimerkiksi 50 000 euroa, voi olla perusteltua käyttää riskin ehkäisemiseen, vaikutusten pienentämiseen tai riskin poistamiseen 10 000 euroa. Riskien lieventäminen, kuten edellä, on usein jatkuvuudenhallintaprosessin käynnistävä tekijä. (Hotchkiss 2010, 1; Shi & Wong 2014, 7.)

Erilaiset häiriötilanteet ovat organisaatioille väistämättömiä, jolloin jatkuvuudenhallinnalla voidaan tehostaa organisaation toimintaa häiriötilanteen aikana (Huoltovarmuuskeskus 2020). Erilaisiin häiriötilanteisiin varautumalla yritys pystyy käsittelemään ne mahdollisimman tehokkaasti. Jatkuvuudenhallinnan ydin piilee siis varautumisessa. Se mahdollistaa organisaatiolle erilaisten toimintamallien suunnittelun etukäteen erilaisten häiriötilanteiden varalle, jolloin organisaatio pystyy toimimaan tehokkaammin ja nopeammin häiriötilanteen aikana. (Hotchkiss 2010, 1.) Organisaatioiden yritysturvallisuustoiminnan tarkoituksena on liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Turvallisuusjohtaminen on iso osa yrityksen riskienhallintaa. Turvallisuudenhallinta, riskienhallinta sekä jatkuvuudenhallinta ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. (Speigh 2011, 529.)

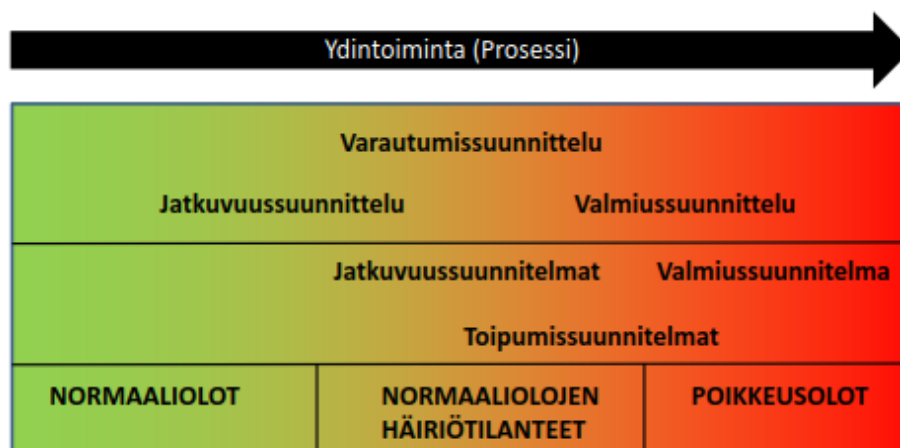
Termien *jatkuvuudenhallinta* ja *varautuminen* välistä erottelua ja käyttämistä on mahdollista myös havaita erilaisissa julkaisuissa ja standardeissa. ISO 22301:2019-standardin suomenkielisessä versiossa käytetään käsitettä varautuminen kaksi kertaa. Ensimmäisen kerran termi mainitaan jo kappaleessa yksi, jolloin termillä viitataan häiriöihin varautumiseen. Toinen kerta on alahuomautuksessa kohdassa 3.6 Suomen julkishallinnon käyttämästä termistä *valmiussuunnitelma*, jossa mainitaan, että yrityksiltä voidaan edellyttää varautumista. (ISO 22301:2019.) Kokonaisturvallisuuden sanaston mukaan varautuminen on toimintaa, ”*jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa*”. Lisäksi sanaston mukaan varautumistoimenpiteet sisältävät jatkuvuudenhallintaa. (TSK 2020.)

Kuntaliiton ja Huoltovarmuuskeskuksen yhteistyössä tuottamassa kuntien jatkuvuudenhallinta-projektissa (KUJA) puhutaan varautumisesta sekä jatkuvuudenhallinnasta miltei toistensa

synonyymeinä. Termejä käytetään esimerkiksi projektikertomuksessa hyvin paljon yhdessä, jolloin ne yhdessä tarkoittavat kokonaisuutta, josta termien osuutta erikseen on vaikea arvioida. (Kuntaliitto 2016.)

Kuviossa 1. kuvataan Jatkuvuudenhallintaan sekä jatkuvuussuunnitteluun liittyvien termien suhtautuminen toisiinsa. Kuviossa yrityksen toiminta pyritään suojaamaan ja jonka häiriötön toiminta jatkuvuudenhallinnalla ja jatkuvuussuunnittelulla pyritään mahdollistamaan. Kuviossa voi huomata, että käytettävät termit hieman vaihtelevat vallitsevan olosuhteen mukaan ja missä tilanteessa niitä käytetään (normaaliolot, normaaliolojen häiriöt, poikkeusolot).

Tässä luvussa käydään tarkemmin kuviossa esitettyjä termejä ja niiden suhtautumista toisiinsa. VAHTI-ohjeessa, jota myös myöhemmin käsitellään tässä raportissa, ei käytetä termiä jatkuvuudenhallinta, kun taas ISO 22301:2019-standardissa sekä muussa yleisesti käytössä olevassa materiaalissa se on yksi oleellisimmista termeistä.



Kuvio 1: Jatkuvuussuunnittelun termien ja määritelmien suhde toisiinsa (livari & Laaksonen, 2009)

Kuten varmaan jo edellä on herännyt ajatus siitä, että jatkuvuudenhallinta ja varautuminen ovat miltei synonyymejä toisilleen, ei ole tarkoituksenmukaista erottaa niitä toisistaan sen tarkemmin. Voidaan todeta, että käsitteet ovat olemukseltaan samankaltaisia mutta itse termit ovat erilaisia. Jatkuvuudenhallinnan käsitettä avataan seuraavissa kappaleissa tarkemmin sekä siihen liittyviä muita termejä, jotka ovat kytköksissä vahvasti jatkuvuudenhallintaan.

Jatkuvuudenhallinnasta ja sen merkityksestä löytyy todella paljon teoreettista ja vähemmän teoreettista aineistoa. On kuitenkin yleisesti katsottu, että liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta olisi saanut alkunsa erilaisten katastrofien hallinnasta (disaster recovery plan) niin tietoliikenteessä kuin fyysisessä maailmassa. Nykyään jatkuvuudenhallinnan juuret ovatkin syvällä riskienhallinnassa sekä tietoliikenteen jatkuvuudenhallinnassa, josta viimeisimmästä se

levittäytyi organisaatioin muihin toimintoihin. (Reuvid 2006, 141; Elliot, Swartz & Herbane 2010, 1.) Kansainvälisen standardisointijärjestön (International Standardization Organisation) mukaan jatkuvuudenhallinta kohdistuu liiketoimintaan. ISO 22301-standardin mukaan liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän tarkoitus on valmistaa organisaatio häiriön aikaiseen toimintaan, jotta organisaatio pystyy tuottamaan ja ylläpitämään siihen liittyviä valmiuksia ja suorituskykyä. (ISO 22301:2019, 5.)

Jatkuvuus eli jatkuvuudenhallinnan ydin on Hilesin (2014,2) mukaan liiketoiminnan kannalta välttämättömien resurssien keskeytymätöntä saatavuutta. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnalla (Business Continuity Management, BCM) onkin tavoitteena järjestää prosessit ja resurssit siten, että niitä on riittävästi saatavilla, kun liiketoimintaan kohdistuu häiriö ja myös häiriön jälkeen. Tällä tavalla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Tämä voidaan nähdä myös proaktiivisena toimintana liiketoiminnan kannalta, jolloin etukäteen suunnitellaan sekä valmistellaan reagointikykyä häiriötilanteisiin ja siten mahdollistetaan mahdollisimman hyvä reaktiokyky ja toiminnan jatkuvuus häiriön ilmetessä. Usein kuitenkin jatkuvuudenhallinnalla pyritään ehkäisemään ja hallitsemaan pahinta mahdollista häiriötä, jolloin jatkuvuus suunnitelma on vain osittain hyödynnettävissä lievempiin häiriöihin. (Hiles 2014, 3.)

Kokonaisturvallisuuden sanaston mukaan jatkuvuudenhallinta on organisaation ylimmän johdon hyväksymää strategista ja operatiivista toimintaa, jonka painopiste on normaaliolojen häiriöissä, johon kuitenkin voi sisältyä poikkeusolojen varautumista. (TSK 50 2017, 31.) Edellä olevasta voidaan huomata, että varautuminen ja jatkuvuudenhallinta käsitteet ovat lähellä toisiaan ja liittyvät samaan aihepiiriin. Jatkuvuudenhallinta on kokonaisturvallisuuden sanaston mukaan myös organisaation huoltovarmuutta parantava prosessi, jolla luodaan toimintatapa häiriöiden varalle. Edellä mainitun myötä voidaan todeta, että jatkuvuudenhallinta on kaikkea sitä, millä organisaatiot pyrkivät hallitsemaan häiriötilanteita johdon hyväksymänä.

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnalla Wong ja Shi (2014, 6) tarkoittavat kokonaisvaltaista hallintaprosessia tunnistaa uhat sekä niiden vaikutukset ja jolla pyritään parantamaan organisaation resilienssiä (katso luku 2.5) tunnistettujen uhkien varalta. Tällä voidaan suojata organisaation toimintoja, jotka liittyvät sidosryhmiin, maineeseen, brändiin sekä arvotuotantoon. Wong ja Shi (2014, 6) tarkentavat, että jatkuvuudenhallinta koostuu muiden hallintajärjestelmien sekä johtamisen osa-alueista kuten riskienhallinnasta, projektijohtamisesta sekä finanssijohtamisesta. Hotchkiss puolestaan on sitä mieltä, että jatkuvuudenhallintaa voidaan kuvata elämänkaarena, joka sisältää säännöllisen liiketoiminnan vaikutusten analysoinnin, riskien tarkastelun, ympäristön muutosten mukaisen riskienarvioinnin suunnittelun ja päivittämisen, henkilöstön kouluttamisen sekä suunnitelmien testaamisen ja katselmoinnin. (Hotchkiss 2010, 2.) Hotchkiss (2010, 12) tuo esille myös, että Business Continuity Management-teoriat ja määritelmä sisältävät hyvin paljon alaterminologiaa, jotka koskevat organisaatioita, joilla on

liiketoiminnallisilla motiiveja. BCM-teorioita sovellettaessa tulee siis huomioida organisaation tavoitteet liiketoiminnallisella sekä ei liiketoiminnallisella näkökulmalla.

Jatkuvuudenhallinta on Speighin (2011, 529) mukaan johtamisen prosessi, jolla tunnistetaan organisaatiota uhkaavia tekijöitä. Prosessilla luodaan viitekehys, jossa voidaan kehittää organisaation resilienssiä ja tehokasta vastetta häiriöihin. Speighin näkökulma viittaa siihen, että jatkuvuudenhallinta ja riskienhallinta prosesseina ovat toisiaan tukevia toimintoja ja siten hyvin yhteneviä.

2.3 Jatkuvuussuunnittelu

Jatkuvuussuunnitelma on jatkuvuudenhallinnan konkreettinen tuotos ja käsikirja, joka laaditaan jatkuvuudenhallinnan tueksi ja joka on jatkuvuudenhallinnan tuote. (ISO 22301:2019, 9; TSK 50, 2017.) Jatkuvuussuunnitelma laaditaan, jotta organisaatiolla olisi kyky ja toimintamallit selviytyä erilaisista häiriöistä ja kriiseistä mahdollisimman tehokkaasti. (Sahebjamnia ym. 2014, 261; Hiles 2014, 3.) Standardin ISO 22301 mukaan, liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma on dokumentoitua tietoa, *”joka ohjaa organisaatiota reagoimaan häiriöön ja palautumaan sekä jatkamaan ja palauttamaan tuotteiden ja palvelujen toimittamisen liiketoiminnan jatkuvuutta koskevien tavoitteiden mukaisesti”* (ISO 22301:2019, 9).

Organisaation tulee laatia suunnitelmat ja menettelyt toiminnan johtamiseksi häiriötilanteissa sekä käyttöönottaa häiriöihin reagoimisen malli, joka mahdollistaa varoittamisen sekä viestinnän tarvittaville sidosryhmille tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Häiriöihin reagoimisen mallissa organisaation tulee tunnistaa ja osoittaa ne vastuutahot, jotka vastaavat häiriötilanteeseen reagoinnista. Roolit ja vastuut on jaettu ja osoitettu selkeästi. Eri tiimien välillä vastuut ja suhteet on myös osoitettu ja tiimin sisällä henkilöiden kyky ja pätevyys hoitaa roolinsa on tunnistettu. (ISO 22301:2019, 21-22.)

Suunnitelma sisältää toimenpiteet ja resurssit, jotka ylläpitävät sekä palauttavat organisaation ensisijaiset toiminnot sekä häiriötilanteen ja organisaation vastatoimien vaikutuksia. Suunnitelma sisältää myös perusteet toimenpiteiden käynnistämiseksi sekä purkamiseksi. (ISO 22301:2019, 24.) Standardi korostaa myös viestinnän merkitystä häiriötilanteissa. Organisaatiossa tulisi olla prosessit ulkoisten sekä sisäisten sidosryhmien tiedottamiseen sekä heidän kanssaan viestimiseen. Organisaation tulee myös varmistaa viestintävälineiden toimivuus ja käytettävyys häiriötilanteissa. (ISO 22301:2019, 22.)

Jatkuvuussuunnitelma voidaan nähdä organisaation jatkuvuuden kannalta eräänlaisena runkosuunnitelmana, jonka tehtävä on riittävällä tarkkuudella kuvata sekä dokumentoida organisaation toiminta toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi sekä toipumiseksi häiriötilanteissa. (Engemann ym. 2012, 302.) Jatkuvuussuunnitelmalla organisaatio voi parantaa operatiivista

resilienssiä, vaatimuksenmukaisuutta riskienhallinnassa sekä häiriöiden ja katastrofien kokonaisvaltiasta hallintaa (Hiles 2014, 3.)

2.4 Jatkuvuudenhallintajärjestelmä

Organisaation liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaan liittyvät prosessit voidaan kuvata hallintajärjestelmän avulla. ISO 22301-standardi on liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän kannalta eräänlainen hallintajärjestelmän viitekehys tai runko. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän tavoitteena on varmistaa organisaation kyky jatkaa toimintaa erilaisissa häiriötilanteissa sekä palautua niistä valmistelemalla, tuottamalla sekä ylläpitämällä organisaation valmiuksia sekä suorituskykyä. (ISO 22301:2019, 5.)

ISO 22301-standardin mukaan liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmä mukailee rakenteeltaan muita hallintajärjestelmiä ja koostuu:

- ❖ Toimintaperiaatteista
- ❖ Pätevästä henkilöstöstä, joille on määritetty vastuita
- ❖ Hallintaprosesseista, jotka liittyvät
 - toimintaperiaatteisiin
 - suunnitteluun
 - järjestelmän toteuttamiseen ja käyttämiseen
 - suorituskyvyn arviointiin
 - johdon katselmukseen
 - jatkuvaan parantamiseen
- ❖ dokumentoidusta tiedosta, joka tukee toiminnan ohjausta ja mahdollistaa suorituskyvyn arvioinnin

ISO 22301-standardin (2019, 5) käsitys jatkuvuuden hallintajärjestelmän rakenteesta on melko vakiintunut, eikä edellisellä vuosikymmenellä ole tapahtunut muutoksia, jotka olisivat vaikuttaneet standardissa esitettyyn käsitykseen hallintajärjestelmän osista, kun verrataan standardin edeltäjään BS 25999-standardiin. Alla havainnollistettu samankaltaisuus (kuvio 2):

ISO 22301:2019

- Hallintapolitiikka ja toimintaperiaatteet
- Pätevä henkilöstö, selkeät roolit ja vastuut
- Hallintaprosessit:
 - Hallintapolitiikka
 - Suunnittelu
 - Järjestelmän toteutus ja toiminta
 - Suorituskyvyn arviointi
 - Johdon katselmus
 - Jatkuva kehittäminen
- Dokumentoitu tieto, tukee ohjausta ja arviointia

BS 2599 (2007)

- Poliitiikka
- Vastuuhenkilöt
- Johtamisprosessit:
 - Poliitiikka
 - Suunnittelu
 - Implementointi ja toiminta
 - Suorituskyvyn arviointi
 - Johdon katselmus
 - Toiminnan kehittäminen
- Dokumentointi auditoinnin pohjaksi
- Liiketoiminnan hallintaan prosessit; liiketoiminnan vaikutusanalyysi, jatkuvuussuunnittelu
- Jatkuvuussuunnitelman kehittäminen

Kuvio 2: ISO 22301 ja BS 25999-standardien jatkuvuuden hallintajärjestelmän osat

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmässä painotetaan organisaation omien tarpeiden ymmärtämistä sekä tarvetta laatia jatkuvuutta koskevia toimintamalleja ja tavoitteita. Lisäksi organisaation tulee hyödyntää ja ylläpitää kyvykkyyksiä, prosesseja ja reagointimalleja, joilla organisaatio selviää erilaisista häiriötilanteista. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta perustuu jatkuvaan parantamiseen, jonka ydin on laadullisissa sekä määrällisissä mittareissa. (ISO 22301:2019, 5.) Toisesta näkökulmasta liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta voi perustua riskipohjaiseen lähestymistapaan, jossa organisaation liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta perustuu organisaation riskienhallinnan viitekehykseen ja täyttää sen jokaisen osa-alueen, jota organisaatio voi tarvita riskienhallintaan koko sen toimintaympäristön laajuudelta. (Graham & Kaye 2006, 9.)

Jatkuvuuden hallintajärjestelmän laajuus määräytyy sille asetettujen rajoitusten ja soveltamisalan mukaan. Organisaation tulee rajoituksia tehdessä, miettiä tehtäviään ja tavoitteitaan sekä velvoitteitaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti, joissa huomioidaan organisaation rakenne ja toimintaympäristö. Määrityksessä tulisi huomioida hallintajärjestelmään sisältyvät organisaation osa-alueet (esimerkiksi sijainti, koko, toimiala) sekä tuotteet ja palvelut. Jos joitakin osa-alueita jätetään jatkuvuuden hallintajärjestelmän ulkopuolelle, tulee organisaation selvittää ja dokumentoida ne. (ISO 22301:2019, 14.)

2.5 Resilienssi

Tässä aluvussa käydään läpi tekstissä jo esiintyneen resilientin organisaation teoriaa, kehittämismenetelmiä sekä erilaisia käytänteitä. Jotta organisaatio voi olla resilientti, tulee sen kyetä joustamaan ja muuttumaan erilaisissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

Nykypäivän turvallisuusalalla resilienssi on noussut käsitteenä ja organisaation toimintaa kuvaavana terminä pinnalle. Kokonaisturvallisuuden sanaston (2017, 17) mukaan resilienssi on yksilöiden sekä yhteisöjen kykyä ylläpitää toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa sekä valmiutta kohdata häiriöitä sekä kriisejä ja palautua niistä. Heikkilän ym. (2009, 5) mukaan resilienssi tarkoittaa organisaatiota, yksilöä tai järjestelmää, jolla on kyky tarkkailla, ennakoita, reagoida ja oppia. Airola ym. (2017, 6) ovat Heikkilän kanssa samaa mieltä siitä, että resilienssi on organisaation kykyä sopeuttaa toimintaansa toimintaympäristön muuttuessa ennakoivasti sekä reagoiden muutoksiin.

Heikkilä ym. (2009, 1) raportin sekä Pöystin (2016) mukaan resilienssi on uudenlainen ajatusmalli turvallisuusalalla, joka on selvästi havaittavissa esimerkiksi työ- ja kyberturvallisuudessa. Resilientit organisaatiot ovat onnistuneet luomaan kestäviä sekä joustavia prosesseja ja siten kasvattamaan pörssi-arvoaan toipumalla nopeasti organisaatioita kohdanneista katastrofeista. Jatkuvasti muuttuva maailma sekä globaalit uhat ovat hyvä syy organisaatioiden resilienssin kehittämiseksi. Airola ym. (2017, 4) mukaan resilienssi on kiinnostava näkökulma pyrkiä ymmärtämään sekä arvioimaan organisaatioiden toimintaa nopeasti muuttuvassa, monimutkaisessa ja epävakassa maailmassa. Vuosi 2020 on sen osoittanut, että maailmaa muuttuu nopeasti ja ennakoimattomasti, jossa vain resilientit organisaatiot kykenevät selviytymään.

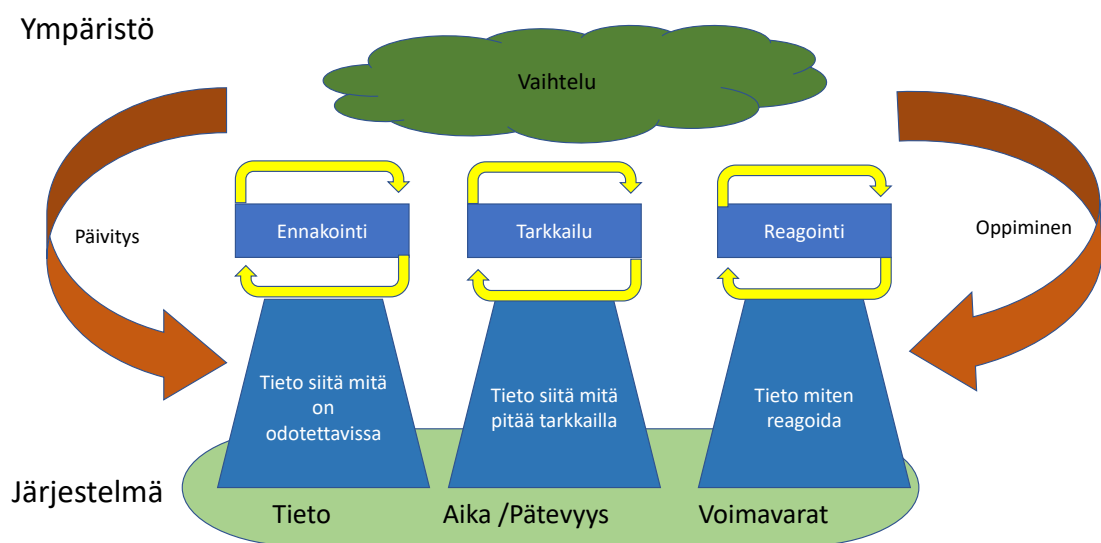
Hollnagel ym. (2008) ovat määritelleet resilientille organisaatioille ominaisuuksia, jotta organisaatio voi olla resilientti, tarvitsee se näitä ominaisuuksia:

- ❖ Kyky ennakoita häiriöitä ja niiden seurauksia.
 - Kyky katsoa nykytilannetta ja lähitulevaisuutta pidemmälle auttaa varautumaan tulevaan.
- ❖ Kyky tarkkailla joustavasti organisaation toimintaa sekä sen toimintaympäristöä.
 - Saaduilla havainnoilla voidaan sopeutua ja muokata omaa toimintaa, joka voi olla kriittistä tulevaisuuden kannalta.
- ❖ Kyky oppia.
 - Organisaatio kykenee oppimaan aiemmista tapahtumista ja kokemuksista ja hyödyntämään tietoa. Oppiva organisaatio on resilienssin perusta.
- ❖ Kyky reagoida joustavasti erilaisiin uhkiin sekä häiriöihin.
 - Valmiit suunnitelmat auttavat alkuun, mutta suunnitelmien tulee myös joustaa ja mukautua uhan mukaan sekä organisaatio kykenee soveltamaan toimenpiteitä.

Resilientissä organisaatiossa sekä järjestelmällisessä jatkuvuudenhallinnassa on samoja ominaispiirteitä organisaation ominaisuuksien ja toiminnan kehittämisen suhteen. Jatkuvuudenhallinta auttaa organisaatiota vastaamaan tehokkaasti häiriöihin, jotka suojaavat

organisaatiolle tärkeitä arvoja ja resursseja. Tämä kyky edesauttaa luomaan puitteet resilienssin kehittämiseksi organisaatiossa toisin sanoen jatkuvuudenhallinnalla voidaan kehittää resilienssiä. (ISO 22300:2018, 8.)

Uusitalon ym. (2009, 6-7) mukaan resilienssissä turvallisuuden johtamisessa organisaation turvallisuus heijastuu organisaation tekemisestä ja suorituskyvystä. Joustava ja tehokas turvallisuuden johtaminen sekä ennakointi, vaativat jokaiselta organisaation tasolta jatkuvaa ennakointia, tarkkailua sekä varatumista. Resilientin organisaation ominaisuudet on esitetty seuraavassa kuviossa (kuviokuva 3) mukailen Uusitalo ym. (2009).



Kuvio 3: Resilientin järjestelmän ominaisuudet (Mukailen: Uusitalo ym. 2009, 7)

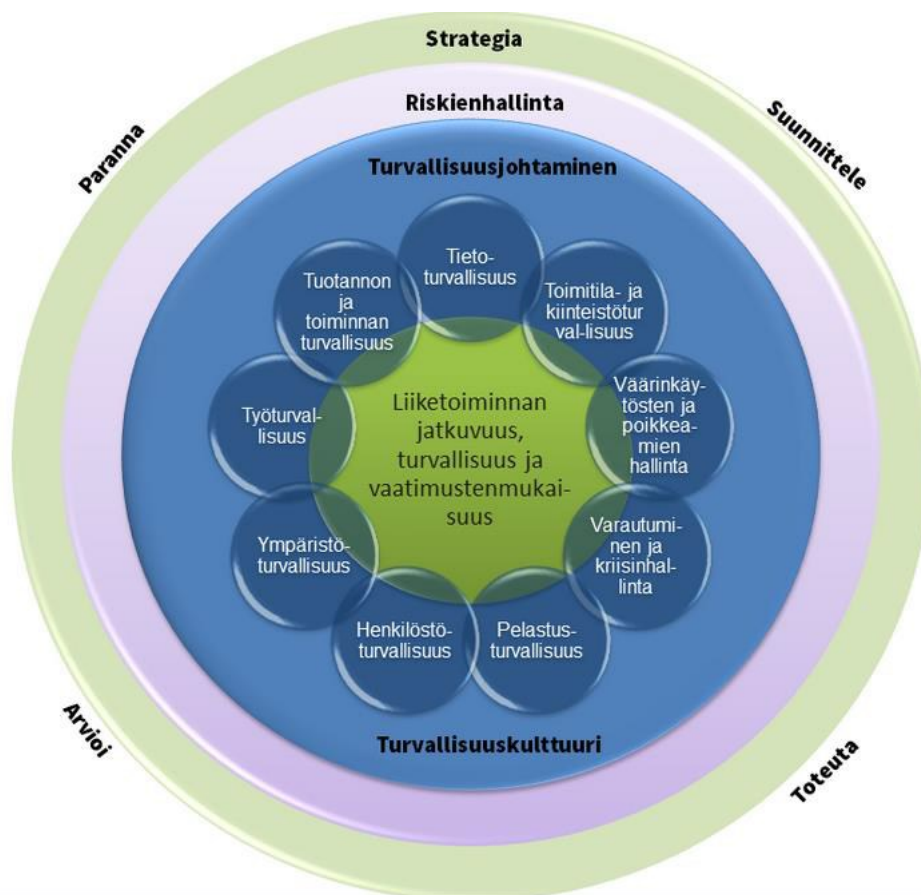
Uusitalo ym. (2009, 10) mukaan nykyisinkin turvallisuuden johtaminen ja turvallisuuden eteen tehty työ perustuu perinteisiin menetelmiin ja työkaluihin. Menetelmät ovat vakiintuneet osaksi käsitystä turvallisuudesta ja sen johtamisesta. Nämä menetelmät tarkastelevat turvallisuutta usein lineaarisesti. Lineaariset ja muut perinteiset menetelmät ovat tehokkaita, mutta ne eivät sovi ennakoimattomien häiriöiden varalle, vaan ne keskittyvät tunnettujen uhkien ehkäisyyn. Yksi hyvä esimerkki lineaarisesta ja tehokkaasta työkalusta on vikapuumenetelmä, joka on todella tehokas ja suoraviivainen, mutta se ei ota huomioon ennakoimattomia häiriöitä. Resilienssi onkin ratkaisu ennakoimattomien uhkien varalle ja tarjoaa ratkaisuja keskittymällä organisaation joustavuuteen ja mukautumiseen. (Uusitalo ym. 2009, 10.)

2.6 Yritysturvallisuus

Yritysturvallisuudella tarkoitetaan Elinkeinoelämän keskusliiton (EK 2019) mukaan kaikkien organisaation toimintojen turvallisuutta, jolla voidaan suojata yritykselle tärkeitä arvoja ja

resursseja kuten henkilöitä, tietoa, mainetta, omaisuutta sekä ympäristöä erilaisilta riskeiltä. Yritysturvallisuus on osa organisaation riskienhallintaa ja sen keskeisenä tehtävänä on edistää yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä.

Elinkeinoelämän keskusliitto on laatinut Yritysturvallisuusmallin (kuvio 4), joka havainnollistaa yritysturvallisuuden osa-alueet. Yritysturvallisuusmalli on tarkoitettu yritysten käyttöön, riippumatta niiden koosta ja sitä voidaan myös hyödyntää erilaisissa organisaatioissa sekä yhteisöissä.



Kuvio 4: Elinkeinoelämän keskusliiton Yritysturvallisuusmalli (EK 2016, 3)

Yritysturvallisuusmalli on kehitetty elinkeinoelämää varten. Mallin osa-alueet luovat perustan organisaation turvallisuuden tarkasteluun. Eri osa-alueet voivat olla osin päällekkäin ja ne ovat sidoksissa organisaation toimialaan ja liiketoimintaan. Yritysturvallisuusmallia käytettäessä oleellista onkin osata poimia oman organisaation ja sen toiminnan kannalta tärkeimmät osa-alueet ja toimenpiteet sekä huomioida ympäristön tuomat vaatimukset kuten lainsäädäntö, riskit ja olosuhteet. Malli on ottanut myös huomioon jatkuvan kehittämisen merkityksen organisaatiossa (PDCA-malli). (EK 2016, 3.)

Organisaation kokonaisturvallisuuteen kuuluu myös jatkuvuussuunnittelu ja yritysturvallisuusmallissa liiketoiminnan jatkuvuus, turvallisuus ja vaatimustenmukaisuus ovat keskiössä. (EK 2016, 3.)

Kokonaisvaltainen uhkakartoitus, johon on monipuolisesti ja laaja-alaisesti mietitty seurauksia, on Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan turvallisuusjohtamisen sekä jatkuvuudenhallinnan kehittämisen kannalta avainasemassa. Kyky turvallisuuden johtamiseen perustuu uhkien tunnistamiseen, riskien arviointiin sekä niistä saadun tiedon käsittelyyn. Uhkien tunnistamiseksi, arvoimiseksi sekä varautumiseksi voidaan hyödyntää haavoittuvuus- ja turvallisuusanalyysyjä. Organisaation tulisi seurata ja tarkkailla riskiympäristöään jatkuvasti, sillä turvallisuus on pohjimmiltaan muutoksen johtamista. (EK 2016, 2.)

Organisaation turvallisuuden kehittämiseksi voidaan tutkia onnettomuus-, poikkeama- sekä vahinkotilastoja ja perehtyä niihin sekä laatia laadukkaat ja kattavat turvallisuusohjeistukset. Turvallisuustyön keskeisiä kulmakiviä ovat henkilöstön koulutus, turvallisuuskulttuurin luominen ja kehittäminen sekä turvallisuustietoisuuden lisääminen. Organisaation turvallisuustyön kannalta on oleellista, että organisaatiossa on turvallisuudenjohtamis- ja viestintäjärjestelmä, joiden avulla organisaation toimintakyky ja jatkuvuus on turvattu kaikissa tilanteissa. (EK 2016, 2.)

Turvallisuuden tulee kuulua osaksi organisaation laatujärjestelmää sekä organisaation on sitouduttava turvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen ja nähdä turvallisuus jatkuvana ja kehittyvänä prosessina eikä pysyvänä olotilana. Varmistaakseen laadukkaan ja kehittämislähtöisen turvallisuustyön sekä jatkuvuudenhallinnan, tulisi organisaation pyrkiä sidosryhmäyhteistyöhön sekä avoimeen keskusteluun eri turvallisuustoimijoiden kanssa. Tällä tavoin organisaatio kykenee varautumaan tehokkaasti erilaisiin häiriötilanteisiin ja saa monipuolisesti tietoa erilaisista turvallisuusuuhista ajoissa. (EK 2016, 2.)

2.7 Verkostot, kumppanuudet ja jatkuvuudenhallinta

Tässä alaluvussa tarkastellaan liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta organisaation liiketoimintaverkostoja sekä kumppanuuksia ja sidosryhmiä. Luvussa tarkoituksena on tarkastella edellä mainittuja sidosryhmiä haasteiden, jatkuvuudenhallinnan sekä hieman varautumisen näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan sidosryhmien välisiä sopimuksia, jotka ovat oleellinen osa liiketoiminnan jatkuvuutta ja riskienhallintaa.

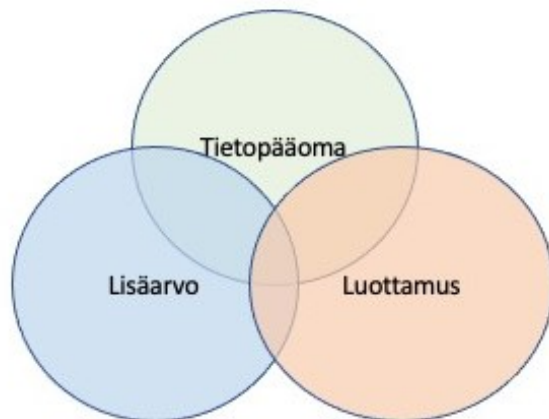
Liiketoiminnan verkostoihin liittyvää jatkuvuudenhallintaa käsitellään ISO 22301-standardissa epäsuorasti, mutta sieltä löytyy viittauksia ja ulottuvuuksia kumppanuuksien ja sidosryhmien jatkuvuudenhallintaan. Osana oman organisaation jatkuvuudenhallinnan suorituskyvyn arviointia tulee organisaation arvioida myös liiketoiminnan kannalta oleellisten yhteistyökumppaneiden ja toimittajien jatkuvuuteen liittyviä kyvykkyyksiä. (ISO 22301:2019, 25.)

Myös Graham ja Kaye (2006, 180) ovat myös sitä mieltä, että sidosryhmät ja ulkoistetut toiminnot ovat osa organisaation jatkuvuudenhallintaa. Graham ja Kaye listaavat kattavasti, mitä jatkuvuudenhallintasuunnitelman tulisi sisältää sidosryhmien osalta:

- ❖ Saada molempien organisaatioiden johdon tuki sekä resurssit häiriöistä palautumiseksi
- ❖ Oltava linjassa organisaatioiden hallintapolitiikan sekä organisaatorakenteiden kanssa
- ❖ Toimivat viestintäyhteydet organisaatioiden välillä häiriöistä tiedottamiseen ja hallitsemiseen
- ❖ Perustua riskienarviointeihin ja liiketoiminnan vaikutusanalyysiin
- ❖ Sisältää yhteisesti hyväksytyt palautus- ja palautumisaikatavoitteet (RTO, RPO)
- ❖ On tiedotettu molempien organisaatioiden henkilöstölle
- ❖ On laadittu prosessiksi ja sisältää prosessille ominaiset vaiheet

Kummallakin organisaatiolla tulisi olla resursoituna ja nimettynä tehtävään kyvykkäitä henkilöitä hoitamaan tehtävää. Yhteistä jatkuvuudenhallintasuunnitelmaa tulisi tarkastella sekä testata säännöllisesti ja siihen liittyvät puutteet ja korjaukset dokumentoida. (Graham & Kaye 2006, 180-181.) Verkostoja syntyy yleensä hyödyn tai tarpeen seurauksena ja joskus verkostoista syntyy organisaatiolle jatkuvuuden ydin. Lisäksi myös ulkoistamisella on suuri merkitys verkostojen kehittymiselle. (Valkokari ym. 2008, 45.)

Stähle ja Laento (2000, 26) mukaan verkostot itsessään eivät välttämättä tuota organisaatiolle arvoa, vaan verkostoista on luotava kumppanuuksia, joilla tavoitellaan pitkää ja vakaata suhdetta ja niiden rakentamisen tulee olla tietoista sekä hallittua, koska kumppanuuksien merkitys liiketoiminnalle on erittäin tärkeä. Lisäksi he kuvailevat luottamukseen perustuvan kumppanuuden molempia osapuolia hyödyttävänä ratkaisuna, jonka keskeiset ja molempia hyödyttävä elementit ovat luottamus, tietopääoma sekä lisäarvo;

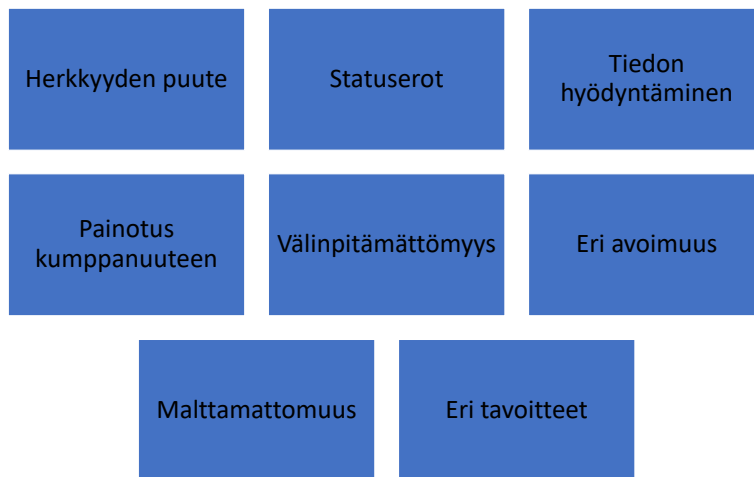


Kuvio 5: Kumppanuuden peruselementit (Mukaiillen: Ståhle & Laento 2000).

Tietopääoma on organisaation osaamista, uudistumiskykyä sekä aineetonta varallisuutta, jota organisaatio pystyy tarjoamaan kumppanuuksilleen. Tällä luodaan kumppaneille lisäarvoa mahdollisuuksien sekä riskien arvioinnin puitteissa. Kumppanuudessa lisäarvoa saavat molemmat osapuolet ja kumppanuudet sekä liiketoiminnan menestymien edellyttää molemmilta ymmärrystä arvoketjuista sekä ansaintalogiikasta. (Ståhle & Laento 2000, 28-29.)

Luottamus on kumppanuuden ja verkostosuhteiden kulmakivi, jonka rakentuessa vahvaksi voidaan keskittää resursseja tehtävän suorittamiseen. Jotta luottamus voidaan synnyttää, tarvitaan organisaatioilta samankaltainen arvoperusta sekä molemmin puolinen luottamus toisen kyvykkyyksiin ja aikomuksiin. (Valkokari ym. 2009, 133-134; Ståhle & Laento 2000, 54-55.)

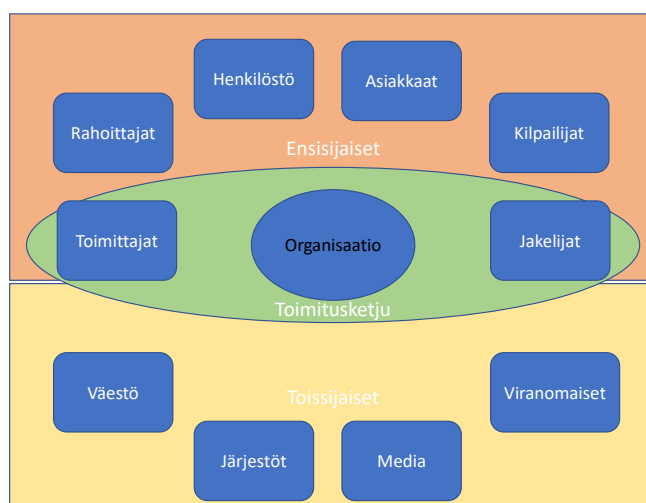
Luottamus ei kuitenkaan aina synny organisaatioiden välille ja se voidaan myös menettää. Luottamuksen syntymiseen, rakentumiseen ja jatkumiseen vaikuttavat monet tekijät. Ståhlen ja Laenton (2000, 69-70) mukaisia erilaisia Luottamuksen esteitä on esitetty kuviossa 6:



Kuvio 6: Luottamuksen esteet (Mukaillen: Ståhle & Laento 2000)

Vaikka kumppanuuksia ei aina saada luotua ja esteiksi voi muodostua mitä erilaisimmat asiat, voi liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä sidosryhmiä tulla jatkuvasti, jotka hyödyttävät myös yleensä molempia osapuolia. Organisaation sidosryhmät ovat sellaisia henkilöitä ja organisaatioita, jotka ovat jollakin tavalla linkittyneet organisaation liiketoimintaan.

Sidosryhmiä voidaan jakaa jatkuviin sekä nouseviin sidosryhmiin. Jatkuvat sidosryhmät ovat esimerkiksi oma henkilöstö, asiakkaat, toimittajat ja jakeluverkosto sekä sellaiset toimijat, jotka ovat osa organisaation arkista toimintaa normaalitilanteissa. Nousevat sidostyhmät puolestaan ovat sellaisia, jotka nousevat esiin erilaisissa normaalista poikkeavissa tilanteissa kuten häiriöissä ja niitä ovat media, kilpailijat ja viranomaiset. (Graham & Kaye 2006, 21-22.) Elliot ym. (2010, 154) puhuvat myös samoista asioista mutta käyttävät sidosryhmistä termejä ensisijainen sekä toissijainen sidosryhmä.



Kuvio 7: Organisaation sidosryhmät (Mukaillen: Elliot ym. 2010)

Edellä on esitetty (kuvio 7) Elliotin ym. (2010, 155) Organisaation sidosryhmät. Ensisijaisiin sidosryhmiin kuuluvat Elliotin ym. mukaan (2010, 155) ne toimijat, jotka ovat osa organisaatiota tai usein tekemisissä organisaation kanssa. Toissijaisiin sidosryhmiin puolestaan kuuluvat ne toimijat, jotka ovat tekemisissä organisaation kanssa välillisesti ja joihin organisaation toiminta vaikuttaa epäsuorasti. Toissijaisia sidosryhmiä ovat mm. media, viranomaiset sekä järjestöt. Kuitenkin näiden toimijoiden vaikutukset organisaatioille voivat olla merkittäviä ja siksi toissijaisuudestaan huolimatta, eivät ole välttämättä vähäisempiä kuin ensisijaiset sidosryhmät. (Elliot ym. 2010, 154-155.) Mallissa ensisijaiset sidosryhmät ovat niitä, jotka muodostavat yhdessä organisaation kanssa toimitusketjuja. Toimitusketjut ovat monimutkaisia prosesseja, joihin kuitenkin liittyy valtavia riskejä. Riskien merkitys vaihtelee, jotkin voivat vain viivästyttää toimitusta, kun jotkin voivat kaataa koko toimitusketjun. (Elliot ym. 2010, 159-160.)

Liiketoiminnan verkostot ja verkostoituminen sisältää erilaisia riippuvuussuhteita sekä riskejä ja haasteita. Kumppanuuksissa tunnusomaista on usein jakaa brändiarvo sekä maine. On myös yleistä, että kumppanuussuhde perustuu riippuvuuteen toisesta, jolloin organisaatio täyttää omia tarpeitaan ja vastuitaan toisella organisaatiolla. Tällöin toisen osapuolen onnistuminen sekä epäonnistuminen vaikuttavat merkittävästi toiseen. Siksi on tärkeää varmistaa kumppanuussuhteen palveluiden laatu ja toimituskyky, enne kuin suhteita luodaan. (Graham & Kaye 2006, 30.)

ISO 22301-standardissa on myös painotettu riippuvuussuhteisiin huomioita ja sen mukaan organisaation on määriteltävä keskinäiset riippuvuussuhteet yhteistyökumppaneiden sekä ensisijaisen toimintojen välillä. (ISO 22301:2019, 21.) Ulkoistamisella ja toimittajien hyödyntämisellä voidaan myös siirtää riskiä pois organisaatiosta. Sillä ei kuitenkaan voida eliminoida riskiä tai siirtää vastuuta riskienhallinnasta muualle. Kumppanuussuhteiden hallintaan sisältyy aina riskejä, vaikka sopiva kumppani löytyisikin. (Graham & Kaye 2006, 169.)

On myös yleistä, että organisaatiot ovat ulkoistaneet tärkeitä prosessejaan ja huomaavat, että kumppanuussuhteiden luominen on tehnyt heistä liiketoiminnan vaikutusanalyysin mukaan riippuvaisia jostakin toimittajan toimitusajoista. Lisäksi häiriön sattuessa kriittinen toimittaja alkaa vaatia uusia sopimuksia tai etukäteismaksuja tai sopimuksien ehdot ovat niin seikkaperäisiä, että niiden täyttämättä jättäminen voi johtaa sopimuksen purkuun. (Graham & Kaye 2006, 137.) Mahdollisten vahingollisten riippuvuussuhteiden tai riskialttiitten toimittajien tunnistamiseksi, voidaan arvioida organisaation riippuvuutta sekä tuotteiden ja palveluiden saatavuutta. (Graham & Kaye 2006, 171.)

Liiketoimintakumppanuudessa organisaatiot yleensä jakavat tavoitteita, vastuuta ja maineensa toisen organisaation kanssa. Näistä asioita yleensä määritellään sopimuksissa, joilla varmistetaan toiminta kriittisten toimijoiden kanssa asianmukaisesti. Sopimuksessa tulisi

määritellä jatkuvuudenhallintaa koskevat järjestelyt sekä vaatimukset sopimuksen sisällössä sekä organisaatioiden tarpeet ja mahdolliset jo tiedossa olevat juridisesti merkittävät ennakkotapaukset. Sopimukseen voi tulla myös erilaisia säännöksiä, jotka liittyvät esimerkiksi tietyn tuotteen tai palvelun salassapitoon. Yleensä säännösten rikkominen, johtaa sopimuksen purkamiseen. Tehokkaalla sopimusten hallinnalla ja hyvin laaditulla viitekehyksellä, molemmat organisaatiot saavat merkittävää hyötyä kumppanuussuhteessa ilmenevien riskien hallintaan. (Graham & Kaye 2006, 170-171, 181.)

Organisaation tulisi myös varautua sopimuksen purkaantumiseen ja siihen, että tilalle ei välttämättä löydy kovinkaan helposti vastaavaa liiketoimintakumppania. Siksi onkin tärkeää laatia tehokas ja dokumentoitu suunnitelma tällaisen tilanteen varalle eli ns. exit plan. Suunnitelman tarkoituksena on varmistaa organisaation liiketoiminnan jatkuminen sopimuksen purkamisen jälkeen, mahdollisimman häiriöttömänä sekä tehokkaana. Suunnitelmassa voidaan hyödyntää joko omaa organisaatioita tai suunnitella siirrettäväksi kriittinen toiminto jo ennalta määritetylle ulkoiselle toimijalle. Suunnitelman tulisi pitää sisällään tarvittavat resurssit, vastuut, palvelut ja tiedot, jotka ovat toimintojen siirtämisen kannalta oleellisia ja ne tulisi olla tehokkaasti dokumentoituna, jotta niiden hyödyntäminen olisi helppoa. (Graham & Kaye 2006, 182.)

Seuraavassa luvussa pureudutaan tarkemmin ISO 22301-standardiin sekä KATAKRI ja VAHTI-ohjeen vaatimuksiin ja näiden välisiin riippuvuussuhteisiin.

3 ISO 22301, KATAKRI & VAHTI

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kannalta oleellisinta tietoperustaa eli vuonna 2019 päivitettyä ISO 22301-standardia, jota mukaillen jatkuvuuden hallintajärjestelmää toteutetaan case-yritykseen. Lisäksi luvussa käydään läpi kansallisen auditointikriteeristö KATAKRIn sekä Valtionhallinnon tietoturvallisuuteen liittyvän VAHTI-ohjeen keskeisimpiä sisältöjä jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta ja niiden riippuvuussuhdetta standardiin ja sen rakenteeseen.

Ensimmäinen KATAKRI valmistui vuonna 2009 osaksi hallituksen sisäistä turvallisuusohjelmaa. KATAKRI on elinkeinoelämän sekä viranomaisten yhteistyössä laatima kriteeristö ja työkalu organisaation turvallisuuden tason auditoimiseksi. (KATAKRI 2020, 2.) Opinnäytetyön kannalta keskitytään KATAKRIn ensimmäiseen osa-alueeseen eli Turvallisuusjohtamiseen, joka pyrkii siihen, että organisaatiolla olisi toimiva tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä. Muut osa-alueet Fyysinen turvallisuus sekä Tekninen tietoturvallisuus jätetään opinnäytetyön ulkopuolelle. KATAKRIn Turvallisuusjohtaminen-osa-alue sisältää hallinnollisen tietoturvallisuuden sekä henkilötietoturvallisuuden. (KATAKRI 2020, 8.) Molemmista osista pyritään hyödyntämään opinnäytetyön kannalta oleelliset asiat.

Hallinnollinen tietoturvaluus keskittyy paljon nimensä mukaisesti tietoturvaluuden varmistamiseen organisaatiossa. Osio kuitenkin antaa hyviä toimintatapoja sekä ohjeita yleisesti tuvaluisuuden hallintajärjestelmän ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Osioista hyödynnetään kohdat T01-T07. Kohta T08 keskittyy viranomaisten tietojen luokitteluun ja rajataan ulkopuolelle. Henkilöstöturvaluuden keskiössä on organisaation henkilöstön luotettavuus sekä kyvykyys hoitaa tehtäviään. Osiossa käydään läpi hyviä toimintatapoja sekä ohjeita henkilöstön kyvykyteen käsitellä ja hallita organisaatiolle merkityksellistä tietoa. Opinnäytetyön kannalta käydään läpi lyhyesti koko osio kohta kohdalta.

Opinnäytetyön aihealueen kannalta oleellisin VAHTI-ohje on vuodelta 2016 (2/2016) Toiminnan jatkuvuudenhallinta. Lisäksi VAHTI-ohje 22/2017 Ohje Riskienhallintaan on hyödyllinen, mutta kehitystyön keskittyessä jatkuvuudenhallintaan, ei riskienhallintaa käydä tässä sen tarkemmin läpi. Riskienhallintaa käsiteltiin aluvussa 2.1. VAHTI-ohjeet ovat ensisijaisesti tarkoitettu valtionhallinnon organisaatioiden käyttöön, mutta niitä voidaan soveltaa mihin tahansa muuhun organisaatioon (VAHTI 2016, 17).

VAHTI-ohje 2/2016 koostuu seitsemästä osa-alueesta, joita käsitellään tässä luvussa standardiin vertaillen. Ohjeen tarkoitus on antaa tietoa ja kuljettaa lukija aina organisaation toimintaympäristön kartoittamisesta jatkuvuuden hallintajärjestelmän luomiseen ja sen kehittämiseen, mittaamisesta ja arvioinnista saatujen tulosten perusteella.

ISO 22301-standardi on kehitetty vuonna 2006 julkaistun Brittiläisen BS 25999-standardin pohjalta (BSI, British Standards Institution) ja ISO 22301 onkin laajasti levinnyt jatkuvuudenhallintaan painottuva kansainvälinen standardi, jonka juuret ovat syvällä Brittiläisessä historiassa. ISO 22301-standardia voidaan pitää varsin hyvänä ja yleispätevänä ohjeena organisaation jatkuvuuden hallintajärjestelmän luomiseen ja käyttöönottamiseen. Standardissa organisaatiota ohjeistetaan kehittämään sekä käyttöönottamaan järjestelmä, joka perustuu parhaaksi havaittuihin käytäntöihin. (Shi & Wong 2014, 28.) Standardin merkitys case-yrityksen jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä on ollut niin iso, joten se ansaitsee tarkemman ja perusteellisemmän käsittelyn teoreettisen viitekehyksen sisällä.

Liiketoiminnan jatkuvuus on asia, jota ei voida turvata vain yksittäisillä ratkaisuilla tai palveluilla. Jatkuvuudenhallinta sekä siihen liittyvät standardit ja toimintatavat sekä erilaiset painopisteet jatkuvuudenhallintaan liittyen kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti, ja se kertoo siitä, että jatkuvuus vaatii monitahoista lähestymistapaa. (Kyrölä 2010, 122.)

Kyrölä (2010, 122) mukaan, jatkuvuudenhallinta tulisi käsittää laajempänä kokonaisuutena, joka sisältää toisiinsa kytköksissä olevia prosesseja. Kyrölä (2010,122) kuvailee jatkuvuudenhallinnan olevan kalanruotomainen prosessi organisaation häiriönhallintakyvykydestä, johon kuuluu kuusi kohtaa ja joiden yhteinen päämäärä on organisaation häiriöidenhallintakyky.



Kuvio 8: Jatkuvuudenhallintaohjelma (Mukaihen: Kyrölä, 2010)

Kyrölään (2010) mukaan jatkuvuudenhallinnan kehittämisen perustana ovat riski- ja vaikutusanalyysi sekä jatkuvuudenhallinnan toimintamallin sekä johtamismallin toteuttaminen. Jatkuvuudenhallintaohjelma ja sen osatekijät on esitetty kuviossa 8. Jatkuvuudenhallinta on johtamista tukeva toimenpide; jos johtaminen toimii kriisitilanteessa, ei tarvita jatkuvuussuunnitelmia, jos johtaminen pettää, tulee kriisitilanteessa toimia jatkuvuussuunnitelmien mukaisesti. (Kyrölä 2010, 122-123.)

Tarve jatkuvuudenhallinnalle vaihtelee organisaatioiden välillä ja vuoden 2020 covid-19-pandemia on varmasti ollut iso merkittävä ulkoinen tekijä, joka on avannut organisaatioiden ajatuksia liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Tarve voi olla sisäistä, esimerkiksi halua kehittää organisaatiota ja varautua tulevaan tai se voi olla ulkoista kuten pandemia, asiakkaiden, vakuutusyhtiöiden tai julkisen sektorin toiveita tai vaatimuksia organisaatiolle. (Elliot ym. 2010, 123.)

Voidaankin siis todeta, että jatkuvuudenhallinta organisaatioissa voi olla omaehtoista tai velvoitteiden tai pakon sanelemaa. Yhtä kaikki, jatkuvuudenhallinnalla voi olla organisaatiolle monia hyötyjä sekä etuja. Jatkuvuudenhallinnan avulla organisaatio voi esimerkiksi ISO 22301-standardin mukaan:

- ❖ Liiketoiminnallisesti
 - Tukea organisaation strategisia tavoitteita
 - Luoda kilpailuetua

- Suojata ja rakentaa uskottavuutta ja mainetta
- Edistää resilienssiä
- ❖ Taloudellisesti
 - Vähentää juridisia ja taloudellisia riskejä
 - Laskea häiriötilanteessa syntyviä suoria ja epäsuoria kustannuksia
- ❖ Sidosryhmällisesti
 - Suojata ihmisiä, omaisuutta ja ympäristöä
 - Täyttää odotuksia
 - Luoda luottamusta kykyyn menestyä
- ❖ Sisäisissä prosesseissa
 - Tehostaa sisäisiä prosesseja häiriötilanteissa
 - Hallita riskejä proaktiivisesti ja tehokkaasti
 - Tunnistaa ja korjata haavoittuvuuksia

Organisaation toimintaympäristö

Toimintaympäristöä määriteltäessä ISO 22301-standardi lähtee ajatuksesta, että organisaation toiminnan ja liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan kannalta, organisaation on tunnistettava merkittävät ulkoiset ja sisäiset tekijät. Lisäksi tulisi määrittää jatkuvuuden kannalta merkittävimmät sidosryhmät sekä näiden tarpeet ja ottaa huomioon mahdolliset lakien sekä muiden säännösten vaatimukset. Jatkuvuussuunnittelussa ja sen toteuttamisessa sekä ylläpitämisessä on huomioitava nämä lait sekä viranomaisten vaatimukset. (ISO 22301:2019, 14-15.)

VAHTI-ohje puolestaan on hieman tarkempi siinä, kuinka organisaation tulisi tunnistaa liiketoimintansa kannalta oleelliset ydinprosessit ja toiminnot ja kartoittaa näistä ne liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisimmät. Lisäksi kriittisten toimintojen prosessit, palvelut, tietovarannot ja -järjestelmät, sidosryhmät ja näiden väliset riippuvuussuhteet tulee tunnistaa. Organisaation tulee dokumentoida tiedot säännöllisesti ja päivittää toimintaympäristön muutuksessa. (VAHTI 2016, 27-29.)

Johtajuus

Organisaation jatkuvuudenhallinnan onnistumisessa on johdon sitoutumisella merkittävä rooli. Johdon tulee näyttää sitoutuneisuutta ja johtajuutta jatkuvuudenhallintaan varmistumalla, että jatkuvuudenhallintasuunnitelmat sekä jatkuvuudenhallinnalle asetetut tavoitteet ovat linjassa organisaation strategian ja sen tavoitteiden kanssa. Johdon tulee myös varmistua, että jatkuvuuden hallintajärjestelmä jalkautetaan liiketoiminnallisiin prosesseihin ja jatkuvuudenhallinnalle on varattu riittävästi resursseja. Lisäksi johdon tulee huolehtia muun organisaation sitouttamisesta liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa. (ISO 22301:2019, 15.)

Organisaation johdon jatkuvuudenhallinnan kannalta tärkeimmät työkalut löytyvät jatkuvuudenhallinnansuunnitelmista tai toisin sanoen jatkuvuudenhallintapolitiikasta. Jatkuvuudenhallintapolitiikan on kuljettava käsi kädessä organisaation liiketoiminta-ajatuksen kanssa. Jatkuvuudenhallintapolitiikka on oltava dokumentoituina sekä jalkautettuna organisaatiossa, mikä luo raamit jatkuvuudenhallinnan tavoitteille sekä vahvistaa johdon sitoutumista jatkuvuudenhallinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (ISO 22301:2019, 15.)

Jatkuvuudenhallinnan onnistumiseksi organisaation tulee saada sitoutettu johto ja sen tuki kehittämään jatkuvuudenhallintaa. Organisaatio nimeää vastuuhenkilön, joka huolehtii, että organisaation muissa toiminnoissa ja palveluissa huomioidaan jatkuvuudenhallinnassa määritellyt toimenpiteet ja noudatetaan niitä. Jatkuvuudenhallinta tulee sisällyttää organisaation strategiaan ja se tulee olla dokumentoituina selkeästi ja helposti ymmärrettävästi. Jatkuvuudenhallinta vaatii jatkuvaa kehittämistä (PDCA) ja vastuuhenkilö sekä johto varmistavat, että organisaatio toimii sen mukaisesti. (VAHTI 2016, 31-34.)

Kuten edellä myös KATAKRlssa painotetaan johdon hyväksymiä turvallisuusperiaatteita ja turvallisuuskulttuuria, jotka näkyvät organisaation toiminnassa. Turvallisuusperiaatteissa tulee huomioida tiedon turvallisuusluokat, turvallisuustoimenpiteet sekä tiedonhallintaan liittyvät toimenpiteet ja velvoitteet. Toiminta periaatteet voidaan kuvata erillisellä dokumentilla tai ne voivat olla osa organisaation politiikkaa tai strategiaa. Toimenpiteitä seurataan ja niistä raportoidaan johdolle säännöllisesti. Organisaation johto huolehtii osaltaan riittävästä valvonnasta. Valvonta vastuut ja -roolit tulee olla kuvattuna ja jaettuna. (KATAKRI 2020, 9.)

Suunnittelu

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation tulee määrittää riskit ja mahdollisuudet toimintaympäristössä sekä sidosryhmissä ja käsiteltävä ne. Riskien ja mahdollisuuksien määrittämisellä ja käsittelyllä organisaatio kykenee vähentämään häiriöiden vaikutuksia sekä kehittämään suorituskykyä häiriötilanteissa. Suunnittelun tulee pitää sisällään toimenpiteet sekä vaikutusten arviointi määriteltuihin riskeihin ja mahdollisuuksiin sekä liitettävä se jatkuvuuden hallintajärjestelmään. (ISO 22301:2019, 16.)

Kyrölä (2010, 122) näkee jatkuvuudenhallinnan suunnittelun sisältävän:

- ❖ Liiketoimintojen väliset riippuvuussuhteet
- ❖ Jatkuvuudenhallinnan kannalta merkittävät toimintatavat
- ❖ Tekniset resurssit
- ❖ Muut tarvittavat, jatkuvuuden mahdollistamat toimet

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmää suunniteltaessa jatkuvuudenhallinta ja riskienhallinta kulkevat käsikädessä toisiaan tukien ja täydentäen. Riskienhallinnan avulla voidaan ymmärtää organisaatio ja liiketoimintaympäristö paremmin ja syvällisemmin. Riskienhallinnan kautta jatkuvuudenhallinta voi tarjota uudenlaisen kehyksen organisaation tuotteiden ja palveluiden tarkastelemiseksi lisäten niiden resilienssiä häiriötilanteille. (Graham & Kaye 2006, 9.)

Jatkuvuuden hallintajärjestelmän suunnittelu aloitetaan organisaation tuottamien palveluiden riippuvuussuhteiden kartoittamisella muihin palveluihin ja sidosryhmiin nähden, jolloin saadaan kokonaiskuvaa toimintaketjuista ja -verkostoista. Jatkuvuussuunnittelussa on tärkeää huomioida organisaatiotasoa sekä toiminto-, prosessi- ja palvelutasot. Suunnittelua jatketaan liiketoiminnan jatkuvuutta uhkaavien riskien arvioinnilla, käyttäen erilaisia tarkoitukseen soivia työkaluja, joissa huomioidaan niin sisäiset kuin ulkoiset riskit. Kriittisten toimintojen kohdalla tarkastellaan erityisesti oman toiminnan sekä sidosryhmien toiminnan vaikutuksia ja riskejä. Riskien tunnistamisen jälkeen, valitaan ne toimenpiteet, joilla riskejä voidaan pienentää, poistaa tai riskit tiedostetaan ja hyväksytään. Jatkuvuudenhallinnan kannalta on oleellista, että jatkuvuudelle määritetään tavoitteet sekä päämäärät riskien hallitsemiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet sisällytetään vastuuhenkilöiden tavoitteisiin ja työnkuvaan. (VAHTI 2016, 35-36.)

Jatkuvuudenhallinnan suunnittelussa, organisaatiossa tulee huomioida heti rekrytoinnista lähtien henkilöstön tulevat tarpeet organisaation eri turvallisuusluokitusten mukaiseen tiedon hyödyntämiseen. Henkilöstölle voidaan tehdä turvallisuusselvityksiä, myöntää käsittely-, käyttö-, ja pääsyoikeuksia, kouluttaa salassapito ja vaitiolovelvollisuudesta, antaa turvallisuuskoulutusta sekä päivittää ja kouluttaa edellä mainittuja tarpeen vaatiessa. Työsuhteen päättyessä tulee huomioida kaiken organisaatiolle kuuluvan materiaalin palauttamisesta sekä henkilön oikeuksien poistamisesta organisaation tietoihin ja järjestelmiin. (KATAKRI 2020, 17.) Henkilöstölle tehdään tämän työtehtävien ja käsiteltävien materiaalien mukainen tarpeeksi laaja henkilöturvallisuus selvitys. Henkilöstö veloitetaan noudattamaan organisaation turvallisuusluokitellun tiedon tietoturvaluusperiaatteita ja -toimenpiteitä. (KATAKRI 2020, 18-19.)

Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen suunnittelu

Jatkuvuudenhallinnalle tulee asettaa tavoitteita, aivan kuten kaikelle muullekin liiketoiminnassa. Tavoitteiden tulee olla yhteneväisiä liiketoiminnan jatkuvuuden toimintaperiaatteiden kanssa, niitä pitää pystyä seuraamaan, mittaamaan sekä niistä pitää viestiä. Tavoitteiden tulee myös huomioida toimintaympäristön sekä sidosryhmien vaatimukset. Tavoitteiden päivittäminen tulee olla mahdollista ja niiden dokumentointi huolellista. (ISO 22301:2019, 17.)

Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, on organisaation määriteltävä seuraavat asiat (ISO 22301:2019, 17):

- ❖ mitä tehdään?
- ❖ mitä resursseja tarvitaan?
- ❖ roolit ja vastuut
- ❖ aikataulu valmiille toimille
- ❖ kuinka tuloksia arvioidaan

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän muutosten suunnittelu

Muutos ja kehittäminen ovat myös osa liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmää. Muutoksen tarpeen tullessa, organisaation tulee pohtia syitä ja seurauksia muutokseen sekä järjestelmän eheyttä. Muutosta suunniteltaessa tulee ottaa huomioon resurssit ja mahdollisesti määrittää ne uudelleen. Muutosten läpiviemiseksi tarvitaan hyvää suunnittelua ja hallittua toteuttamista. (ISO 22301:2019, 17-18.)

Tukitoiminnot

ISO 22301- standardi sisältään erilaisia tukitoimintoja jatkuvuuden hallintajärjestelmään ja tukitoimintoihin kuuluvat resurssit, pätevydet, tietoisuus, viestintä sekä dokumentointi ja näihin kaikkiin liittyvät vaatimukset. Jotta organisaation liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta olisi tehokasta, tarvitaan siihen resursseja. Riittävällä resursoinnilla voidaan luoda, toteuttaa, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti jatkuvuuden hallintajärjestelmää. (ISO 22301:2019, 18.)

ISO 22301:2019-standardin mukaan, organisaation pätevyyden osoittamiseksi organisaation on:

- ❖ Määritettävä millainen pätevyys ohjauksessa työskentelevillä henkilöillä täytyy olla, joiden työ vaikuttaa liiketoiminnan jatkuvuuteen
- ❖ Varmistettava että nämä henkilöt ovat päteviä koulutuksen, harjoittelun tai kokemuksen perusteella
- ❖ Hankittava tarvittaessa vaadittava pätevyys sekä arvioitava tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta
- ❖ Säilytettävä asianmukaista dokumentoitua tietoa näyttönä pätevydestä

Organisaation henkilöstön tulee olla tietoisia toimintaperiaatteista, roolistaan häiriöiden aikana sekä siitä kuinka itse voi omalla toiminnalla vaikuttaa ja lisätä hallintajärjestelmän vaikuttavuutta. Lisäksi henkilöstön on oltava tietoisia, mitä seuraa, jos hallintajärjestelmän vaatimuksia ei noudateta organisaatiossa. (ISO 22301:2019, 18.)

Viestinnän jatkuvuuden hallintajärjestelmästä tulee olla organisaatiossa tarkoituksenmukaista sekä oikea aikaista niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Viestinnän tehokkuuteen ja toimivuuteen voidaan vaikuttaa vastaamalla standardin kysymyksiin; Mistä viestitään? Milloin viestitään? Mitä viestitään? Kuka viestii? Kenen kanssa viestitään? (ISO 22301:2019, 18.)

Tiedon dokumentointi on tärkeää ja se tulee tehdä huolella. ISO 22301-standardi painottaa, että jatkuvuuden hallintajärjestelmän kannalta oleellinen ja välttämätön tieto on dokumentoitava huolellisesti. Dokumentoinnissa tulee huomioida, että tieto on merkitty asianmukaisesti sekä siitä löytyy tarvittavat tunnistetiedot (esimerkiksi tekijä), tieto on tallennettu esimerkiksi sähköisesti tai paperisena ja missä se on tallennettuna. Tiedon saatavuus tulee varmistaa ja sen tulee olla tarpeellista ja tarkoituksenmukaista. Tiedon suojauksella, voidaan rajoittaa saantia, käyttöä, muokkausta sekä jakelua ja suojauksen tulee olla tarkoituksenmukainen. (ISO 22301:2019, 19.)

KATAKRissa määritellyt tukitoiminnot ovat varsin yhtenevät standardin kanssa. Tukitoiminnot lähtevät siitä, että organisaatiossa on määritelty tietoturvallisuuden hoitamiseen liittyvät roolit ja vastuut. Rooleilla ja vastuilla pyritään varmistamaan, että jokainen tietää vastuunsa ja valtuutensa käsitellä tiettyä tietoa. Roolit ja vastuut tulee olla kuvattuna toimintaohjeissa sekä työntekijöiden tehtäväkuvauksissa. (KATAKRI 2020, 10.)

Organisaatio on tehnyt riskienarvioinnin turvallisuusluokiteltuihin tietoihin ja mitoittanut turvallisuustoimenpiteet riskienarvioinnin mukaisesti. Riskienhallinta on jatkuvaa toimintaa, jossa tunnistetaan, analysoidaan, arvioidaan, käsitellään sekä seurataan riskejä ja tehdään toimenpiteitä niiden hallitsemiseksi. Riskienhallinta sisältää riskienarvioinnin, käsittelyn, hyväksymisen, viestinnän sekä seurannan ja katselmoinnin. (KATAKRI 2020, 11.)

Turvallisuusohjeistuksella pyritään siihen, että organisaatiossa on selkeät ja ajantasaiset ohjeet järjestelmien käytöstä, käsittelyoikeuksista, vastuista sekä toimenpiteistä. Ohjeet kattavat prosessit koko tiedon elinkaaren ajan. Hyvällä dokumentoinnilla pyritään varmistamaan, että tiedot pysyvät saatavilla eivätkä ole henkilöriippuvaisia. (KATAKRI 2020, 12.)

Organisaatiolla on riittävästi koulutettua henkilöstöä, joilla on riittävä asiantuntemus turvallisuusperusteiden varmistamiseksi, jotta riskeihin kohdistuvat toimet osataan mitoittaa oikein. Resurssien riittävyyttä arvioidaan säännöllisesti. Organisaation johdon on huolehdittava, että henkilöstöllä on tarpeeksi koulutusta ja kyvykkyyttä suoritua työtehtävistään ja käsitellä organisaation turvaluokiteltua tietoa. Lisäksi johdon tulee tarjota koulutusta henkilöstölle. (KATAKRI 2020, 13, 20.) Organisaatiossa tulee olla selkeä luettelo henkilöistä, jotka voivat käsitellä tietyn tasoista tietoa. Luettelon tulee sisältää henkilön tehtävä, jota varten henkilö tarvitsee tietoa. Henkilön oikeudesta tietoon tehdään selvitys ennen oikeuden myöntämistä. (KATAKRI 2020, 21.)

Toiminta

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta vaatii toimia ja toimintaa, jotta sitä voidaan ylläpitää ja kehittää ja se täyttää jatkuvuudenhallinnalle asetetut vaatimukset. Jatkuvuudenhallintaa tukeva toiminta sisältää suunnittelua ja ohjausta, vaikutusanalyysin ja riskienarvioinnin liiketoiminnan näkökulmasta, jatkuvuusstrategian, jatkuvuussuunnitelmat ja -menettelyt, toteuttamisen, harjoittelun sekä testauksen. (ISO 22301:2019, 20-24.)

Jotta jatkuvuudenhallinta ei olisi vain johdon ja nimettyjen henkilöiden varassa, tarvitaan VAHTI-ohjeen mukaan erilaisia toimintoja. Henkilöstön koulutus ja osaaminen tulee varmistaa organisaation ydintoiminnan ja kriittisten toimintojen näkökulmasta ja tämä tulee huomioida rekrytoinnissa, koulutuksissa sekä osaamisvaatimuksissa. Organisaation avainhenkilöt koulutetaan toimimaan häiriötilanteissa jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmien mukaisesti. Riittävät resurssit ydintoimintojen hoitamiseen tulee tarkistaa säännöllisesti. Organisaatiossa tulee järjestää säännöllisesti henkilöstölle liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaan liittyvään osaamiseen ja tietoisuuden kasvattamiseen koulutusta, harjoituksia ja vastuita sekä tarjota muita toimenpiteitä, joilla osaaminen ja tietoisuus tavoittaa organisaation kaikki tasot. Viestinnällä on suuri merkitys, niin tietoisuuden kuin tiedon jakamisessa ja jalkautumisessa organisaation kaikille tasoille. Organisaation tulee miettiä tarkoin viestintämallit niin sisäiseen kuin ulkoiseen viestintään ja pyrkiä viestimään häiriötilanteissa oikeissa kanavissa oikeaan aikaan. Viestinnän tulee tukea jatkuvuudenhallintaa ja olla tarkoituksenmukaista liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Toimintojen keskeisin asia on kuitenkin dokumentointi. Jatkuvuudenhallinnan kannalta oleellinen tieto, toimenpiteet ja menetelmät, niin tekniset kuin hallinnollisetkin, tulee olla dokumentoituna. Dokumentaation tulisi olla yhteneväistä ja noudattaa samaa formaattia kuin organisaation muihin johtamisjärjestelmiin liittyvät dokumentaatiot. (VAHTI 2016, 37-39.)

Liiketoiminnan vaikutusanalyysi ja riskien arviointi

Liiketoiminnan mahdollisten häiriöiden aiheuttamien riskien ja niiden vaikutusten arvioimiseksi organisaatio tarvitsee prosessin. Tämä prosessi on liiketoiminnan vaikutusanalyysi ja se on keskeinen prosessi organisaatiossa tunnistaa tärkeät tekijät. (ISO 22301:2019, 20.) Vaikutusanalyysi ja riskien arviointi on tarkistettava säännöllisesti sekä päivitettävä kun organisaatiossa tai toimintaympäristössä tapahtuu huomattavia muutoksia. (ISO 22301:2019, 20.)

Liiketoiminnan vaikutusanalyysit ovat keskeinen osa ja perusta organisaation toiminnan ja prosessien avaintekijöiden tunnistamiseksi (ISO 22301:2019,20; Torabi ym. 2014, 309, 319). Hilesin (2014, 150-151) mukaan vaikutusanalyysissä analysoidaan myös liiketoimintaa, jotta voitaisiin ymmärtää paremmin, millainen vaikutus häiriöillä on liiketoiminnan näkökulmasta. Suuremmissa organisaatioissa on myös resurssien säästämiseksi hyödyllistä ja miltei

välttämätöntä toteuttaa vaikutusanalyysi projektimuotoisena, jolloin vaikutusanalyysin lopputuotteet saadaan tehokkaasti esille. (Hiles 2014, 15-151.)

Vaikutusanalyysin pääasiallinen tarkoitus on tiedon kerääminen ja sen analysointi, jotta jatkuvuudenhallinnan tavoitteiden kannalta voidaan määrittää kriittiset prosessit. Kun kriittiset toiminnot ja prosessit on tunnistettu, voidaan ryhtyä tunnistamaan näihin prosesseihin liittyviä riskejä ja luomaan arviointikriteereitä. On myös ensisijaisen tärkeää tunnistaa kriittisten toimintojen ja niiden väliset riippuvuus-suhteet, jolloin riskien vaikutuksia voidaan arvioida kokonaisvaltaisemmin ja saadaan tarvittavat resurssitarpeet paremmin nostettua esille. (ISO 22301:2019, 19-21; Torabi ym. 2014, 312, 319; Hiles 2014, 150-151.)

Vaikutusanalyysi eroaa perinteisestä riskienarvioinnista, siten että onnistuneesta lopputuloksesta voidaan riskien tunnistamisen, arvioinnin sekä pienentämisen (mitigointi) lisäksi saada tärkeää tietoa toipumiseen käytettävistä ajoista. Recovery Time Objective (RTO) kertoo missä ajassa toiminnot tulee saada käyntiin vähimmäiskapasiteetissa, tai liiketoiminta lakkaa. Recovery Point Objective (RPO) puolestaan kertoo sen, kuinka paljon organisaatiolla on varaa menettää tietoa ennen liiketoiminnan jatkamisen kannattamattomuutta (ISO 22301:2019, 20; Gho 2016).

Liiketoiminnan jatkuvuusstrategia

Liiketoiminnan kannalta kriittisten prosessien tunnistamisen tulisi lähteä sidosryhmien resursien ja prosessien tunnistamisesta. Lisäksi tunnistettujen prosessien keskinäiset riippuvuus-suhteet tulisi määritellä, jotta niitä voidaan hyödyntää. (Wong & Shi 2014, 52.)

Liiketoiminnan vaikutusanalyysin sekä riskienarvioinnin tuloksista saadaan määriteltyä kriittisiä prosesseja, joita hyödyntämällä organisaatio luo liiketoiminnan jatkuvuuden strategiat. Jatkuvuusstrategioita luodessa on keskiössä valita juuri ne kriittisimmät toiminnot ja fokukset ja määritellä mitkä priorisoidaan ja mitä ei. Kun kriittisimmät toiminnot on valittu, laaditaan strategiat niiden suojaamiseksi ennen häiriötä, häiriön aikana sekä häiriön jälkeen. Ratkaisuja tulisi olla vähintään yksi. (ISO 22301:2019, 21.)

Strategia ja ratkaisut tulisi pohjautua ja tukea jo tunnistettuja aikatauluja sekä resursseja sekä pysyä jo sovitussa raameissa. Kun valitaan ja luodaan oikeanlaista strategiaa, tulisi sen myös pohjautua organisaation riskinsietokykyyn ja riskinottohalukkuuteen sekä kustannusten ja hyötyjen suhteeseen. (ISO 22301:2019, 21.)

Standardin (ISO 22301:2019, 21) mukaan strategioiden ja ratkaisujen tunnistamisen tulisi perustua siihen, että:

- ❖ Täyttää sovitut vaatimukset toimintojen jatkamisesta ja palauttamisesta sovitussa aikataulussa ja tasolla

- ❖ Suojaa organisaation ensisijaisia toimintoja
- ❖ Vähentää häiriön todennäköisyyttä
- ❖ Lyhentää häiriön kestoaikaa
- ❖ Rajoittaa häiriön vaikutuksia organisaatioon
- ❖ Mahdollistaa tarvittavat resurssit

Resurssit ovat tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisessa asemassa ja ilman riittäviä resursseja, ei voida toteuttaa valittuja jatkuvuusstrategioita ja -ratkaisuja. Resurssissa organisaation toiminta, koko ja rakenne sekä liiketoiminnan vaikutusanalyysin ja jatkuvuudenhallinnan eri prosessien tuloksena syntyvät tarpeet ja vaatimukset. (ISO 22301:2019, 21-22.) Alla on havainnollistettu (kuvio 9) Organisaation erilaisia resursseja, joita tulisi huomioida.



Kuvio 9: Organisaation resursseja (Mukaillen: ISO 22301:2019)

Liiketoiminnan jatkuvuuden suunnitelmat ja menettelyt

Jatkuvuus suunnittelun keskiössä on johdon tietoisuus suunnitelmien eri vaiheista ja siitä, missä tilanteissa tulee siirtyä jatkuvuus suunnitelmien vaiheista toisiin. Tämä on mahdollista silloin, kun suunnitelmassa on kuvattu häiriötekijät ja siihen liittyvät toimenpiteet mahdollisimman selkeästi ja kronologisesti, jolloin suunnitelmaa on helpompi seurata. (Shabjahnja ym. 2014, 261.)

Liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi organisaation tulee laatia tarvittavat suunnitelmat sekä menettelyt liiketoiminnan johtamiseksi ennen häiriötä, häiriön aikana sekä ylläpidettävä reagoitavilla, jolla organisaatio kykenee varoittamaan ja viestimään sidosryhmille oikea-aikaisesti ja tehokkaasti. Reagoitavissa organisaation eri tahoille määritellään selkeät vastuut ja eri tahojen väliset suhteet tulee kuvata, jotta toiminta on selkeää ja nopeaa. Tiimien

sisällä tulee olla järjestettynä sijaisjärjestelyt sekä varmistaa vastuuhenkilöiden ja sijaisten pätevyudet toimivaltaan ja tehtävään liittyen. (ISO 22310:2019, 22-23.)

ISO 22301-standardi määrittää liiketoiminnan Jatkuvuudenhallintasuunnitelman osa-alueet (kuvio 10):



Kuvio 10: Jatkuvuudenhallintasuunnitelman osat (Mukaillen: ISO 22301:2019, 24)

Suunnitelmaan sisällytetään kaikki ne toimenpiteet sekä resurssit, joita vaikutusanalyysistä ja riskienarvioinnista on saatu ja joilla ylläpidetään ja palautetaan priorisoituja toimintoja sekä seurataan vastatoimenpiteiden vaikutuksia häiriöön. Suunnitelmat sisältävät myös tasot, missä vaiheessa toimenpiteitä otetaan käyttöön tai missä vaiheessa toimenpiteistä luovutaan. Lisäksi ISO 22301-standardi painottaa viestinnän tärkeyttä ja oikea-aikaisuutta häiriön hallinnassa ja jatkuvuussuunnitelmissa. Organisaatiossa tulee olla sellaiset selkeät prosessit sekä tekniset resurssit, joilla pystytään viestimään oikea-aikaisesti ja varmasti sisäisten sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa häiriötilanteen aikana. (ISO 22301:2019, 23.)

Organisaatiossa on luotu toimintamallit, joilla ehkäistään ja pienennetään merkittävien toimintahäiriöiden tai poikkeustilanteiden vaikutuksia turvallisuusluokiteltujen tietojen käsittelyyn sekä säilyttämiseen. Organisaation tulee olla varautunut fyysisiin vahinkoihin (tulipalo, vesivahinko, ilkkivalta) sekä sähköisesti tuleviin vahinkoihin kuten sähkökatko, laitteiden rikkoutuminen. Riskienarvioinnin perusteella saadaan tietoa toimenpiteiden tarpeellisesta mitoituksesta. (KATAKRI 2020, 14.)

Turvallisuusluokitellun tiedon hallinnassa pyritään varmistamaan, että organisaatio kykenee toimimaan tehokkaasti poikkeustilanteissa ja minimoimaan vahingot ja palautumaan

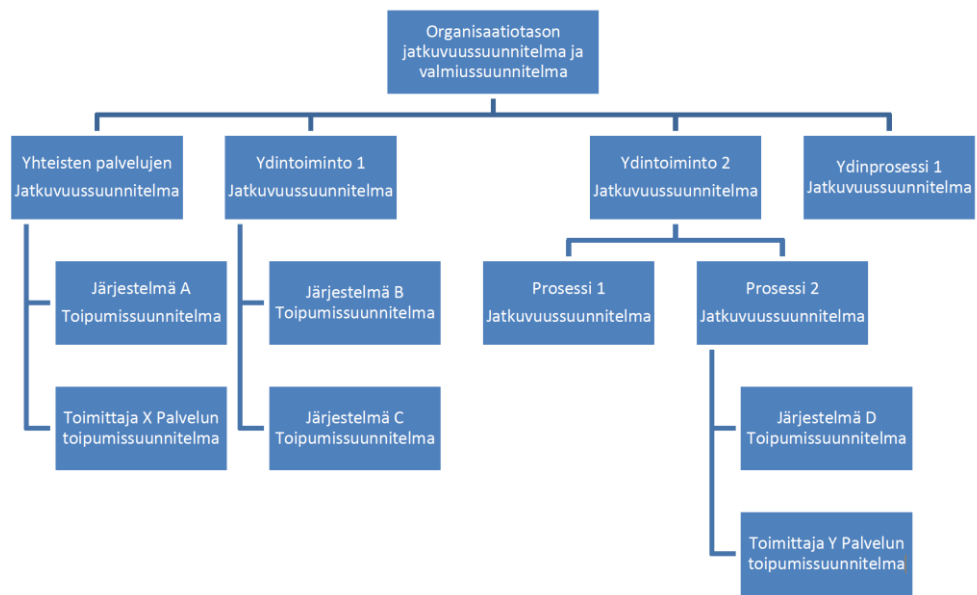
mahdollisimman normaaliin tilanteeseen mahdollisimman nopeasti. Lisäksi varmistetaan, että samankaltainen tilanne ei voi toistua enää muualla organisaatiossa. Organisaatio tarvitsee selkeän prosessin poikkeamien hallintaan, jossa ilmenee häiriön vakavuus, lisävahinkojen estäminen, todisteita häiriöstä, toimet häiriön selvittämiseen, korjaavat toimenpiteet sekä toimenpiteet häiriöstä oppimiseen. Häiriötilanteiden hallinta edellyttää organisaatiolta riittävästi resursseja. (KATAKRI 2020, 15.)

Harjoittelu- ja testaustoiminta

Toimivan ja kokonaisvaltaisen jatkuvuuden hallintajärjestelmän ydin piilee jatkuvuudenhallintaan liittyvien avainhenkilöiden sekä muun organisaation riittävässä kouluttamisessa ja harjoittelussa sekä hallintajärjestelmän systemaattisessa testaamisessa. Harjoittelu- ja testaustoiminnan tulee soveltua ja olla tarkoituksenmukaista jatkuvuudenhallinnan kehitystyön kannalta. Säännöllisen harjoittelun ja testauksen tulisi pyrkiä ISO 22301-standardin (2019, 24-25) mukaan siihen, että:

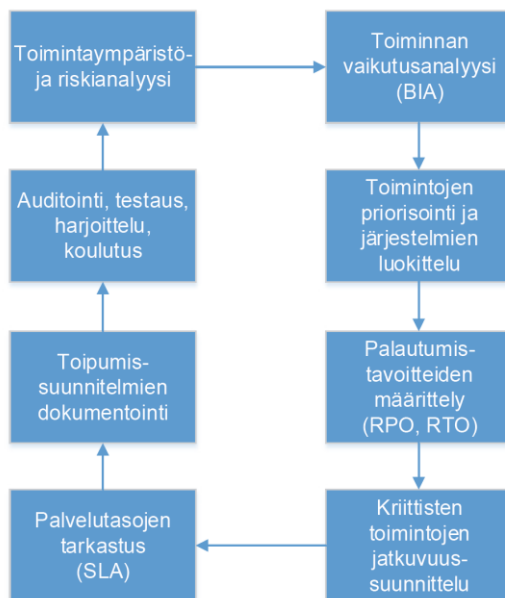
- ❖ Ovat yhdenmukaisia liiketoiminnan jatkuvuudelle asetettujen tavoitteiden kanssa
- ❖ Perustuvat hyvin suunniteltuihin skenaarioihin, joissa on selkeä päämäärä ja tavoite
- ❖ Luovat yhteistyötä, osaamista ja pätevyyttä sekä itseluottamusta ja tietämystä henkilöille, joilla on määritellyjä rooleja
- ❖ Varmistavat pitkällä aikavälillä liiketoiminnan jatkuvuudelle valitut strategiat ja ratkaisut
- ❖ Tuottavat harjoituksista saadun palautteen ja raportoinnin kautta kehitysideoita ja kehitettäviä toimenpiteitä
- ❖ Ovat osa jatkuvaa parantamista
- ❖ Suoritetaan säännöllisesti ja tarkoituksenmukaisesti sekä kun toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia

Jatkuvuuden hallintajärjestelmä muodostuu prosessimaisten jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmien kautta, jotka muodostavat hierarkkisen kokonaisuuden ja kattavat organisaation kaikki tasot. Organisaation tulee tunnistaa, suunnitella, toteuttaa sekä hallita toimenpiteitä ja menettelyjä jatkuvuudenhallinnan toteuttamiseksi vaatimusten mukaisesti. Kuviossa 11 on esitetty Eri suunnitelmien välistä hierarkiaa sekä eri vaihtoehtoja:



Kuvio 11: Eri suunnitelmien välinen hierarkia (VAHTI 2016, 41)

Oman organisaation toiminta tulisi näkyä jatkuvuudenhallinnan suunnitelmien välisessä hierarkiassa ja suunnitelmien kohdalla tulisi panostaa laatuun ja harjoitteluun eikä määrään. Alla olevassa kuviossa (kuvio 12) on havainnollistettu jatkuvuus- ja valmiussuunnittelun keskeiset prosessit ja vaiheet:



Kuvio 12: jatkuvuus- ja valmiussuunnittelun keskeiset prosessit (VAHTI 2016, 42)

Suorituskyvyn arviointi ja kehittäminen

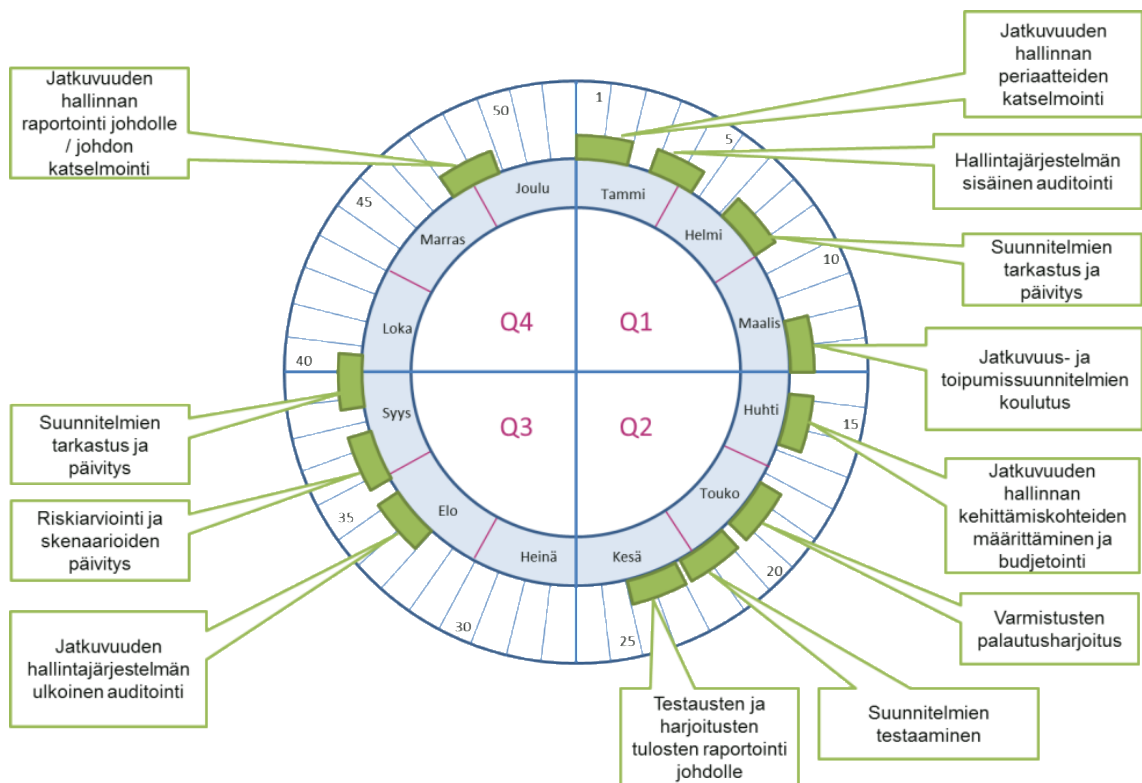
ISO-standardien keskeinen osa on järjestelmän arviointi. Organisaation tulee määrittellä hallintajärjestelmän arvioimiseksi sellaiset toimenpiteet, joista selviää mitä ja miten mitataan, millä keinoin tulos varmistetaan, kuka sen suorittaa ja kuka tulokset arvioi. (ISO 22301:2019, 25.) Mäkinen (2007, 120) mukaan suurimmissa kansainvälisissä organisaatioissa hyödynnetään erilaisia asiantuntijapalveluita organisaation turvallisuuden ja riskienhallinnan kehittämiseksi, jolloin voidaan keskittyä esimerkiksi jatkuvuussuunnitteluun, harjoitteluun tai johtamiseen häiriötilanteissa.

Ulkoisten palveluiden tarpeiden kartoittamiseksi organisaation tulisi miettiä analysoinnin, arviointien ja johdon katselmuksen perusteella jatkuvuuden hallintajärjestelmän tarpeita ja mahdollisuuksia ja pohdittava tarvitaanko ulkoisia asiantuntija palveluita vai käytetäänkö, jo olemassa olevia sisäisiä prosesseja parantamiseen ja kehittämiseen. (ISO 22301:2019, 25-28.)

ISO-standardi korostaa sisäisen tarkastuksen sekä puolueettoman ja objektiivisen tarkastuksen merkitystä jatkuvuudenhallinnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Sisäisellä auditoinnilla organisaatio määrittää onko jatkuvuuden hallintajärjestelmä vaatimusten mukainen ja onko se otettu käyttöön ja ylläpidetäänkö sitä tehokkaasti ja vaikuttavasti. (ISO 22301:2019, 26.)

Organisaation auditointiohjelmaan tulisi olla määritelty kriteeristö sekä auditoinnin soveltamisala. Auditointi tulee suorittaa puolueettomasti ja objektiivisesti ja sen tuloksista tulee viestiä johdolle. Havaittuihin puutteisiin tulee reagoida ja mahdollisiin korjaustoimenpiteisiin on ryhdyttävä ilman aiheetonta viivästymistä. Auditoinnin tulokset sekä toimenpiteet on dokumentoitava ja säilytettävä asianmukaisesti. (ISO 22301:2019, 26.)

Jatkuvuudenhallinnan mittaaminen, auditoinnit sekä niiden raportoinnit tuottavat organisaation johdolle ja toiminnan suunnittelun ja strategian luomisen ja kehittämisen kannalta oleellista tietoa. Suunnitelmien ajantasaisuutta ja jatkuvuuteen liittyviä toimintoja seurataan organisaation johdon hyväksymän Jatkuvuudenhallinnan vuosikellon (kuvio 13) sekä roolien ja vastuiden mukaan.

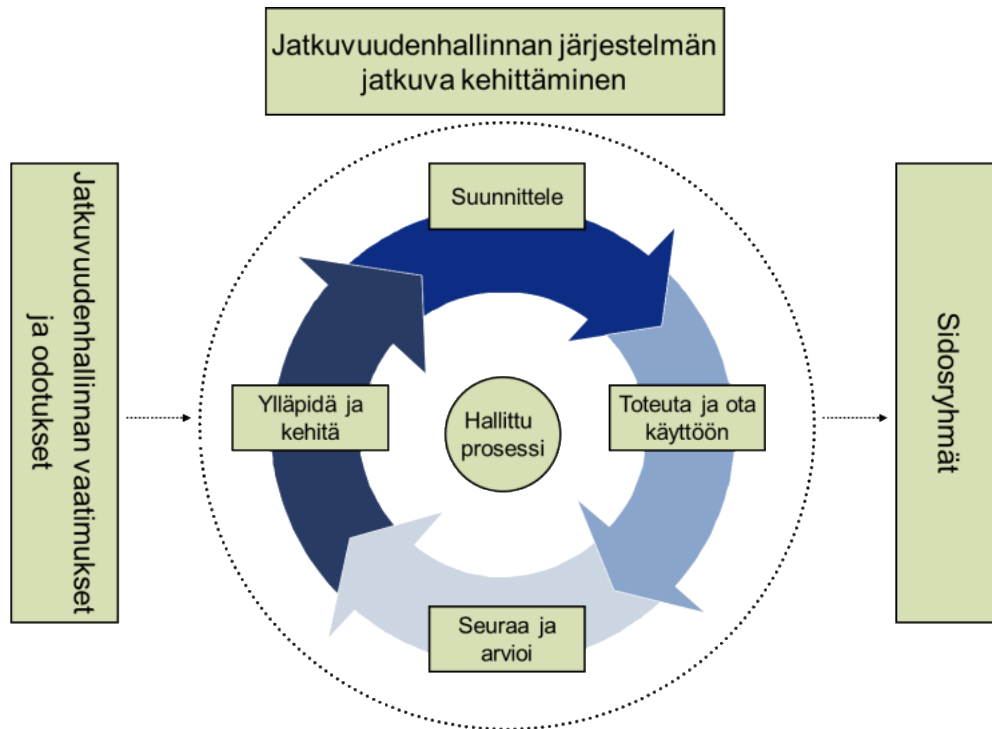


Kuvio 13: Jatkuvuudenhallinnan vuosikello (VAHTI 2016, 67)

Jotta suunnitelmien ja prosessien mittaaminen ja arviointi voidaan toteuttaa, tulee organisaatiossa olla riittävästi kyvykästä henkilöstöä sekä keinoja ja hyväksytyjä työkaluja niiden arvioimiseen ja mittaamiseen. Organisaatio voi myös käyttää ulkopuolista palvelua auditoinneissa ja arvioinneissa. On kuitenkin tärkeää, että heti jatkuvuudenhallinnan alkutaipaleella mietitään mitä, miten, koska ja millä työkaluilla mitataan ja arvioidaan. Hyviä asioita mitata esimerkiksi harjoitusten ohessa ovat muun muassa toteutuneet palautumisajat ja -pisteet, riskianalyysin onnistuminen, reagointi-, vaste- ja läpimenoajat, suunnitelmien sisältö kokonaisuutena, dokumenttien ajantasaisuus sekä auditoinnit ja standardien mukaisuus. Lisäksi olisi hyvä säännöllisesti (auditointisuunnitelman mukaisesti) pyytää ulkoinen auditoija arvioimaan ja varmentamaan organisaation jatkuvuussuunnitelmien tila. Lisäksi johdon katselmuksat tulee olla säännöllisiä ja määräajoin suoritettuja, jotta johto varmistaa jatkuvuudenhallinnan kehityksen ja jatkuvuudenhallintaan käytettävien resurssien riittävyyden. (VAHTI 2016, 61-63.)

Jatkuvuussuunnittelu ja jatkuvuudenhallinta ovat prosesseja, jotka tulisi integroida osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa, jolloin ne kulkisivat mukana huomaamatta ja sitä miettisi myös alitajuisesti jokapäiväisessä toiminnassa. Jatkuvuuden hallintajärjestelmä noudattaa PDCA-mallia, jossa prosessi ensin suunnitellaan (Plan), sitten toteutetaan (Do), tarkistetaan (Check) sekä toteutetaan ja korjataan tarvittaessa (Act). Drewittin (2013, 43) mukaan jatkuvan kehittämisen -malli on yksinkertaistettuna vain maalaisjärkeä. PDCA-mallista käytetään

myös termejä Demingin ympyrä tai Demingin kehä. Seuraavassa kuviossa on esitetty PDCA-malli eli Demingin ympyrä jatkuvan kehittämisen havainnollistamiseksi:



Kuvio 14: PDCA-jatkuvan kehittämisen malli (Iivari & Laaksonen 2009).

Jatkuvuudenhallinnan jatkuvan kehittämisen lisäksi jatkuvuussuunnitelmat vaativat ylläpitoa sekä päivittämistä. Suunnitelmat tulisi sitoa jatkuvuudenhallinnan vuosikelloon, jolloin ne tulisi määrävälein tarkistettua. Suunnitelmat tulee myös tarkistaa ja päivittää, jos toimintaympäristössä, riskeissä tai organisaation toiminnoissa tapahtuu muutoksia, ilmenee virheitä tai puutteita. Korjaavat toimenpiteet tulee suorittaa viipymättä. Suunnitelmia testataan ja harjoitellaan ja ne lisätään vuosikelloon. Harjoittelusta ja testaamisesta laaditaan dokumentit, joihin kirjataan roolit ja vastuut sekä harjoituksen tiedot. Lisäksi kirjataan havaitut puutteet ja korjaavat toimenpiteet, jotta niiden suorittamista voidaan tarkkailla. (VAHTI 2016, 65-66.)

Johdon katsaus

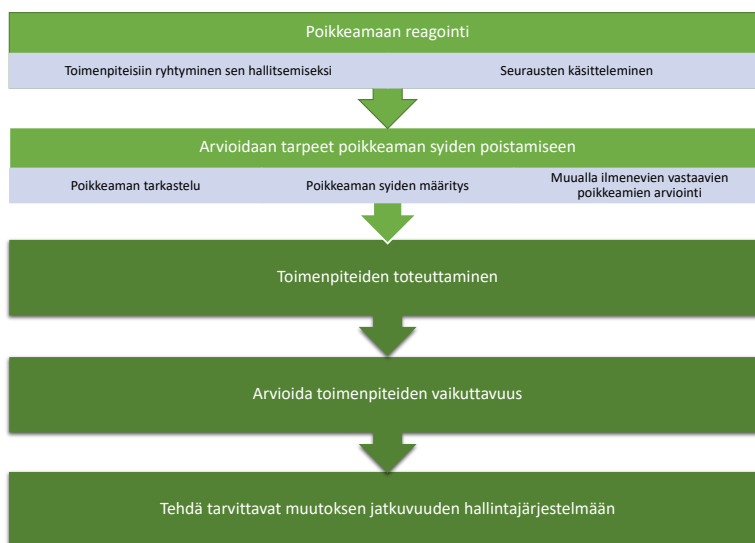
Johdon sitoutuminen jatkuvuudenhallintaan ja sen kehittämiseen on tärkeää. Hyvä johto kykenee huolehtimaan jatkuvuuden hallintajärjestelmän toiminnasta ja kehittämisestä. ISO 22301-standardin mukaisesti johto voi hyödyntää johdon katselmusta toisin sanoen auditointia tarkastellakseen organisaation jatkuvuuden hallintajärjestelmän soveltuvuutta, riittävyttä ja tehokkuutta liiketoimintaympäristössä sekä vallitsevassa maailmantilanteessa. Johdon katselmuksia tulee suorittaa ennalta suunnitelluin aikavälein. (ISO 22301:2019, 26.) Standardin ISO 22301(2019, 27) mukaan johdon katselmuksessa tulisi huomioida seuraavat asiat:

- ❖ Aiempien katselmusten johdosta käynnistettyjen toimenpiteiden tilanne
- ❖ Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän kannalta oleelliset ulkoiset ja sisäiset muutokset
- ❖ Tietoja jatkuvuuden hallintajärjestelmän tasosta, poikkeamista ja korjauksista, seurannasta ja mittauksista sekä auditoinneista
- ❖ Sidosryhmiltä saadut palautteet
- ❖ Tarpeet tehdä muutoksia jatkuvuuden hallintajärjestelmään, toimintaperiaatteisiin ja tavoitteisiin
- ❖ Menettelyt ja resurssit, joita voidaan hyödyntää hallintajärjestelmän suorituskyvyn ja vaihtavuuden parantamiseen
- ❖ Vaikutusanalyseistä sekä riskienarvioinnista saadut tulokset
- ❖ Jatkuvuuden dokumentaation ja kyvykkyyksien arvioinnin tulokset
- ❖ Riskit ja haasteet, joita ei ole käsitelty riittävästi aiemmin riskienarvioinneissa
- ❖ Läheltä piti-tilanteista opitut asiat ja toimenpiteet
- ❖ Jatkuvan parantamisen mahdollisuudet

Johdon katselmoinnin perusteella laaditaan ja tehdään liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän kehittämiseen ja muutoksiin liittyvät päätökset. Lisäksi organisaation tulee tiedottaa tarpeellisille sidosryhmille johdon katselmuksen tuloksista sekä suoritettava tuloksiin liittyvät toimenpiteet. (ISO 22301:2019, 27.)

Parantaminen

ISO 22301-standardi mukailee PDCA-mallia jatkuvaan parantamiseen. Alla on esitetty kuvio 15 havainnollistamaan PDCA-mallin käyttöä Poikkeamien hallinnassa:



Kuvio 15: Poikkeamien hallintamalli (Mukaillen: ISO 22301:2019, 27-28).

Kun organisaatiossa havaitaan poikkeama, aloitetaan siihen reagointi ennalta määriteltyjen ja suunniteltujen toimintamallien mukaan. Kun tilanne rauhoittuu ja on mahdollista, organisaatio arvioi poikkeaman syitä ja seurauksia ja tekee tarvittavat toimenpiteet tilanteen korjaukseksi. Tämän jälkeen arvioidaan tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta ja tehdään muutoksia jatkuvuuden hallintajärjestelmään, jos niille on tarvetta. Organisaation tulee dokumentoida tieto poikkeamasta ja kaikesta sen hallitsemiseksi tehdyistä toimenpiteistä ja tuloksista. (ISO 22301:2019, 27-28.)

Seuraavassa luvussa käydään läpi opinnäytetyössä hyödynnetyt tutkimusmenetelmät sekä lähestytään opinnäytetyöprojektia tarkemmin.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin tutustumalla case-yrityksen turvallisuutta ja jatkuvuudenhallintaa koskeviin materiaaleihin sekä erilaisiin turvallisuusalan julkaisuihin, standardeihin ja ohjeisiin. Lisäksi toteutettiin teemahaastatteluja yrityksen johtoryhmälle, joilla saatiin syvällisempää tietoa yrityksen tilasta ja visiosta. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamista sekä avataan ja analysoidaan tarkemmin tutkimukseen käytettyjä menetelmiä. Kehitystyötä ja sen tuloksia käsitellään seuraavassa luvussa 5.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön kannalta oleelliset tutkimusmenetelmät ja minkälaisella tutkimuksellisella viitekehyksellä opinnäytetyöprojekti on toteutettu.

Tähän opinnäytetyöhön on otettu laadullinen sekä toiminnallinen tutkimusote. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaista ovat tiedonhankinnan kokonaisvaltaisuus, ihmisen hyödyntäminen tiedonkeruun välineenä, pyrkimys induktiiviseen analyysiin, laadullisten metodien hyödyntäminen aineiston keruussa, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä sekä tapauksen ainutlaatuisuuden ymmärtäminen ja käsitteleminen ainutlaatuisena ilmiönä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 160-164.) Toiminnallisen otteen tarkoituksena on tuottaa konkreettista uutta ja hyödyllistä tietoa työelämäorganisaatiolle, jolloin organisaatio voi jatko-hyödyntää ja kehittää tuotettua produktia. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 38-40.)

Laadullinen tutkimusote soveltuu tämän opinnäytetyön perustaksi paremmin kuin määrällinen tutkimusote. Laadullista otetta on hyvä käyttää silloin, kun ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden ja tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista sekä halutaan tutkia luonnollisia tilanteita ja saada tietoa ilmiöiden syy-seuraussuhteista. (Metsämuuronen 2006, 88.)

Toiminnallinen tutkimusote puolestaan sitoo tutkimuksen ja käytännön yhteen ja tukee laadullista tutkimusotetta. (Vilka & Airaksinen 2004, 10.)

Tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö tuotetaan tapaustutkimuksena, monografiana, jolla tarkoitetaan yksittäisen tapauksen, tilanteen tai joukon valintaa tarkastelun kohteeksi. Tavoitteena on ilmiöiden kuvaaminen yksityiskohtaisesti ja syvällisesti ja yleensä kuvattavana ovat prosessit sekä tapaukset niiden luonnollisissa ympäristöissä. (Hirsjärvi ym. 2014, 134-135.) Tapaustutkimuksella voidaan tuottaa myös malleja, jolloin samankaltaisia kohteita kootaan yhteen ja niistä tunnistetaan yhteiset piirteet ja kootaan yhdeksi yhteiseksi malliksi. Kohteena voi olla yrityksen osa tai prosessi. (Routio 2005; Ojasalo ym. 2015, 52.) Tapaustutkimuksessa aineiston kerääminen tapahtuu hyödyntämällä useita erilaisia menetelmiä kuten havainnointia, haastattelua sekä dokumenttianalyysiä. (Hirsjärvi ym. 2014, 134-135.)

Tapaustutkimuksella pyritään kuvailemaan kohteeksi valikoitua ilmiötä ja kohde valitaan työelämän käytännön tarpeen ohjaamana. Ilmiön kuvaaminen pyritään aina sitomaan olemassa olevaan teoriaan sekä aiempiin tutkimuksiin ja sillä voidaan laajentaa aiempaa teoriaa tai kartoittaa uutta. Ohjaavassa tapaustutkimuksessa on edellä mainittujen lisäksi tarkoitus parantaa tai kehittää kohteen tilaa. (Routio 2005; Ojasalo ym. 2015, 53.)

Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on tarkastella kohdetta useista eri näkökulmista hyödyntäen aiemmin luotuja teorioita. Ymmärrys tutkimuskohteesta syvenee, mitä enemmän näkökulmia ja tarkasteluita ilmenee. Tapaustutkimuksessa kohde nähdään erityisenä ilmiönä ja erilaiset näkökulmat avartavat kontekstia. Ongelmana usein ilmeneekin tutkimuksen rajaaminen. (Routio 2005; Ojasalo ym. 2015, 54.)

Metsämuuronen (2006,90) myötäilee ajatusta, että tapaustutkimus voidaan määritellä empiriseksi, joka tutkii kohdetta monipuolisesti menetelmiä hyödyntäen, eikä pyri yleistämään ilmiötä. Tapaustutkimuksella on myös mahdollista luoda uusia kehittämissideoita ja ratkaisuehdotuksia, vaikkakin tapaustutkimus ei varsinaisesti ole tarkoitettu uuden luomiseen tai kehittämiseen (Ojasalo ym. 2014, 37). Ohjaavassa tapaustutkimuksessa tutkittavalle kohteelle määritellään tahtotila tai millainen kohteen tulisi olla, jolloin voidaan määritellä näkökulmaa, josta kohdetta tarkastellaan. Ohjaavassa lähestymistavassa voidaan tuottaa ohje tai suunnitella toimenpiteitä kohteen parantamiseksi. Varsinaisia käytännön toimenpiteitä ei kuitenkaan tehdä vaan pyritään kohteen parantamiseen. Kehittämishankkeesta puhuttaessa, myös käytännön toteutus tulee kyseeseen. (Routio 2005.)

Opinnäytetyön tavoitteet ohjaavat opinnäytetyön tutkimusta ja opinnäytetyö on ohjaava tapaustutkimus, jossa kuitenkin on häivähdys kehittämishanketta jatkuvuuden hallintajärjestelmän dokumentaation luomisen johdosta. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät, joita ovat teemahaastattelu ja dokumenttianalyysi.

Teemahaastattelu

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyöprojektissa käytettyä teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Opinnäytetyötä varten järjestettiin etäyhteydellä kolme haastattelu- ja keskustelutilaisuutta case-yrityksen johtoryhmälle. Ensimmäinen tilaisuus järjestettiin opinnäytetyöprojektin alussa, toinen puolesta välissä ja kolmas opinnäytetyöraportin sekä produktien ollessa melkein valmiita.

Teemahaastattelujen tarkemmiksi ajankohdiksi muodostuivat kesä ja loppuvuosi 2020 sekä kevät 2021 erilaisten aikataulullisten haasteiden sekä etätyösuositusten johdosta. Tutkimusmenetelmäksi haastattelu valikoitui siksi, että sillä on helppo päästä syvälle organisaation toimintakulttuuriin ja -tapoihin sekä saada ajankohtaista ja syvällistä tietoa case-yrityksen tilanteesta.

Haastattelu on monipuolinen ja joustava tutkimusmenetelmä, joka soveltuu erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelu mahdollistaa haastateltavan tuoda vapaasti esille omia näkemyksiään sekä itseään kiinnostavia ja koskettavia asioita. Haastattelijan tehtävä onkin kuvata selkeästi haastateltavan ajatuksia, kokemuksia, tuntemuksia sekä käsityksiä haastattelun aiheesta. Olemassa olevaa tietoa pystytään selkiyttämään ja syventämään haastatteluilla. Haastattelun tehokkuus perustuu siihen, että sillä saadaan kerättyä nopeasti ja helposti tietoa tutkittavasta aiheesta, ilman suurempia viiveitä. Haastattelun monipuolisuus ja soveltuvuus moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin tekee siitä erittäin yleisen ja paljon hyödynnetyn tutkimusmenetelmän. Vaikka haastattelu itsessään on helppo ja nopea tapa, ei haastattelun toteuttaminen kokonaisuudessaan ole kuitenkaan nopein tutkimusmenetelmä. Haastatteluun tulee valmistautua, haastatteluajat tulee varata, haastattelun tulokset tulee analysoida sekä sitoa suurempaan kontekstiin ja niistä tulee poimia tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja esittää se tutkimuksessa itsessään. (Ojasalo ym. 2015, 106-107; Hirsjärvi & Hurme 2004; 11, 47; Hirsjärvi ym. 2014, 204-210.)

Teemahaastattelu on ns. puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta niiden järjestys haastattelutilanteessa on vapaa. Haastattelun aikana on myös mahdollista muotoilla kysymys uudelleen tai jättää kokonaan pois. Teemahaastattelu mahdollistaa myös haastattelijan kysyä kysymyksiä valmiiden kysymysten ulkopuolelta esimerkiksi saatujen vastausten perusteella. Avoimessa haastattelussa, joka on täysin strukturoimaton, käytetään avoimia kysymyksiä, joita haastatteli ohjaa ja esittää täydentäviä kysymyksiä viädäkseen haastattelua eteenpäin. Avoin haastattelu on keskustelunomainen ja haastattelun rajaukset ovat väljät. (Ojasalo ym. 2015, 107; Hirsjärvi & Hurme 2004; 11, 47; Hirsjärvi ym. 2014, 204-210.)

Opinnäytetyössäkin hyödynnetty ryhmähaastattelu on isomman haastateltavien joukon (noin 6-12 henkilöä) samanaikainen haastattelu, jossa haastattelu perustuu ohjattuun rakenteeseen

mutta mahdollistaa vapaan ja avoimen keskustelun haastateltavien välillä. (Ojasalo ym. 2015, 109-113; Hirsjärvi & Hurme 2004; 11, 47; Hirsjärvi ym. 2014, 204-210.) Opinnäytetyöhön yhdeksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui ryhmämuotoinen teemahaastattelu, case-yrityksen aikataulujen vuoksi. Ryhmähaastattelun toteuttaminen case-yrityksessä muodostui Covid-19-pandemian aiheuttamien etätyösuositusten johdosta helpoimmaksi ja tehokkaimmaksi tavaksi toteuttaa haastattelu.

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi dokumenttianalyysia tutkimusmenetelmänä, jota tässä työssä on hyödynnetty.

Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysillä eli kirjallisten lähteiden analyysillä kerätään tietoa ja erilaisia näkökulmia tutkittavalle aiheelle. Aineistoa kerätään erilaisista kirjallisista materiaaleista, joiden oletetaan tuottavan lisäarvoa tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo ym. 2015, 136-138.) Anttilan (2014) mukaan dokumenttianalyysi tarkoittaa sellaisen todennettavissa olevan, tutkimusaineiston analyysia, jota ei saada kerättyä suorien, välittömien havaintojen perusteella. Kun tutkittava ilmiö on analyysin tekijälle uusi tai vieras, on hyödyllistä käyttää dokumenttianalyysia tutkimusmenetelmänä. Jo tehtyjen tutkimusten ja olemassa olevien dokumenttien tutkiminen auttaa selvittämään analyysin suorittajalle, miten muut ovat aiemmin menelleet ja mitä aiemmin on aiheesta saatu selville. (Anttila 2014.)

Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida järjestelmällisesti kerättyä aineistoa ja luoda siitä selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. Analyysin tavoitteena on saada luotettavia johtopäätöksiä aiheesta selkeyttämällä aineistoa ja lisätä informaatioarvoa. Aineiston käsittelyssä hyödynnetään loogista päättelyä sekä tulkintaa. Dokumenttianalyysin prosessi muodostuu aineiston valmistelusta, analyysistä ja pelkistämisestä, sisältöanalyysistä ja tulkinnasta sekä johtopäätöksistä. (Ojasalo ym. 2015, 136-138.)

Dokumenttianalyysin heikkoutena kuitenkin voidaan pitää sitä, että aineisto on tuotettu mahdollisesti toiseen tarkoitukseen kuin tutkittavaan ilmiöön. Siksi usein hyödynnetään useita lähteitä rinnakkain samasta aiheesta, jotta saadaan luotettavampi kuvaus ilmiöstä. Dokumenttianalyysissä on myös huomioitava lähdekritiikki, joka on välttämätön, kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. (Anttila 2014.)

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi opinnäytetyöprojektin toteuttamista. Luvussa käsitellään myös käytettyjen menetelmien sitoutuminen opinnäytetyöprojektin eri vaiheisiin.

4.2 Viitekehyksen rakentaminen

Viitekehyksen rakentaminen aloitettiin etsimällä monipuolisesti erilaisia turvallisuuteen, riskienhallintaan sekä jatkuvuudenhallintaan liittyviä julkaisuja ja tutkimuksia, jotta kirjoittaja

pääsisi paremmin mukaan aiheen viitekehukseen ja hahmottaisi mitä tullaan tutkimaan ja tuottamaan. Aineistoa kerättiin tekemällä monipuolisia aineistohakuja Laurean kirjastotietokantoihin Laurea Finna, 3AMK-kirjasto sekä Laurea Libguides. Lisäksi hyödynnettiin Googlen scholar-hakukonetta, josta löytyy varsinkin kansainvälistä aineistoa. Aineistoa haettiin erilaisilla hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä. Useimmiten käytetyissä hauissa esiintyivät sanat *jatkuvuudenhallinta*, *riskienhallinta*, *liiketoiminnan jatkuvuus*, *jatkuvuuden hallintajärjestelmä*, *business continuity*, *continuity management*, *riskmanagement* ja *ISO 22301*.

Yrityksen sisäisiin ohjeisiin perehdyttiin, kun viitekehys alkoi hahmottua, jotta oli helpompi suodattaa hyödylliset ja tutkimuksen kannalta oleelliset asiakirjat. Sisäisten asiakirjojen tutkiminen ja niihin perehtyminen oli osa jatkuvuudenhallinnan alkukartoitusta. Lisäksi alkukartoitukseksi järjestettiin teemahaastattelu, josta kerrotaan seuraavassa alaluvussa. Yrityksen sisäisiin ohjeisiin kuului koko yrityksen henkilöstölle julkisia asiakirjoja sekä vain rajatulle käyttäjär ryhmälle tarkoitettuja asiakirjoja. Opinnäytetyön ja aihealueen johdosta, on ollut tarkoituksen mukaista kerätä laaja ja monipuolinen aineisto teoriapohjaksi, josta opinnäytetyöprojektia on lähdetty kehittämään eteenpäin. Teoreettinen viitekehys on kasvanut opinnäytetyön edetessä.

Case-yrityksessä ei opinnäytetyön aikaan ollut turvallisuuden tai jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen nimettyä henkilöä. Yrityksen turvallisuuden ja jatkuvuudenhallinnan kokonaisvastuu oli jaettu johtoryhmän kesken. Yritykseen oli aiemmin luotu ISO 9001-standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä laadunhallintajärjestelmän toimesta. Nykytilan kartoittamiseksi tutustuttiin olemassa oleviin dokumentteihin sekä laadunhallintajärjestelmään, jotta tämän opinnäytetyöprojektin tuottamat ohjeistukset olisivat yhtenevät yrityksen muiden hallintajärjestelmien ohjeistuksien kanssa. Dokumenteista pystyttiin arvioimaan yrityksen tilannetta ja kartoittamaan riskienhallinnan ja jatkuvuudenhallinnan nykytilaa. Dokumentit sisälsivät muun muassa riskienarvioinnin sekä hallintajärjestelmän rungon, johon laadunhallintajärjestelmä oli luotu. Alkukartoituksessa ilmeni, että yrityksellä ei ollut entuudestaan jatkuvuudenhallintajärjestelmää tai minkäänlaista systemaattista jatkuvuudenhallintaan liittyvää ohjeistusta tai dokumentaatiota. Jatkuvuudenhallinnan eteen oli jonkin verran tehty työtä erilaisissa suunnitelmissa ja prosesseissa.

4.3 Haastattelut

Tutkimuksellisten haastattelujen toteuttamiseen on useita erilaisia haastattelumalleja ja jokaiselle on oma käyttötarkoituksensa. Kuten luvussa 4.1 jo todettiin, opinnäytetyöhön valikoitu ryhmämuotoinen teemahaastattelu, jolla pystyttiin kartoittamaan nopeasti ja tehokkaasti usean henkilön ajatukset ja näkökulmat käsiteltävään aiheeseen. Teemahaastattelut toteutettiin kesän 2020 sekä kevään 2021 välillä. Haastatteluja tehtiin yhteensä kolme kappaletta ja jokaisella haastattelukerralla työhön saatiin jotain uutta. Haastattelut kuitenkin

sisälsivät paljon samoja asioita, koska haastateltavat vaihtuivat eri kerroilla ja jo aiempien haastatteluiden asioita nousi uudelleen esiin. Haastatteluihin varattiin jokaisella kerralla kaksi tuntia aikaa, jolloin pohtimiselle ja ajatusten vaihdolle ryhmän sisällä olisi myös enemmän mahdollisuuksia.

Ensimmäinen opinnäytetyöhön ja jatkuvuudenhallintaan liittyvä haastattelu sekä ideointityöpaja toteutettiin 1.6.2020. Haastattelun tarkoitus oli kartoittaa nykytilaa sekä saada visio opinnäytetyön rakenteeseen ja toteutustapaan, joka mukailisi yrityksen olemassa olevia asiakirjoja. Tilaisuuteen osallistuivat etänä johtoryhmästä henkilöt A ja B. Koska yrityksessä ei jatkuvuudenhallintaa ole aiemmin tuotettu, toteutettiin kysymyspatteristo lyhyenä ja tahtotilaa kartoittavana. Haastattelussa selvitettiin myös case-yrityksen jo tunnistamia puutteita sekä kehityskohtia. Haastattelun teemat olivat nykytilanteen kartoittaminen, mitä halutaan jatkuvuudenhallinnalta, mitä ollaan valmiita tekemään sekä vapaamuotoinen keskustelu. Tarkemmat Haastattelukysymykset ja vastaukset löytyvät liitteestä 1. Varsinaisen haastattelun jälkeen jatkettiin vapaamuotoista keskustelua ja ajatusten vaihtoa jatkuvuuden hallintajärjestelmään sekä opinnäytetyöhön liittyvien asioiden kartoittamisesta ja miettimisestä sekä laadittiin opinnäytetyöprojektin suunnitelma. Kartoitusvaiheessa tehtiin myös opinnäytetyön rajaukset, joita käsitellään luvussa 1. Alkukartoituksen ja tahtotilan avulla lähdettiin viemään opinnäytetyöprojektia eteenpäin ja luomaan teoreettista viitekehystä sekä opinnäytetyöraportin runkoa.

Toinen haastattelu toteutettiin 23.12.2020 etäyhteyksiä hyödyntäen. Haastattelutilaisuuteen osallistuvat johtoryhmästä henkilöt B, C, D ja E. Tilaisuuden suuremman osallistujamäärän johdosta, haastattelu aloitettiin tarkentavilla kysymyksillä nykytilanteesta, jotta useamman henkilön mielipide asiasta tulee kuulluksi. Nykytilasta kerättiin tietoa toisessa teemahaastattelussa, jossa KUJA-pikatesti (ent. JATKE-pikatesti) toimi haastattelua ohjaavina kysymyksinä. Pikatesti oli toimitettu haastateltaville etukäteen täytettäväksi ja aiheeseen orientoitumista varten. KUJA-pikatesti on työkalu, alun perin kuntien jatkuvuudenhallinnan kartoittamiseksi, joka on tuotettu Kuntaliiton ja Huoltovarmuuskeskuksen yhteisen KUJA-hankkeen aikana vuosina 2014-2016 (Tervo 2016, 4). KUJA-pikatesti soveltuu myös hyvin yritysten ja organisaatioiden jatkuvuudenhallinnan kartoittamiseen. Pikatesti ja sen kysymykset ovat liitteessä 2.

Pikatestin vastaukset kerättiin ennen haastattelua, jotta mahdollisia lisäkysymyksiä pystyttiin miettimään valmiiksi, saatujen vastausten perusteella. Lisäksi haastattelussa esitettiin lisäkysymyksiä haastattelussa ilmenneiden vastausten perusteella. Nykytilan arvioimiseksi oli myös varauduttu vertailemaan olemassa olevaa materiaalia ISO 22301-standardin vaatimuksiin. Koska case-yrityksellä ei ollut strukturoitua jatkuvuudenhallinnan eteen tehtyjä toimenpiteitä, tästä vertailusta luovuttiin. Nykytilan kartoittamisen jälkeen, toisessa teemahaastattelussa tarkistettiin ja tarkennettiin ensimmäisen haastattelun aikana määriteltyä case-yrityksen tavoitetilaa jatkuvuudenhallinnasta. Alustava tavoitelitan määrittely oli tehty jo enne toista

haastattelua ja se vahvistui haastattelun aikana ja tavoitetilaksi määriteltiin ISO 22301-standardin mukainen jatkuvuuden hallintajärjestelmä. Standardin valinta perustuu osittain siihen, että yrityksessä on ISO 9001-standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä sekä siihen, että ISO 22301-standardi on hyvin sovellettavissa erikokoisiin organisaatioihin ja se on kansainvälisesti tunnustettu standardi.

Opinnäytetyöprojekti muodostetaan siis ISO-standardin ympärille, jolloin tavoitetilan määrittämisen jälkeen aloitettiin varsinainen kehitystyö tutustumalla standardiin sekä sitä tukeviin standardeihin, ohjeisiin, auditointityökaluihin ja muuhun kirjallisuuteen jatkuvuudenhallinnasta. Edellä mainituista on kerrottu lisää tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 3. Standardia sekä muita käytettyjä ohjeita ja menetelmiä on referoitu lyhyemmäksi, jotta opinnäytetyön laajuus pysyisi maltillisena ja oleellinen tulisi nostettua esille.

Jatkuvuudenhallinnan kehittämistä jatkettiin luomalla case-yritykselle toimintasuunnitelma, joka ohjaa jatkuvuuden hallintajärjestelmän luomista yritykselle. Toimintasuunnitelman perusteet muodostettiin nykytilanarvioinnin ja tavoitetilan tulosten perusteella. Laaditulla toimintasuunnitelmalla on tarkoitus viedä case-yrityksen jatkuvuudenhallinta kohti asetettuja tavoitteita. Toimintasuunnitelma luotiin mukailemaan osaksi standardin vaatimuksia, sekä tunnistettuja puutteita ja riskejä. Toimintasuunnitelmassa määriteltiin tarvittavat toimenpiteet jatkuvuuden hallintajärjestelmään liittyvien puutteiden poistamiseksi ja korjaamiseksi. Toimintasuunnitelmassa otettiin huomioon opinnäytetyöprojektin aikataulutusta mutta tarkempi resursointi rajattiin ulkopuolelle ja tarvittavat resurssit sovittaisiin tapauskohtaisesti opinnäytetyöprojektin edetessä.

Kolmas haastattelu toteutettiin 19.3.2021 ja siihen osallistuivat henkilöt A, B, D ja E. Ennen haastattelua toimitettiin yrityksen johtoryhmälle alustava opinnäytetyöraportti sekä alustava toimintakäsikirja sekä yksi toimintaohje luettavaksi ja kommentoitavaksi. Haastattelun alussa pyydettiin palautetta tuotoksista ja kokonaisuudesta, jonka jälkeen jatkettiin haastattelua tarkentavilla kysymyksillä johtoryhmän tuntemuksista ja ajatuksista jatkuvuudenhallintaan liittyen. Vastaukset olivat odotetun kaltaisia, joista saatiin arvokasta ja rakentavaa tietoa sekä palautetta tuotoksista. Aikataulullisten haasteiden johdosta haastattelun jälkeen ei käyty vapaamuotoista keskustelua opinnäytetyöprojektista.

Haastatteluista laadittiin kysymys-vastaus-muotoiset taulukot, joihin vastaukset kerättiin haastattelun aikana. Vastaukset kirjoitettiin haastattelutilaisuuden jälkeen puhtaaksi ja mahdollisimman selkokieliseksi. Haastatteluja ei litteroitu sanasta sanaan. Puhtaaksikirjoitusvaiheessa vastauksista poistettiin viittaukset suoraan case-yritykseen tai sen toimialaan sekä henkilöiden nimet anonymisoitiin. Taulukot kysymyksistä ja vastauksista löytyvät tämän opinnäytetyön liitteestä 1. Kysymysten ulkopuolelle jääneistä keskusteluista ja vapaamuotoisesta pohdinnasta on laadittu muistiot ajatusviivoin, joissa ei vastaajaa tai muita yksilöitäviä

tietoja ole mainittu tarkemmin. Muistiot eivät ole tämän opinnäytetyön liitteissä, sillä ne ovat enemmän ajatusten vaihtoa ja sparrausta opinnäytetyöprojektin etenemiseen ja toteuttamiseen liittyen. Haastatteluista ei ole tallennettu, jotta haastatteluissa mahdollisesti esiin nousevat salassa pidettävät aiheet, eivät päätyisi yrityksen pilvipalveluun ja sitä kautta mahdollisesti yrityksen muun henkilöstön tietoisuuteen sellaisenaan.

4.4 Keskeiset havainnot dokumenttianalyysistä ja haastatteluista

Dokumenttianalyysin perusteella opinnäytetyön kannalta keskeisimmiksi lähteiksi nousivat ISO 22301:2019-standardi, VAHTI 2/2016-ohje, aiemmin tehdyt tutkimukset liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnasta mm. Iivari & Laaksonen (2009). Lisäksi teemahaastattelut yrityksen johtoryhmälle tukivat dokumenttianalyysissä esiin nousseita asioita. Tässä aluvuossa tarkastellaan dokumenttianalyysissä sekä teemahaastatteluissa liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan kulmakiviksi nousseita asioita. Asiat esitetään teemoittain ja niihin on nostettu sekä kirjallisuudesta että haastatteluista esiin nousseita asioita. Aiheita on yhdistelty teemojen alle, jotta kokonaisuus olisi helpommin hahmotettavissa. Otsikointi on teeman mukainen yleisotsikko ja ei mukaile haastatteluja eikä tiettyä kirjallisuutta. Seuraavassa luvussa käydään tarkemmin läpi opinnäytetyön tuloksia tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin nähden.

4.4.1 Johdon sitouttaminen ja resursointi

Yrityksessä, jossa halutaan toteuttaa tehokasta jatkuvuudenhallintaa tai mitä tahansa prosessia tulisi organisaation johdon olla sitoutunut siihen sekä myöntää resursseja. Strukturoimaton jatkuvuudenhallinta, jota yritetään sisällyttää erilaisiin prosesseihin ja ohjeisiin ilman suurempaa käsitystä aiheesta, ei vie jatkuvuudenhallinnan kehittämistä eteenpäin eikä tuota haluttuja tuloksia. Kaikki lähtee johdon sitoutumisesta kehittää ja ylläpitää jatkuvuudenhallintaa ja case-yrityksen johdolla on siihen kova tahtotila. (Henkilö A & B, 2020; ISO 22301:2019, 15.) Hektisellä alalla toimiva yritys kuitenkin tarvitsee nimetyn henkilön viemään eteenpäin jatkuvuudenhallintaa, jolloin vastuuta johtoryhmältä voidaan hajauttaa ja johdon aikaresursseja vapauttaa yrityksen liiketoiminnan edistämiseen. Tarkoitus olisikin nimetä henkilö edistämään jatkuvuudenhallintaa ja yleisesti turvallisuutta yrityksessä oman toimen ohella (Henkilö D, 2021). Nimetylle henkilölle sekä koko henkilöstölle on hyvä myös järjestää koulutusta aiheesta ja yrityksen tavasta toteuttaa jatkuvuudenhallintaa ja kuinka se näkyy jokapäiväisessä työssä. (Henkilö B, 2021; ISO 22301:2019, 15.)

4.4.2 Riskien- ja jatkuvuudenhallinta

Jatkuvuudenhallinta perustuu suurelta osin riskientunnistamiseen ja -arviointiin, joka on myös riskienhallinnan lähtökohta. Riskientunnistaminen ja arviointi tulisi olla säännöllistä ja monipuolista ja prosessissa tulisi ottaa huomioon henkilöiden näkökulmia organisaation eri tehtävistä. Riskientunnistamisen ja arvioinnin jälkeen tulisi tehdä liiketoiminnan

jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta tunnistetuille riskeille toimenpiteitä niiden hallitsemiseen, poistamiseen sekä riskistä palautumiseen. Riskienhallintaan tulisi kehittää selkeä työkalu, jossa on huomioitu erilaisia toimenpiteitä ja toimintakynnyksiä sekä inhimillisiä tekijöitä kuten henkilöstön tunne- ja pelkotiloja. (Henkilö A, 2021; ISO 22301:2019, 16.)

Riskienhallinnalla on iso osa organisaation johtamisessa sekä toiminnan prosesseissa. Lisäksi se on suunnittelua sekä tulosten, että toimintaympäristön seuranta. Riskienhallinnan tarkoituksena on pitää johto ajan tasalla ja tietoisena riskeistä. (VAHTI 22/2017, 12.) Kuten toisessa haastattelussa kävi ilmi Henkilön C (2020) toimesta, ei organisaatiossa ole juurikaan tehty riskienhallintaa tai -arviointia. Riskienhallinta koskettaa koko organisaatiota ja se on merkittävä tekijä jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta, jota tulisi kehittää.

4.4.3 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuri yrityksessä on hyvällä perustasolla eli henkilöstö osaa toimia erilaisissa häiriötilanteissa ja esimerkiksi osaa aloittaa alkusammutuksen, antaa ensiapua sekä tunnistaa ja tiedostaa käsiteltävien materiaalien salassapito tarpeet ja pyrkii toimimaan sen mukaisesti. Syvällisempi organisaation turvallisuuskulttuuri riskien- ja jatkuvuudenhallinnasta kuitenkin puuttuu ja selkeä kokonaisturvallisuudenhallinta loistaa poissaolollaan. Asioita on toki mietitty mutta toteutus ja jalkautus on jäänyt puolitiehen. Turvallisuushavaintoja otetaan kyllä vastaan mutta niiden aktiivinen työstäminen ja eteenpäin vieminen sekä havaintojen tekeminen on varsin vähäistä. Turvallisuushavaintojen tilastointi sekä niiden hyödyntäminen turvallisuuden kehittämisessä tulisi olla osa jokapäiväistä kehitystyötä. Kehitystyön tulokset ja tuotokset tulee jalkauttaa organisaatioon ja jatkuvuudenhallinnasta tulee luoda organisaation sisäinen prosessi, joka voidaan sisällyttää kaikkeen organisaation toimintaan (Henkilö E & B, 2021). Lisäksi henkilöstöä tulisi kouluttaa monipuolisesti, jotta toiminta erilaisissa häiriötilanteissa olisi tehokasta sekä itseohjautuvaa. Kouluttamisella voidaan lisätä henkilöstön turvallisuustietoisuutta ja sitä kautta turvallisuuskulttuuria työyhteisössä. (Henkilö A & B, 2021; EK 2016, 2.)

Lisäksi, kuten Henkilö B (2020b) painotti, jatkuvuudenhallinnan tulisi olla yhteneväinen olemassa olevien suunnitelmien eli laatujärjestelmän kanssa sekä sisällyttää ne toinen toisiinsa. Organisaation sitoutumisella turvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen sekä sisällyttämällä se olemassa oleviin hallintajärjestelmiin, voidaan varmistaa laadukas turvallisuustyö sekä jatkuvuudenhallinta organisaatiossa. Lisäksi Sidosryhmäyhteistyötä tulisi kehittää turvallisuus- ja jatkuvuudenhallintaan liittyvissä asioissa, jolloin turvallisuustyötä tehtäisiin myös muiden toimeksiantojen ohessa sidosryhmien kanssa. (EK 2016, 2.)

5 Jatkuvuuden hallintajärjestelmän kehittäminen

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyöprojektissa kehitettyä jatkuvuuden hallintajärjestelmää sekä sen tuloksia liittäen ne opinnäytetyöraportin alussa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin, teoreettiseen viitekehykseen sekä määriteltyihin tavoitteisiin. Luvussa käydään myös läpi haastatteluista saatuja tuloksia. Opinnäytetyöprojektin haasteita ja toteutunutta aikataulua tarkastellaan luvussa 6, jossa arvioidaan myös omaa työtä ja tehdään yhteenveto koko opinnäytetyöprojektista.

Ensimmäisessä haastattelussa case-yrityksen jatkuvuudenhallinnan tavoitetilaksi määriteltiin ISO 22301-standardin mukainen jatkuvuuden hallintajärjestelmä, joka mukailee ulkoasultaan yrityksessä olemassa olevaa ISO 9001 mukaista laatujärjestelmää. (Henkilö A, 2020; Henkilö B 2020a.) Tavoittila jatkuvuuden hallintajärjestelmästä ei tarvitsisi täyttää standardin kaikkia vaatimuksia, sillä jatkuvuuden hallintajärjestelmän ei tarvitse olla sertifioitu täyttääkseen tarkoituksensa case-yrityksen jatkuvuuden hallintajärjestelmänä. Tarkoituksena oli kuitenkin tuottaa hallintajärjestelmä, jotta organisaatio voisi halutessaan joko suoraan tai pienillä lisäyksillä sertifioitua. Yrityksen turvallisuuden kehittämisen tulisi olla osa yritystoimintaa avain kuten liiketoiminnan kehittäminen. Turvallisuuden kehittäminen tulee olla suunniteltua, kehitysalueita tulee kartoittaa ja tuloksia arvioida. Tällä tavoin kehittäminen on järkevää ja loogista sekä palvelee tarkoitustaan suojata arvoja niihin kohdistuvilta uhilta. Turvallisuuden kehittämisessä tulee huomioida se, että jokainen yritys on omanlaisensa. Turvallisuutta on vaikea kehittää toisilta kopioidun mallin mukaan, vaan se tulisi aina räätälöidä. Hyviä käytänteitä löytyy ja niitä voi hyödyntää, mutta turvallisuutta tulisi kehittää yrityksen omien vaatimusten ja tarpeiden mukaisesti. (Heljaste ym.2008, 11-12.)

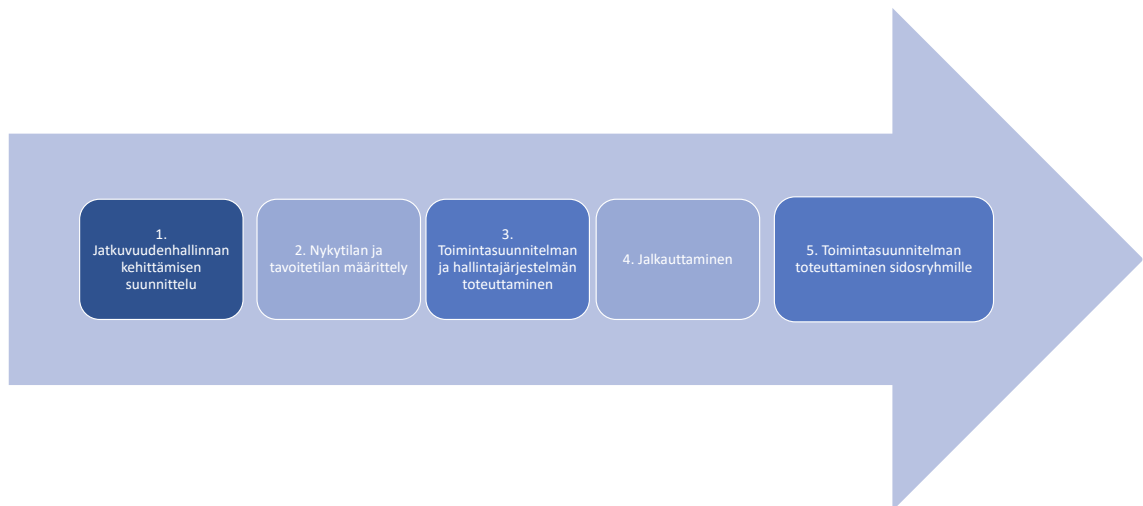
Jatkuvuuden hallintajärjestelmä oikein räätälöitynä ja hyödynnettynä auttaa yrityksen liiketoiminnan jatkuvuudessa. On kuitenkin huomioitava, että sen tulisi olla yksinkertainen ja selkeä, jotta sitä hyödynnetään ja sen sisällyttäminen organisaation prosesseihin olisi mahdollisimman helppoa. (Henkilö A, 2020; Henkilö B 2020a.) Kehitystyötä tehtiin tiiviissä yhteistyössä case-yrityksen kanssa, mutta Covid-19-pandemia ja etätyö suositukset vaikuttivat palaverien ja tapaamisten järjestämiseen, joten käytännössä kaikki tapahtui hyödyntäen etätyöskentelyn mahdollistavia sovelluksia. Keskeisenä osana jatkuvuuden hallintajärjestelmää olivat jatkuvuussuunnitelmat erilaisista häiriötilanteista sekä toimintakäsikirja jatkuvuudenhallinnan perusteista organisaatiossa. Kehitystyön tuloksia ei esitetä tässä opinnäytetyöraportissa kokonaisuudessaan case-yrityksen anonymiteetin varmistamiseksi. Tuotokset on esitetty liitteissä 3. ja 4. niiltä osin kuin case-yritys ei ole niistä tunnistettavissa.

Työn alussa, alaluvussa 1.1. kerrottiin, tämän opinnäytetyöprojektin tutkimuskysymykset, jotka olivat:

- ❖ Kuinka yritys on toteuttanut tähän asti jatkuvuudenhallintaa suhteessa yleiseen teoriaan jatkuvuudenhallinnasta?
- ❖ Miten case-yritys kokee jatkuvuudenhallinnan tarpeellisuuden liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta?
- ❖ Mitä hyötyä case-yritys saa ISO-standardin mukaisesta jatkuvuuden hallintajärjestelmästä liiketoiminnan näkökulmasta?

Edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin saatiin opinnäytetyön edetessä riittävästi vastauksia, joten voidaan todeta, että opinnäytetyö saavutti halutut tavoitteet.

Opinnäytetyöprojekti aloitettiin haastattelulla nykytilan ja tahtotilan kartoittamiseksi ja niihin liittyvien puutteiden tunnistamiseksi. Case-yrityksessä ei ollut toteutettu jatkuvuudenhallintaa omana prosessina, mutta osia siitä on sisällytetty riskienhallintaan sekä eri toimintojen prosesseihin. Jatkuvuutta uhkaavia riskejä oli tunnistettu, mutta niiden ehkäisemiseksi tai minimoimiseksi ei ollut laadittu tarkempia toimenpidesuunnitelmia. Toiminta riskienhallinnassa tai jatkuvuudenhallinnassa ei ole ollut yhtenäistä tai järjestelmällistä. (Henkilö A, 2020; Henkilö B 2020a.) Joissakin prosesseissa jatkuvuudenhallinta oli huomioitu toisia paremmin, jolloin jatkuvuudenhallinta näyttäytyi vaihtelevasti eri prosessien välillä. Tietoisuus jatkuvuudenhallinnasta oli vaatimattomalla tasolla. Case-yrityksen jatkuvuuden hallintajärjestelmän luomiseksi laadittiin Toimintasuunnitelma (kuvio 16), joka toimi opinnäytetyöprojektin ohjauvana runkona.



Kuvio 16: Toimintasuunnitelma jatkuvuudenhallinnan kehittämisestä

Kehitystyö aloitettiin jatkuvuudenhallinnan kehittämisen suunnittelusta, jonka jälkeen laadittiin nykytilan sekä tavoitetilan kartoitukset. Kolmannessa vaiheessa laadittiin toimintasuunnitelman mukainen hallintajärjestelmä sekä ohjeistus, jossa tunnistettiin kriittisiä toimintoja ja

laadittiin riskienarviointi sekä toimintaohjeet näille toiminnoille. Nämä toimet on esitetty tämän opinnäytetyön aiemmassa luvussa 4.

Vaiheen kolme keskeisimmät havainnot ja sekä kehittämisehdotukset saatiin toisesta haastattelusta. Haastattelussa nousi esille jo tunnistettuja riskejä, joista luotaisiin toimintaohjeistus sekä uusia aiemmin tunnistamattomia riskejä, jotka lisättäisiin riskienarviointiin ja jotka olisivat osa toimintaohjeita. Liiketoiminnan kannalta merkittäviä riskejä ovat esimerkiksi avainhenkilöihin kohdistuvat riskit, palveluntarjoajan tuottaman pilvipalvelun kaatuminen, yrityksen oma toimitusvarmuus sekä asiakkaiden tilausten romahtaminen. (Haastattelu 2, 2020.)

Toimintasuunnitelmasta tämän opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät vaiheet 4. ja 5 eli jalkauttaminen case-yrityksessä sekä toimintasuunnitelman toteuttaminen sidosryhmien kanssa. Kohdian 4. ja 5. toteuttamisesta on kuitenkin sovittu case-yrityksen johtoryhmän kanssa ja ne toteutetaan jatkoprojektina kehitystyön jälkeen.

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmässä ensisijaista on ymmärtää organisaation tarpeet ja jatkuvuudenhallinnan toimenpiteiden tarpeellisuus ja välttämättömyys. Jatkuvuuden hallintajärjestelmän tarkoitus on kehittää ja auttaa case-yrityksen kokonaisvaltaista liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamista häiriötilanteissa. Jatkuvuudella on mahdollista tuottaa resilientti organisaatio (ISO 22301:2019, 6). Opinnäytetyöprojektin tulosten mukaan ISO 22301-standardi soveltuu pk-yrityksen jatkuvuuden hallintajärjestelmäksi, kun otetaan huomioon yrityksen toimiala sekä yrityksen koko ja räätälöidään standardin vaatimuksia yrityksen resurssien mukaan. Kehitystyön edetessä tunnistettiin kriittiset toiminnot teemahaastatteluissa sekä jo olemassa olevasta riskienarvioinnista ja luotiin näille toiminnoille riskienarviointitaulukko. Taulukossa on esitetty case-yrityksen kriittisimmät jatkuvuutta uhkaavat riskit. Alla on esitetty taulukossa 1, mallipohja Riskienarvioinnista.

Taulukko 1: Riskienarviointi

Riski	Riskin syy	Seuraukset	Riskin suuruus	Ehkäisy / toimenpide/ varautuminen	Vastuutaho	Kunnossa? Kyllä/ei
RISKI	Arvioidaan syitä jatkuvuutta uhkaavan riskin konkretisoinnilla	Arvioidaan seurauksia ja vaikutuksia jatkuvuutta uhkaavalle riskille	3	Määritellään toimenpiteitä ehkäistä ja varautua riskiin ja sen hallitsemiseen	Määritellään vastuut ja roolit, kuka vastaa toimenpiteistä	Kuitataan, onko asia hoidettu vai ei

Riskienarviointi (taulukko 1) on yksinkertainen mutta tehokas tapa seurata tunnistettujen riskien tilaa ja toimenpiteitä. Taulukossa määritellään ensiksi riski ja sille syyt, miksi riski konkretisoituu. Tämän jälkeen riskille määritellään seuraukset, mitä se aiheuttaa liiketoiminnan jatkuvuudelle. Riskin suuruus (1-5) saadaan todennäköisyyden sekä seurauksien yhdistelmällä,

jossa 1=merkityksetön ja 5= sietämätön. Taulukossa 2 on kuvattu riskin suuruuteen vaikuttava arviointi.

Taulukko 2: Riskin suuruuden määrittely

Todennäköisyys	Seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1	2	3
Mahdollinen	2	3	4
Todennäköinen	3	4	5

Kun riskille on määritelty suuruus, määritetään sen hallitsemiseksi, ehkäisemiseksi ja minimoimiseksi toimenpiteitä sekä keinoja, joilla riskiin voitaisiin varautua. Toimenpiteiden jälkeen määritellään vastuut ja roolit, kuka huolehtii, että toimenpiteet toteutetaan ja kuka ne toteuttaa. Lopuksi tehdään kuittaus, onko riskin eteen tehty suunnitellut toimenpiteet vai ei. Tämän jälkeen riski arvioidaan uudelleen ja määritellään riskille uusi riskiluku. Kun kriittisille toimintoille oli laadittu riskienarviointi, laadittiin jokaiselle kriittiselle toiminnalle toimintaohje, jossa kuvataan toimintoon liittyviä riskejä ja toiminnon vaikutukset liiketoiminnan jatkuvuudelle. Lisäksi toimintaohjeessa on määritelty erilaisia toimenpiteitä portaittain tilanteen hallitsemiseksi ja siitä palautumiseksi. Toimintaohjemalli on tämän opinnäytetyön liitteessä 4.

Toimintaohjeiden laatimisen jälkeen, määriteltiin yleinen liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan toimintakäsikirja case-yritykselle. Toimintakäsikirjaa case-yritys voi hyödyntää osoittaakseen sidosryhmille sitoutumisensa jatkuvuudenhallintaan sekä jatkuvuudenhallinnan merkityksen yrityksen liiketoimintaan. Toimintakäsikirja on liitteessä 3, siltä osin, kun siitä ei case-yritys ole tunnistettavissa. Toimintakäsikirja sekä toimintaohjeet mukailevat tämän opinnäytetyön luvussa 3 käsitellyjä asioita ISO 22301-standardin mukaisesti.

Kolmannessa ja opinnäytetyöprojektin viimeisessä haastattelussa käytiin läpi tuotettuja materiaaleja sekä niiden toimivuutta ja kehitysehdotuksia. Toimintaohjeet sekä -käsikirja olivat case-yrityksen mieleen ja ne täyttivät toivotut sekä asetetut vaatimukset, mutta toimintaohjeisiin sekä käsikirjaan tulisi lisäksi huomioida yksilön tuntemuksia häiriötilanteissa paremmin. (Haastattelu 3, 2021.) Tämä huomio kiteytti jatkuvuudenhallinnan ja sen eteen tehtävien toimenpiteiden ydin ajatuksen; jotta jatkuvuudenhallinta voisi toimia tehokkaasti ja se olisi mahdollisimman kokonaisvaltaista, tulee toimintamalleissa ja -suunnitelmissa huomioida yksilön tunnetiloja eri häiriötilanteissa ja niihin kohdistuvien toimenpiteiden aikana. Esimerkkinä kolmannessa haastattelussa nousi esiin Covid-19-pandemiasta johtuvasta etätyöskentelystä palautuminen normaaliin. Yksilöt kokevat pandemiatilanteesta palautumisen normaaliin eritaivoin ja nämä erilaiset tunnetilat tulisi huomioida palautumissuunnitelmaa laatiessa (Haastattelu 3, 2021).

Opinnäytetyöprojektin hyödyt konkretisoituivat koko ajan opinnäytetyön edetessä ja case-yrityksen ajatusmaailma ja turvallisuuskulttuuri kehittyivät ja laajenivat koskemaan liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa. Jotta liiketoiminta voi jatkuva, on case-yrityksen tiedostettava liiketoimintaan kohdistuvat riskit ja kyetä hallitsemaan niitä. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta ja riskienhallinta ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja luovat pohjaa case-yrityksessä turvallisuuden johtamiselle. Turvallisuuskulttuurin muodostumisessa keskeistä on johdon tuki sekä esimerkki, joita tässä opinnäytetyössä on käsitelty laajasti. Turvallisuuskulttuuria organisaatiossa muovaavat lait, asetukset sekä standardit, joita noudatetaan ja viedään organisaation eri tasoille. Jalkautuessaan organisaatiossa, syntyy tietoisuus turvallisuuden ja jatkuvuudenhallinnan muodostumisesta eli turvallisuuskulttuuri. Turvallisuuteen ja jatkuvuuden liittyviä asioita tuodaan myös esille visiossa ja strategiassa.

Opinnäytetyön tutkimuksesta saatuja tuloksia ja luotuja toimintamalleja voidaan soveltaa case-yrityksen lisäksi muihin organisaatioihin. Opinnäytetyössä myös tuodaan selkeästi esille ISO-standardin, VAHTI-ohjeen sekä KATAKRIn vaatimusten suhdetta toisiinsa, jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta. Tällaista vaatimusten kokoelmaa ei jo tehdyistä tutkimuksista löytynyt.

Tässä opinnäytetyöprojektissa kehitetty jatkuvuuden hallintajärjestelmä korostaa riskienarvioinnin lisäksi viestintää sekä sidosryhmien kanssa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Sidoryhmien välinen viestintä ja vuorovaikutus ovat organisaation jatkuvuudenhallinnan ja sen johtamisen keskiössä. Hyvillä verkostoilla ja kumppanuuksilla organisaatio kykenee jakamaan riskien- ja jatkuvuudenhallinnan tuomaa taakkaa sekä tietoa ja taitoa. Viestinnän tulee olla selkeää, että organisaation henkilöstö sekä sidosryhmät tietävät miksi asioita tehdään ja mihin ne vaikuttavat. Viestinnällä myös luodaan turvallisuudentunnetta, selkeyttä ja järkeä asioiden toteuttamiseen ja toimintaa. Toimiva viestintä vaatii myös molemminpuolisuutta ja johdon tulee saada palautetta päätöksistä ja toimenpiteistä, jotta niitä voidaan kehittää. Kun organisaatio onnistuu tässä, onnistuu se myös jatkuvuuden hallintajärjestelmän luomisessa.

Seuraavassa luvussa käsitellään opinnäytetyöprojektin johtopäätöksiä, käydään läpi omia ajatuksiani ja arviotani opinnäytetyöstä sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimusmenetelmien oleellisuutta.

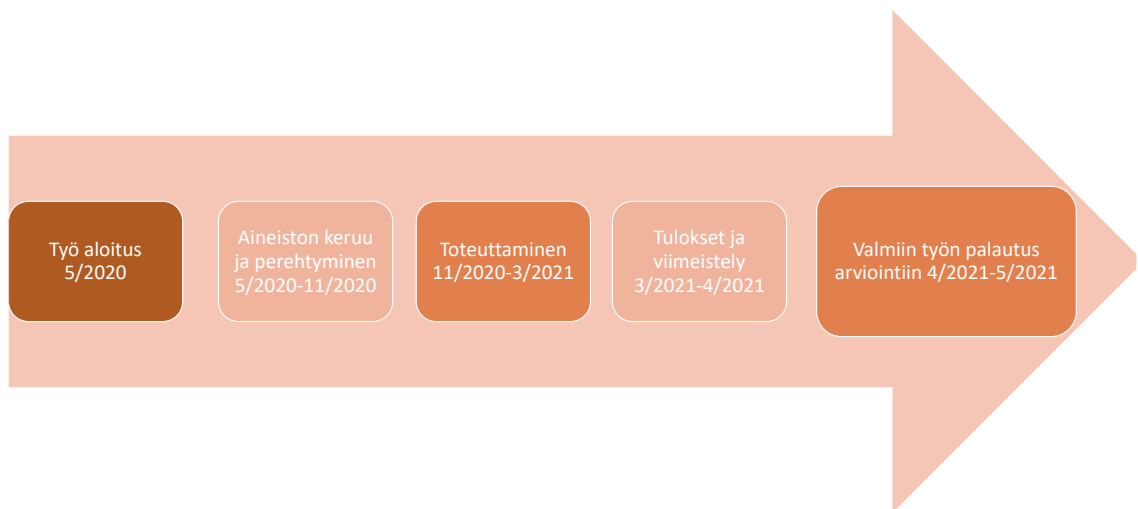
6 Johtopäätökset ja oman työn arviointi

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyöprojektin onnistumista, reliabiliteettia sekä valideettia ja käydään läpi mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Lisäksi luvussa käsitellään opinnäytetyön ja kehitystyön itsearviointia.

Oman työn arviointi

Opinnäytetyöprojektin tavoitteena oli luoda jatkuvuuden hallintajärjestelmä case-yritykselle

aina alkukartoituksesta, tavoitetilanmäärittelyyn ja sieltä standardin mukaiseen hallintajärjestelmään. Opinnäytetyö projekti eteni hyvin, vaikka Covid-19-pandemia toi lisähaasteita taapamisille sekä mm. kirjallisuuden saatavuudelle. Alkuperäinen aikataulu meni aikataulu- ja saatavuushaasteiden sekä osittain oman motivaation ja jaksamisen takia uusiksi, joka on havainnollistettu kuviossa 17 Toteutunut aikataulu:



Kuvio 17: Toteutunut aikataulu

Opinnäytetyö eteni kuitenkin koko ajan ja missään vaiheessa ei tullut tilannetta, etteikö siihen olisi jotain syntynyt lisää ja koen, että opinnäytetyön venyminen on ollut toisaalta hyvä asia, jolloin teoreettista viitekehystä ja aihetta on päässyt pohtimaan rauhassa ja harkiten. Toki opinnäytetyön venyminen on aiheuttanut jonkin verran sosiaalisia paineita saada kehitystyö valmiiksi mahdollisimman nopeasti, jotta erilaiset utelut työn valmiudesta sekä valmistumisesta loppuvat.

Koen kuitenkin kehittyneeni ja oppineeni paljon uusia asioita jatkuvuuden hallintajärjestelmästä ja sen kehittämisestä sekä yleisesti jatkuvuudenhallinnasta, organisaatioturvallisuudesta, riskienhallinnasta sekä varautumisesta, vaikka opinnäytetyössä ei varautumista juurikaan käsitellä. Lisäksi koen, että opinnäytetyöllä olen saanut kokemusta muutoksen johtamisesta yrityksessä sekä tiimi- ja projektityöskentelystä. Haasteena opinnäytetyön alussa koin teoreettisen viitekehysten rajaamisen ja standardin tulkitsemisen ja sen ohjeiden saattamisen käytäntöön. Opinnäytetyöprojektin edetessä ja teoriaa syvemmin tutkiessa, aloin kuitenkin hahmottaa, kuinka rajata työtä tarkemmin ja mitä standardin mukaisuus vaatimuksena tarkoittaa ja koin eriasteisia onnistumisen elämyksiä oppiessani ja oivaltaessani uusia asioita opinnäytetyöhöni liittyen.

Laurea-ammattikorkeakoulussa on selkeästi määritelty ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyölle tavoitteita ja opinnäytetyöohjeen (2019) mukaan ”Opinnäytetyö on opiskelijan

ammattillisen kehittymisen prosessi. Siinä opiskelija syventää oman alansa osaamista, harjaantuu työelämän kehittäjänä sekä osoittaa kykynsä tutkimuksellisuuteen ja uutta luovaan itsenäiseen työskentelyyn. Opinnäytetyö linkittyy suoritettuihin opintoihin, aihealueen aikaisempaan teoreettiseen ja työelämästä hankittuun tietoon.” Omasta mielestäni olen suoriutunut ohjeen mukaisista tavoitteista erinomaisesti ja kykenen itsenäiseen oman alani kehittämistyöhön ja osaan soveltaa hankittua tutkimustietoa kriittisesti. Kykenen itsenäisesti soveltamaan ja tuottamaan uutta tietoa sekä käyttämään erilaisia tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä. Dokumentointi- ja raportointi taitoni ovat kehittyneet ja täyttävät sille asetetut vaatimukset, kuten edellä kirjoitettu opinnäytetyöraportti sen osoittaa ja koen olevani kykenevä toimimaan kehitystyötä tuottavana asiantuntijana työelämäyhteisössä.

Reliabiliteetti ja Valideetti

Työn reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Täydellisesti reliabelin tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa ja samat riippumatta siitä, kuka tutkimuksen tekee tai kuinka monta kertaa. Tutkimuksen yksi osa on reliabiliteetin arviointi ja sen tarkoituksena on antaa kuvaa siitä, kuinka luotettavia tutkimuksen johtopäätökset ja tulokset ovat. (Hirsjärvi ym. 2014, 231.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä dokumenttianalyysiä. Saadut tulokset pystyttäisiin saamaan toistamalla tutkimusmenetelmät samanlaisessa ympäristössä, jolloin tulokset kuvastavat sen hetken tilannetta. Lisäksi luotettavuutta parantaa tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tässä opinnäytetyöprojektissa prosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja oikein. (Hirsjärvi ym. 2014, 232.)

Valideetilla tarkoitetaan käytetyn tiedon, teoria-aineiston, sekä suorittujen tutkimusmenetelmien tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuutta sekä soveltuvuutta työn tavoitteisiin sekä tutkimuskysymyksiin. Valideetin arvioinnilla selvitetään, onko tehty tutkimus toteutettu perusteellisesti ja ovatko siitä saadut tulokset ja niiden päätelmät oikein. On kuitenkin muistettava, että tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Valideettia arvioidaan laadullisissa tutkimuksissa suuremmalla painoarvolla kuin reliabiliteettia. (Hirsjärvi ym. 2014, 231-233; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.)

Opinnäytetyössä on onnistuttu soveltuvan teoria-aineiston keräämisessä hyvin. Lähdemateriaalina oli monipuolisesti kansallisia, että kansainvälisiä julkaisuja, standardeja sekä vertaisarvioituja julkaisuja ja muuta lähdeaineistoa. Tutkimusmenetelmien kuvaus ja niistä saatujen tulosten kuvaus on opinnäytetyössä tarkkaa ja tarkoituksenmukaista. Haastattelut toteutettiin kohde organisaatioon ja on otettava huomioon, että case-yrityksen kokoisessa organisaatiossa haastateltavien kokemus, rooli ja erityisosaaminen aihealueeseen oli tulosten kannalta riittävä ja tutkimusmenetelmät tukivat haastateltavien tietoja ja taitoja viitekehyksestä ja haastatteluissa saavutettiin nopeasti saturaatiopiste ja saatiin irti organisaation ja työn kannalta oleellinen tieto. Saturaatiolla eli kylläntymisellä voidaan ratkaista aineiston riittävyys.

Saturaatio toteutuu, kun saatujen uusien vastauksien tuottama tieto ei tuota tutkittavaan aiheeseen uutta, vaan aineisto alkaa toistaa itseään. Laadullisessa tutkimuksessa saturaatiota on vaikea arvioida, mutta hyvin rajaamalla tutkimuksen asettelu, kyetään saavuttamaan saturaatiopiste. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimuksena case-yrityksessä voitaisiin tutkia luodun jatkuvuuden hallintajärjestelmän vaikutuksia liiketoiminnan jatkuvuudelle erilaisissa häiriötilanteissa sekä liiketoiminnalle tuottama hyöty ja mahdollinen kilpailuetu, suhteessa muihin alan toimijoihin. Tällä tavalla saataisiin selville, onko jatkuvuuden hallintajärjestelmä hyödyllinen liiketoiminnalle taloudellisesta näkökulmasta ja tuottaako se jotain kilpailuetua.

Toisena jatkotutkimusmahdollisuutena olisi henkilöstön osallistaminen kehitystyön jalkauttamisprosessiin ja selvittää, minkälaisilla toimenpiteillä uudenlainen hallintajärjestelmä saadaan integroitua mahdollisimman ”kivuttomasti” osaksi työyhteisöä ja organisaation liiketoiminnallisia prosesseja. Tutkimuksena tällainen tieto hyödyttäisi monin eritavoin organisaation muutoksen johtamista ja helpottaisi jatkossa muutosprosessien läpiviemistä.

Kolmas ja laajemmassa mittakaavassa, kehitystyön aikana havaittu ja sen ulkopuolelle rajautuva jatkotutkimuskohde olisi ISO 22301-standardin, VAHTI 2/2016-ohjeen sekä KATAKRIN vaatimusten ja ohjeiden yhdistäminen sekä kehittäminen yhdeksi kokonaisvaltaiseksi ohjeeksi ja oppaaksi, jota tässä opinnäytetyöprojektissa on jo jonkin verran tehty. Jatkokehittävässä oppaassa oli kuitenkin huomioitu kaikki vaatimukset ja ohjeet liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta ja mahdollisesti esitetty ns. kultainen keskitie.

Neljäntenä jatkotutkimuskohteena nousi kehitystyön edetessä eri tieteenalojen rajoja rikkova tutkimus ihmisen tunnetilojen ja käyttäytymismallien vaikutuksista ja huomioimisesta jatkuvuuden hallintajärjestelmän häiriötilanteiden toimintaohjeiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Toimintaohjeiden noudattaminen, jalkauttaminen sekä toimivuus häiriötilanteissa ja häiriöistä palautumisessa mahdollisesti tehostuvat, jos ohjeet olisi räätälöity henkilöstön tarpeiden, kyvykkyyksien ja tunnetilojen mukaisesti.

Lähteet

Painetut

Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.

Airola, M., Heikkilä, J-P., Heli, T., Nieminen, M., Tuovinen, J. & Viitanen, K. 2017. Muutosjoustavuus - Organisaation resilienssin tukeminen. Espoo: VTT.

BS2599-1:2006

Drewitt, T. 2013. Manager's guide to ISO22301: a practical guide to developing and implementing a business continuity management system. Cambridge: IT Governance.

Elliott, D., Herbane, B. & Swartz, E. 2010. Business Continuity Management: A Crisis Management Approach. Hoboken: Taylor & Francis.

Engemann, K. & Hendersson, D. 2012. Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience. Yhdysvallat: Rothstein Publishing.

Graham, J. & Kaye, D. 2006. A Risk Management Approach to Business Continuity: Aligning business continuity with corporate governance. Brookfield: Rothstein associates Inc.

Heikkilä, J., Hämäläinen, P. Lappalainen, J., Liuhamo M., Palukka, P., Rantanen, E. & Uusitalo, T. 2009. Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen. Resilienssi Suomessa. Tampere: VTT.

Heljaste, J., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Nurminen, E., Peltonen, J. & Vesteninen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Hiles, A. 2014. Business continuity: world-class business continuity management: global best practices. 4. painos. Brookfield: Rothstein Associates.

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

Hotchkiss, S. 2010. Business continuity management: in practice. Swindon: BCS Learning & Development Limited.

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

Low, S. P., Liu, J., & Sio, S. 2010. Business continuity management in large construction companies in Singapore. Disaster Prevention and Management, 19(2), 219-232.

- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Păunescu, C., Popescu, M. & Blid, L. 2018. Business impact analysis for business continuity: Evidence from Romanian enterprises on critical functions. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*. 13(3). Editura Economics, 1035-1050.
- Reuvid, J. 2006. *Secure Online Business Handbook: A Practical Guide to Risk Management and Business Continuity*. 4th edition. Lontoo: Kogan Page.
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. & Mansouri, S. 2014. Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, Volume 242. Elsevier, 261-273.
- SFS-EN ISO 22300:2018. ISO 22300 - Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- SFS-EN ISO 22301:2019. Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- Shi, J. & Wong, W. 2014. *Business continuity management system: a complete guide to implementing ISO 22301*. London: Kogan Page.
- Speigh, P. 2011. Business Continuity. *Journal of Applied Security Research*. Routledge.
- Sterling, S. 2012. *Business continuity for dummies*. Chichester: Wiley.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen J. 2008. *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Helsinki: WSOYpro
- Sähköiset
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 24.4.2021. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.6%20Dokumenttiaineisto>

EK. 2016. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. Elinkeinoelämän keskusliitto. YTNK. Viitattu 21.12.2020. https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2019. Yritysturvallisuus. Viitattu 25.11.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>

Hollnagel, E., Woods, D., & Leveson, N. 2008. Resilience engineering in a nutshell. Resilience engineering perspectives, 1. Viitattu 13.8.2020. https://erikhollnagel.com/onewebmedia/Hollnagel_preface.pdf

Huoltovarmuuskeskus. 2020. Jatkuvuudenhallinta. Viitattu 27.11.2020 <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta/>

Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. Tampere. VTT. Viitattu 26.3.2021. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>

Kyrölä, T. 2010. Liiketoiminnan strateginen johtaminen: strategiset päätökset jatkuvuudenhallinta johtamiseksi. Licensiaattityö. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisu B, 121. Viitattu 29.11.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11048/isbn9789526010649.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2021. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje. Viitattu 4.3.2021. https://laureauas.sharepoint.com/sites/studentFin_opinnaytetyojavalmistuminen/SitePages/Opinnäytetyö-YAMKissa.aspx

Pöysti, J. 2016. Muutosten sietäminen - (työ)elämän ydinkompetenssi. Viitattu 23.9.2020. <https://www.jannepoysti.com/muutoksen-sietaminen-tyoelaman-ydinkompetenssi/>

Routio, P. 2005. Tapaustutkimus. VIRTUAALIYLIOPISTO. Viitattu: 8.12.2020. http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.12.2020. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV - Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisu ja. Viitattu 14.12.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Tervo, V-P. 2016. Kuntaliitto. Kuntien jatkuvuudenhallintaprojekti -KUJA. Projektikertomus. Viitattu 28.11.2020. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/KUJA%20projekti kertomus_net.pdf

Tilastokeskus. 2020. Käsitteet. PK-yritys. Viitattu 19.10.2020. <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta/>

TSK 50. 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. SANASTOKESKUS TSK. Helsinki. Viitattu 15.11.2020. https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf

Ulkoministeriö 2020. Kansallinen turvallisuusviranomainen. KATAKRI - tietoturvallisuuden auditointityökalu viranomaisille. Viitattu 15.3.2021 <https://um.fi/katakri-tietoturvallisuuden-auditointityokalu-viranomaisille>

Valmiuslaki 1552/2011. Viitattu 20.11.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>

Valtionvarainministeriö. 2016. Toiminnan jatkuvuuden hallinta. Vahti 2/2016. Helsinki. Viitattu 27.9.2020. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/vahti-ohjeet/vahti-22016-toiminnan-jatkuvuuden-hallinta>

Valtionvarainministeriö. 2017. Ohje riskienhallintaan. Vahti 22/2017. Helsinki. Viitattu 27.9.2020. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/vahti-ohjeet/vahti-222017-ohje-riskienhallintaan>

Julkaisemattomat

Henkilö A, haastattelut 1.6.2020, 19.3.2021

Henkilö B, haastattelut 1.6.2020a, 23.12.2020b, 19.3.2021

Henkilö C, haastattelut 23.12.2020

Henkilö D, haastattelut 23.12.2020, 19.3.2021

Henkilö E, haastattelut 23.12.2020, 19.3.2021

Kuviot

Kuvio 1: Jatkuvuussuunnittelun termien ja määritelmien suhde toisiinsa (Iivari & Laaksonen, 2009)	12
Kuvio 2: ISO 22301 ja BS 25999-standardien jatkuvuuden hallintajärjestelmän osat	16
Kuvio 3: Resilientin järjestelmän ominaisuudet (Mukaillen: Uusitalo ym. 2009, 7)	18
Kuvio 4: Elinkeinoelämän keskusliiton Yritysturvallisuusmalli (EK 2016, 3)	19
Kuvio 5: Kumppanuuden peruselementit (Mukaillen: Ståhle & Laento 2000).	22
Kuvio 6: Luottamuksen esteet (Mukaillen: Ståhle & Laento 2000)	23
Kuvio 7: Organisaation sidosryhmät (Mukaillen: Elliot ym. 2010)	23
Kuvio 8: Jatkuvuudenhallintaohjelma (Mukaillen: Kyrölä, 2010)	27
Kuvio 9: Organisaation resursseja (Mukaillen: ISO 22301:2019)	35
Kuvio 10: Jatkuvuudenhallintasuunnitelman osat (Mukaillen: ISO 22301:2019, 24)	36
Kuvio 11: Eri suunnitelmien välinen hierarkia (VAHTI 2016, 41)	38
Kuvio 12: Jatkuvuussuunnittelun keskeiset prosessit (VAHTI 2016, 42)	38
Kuvio 13: Jatkuvuudenhallinnan vuosikello (VAHTI 2016, 67)	40
Kuvio 14: PDCA-jatkuvan kehittämisen malli (Iivari & Laaksonen 2009)	41
Kuvio 15: Poikkeamien hallintamalli (Mukaillen: ISO 22301:2019, 27-28).	42
Kuvio 16: Toimintasuunnitelma jatkuvuudenhallinnan kehittämisestä	53
Kuvio 17: Toteutunut aikataulu	57

Taulukot

Taulukko 1: Riskienarviointi	54
Taulukko 2: Riskin suuruuden määrittely	55

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset ja -vastaukset	66
Liite 2: KUJA-Pikatesti	73
Liite 3: Toimintakäsikirjan runko	74
Liite 4: Toimintaohjerunko	86

Liite 1: Haastattelukysymykset ja -vastaukset

Haastattelukysymykset ja -vastaukset case-yritykselle tehdyistä haastatteluista.

Haastateltavat esitetään taulukoissa anonyymeinä henkilöinä ja henkilöiden vastausten järjestyks on aakkosellinen, ei todellinen haastattelussa toteutunut järjestys. Lisäksi joitakin vastauksia on muokattu anonyymiteetin varmistamiseksi.

1. Haastattelu 1.6.2020; Henkilöt A ja B

<p>Miksi yritys haluaa jatkuvuuden hallintajärjestelmän?</p>	<p>A: Olemme miettineet, että yrityksen tulisi panostaa jatkuvuuteen ja nykyinen korona tilanne on osoittanut sen tarpeellisuuden.</p> <p>B: Tarve jatkuvuudenhallinnalle on tunnistettu aiemmin tehdyssä riskienarvioinnissa.</p>
<p>Mitä yritys haluaa jatkuvuuden hallintajärjestelmältä?</p>	<p>A: Selkeät toimintaohjeet, joita on helppo seurata häiriön sattuessa.</p> <p>B: Toimintaohjeita ja ratkaisumalleja häiriötilanteisiin.</p>
<p>Miten yritys haluaa, että hallintajärjestelmä toteutetaan?</p>	<p>A: Sellainen rakenne, että on selkeä ja helposti tulkittavissa.</p> <p>B: Siten, että se mukailee olemassa olevaa laadunhallintajärjestelmää ja on yhtenevä sen kanssa. Käsikirja ja ohjeita.</p>
<p>Minkälaisen lopputuotoksen yritys haluaa ja missä muodossa?</p>	<p>A: Kuten aiemmin kerrottiin eli käsikirja ja ohjeita.</p> <p>B: Ohjeet kriittistä toiminnoista ja käsikirja avaavat aihetta enemmän.</p>
<p>Mitkä ovat yrityksen visio ja strategia jatkuvuudenhallinnan suhteen?</p>	<p>A: Löytyvät liiketoimintasuunnitelmasta.</p> <p>B: Joo, liiketoimintasuunnitelmassa kerrottu. Olla alansa ammattimaisin brändi.</p>
<p>Onko yrityksen johtoryhmä sitoutunut kehittämään jatkuvuudenhallintaa yrityksessä?</p>	<p>A: Kyllä on. Tämä on tärkeä ja ajankohdainen aihe.</p>

	B: Aihe on ajankohtainen ja sopii yritykselle hyvin.
--	---

2. Haastattelu 23.12.2020; Henkilöt B, C, D ja E

Mikä on jatkuvuudenhallinnan nykytilanne?	<p>B: Kohtalainen. On mietitty mutta ei vielä toteutettu.</p> <p>C: Kohtalainen. Voisimme tehdä sen eteen töitä.</p> <p>D: Ei ole vielä juuri mitään tehty.</p> <p>E: Ei ole vielä mitään tehty.</p>
Mitä tulisi kehittää?	<p>B: Laatia selkeä ohjeistus jatkuvuudenhallinnasta ja tuottaa se yhdenmukaisena olemassa olevien suunnitelmien kanssa.</p> <p>C: Lähteä viemään jatkuvuudenhallintaa eteenpäin ja tässä opinnäytetyössä se tulee aloitettua.</p> <p>D: Jatkuvuudenhallintaan liittyvää ohjeistusta ja turvallisuuskulttuuria.</p> <p>E: Selkeitä ohjeita ja sitä, että se olisi osa arkea.</p>
Mikä on tahtotila, johon halutaan päästä?	<p>B: Standardin mukaisuus ja mahdollisuus joskus sertifioitua.</p> <p>C: Saada hyvä ja toimiva jatkuvuudenhallinta.</p> <p>D: Komppaan edellisiä. Kunhan on toimiva.</p> <p>E: ... ja meille räätälöity, ettei tehdä liian isosti.</p>
Yrityksen anonymiteetti opinnäytetyössä?	B: Varmaan salataan, mutta voisi tehdä myöhemmin aiheesta jonkun postaukset tai blogikirjoituksen.

	<p>C: Salataan, koska ollaan niin rajatulla toimialalla.</p> <p>D: Salataan.</p> <p>E: Salataan ja postaus verkkosivuille, kun valmista. Se voisi olla hyvä.</p>
<p>Mitä pointteja nostaa asiakkaille mainostamiseksi?</p>	<p>B: Se, että meillä on laadittu ja tehty töitä jatkuvuuden eteen.</p> <p>C: Toisi esille, että pyritään kehittämään ja kehittymään jatkuvasti ja siksi tällainen luotiin.</p> <p>D: Pysytään ajan hermolla ja yritetään vastata haasteisiin.</p> <p>E: Varmaan moni miettii tätä ja me se tehdään, niin sitä olisi hyvä korostaa.</p>
<p>Millä tavalla poikkeusolot (COVID-19) ovat vaikuttaneet liiketoiminnan jatkuvuuteen?</p>	<p>B: Reagoitiin nopeasti ja aloitettiin laatimaan erilaisia ohjeita etätöön tekemiseen.</p> <p>C: No aika alkuun mietittiin, että miten TJ saadaan pois ulkomailta, kun oli siellä matkoilla ja rajat alkoivat mennä kiinni.</p> <p>D: Teams oli jo kehitys vaiheessa ja sen kehittäminen ja käyttöönotto nopeutui ja resursseja panostettiin siihen.</p> <p>E: Alkuun puhuttiin isoistakin riskeistä ja mietittiin erilaisia skenaarioita, mutta yllättävän hyvin on pärjätty ja liiketoiminnallisesti vaikutukset saatu minimoitua.</p>
<p>Onko sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa määritelty vaatimuksia jatkuvuudesta sopimuksissa?</p>	<p>B: Kyllä niistä on joissakin sopimuksissa.</p> <p>C: Joissakin, mutta ei välttämättä kaikissa.</p> <p>D: -</p> <p>E: -</p>

<p>Onko yritys laatinut aiemmin riskienarviointia? Milloin ja miten tehty? Mitä havaittiin?</p> <p>Tuleeko nyt mieleen kriittisiä riskejä, jotka voisivat vaikuttaa liiketoiminnan jatkuvuuteen?</p>	<p>B: Olemme tehneet aiemmin. Olisiko ollut pari vuotta sitten SWOT ja riskienarvointi. Ainakin avainhenkilöt, pilvipalvelut.</p> <p>C: Tehty joissakin määrin. Tilausten romahtaminen.</p> <p>D: On tehty.</p> <p>E: Juu on tehty.</p>
<p>Onko tullut tuotokseen tarkentavia toiveita tai ajatuksia?</p>	<p>B: Eipä oikeastaan, kunhan mukailee olemassa olevia suunnitelmia laadusta, jotta helpompi käsitellä.</p> <p>C: Hyvältä vaikuttaa.</p> <p>D: Voisi miettiä tärkeimmät toimintaohjeet riskienarvioinnista ja niistä toimintaohjeet. Muuten ei huomioitavaa.</p> <p>E: Hyvältä vaikuttaa, ei huomioita.</p>
<p>Jatkuvuudenhallintaa tulisi mitata ja seurata jotenkin, kuinka haluaisitte sen tehdä?</p>	<p>B: Sitä pitää miettiä tarkemmin, kun saadaan luotua jatkuvuudenhallintaa ja nähdään lopputuotos.</p> <p>C: Ei tässä vaiheessa vielä tule mieleen.</p> <p>D: Jotenkinhan sitä olisi hyvä mitata, jätetään hautumaan.</p> <p>E: Joo, mietitään myöhemmin tapaa.</p>
<p>Mitä jatkotutkimuksen aiheita tulee tässä vaiheessa mieleen?</p>	<p>B: Toipumissuunnittelua isoista häiriöistä.</p> <p>C: -</p> <p>D: -</p> <p>E: -</p>
<p>Kuinka koette, että jatkuvuuden hallintajärjestelmä vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan?</p>	<p>B: Uskoisin, että positiivisesti ja vahvistaa meidän asemaamme kilpailijoihin nähden.</p>

	<p>C: Pitkällä aikavälillä varmasti positiivisesti.</p> <p>D: Positiivisesti. Antaa varmaan jotain kilpailuetua ja tuo uusia hankkeita.</p> <p>E: Päästään mukaan mahdollisesti kriittisempiin hankkeisiin missä tätä vaaditaan.</p>
--	---

3. Haastattelu 19.3.2021; Henkilöt A, B, D ja E

Palautetta raporista ja käsikirjasta sekä toimintaohjekortista ja sen rakenteesta?	<p>A: Kuten B kiteytti, toipuminen porrastusti ja mahdollisia riskejä siihen.</p> <p>B: Huomioi palautumisen ohjeissa. Kirjaa suunnitelmaan, että täytyy suunnitella.</p> <p>D: Vaiheistukset molempiin suuntiin ja mitä mahdollisia toimenpiteitä.</p> <p>E: -</p>
Mitä kehitettävää kokonaisuudessa olisi tai lisättävää?	<p>A: Pitää huomioida yksilön tunnetilat, kun mietitään toimenpiteitä suuntaan tai toiseen.</p> <p>B: Lisäksi lisäisin nostoina, mitä tulisi huomioida toimenpiteissä esim. juuri nuo tunnetilat.</p> <p>D: Tarkempaa määrittelyä ja kriteerejä toimenpiteiden aloittamiseen. Hälytysmerkit, jotka johtavat toimenpiteisiin.</p> <p>E: -</p>
Miten jalkautetaan?	<p>A: Koulutusvartti tai isompi koulutus aiheesta. Pitää myös miettiä tulevan integraation kannalta asiaa.</p> <p>B: Tarvitsee isomman koulutuksen, kun ei aiemmin ole ollut tapetilla firmassa aihe. Luodaan projekti opinnäytetyön jälkeen ja siitä muutetaan sitten prosessiksi.</p>

	<p>D: -</p> <p>E: -</p>
<p>Miten hyvin ISO22301-mukainen jatkuvuudenhallintajärjestelmä sopii yritykselle?</p>	<p>A: Sopii räätälöitynä hyvin ja tälle on tilausta sekä täytyy laittaa korkeaa huomiota asian kehittämiseksi.</p> <p>B: -</p> <p>D: Komppaan, tärkeä ja oleellinen juttu. OTONA tulisi kehittää tämän jälkeen ja jatkaa kehitystyötä.</p> <p>E: Tärkeä asia ja tärkeä aihe. Jalkautus todella tärkeää ja tässä täytyy jonkun lähteä edistämään tätä opinnäytetyön jälkeen.</p>
<p>Koetko, että jatkuvuuden hallinta järjestelmä tuo liiketoiminnallista arvoa tai kilpailua etua tarjouskilpailuissa tai muussa vastaavassa? Missä?</p>	<p>A: Kansainvälisesti varmasti, jos siellä haluttaisiin toimia ja on hyötyä häiriötilanteissa, jos ja kun sellainen tulee. Voidaan hyödyntää valtionhallinnon hankkeissa.</p> <p>B: -</p> <p>D: -</p> <p>E: -</p>
<p>Koetko, että jatkuvuuden hallintajärjestelmästä yrityksen tulisi hakea sertifikaatti?</p>	<p>A: -</p> <p>B: On mahdollista. Katsotaan, tuleeko tarvetta.</p> <p>D: -</p> <p>E: -</p>
<p>Ovatko toimintaohjeet ja käsikirja tarpeeksi kattavat?</p>	<p>A: -</p> <p>B: Edellä mainituilla korjauksilla, niin kyllä.</p> <p>D: -</p> <p>E: -</p>

Onko tunnistettu oikeita riskejä vai puuttuuko jokin?	A: - B: Kyllä on. D: - E: -
Onko toimintaohjeet riittävät vai tulisi jotain lisätä?	A: - B: Aiemmat huomiot kun ottaa huomioon, niin niillä pärjätään hyvin. D: - E: -
Onko nykytilan kartoitus ja tahtotila oikeanlaiset?	A: - B: Kyllä. D: Kyllä. E: Kyllä.

Liite 2: KUJA-Pikatesti

KUJA-PIKATESTI VARAUTUMISEN JA JATKUVUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN TARPEELLISUUDEN ARVIOINTI

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

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

Liite 3: Toimintakäsikirjan runko

TOIMINTAKÄSIKIRJA

-

JATKUVUUDENHALLINTA

Hyväksytty johtoryhmässä 20XX
Laadittu XX.XX.20XX
Päivitetty

SISÄLLYSLUETTELO

PÄIVITYKSET	4
1. YLEISTÄ	5
2. VISIO	5
3. ORGANISAATIO	5
3.1 ORGANISAATION ROOLIT	5
3.2 ORGANISAATION VASTUUT JA VALTUUDET	5
4. PROSESSITYÖ	5
5. JATKUVUUDENHALLINTA	6
6. JATKUVUUDENHALLINNAN TAVOITTEET	6
7. TOIMENPITEET TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI	6
7.1 VAIKUTUSANALYYSI.....	6
7.2 JATKUVUUSSTRATEGIA	7
7.3 SUUNNITELMAT JA MENETTELYT	7
7.4 ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN.....	7
8. SITOUTUMINEN JATKUVUUDENHALLINTAAN	8
8.1 JOHDON SITOUTUMINEN	8
8.2 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN.....	8
9. JATKUVUUDENHALLINNAN JATKUVA KEHITTÄMINEN JA PARANTAMINEN	8
10. JATKUVUUDENHALLINTA YRITYKSESSÄ	9
11. TYÖTURVALLISUUS	9
12. RISKIENHALLINTA	9
13. YMPÄRISTÖ	10
14. VIESTINTÄ	10
LIITE XX: JOHDON VASTUUT JA ROOLIT	11
LIITE XX: RISKIENARVIOINTI	12

Päivitykset

XX.X.202X

- Päivitetty käsikirja XXX

-

1. YLEISTÄ

Tämän toimintakäsikirjan tarkoitus on määritellä toimintatapa jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen sekä siihen sovellettavat periaatteet. Jatkuvuuden hallintajärjestelmään on sovellettu ISO 22301:2019 määritelmiä ja rakennetta. Jatkuvuuden hallintajärjestelmä ei kuitenkaan tässä vaiheessa ole koottu täsmälleen standardin mukaisesti.

Käsikirjassa kuvataan organisaatio sekä vastuun jakautuminen organisaatiossa jatkuvuudenhallinnan sekä varautumisen osalta. Organisaatio rakenne ja henkilöstön laaja osaaminen luovat pohjan jatkuvuudenhallinnalle.

Käsikirjassa on määritelty myös jatkuvuudenhallinnan tavoitteet, joihin johto on sitoutunut. Jatkuvuudenhallinnan yleiset periaatteet ja toiminnan katselmointi sekä jatkuva kehittäminen on myös kuvattu tässä asiakirjassa.

Jatkuvuuden hallintajärjestelmän tarkoitus on tukea toiminnanohjausta sekä laadunvalvontaa, ja ne yhdessä luovat organisaation johtamisjärjestelmä kokonaisuuden.

2. VISIO

Tähän kuvataan yrityksen visio

3. ORGANISAATIO

Tähän kuvataan organisaation rakenne

3.1 ORGANISAATION ROOLIT

Tähän organisaation roolit

3.2 ORGANISAATION VASTUUT JA VALTUUDET

Organisaation vastuut ja valtuudet

4. PROSESSITYÖ

ISO 22301:2019-standardin mukaan liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan yksi keskeinen periaate on valmistaa organisaatio häiriön aikaiseen toimintaan hallintaprosessien avulla, jotta organisaatio pystyy tuottamaan ja ylläpitämään siihen liittyviä valmiuksia ja suorituskykyä.

Kuvataan organisaation prosesseja sekä jatkuvuudenhallintaan liittyviä prosesseja.

5. JATKUVUUDENHALLINTA

Jatkuvuudenhallinta luo turvallisuutta ja toimintavarmuutta työskentelylle sekä yritykselle. ISO 22301:2019-standardin mukaan liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän tarkoitus on valmistaa organisaatio häiriön aikaiseen toimintaan, jotta organisaatio pystyy tuottamaan ja ylläpitämään siihen liittyviä valmiuksia ja suorituskykyä.

Yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kulmakivet ovat:

- Tähän kuvaus
- Kulmakivistä
- Jatkuvuudenhallinen
- Näkökulmasta

6. JATKUVUUDENHALLINNAN TAVOITTEET

Jatkuvuudenhallinnan saavuttamiseksi ensisijaista on sovituista toimintatavoista kiinni pitäminen. Jatkuvuudenhallinta ohjeistuksen noudattaminen on jokaisen vastuulla. Jatkuvuudenhallinta on osa jokaista prosessia.

Jatkuvuudenhallinnan osalta on määritelty kriittiset tekijät, joilla on merkitystä sisäisen ja ulkoisen toiminta- ja toimitusvarmuuden sekä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta.

Näitä tekijöitä ovat:

- Tähän listaan
- Tunnistettuja
- Kriittisiä
- Toimintoja
- Sekä tekijöitä

Näiden edellä mainittujen tekijöiden osalta on määritelty tarkemmat toimintaohjeet, jotka on tuotettu tämän käsikirjan rinnalle.

Jatkuvuudenhallinnan tavoitteet johdetaan näiden määriteltyjen osa-alueiden pohjalta. Jokaisen tulee osaltaan kiinnittää huomiota omassa työssään jatkuvuudenhallinnan tavoitteiden saavuttamiseen ja toimia sen mukaisesti.

Jatkuvuudenhallinnan tavoitteet kiteytettynä ovat:

- Tähän tavoitteet
- kiteytettynä

Jatkuvuudenhallinnan tavoitteet on hyväksytty yrityksen johdon toimesta 20XX.

7. TOIMENPITEET TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI

Jotta jatkuvuudenhallinnalle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee niille määritellä ja suunnitella toimenpiteet.

7.1 VAIKUTUSANALYYSI

Liiketoiminnan vaikutusanalyysi (BIA) on keino tarkastella kriittisesti yrityksen kykyä toipua häiriötilanteissa. Analyysillä tunnistetaan uhat, riippuvuudet toimittajista ja niiden taloudelliset vaikutukset, joita voidaan hyödyntää suunnitelmien laatimisessa, joilla varmistetaan yrityksen kyky toipua mahdollisen häiriön sattuessa. Analyysi antaa yritykselle selkeän kuvan siitä, missä suurimmat keskeytysriskit ovat.

Vaikutusanalyysi voidaan toteuttaa monin tavoin. Tähän kuvaus valitusta työkalusta tehdä vaikutusanalyysi.

Lopputuloksesta voidaan riskien tunnistamisen, arvioinnin sekä pienentämisen lisäksi saada tietoa toipumiseen käytettävästä ajasta eli Recovery Time Objective (RTO), joka kertoo missä ajassa toiminnot tulee saada käyntiin sekä kuinka paljon organisaatiolla on varaa menettää tietoa ennen kuin liiketoiminnasta tulee kannattamaton (Recovery Point Objective, RPO).

7.2 JATKUVUUSSTRATEGIA

Jatkuvuusstrategia on suunnitelma, jolla jatkuvuudenhallinta sitoutetaan osaksi organisaation toimintaa ja toimia ja jolla kehitetään jatkuvuudenhallintaa pitkällä aikavälillä. Strategialla keskitytään jatkuvuusriskien tunnistamiseen ja arviointiin sekä menettelyjen sekä toimenpiteiden riittävyyden arviointiin ja kehittämiseen. Jatkuvuusstrategia pohjautuu riskienhallintaan. Strategia tulee tarkastaa ja päivittää tarvittaessa. Tämä toimintakäsikirja liitteineen toimii jatkuvuusstrategiana.

Jatkuvuusstrategia lyhyesti sisältää:

- Toimenpiteitä
- Ja aikataulua
- Jatkuvuudenhallinnan
- Strategian toteuttamiseksi

7.3 SUUNNITELMAT JA MENETTELYT

Jatkuvuussuunnittelun keskiössä on johdon tietoisuus suunnitelmien eri vaiheista ja siitä, missä tilanteissa tulee siirtyä jatkuvuussuunnitelmien vaiheista toisiin ja koska aloittaa toipumissuunnitelman mukainen palautuminen häiriöstä. Tämä on mahdollista silloin, kun suunnitelmassa on kuvattu häiriötekijät ja siihen liittyvät toimenpiteet mahdollisimman selkeästi ja kronologisesti, jolloin suunnitelmaa on helpompi seurata.

Jatkuvuudenhallinnan suunnitelmat ja menettelyt on laadittu toimintaohjeina liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan kannalta kriittistä toiminnoista. Ohjeissa kuvataan porrastetusti toimenpiteitä kriittisten toimintojen suojaamiseksi häiriötilanteissa sekä portaittainen palautuminen kohti normaalioloja. Suunnitelmia ja menettelyjä tulee päivittää ja täydentää tarvittaessa. Toimintaohjeet on luotu tämän toimintakäsikirjan rinnalle.

7.4 ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

Jotta jatkuvuudenhallinta voidaan kehittää, sitä tulisi arvioida ja arvioinnin tulosten pohjalta laatia toimintasuunnitelmat sen kehittämiseksi. Jatkuvuuden hallintajärjestelmää voidaan arvioida sisäisen tarkastuksen sekä puolueettoman ja objektiivisen tarkastuksen avulla.

Organisaation tulee määritellä hallintajärjestelmän arvioimiseksi sellaiset toimenpiteet, joista selviää mitä ja miten mitataan, millä keinoin tulos varmistetaan, kuka sen suorittaa ja kuka tulokset arvioi.

8. SITOUTUMINEN JATKUVUUDENHALLINTAAN

Jatkuvuuden hallintajärjestelmän toimivuuden ja uskottavuuden kannalta on olennaista johdon ja henkilöstön sitoutuminen jatkuvuudenhallintaan ja sen perusteella annettuihin toimintaohjeisiin.

8.1 JOHDON SITOUTUMINEN

Johto on sitoutunut kehittämään ja arvioimaan jatkuvasti jatkuvuudenhallintaa. Yrityksen jatkuvuuden hallintajärjestelmä on vahvistettu johdon toimesta ja tavoitteet on laadittu yhdessä johdon kanssa. Jatkuvuudenhallinnan tavoitteiden yhdenmukaisuudesta suhteessa organisaation toimintaympäristön analysoinnin tuloksiin ja strategian määrittelyyn huolehditaan. Yrityksen johto vastaa siitä, että jatkuvuuden hallintajärjestelmää noudatetaan kaikessa työssä ja toiminnassa. Kaikessa tekemisessä pyritään toimimaan määriteltyjen ja sovittujen prosessien mukaisesti. Yrityksen johto huolehtii siitä, että jatkuvuudenhallinta ja sen vaatimat resurssit ovat riittävät jatkuvuuden hallintajärjestelmän toimivuuden kannalta.

Yrityksen johto viestii aktiivisesti yrityksen sisällä ja ulkoisille sidosryhmille jatkuvuudenhallinnan merkityksestä. Jatkuvuudenhallinnan noudattamista työssä toimintaohjeiden ja prosessikuvauksen mukaisesti seurataan aktiivisesti. Henkilöstöä kannustetaan jatkuvuudenhallintaan työssä koulutuksilla ja harjoituksilla sekä korostetaan sen merkitystä ennakoivana riskienhallintana ja liiketoiminnan jatkuvuuden edellytyksenä.

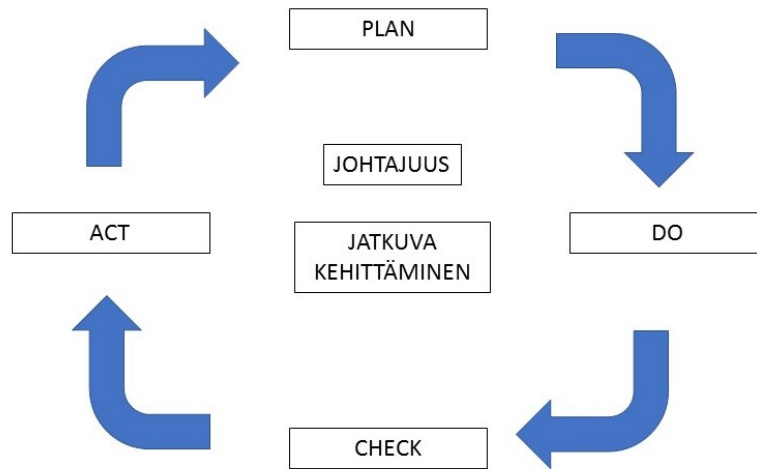
8.2 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN

Henkilöstön sitoutuminen omalta osaltaan jatkuvuudenhallinnan vaatimukseen on tärkeää jatkuvuuden hallintajärjestelmän vaikuttavuuden kannalta. Henkilöstö osoittaa sitoutumisen jatkuvuudenhallinnan mukaisiin menetelmiin suorittamalla työtehtävänsä sekä toimintansa sovittujen ohjeiden mukaisesti. Poikkeamista tulee raportoida yrityksen johdolle.

Jatkuvuuden hallintajärjestelmä ja siihen kuuluvat ohjeet ja tuotokset on käsitelty henkilöstön kanssa ja henkilöstö on voinut antaa siitä palautetta. Tämä toimintakäsikirja ja prosessikuvaukset on käsitelty henkilöstön kanssa koulutustilaisuuksissa. Henkilöstön tärkeää roolia osana yrityksen jatkuvuudenhallintaa käsitellään jatkossa säännöllisesti muun muassa kehityskeskusteluissa.

9. JATKUVUUDENHALLINNAN JATKUVA KEHITTÄMINEN JA PARANTAMINEN

Jatkuvuuden hallintajärjestelmää kehitetään jatkuvan kehittämisen perusteella. Johto katsoi jatkuvuuden hallintajärjestelmän toimivuutta säännöllisesti. Kehittämistyö tehdään PDCA-periaatteen mukaisesti (kuva xx).



Kuva xx. PDCA-malli.

10. JATKUVUUDENHALLINTA YRITYKSESSÄ

Jatkuvuudenhallinnan lähtökohtana on kuvattujen prosessien ja sovittujen vastuiden sekä ohjeiden noudattaminen kaikessa toiminnassa. Lisäksi jatkuvuudenhallinnan perustan muodostavat laaditut toimintaohjeet, joiden noudattaminen on lähtökohta kaikessa tekemisessä ja häiriötilanteissa.

Jatkuvuuden hallintajärjestelmään on sovellettu ISO 22301:2019 määritelmiä ja rakennetta. Jatkuvuuden hallintajärjestelmä ei kuitenkaan tässä vaiheessa ole koottu täsmälleen standardin mukaisesti.

Liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi on luotu useita toimintaohjeita, joilla varaudutaan erilaisiin häiriötilanteisiin niin sisäisesti kuin sidosryhmät huomioon ottaen. Lisäksi yrityksellä on erilaisten palveluntarjoajien kanssa sopimuksia eri palveluista ja niissä on huomioitu palvelun jatkuvuus ja häiriöiden vaikutukset.

11. TYÖTURVALLISUUS

Työturvallisuuslaki 738/2002. Työturvallisuuslain säännöksistä muun muassa seuraavia kohtia tulee huomioitavaksi:

32 §: Työpaikan rakenteellinen ja toiminnallinen turvallisuus ja terveellisyys

38 §: Kemialliset tekijät ja työssä käytettävät vaaralliset aineet

44 §: Onnettomuuden vaara

45 §: Hälytys-, turvallisuus- ja pelastusvälineet ja -ohjeet

12. RISKIENHALLINTA

Yrityksen johto on laatinut riskiarvion koskien yrityksen liiketoimintaa yleisesti. Riskienarvointi on löydettävissä tämän käsikirjan liitteestä XX.

Yrityksen toimintavarmuuteen liittyviä keskeisimpiä riskejä ovat:

- Tähän
- Lista
- Tunnistetuista riskeistä

Tähän avataan tunnistetut riskit lyhyesti ja kuvaillaan niiden vaikutuksia.

13. YMPÄRISTÖ

Tähän kuvaus organisaation liiketoiminnan toiminnan vaikutuksista ympäristöön.

14. VIESTINTÄ

Viestinnällä on suuri merkitys, niin tietoisuuden kuin tiedon jakamisessa ja jalkautumisessa organisaation kaikille tasoille. Organisaation tulee miettiä tarkoin viestintämallit niin sisäiseen kuin ulkoiseen viestintään ja pyrkiä viestimään häiriötilanteissa oikeissa kanavissa oikeaan aikaan. Viestinnän tulee tukea jatkuvuudenhallintaa ja olla tarkoituksenmukaista liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta.

Yrityksen johto viestii jatkuvasti sisäisesti jatkuvuudenhallinnan tärkeydestä henkilöstölle. Sisäisen viestinnän tulee olla molemminpuolista ja henkilöstön tulee viestiä johtoryhmälle omista tuntemuksista, kehitysideoista sekä havainnoista johtoryhmän suuntaa. Toimintaohjeissa on käsitelty viestintää erilaisissa häiriötilanteissa.

Liite XX: Johdon vastuut ja roolit

Liite XX: Riskienarviointi

Liite 4: Toimintaohjerunko

Aihe	Havaittu kriittinen toiminta
Versio	1.0
Muutokset	
Voimassaolo	toistaiseksi

Kuvaus häiriöstä:

Tähän mahdollisimman tarkka kuvaus häiriöstä, sen yleisyydestä ja synnystä. Mikä sen aiheuttaa? Miten sitä voidaan hallita? Miksi näin tapahtuu?

Vaikutukset:

Tähän kuvaus kriittisen toiminnan häiriöistä ja niiden vaikutuksista liiketoiminnan jatkuvuuteen.

Vaikutukset arvioidaan riskienarvioinnin kautta: kuva riskien arvioinnista

Todennäköisyys	Seuraukset			Merkitysaste
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat	
Epätodennäköinen	1	2	3	1=Merkityksetön
Mahdollinen	2	3	4	2=Vähäinen
Todennäköinen	3	4	5	3=Kohuttava
				4=Käytännössä
				5=Sietämätön

Riski	Riskin syy	Seuraukset	Riskin suuruus	Ehkäisy / toimenpide / varautuminen	Vastuutaho	Kunnossa? Kyllä/ei
RISKI	Arvioidaan syytä jatkuvuutta uhkaavan riskin konkretisoinnilla	Arvioidaan seurauksia ja vaikutuksia jatkuvuutta uhkaavalle riskille	3	Määritellään toimenpiteitä ehkäistä ja varautua riskiin ja sen hallitsemiseen	Määritellään vastuut ja roolit, kuka vastaa toimenpiteistä	Kuitataan onko asia hoidettu vai ei

Tähän kuvaus riskienarvioinnista ja selvitys riskin syistä, seurauksista, riskinumerosta, toimenpiteistä, vastuista sekä kuinka riskin on hoidossa.

Tähän kuvaus riskin vaikuttavuudesta liiketoiminnan jatkuvuuteen ja arvio kestosta, jolloin riskin muuttuu vaikuttavammaksi ja mihin mennessä se kasvaa sietämättömäksi ja liiketoiminta vaarantuu.

Toimintaohjeet johto:

1. Tähän kuvaus yrityksen johdon toimenpiteistä
2. Häiriötilanteen hallitsemiseksi
3. Kronologisessa järjestyksessä

Toimintaohjeet henkilöstö:

1. Tähän henkilöstön toiminta ohjeet
2. Häiriötilanteen aikana
3. Kronologisessa järjestyksessä

Toimenpide ehdotuksia:

1. Tähän toimenpide ehdotuksia

1. Häiriötilanteen hallitsemiseksi
2. Kronologisessa järjestyksessä

Viestintä:

Tässä kuvaillaan viestintää häiriötilanteen aikana, toimenpiteistä sekä toipumisen aikana. Korostetaan kaksipuolista viestintää.

Toipumissuunnitelma:

1. Tähän toipumiseen toimenpiteet
2. Häiriötilanteesta palautumiseen
3. Kronologisessa järjestyksessä
4. Lisäksi toipumisajan arviointia

Vastuunjako:

Johto:

- Tähän vastuunjako
- Kuka tekee?
- Mitä tekee?
- Miksi tekee?
- Koska tekee?
- Miten tekee?
- Kuka viestii?
- Mitä viestii?
- Kenelle viestii?

Henkilöstö:

- Tähän vastuunjako
- Mitä tehdään?
- Kuka tekee?
- Miten tekee?
- Milloin tekee?
- Miksi tekee?

Ohjeen laati

N.N