



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Jatkuvuudenhallintaopas kehitysvamma palveluita tarjoavalle yritykselle

Vilén, Juha

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Jatkuvuudenhallintaopas kehitysvamma palveluita tarjoavalle yritykselle

Vilén Juha
Turvallisuusalan koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Vilén Juha

Jatkuvuudenhallintaopas kehitysvammapalveluita tarjoavalle yritykselle

Vuosi 2017 Sivumäärä 41

Jatkuvuudenhallinnan tarkoituksena on mahdollistaa organisaation selviytyminen häiriöistä ja kriiseistä suunnittelun, varautumisen, ennaltaehkäisyyn ja varajärjestelyjen kautta. Näillä toiminna pyritään vähentämään toiminnan keskeytysten todennäköisyyttä, lieventää niiden vaikutusta sekä auttaa toiminnan palauttamisessa normaalitilaan keskeytyksen jälkeen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia jatkuvuudenhallintaopas kehitysvammapalveluita tarjoavalle organisaatiolle. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä olivat kuinka opastaa kohdeorganisaatiota tuottamaan omatoiminen jatkuvuussuunnitelma ja kuinka hyvin Suomen erityishuoltopiireissä tunnetaan jatkuvuudenhallinta.

Tiedonhankintamenetelminä käytin kirjallisuuskatsausta, kyselyhaastattelua ja kiinteistökierroksia tilojen käyttäjien kanssa. Kierrosten tavoitteena oli tutustua organisaation tiloihin ja toimintoihin. Kierrosten myötä sain riittävän ymmärryksen kohdeorganisaation toiminnoista.

Opinnäytetyön osana tein kyselyhaastattelun Suomen erityishuoltopiireille. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa jatkuvuudenhallinnan tietämystä erityishuoltopiireissä. Vastaukset toimivat itselleni suunnannäyttäjänä oppaan sisällön suunnittelun osalta.

Tämän opinnäytetyön konkreettisenä tuotoksena syntyi jatkuvuudenhallintaopas kehitysvammapalveluita tarjoavan organisaation käyttöön. Oppaan luomisessa on hyödynnetty painettuja ja sähköisiä lähteitä. Oppaan tarkoituksena on mahdollistaa organisaatiolle omatoimisen jatkuvuussuunnitelman tekeminen. Itse opas on luottamuksellista tietoa, mutta sen sisällyslue-telo esitellään tässä opinnäytetyössä.

Suomen erityishuoltopiirien jatkuvuudenhallintatietämyksen ja -tarpeiden kartoittamiseksi olisi hyvä toteuttaa tässä opinnäytetyössä toteutettua laajempi kyselytutkimus. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi yleisen jatkuvuussuunnitelmaoppaan tekeminen kaikille kehitysvammapalveluita tarjoaville organisaatiolle. Organisaatioiden toiminnassa on yhtäläisyyksiä, joten yhteisen oppaan tekeminen olisi mahdollista. Tämän opinnäytetyön opas on tarkoitettu vain kohdeorganisaation käyttöön ja sitä ei voi suoraan yleistää käytettäväksi muissa organisaatioissa.

Vilén Juha

Establishing a Continuity Management Manual for a Service Producer

Year	2017	Pages	41
------	------	-------	----

The purpose of continuity management is to enable the organisation to survive from incidents and crises by planning, preparing, preventing and having suitable back-up facilities. Through these actions an organisation aims to reduce the probability of business interruptions and impact of the incidents. Continuity management helps the organisation to restore operations back to the normal state after the interruption.

The objective of this thesis was to design a continuity management plan for an anonymous service producer that provides services for physically and mentally disabled people. The study answers the research questions of: how to assist the service producer to develop the continuity management plan and how well continuity management is known by the Finnish special care providers.

The research methods used were literature review, survey and property tours in the real estates of the service producer. The objective of these property tours was to get acquainted with organisation's estates and processes. The property tours illustrated the nature of the processes of the service producer.

A survey with Finnish special care providers was conducted. The purpose of the survey was to examine the knowledge of the special care service providers on continuity management. Answers were used as indicators for drawing up the content of the continuity management planning guide.

This thesis resulted a guide for continuity management planning, which was created for the service producer. Different sources, both printed and electronical, were utilized for the creation of this guide. The main objective of the guide was to enable the organisation to plan its continuity independently. The guide itself is confidential, but its table of contents is presented in this thesis.

A broader survey, more extensive than the survey carried out in this thesis, with the Finnish special care service providers and private service producers on continuity planning could be a subject for further inspection. A continuity management plan guide for all the related service producers could be another subject. The guide presented in this thesis is meant to be used by the commissioner organisation and it cannot be generalised for the use of other organisations.

Keywords: Continuity Management, Continuity Management Plan, Guide, Incident

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tavoite ja keskeiset käsitteet.....	6
	2.1 Opinnäytetyön tavoite	6
	2.2 Keskeiset käsitteet.....	7
3	Jatkuvuudenhallinta ja simulaatioharjoitukset.....	8
	3.1 Jatkuvuudenhallinta	9
	3.2 Jatkuvuussuunnittelu	15
	3.3 Jatkuvuussuunnittelun vaikutukset ja hyödyt.....	16
	3.4 Simulaatioharjoitukset	16
	3.5 Jatkuvuudenhallinnan esimerkitapauksia	18
4	Jatkuvuussuunnitelmamallit ja tietojen keruu	19
	4.1 Borodziczin malli	19
	4.2 Blythin malli.....	20
	4.3 Elliottin, Swartzin ja Herbanen malli.....	21
	4.4 Tietojenkeruulomake.....	24
	4.5 Keskeytymisvaikutusanalyysi.....	24
5	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät.....	25
6	Opinnäytetyön työvaiheet	26
	6.1 Kysely jatkuvuudenhallinnasta Suomen erityishuoltopiireille	27
	6.2 Kiinteistökierrokset	28
7	Kyselyn tulokset	28
	7.1 Pelastussuunnittelu	28
	7.2 Jatkuvuussuunnittelu	29
	7.3 Häiriötilanteet	29
8	Johtopäätökset	30
	8.1 Palveluntarjoajalle tehdyn jatkuvuudenhallintaoppaan sisältö ja rakenne ...	30
	8.2 Kyselyn arviointi.....	32
	8.3 Oma oppiminen.....	33
	8.4 Jatkotutkimuksen aiheet	33
	Lähteet	35
	Kuviot.. ..	36
	Taulukot	37
	Liitteet.....	38

1 Johdanto

Opiskelujeni aikana olin toteuttanut työharjoittelun pelastussuunnitelmien parissa, joten ne olivat minulle entuudestaan jokseenkin tuttu aihe. Pelastussuunnitelmat kuitenkin kattavat useasti vain ennaltaehkäisevät toimenpiteet sekä toimintaohjeet hätätilanteiden aikana. Minua kiinnosti, miten toiminta saadaan palautettua takaisin normaalitilaan häiriötilanteen jälkeen ja miten voidaan varautua siihen, että toiminnan jatkuvuus voidaan taata.

Jatkuvuudenhallinnan prosessin toteuttaminen pakottaa organisaation tutustumaan omiin ydin- ja tukitoimintoihin sekä arvioimaan niiden alttiuksia häiriöille ja kriiseille. Jatkuvuudenhallinnan merkitys on siinä, että suunnittelun, varautumisen, ennaltaehkäisyn ja varajärjestelyjen kautta organisaatio on mahdollista vähentää keskeytysten todennäköisyyttä, lieventää niiden vaikutuksia sekä palauttaa toiminta takaisin normaalitilanteeseen keskeytyksen jälkeen suunnitellulla tavalla.

Lähdin tutustumaan jatkuvuudenhallintaan kirjallisuuden, tutkimusten ja sähköisten lähteiden kautta. Erityisesti Huoltovarmuuskeskuksen julkaisut kasvattivat haluani toteuttaa opinnäytetyö nimenomaan jatkuvuudenhallinnasta. Aiheen toteuttamiseen minulle tarjoutui mahdollisuus, kun sain sovittua yhteistyöorganisaationi kanssa, että tekisin opinnäytetyöni heille. Toimeksiantaja on nimettömänä pidettävä kehitysvammapalveluita tarjoava yritys, joka toimii Suomessa ja tuottaa asumispalveluja sekä työ- ja päivätoimintaa. Yrityksen asiakkaat saavat palvelunsa erityishuoltona kehitysvammalain mukaisesti. Yrityksestä käytetään opinnäytetyössä käsitettä palveluntarjoaja.

2 Opinnäytetyön tavoite ja keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyön tavoitetta ja keskeisiä käsitteitä. Alaluvussa 2.1. käsittelen opinnäytetyön tavoitteen, työn rajauksen ja tutkimuskysymykset. Alaluvussa 2.2. käsittelen opinnäytetyön liittyvät keskeiset käsitteet.

2.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä jatkuvuudenhallintaopas nimettömänä pidettävälle palveluntarjoajalle. Lisäksi tavoitteenani oli saada käsitystä siitä, minkälainen tietämys erityishuoltopiirien parissa on jatkuvuussuunnitteluun liittyvistä asioista ja onko organisaatioissa jo käytössä jonkinlaisia suunnitelmia tai malleja. Opinnäytetyöprojektin alussa ajattelin tekeväni jatkuvuussuunnitelman koko palveluntarjoajalle, niin että se kattaisi kaikki rakennukset ja niissä olevat toiminnot. Tehdessäni suunnitelmaa ja tutustuessani paremmin prosesseihin ymmärsin työalueen olevan todella suuri. Aloin ensin rajata jatkuvuussuunnitelman katta-

maa aluetta pienemmäksi, mutta päädyin lopulta siihen, että opinnäytetyön työmäärään nähden kokonaista jatkuvuussuunnitelmaa parempi vaihtoehto olisi tuottaa palveluntarjoajalle opas omatoimisen jatkuvuussuunnitelman tekemiseen. Keväällä 2011 opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi palveluntarjoajan käyttöön opas, jonka avulla organisaation on mahdollista itse tehdä jatkuvuussuunnitelma rakennus- ja toimintakohtaisesti.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat:

- Kuinka opastaa palveluntarjoaja tuottamaan omatoiminen jatkuvuussuunnitelma?
- Kuinka hyvin Suomen erityishuoltoapiireissä tunnetaan jatkuvuudenhallinta?

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa käsittelem jatkuvuudenhallintaa, sen vaikutuksia ja hyötyjä, erilaisia jatkuvuussuunnitelmamalleja, simulaatioharjoituksia ja muutamaa case-esimerkkiä. Esittelen toteuttamastani kyselystä saamani tulokset sekä pääpiirteittäin palveluntarjoajalle tekemäni oppaan jatkuvuussuunnitelman tekemiseen. Itse opas tarkempine sisältöineen on salassa pidettävää materiaalia.

2.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat häiriö, jatkuvuudenhallinta, jatkuvuussuunnitelma, kriisi ja sidosryhmä. Käsitteet on esitelty tarkemmin alla.

Häiriö

Häiriö on vahingoiltaan pieni, paikallinen toiminnan keskeytyminen (Coombs 2007, 4). Esimerkiksi lyhyt sähkökatko voi aiheuttaa viivästyksiä ja toimitusten lykkääntymisiä. Pitkälle venyessään se muuttuu kriisiksi.

Jatkuvuudenhallinta

Jatkuvuudenhallinnan avulla organisaatio varautuu häiriöitä vastaan, siten että sillä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa ennalta määritellyt tavoitteet. Jatkuvuudenhallinnan toimintamallien myötä organisaatio osoittaa muille kykynsä selviytyä häiriöistä ja täten suojelee mainettaan. Jatkuvuudenhallinnan myötä organisaatio tunnistaa ydintoiminnot, -prosessit ja -tuotteet sekä laatii niiden turvaksi toipumisjärjestelyt. (Iivari & Laaksonen 2009, 84.)

Jatkuvuussuunnitelma

Jatkuvuussuunnittelun avulla on tarkoitus taata organisaation jatkuvuus normaalioloissa, häiriötilanteissa ja poikkeustilanteissa. Tiettyjen organisaatioiden jatkuvuussuunnitelmiin sisälly-

tetään myös yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaaminen strategian mukaisten erityistilanteiden ja poikkeusolojen aikana. Tällaisia tilanteita ovat esim. suuronnettomuudet, luonnon aiheuttamat onnettomuudet, terrorismi, ja sotilaalliset tilanteet. Jatkuvuussuunnittelu on olennainen osa organisaation riskienhallintaa, tietoturvallisuutta ja laadunvarmistusta. Suunnitelmassa otetaan huomioon erilaiset häiriötilanteet ja niiden ehkäisyyn, tilanteessa toimimiseen ja jälkitilanteeseen on varauduttu. (Iivari & Laaksonen 2009, 18-19.)

Kriisi

Kriisi on näkemys ennustamattomasta tapahtumasta, joka uhkaa sidosryhmien odotuksia ja voi vaikuttaa suurestikin organisaation tulokseen sekä aiheuttaa mahdollisia menetyksiä.

Coombsin mielestä kriisit ovat näkemyksellisiä. Yleensä tapahtumat, joita ajattelemme kriiseiksi ovat sellaisia, jotka on helppo lokeroida tähän ryhmään, esimerkiksi teollisuusonnettomuudet ja hirmumyrskyt. Kuitenkin sidosryhmien näkemys tilanteesta päättää sen, onko tilanne kriisi vai ei. Jos sidosryhmät uskovat, että organisaatio on kriisissä, on kriisi silloin olemassa. Johdon pitää myös pystyä näkemään kriisit sidosryhmien näkemyksen ohitse. (Coombs 2007, 2-3.)

Sidosryhmä

Sidosryhmä määritellään yleensä henkilöinä tai ryhminä, joilla on organisaatiota kohtaan kiinnostusta, oikeuksia, vaateita tai omistusoikeuksia. Sidosryhmät on jaettu kahteen ryhmään: ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Ensisijaisia sidosryhmiä ovat ne ihmiset ja ryhmät, joiden toiminta voi olla haitallista tai tuottoisaa organisaatiolle. Jos kanssakäyminen epäonnistuu ensisijaisten sidosryhmien kanssa, se todennäköisesti aiheuttaa myös ongelmia organisaation toiminnassa. Yleisesti ensisijaisiin sidosryhmiin kuuluvat työntekijät, sijoittajat, asiakkaat, tavarantoimittajat ja viranomaiset. Toissijaisiin sidosryhmiin kuuluvat ihmiset ja ryhmät, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan tai voivat altistua organisaation toiminnalle. Toissijaisiin sidosryhmiin kuuluvat tiedotusvälineet, kansalaistoimintaryhmät ja kilpailijat. Nämä sidosryhmät eivät voi suoraan keskeyttää organisaation toimintaa, mutta voivat vaikuttaa siihen haitallisesti. (Coombs 2007, 25-26.)

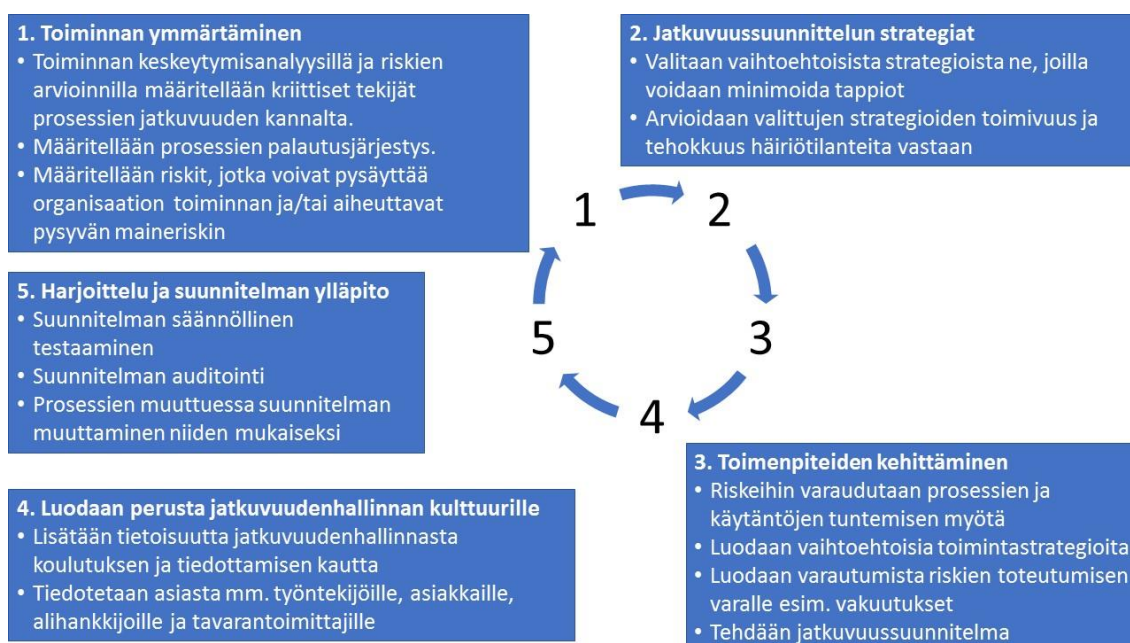
3 Jatkuvuudenhallinta ja simulaatioharjoitukset

Jatkuvuudenhallinnan standardia SFS-EN ISO 22301 voidaan soveltaa erikokoisiin ja erilaisilla toimialoilla toimiviin organisaatioihin. Organisaatiot voivat standardin avulla luoda tai kehittää olemassa olevaa jatkuvuuden hallintajärjestelmää. Standardissa määritellään liiketoiminnan jatkuvuuden peruseräkkeet ja noudattamalla standardia organisaatio voi osoittaa kelppoisuutensa myös muille toimijoille. Organisaatio voi hakea jatkuvuuden hallintajärjestelmälleen standardiin liittyvää sertifikaattia. (SFS-EN ISO 22301 2014, 9.)

3.1 Jatkuvuudenhallinta

Blythin (2009, 202-203) taustalla oleviin periaatteisiin kuuluvat riittävät materiaaliset, koulukselliset ja henkilölliset resurssit, johdon tuki ylhäältä alas asti. Lisäksi periaatteisiin kuuluvat suunnitelman harjoittelu sille tasolle, että se on tuttu kriittisille sidosryhmille ja suunnitelma on sisäänrakennettu organisaation toimintoihin. Jatkuvuussuunnitelmaan tulee olla mukautuva, käytännöllinen sekä realistinen ja sen tulee antaa ohjenuorat sen sijaan, että se pakottaisi toimintaa sokeasti. Hopkin (2012, 190) tiivistää onnistuneen jatkuvuussuunnitelman periaatteet kuuteen: ymmärrettävä, kustannustehokas, käytännöllinen, tehokas, ajantasainen ja harjoiteltu.

Jatkuvuudenhallinta alkaa kohdeorganisaation toiminnan ymmärtämisellä ja kartoittamisella. Kuviossa 1 on kuvattu Hopkinin (2012, 190) malli jatkuvuussuunnittelulle. Kuviossa kuvattu vaihe ”1. Toiminnan ymmärtäminen” kattaa tämän osan. Erilaisilla työkaluilla, esimerkiksi toiminnan keskeytymisanalyysillä ja riskien arvioinnilla, määritellään kyseisen organisaation prosessien kriittiset tekijät. Tekijät voivat olla organisaation työntekijöitä, materiaaleja, prosesseja ja välineitä, joita ilman toiminta seisahtuu. Organisaation tulee tunnistaa siihen liittyvät erilaiset sidosryhmät ja niistä erityisesti tavarantoimittajat sekä alihankkijat, joiden toiminnan pysähtyminen aiheuttaa ketjureaktion toiminnan seisahtumisen myös omalle organisaatiolle. (Hopkin 2012, 190.)



Kuvio 1: Jatkuvuussuunnittelun malli (Hopkin 2012, 190.)

Organisaatio valitsee jatkuvuudenhallintaryhmän kokoonpanon ja mahdolliset vastualueet. Organisaation koosta riippuen jatkuvuudenhallintaryhmä voi olla pienemmillään yhden hengen

kokoinen, johon liitetään tarvittaessa myöhemmin muita henkilöitä häiriöstä tai kriisistä riippuen. (Elliott, Herbane & Swartz 2001, 102-103.) Organisaatio määrittelee jatkuvuudenhallinnan ohjauksen: Tuleeko kaikki ohjaus jatkuvuudenhallintaryhmästä, vai onko toimipisteen vastaavalla vastuu oman alueensa jatkuvuudenhallinnasta. Laajalle organisaatiolle voidaan luoda jo valmiiksi strukturoitu malli käskyvallasta. Jatkuvuudenhallinnan hallinnollisen mallin tulisi vastata kohdeorganisaation kokoa ilman, että organisaatio jää liian kapeaksi tai laajenee liian monimutkaiseksi. (Elliott ym. 2001, 106-107.)

Häiriö ja kriisi tulevat viemään niin rahallisia kuin henkilöllisiäkin resursseja, tästä johtuen projektin alkuvaiheessa tulisi määritellä näitä tilanteita varten resursseja. Organisaatio voi kerätä häiriöiden varalle puskurirahastoa, josta voidaan irrottaa varoja häiriöiden rahallisten kulujen kattamiseen. Organisaatio voi myös sopia jo erilaisia sopimuksia alihankkijoiden ja mahdollisesti kolmansien osapuolien kanssa häiriöiden varalle. Tällöin voidaan sopimuksien nojalla käyttää heidän tilojaan, palveluitaan tai henkilöstöään, kunnes oma toiminta ollaan saatettu normaalitasolle. (Elliott ym. 2001, 106-107.)

Organisaatiot asettavat liiketoiminnallisia tavoitteita, jotka vaihtelevat vaikutuksiltaan ja tavoiteajoiltaan. Missio ja visio yleensä heijastelevat organisaation pitkäaikaisinta tavoitetta. Se voi olla mitä tahansa markkinajohtajuudesta eettisiin arvoihin. Nämä tulee ottaa myös huomioon jatkuvuudenhallinnan tavoitteiden määrittelyssä, sillä ne ovat organisaation ydinstrategian kannalta oleellisia. (Elliott ym. 2001, 109-110.)

Häiriöille ja kriiseille päätetään vaihtoehtoiset strategiat, joilla tappioiden vaikutuksia saadaan vähennettyä. Kuviossa 1 kuvattu vaihe ”2. Jatkuvuussuunnittelun strategiat” kattaa tämän osan. Strategioita on kuusi erilaista: **välttäminen, resurssien monistaminen, välttäminen ulkoistamalla, vaikutusten minimointi, siirtäminen ja hyväksyminen**. (Iivari & Laaksonen 2009, 147.)

Riski **vältetään** sillä, että sen aiheuttavasta toiminnosta luovutaan kokonaan. Jos toiminto tai prosessi on olennainen ydintoiminta, niin silloin tätä ei ole mahdollista tehdä. Toiminto voi olla myös lakisääteistä ja siitä ei tästä syystä voida luopua. (Borodzicz 2005, 97.)

Riski vältetään **resursseja monistamalla**. Esimerkiksi laitteille on olemassa varakappaleet sen varalle, jos käytössä olevat hajoavat. Tietojärjestelmät ja arkistot voidaan kahdentaa sekä tietoja voidaan varastoida erillisissä tiloissa. Aina kaiken tiedon kahdentaminen ei ole mahdollista tai kustannukset voivat olla liian suuria. (Iivari & Laaksonen 2009, 147.)

Riski **vältetään ulkoistamalla**, jolloin vastuu toiminnosta siirtyy toiselle yritykselle. Tällä voidaan säästää kustannuksia ja jopa varmistaa prosessin toimintavarmuus, jos ulkoistuspalvelujentarjoajalta löytyy jatkuvuussuunnitelma ja siihen liittyvät prosessit. (Iivari & Laaksonen 2009, 147.) Lainsäädäntö tai sopimustekniset seikat voivat kuitenkin estää tiettyjen prosessien ulkoistamisen, jolloin yrityksen täytyy hallita siihen liittyvät riskit toisilla lähestymistavoilla. (Borodzicz 2005, 97.)

Riskistä aiheutuvien **vaikutusten minimointiin** voidaan lähestyä kahdesta eri suunnasta. Ensimmäinen on tapahtuman ennaltaehkäisy ja todennäköisyyden pienentäminen, näitä on esimerkiksi pintojen käsittely palonkestävällä aineella. Toinen on tapahtuman vaikutuksiin varautuminen, näitä ovat esimerkiksi sammutusjärjestelmät ja varahenkilöjärjestelyt. (Borodzicz 2005, 98; Iivari & Laaksonen 2009, 147.)

Riskin **siirtämisellä** voidaan esimerkiksi vakuutusten avulla siirtää häiriöistä ja kriiseistä johtuvia taloudellisia menetyksiä. On kuitenkin huomioitava, että vakuutukset eivät kata kaikkea menetyksiä tai kattavat vain osan. (Iivari & Laaksonen 2009, 147.) Vaikka varmuutta voidaan hankkia vakuuttamisen kautta, on otettava myös huomioon, että vakuutusyhtiöt vaativat suojaustoimenpiteitä vakuutuksia vastaan. (Borodzicz 2005, 97.)

Viimeisenä strategiana on riskin **hyväksyminen**. Jokainen organisaatio määrittelee itse, minkä kokoiset riskit voidaan hyväksyä. Pienet riskit ovat olennainen osa normaalia liiketoimintaa. (Iivari & Laaksonen 2009, 147.) Riski voi olla myös suuruudeltaan sellainen, että siihen ei voida varautua niin, että se olisi kokonaistaloudellisesti järkevää tai edes mahdollista. (Hopkin 2009, 230.)

Kun pohjatyönä organisaation toiminta on kartoitettu ja analysoitu, riskit kartoitettu ja niiden uhkataso määritelty, voidaan toteuttaa itse jatkuvuussuunnitelma. Kuviossa 1 kuvattu vaihe ”3. Toimenpiteiden kehittäminen” kattaa tämän osan. Häiriöiden varalle luodaan toimintastrategioita ja määritetään kenen vastuulle toimien aloittaminen, valvominen ja ylläpitäminen kuuluvat häiriön aikana. Organisaatio luo vaihtoehtoisia strategioita sen varalle, jos aluperäiset suunnitelmat eivät toimi. Häiriöihin ja kriiseihin voidaan myös varautua erilaisilla ennaltaehkäisykeinoilla, esimerkiksi vakuutuksilla. (Hopkin 2009, 229-230.)

Jatkuvuussuunnitelmassa tulee ottaa huomioon häiriön kolme eri vaihetta: valmistautuminen ja ennaltaehkäisevät toimet, häiriön aikana toimiminen ja kriisin muodostumisen estäminen sekä häiriön ja kriisin jälkitilanne. (Blyth 2009, 31.) Suunnitelmalle luodaan runko, tarkemmin suunnitelman sisältöä on käsitelty kappaleissa 4.1. Borodziczin malli, 4.2. Blythin malli ja 4.3. Elliottin, Swartzin ja Herbanen malli. Dokumentin alkuun merkitään, milloin suunnitelma on viimeksi päivitetty, kenen toimesta ja mitä sisältöä on päivitetty. Näin pystytään myöhemmin

seuraamaan jatkuvuussuunnitelman kehittymistä. Suunnitelmaan merkitään myös mitä toimintoja suunnitelma kattaa ja onko kyseessä strategisen vai operatiivisen tason suunnitelma. (Iivari & Laaksonen 2009, 153.)

Jatkuvuussuunnitelman osana on projektin alussa tehty riskianalyysi sekä selvitys siitä mitä riskejä havaittiin, miten niihin varauduttiin sekä riskien todennäköisyys ja vaikutus. Samoin projektin alussa tehty liiketoiminnan keskeytysvaikutusanalyysi lisätään osaksi suunnitelmaa. Suunnitelman osana ovat myös organisaation normaalit toimenpiteet esimerkiksi laitteistojen huoltotoimenpiteet ja -välit, jotta häiriöitä ei muodostuisi. Tärkein osa jatkuvuussuunnitelmaa ovat kuitenkin toimintaohjeet ja toimenpiteet sen varalle, jos häiriö keskeyttää toiminnan tai vaikuttaa muuten negatiivisesti organisaation toimintaan. Jatkuvuudenhallintaryhmän nimet, tehtävät ja vastuut kerätään osaksi suunnitelmaa. Oman osansa suunnitelmasta muodostaa yhteystieto-osio, johon kerätään jatkuvuuden ja toiminnan palautumisen kannalta tärkeät yhteystiedot. Näitä ovat esimerkiksi yhteistyökumppanit, laitetoimittajat, vesi- ja sähkölaitoksen tiedot. (Iivari & Laaksonen 2009, 153-156.)

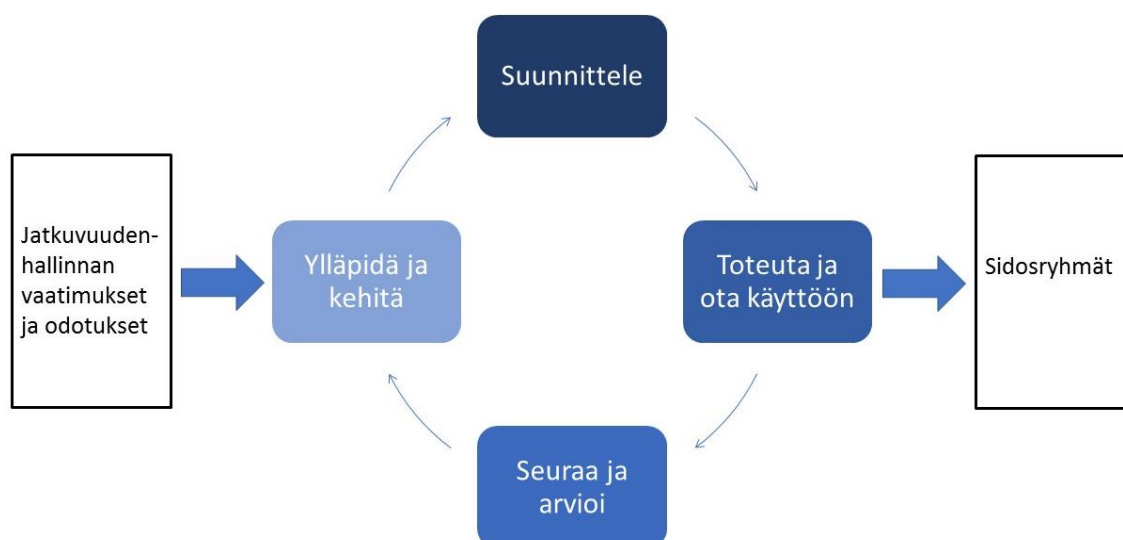
Suunnitelman testaukselle on oma luku, jossa käydään läpi testausmenetelmät, niihin liittyvät prosessit ja aikataulu. Suunnitelmassa on esitelty koulutussuunnitelma, vastuuhenkilöt ja mahdollisesti myös koulutuksen sisältö. Suunnitelman lopussa on luku ylläpitämisestä, kenen vastuulla se on ja mikä on sen aikataulu. Luvussa on myös kuvattu ne paikat, joista suunnitelma löytyy fyysisesti ja sähköisesti. (Iivari & Laaksonen 2009, 153-156.)

Jatkuvuudenhallinnan sisäistämiseen kuluu aikaa ennen kuin kaikki sidosryhmät ovat sitoutuneet siihen. Kuviossa 1 kuvattu vaihe ”4. Luodaan perusta jatkuvuudenhallinnan kulttuurille” kattaa tämän osan. Tärkeimmät sidosryhmät ovat johto, työntekijät, alihankkijat ja tavaran-toimittajat. Organisaation jatkuvuudenhallinnasta tulee viestiä aktiivisesti erilaisilla tavoilla, esimerkiksi koulutuksien yhteydessä, sisäisen ja ulkoisen viestinnän yhteydessä. Tavoitteena on kuitenkin jo opitun työ- ja turvallisuuskulttuurin muuttaminen haluttuun suuntaan ja aina se ei ole helppoa. Sidosryhmät eivät välttämättä halua luopua opituista tavoista eivätkä varsinkaan, jos uusissa tavoissa ei nähdä muuta kuin lisätyötä ja velvoitteita. Siksi onkin tärkeää, että koulutusta jatkuvuudenhallinnasta pidetään säännöllisesti, halutusta muutoksesta viestitään ja onnistuneesta muutoksesta palkitaan sidosryhmiä. Muutosta helpottaa myös jatkuvuussuunnitelman selkeä runko ja ohjeistus. (Elliott ym. 2001, 194, 198 ja 217.)

Harjoitusten yhteydessä jatkuvuussuunnitelman sisältö on hyvä päivittää. Suunnitelmaan on myös tehtävä päivitykset, jos organisaatiossa tai tehtävien vastuuhenkilöissä tapahtuu muutoksia. Kuviossa 1 kuvattu vaihe ”5. Harjoittelu ja suunnitelman ylläpito” kattaa tämän osan. Voi olla, että organisaatio on luopunut vanhoista liiketoimintaprosesseista tai on hankkinut

uusia, jolloin suunnitelma tulee päivittää vastaamaan nykytilaa. On syytä vastuuttaa suunnitelman päivittäminen ja sen valvonta. Suunnitelma on suositeltavaa pitää tiiviinä pakettina eikä sen saa antaa turvota liian isoksi dokumentiksi, josta ei ole mahdollista löytää tietoja silloin, kun se olisi tarpeellista. (Iivari & Laaksonen 2009, 156-157.) Jatkuvuudenhallintaan liittyvissä simulaatioharjoituksista on kerrottu tarkemmin kohdassa 3.4. Simulaatioharjoitukset.

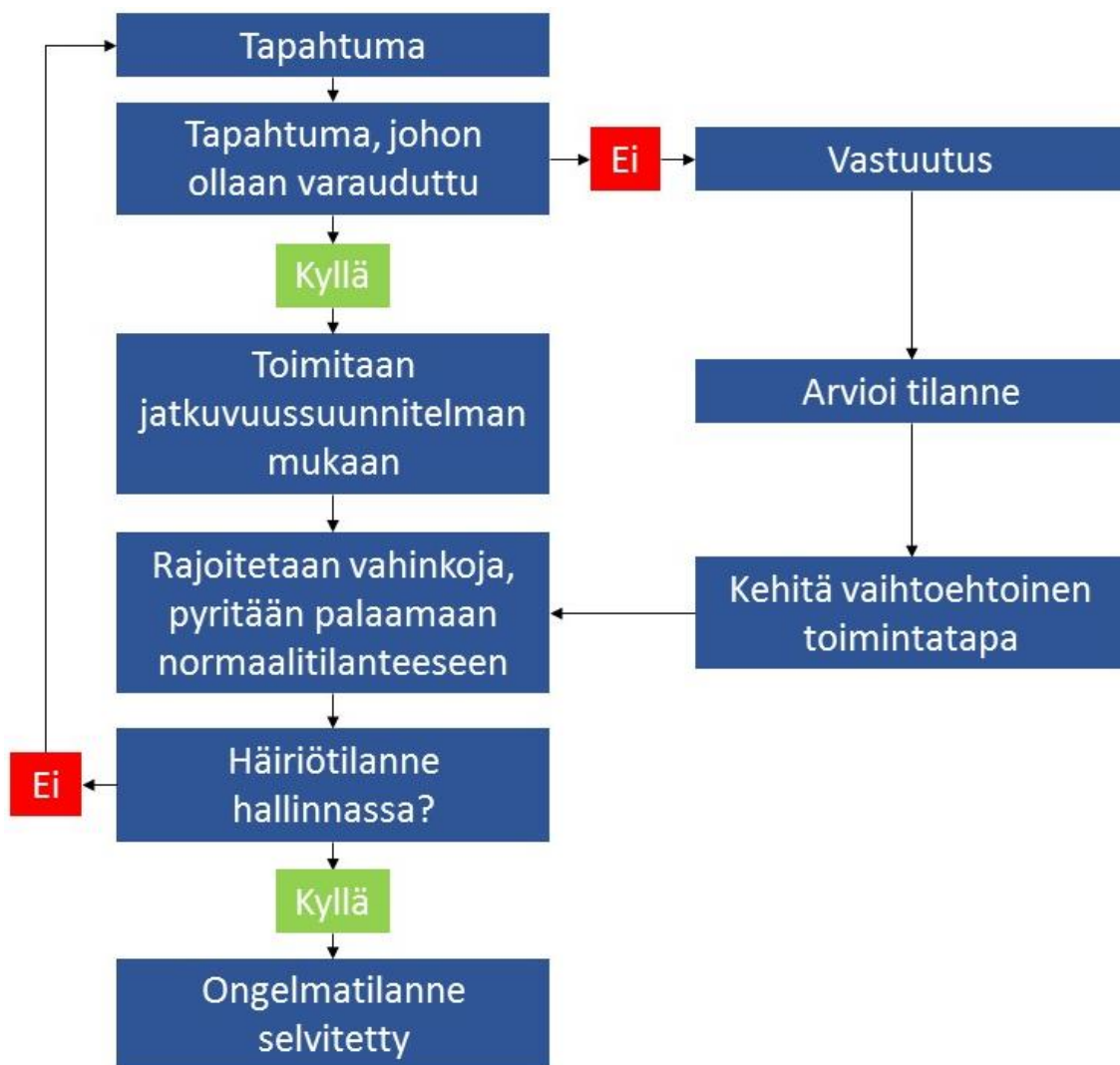
Jatkuvuussuunnittelua ei pidä nähdä erillisenä osana organisaation muista toiminnoista. Sen tulisi näkyä osana jokapäiväistä toimintaa ja parhaimmillaan se olisi osana kaikkia prosesseja. Se ei myöskään ole kertaluontoinen projekti, joka on valmis, kun päästään mallin viimeiseen vaiheeseen. Jatkuvuussuunnittelun prosessia kuvataan usein Plan, Do, Check, Act eli PDCA-mallilla. Jatkuvuudenhallinnan vaatimukset ja odotukset voivat tulla lainsäädännöstä tai sopimuksien myötä. Ensimmäisessä vaiheessa jatkuvuudenhallinta suunnitellaan, toisessa vaiheessa se toteutetaan ja otetaan käyttöön, kolmannessa vaiheessa sen toimivuutta seurataan ja arvioidaan. Neljännessä vaiheessa alkaa jatkuvuussuunnitelman ylläpitäminen, kehittäminen ja päivittäminen. Jatkuvuudenhallintajärjestelmän vaiheista viestitään projektin aikana sidosryhmille. (Iivari & Laaksonen 2009, 22-24.) PDCA-mallia vastaava BCMS-malli eli Business Continuity Management System malli on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2: Jatkuvuudenhallintajärjestelmä vastaa perusolemukseltaan tietoturvallisuuden hallinnan jatkuvan parantamisen mallia (kuva mukailen Iivari & Laaksonen 2009, 23).

Organisaatio määrittelee vaikutustason, joka antaa luvan jatkuvuussuunnitelman käyttöönottoon haitallisen häiriön tai kriisin sattuessa (SFS-EN ISO 22301 2014, 26). Kuviossa 3 on esitelty häiriöistä toipumisen prosessikuvaus. Jos tapahtumaa varten on varauduttu, toimitaan suunnitelman mukaisesti. Vahinkoja rajataan ja pyritään palaamaan normaalitilanteeseen. Jos häiriötä tai kriisiä ei saada hallintaan ennalta määritellyillä keinoilla vaan tilanne säilyy samana

tai huononee entisestään, palataan prosessikuvauksessa takaisin alkuun. Tällöin kyseessä on tapahtuma, jota varten ei olla varauduttu. Tarvittaessa tilanteen hallintaan valtuutetaan uudet vastuuhenkilöt tai lisää resursseja. Tilanne arvioidaan ja sille kehitetään vaihtoehtoinen toimintatapa. Jos tilannetta ei saada näilläkään toimilla hallintaan, alkaa prosessi taas alusta. Jos häiriö saadaan hallintaan ja normaalitilanne saadaan palautettua, on akuuttitilanne ohi. (Iivari & Laaksonen 2009, 204-206.)



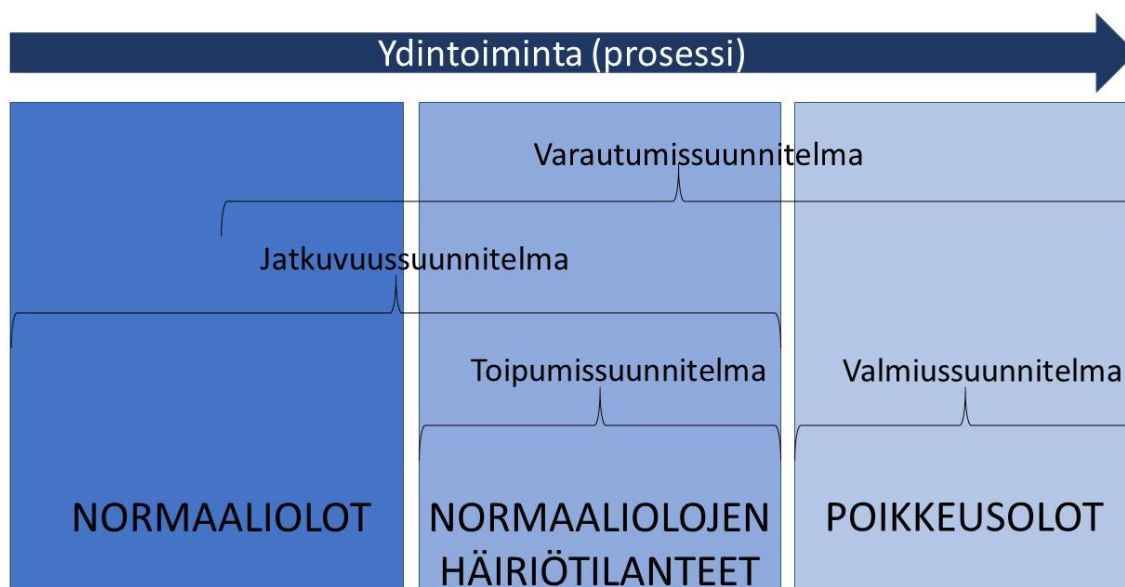
Kuvio 3: Häiriöistä toipumisen prosessikuvaus (Iivari & Laaksonen 2009, 206.)

Jatkuvuussuunnitelman käyttöönotosta päättää siihen valtuutettu ryhmä tai henkilöt. Tapahtumasta aiheutuneet vahingot määritetään ja pyritään rajaamaan. Lisävahinkojen muodostuminen pyritään ehkäisemään. Vahinkokartoituksen tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, mitkä vaikutukset häiriöllä on organisaation ydintoiminnoille. Jos tapahtuma on sellainen, johon on varauduttu jatkuvuussuunnitelman kautta, toimitaan niiden toimintalinjojen mukaisesti. (Iivari & Laaksonen 2009, 204-206.)

Ongelmatilanteen jälkeen valtuutetun ryhmän tehtävänä on raportin valmistelu tapahtuneesta. Raportissa käydään läpi tapahtumaan johtaneet syyt, jos ne ovat saatu tietoon, toimenpiteet joita on tehty tilanteen ratkaisemiseksi ja niiden toimivuuden arviointi. Tärkeää on myös käydä läpi, mitä tilanteesta voidaan oppia ja miten jatkuvuudenhallintaa voidaan kehittää. (Iivari & Laaksonen 2008.)

3.2 Jatkuvuussuunnittelu

Tämä opinnäytetyö keskittyy jatkuvuudenhallintaan liittyvistä suunnitelmista vain jatkuvuussuunnitelmaan. Palautumisessa häiriötilanteista normaalioloihin tulee kuitenkin ottaa huomioon myös muut suunnitelmat, jotka on esitelty alla. Kuviossa 4 on esitelty jatkuvuudenhallintaan liittyvien suunnitelmien suhde toisiinsa.



Kuvio 4: Jatkuvuussuunnitelman, toipumissuunnitelman, valmiussuunnitelman ja varautumissuunnitelman suhde (Iivari & Laaksonen 2009, 19.)

Toipumissuunnitelma on olennainen osa jatkuvuussuunnitelmaa. Se on aikajänteeltään lyhyempi, kuin muut suunnitelmat, mutta siinä on selostettu ohjeet katastrofista toipumiseen, normaalin toiminnan palauttamiseen ja jatkamiseen (Kuvio 4). Yksittäiselle prosessille voidaan määritellä varajärjestelmät tai -tilat, vastuut ja tavat miten valmius luodaan. Toipumissuunnitelmassa on myös ohjeet normaaliolojen häiriötilanteiden varalle. (Iivari & Laaksonen 2009, 19-20.)

Valmiussuunnittelu on yleensä käsite, jota käytetään myös tarkoittamaan varautumissuunnittelua. Joissain tilanteissa se nähdään varautumissuunnitelman osana, toisissa tapauksissa se

taas on yhtä kuin varautumissuunnitelma. Yleisin käytäntö on ensiksi mainittu, eli valmiussuunnittelu on osa varautumissuunnitelmaa ja kattaa erityisesti valmiuslain määrittelemät poikkeusolot. On kuitenkin huomioitava, että jatkuvuussuunnittelulla pyritään säilyttämään liiketoiminnan normaali jatkuminen normaaliolojen häiriöiden tapahtuessa. Poikkeusoloissa kuten sotatilan aikana samat käytännöt eivät välttämättä toimivia tai edes mahdollisia. (Iivari & Laaksonen 2009, 20-21.)

Varautumissuunnittelun alaisuuteen kuuluvat kaikki yhteiskunnan elintärkeät toiminnot, jotka valtioneuvosto on määritellyt periaatepäätöksessään, näihin toimintoihin kuuluvat mm. valtion johtaminen, sisäinen ja ulkoinen turvallisuus, talouden ja yhteiskunnan toimivuus, väestön toimintakyky sekä kriisinsietokyky. Varautumissuunnitelma kuuluu yleisimmin julkishallinnon ja erikseen määriteltyjen yritysten velvoitteeseen. Suunnitelma sisältää ohjeistukset normaaliolojen ja poikkeusolojen häiriötilanteiden varalle sekä ohjeet tilanteista toipumista varten. Jälkimmäinen osuus rinnastetaan yleensä toipumissuunnitelmaan. Varautumissuunnitelman ja jatkuvuussuunnitelman selkein ero on se, että jatkuvuussuunnitelmassa ei yleensä varauduta poikkeusolojen ongelmiin vaan tarvittaessa se osuus käsitellään erillisellä varautumissuunnitelmalla tai siihen sisältyvällä valmiussuunnitelmalla. (Iivari & Laaksonen 2009, 21-22.)

3.3 Jatkuvuussuunnittelun vaikutukset ja hyödyt

Knight ja Pretty ovat tutkimuksessaan (1998, 5) tutkineet 16 katastrofiryöstystä. Yritykset jaettiin katastrofista selviytyjiin ja ei-selviytyjiin. Selviytyjäyritysten arvo nousi noin 10 % ja ei-selviytyjien arvo laski noin 15 %, kun yritysten tulosta tarkastettiin 250 päivän jälkeen katastrofista. Kaikilla selviytyjäyrityksillä oli jatkuvuussuunnitelma. (Knight & Pretty 1998, 5.)

Jatkuvuussuunnittelu ja sen käyttäminen liittyvät yleensä tilanteisiin, joilla on todennäköisesti negatiivinen vaikutus organisaation toimintaan. Kuitenkin organisaatio, jonka jatkuvuussuunnitelma on tehokas ja onnistuu minimoimaan vahingot mahdollisimman pieniksi, voi löytää itsensä tilanteesta, jossa organisaation arvostus lähtee nousuun hyvin hoidetun häiriön tai kriisin vuoksi. Tämä vain sen takia, että vahingon kärsijä on onnistunut näyttämään ulkopuolisille tarkkailijoille kyvykkyytensä ennakoita ja hoitaa tehokkaasti kriisin mahdollisimman vähin vahingoin. (Elliott ym. 2001, 58-61.)

3.4 Simulaatioharjoitukset

Simulaatioharjoitukset jaetaan kahteen eri tyyppiin riippuen harjoitustavasta. Ensimmäinen harjoitustapa on yleisesti ottaen tuttu muun muassa viranomaispuolella. Se on harjoitustilanne, jossa tilanne on pyritty kuvaamaan mahdollisimman lähelle oikeaa tilannetta, esimer-

kiksi auto-onnettomuutta. Tällaisilla harjoituksilla on tarkoitus kehittää viranomaistyöntekijöiden, esimerkiksi pelastushenkilöstön, palomiesten ja poliisien stressintietokykyä sekä kykyä soveltaa opittuja taitoja simuloitussa tilanteessa. (Borodzicz 2005, 114 & 117.)

Toinen harjoitustapa on käydä simulaatioharjoitus niin sanottuna pöytäpelinä, jossa pelaajat eivät varsinaisesti tee konkreettisia tekoja kuten ensiapua tai alkusammutusta vaan tekevät päätöksiä organisaation toimista, joilla vallitsevasta kriisistä selvittään. Tällaisen harjoituksen ongelmana voi olla se, että pelaajat kokevat simulaatioharjoitukset koetilanteena, joissa heidän taitoja testataan. Voi myös olla, että epäonnistumiset harjoituksessa heikentävät pelaajien uskoa itseensä kuin myös muiden pelaajien uskoa epäonnistuneeseen pelaajaan. Harjoituksen vaikutuksia on myös vaikea arvioida sekä oikeiden ja väärin ratkaisujen eroa voi olla vaikea määrittää. (Borodzicz 2005, 132 & 148-149.)

Simulaatioharjoitus itsessään muodostuu yleensä kolmesta eri jaksosta. Alkuselostuksesta, jossa käydään läpi vallitseva tilanne ja mahdollisesti harjoituksen tarkoitus. Tätä seuraa itse toimintavaihe. Viimeinen vaihe on debriefing eli purkuvaihe, jossa harjoitus käydään läpi. Harjoitus voidaan purkaa monilla eri tavoilla, mutta yksi tehokkaimmista tavoista on purkaa harjoitus niin, että jokainen pelaaja saa kertoa omasta näkökulmastaan mitä teki ja miksi koki tämän parhaaksi vaihtoehdoksi. Useat tutkijat ovat todenneet, että purkuvaihe on yksi harjoituksen tehokkaimmista vaiheista ja yleensä itse oppiminen tapahtuu tässä osuudessa. (Borodzicz 2005, 137-138.)

Simulointiin ja siinä tapahtuvaan oppimiseen on yhdistettävissä samoja hankaluuksia kuin yleisestikin oppimiseen. Jos harjoituksen tarkoitus ei ole selkeä harjoituksen suunnittelijoille, ei se voi olla myöskään selkeä pelaajille. On tärkeää selventää pelaajille harjoituksen tarkoitus, päämäärä ja tavoitteet. Jos harjoituksen tarkoitus on pelaajille epäselvä, he eivät välttämättä pysty osallistumaan harjoitukseen kaikella keskittymiskyvyllään ja voivat myös hankaloittaa muiden pelaajien osallistumista. On myös huomioitava, että harjoituksen tarkoituksena on auttaa pelaajat saavuttamaan päämäärä. Harjoituksesta tulisi jäädä positiivinen kuva pelaajille. (Borodzicz 2005, 131-132.)

Simulaatioharjoituksen ongelma on se, että se on simulaatio. Harjoitus tapahtuu epärealistisissa puitteissa, joista puuttuu kaaos, sekavuus, hajanainen kommunikaatio ja arvaamattomat tapahtumat. Harjoituksen vetäjän tuleekin asettaa harjoitukseen ”miinoja” eli virheitä, sekavuutta ja muita häiriötekijöitä, jotka nostavat harjoituksen lähemmäksi oikeaa tilannetta. (Blyth 2009, 43.) Kun pelaajat tekevät ratkaisuja, joilla he hoitavat simuloituja ongelmatilanteita, ei voida tietää varmuudella ovatko ratkaisut toimivia. Toimivuutta voidaan verrata harjoituksen jälkeen olemassa oleviin esimerkkeihin tai kokemuksiin, joko organisaation omasta historiasta tai sitten samalla alalla toimivien organisaatioiden historioista, jos sellainen on

mahdollista. Vaarana on, että simulaatioharjoituksista opitaan vääriä toimintamalleja, jopa toimintamalleja, jotka lisäävät ongelmatilanteen vaarallisuutta organisaatiolle. (Borodzicz 2005, 117-120.)

3.5 Jatkuvuudenhallinnan esimerkitapauksia

Häiriötilanteista ja kriiseistä sekä niissä toimimisesta löytyy useita tosielämän esimerkkejä. On hyvin hoidettuja tilanteita, joissa myllerryksen keskellä ollut organisaatio on selviytynyt voittajana tilanteesta ja on heikosti hoidettuja kriisejä, joissa organisaatio on kärsinyt taloudellisia tappioita ja maineen menetyksen. Vaikka häiriö ja sen kehittyminen kriisiksi aiheuttaa usein taloudellisia tappioita, voidaan hyvällä jatkuvuudenhallintasuunnitelmalla ja kriisiviestinnällä lieventää taloudellisten tappioiden vaikutuksia ja pienentää tapauksesta koituvaa maineriskiä. (Blyth 2009, 5.)

Kesäkuussa 1993 alkoi nousta esiin huhuja, joissa väitettiin, että PepsiCo:n Pepsi tölkeistä on löytynyt lääkeruiskuja. PepsiCo päätti osoittaa, kuinka mahdotonta on, että tölkkeihin päätyisi ruiskuja. Organisaatio kuvasi tölkitysprosessin yksinkertaisilla maallikkotermeillä ja jakoi tämän tiedon median ja omien kanaviensa kautta kuluttajille. Tapaukseen aikaan PepsiCo tiesi ja myöhemmin myös osoitti sen, että koko huhu oli huijausta. (Coombs 2007, 84-85.)

Vuonna 1997 Teamsters, joka on yhdysvaltalainen ja kanadalainen logistiikka-alan ammattiliitto, aloitti 15 päivän mittaisen lakon United Parcel Serviceä vastaan. Lakkoon osallistui 185 000 ammattiliiton jäsentä, joka tarkoitti kahta kolmasosaa UPS:n yhdysvaltalaisesta työvoimasta. Parhaimmillaan UPS pystyi toimimaan kymmenesosan tehokkuudella paikkaamalla lakkoilijoiden työpanosta johdosta ja hallinnosta otetulla henkilöstöllä sekä niillä kuljettajilla, jotka eivät osallistuneet lakkoon. UPS joutui myöntymään lakkoilijoiden vaatimuksiin huomattavasti, että organisaatio ei voinut toimia ilman kuljettajiaan. Lakko aiheutti arvioidusti 600 miljardin euron tappion liikevaihdossa. (Coombs 2007, 26.)

Lokakuussa vuonna 1996 Yhdysvalloissa ilmeni *Escherichia coli*-bakteeriepidermia, jonka huomattiin liittyvän Odwallan tuottamiin tuoremehuihin. Epidemia vaati yhden kuolonuhrin, puolitoistavuotiaan lapsen, ja yli 70 ihmistä sairastui mehusta, jota ei oltu pastöroitu. Pastörointi tuhoaa bakteeriston mehusta, mutta luomumehun valmistajat kokivat, että sama prosessi myös vahingoittaa itse tuotetta. (Coombs 2007, 34-35.) Odwalla epäonnistui tunnistamaan varoitukset tulevasta häiriöstä. Ennen lokakuuta 1996 tapahtunut epidemiaa Odwallassa oli ehdotettu käytettäväksi kloorihuuhtelua bakteerin tuhoamiseksi. Vanhempi johtoporras kuitenkin hylkäsi idean ja säilytti tehottomamman happopesumenetelmän käytössä. Jopa happopesuaineen tavaratoimittaja kertoi tuotteen olevan heikko *E. coli*-bakteeria vastaan. Epidemian jälkeisissä oikeudenkäynneissä Odwalla myönsi, että heillä oli yli 300 raporttia bakteeri-

myrkytyksistä ennen lokakuun 1996 tautiesiintymiä. Neljä kuukautta ennen epidemiaa Yhdysvaltojen maavoimien tarkastajat olivat havainneet kohtuuttomia määriä bakteereja Odwallan tuotteissa ja kieltäytyivät ottamasta maavoimien käyttöön niitä. Jos Odwalla olisi ottanut varoitukset vakavasti ja joko vaihtaneet klooripesun käyttöön tai ottaneet käyttöön pikapastöroinnin, epidemiaa ei todennäköisesti olisi tapahtunut. (Coombs 35.)

Havaittuaan häiriön Odwalla aloitti välittömästi mehujen pikapastöroinnin, markkinoilla olevat tuotteet vedettiin takaisin ja sairastuneiden asiakkaiden hoitokulut korvattiin. Odwalla on ensimmäisiä yrityksiä, jotka käyttivät internetiä hyväkseen jatkuvuudenhallinnassa. Yritystä on keuhuttu nopeasta ja huolehtivasta toiminnasta häiriön hoitamisessa. (Coombs 2007, 34-35 & Elliott ym. 2001, 279.) Odwalla loi internetsivun, kun tarve vetää tuotteita pois kuluttajilta ja markkinoilta ilmeni asiakkaiden sairastuessa. Internetsivulla kerrottiin tarkasti, mitkä tuotteet olivat takaisinvedon kohteena, miten tuotteet voidaan palauttaa ja mitkä olivat syyt takaisinvedolle. Nämä olivat ne ydinasiat, jotka asiakkaat tarvitsisivat tietääkseen, miten tulee toimia. Sivulta löytyi myös Odwallan takaisinvetoon liittyvät viestit, Yhdysvaltain elintarvike- ja lääkeviraston FDA:n varmistus siitä, että Odwallan tuotteista oli löytynyt E. coli-bakteeria sekä Odwallan osanottoviesti E. coli-bakteerimyrkytykseen kuolleen lapsen perheelle. (Coombs 2007, 100.) Odwalla myönsi syyllisyytensä tapahtuneeseen ja joutui maksamaan 1,5 miljoona dollarin sakot, joista 250 000 dollarin osuus ohjattiin ruokamyrkytyksien ja ruokaperäisten tautien tutkimukseen. Tämä lisäksi yritys sai viiden vuoden mittaisen valvontarangaistuksen. (CNNMoney 1998.)

4 Jatkuvuussuunnitelmamallit ja tietojen keruu

Alaluvuissa 4.1 - 4.3. esittelen kolme erilaista jatkuvuudenhallinnan yleismallia. Mallien sisällysluettelo on koostettu kyseisen alaluvun kohdalle. Alaluvussa 4.4. olen esitellyt tietojenkeruulomakemallin. Alaluvussa 4.5. olen esitellyt keskeytymisvaikutusanalysimallin.

4.1 Borodziczin malli

Borodziczin mallin (2005, 87) vahvuutena on se, että siinä esitellään hyvin laajalla skaalalla erilaiset taidot ja tiedot, jotka organisaation pitää sisällyttää jatkuvuussuunnitelman osaksi. Mallin sisältö on hyvin kattava ja sillä onkin pyritty saamaan kaikki organisaation jatkuvuuteen vaikuttavat osa-alueet saman suunnitelman alle. Itse koin mallin ongelmalliseksi juuri tästä samaisesta syystä. Mallissa on useita kohtia, jotka eivät koske palveluntarjoajan toimintaa. Ongelmallisinta tässä mallissa on se, että se ei ohjaa selkeästi sisältöä. Jokainen kohta on jo itsessään iso kokonaisuus, mutta malli eikä Borodziczin teos kerro, mitä kaikkea tulisi ottaa huomioon yksittäisen kohdan osalta. Borodziczin mallin sisällysluettelo on taulukossa 1.

• Yleinen johdon teoria	• Vakuuttaminen
• Pelastussuunnitelma	• Järjestelmät ja sosiaalinen verkosto
• Riskien arviointi	• Tiimien ja ryhmien analyysi
• Kriisinhallinta	• Terrorismi
• Simulaatioharjoitukset	• Rikostilanneriski
• Rikosten ehkäisy suunnittelun keinoin	• Työpsykologia
• IT-johtaminen ja verkkorikollisuus	• Oikeustutkimus
• Turvallisuusjohtaminen	• Psykkinen jälkihoito
• Terveys ja turvallisuus	• Väärinkäytösten paljastaminen
• Henkilöstöhallinto	

Taulukko 1: Borodziczin malli (2005, 87.)

4.2 Blythin malli

Blythin mukaan yrityksen tulee kehittää jatkuvuudenhallintasuunnitelmansa sellaiseksi, että se vastaa kyseisen organisaation tarpeita tai noudattaa sen menettelytapoja. Se, kuinka paljon suunnitelman tekemiseen käytetään aikaa, rahaa ja voimavaroja, määrittää suunnitelman muodon ja monimutkaisuuden. (Blyth 2009, 34.) Organisaation tulisi pyrkiä määrittelemään suunnitelmassa olevat tiedot kolmeen eri vaihteluluokkaan: muuttumaton, osittain muuttumaton ja vaihteleva. Muuttumaton tieto vaihtuu harvoin ja se voi koskea esimerkiksi yrityksen toimintaperiaatteita. Osittain muuttumaton tieto vaihtuu määrääjain ja se voi koskea esimerkiksi sopimuksia ja hankkeita. Vaihteleva tieto vaihtuu usein ja se voi koskea esimerkiksi yhteishenkilöiden tietoja. Kun tiedot on jaoteltu vaihtelutyypinsä mukaisesti, niitä on helpompaa ylläpitää. Tiedot voidaan tarkistaa säännöllisesti vaihtelutyypin mukaisesti. (Blyth 2009, 36.)

Blythin malli on hyvin kattava ja samalla myös yksityiskohtainen. Malli ja teos opastavat hyvin suunnitelman luomisessa. Teoksessa on annettu tarkempia ohjeistuksia esimerkiksi kriisiviestinnän ja poikkeustilanteiden varalle. Ote Blythin mallista on taulukossa 2.

1. Organisaation menettelytavat ja periaatteet	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen toimintaperiaatteet • Yrityksen suhdetoiminnan periaatteet • Yrityksen tietoturvallisuuden periaatteet • ...
2. Riskien hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen riskinsietokyky • Tiedustelutiedot ja uhka-analyysi • Turvallisuuskartoitukset, -suunnitelmat ja -auditoinnit • ...
3. Hallinnon rakenne ja periaatteet	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen organisaation rakenne • Päätöksentekomatriisit • Viestintäsuunnitelmat ja -järjestelmät • ...
4. Operatiivinen ohjeistus ja suunnitelmat	<ul style="list-style-type: none"> • Vakioidut toimintaohjeet • Matkustussäännöt ja -järjestelyt • Toimitilan turvallisuussuunnitelma • ...
5. Häiriösuunnitelmat	<ul style="list-style-type: none"> • Häiriösuunnitelman tavoitteet • Viestintäohjeistus • Uhkatyypit ja yleiskuvaus • ...
6. Kriisinhallintasuunnitelmat	<ul style="list-style-type: none"> • Evakuointisuunnitelma • Toipumissuunnitelma • Kriisiviestintäsuunnitelma • ...

Taulukko 2: Ote Blythin mallista, ks. koko malli teoksesta (Blyth 2009, 35.)

Häiriösuunnitelmat ovat olennainen osa jatkuvuussuunnitelmaa. Niissä ohjeistetaan lyhyesti ja ytimekkäästi toimintaohjeet häiriön varalla, jotka voivat olla auto-onnettomuudesta pommi-uhkaukseen. Näiden suunnitelmien tarkoitus on antaa häiriön kohtaaville ja ensimmäisenä paikalle saapuville selkeä toimintamalli. (Blyth 2009, 77.) Blythin (2009, 32 ja 77) mukaan jatkuvuussuunnitelma on strategisen tason suunnitelma ja häiriösuunnitelma on taktisen tason suunnitelma.

4.3 Elliottin, Swartzin ja Herbanen malli

Elliottin, Swartzin ja Herbanen (2001, 172-173) mukaan prosessien kartoitus on olennainen osa jatkuvuussuunnittelua. Suunnitelman tarkoitus on helpottaa häiriötilanteen vaikutuksen

vakavuuden määrityksessä, helpottaa häiriötilanteen henkilöstön koordinoinnissa, ohjata järjestelmällisesti toimintojen palautuksessa ja opastaa häiriötilanteiden harjoittelussa. Suunnitelman on oltava luotettava, koeteltava ja kustannustehokas. (Elliott ym. 2001, 170). Malli muodostuu kuudesta yläkäsitteestä, jotka jakautuvat useaan alakohtaan. Yleismalli näkyy ja oteltuna taulukossa 3.

1. Yleiskatsaus	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet • Toimintapuitteet • Jatkuvuussuunnittelupolitiikka • Kriittisten toimintojen tunnistaminen • Johtamisen jatkuvuus • Normaalien toimintojen palauttaminen
2. Toipumistoimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvuussuunnitelman käyttöönotosta päättäminen • Soittokierroksen aloittaminen: kriteerit sekä raportointi ei-tavoitetuista työntekijöistä • Kuljetusjärjestelyt vaihtoehtoihin tiloihin • Häätäjohtokeskuksen perustaminen • Varusteinventaarior ja varusteiden vastaavuus vaatimuksiin: <ul style="list-style-type: none"> ○ Toimistotarvikkeet ○ Telekommunikointi / Puhelimet, faksit ○ Toiminnan kannalta olennaiset tallenteet ja varusteet ○ Tekniset päätelaitteet ○ ATK-varusteet ○ Ohjelmistot • Varusteiden käyttökuntoon laitto ja testaus • Telekommunikointijärjestelmän perustaminen
3. Toiminnan vaatimukset ja toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> • Soittokierros-, ensitoimi- ja toipumisryhmien toiminnalliset yksityiskohdat • Yksityiskohtainen selvitys vaihtoehtoisista tiloista (työtilat) <ul style="list-style-type: none"> ○ Vaatimukset vaihtoehtoisten tilojen etäisyydestä (läheisyydestä) • Riippuvuus muista ryhmistä
4. Suunnitelman ylläpito ja testaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Muutostarpeen tunnistaminen

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Käyttöön otetun suunnitelman parantaminen ○ Muutosten hyväksyttäminen • Testaus <ul style="list-style-type: none"> ○ Ennalta määritellyt tapahtumamallinnukset ○ Testauskerrat ja testityypit: Ennalta ilmoitettu testi ○ Ennalta ilmoittamaton testi ○ ”Walkthrough”: kaikki jatkuvuustoimintaan osalliset kokoontuvat palaveriin ja käyvät läpi kriisitilanteita erilaisten tapahtumamallinnuksien mukaan, ja ”roolipe-laavat” omaa tehtäväänsä ○ ”Live”: Ennalta ilmoittamaton, oikeassa toimintaympäristössä tapahtuva harjoitus • Arviointi <ul style="list-style-type: none"> ○ Arviointiperusteet • Toimenpiteet ja selvitykset niistä
5. Lomakkeet, tapahtumakirjaukset ja yleiset tiedot	<ul style="list-style-type: none"> • Palautumistapahtumien kirjaus • Yleiset varustetarpeet • Yhteystiedot • Telekommunikaatio • Palvelusopimukset • PR-ohjeistukset
6. Liitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvuussuunnitelmat eri osastoille ja toiminoille • Soittolistat • Toipumisen aikajanat • Käytännön menettelytavat

Taulukko 3: Elliottin ym. jatkuvuussuunnitelman yleismalli (2001, 172-173) ja (Mustonen 2010, 20-22.)

Osa organisaatioista kokoaa jatkuvuussuunnitelman useista dokumenteista yhdeksi kokonaisuudeksi, kun taas toiset säilyttävät dokumentit erillisinä, mutta toisiinsa liittyvinä asiakokonaisuuksina. Riippumatta siitä kumman lähestymistavan organisaatio valitsee, niin sen tulee huomioda jatkuvuussuunnitelman perustarkoitus. Suunnitelman tulee ohjata jatkuvuudenhallintaryhmä häiriön tunnistamisesta, vaurioiden rajaamiseen ja toiminnan palauttamiseen. (Elliott ymm. 2001, 177-178.)

4.4 Tietojenkeruulomake

Tietojenkeruulomakkeella pyritään selvittämään yksiköiden ja toimintojen tehtäviä, riippuvuussuhteita toisiin osastoihin ja yksikön resursseja. Yksikön resurssien osalta selvitetään erikseen resurssien tarkoitus, kuka ja kuinka usein käyttää resurssia ja minkälaisia vaikutuksia resurssien menetyksellä on. Viimeisessä sarakkeessa arvioidaan tarkasteltavan resurssin menetyksen ajallista vaikutusta yksikön keskeytyksen pituuteen. (Elliott ym. 2001, 139-141.) Tietojenkeruulomake on esitelty taulukossa 4.

Päivämäärä		Yksikön / toiminnon tehtävä		
Kellonaika				
Haastateltava				
Tehtävä				
Riippuvuussuhteet muihin osastoihin				
Resurssi	Resurssin tarkoitus	Käyttö (kuinka usein ja kuka?)	Menetyksen vaikutus	Menetyksen ajallinen vaikutus

Taulukko 4: Tietojenkeruulomake (Elliott ym. 2001, 141.)

Tietojenkeruulomakkeessa ei arvioida vielä resurssien menetykseen johtaneita syitä vaan karroitetaan toimintoihin liittyvät kriittiset osat ja arvioidaan niiden menettämisestä koituvia tilanteita. On huomioitava, että tarkasteltavana oleva yksikkö näkee usein subjektiivisesti omat resurssit, joten ulkopuolisesta näkökulmasta on hyötyä resursseja arvioitaessa. (Elliott ym. 2001, 139-141.) Tietojenkeruulomakkeella kerätyt tiedot kerätään keskeytymisvaikutusanalyysiin, jonka olen esitellyt alempana.

4.5 Keskeytymisvaikutusanalyysi

Keskeytymisvaikutusanalyysissä tietojen keräyksellä ja taulukoinnilla pyrittiään selvittämään prosessien häiriintymisherkkyttä ja häiriöiden vaikutuksia. Taulukon ensimmäiseen Toimialue-sarakkeeseen (kts. Taulukko 5) merkitään tarkasteltavana oleva kohde. Helpointa ja selkeintä on jakaa tarkasteltavat kohteet rakennuksittain tai jos rakennuksen sisällä on useita eri toimintoja, jakaa ne vielä erikseen tarkasteltaviin osiin. Jokaisen toimialueen kohdalla on selvitetty tietojenkeruulomakkeen ja kierrosten avulla sen rakennuksen tai toiminnan kriittiset resurssit (Taulukko 5, toinen sarake) eli ne järjestelmät ja toimet, jotka ovat tärkeintä

sille toimialueelle. Kolmannessa sarakkeessa on arvioitu miten kyseisen resurssien katoaminen vaikuttaisi toimialueen toimintaan. Viimeisessä sarakkeessa on arvioitu vaikutuksen vakavuus ajallisen keston mittarilla. Asteikko on kolmiportainen: L = matala, M = keskitaso ja H = korkea. (Elliott ym. 2001, 143-145.) Liiketoiminnan keskeytysvaikutusanalyysin yhteenveto on esitelty taulukossa 5.

Toimialue	Resurssi	Resurssien katoamisen vaikutus	Vaikutus			
			1 pv:n aikana	1 pv:n jälkeen	2 pv:n jälkeen	5 pv:n jälkeen
Rakennus A	Henkilöstö	Henkilöiden tuottamat palvelut lakkaavat	H	H	H	H
	Rakennus A	Kaikki rakennus A:n tuottamat palvelut lakkaavat	H	H	H	H
	Tietojärjestelmät	Ei pääsyä järjestelmiin, työn osittainen tai kokonaan estyminen	H	H	H	H
	Sähköposti	Ei sähköistä viestintää eri rakennusten / osastojen välillä	L	M	H	H
	Resurssi 1	Estynyt pääsy resurssi 1:n tietoihin	L	L	L-M	L-M
	Resurssi 2	Prosessia X ei voida suorittaa	L	L	L-M	L-M

Taulukko 5: Esimerkki liiketoiminnan keskeytymisanalyysistä, asteikko on kolmiportainen: L = matala, M = keskitaso ja H = korkea. (Elliott ym. 2001, 143.)

Keskeytysvaikutusanalyysin tarkoituksena on määrittää ja dokumentoida keskeytysten vaikutukset organisaation toiminnalle. Tämän myötä on asetettava korkein sallittu keskeytymisen kesto kullekin toiminnolle, alin sallittu toiminnon tuotantotaso ja arvioitu ajallinen kesto siihen, kun normaalitilanne saadaan palautettua. Lopuksi määritetään toimintojen keskenäinen riippuvuus toisistaan. (Elliott ym. 2001, 146.)

5 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Toteutin opinnäytetyöni toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tavoitteena tutkimus- ja selvitystyön lisäksi tuottaa jokin konkreettinen tuote, kuten kirja,

ohjeistus tai tapahtuma. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 51.) Itse opinnäytetyössä tuotteen teko-prosessin kuvaaminen on tärkeässä osassa, oli tuote sitten liitettävissä työhön tai ei. Toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan hyödyntää useita eri tutkimusmetodeja. (Hirsjärvi ym. 2008, 160-161.) Tässä työssä on hyödynnetty olemassa olevaa teoriaa ja malleja sekä kyselytutkimusta.

Tutustuin palveluntarjoajan kiinteistöihin kohdekierrosten avulla, joiden aikana kiersin kohteita tilojen käyttäjien kanssa. Kohdekierrokset olivat havainnointia, joilla pyrin saamaan välitöntä tietoa yksiköiden toiminnasta. Havainnointi mahdollistaa tutustumisen toiminnan luonnolliseen ympäristöön. Toimin osallistuvana havainnoitsijana ja tilojen käyttäjille oli tiedossa se, että olen kartoittamassa prosesseja. Osallistuvassa havainnoinnissa on yleistä, että havainnoija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän päivittäiseen toimintaan. Erillistä havainnointiluetteloa en kerännyt kierroksista, mutta hyödynsin havaittuja asioita oppaan teossa. (Hirsjärvi ym. 2008, 208-212.)

Kyselytutkimus painottaa ihmisiä tiedonlähteenä mittausvälineiden sijaan (Hirsjärvi ym. 2008, 160-161). Onnistuneen kyselytutkimuksen haasteina pidetään esimerkiksi tarkoituksenmukaisien kysymysten laatimista, vastaajien suhtautumista kyselyyn sekä vastausten saamista mahdollisimman monelta. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.) Kyseiset haasteet tulivat esille myös tässä työssä toteuttamassani kyselytutkimuksessa.

Tein kaikki kyselylomakkeeni kysymykset avoimiksi, tosin osassa kysymyksen asettelu saattoi mahdollistaa ”kyllä tai ei”-vastauksen. Koska kyselyyn vastanneiden määrä jäi vähäiseksi, valitsin tulosten analysointitavaksi kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät. Siksi käsittelin tulokset ilman taulukointia tai ryhmittelyä. (Hirsjärvi ym. 2008, 196-198.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä kerättyä aineistoa ei tarvitse analysoida yhtä tarkasti verrattuna kvantitatiivista eli määrällistä tietoa käsitteleviin tutkimuksellisiin opinnäytetöihin. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 57-58.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on tapausten käsitteleminen ainutlaatuisina ja tulkintojen tekeminen tästä näkökulmasta. Myös analysoitava aineisto kootaan todellisten tilanteiden ja tapahtumien pohjalta. Kvalitatiiviset menetelmät sallivat tarkoituksenmukaisen kohdejoukon käyttämisen satunnaisotoksen sijaan, mikä oli mielekästä opinnäytetyöni kannalta. (Hirsjärvi ym. 2008, 160-161.)

6 Opinnäytetyön työvaiheet

Ennen opinnäytetyön aloittamista työskentelin kehitysvammaisten erityispalveluita tarjoavassa yrityksessä turvallisuuskonsulttina. Päätöyönäni suunnittelin ja tein pelastussuunnitelmia organisaation omistuksessa ja hallinnassa oleviin kohteisiin. Työhöni kuului myös turvallisuuden liittyvä konsultointi ja neuvonta. Pelastussuunnitelmia tehdessä ja kiinteistöjä kiertäessä

havaittiin, että organisaatiolta puuttuu selkeä suunnitelma ja ohjeistus häiriötilanteiden varalle. Pelastussuunnitelmissa oli kuvattuna omatoimisen varautumisen keinot, mutta ne kattoivat vain vaaratilojen ehkäisyn: henkilöiden, omaisuuden ja ympäristön suojaamisen, poistumisturvallisuuden varmistamisen ja sammutustöiden mahdollistamisen. Pelastussuunnitelmat painottuivat tulipaloihin ja vesivahinkoihin, mutta niissä oli myös jonkin verran käsitelty lyhyitä häiriötilanteita esimerkiksi sähkö- ja vesikatkoja. Koin, että organisaatiolle olisi hyötyä siitä, että häiriötilanteiden ja erityisesti pidentyneiden häiriötilanteiden varalle on olemassa suunnitelma. Suunnitelman avulla häiriön vaikutukset voitaisiin minimoida ja häiriöön olisi jo varauduttu erilaisilla varokeinoilla.

Syksyllä 2010 lähestyin palveluntarjoajan kiinteistöjohtajaa ehdotuksella, että tekisin organisaatiolle jatkuvuudenhallintasuunnitelman ja käyttäisin suunnitelmaa opinnäytetyöni aiheena, tarkemmin sen tekoprosessin kuvausta. Sain hyväksynnän projektille ja aloimme yhdessä rajata suunnitelman kattamaa aluetta. Rajasimme suunnitelman kattamaan vedenjakelun, lämmönjakelun ja sähkönjakelun häiriötilanteet, luonnonilmiöt, asiakkaisiin liittyvät tilanteet esimerkiksi asiakkaan poistuminen luvatta alueelta, avainhenkilöiden menetykset sekä ruoka- ja majoituspalveluiden varajärjestelyt. Suunnitelman ulkopuolelle jätettiin koko valtakuntaa koskevat konfliktitilanteet sekä työvoimapolitiittiset ja muut vastaavat häiriötilanteet. Rajauksen apuna käytettiin vakuutusyhtiön palveluntarjoajalle tekemään riskikartoitusta.

6.1 Kysely jatkuvuudenhallinnasta Suomen erityishuoltopiireille

Tutustuessani jatkuvuudenhallintaan sekä kirjallisuuden että kohdekierrosten kautta, nousi mieleeni ajatus siitä, onko kyseinen aihe tuttu muissa erityishuoltoa tarjoavissa laitoksissa. Lähdin selvittämään asiaa kyselytutkimuksella. Päätin, että teen kyselystä mahdollisimman ytimekkään, jotta saisin mahdollisimman paljon vastauksia. Tavoitteenani oli saada käsitystä siitä, kuinka hyvin Suomen erityishuoltopiireissä tunnetaan jatkuvuudenhallinta.

Päädyn selvittämään erityishuoltopiirien jatkuvuudenhallinnan tietämystä verkkokyselytutkimuksella, koska sillä tavalla sain kerättyä mahdollisimman laajan tutkimusaineiston: periaatteessa oli mahdollista lähettää kysely kaikille Suomen erityishuoltopiireille. Näin aineisto oli käytettävissä myös suoraan sähköisessä muodossa.

Kyselyn päätin jakaa kolmeen osuuteen: pelastussuunnittelua käsittelevään, jatkuvuussuunnittelua käsittelevään ja häiriötilanteita käsittelevään. Syksyllä 2010 lähetin kyselyn kaikille Suomen 17 erityishuoltopiirille ja annoin vastaamisajaksi vuoden loppuun asti. Sain vastaukset kuudelta piiriltä. Kyselyn saatekirje on esitelty liitteessä 1 ja kyselylomake liitteessä 2.

6.2 Kiinteistökierrokset

Pelastussuunnitelmia tehdessäni olin jo kiertänyt useita palveluntarjoajan kiinteistöjä, mutta nyt suoritin kierrokset uudella näkökulmalla: Minkälaisille häiriöille kiinteistö tai rakennus on alttiina, miten se pysyy toiminnassa häiriötilanteen aikana, milloin pitää harkita asukkaiden siirtoa toisiin tiloihin ja miten toiminta saadaan palautettua takaisin toimintaan mahdollisimman vähäisillä vahingoilla. Kiersin kohteita yksin, huoltomiehen kanssa sekä osassa kohteita myös tilojen käyttäjien kanssa.

Kierrosten aikana käytyjen keskustelujen avulla valitsin tarkasteltavaksi todennäköisimmät ja eniten vaikuttavat häiriötilanteet. Kiinteistöjohtajan ja huoltopäällikön kanssa käytyjen keskustelun myötä aloin selvittää, miten valittuihin häiriötilanteisiin voidaan varautua, miten tilanteissa toimitaan ja miten tilanteista toivutaan. Näiden tietojen keräämisen apuna käytin Elliotin ym. (2001, 141.) tarjoamaa tietojenkeruulomaketta. Tietojenkeruulomake on esitelty kohdassa 4.4. ja taulukossa 4.

7 Kyselyn tulokset

Käsittelen kyselyiden tulokset siinä järjestyksessä, kun ne olivat kyselylomakkeessa. Olen lukijajäystävällisyyden vuoksi lisännyt kunkin teema-alueen kysymykset kappaleiden alkuun. Yleisesti on sanottavissa, että pelastussuunnittelu ja siihen liittyvät aiheet olivat hyvin hallussa vastaajilla, kun taas jatkuvuudenhallintaan liittyvät aiheet olivat vastaajille tuntemattomia.

7.1 Pelastussuunnittelu

Tähän lukuun liittyvät kysymykset löytyvät kyselylomakkeesta (liite 2) kohdasta pelastussuunnittelu. Kaikki vastaajat ilmoittivat, että heille on laadittu pelastussuunnitelma vähintään rakennuskohtaisesti. Kolme vastaajista ilmoitti, että heille on laadittu pelastussuunnitelmat myös osastokohtaisesti. Yksi vastaajista kertoi, että heidän pelastussuunnitelmansa on tehty yhteistyössä kiinteistöhuollon ja paikallisen pelastusviranomaisen kanssa. Pelastussuunnitelman ylläpito ja päivittämisen vastuu jakautuivat laajalle skaalalle. Kolme vastaajista ilmoitti, että yksikkötasolla päivittämisestä vastaa yksikön päällikkö, mutta ylätasolla vastuu kuului turvallisuuspäällikölle, kiinteistöpäälliköille tai kiinteistön omistajalle/haltijalle.

Kaksi vastaajista kertoi, että heillä on käytössä heidän alueensa pelastuslaitoksen tarjoama pohja ja kaksi ilmoitti, että heillä on käytössä Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön pelastussuunnitelmapohja osastoihin sovellettuna. Muilla vastaajilla oli käytössä jokin yleinen saatavilla ollut pohja tai heidän itse tekemänsä pelastussuunnitelmapohja.

Viisi vastaajista ilmoitti, että heillä järjestetään poistumisharjoitukset säännöllisesti heidän kohteissaan. Vaihteluväli harjoitusten järjestämisessä oli kahdesta vuodesta viiteen vuoteen asti. Yksi vastaaja ilmoitti, että heillä ei järjestetä poistumisharjoituksia säännöllisesti.

7.2 Jatkuvuussuunnittelu

Tähän lukuun liittyvät kysymykset löytyvät kyselylomakkeesta (liite 2) kohdasta jatkuvuussuunnittelu. Ainoastaan yksi vastaajista oli kuullut jatkuvuussuunnittelun käsitteestä ja osasi kertoa, että muun muassa heidän tietojärjestelmilleen on tehty kyseinen suunnitelma. Lopuille vastaajista termi ei ollut entuudestaan tuttu. Kaksi vastaajaa kertoi, että heille on tehty varautumissuunnitelma, jonka tavoitteena on toiminnan jatkumisen takaaminen.

Kolme vastaajaa kertoi, että jatkuvuussuunnitelma olisi tarpeellinen heidän organisaatiolleen. Yhden vastaajan mielestä heille olisi jatkuvuussuunnitelmasta hyötyä, jos se olisi riskitilanteisiin liittyvien suunnitelmien, ohjeiden ja arviointien yhteen kokoava suunnitelma. Toisen vastaajan oli vaikea ottaa kantaa suunnitelman tarpeellisuuteen, koska hänen mielestään nykyisillä pelastus- ja valmiussuunnitelmilla sekä riskikartoituksilla on katettu riittävästi. Kolmannen vastaajan mielestä heillä ei ole tarvetta erilliselle jatkuvuussuunnitelmalle, vaan sen tehtävän täyttää varautumissuunnitelma.

7.3 Häiriötilanteet

Tähän lukuun liittyvät kysymykset löytyvät kyselylomakkeesta (liite 2) kohdasta häiriötilanteet. Yksi vastaajista kertoi, että heillä ei ole ollut suurempia ongelmia, joitain pienempiä on kyllä ollut. Häiriötilanteiden ja harjoitustenkin jälkeen toimintatavoista ja -malleista on tehty arvio ja niitä on kehitetty eteenpäin sekä päivitetty suunnitelmia ja ohjeita. Toinen vastaaja kertoi, että heillä ei ole ollut tulipaloja, mutta kosteusvahinkoja siinä mittasuhteessa, että remontin ajaksi pitänyt hankkia vaihtotilat. Heillä ei myöskään ole ollut pitkiä sähkökatkoja, mutta niiden varalle on kuitenkin olemassa ohjeistus. Kolmas vastaaja kertoi, että heillä on ollut häiriötilanteita, mutta pelastus- ja valmiussuunnitelmat ovat osoittautuneet toimiviksi ja tilanteista on selvitty. Tilanteiden jälkeen suunnitelmien toimivuutta on tarkasteltu ja niitä on kehitetty tarvittaessa toimivammiksi. Neljäs vastaaja kertoi, että heillä on ollut tulipaloja ja kosteusvahinkoja, henkilökunta on kuitenkin osannut toimia oikein häiriötilanteissa. Viides vastaaja kertoi, että vuosien saatossa on muodostunut tietyt tavat ja toimet, miten toimitaan häiriötilanteissa. Häiriötilanteita varten on olemassa myös valmiit suunnitelmat. Kuudes vastaaja ei vastannut kysymykseen.

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa vastaan opinnäytetyön tavoitteissa esitellyihin tutkimuskysymyksiin, kuinka opastaa palveluntarjoaja tuottamaan omatoiminen jatkuvuussuunnitelma ja kuinka hyvin Suomen erityishuoltopiireissä tunnetaan jatkuvuudenhallinta.

Luvussa 8.1. käsittelen palveluntarjoajalle tehdyn oppaan sisältöä ja rakennetta. Oppaan kautta palveluntarjoajan on mahdollista tehdä omatoimisesti jatkuvuussuunnitelma asumis- palveluyksiköille ja koko organisaatiolle. Luvussa 8.2. arvioin Suomen erityishuoltopiireille tekemääni kyselyhaastattelua. Luvussa 8.3. käsittelen opinnäytetyön prosessin aikana tapahtunut oppimista. Luvussa 8.4. esittelen kaksi jatkotutkimusaihetta, jotka olisi mahdollista toteuttaa tulevaisuudessa.

8.1 Palveluntarjoajalle tehdyn jatkuvuudenhallintaoppaan sisältö ja rakenne

Jatkuvuudenhallintaoppaan aloittaa kansilehti, johon merkitään viimeisin dokumentin päivityskerta. Oppaan seuraavalla sivulla on sisällysluettelo, josta oppaan käyttäjän on helppo navigoida tarvittavaan kohtaan. Jatkuvuudenhallintaoppaan sisällysluettelo on esitelty liitteessä 3. Oppaassa on esitelty jatkuvuudenhallinnan teoriaa, jossa on käsitelty jatkuvuudenhallintaan liittyvät käsitteet ja itse suunnitelmaan liittyvä luomisprosessi. Olen selvittänyt varajärjestelyjen mahdollisuuksia esimerkiksi palveluntarjoajan omatoimiselle jatkuvuussuunnitelman teolle ja esittelen tässä niistä muutamia. Jatkuvuudenhallintaoppaan sisällysluettelosta on poistettu niiden yritysten tiedot, joista on tiedusteltu majoitus- ja ruokapalvelujen varajärjestelyjen mahdollisuuksia. Tässä kappaleessa kyseisiin yrityksiin viitataan nimettömästi.

Jatkuvuudenhallintaryhmä-kohdassa on esitelty ryhmän kokoonpano ja tehtävät: puheenjohtaja, sihteeri ja viestintä sekä varapuheenjohtaja. Tämä tehtäväjako noudattaa palveluntarjoajan muiden ryhmien, esimerkiksi turvallisuusryhmän ja sisäilmaryhmän tehtäväjako. Jatkuvuudenhallintaryhmään on pyritty valitsemaan henkilöitä hallinnosta, viestinnästä, huollosta ja kehitysvammapalveluiden puolelta. Näin tietoa ja taitoa löytyy laajasti ja se on Coombsin mukaan tärkeä osa jatkuvuudenhallintaryhmän koostumusta. (2007, 76.)

Ruokapalvelut ovat olennainen osa palveluntarjoajan toimintaa ja oman laitoskeittiön kautta ruokaa toimitetaan useisiin asumisyksiköihin. Mielestäni tämä laitoskeittiö on tärkeä kohde, jonka toiminnan keskeytymiselle tulee tehdä varajärjestelyjä. Kysyin sähköpostitse palveluntarjoajan alueella toimivilta kolmelta suurelta ruokapalveluja tarjoavalta yritykseltä arvioita ruokapalveluiden varajärjestelyjen kustannuksista. Sain vastaukset kahdelta ruokapalveluja tarjoavalta yritykseltä. Ensimmäinen yritys ilmoitti, että heidän toimintatapanaan on tarjota varautumissuunnitelmia vain yrityksille, joilla on jo palvelusopimus ennestään. Hinta-arvioita he eivät ilmoittaneet. Toinen yritys vastasi, että karkeasti arvioiden hinta tulisi olemaan 15€

per asiakas ja tämä ilman mitään erikoisruokavaliota. Lisäksi kustannuksia tulisi kuljetusautosta, joka olisi 50€ per kuljetusauton käynti. Mikäli ruokaa toimitettaisiin lämpiminä paikalle, olisi silloin tarve tehdä kuljetuskäynti kaksi kertaa päivässä, koska toisella käynnillä liikkeet astiat vietäisiin pois. Yritys oli valmis neuvottelemaan varautumissopimuksesta, jossa erikseen määriteltäisiin valmiusasteen taso.

Asumispalvelut ovat palveluntarjoajan ydintoimintaa. Siksi kartoitin mahdollisia varautumisvaihtoehtoja, joihin asukkaita voidaan majoittaa lyhyt kestoisen häiriön ajaksi sekä myös vaihtoehtoja, joita on mahdollista käyttää pitempiäkin aikoja, kunnes toiminta on saatu palautettua normaalille tasolle. Palveluntarjoajan omista kiinteistöistä löytyy muita asumispalveluysiköitä, koulu ja päivätoimintarakennus. Näistä kouluun ja päivätoimintarakennukseen voitaisiin majoittaa asukkaita lyhytaikaisesti, mutta kyseisten rakennusten normaali toiminta häiriintyisi. Kouluun tulisi myös asentaa palovaroitin- tai paloilmoinjärjestelmä majoituksen ajaksi.

Kartoitin myös 30 kilometrin säteellä muiden toimijoiden hallinnassa olevia kiinteistöjä, joita olisi mahdollista hyödyntää varamajoitukseen. Läheisyydestä löytyi kaksi majoituspalveluita tarjoavaa yritystä, joista on mahdollista vuokrata huoneita. Kaikki huoneet eivät kuitenkaan täyttäneet esteettömyysvaatimuksia ja hoitopalveluiden järjestäminen varamajoitettaville asukkaille voisi olla haastavaa. Kustannukset voisivat häiriön pitkittyessä nousta korkeiksi. Ensimmäisessä kohteessa majoittuminen maksaisi 32€ per asukas ilman ruokapalveluita ja aamiaisen kanssa 60€ per asukas. Toisessa kohteessa majoittuminen maksaisi 37€ per asukas ilman ruokapalveluita ja täysihoidolla 60€ per asukas.

Alle 30 kilometrin päässä palveluntarjoajan pääpaikasta sijaitsee myös tyhjillään oleva sairaalarakennus. Varamajoitustilaksi siitä ei ole ilman kunnollista kunnostusta. Rakennus itsessään on hyvässä kunnossa, mutta rakennuksen sähkö- ja vesijärjestelmät tulisi uusida ennen kuin tiloja voi ottaa käyttöön. Rakennuksessa ei myöskään ole paloilmoin-, sprinkleri- eikä turvavalojärjestelmää. Järjestelmät tulisi asentaa ja tilat hyväksyttävä palotarkastajalla, ennen kuin tiloja voitaisiin käyttää majoittumiseen.

Sähkökatkojen varalle löytyy hyviä valmiita ohjeita, joissa on tiivistetysti ohjeistettu varautuminen ja toiminta sähkökatkojen varalle. Huoltovarmuuskeskuksen tuottamassa julkaisussa on annettu ohjeet, miten toimia sähkökatkon alkaessa eli miten selvittää kuinka laajasta sähkökatko on kyseessä. (Laitinen & Vainio 2008, 2.) Osa palveluntarjoajan kiinteistöistä on varustettu varavoimalaitteilla ja osa laitteista on varmistettu vara-akuilla.

Palveluntarjoajan pääpaikan asumispalveluyksiköt saavat käyttövetensä omasta vesiverkosta eivätkö kuulu kunnalliseen vesijohtojärjestelmään. Paikallinen sähkökatko voi vaikuttaa vesijakeluun ja tämä on huomioita oppaassa. Alueella on oma vesitorni, jonka turvin voidaan selvittää jopa kolmen päivän kestoisesta vesikatkosta, kunhan sähköt ovat toiminnassa.

Opas esimerkkeineen on annettu palveluntarjoajan vapaaseen käyttöön, mutta minulla ei ole tietoa onko opasta käytetty jatkuvuussuunnitelman tekemiseen. Oppaan avulla palveluntarjoajan on kuitenkin mahdollista itsenäisesti tehdä jatkuvuussuunnitelmia asumispalveluyksiköilleen ja myös koko organisaatiolle. Mielestäni jatkuvuussuunnitelma on hyvä toteuttaa kohdeorganisaatioon sopivan ja sovelletun olemassaolevan mallin pohjalle ja antaen organisaatiolle esimerkkejä suunnitelman täytöstä ja käytöstä käytännössä.

Opas on tehty palveluntarjoajan toimintoja ajatellen, joten sitä ei voi suoraan soveltaa käytettäväksi muihin organisaatioihin. Olen luvussa 8.4. käsitellyt yleisen jatkuvuussuunniteluoppaan tekoa kehitysvammaisille tarjoaville organisaatioille. Tällöin tarvittaisiin useamman eri tyyppisen kohteen kiertämistä.

8.2 Kyselyn arviointi

Erityishuoltopiirien johtajien haastattelu henkilökohtaisesti kasvokkain olisi ollut sekä logistisesti että ajallisesti haastavaa ja verkkokysely oli näin tutkimusmenetelmistä selvästi paras. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 190-191.) Käsitellessäni vastauksia havaitsin haasteita myös kysymyksen laadinnassani. Jos haastattelija ei itse ole paikalla, olisi kysymysten laadintaan kiinnitettävä erityistä huomiota, mikä vaatii tietoa ja osaamista kyselyn tekijältä (Hirsjärvi ym. 2008, 190.)

Vastaajien kato on yleinen ongelma kyselytutkimuksissa, jonka havaitsin ongelmaksi myös tässä työssä (Hirsjärvi ym. 2008, 190). Vastaajien pienen määrän vuoksi tuloksia ei voi yleistää koskemaan erityishuoltopiirejä yleisesti, mutta niiden kautta sain käsityksen erityishuoltopiirien tietämyksestä jatkuvuudenhallinnan osalta.

Vasta siinä vaiheessa, kun aloin saada vastauksia Suomen erityishuoltopiireiltä, ymmärsin kyselyhaastattelussa olleen potentiaalin. Kysely oli kuitenkin jo lähetetty niillä kysymyksillä ja ohjeistuksilla, jotka olin tehnyt, joten en voinut enää vaikuttaa tilanteeseen. Hyvin tehdystä ja kattavasti käsittelevästä kyselytutkimuksesta olisi voinut tehdä omana opinnäytetyönä, mutta tämän opinnäytetyön osana sen tarkoitus oli vain antaa minulle tietoa siitä, kuinka hyvin Suomen erityishuoltopiireissä tunnetaan jatkuvuudenhallinta.

Jos toteuttaisin kyselyn nyt uudestaan, laatisin kysymyksistä laajempia, jotta saisin vielä paremman käsityksen jatkuvuudenhallinnasta erityishuoltopiireissä. Yhtenä haasteena oli se,

että en voinut kyselyä lähettäessä tarkalleen tietää kuka kyselyn lukee ja kuka siihen vastaa. Näin ollen minun olisi tullut selittää osaa termeistä auki kysymyksen yhteydessä. Molemmilta haasteilta olisi voitu välttyä toteuttamalla ensin pienimuotoisempi koekysely (Hirsjärvi ym. 2008, s. 196-198.), jota en tässä työssä toteuttanut. Pääosin olen tyytyväinen kyselytutkimuksesta saamiini vastauksiin, mutta kaikkea hyötyä en saanut kyselystä, koska olin suunnitellut sen huonosti. En kyselytutkimukseni vastausaineiston perusteella pysty vastaamaan yleisellä tasolla tutkimuskysymykseeni erityishuoltolaitosten tiedoista jatkuvuudenhallintaan liittyen.

8.3 Oma oppiminen

Opinnäytetyöni kautta pääsin tutustumaan jatkuvuussuunnitteluun, joka oli opiskelujeni alusta alkaen kiinnostanut minua. Jatkuvuudenhallinta on mielestäni hyvin olennainen osa yrityksen liiketoimintaa, varsinkin sellaisen yrityksen, joka haluaa kehittyä, selvitä ja toimia esimerkillisesti omalla toimialallaan. Tuntuu kuitenkin, että ne toimet, joilla voitaisiin varautua ja luoda turvaverkkoja yrityksen toiminnalle nähdään pakollisina vasta siinä vaiheessa, kun niitä vaaditaan lakisääteisesti, sopimusteknisesti tai jotain haitallista on jo tapahtunut. Jatkuvuussuunnitteluun käytettävät resurssit voidaan kokea hukkaan heitetyksi varsinkin, kun vasta häiriön sattuessa jatkuvuussuunnitteluun käytetty aika ja raha todistavat, että työtä ei ole tehty turhaan. Mielestäni ennakkoimisella ja varautumisella voidaan säästää ne rahat, jotka kulusivat tilanteessa improvisoimiseen ja hätäkohtien ratkaisujen tekemiseen. Koen, että opinnäytetyön prosessin aikana tehdyt virheet ja koetut onnistumiset opettivat vastaavanlaisia projekteja varten. Esimerkiksi yksittäinen henkilö ei voi tietää eikä hallita kaikkea yritykseen liittyvää tietoa, vaan projektin ympärille tulee kerätä osaamista laajalta osaamisalueelta. Pitää myös uskaltaa kysyä ja pyytää apua, kun tuntuu, että on projekti ei etene.

8.4 Jatkotutkimuksen aiheet

Yleisen jatkuvuussuunnitelmaoppaan tekeminen kaikille kehitysvammapalveluita tarjoaville organisaatiolle olisi ensimmäisenä jatkotutkimusaiheena. Organisaatioiden toiminnassa on tiettyjä yhtäläisyyksiä, joten oppaan tekeminen olisi täysin mahdollista. Hyvin tehdyn oppaan avulla jatkuvuudenhallinnan prosessi olisi mahdollista viedä läpi sellaistenkin toimijoiden toimesta, jotka eivät ole aiheeseen ennestään tutustuneet. Kehitysvammapalveluita tarjoavat toimijat eivät myöskään usein kuulu yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategian piiriin, joten heillä ei ole lain vaatimaa velvoitetta tehdä valmiussuunnitelmaa. Tästä syystä jatkuvuussuunnitelman tekeminen vapaaehtoisesti olisi hyvin suotavaa.

Kattavampi kyselytutkimus Suomen erityishuoltopiireille ja yksityisille kehitysvammapalveluita tarjoaville organisaatiolle jatkuvuudenhallinnasta olisi toisena jatkotutkimusaiheena.

Omalla kyselylläni tunnustelin vasta pintaa. Kyselyllä voitaisiin selvittää juuri varajärjestelyjen tasoa ja kuinka hyvin organisaatiot ovat varautuneet häiriöihin ja kriiseihin. Erityisen kiinnostavaa olisi saada tietoa läheltä piti -tilanteista ja kriiseistä.

Lähteet

Painetut lähteet

Blyth, M. 2009. Business Continuity Management: Building an Effective Incident Management Plan. Chichester: John Wiley & Sons.

Borodzicz, E.P. 2005. Risk, Crisis and Security Management. Lontoo: John Wiley & Sons.

Coombs, W. T. 2007. Ongoing crisis communication: planning, managing and responding. Toinen painos. USA: Sage Publications.

Elliott, D., Herbane, B. & Swartz, E. 2001. Business Continuity Management: A Crisis Management Approach. Lontoo: Routledge.

Iivari, M. & Laaksonen, M. 2009. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. - 14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Hopkin, P. 2012. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. Toinen painos. Croydon: CPI Group (UK).

Sähköiset lähteet

CNNMoney. 1998. Odwalla pleads guilty. Viitattu 26.4.2017.
<http://money.cnn.com/1998/07/23/companies/odwalla/>

Knight R. F. & Pretty. D. J. 1996. The Impact of Catastrophes on Shareholder Value. Viitattu 3.5.2017.
http://www.michaelsamonas.gr/images/Mixalhs/resources/Impact_of_Catastrophes_on_Shareholder_Value.pdf

Laitinen, J. & Vainio, S. 2008. Pahasti poikki - Näin selviät pitkästä sähkökatkosta. Viitattu 11.5.2017.
https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/huoltovarmuuskeskus/app/uploads/2016/08/31144124/Pahasti_poikki.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAITCZYCPQYFES-GSAQ&Expires=1494568683&Signature=xCZhj5%2BJMmLY9sRJZxjA20qVBu4%3D

Mustonen, J. 2010. Pk-yrityksen jatkuvuussuunnittelu. Viitattu 13.3.2017.
<http://lib.tkk.fi/Reports/2010/urn100163.pdf>

Standardit

SFS-EN ISO 22301. 2014. Yhteiskunnan turvallisuus - liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Kuviot

Kuvio 1: Jatkuvuussuunnittelun malli	9
Kuvio 2: Jatkuvuudenhallintajärjestelmä vastaa perusolemukseltaan tietoturvallisuuden	13
Kuvio 3: Häiriöistä toipumisen prosessikuvaus.....	14
Kuvio 4: Jatkuvuussuunnitelman, toipumissuunnitelman, valmiussuunnitelman	15

Taulukot

Taulukko 1: Borodziczin malli	20
Taulukko 2: Ote Blythin mallista, ks. koko malli teoksesta	21
Taulukko 3: Elliottin ym. jatkuvuussuunnitelman yleismalli	23
Taulukko 4: Tietojenkeruulomake	24
Taulukko 5: Esimerkki liiketoiminnan keskeytymisanalyysistä, asteikko on.....	25

Liitteet

Liite 1: Kyselyn saatekirje.....	39
Liite 2: Kyselylomake	40
Liite 3: Jatkuvuudenhallintaoppaan sisällysluettelo.....	41

Liite 1: Kyselyn saatekirje

Hei,

opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa Espoon Leppävaarassa turvallisuusalan koulutusohjelmassa tradenomiksi. Teen opinnäytetyötä aiheena jatkuvuudenhallinta kehitysvammapalveluita tarjoavalle organisaatiolle.

Jatkuvuudenhallinnan tarkoituksena on varmistaa toimintojen jatkuvuus normaalioloissa. Se määrittää ohjenuorat häiriöiden ennaltaehkäisyyn, niihin varautumiseen, toimimiseen tilanteen aikana, normaaliin toimintaan palaamiseen sekä toiminnan jatkamiseen.

Pyydän, että toimittaisitte vastauksenne 31.12.2010 mennessä alla olevaan sähköpostiosoitteeseen. Jos kysely on tullut teille, ettekä ole vastuussa turvallisuuteen liittyvissä asioissa, niin pyytäisin, että välittäisitte viestin organisaatiossanne sellaiselle vastuuhenkilölle.

Ystävällisin terveisin,

Juha Vilén

Laurea Leppävaara

juha.vilen@laurea.fi

Liite 2: Kyselylomake

I. Pelastussuunnittelu

1. Onko teillä jokaiselle kiinteistölle tehty oma pelastussuunnitelma?
2. Kenen vastuulla on pelastussuunnitelmien tekeminen ja päivittäminen?
3. Käytättekö jotain yleisesti saatavilla olevaa pelastussuunnitelmapohjaa (esimerkiksi Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön pohja)?
4. Suoritatteko toimipisteissänne säännöllisesti poistumisharjoituksia?

II. Jatkuvuussuunnittelu

1. Onko kyseinen termi teille tuttu?
2. Onko organisaatiollenne tehty kyseistä suunnitelmaa? Jos kyllä niin, kenen vastuulla on sen tekeminen ja päivittäminen?
3. Kuulostaako jatkuvuussuunnitelma mielestänne tarpeelliselta teidän organisaatiolle?

III. Häiriötilanteet

1. Onko organisaationne hallinnoimissa tiloissa tapahtunut häiriötilanteita esimerkiksi tulipaloa, mittavia kosteusvaurioita, pitkiä sähkökatkoksia tai muita tilanteita, jotka ovat vaikeuttaneet toiminnan jatkamista?
2. Jos tällaisia häiriötilanteita on tapahtunut, niin oliko teillä tällaista tilannetta varten olemassa jokin toimintasuunnitelma? Miten selvisitte tilanteesta?

Liite 3: Jatkuvuudenhallintaoppaan sisällysluettelo

Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
2	Riskienhallinnan käsitteet	5
2.1	Vaara, riski ja turvallisuus	5
2.2	Riskien arviointi	5
2.3	Riskienhallinta	5
3	Jatkuvuussuunnittelun käsitteet	7
3.1	Jatkuvuussuunnitelma	7
3.2	Toipumissuunnitelma	8
3.3	Valmiussuunnitelma	8
3.4	Varautumissuunnitelma	8
4	Jatkuvuussuunnittelun prosessi	8
5	Jatkuvuussuunnittelun tavoitteet	10
6	Jatkuvuussuunnittelun hyödyt	10
6.1	Riskitietoisuuden lisääntyminen	11
6.2	Katastrofien vaikutusten minimointi	11
6.3	Suorien taloudellisten vahinkojen rajaaminen	12
6.4	Maineriskin hallinta	12
6.5	Positiivinen yrityskuva ja yhtiön hallinnointi	12
7	Jatkuvus- ja toipumissuunnitelmien laatiminen	12
8	Liiketoiminnan keskeytysvaikutusanalyysi (Business Impact Analysis)	14
9	Jatkuvuudenhallintaryhmä	15
10	Ruokapalveluiden jatkuvuus häiriötilanteissa	16
11	Varamajoitustilat	16
12	Pitkä sähkökatko	20
12.1	Varautuminen sähkökatkon varalle	20
12.2	Toiminta sähkökatkon aikana	21
12.3	Toiminta sähkökatkon jälkeen	21
13	Vesikatko	21
13.1	Ennen vesikatkoa	22
13.2	Vesikatkon aikana	22
13.3	Vesikatkon jälkeen	22
14	Avainhenkilön menetys	22
15	Asukkaan katoaminen	23
15.1	Etsintöjen järjestäminen	23
15.2	Katoamisesta tiedottaminen	23
16	Tulipalo	24
17	Vesivahinko	24
18	Kriisiviestintä	25
18.1	Vastuut	26
18.2	Kriisiviestinnän tavoitteet	26
19	Jatkuvuussuunnitelman ylläpitäminen ja testaaminen	27
19.1	Yhteystietojen päivittäminen	28
19.2	Läpikahlaus	28
19.3	Simulaatioharjoitus eli neuvotteluhuoneharjoitus	28
19.4	Toiminnallinen harjoitus	28
19.5	Koko organisaation kattava harjoitus	29
20	Lähteet	30
21	Liitteet	31