

Toimepidevuse hindamise juhised ettevõtetele

Programmi RITA tegevuse 1 projekt „Varustuskindluse tagamine toidu, esmatarbekaupade, isikukaitsevahendite ja vee tarneahelas Eestis“ lisa 5

2022

Käesolevad juhised valmisid uuringu „Varustuskindluse tagamine toidu, esmatarbekaupade, isikukaitsevahendite ja vee tarneahelas Eestis“ käigus.

Juhised ja nende lisad on mõeldud ettevõtetele ja huvilistele vabalt kasutamiseks. Kasutamisel palun viidata allikale.

Soovitav viide:

Värnik, R., Pöder, A., Visnapuu, K., Aro, K. (2022). Toimepidavuse hindamise juhised ettevõtetele. Tartu: Eesti Maaülikool. www.varust.emu.ee

Juhised täienevad aja jooksul. Käesolevad juhised on 30.03.22 versioon.

Juhised arhiveeritakse koos uuringu lõpparuandega Eesti Maaülikooli digitaalarhiivis <https://dspace.emu.ee/>.

Tagasiside ja ettepanekud toimepidevuse juhiste täiendamiseks on oodatud aadressile: anne.poder@emu.ee

Uuringu taust

Uuringu „Varustuskindluse tagamine toidu, esmatarbekaupade, isikukaitsevahendite ja vee tarneahelas Eestis“ tellis ja uuringut rahastas Eesti Teadusagentuur Euroopa Regionaalarengu Fondist toetatava programmi „Valdkondliku teadus- ja arendustegevuse tugevdamine“ (RITA) tegevuse 1 „Strateegilise TA tegevuse toetamine“ kaudu.

Uuring valmis Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, Rahandusministeeriumi, Sotsiaalministeeriumi, Siseministeeriumi, Kaitseministeeriumi, Maaeluministeeriumi ja Riigikantselei eesmärkide elluviimiseks.

Uuringu viis läbi kolmest organisatsioonist koosnev konsortsium:

Eesti Maaülikool
Reg nr 74001086
Kreutzwaldi 1, Tartu 51006
Tel: +372 731 3001
E-post: mst@emu.ee
<http://www.emu.ee>

Eesti Konjunkturiinstituut
Reg nr 10237269
Rävala 6, Tallinn 19080
Tel: +372 668 1242
E-post: eki@ki.ee
<http://www.ki.ee>

Eesti Taimikasvatuse Instituut
Reg nr 70000869
Aamisepa 1, Jõgeva alevik 48309
Tel: +372 776 6901
E-post: info@etki.ee
<http://www.etki.ee>



RITA

Sisukord

Sisukord.....	3
Sissejuhatus.....	4
Toimepidevus ja selle juhtimine	5
Toimepidevuse planeerimine	6
Ärimõjude analüüs	11
Toimepidevuse strateegiate valik	16
Toimepidevuse plaani kirja panek	19
Kasutatud kirjandus	20
Lisa 5.1. Riskianalüüsi näidisanket	21
Lisa 5.2. Toimepidevuse plaani näidis.....	28
Lisa 5.3. Toimepidevuse hindamise lühijuhised.....	37

Sissejuhatus

Toimepidevuse hindamise juhised on koostatud uuringu „Varustuskindluse tagamine toidu, esmatarbekaupade, isikukaitsevahendite ja vee tarneahelas Eestis“ käigus. Uuringu käigus analüüsiti toidu, esmatarbekaupade, isikukaitsevahendite ja vee tarneahelaid ning varustuskindlust Eestis koos varustustõrgete vähendamise võimalustega. Tarneahelate toimimisel ja varustuskindluse tagamisel on põhiline roll ettevõtetel. Uuringu käigus töötati välja juhised, mida ettevõtted ja organisatsioonid saavad kasutada oma toimepidevuse hindamiseks ning toimepidevuse plaanide koostamisel.

Toimepidevust saab defineerida kui ettevõtte valmisolekut reageerida ebasoodsatele sündmustele ning oma tegevust jätkata. Eestis on toimepidevuse plaani koostamine kohustuslik elutähtsate teenuste pakkumisega tegelevatele organisatsioonidele. Teiste ettevõtete puhul on enim kasutusel Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni (ISO) kehtestatud standardid (ISO 22301, ISO 22313) toimepidevuse juhtimissüsteemi sertifitseerimiseks, kuid võrreldes kvaliteedi- või riskijuhtimise standarditega leiavad need vähem kasutust. Varustuskindluse tagamise juhiste väljatöötamisel võeti aluseks erialakirjanduses käsitletu, Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni (ILO, 2011) soovitusel, uuringu käigus kogutud andmed ja tagasiside.

Juhised on suunatud eelkõige väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele, kes soovivad oma tegevuse, protsesside, toote või teenuse pakkumise toimepidevust analüüsida. Juhistes esitatud soovitusel, hindamistabelid jm vormid on mõeldud ettevõtetele vabalt kasutamiseks ning kohandamiseks.

Juhistes kirjeldatakse toimepidevust ja selle juhtimist, peamised sammud toimepidevuse planeerimisel ja riskide hindamisel, ning toimepidevuse tagamise strateegiaid. Lisades 5.1., 5.2., 5.3. on välja toodud riskianalüüsi näidisanket, näidis toimepidevuse plaani tegemiseks ja lühijuhised toimepidevuse planeerimiseks.

ELUTÄHTSATE TEENUSTE TOIMEPIDEVUS

Eestis on toimepidevusest räägitud eelkõige hädaolukorra seaduse (HOS, 2021). ja elutähtsate teenuste toimimise tagamise kontekstis.

Elutähtis teenus on teenus, millel on ülekaalukas mõju ühiskonna toimimisele ja mille katkemine ohustab vahetult inimeste elu või tervist või teise elutähtsa teenuse või üldhuviteenuse toimimist (HOS, 2021).

Elutähtsa teenuse toimepidevus on elutähtsa teenuse osutaja järjepideva toimimise suutlikkus ja järjepideva toimimise taastamise võime pärast elutähtsa teenuse katkestust (HOS, 2021)..

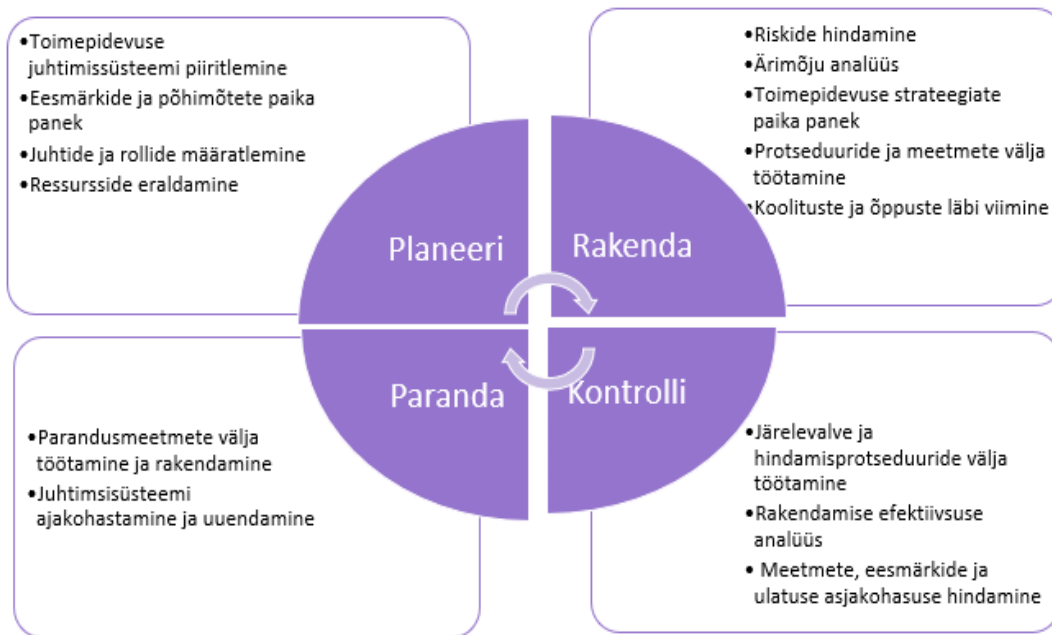
Toimepidevuse tagamiseks kriitiliste tegevuste ja ressursside kaardistamise ning riskianalüüsi ja -plaani peavad Eestis koostama organisatsioonid, mis kuuluvad HOS-i kohaselt elutähtsate teenuste osutajate nimekirja. Elutähtsateks teenusteks on:

- elektriga varustamine
- maagaasiga varustamine
- vedelkütusega varustamine
- riigiteede sõidetavuse tagamine
- telefoniteenus
- mobiiltelefoniteenus
- andmesideteenus
- elektrooniline isikutuvastamine ja digitaalne allkirjastamine
- kaugküttega varustamine
- kohalike teede sõidetavuse tagamine
- veega varustamine ja kanalisatsioon
- makseteenus
- sularaharinglus
- vältimatu abi

Toimepidevus ja selle juhtimine

Toimepidevust (ingl *business continuity*) saab määratleda kui võimekust organisatsiooni tegevusi toimimas hoida, ning taastada organisatsiooni toimivus ebasoodsa sündmuse järel, kasutades kättesaadavaid ressursse. Toimepidevuse ISO 22301 (2019, lk 3) definitsiooni järgi on see „*organisatsiooni võimekus jätkata häirete ajal toodete ja teenuse tarnimist vastuvõetavas ajavahemikus eelnevalt kokkulepitud mahus*“. Toimepidevust on varasemalt käsitletud eelkõige katastroofideks ettevalmistumise kontekstis, ning viimastel aastakümnetel just IT-süsteemide töökindluse planeerimisel, kuid sama lähenemist saab rakendada kõikide organisatsiooni jaoks kriitiliste äriprotsesside toimimise ja selleks vajalike ressursside hindamiseks. Katastroofijärgsed taasteplaanid on vaid üks osa toimepidevuse planeerimisest.

Toimepidevuse juhtimine on terviklik lähenemine, mis koosneb organisatsiooni jaoks võimalike ohtude tuvastamisest, ohtude realiseerumisega seotud võimalike mõjude hindamisest organisatsiooni tegevustele, ning organisatsiooni vastupidavuse suurendamiseks raamistiku loomisest, mis võimaldab organisatsioonil oma huvide kaitsmiseks efektiivselt reageerida (BS 25999-1:2006; ILO, 2011). Väga levinud on planeeri-rakenda-kontrolli-paranda (*Plan-Do-Check-Act* ehk PDCA) parendamistsükli põhine lähenemine (Joonis 1).



Joonis 1 Planeeri- rakenda- kontrolli - paranda mudel toimepidevuse juhtimisel (kohandatud Hiles, 2011 alusel)

Toimepidevuse planeerimine

Toimepidevuse planeerimise eesmärk on hinnata, millised sündmused võivad organisatsiooni tegevust häirida; välja töötada plaan, kuidas riske ennetada, nendeks ette valmistuda või nende mõju vähendada; kokku leppida reageerimismeetmed; koolitada töotajaid ning testida plaani toimimist (Cerullo & Cerullo, 2004).

Toimepidevuse plaan koostatakse nii organisatsioonisiseste kui -väliste sündmustega tegelemiseks. Tüüpilisemad toimepidevust mõjutavad sündmused on inimlikud eksimused, töötajate haigestumine, seadmete rikked, IKT rikked, elektrikatkestus, muude teenuste katkestus, loodusõnnetused, tarneahelast tulenevad katkestused (sisendite tarne katkestus, hinnatõus, tarneaja pikenemine) jms.

Peamised sammud toimepidevuse planeerimisel (Hiles, 2011):

- Toimepidevuse planeerimise eesmärgi ja juhtide ja töötajate rollide määratlus
- Riskide hindamine
- Ärimõjude analüüs
- Toimepidevuse strateegiate valik
- Meetmete ja lahenduste väljatöötamine
- Toimepidevuse plaani koostamine
- Toimepidevuse plaani tutvustus organisatsioonis sisestele osapooltele
- Õppuste ja koolituste korraldamine
- Toimepidevuse tagamise plaani parendamine ja uuendamisprotseduurides kokkuleppimine.

Toimepidevuse tagamise plaani üksikasjalikkus sõltub ettevõtte vajadustest, tegevusvaldkonnast, eripärast ja ressurssidest.

Toimepidevuse planeerimise eesmärkide ja organisatsioonis osapoolte rollide määratlus

Ettevõtte toimepidevuse planeerimisel on oluline arvesse võtta seadusandlusest tulenevaid nõudeid, ettevõtte tegevuse valdkondlikke ja keskkondlikke eripärasid, ulatust, organisatsioonikultuuri ja ressursse, ning mida soovitakse saavutada (Cerullo & Cerullo, 2004; ILO, 2011). Planeerimise alguses tuleb määrata toimepidevuse planeerimise eest vastutaja ja edasiste tegevuste planeerija, ning eraldada ressurss.

Tähtis on kujundada ühine arusaam, kuidas organisatsioon toimib. Selleks tuleb leida vastused järgmistele küsimustele (Cerullo & Cerullo, 2004; Hiles, 2011; ILO, 2011).

EESMÄRKIDE SEADMINE

- Vastutava isiku määramine toimepidevuse planeerimise protsessi alustamiseks ja meeskonna moodustamiseks
- Organisatsiooni dokumentide (arengukava, missioon ja visioon, strateegia) läbivaatus
- Organisatsiooni kirjeldava info täiendamine: intervjuud, grupiarutelud
- Ülevaate koostamine, millised toimepidevuse plaanid ja protseduurid on olemas, kuidas neid on rakendatud ja uuendatud
- Toimepidevuse planeerimise eesmärkide määratlemine (grupiarutelud)
- Väljapakutud eesmärkide tagasisidestamine
- Järgnevateks tegevusteks rollide määratlus, ressursside eraldamine

Kohandatud Hiles, 2011 alusel

- Millised on organisatsiooni üldised eesmärgid? Mis on organisatsiooni missioon, visioon?
- Mis tooteid ja teenuseid, millisel turul ja kellele organisatsioon pakub?
- Mis on toodete ja teenuse pakkumisel kriitilised edutegurid organisatsiooni jaoks (nt kiirus, kvaliteet, hind, toodete ja teenuste tarnekindlus vms)?
- Mida teeb organisatsioon, et oma tooteid ja teenuseid pakkuda? Millistes asukohtades need tegevused toimuvad?
- Millised seadusandlikud või lepingulised nõuded mõjutavad organisatsiooni tegevust?
- Kes on organisatsiooni olulised partnerid ja mis on nende huvid?

Toimepidevuse planeerimine on tihedalt seotud riskide juhtimisega. Organisatsioonidel on kohustus teha erinevaid riskianalüüse. Paljudel organisatsioonidel on juhtimissüsteemi osana välja arendatud üksikasjalikud riskijuhtimise plaanid ja protseduurid. Kuigi need ei pruugi otseselt käsitleda organisatsiooni tegevust katkestavaid sündmusi (nt loodusõnnetusi), annab see ülevaate riskijuhtimise senisest korraldusest: mis tüüpi riskidega ja kuidas organisatsioon kokku puutub ning milliseid riske on, ja milliseid pole hinnatud. Tuleb kindlaks teha, kuivõrd katavad olemasolevad riskiplaanid toimepidevust mõjutavaid sündmusi. Selleks tuleb leida vastused järgmistele küsimustele.

- Millised riskiplaanid on organisatsioonis olemas?
- Kes on nende omanik?
- Millal need on koostatud ja kuidas neid on ajakohastatud?
- Milliseid riske ja riskistsenaariume on hinnatud?
- Millised riskide maandamise strateegiad ja protseduurid on organisatsioonis olemas?
- Milline on olnud riskide maandamisprotseduuride tulemuslikkus?
- Mida olemasolevad riskiplaanid ei kata?

Kui organisatsiooni riskijuhtimisest on ülevaade olemas, tuleb täpsustada, mis on organisatsiooni eesmärgid toimepidevuse planeerimisel. Seda tehakse tavapäraselt meeskonnatöona.

Mõttekas on esitada lihtne küsimus:

- **Mis on 2–3 peamist eesmärki, mida soovitakse toimepidevuse juhtimisega saavutada?**

Toimepidevuse juhtimise eesmärkideks on näiteks:

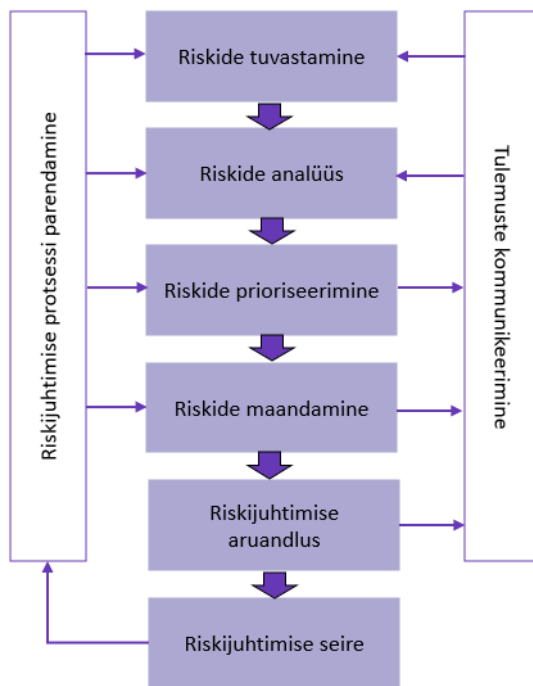
- organisatsiooni jaoks kriitiliste tegevuste toimepidevuse tagamine või selle tagamine teatud asukohtades;
- organisatsiooni töötajate ja/või klientide tervise ja heaolu tagamine;
- põllumajandusettevõtte puhul nt põllumajandusloomade tervise ja heaolu tagamine;

- organisatsiooni teenuse, tootevõi tegevuse vastavus toimepidevusele tasemel, nagu seadusandluse nõuded ja regulatsioonid sätestavad (nt elutähtsate teenuste pakkujad, toidusektoris toiduohutuse tagamine);
- majandusliku kahju vältimine toodete ja teenuste pakkumise katkestuse tõttu
- keskkonnakahju vältimine tegevuse katkestuse tõttu;
- hoonetele ja seadmetele ligipääsu tagamine hädaolukorras;
- IT vms tehniliste süsteemide toimimise tagamine.

Koos eesmärkidega on vaja piiritleda, milliseid tooteid, teenuseid, tegevusi või tegevuskohti järgmisena analüüsitakse.

Riskide hindamine

Riskijuhtimine on ettevõtte strateegilise juhtimise osa, mida ISO 31000 (2018) kohaselt defineeritakse kui kooskõlastatud tegevusi organisatsiooni suunamiseks ja ohjeks riski silmas pidades. Lihtsustatult võib öelda, et riskijuhtimise eesmärk on tagada ettevõtte eesmärkide saavutamine.



Joonis 2 Riskijuhtimise protsess (kohandatud Bandaly, Satir, Kahyaoglu, & Shanker, 2012; Hopkin, 2018 põhjal)

RISKIDE HINDAMINE

- Määrake vastutav isik ja moodustage meeskond.
- Mõelge, kes on olulised osapooled, kel on oluline info, ning kes peaks olema kaasatud riskide tuvastamise ja hindamise.
- Vaadeldge valdkondlike riskide nimekirja ja kohandage seda vastavalt organisatsiooni eripärale.
- Koguge infot osapooltelt nii organisatsiooni seest kui väljast (intervjuud, kohapeal tegevuste vaatlus, küsitlus, tagasiside lehed, välisekspert, kirjandus, grupiarutelu).
- Täiendage ja kohandage riskide nimekirja.
- Hinnake koos osapooltega valdkondlikke riske ja tehke riskiprofiil iga kriitilise tegevuse ja seotud ressursi kohta.
- Pakkuge välja võimalikke lahendusi riskide maandamiseks ja analüüsige maandamisega seotud kulusid ja tulusid.
- Otsustage, millised riski maandamise strateegiad valida.

Riskijuhtimise käigus tehakse kindlaks riskide allikad, analüüsitakse riske ja nende maandamisvõimalusi, valitakse strateegiad riskide maandamiseks, määratletakse riskijuhtimise korraldus ja seire (Joonis 2).

Riskide tuvastamine

Riskianalüüsis keskendutakse küsimusele, **millised sündmused võivad katkestada organisatsiooni jaoks prioriteetsete tegevuste (toodete või teenuste) pakkumise ja nende jaoks vajalike ressursside kättesaadavuse.**

Riskide hindamisel on esimeseks sammuks ohtude ja ohu allikate tuvastamine ja neist nimekirja tegemine. Eristatakse ohtu ja ohu allikat (Snedaker & Rima, 2013). Näiteks elektrikatkestus on oht, kuid ohu allikas võib olla ilmastik, avarii elektrijaamas, avarii organisatsiooni tootmishoones, majanduslikud tegurid vm tegurid, näiteks ka tööjõupuudus, mille allikaks võib olla pandeemia.

Riske kategoriseeritakse mitmeti, näiteks on olemas strateegilised, tegevus-, finants- ja tururiskid, samuti inim-, tegevus-, tehnoloogilised ja infrastruktuuririskid, ning kasutatakse ka PESTLE jaotust (Hiles, 2011; Snedaker & Rima, 2013). Riske võib jaotada ettevõttesisesteks ning väliskeskkonnast tulenevateks riskideks, mille puhul ettevõtte võimalused osapooli mõjutada on erinevad, mis omakorda mõjutab riskide maandamisstrateegiate lisavalikut. Riskide tuvastamiseks tuleb koguda infot nii ettevõttesisestelt kui -välistelt osapooltelt. Ettevõttevälisteks infoallikatest on valdkondlik kirjandus, samuti tarnijad ja teenusepakkujad, kliendid, riikliku järelevalvega tegelevate asutuste esindajad.

RISKI HINDAMINE

$$\text{RISK} = \text{RISKI TÕENÄOSUS} \times \text{RISKI MÕJU}$$

Riskianalüüs

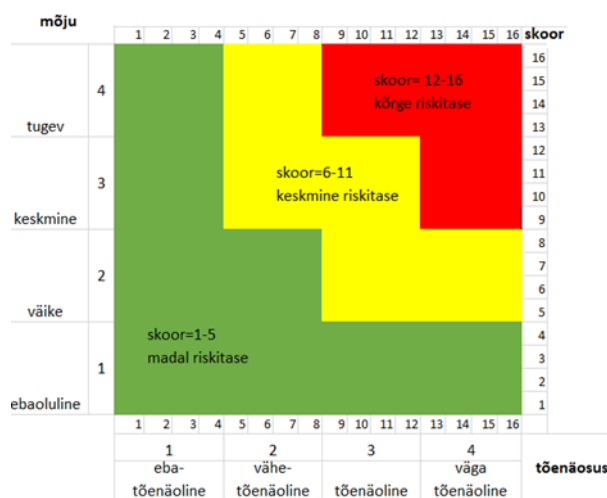
Riskianalüüsis kasutatakse tüüpiliselt korrutatist, mille alusel moodustatakse riskimaatriks. Riskide hindamine võib toimuda kvantitatiivselt, kvalitatiivselt või neid kombineerides (Snedaker & Rima, 2013). Kvantitatiivse riskihindamise puhul on riski tõenäosuse ja mõju hinnangu aluseks konkreetsete arvulised väärtused, mis põhinevad organisatsioonis või sarnastes organisatsioonides varasemalt sellise sündmuse toimumise tõenäosusel (näiteks on sündmus toimunud üks kord kümne aasta jooksul, seega on tõenäosus 10%) ning sündmusega seotud võimalike rahalise kaotuste hinnangutel (Snedaker & Rima, 2013).

Kvalitatiivsed hinnangud on väärtuspõhised hinnangud: riski mõju on suur, keskmine või väike ning riski tõenäosus on kõrge, keskmine või madal). Allpool toodud näite puhul on kasutatud tõenäosuse ja mõju hindamiseks 4-pallist skaalat (Tabel 1), kuid levinud on ka 3- ja 5-pallised skaalad.

Tabel 1. Riski tõenäosuse ja mõju hinnanguskaalade näide

Hinne	Hinnang	Kokkuleppeline tähendus
Riski avaldumise tõenäosus		
1	Ebatõenäoline	Riski avaldumine on võimatu või ülimalt harv sellist tüüpi organisatsioonides.
2	Vähetõenäoline	Riski avaldumine on võimalik ning praktikas võib sellist tüüpi organisatsioonides eeldada riski avaldumist aeg-ajalt.
3	Tõenäoline	Riski avaldumine on tõenäoline, risk avaldub pidevalt sellist tüüpi organisatsioonides.
4	Väga tõenäoline	Risk on avaldunud või selle avaldumine on vältimatu.
Riski avaldumise mõju		
1	Ebaoluline	Riski avaldumine ei häiri organisatsiooni tegevusi ega eesmärkide saavutamist.
2	Väike	Riski avaldumise korral on tegevused ja eesmärkide saavutamine küll mõningal määral häiritud, kuid eesmärgid on saavutatavad ja lisaressurse vajatakse vaid vähesel määral
3	Keskmine	Riski avaldumise korral on tegevused ja eesmärkide saavutamine oluliselt häiritud. Eesmärkide saavutamiseks on vaja lisaressurssi.
4	Tugev	Riski avaldumise korral ei ole võimalik tegevusi jätkata ega eesmarke saavutada. Kahjude likvideerimine nõuab palju ressursi.

Näites toodud skaala alusel moodustub riskimaatriks, kus riskitasemeid võib jagada kõrgeks (skoor vahemikus 12–16), keskmiseks (skoor on vahemikus 6–11) ja madalaks (skoor on vahemikus 1–5) (Joonis 3).



Joonis 3. Riskimaatriks ja riskitasemed.

Toimepidevuse hindamisel tuleb organisatsiooni tasandil tehtud üldisest riskianalüüsist liikuda edasi konkreetsete ressurside ja tegevuskohtadega seotud riskiprofiilide tegemisele, kombineerides ärimõjude ja riskide analüüsiinfot ning võttes arvesse riskide maandamise seniseid meetmeid.

Ärimõjude analüüs

Toimepidevuse planeerimise juurde kuulub ärimõjude analüüs (*Business Impact Analysis, BIA*), mis koos riskianalüüsiga on organisatsiooni toimepidevuse strateegia loomise aluseks. Riskianalüüsis kirjeldatakse ettevõtte peamisi riske, ärimõjude analüüs aga näitab ettevõtte toimimist, mis alategevusi on selleks vaja ning mis juhtub, kui need katkevad (Snedaker & Rima, 2013).

Ärimõjude analüüsi eesmärk on (Cerullo & Cerullo, 2004; Tammineedi, 2010; Hiles, 2011):

- teha kindlaks, milline on tegevuste katkestuse võimalik mõju organisatsioonile;
- teha kindlaks, millised tegevused on prioriteetsed, milline on tegevuste omavaheline sõltuvus ning milline peaks olema tegevuste taastamisjärjekord;
- hinnata, milline on katkestuse puhul maksimaalne lubatud kestvus ning nõutud taasteaeg;
- selgitada välja, millised on võimalikud taastamisstrateegiad, mis ressursse ning infot on vaja.

Ärimõjude analüüs võib olla (Business Continuity Institute, 2018):

- toote või teenuse põhine;
- protsessipõhine;
- tegevustepõhine.

Tavapärane on nende kombineerimine, nt määratakse kõigepealt ettevõtte toodete või teenuste prioriteetsus, seejärel nende loomisprotsessi ning vajalike alategevuste kriitilisus ja ressursivajadus, ning täpsustatakse riskianalüüsis tuvastatud kõrge tasemega riskide mõju nendele tegevustele.

Ärimõjude analüüs koosneb järgmistest osadest (Tammineedi, 2010; Hiles, 2011; ILO, 2011; Snedaker & Rima, 2013).

- Nimekirja tegemine organisatsiooni toodetest ja teenustest ning nende prioriteetsuse määramine
- Hindamine, mis tüüpi mõju avaldab tegevuse katkestus organisatsioonile
- Prioriteetsete toodete ja teenuste loomiseks vajalike protsesside ja tegevuste määratlemine
- Tegevuste kriitilisuse hindamine ning nende katkestuste maksimaalse lubatud kestvuse ja nõutud taasteaja kirjeldamine
- Tegevuste omavahelise sõltuvuse analüüs
- Tegevusteks vajaliku ressursi kindlakstegemine

KATKESTUSTE MÕJUDE MÄÄRAMINE

NÄITED VÕIMALIKEST MÕJUDEST

- Rahaline: müügitulu langus, kulude kasv, trahvid, krediitkulude kasv, investeeringute kaotus
- Seadusandlusest tulenevad nõuded ja regulatsioonidele vastavus: õiguslik vastutus, ettekirjutused
- Inimeste tervis ja heaolu: inimohvrid, vigastused, stress, pikaajased tervisemõjud
- Põllumajandusloomade tervis ja heaolu
- Turg: klientide kaotus, turuosa langus, konkurentsivõime vähenemine
- Operatiivne mõju: organisatsiooni teiste tegevuste katkemine
- Töötajad: tööjõu volavuse suurenemine, rahulolu vähenemine, uute töötajate leidmise probleem
- Maine: maine langus, partnerite kaotus, koostöövõimaluste vähenemine, brändi väärtuse langus
- Keskkondlik mõju: reostus

(kohandatud ILO, 2011, Snedaker & Rima, 2013 alusel)

- Tulemuste tutvustamine ja tagasiside saamine
- Riskianalüüsi ja ärimõjude analüüsi tulemuste kombineerimine ja toimepidevuse strateegiate väljatöötamine

Toote, teenuse või protsessi prioriteetsuse määramisel kasutatakse sarnast kvantitatiivset või kvalitatiivset meetodit nagu riskide hindamise puhul.

Prioriteetsuse määramisel on üks peamine näitaja toote või teenuse osakaal müügitulus (ILO, 2011). Elutähtsate teenuste puhul on tavapärane, et toimepidevuse analüüs keskendub sellele teenusele, mille pakkumine on ettevõtte peamine missioon.

Toote, teenuse või protsessi katkestuse mõju hindamisel vaadeldakse, millist kahju katkestus organisatsioonile toob (ILO, 2011; Snedaker & Rima, 2013).

Katkestuse mõju sõltub selle pikkusest, seetõttu on mõttekas vaadelda mõjusid kindlates ajavahemikes, näiteks lühikese, keskmise ja pika katkestusena (ILO, 2011). Toodete ja teenuste pakkumise ning nende loomiseks vajalike protsesside korral võivad ajaraamid oluliselt erineda. Näiteks võib mitmeid päevi kestev katkestus toodete või teenuste pakkumise katkestuse puhul olla lühike ega pruugi ettevõtte majandustulemusi oluliselt mõjutada. Tootmisprotsessi puhul võib näiteks juba paaritunnine katkestus olla järgnevate tegevuste suhtes pikk ja olulise mõjuga (nt toorme riknemine tootmisliini seiskumise tõttu).

Allpool toodud näites hindas ettevõtte oma toodete ja teenuste katkestusega seotud kahjusid neljas valdkonnas (toote A näitel) ning järjestas tooted A, B ja C prioriteetsuse alusel (Tabel 2, Tabel 3).

*Tabel 2 Katkestuse võimalike kahjude hindamise näide toodete ja teenuste kriitilisuse hindamisel**

Toode/teenus	Kahju valdkond	Kahju tüüp	Katkestuse vahemik			Keskmine hinnang	
			< 4 päeva	4-7 päeva	>7 päeva		
Toode A	Seadusandlik	Trahv järelevalveasutuse poolt	1	1	3	2,0	
		Õiguslik vastutus	1	2	2		
		Regulatsioonidele mittevastavus	1	3	4		
	Finants	Müügitulu langus	3	3	4	3,1	
		Toorme riknemine	2	3	4		
		Toodete riknemine	2	3	4		
		Kindlustuskulude tõus	2	3	4		
	Turg	Turuosa langus	1	2	4	2,7	
		Tellimuste tühistamine	2	3	4		
		Toote müügihinna langus	1	3	4		
	Sotsiaalne ja maine kahju	Halb maine	1	2	4	2,4	
		Töötajate rahulolematlus	2	2	2		
		Klientide rahulolematlus	3	4	4		
	Keskmine kokku						2,6

* Ettevõtte kasutas kahju hindamiseks 4 tasemega skaalat: 1- ebaoluline, 2- väike, 3- keskmine, 4- tugev kahju. Ettevõttel on kaks peamist toodet (A ja B) ning lisaks pakub ettevõtte hooajalist teenustööd (teenus C). Toodete ja teenuste pakkumisega seotud kahjusid hinnati neljas valdkonnas: seadusandlusest tulenev vastutus, finantskahjud, turuosa kaotus, sotsiaalne ja mainekahju. Kõikide toodete ja teenuse puhul kasutati sama vormi, et hinnata, millised neist on ettevõttele kõige olulisemad. Toodete ja

teenuste pakkumise protsessi katkestuseks valiti kolm ajavahemikku. Iga ajavahemiku kohta määrati katkestuse mõju suurus. Näiteks, kui toote A tootmisprotsess katkeb (ettevõttel on olemas toore, töötlusprotsess seisab ja laos ei saa hoida sobivaid säilitustingimusi), siis paaripäevase katkestuse korral ei suuda ettevõtte oma tellimusi täita, kuid selle mõju on ebaoluline või väike. Paarist päevast pikema katkestuse korral hakkavad toore ja valmistoodang rikkema ning tekib oht, et need ei vasta enam nõuetele (majandusliku kahju vähendamiseks üritab ettevõtte valmistoodangut ja tooret enne riknemist ära müüa).

Tabel 3. Toodete ja teenuste prioriteetsuse hindamise näide*

Toode/teenus	Toode/teenuse olulisus organisatsiooni jaoks müügitulu alusel	Kahjude keskmine hinnang kokku	Kriitilisuse hinnang (olulisus x toote kahjude keskmine hinnang)	Prioriteet
Toode A	4	2,6	10,4	1
Toode B	2	2,4	4,8	2
Teenus C	1	2,3	2,3	3

* Ettevõtte hindas toodete ja teenuste olulisust 4 tasemega skaalal osakaalu alusel ettevõtte käibes: 1 - ebaoluline, 2 - väike, 3 - oluline, 4 - väga suur olulisus. Toode A osakaal müügitulu alusel oli kõige suurem, toode B müügitulu oli väike, teenuse C müügitulu oli ebaoluline. Tabelis 14 tuuakse toote või teenuse katkestusest tekkinud kahju keskmine hinnang. Toodete ja teenuse kriitilisuse võrdluseks kasutas ettevõtte korrutist (olulisus x kahjude keskmine). Selle alusel on ettevõtte tegevuse jaoks kõige kriitilisem toode A, seetõttu prioriteetsuse järjekorras esimene. Ettevõtte toimepidevuse analüüs tehti seega toote A seisukohast.

Ärimõjude analüüsile protsessipõhiselt lähenedes määratakse kõigepealt peamised ärifunktsioonid (nt finantstegevused, personal, IKT-süsteemid, sisendite ost, müük, laondus, hoonete haldus, tootmine, klienditeenindus jms), mis jaotatakse omakorda protsessideks ehk omavahel seotud tegevuste kogumiks, millega organisatsioon täidab oma eesmärgi (Hiles, 2011; Snedaker & Rima, 2013). Müügi puhul võivad nendeks protsessideks olla näiteks tellimuste vastuvõtt, hinnapakkumiste tegemine, turu analüüsimine, kliendisuhtlus, turunduskampaania tegemine. Tootmisoperatsioonid võivad jaguneda järgmiselt: toorme vastuvõtt, sorteerimine, töötlus, pakendite ettevalmistus, pakendamine, ladustamine. Tegevuste kirjeldamise üksikasjalikkus sõltub ettevõtte vajadustest.

Nii toote ja teenuse kui protsessipõhisel lähenemisel on tähtis teada, kui kriitilised need alategevused on, millest need sõltuvad, kus need toimuvad ja mis ressursse on vaja.

Kriitilisuse hindamisega tehakse kindlaks kõige suurem mõjuga tegevused. Kõige kriitilisemad on tegevused, mille katkestus mõjutab kohe toote või teenuse loomise protsessi. Kriitilisuse hindamiseks kasutatakse tegevuse katkestuse mõju avaldumise aja ja ulatuse korrutist (Tabel 4).

Tabel 4 Tegevuste kriitilisuse hindamine

Mõju avaldumise kiirus		Katkestuse ulatus		Kriitilisus (kiirus x ulatus)	
4	Minutid	4	90%- 100%	13-16	Kriitiline
3	Tunnid	3	60%- 89%	9-12	Väga oluline
2	Päevad	2	30%-59%	5-8	Oluline
1	Nädalad	1	<30%	1-4	Vähe oluline

Tegevuse katkestuse maksimaalne lubatud kestvus (ingl *maximum tolerable period of disruption, maximum tolerable outage*) näitab, kui pikka katkestust saab organisatsioon endale lubada, enne kui katkestuse negatiivsed mõjud muutuvad vastuvõetamatuks (Hiles, 2011). Mida lühem on katkestuse maksimaalne lubatud kestvus, seda kriitilisem on see tegevus.

Nõutav taasteaeg on ajaperiood tegevuste või ressursside kasutuse taastamiseks organisatsiooni jaoks aktsepteeritaval tasemel, et vältida katkestuse soovimatuid tagajärgi (Snedaker & Rima, 2013). See periood on lühem kui katkestuse maksimaalselt lubatud kestvus.

Sõltuvuste hindamisel kirjeldatakse, millistest eelnevatest tegevustest ja ressurssidest see protsess või alategevus sõltub. Ressursside hindamise alusel täpsustatakse, millised inimressursse, teenuseid, seadmeid, rajatisi, IKT vahendeid ning tooret nende tegevuste toimimiseks on vaja.

Allpool esitatakse näide ettevõtte kohta, kes hindas oma prioriteetsemat toodet (toode A), mille tootmisprotsessi osadeks on toorme kokkuost, vastuvõtul toorme sorteerimine ja ladustamine. Pakendamine ja tarnimine toimub müügitellimuste alusel. Iga tegevus sõltub eelmisest tegevusest. Õigete ladustamistingimuste korral säilib toore hästi, mistõttu katkestuse maksimaalne lubatud kestvus on suhteliselt pikk. Kriitiline on õigete säilitustingimuste tagamine laos, mis omakorda sõltub elektrivarustusest. Ettevõtte seadmed ja ladu asuvad samas hoones. Kõik tegevused sõltuvad elektri, tööjõu ja finantsvahendite olemasolust.

Tabel 5 Tegevused ja nende katkestuse lubatud pikkuse hindamise näide*

Tegevus	Katkestuse maksimaalne lubatud kestvus	Nõutav taasteaeg	Hooajalisus	Kriitilisus
Toorme ost	2 nädalat	1 nädal	Juuli-oktoober	Oluline
Toorme vastuvõtt	2 nädalat	1 nädal	Juuli-oktoober	Oluline
Sorteerimine	3 päeva	2 päev	Juuli-oktoober	Väga oluline
Ladustamine	2 päeva	1 päev	Juuli-aprill	Kriitiline
Müük	2 nädalat	1 nädal	Juuli-aprill	Oluline
Pakendamine	3 päeva	1 päev	Juuli-aprill	Väga oluline
Toodangu tarne	7 päeva	3 päev	Juuli-aprill	Oluline

* Ettevõtte jaoks on prioriteetne toode A. Selle toote loomisprotsessi põhilised tegevused on toorme kokkuost suvel ja sügisel, toorme vastuvõtt laos ja samaaegselt ka sorteerimine, peale sorteerimist ladustamine ning müügitellimuste alusel pakendamine ja tarne tellijatele. Ettevõtte hinnangul esineb toorme ostul ja vastuvõtul ilmastiku tõttu tihti katkestusi, mis esialgu ettevõtet oluliselt ei mõjuta. Kõige kriitilisem on ladustamistingimuste tagamine (sobiv temperatuur), ladu suudab katkestuse korral üks–kaks päeva suuremate probleemideta temperatuuri hoida, aga pikema katkestuse korral võib hakata toode riknema. Probleeme tekitab katkestus sorteerimisel, sest ettevõtte ei saa siis enam vastuvõtul vahetult tooret sorteerida. Pakendamise katkestuse korral ei saa ettevõtte enam tellimusi täita, mis mõjutab omakorda tarnet.

Tabel 6 Tegevuseks vajalike ressursside kirjeldamise näide*

Ressurss	Tegevus	Asukoht	Tarnijad	Tarneperiood	Sõltuvus teistest ressurssidest/ vajalik maht
Toore	Toorme vastuvõtt Ladustamine	Tarnijate varud üle Eesti Ladu A	10–20	Juuli–oktoober	Side Elekter Tööjõud Tarnijad Informatsioon IKT rakendused Finants
Kütus	Toodangu tarne	Mahuti asukohas A Tarnija varud	2	Aastaringne	Side Elekter Finants
Elekter	Toorme vastuvõtt Sorteerimine Ladustamine Müük Pakendamine	Elektrirajatised väljapool ettevõtet	1	Aastaringne	Finants
Side	Toorme ost Müük	Siderajatised väljapool ettevõtet	1	Aastaringne	Finants
Laohoone	Toorme vastuvõtt Sorteerimine Ladustamine Pakendamine	KOV A			Elekter Tööjõud Finants
Sorteerija	Sorteerimine	Ladu A			Elekter Tööjõud (2)
Pakkimismasin	Pakendamine	Ladu A			Elekter Tööjõud (2)
Pakendid	Pakendamine	Tarnijate varud Ladu A	3	Aprill–juuni	Side Tarnijad Finants
Tööjõud	Kõik protsessid	KOV A, KOV B Töökoht ladu A	3	Aastaringne	Elekter Side Transport Finants
Finantsvahendid	Kõik protsessid	Krediit pankadest Kliendid	2 20–30	Aastaringne	Elekter Side Transport Finants
Veoauto	Toodangu tarne		1	Aastaringne	Kütus Tööjõud Finants

* Ettevõtte kirjeldas põhilisi ressursse, mida tal on vaja toote A tootmiseks, millise alategevuse jaoks neid ressursse on vaja ning millised on seosed teiste ressurssidega. Toote A tootmine ja muud tegevused toimuvad tootmishoones-laos. Ettevõttel on kolm töötajat. Pakkimiseks ja sorteerimiseks on vaja kaht töötajat.

Ärimõjude analüüsi ja riskianalüüsi tulemuste alusel saab kriitiliste tegevuste ja ressursside kohta luua eraldi riskiprofiilid (Tabel 7).

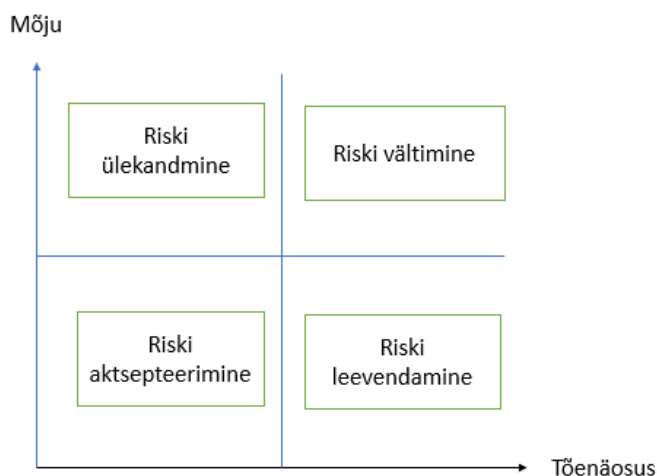
Tabel 7. Ressursside riskiprofiili näide*

Ressurss	Asukoht	Ohu allikas	Risk	Sesoonsus/aeg	Riskitase	Senine riskistrateegia
Toore/toodang	Ladu A	Ilmastik	Elektri- katkestus	Sügis, talv	Keskmine	-
Toore	Ladu A Tarnijate varud	Tarneahel	Tarne- katkestus	Suvi, sügis	Keskmine	Alternatiivsete tarnijate kontaktide ja info omamine
Tööjõud	Ladu A	Tööjõud	Töötajate haigestumine	Aastaringne	Keskmine	Pereliikmete rakendamine. Tegevuste edasilükkamine.
Kütus	Mahuti	Tehniline infrastruktuur	Kütusetarne katkestus	Aastaringne	Madal	Mahuti asukohas A

* Ettevõtja ei teinud eraldi riskistsenaariume, vaid valis riskianalüüsi alusel kõrgeima riskitasemega riskid (elektrikatkestus, toorme tarnekatkestus, töötajate haigestumine) ning kirjeldas olukorda nädalase katkestuse korral. Lisatud on ka kütuse näide, mille puhul ettevõtte hindas kütusetarne katkestuse riski madalaks. Senine riskistrateegia sisaldab lahendusi, mida ettevõtte on nende riskide maandamiseks seni kasutanud (vt toimepidevuse strateegiate valik).

Toimepidevuse strateegiate valik

Toimepidevuse strateegiad on erinevad lahendused, mida organisatsioon rakendab toimepidevusega seotud riskide maandamiseks ning ettevõtte tegevuse taastamiseks (Snedaker & Rima, 2013). Riskide maandamise meetmed jaotakse üldjoontes neljaks: riski aktsepteerimine, riski vältimine, riski leevendamine ja riski ülekandmine (ISO 31000:2018, 2018; Hopkin, 2018; Drennan, McConnell, & Stark, 2015). Millise riskimaandamise strateegia kasuks otsustada, sõltub nii riski olemusest kui ka sellest, kui võrd riskialdis on ettevõtte.



Joonis 4 Riski maandamise viisid (Drennan, McConnell, & Stark, 2015).

Riski aktsepteerimist tuleb kaaluda, kui täiendavate riskimaandamise meetmete rakendamine osutub ettevõttele majanduslikult või muudel põhjustel ebaotstarbekaks. Riskide vältimine on vastupidine

TOIMEPIDEVUSE STRATEEGIAD

Meetmed, protseduurid, strateegiad, lahendused ja tegevused katkestuste ennetamiseks, katkestuseks valmistumisel; katkestuse korral selle negatiivse mõju vähendamiseks ja organisatsiooni tegevuste alahoidmiseks soovitud mahus.

lähenedamine: organisatsioon rakendab meetmeid tagamaks, et risk ei saaks realiseeruda (Snedaker & Rima, 2013). Sellest vähem kulukam on riski leevendamine, mille puhul organisatsioon rakendab abinõusid, et vähendada riski tõenäosust ning riski realiseerumise korral vähendada selle negatiivset mõju. Riski ülekandmine on selle üleandmine kolmandale poolele, nt kindlustusele või alltöövõtjale (Snedaker & Rima, 2013).

Vältimisele, leevendamisele ja ülekandmisele suunatud meetmeid jaotatakse ennetavateks meetmeteks ja ettevalmistavateks meetmeteks, mis rakendatakse enne sündmust, ning reageerimismeetmeteks, mida rakendatakse pärast sündmust toimepidevuse taastamiseks (ILO, 2011).

RISKIDE MAANDAMINE

Ettevõtte eesmärkide täitmisega kaasnevate riskide viimine ettevõttele aktsepteeritava tasemeni, kuna kõiki riske pole võimalik või majanduslikult otstarbekas ennetada ega minimeerida.

Tabel 8 Toimepidevuse tagamise meetmete näited

Riski maandamise viis	Meetme tüüp
Riski aktsepteerimine	Ei tee midagi
Riski ülekandmine	Tegevuse või ressursi alltöövõtjale ülekandmine Kindlustamine
Riski leevendamine	Ressursside lisavarude hoidmine (kütus, pakendid, toore jms sisendid) Ressusside ja tegevuse asukohtade hajutatatus Töötajate koolitus riskide ennetamiseks ja riskile reageerimiseks Ohutusmeetmete rakendamine Tehnilised lahendused tegevuste muul viisil läbi viimiseks (nt käsitsi) Tehnilised lahendused ressursside asendamiseks (alternatiivne energia, ressursi kasutamine muuks otstarbeks) Alternatiivsete kaupade ja teenuste pakkumine sündmusejärgselt Tegevuste mahu ja kvaliteedi vähendamine sündmusejärgselt (nt toodangu või teenuse tagamine ainult prioriteetsetele klientidele) Eellepingud teiste organisatsioonidega alternatiivseteks tarneteks või teenustele või ressurssidele ligipääsuks või asenduseks sündmuse toimimise korral (nt generaatorite või tehnika rent, vastastikuse abistamise kokkulepe) Alternatiivsete tarnijate leidmine
Riski vältimine	Tegevusest loobumine

Toimepidevuse strateegiate eesmärk on eelnevalt määratletud prioriteetsete tegevuste toimepidevuse suurendamine. Strateegiate loomisel määratletakse (ILO, 2011):

- prioriteetsete tegevuste riskiprofiil ja senised meetmed;
- võimalikud uued meetmed;
- meetmete eest vastutajad/meetme omanikud;
- strateegiate kulud ja vajaminev ressurss.

Alljärgnevalt on toodud kahe ettevõtte näited. Väikeettevõtte plaanib oma peamiste riskide maandamiseks kasutada samu lahendusi ning lisakulusid pole planeeritud. Elektrikatkestuse riski suhtes ei plaani ettevõtte midagi ette võtta, sest lahendused on liiga kulukad (Tabel 9). Võrdluseks on esitatakse teine ettevõtte, kus on planeeritud elektrikatkestuse riski osaline leevendus päikesepaneelide abil. Tööjõuriske leevendatakse olemasolevate töötajatega, kes asendavad haigestunud töötajaid (Tabel 10).

Tabel 9 Näide. Riski maandamisprotsess väikeettevõttes

Risk	Riskitase	Senine riskistrateegia	Strateegia tüüp
Elektrikatkestus	Keskmine	-	Riski võtmine
Tarnekatkestus	Keskmine	Alternatiivsete tarnijate kontaktide ja info omamine	Riski leevendamine alternatiivsete tarnijate abil
Töötajate haigestumine	Keskmine	Pereliikmete rakendamine. Tegevuste edasilükkamine	Riskide leevendamine ressursside asendamisega Riski võtmine
Kütusetarne katkestus	Madal	Mahuti asukohas A	Riski leevendamine ressursside lisavarude hoidmisega

Tabel 10 Näide. Riski maandamiseks planeeritud meetmed suures töötusettevõttes

Risk	Kirjeldus	Strateegia tüüp	Planeeritud meetmed	Vastutaja	Kulud
Elektrikatkestus	Elektrivõrguteenuse katkestuse tõttu ei suudeta vajalikke ladustamistingimusi tagada ning tooted riknevad	Riski leevendamine	Päikese-paneelide paigaldus	Tehnikajuht	40 000
Tööjõupuudus	Ettevõtte ei suuda töötaja haigestumise tõttu prioriteetses tegevust jätkata	Riski leevendamine	Ettevõttes asendustöötaja koolitus	Ettevõtte juht	-

Toimepidevuse plaani kirja panek

Toimepidevuse plaani tüüpilisteks osadeks on (Tammineedi, 2010; Hiles, 2011; ISO 22301:2019, 2019):

- Plaani ja organisatsiooni eesmärkide kirjeldus
- Toimepidevuse juhtimise korralduse põhimõtete, rollide ja vastutusvaldkondade määratlemine
- Sündmuste hindamise, teavitamise ja plaani aktiveerimise tingimuste määratlemine
- Ärimõju analüüs, sh organisatsiooni funktsioonide, ressursside hindamine; maksimaalse lubatud katkestuse aja, nõutud taasteaja määratlemine
- Taastamisprotseduuride ning tavapärase tegevuse taastamise kirjeldus
- Olulise info hoidmise ja varundamise kirjeldus (IT varundus, muu info asukoht, vorm, tarnijate jm kontaktide info)
- Plaani läbivaatuse ja uuendamise protseduurid

TOIMEPIDEVUSE PLAAN

Dokument, mis sisaldab süstematiseeritud informatsiooni ja juhiseid, kuidas valmistuda ette ja reageerida erinevatele ebasoodsatele sündmusele ning taastada organisatsiooni tegevused sellele vastuvõetaval määral (Hiles 2011).

Kasutatud kirjandus

Bandaly, D., Satir, A., Kahyaoglu, Y., & Shanker, L. (2012). Supply chain risk management — I: Conceptualization, framework and planning process. *Risk Management*, 14(4), 249-271. doi:10.1057/RM.2012.7BS 25999-1:2006. (2006). Business continuity management Part 1: Code of practice.

Business Continuity Institute. (2018). Good Practice Guidelines. The global guide to good practice in business continuity. (D. Higgins, Ed.) Caversham: Business Continuity Institute.

Cerullo, V., & Cerullo, M. J. (2004). Business Continuity Planning: A Comprehensive Approach. *Information Systems Management*, 21:3, 70-78.

Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2015). Risk and Crisis Management in the Public Sector. London and New York: Routledge.

Hiles, A. (2011). The Definitive Handbook of Business Continuity Management. Hoboken, N.J.: Wiley.

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management. 5th Edition. London: Kogan Page Limited.

HOS. (2021). Hädaolukorra seadus. Riigi Teataja I, 17.11.2021, 9. Retrieved from <https://www.riigiteataja.ee/akt/117112021009>

ILO. (2011). Multi-hazard business continuity management: Guide for small and medium enterprises. Geneva: International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_187875.pdf (15.01.22)

ISO 22301:2019. (2019). Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements.

ISO 22313:2020. (2020). Security and resilience — Business continuity management systems — Guidance on the use of ISO 22301.

ISO 31000:2018. (2018). Risk Management. Guidelines.

Snedaker, S., & Rima, S. (2013). Business Continuity and Disaster Recovery Planning for IT Professionals. 2nd ed. Syngress.

Tamineedi, R. L. (2010). Business Continuity Management: A Standards-Based Approach. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 19:1, 36-50.

Lisa 5.1. Riskianalüüsi näidisankeet

Alljärgnev riskiankeet on tehtud ettevõtetele näidiseks. Riskide nimekirjas on tüüpilisemad riskid, mis on seotud erinevate tegevusvaldkondadega. Riskid on jagatud plokkideks, et ettevõtte, kes hakkab riskianalüüsi läbi viima, saaks vastavalt oma tegevusvaldkonnale valida valdkondliku ploki ning sealt välja jätta riskiallikad, mis pole nende seisukohast olulised või vastavalt vajadusele lisada riskiallikaid.

Kõik välja toodud riskid pole toimepidevust katkestavad. Toimepidevuse hindamise mõtteks on, et ettevõtte hindab kõigepealt oma riske ning lisaks viib läbi ärimõjude analüüsi, kus hindab, kuidas kõrge ja keskmise riskitasemega riskid mõjutavad nende kriitilisi tegevusi ja ressursse.

Allpool toodud ankeedis on eraldi välja toodud näited ankeedi täpsustusest konkreetsetele valdkondadele.

Poliitilised ja regulatsioonidega seotud riskid

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE T x M ● 1-5 ● 6-11 ● 12-16
	Ebatõenäoline 1	Vähetoenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Eestis poliitilise kriisi puhkemise mõju ettevõttele									
Välispoliitilise kriisi tõttu kaubavahetuse ja piiriületuse katkemine									
Kaubandusembargod									
Lisanduvad bürokraatianõuded ettevõtte tegevusvaldkonnas tegutsemiseks									
Keskkonna- ja kliimapolitiitika uute nõuetega vastavusse viimise kulud (nt rohelepe)									
Korruptsioon järelvalveasutustega suhtlusel									
Ebamõistlikud trahvid									
Põllumajandustootjatele lisaküsimus									
Põllumajanduse investeringutoetuste vähenemine									
Transpordiettevõtetele lisaküsimused									
Korruptsioon tolli ja õiguskaitseorganitega suhtlusel									
Tollivormistuse ja piiriületusega seotud probleemid									
Muud ...									

Looduskeskkonna riskid

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE T x M ● 1-5 ● 6-11 ● 12-16
	Ebatõenäoline 1	Väheterõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Ekstreemsed ilmastikuolud									
Ilmastikuolude kohta lisaküsimused põllumajandustootjate jms ettevõtetele									
Pakane									
Lumikatte puudumine									
Üleujutus									
Põud									
Torm									
Muud ...									

Bioloogilised ja saastumisriskid

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE T x M ● 1-5 ● 6-11 ● 12-16
	Ebatõenäoline 1	Väheterõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Bioloogiliste riskide kohta lisaküsimused põllumajandustootjatele									
Loomataud									
Taimehaigused									
Taimekahjurid									
Geneetiliselt muundatud organismid									
Toorme ja toodete saastumisriskide kohta lisaküsimused toidutööstuse jm tööstusettevõtetele									
Bioloogiline saastumine (bakterid, hallitus jms)									
Keemiline saastumine (puhatusvahendid, kütus jms)									
Füüsikaline saastumine (metalli, klaasi jms)									
Muud ...									

Turvalisus ja julgeolek

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE T x M ● 1-5 ● 6-11 ● 12-16
	Ebatõenäoline 1	Väheterõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Inimvigastustega õnnetused									
Liiklusõnnetused									
Ettevõttesisesed vargused									

Ettevõtte väliste osapoolte poolt korraldatud vargused									
Pettused, valeandmed									
Kallaletungid töötajatele									
Tulekahju									
Keskonnareostus									
Transpordi ja logistika ettevõtetele lisaküsimused									
Pettused, valeandmed, salakaup									
Inimeste smugeldamine									
Autojuhtide puhkealade mittepiisavus või valed asukohad									
Keskonna reostuse kohta lisaküsimused põllumajandus- ja tööstusettevõtetele									
Veereostus									
Õhureostus									
Pinnase reostus									
Muud ...									

Sotsiaalsed riskid

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE T x M ● 1-5 ● 6-11 ● 12-16
	Ebatõenäoline 1	Vähetõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Ettevõtte mainekahju									
Sotsiaalsetest väärtustest tulenevad konfliktid (nt kogukonna vastuseis tegevusele)									
Muud ...									

Ettevõttevälised infrastruktuuri riskid

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE T x M ● 1-5 ● 6-11 ● 12-16
	Ebatõenäoline 1	Vähetõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Elektrikatkestus									
Kütuse tarneraskused									
Maagaasi katkestus									
Sidekatkestus (internet, mobiilside)									
Läbimatud teed									

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE ● T x M ● 1-5 ● 6-11 ● 12-16
	Ebatõenäoline 1	Vähetõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Kütte ja soojusenergia katkestus									
Vee- ja kanalisatsiooniteenuste katkestus									
Küberrünnak									
Muud ...									

Ettevõttesisesed infrastruktuuri riskid

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE ● T x M ● 1-5 ● 6-11 ● 12-16
	Ebatõenäoline 1	Vähetõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Elektrikatkestus									
IKT süsteemi katkestus									
Veesüsteemi katkestus									
Küttesüsteemi katkestus									
Ettevõtte eripärast tulenevalt eripärast süsteemide või seadmete katkestus									
.. tehnoloogia või süsteemi katkestus									
Muud ...									

Toorme ja kauba transpordiriskid

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE ● T x M ● 1-5 ● 6-11 ● 12-16
	Ebatõenäoline 1	Vähetõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Transpordiriskid									
Toorme või kaupade kahjustumine hoiustamisel									
Toorme või kaupade kahjustumine transpordil									
Ebakorrektne kaubainfo									

Majandus- ja finantsriskid

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE T x M 1-5 6-11 12-16
	Ebatõenäoline 1	Vähetõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Materiaalsete sisendite ja teenuste kulude oluline suurenemine									
Tööjõu kulude oluline suurenemine									
Krediidi ja laenude kättesaadavuse vähenemine									
Raskused finantskohustuste täitmisel									
Klientide võlgnevused									
Muud ...									

Spetsiifilised tarneriskid

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE T x M 1-5 6-11 12-16
	Ebatõenäoline 1	Vähetõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Sõltuvus väikesest arvust tarnijatest sisendite hankimisel									
Tarnete hilinemine									
Toorme kadumine turult									
Muud ...									

Nõudlusriskid

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE T x M 1-5 6-11 12-16
	Ebatõenäoline 1	Vähetõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Nõudluse ootamatu suurenemine									
Nõudluse ootamatu vähenemine									
Ettevõtete praeguste kliendi segmentide kadumine									
Turu ostujõu langus									
Kaubandusettevõtetele lisaküsimus									
Ostupaanika									
Muud ...									

Tööjõuriskid

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE T x M 1-5 6-11 12-16
	Ebatõenäoline 1	Vähetõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Töötajate haigestumine									
Kvalifitseeritud tööjõu puudus									
Töötajate ebalojaalsus ja ebaausus									
Täpsustamine valdkondade alusel vastavalt ettevõtte vajadustele									
Kvalifitseeritud tööjõu puudus kontoris									
Kvalifitseeritud tööjõu puudus tootmises									
Transpordi ettevõtetele täpsustus									
Kvalifitseeritud autojuhtide puudus									
Muud ...									

Töökeskkonnaga seotud riskid

Töökeskkonnaga seotud riskide plokk lisati ettevõtetele, kes soovivad eraldi töökeskkonna riskianalüüsi läbi viia. Inimvigastustega õnnetuste kohta on küsimus turvalisuse ja julgeolekuriskide plokkis.

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE T x M 1-5 6-11 12-16
	Ebatõenäoline 1	Vähetõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Müra									
Vibratsioon									
Vale töötemperatuur tööruumides									
Ebapiisav ventilatsioon tööruumides									
Nõuetele mittevastav valgustus tööruumides									
Seadmete kasutusega seotud vigastuste oht (mehaanilised ja elektrilised)									
Tõstukite ja liikuvate masinatega seotud vigastused / õnnetused									
Ohtlike kemikaalide ja ainete kokkupuude									
Valedest töövõtetest tulenevad vigastused (nt raskuste tõstmine)									

Riskid	Riski avaldumise tõenäosus (T)				Avaldunud riski mõju ettevõttele (M)				RISKITASE
	Ebatõenäoline 1	Vähetõenäoline 2	Tõenäoline 3	Väga tõenäoline 4	Ebaoluline 1	Väike 2	Keskmine 3	Tugev 4	
Kõrgustes töötamisega seotud ohud (kukkumised, elektrilöögid, pea ära löömine, juurdepääsu probleemid jms)									
Kukkumise oht ebaühtlastel või märgadel pindadel									
Arvutiga töötamise ohud (silmade ülepinge, sundasend)									
Tööstress									

● T x M
 1-5
● 6-11
● 12-16

Lisa 5.2. Toimepidevuse plaani näidis

Alljärgnev plaan on tehtud ettevõtetele näidiseks. Tabelid kirjeldavad peamist infot, mida ettevõtte tavapäraselt toimepidevuse plaanis välja toovad. Kaldkirjas on toodud täiendavad selgitused ja näited. Ettevõtte eripära ja vajadused määravad, kui üksikasjalikku plaani on mõtet ette valmistada. Ettevõtte saavad plaani kohandada vastavalt oma vajadustele.

Taustinfo

Organisatsiooni nimi	
Organisatsiooni kontaktandmed	
Toimepidevuse plaani muutmise kuupäev	
Toimepidevuse plaani eest vastutav isik	<i>Nimi, ametikoht Võimaliku asendaja nimi</i>
Vastutava isiku kontaktandmed	<i>Telefon, email, aadress/asukoht</i>
Organisatsiooni missioon ja visioon	<i>Kui organisatsioonil on sõnastatud missioon ja visioon</i>
Organisatsiooni lühikirjeldus	
Töötajate arv	

Toimepidevuse plaani kirjeldus

Toimepidevuse plaani eesmärgid	1) 2) ... <i>Mis on põhilised eesmärgid, mida soovitakse toimepidevuse plaaniga saavutada</i> <i>Näiteks:</i> <i>Majandusliku kahju vältimine toodete ja teenuste pakkumise katkestuse tõttu</i> <i>Kriitiliste tegevuste toimepidevuse tagamine asukohas A</i> <i>Elutähtsa teenuse toimepidevuse tagamine vastavalt seadusest tulenevatele nõuetele</i> <i>IT vms tehniliste süsteemide toimimise tagamine</i> <i>Keskkonnakahju vältimine tegevuse katkestuse tõttu</i> <i>Loomade tervise ja heaolu tagamine hädaolukorras</i>
Plaani piiritlus: asukohad, struktuuriüksused, tegevused ja/või süsteemid mille kohta toimepidevuse plaan on koostatud	1) 2) ... <i>Juhul, kui plaan puudutab ainult osasid ettevõtte tegevusi (nt juhul, kui ettevõtte on elutähtsa teenuse pakkuja, siis ainult seda teenust) või tegevusasukohti</i>
Juurdepääs toimepidevuse plaanile	<i>Avalik</i> <i>Organisatsiooni siseseks kasutuseks</i> <i>Juhtkonna, struktuuriüksuste juhtide vms kasutuseks</i>
Toimepidevuse plaani asukoht	<i>Elektroniline asukoht, nt serveris</i> <i>Füüsiline asukoht: aadress, ruum</i> <i>Toimepidevuse plaani puhul on oluline hoida ka selle füüsilist koopiati (nt elektri- ja sidekatkestuse toimumisel)</i>

Toimepidevuse plaaniga seotud muud olulised dokumendid	<i>Nt erinevad riskianalüüsid, kvaliteedi jm juhtimissüsteemiga seotud dokumendid, arengukavad vms</i>
Toimepidevuse plaaniga seotud õppused, koolitused	<i>Juhul, kui ettevõtte on läbi viinud koolitusi, õppusi, siis kirjeldus mille kohta, millal, kuidas ja mis oli nende tulemus, nt kas tuvastati puudujäke, millele toimepidevuse plaan peaks tähelepanu pöörama</i>
Toimepidevuse plaani järgmise läbi vaatuse kuupäev	X.X.202X <i>Soovitav on toimepidevuse plaani läbi vaadata või uuendada üks kord aastas ja kui ettevõttes toimub mingi oluline muutus (asukoha vahetus, tegevuste muutus, varade ja tehnoloogia muutus, oluliste tarnijate vahetus)</i>

Toimepidevuse juhtimise eest vastutajate kirjeldus

Kirjeldus, kes on seotud toimepidevuse tagamisega ja mille eest nad vastutavad ja nende kontaktid.

Suurettevõtte näide

Osapool	Ülesanne/ vastutusvaldkond	Nimi	Ametikoht	Kontakt (email, töötelefon, mobiil, aadress/asukoht)	Asendaja (nimi, kontakt)
1. <i>Toimepidevuse juht</i>	<i>Toimepidevuspoliitika välja töötamine</i>				
2. <i>Toimepidevuse meeskonna liige</i>	<i>Toimepidevuspoliitika ellu rakendamine</i>				
3. <i>Kriisimeeskonna juht</i>	<i>Sündmuse lahendamise korraldamine</i>				
4. <i>Kriisimeeskonna liige</i>	<i>Sündmuse lahendamise rakendamine</i>				
5. <i>Struktuuriüksuse juht</i>	<i>Toimepidevuse meeskonna toetamine Kriisimeeskonna toetamine</i>				
6.				

Väikeettevõtte näide

Osapool	Ülesanne/ vastutusvaldkond	Nimi	Kontakt (email, töötelefon, mobiil, aadress/asukoht)	Asendaja
1. <i>Ettevõtte juht</i>	<i>Toimepidevuse tagamine, katkestuste korral olukorra lahendamise juhtimine</i>			

2. Töötaja A	Ressursside/tegevuse eest vastutamine Juht informeerimine			
3. ...				

Toimepidevuse plaani aktiveerimise tingimused

Kirjeldus, mis olukorras plaani kasutatakse

Näitaja/sündmus	Lävend/tase	Info allikas	Vastutaja
1. Elektrikatkestus	Pikem kui 15-minutiline katkestus Kolme tunnine elektrikatkestus vms	Töötaja Teenuse pakkuja	Kes vastutab otsuse eest plaani rakendada
2. Töötajate haigestumine	Ettevõtte töötajatest pole kohal 25% Tootmisliini operatori puuduse tõttu ei saa läbi mingit tegevust, mis katkestab ülejäänud tootmisprotsessi	Töötaja Struktuuriüksuse juht	
3. Toorme A tarnete katkemine	Sisendite laovarude maht on langenud tasemele A Tarnija teatab, et ei suuda tellimust täita	Töötaja Tarnija	
4. Õnnetuse toimumine	Tootmisüksuses toimus inimohvritega õnnetus	Töötajad Struktuuriüksuse juht	
5. ...			

Teavitustegevused plaani aktiveerimisel

Teavitustegevuste eest vastutaja	Nt ettevõtte juht Töötaja Kommunikatsioonijuht
Vastutaja kontaktandmed	Telefon, email, aadress/asukoht
Kommunikatsiooni meeskond	Nimed, kontaktid

Teavituskohustus

Kirjeldus, keda peab teavitama ja kes ettevõttes vastutab nende tegevuste eest

Organisatsioonised osapooled	Kontaktandmed	Millise sündmuse korral	Millist infot on vaja edastada	Mis hetkel	Mil viisil	Vastutaja
1. Ettevõtte juht		Sündmuste nimikiri, millest seda osapoolt peaks teavitama	Millist tüüpi sündmus, keda ja mis tegevusi see puudutab, kes on kohepeal, millal sündmus algas		Helistamine, email, elektri ja side katkestuse korral kohale minek	Kes vastutab, et see info jõuks selle osapooleni

2. Struktuuriüksuse juht		<i>Nt töötaja haigestumine, mistõttu tegevust ei saa läbi viia</i>	<i>Millised töötajad on puudu, kes on olemas, mis alategevusi ei saa läbi viia</i>	<i>Nt pool tundi peale vahetuse algust</i>	<i>Helistamine</i>	<i>Töötaja A Vahetuse vanem</i>
3. Toimepidevuse/riskijuht						
4. Kommunikatsiooni meeskond						
5. Töötajaid						
Organisatsiooni välised osapooled						
1. Järelevalveasutus						
2. Tarnijad						
3. Kliendid						
4. Muud ettevõtted, organisatsioonid						
5. Kohalik omavalitsus						
6. Päästeteenistus						
7. Töötajate perekonnaliikmed						
8. Piirkonna elanikud	<i>Läbi kohaliku meedia, KOV, sotsiaalmeedia teavitamine</i>					
9. Laiem avalikkus	<i>Läbi kohaliku meedia, KOV, sotsiaalmeedia teavitamine</i>					
10. ...						

Toimepidevuse jaoks olulised tegevused ja ressursid

Kriitiliste tegevuste nimekiri

Mis on ettevõtte jaoks olulised tegevused ja nende prioriteetsus (ärimõtjude analüüsil kogutud info). Prioriteetsuse all on mõeldud, mis järjekorras peaks tegevused taastama (nt 1- kõige pealt)

Kriitiline tegevus	Tegevuse kirjeldus	Asukoht	Vastutaja	Katkestuse maksimaalne lubatud kestvus	Nõutav taasteaeg	Prioriteetsus	Võtmeisikud/tööjõu vajadus
1. tegevus							
2. tegevus							
...							

<i>Nt toodete ladustamine</i>	<i>Laos A sobivate ladustamistingimuste tagamine, et tooted ei rikneks</i>	<i>Asukoht A</i>	<i>Ettevõtte juht Töötaja A Laovanem</i>	<i>2 päeva</i>	<i>1 päev</i>	<i>1</i>	<i>Laovanem/ 1 töötaja</i>
<i>Pakendamise</i>	<i>Pakkimismasina opereerimine, et ettevõtte saaks tellimusi täita</i>	<i>Asukoht A</i>	<i>Töötaja A</i>	<i>3 päeva</i>	<i>1 päev</i>	<i>2</i>	<i>2 töötajat</i>

Ettevõtte ressursside kirjeldus

Mis on ettevõtte jaoks olulised ressursid (ärimõjude analüüsil kogutud info)

Ressursid	Kirjeldus	Asukoht	Vastutaja
1. ressurss			
2. ressurss			
<i>Nt elekter</i>	<i>Vajalik kõikide tegevuste läbi viimiseks. Ettevõtte sõltub elektri võrguteenuse toimimisest</i>	<i>Tootmishoone A</i>	<i>Töötaja/ametikoht, kes vastutab, et ettevõtte sees elektrisüsteem toimiks</i>

Kriitiliste tegevuste ja ressursside ristsõltuvused:

Kriitiline tegevus	Ressurss	Sõltuvuse olulisus	Vajalike ressursside tase, et tegevust hoida ettenähtud tasemel	Prioriteetsus ressursside jaotamisel
1. tegevus		<i>Kui võrd sõltub see tegevus sellest ressursist (nt sõltuvus on kriitiline kui tegevus ei saa ilma selleta toimuda)</i>		<i>Iga ressursi puhul, mis järjekorras neid tegevusteks kasutada. Kõik ressursid ei pruugi olla tegevustele jaotatavad.</i>
2. tegevus				
3. tegevus				
...				
<i>Nt ladustamine</i>	<i>Elekter</i>	<i>Kriitiline</i>	<i>Elektrisüsteem toimib</i>	<i>1</i>
<i>Pakendamine</i>	<i>Elekter</i>	<i>Kriitiline</i>	<i>Elektrisüsteem toimib</i>	<i>2</i>

Toimepidevuse taastamise strateegiad

Toimepidevuse taastamise strateegiate all on mõeldud lahendusi, mida sündmuse käigus läbi viiakse, et tegevus täielikult või osaliselt taastada või kahju vähendada.

Toimepidevuse taastamiseks planeeritud tegevuste ja ressursside omavahelised sõltuvused

Meede/kirjeldus	Kirjeldus	Tegevuse toimumiseks vajalikud ressursid	Sõltuvus teistest tegevustest	Vastutaja
1. tegevus				
2. tegevus				
...				
Nt toodete laovarude vähendamine kiirmüügiga	Elektrikatketuse tõttu on oht toodete rikkemiseks. Ettevõtte soovib võimalikku kahju vähendada ja pakitud toodangut võimalikult kiiresti ja odavalt müüa	Mobiilside Internet Töötajad Kütus	Müük Transport	Ettevõtte juht Töötaja A/ametikoht
Nt teenuse osaline taastamine	Elektrikatkestuse korral vee-ettevõtte taastab vee- ja kanalisatsiooniteenuse ajutiselt prioriteetsetele tarbijatele viies pumbajaama generaatori	Mobiilside Internet Töötajad Kütus	Info Transport	Avariimeeskonna juht
Tehnilised lahendused tegevuste muul viisil läbi viimiseks	Põllumajandustootja ei saa oma lüpsisüsteemi elektrikatkestuse korral kasutada ning kasutab alternatiivina kannulüpsi kasutades selles traktoriga vaakumi tekitamist	Kütus Töötajad	Tehnika	Töötaja
Alternatiivse asukoha kasutamine	Ettevõtte ei saa saabuvate sisendite tarnet vastu võtta ja selle tühistamine pole võimalik. Ettevõtte suunab need ümber mõnda teise asukohta (ettevõtte enda või renditud pinnale)	Mobiilside Internet Töötajad Kütus	Transport Sobiva asukoha olemasolu	Ettevõtte juht Töötaja
Ressursside ümberkorraldus	Teatud pakendite tarnete katkemise tõttu ettevõtte toodab olemasolevast toormest alternatiivseid tooteid, mille jaoks saab kasutada muid olemasolevaid pakendeid	Alternatiivsed sisendid Elekter, töötajad jms tavapärastel tootmiseks vajalikud ressursid	Tehnika	Ettevõtte juht Töötaja

Toimepidevuse taastamise protseduurid

Sündmus: nt elektrikatkestus

	Kirjeldus	Vajalikud ressursid	Vastutaja	Tegevuse läbi viimise aeg
1. tegevus				
2. tegevus				
...				
Elektrikatkestuse põhjuse hindamine (ettevõtte sees)	Liitumiskilbi kontrollimine	-	Töötaja A/ametikoht	Koheselt
Elektrikatkestuse põhjuse hindamine (ettevõttest väljas)	Teenusepakkujale katkestusest teada andmine ja info küsimine	Side	Töötaja A/ametikoht	Koheselt kui on tuvastatud, et põhjus pole ettevõtte enda elektrisüsteemis
Alternatiivne elektritoide kriitiliste tegevuse jaoks	Ettevõtte kasutab oma generaatorit Ettevõtte rendib generaatori	Kütus Generaatori või selle rentimisvõimaluse olemasolu Rentimiseks side ja finantsvahendite olemasolu	Ettevõtte juht Töötaja A/ametikoht	Koheselt, kui on selgunud, et katkestus on pikem kui ettevõtte poolt seatud nõutav taasteaeg Koheselt, kui selgub, et katkestuse pikkus on ebaselge
Ettevõtte sees rikke parandamine	Kui selgub, et katkestuse põhjus on ettevõtte enda süsteemis, selle põhjuse eemaldamine ja kahju parandamine kas ettevõtte töötajate poolt, teenust sisse ostes või seadet asendades	Teadmised Teenuse või toote pakkuja olemasolu Side Finantsvahendid	Ettevõtte juht Töötaja A/ametikoht	Koheselt kui on tuvastatud, et põhjus on ettevõtte enda elektrisüsteemis Lähtudes nõutavast taasteajast

Toimepidevuse plaani deaktiveerimise protseduurid

Taastetaseme hindamine- mis tasemel peab tegevus toimima, et pöörduda tagasi tavapärase tegevuste juurde

	Taastetaseme/lävend deaktiveerimiseks	plaani	Vajalike ressursside kättesaadavus	Vastutaja
1. Kriitilise tegevuse/ressurssi 1 toimepidevuse taseme hindamine				
2. Kriitilise tegevuse 2 toimepidevuse taseme hindamine				
3. Mitte kriitilise tegevuse 1 taastamine				

4. <i>Mitte kriitilise tegevuse 2 taastamine</i>			
5. <i>Kriisimeeskonna laialisaatmine</i>			
6. <i>Osapoolte teavitamine</i>			
7. <i>Tegevuste taastamisülesannete jaotus struktuuriüksustele</i>			
...			
<i>Nt kriitilise tegevuse kontrollimine: elektri võrguteenus on taastatud</i>	<i>Elektri võrguteenus toimib</i>	<i>Info</i>	<i>Ettevõtte juht Töötaja/ametikoht</i>
<i>Kriitiliste tegevuste kontroll 2: Peamiste tehniliste süsteemide taas käivitamine ja toimimise kontroll</i>	<i>Tehnilised süsteemid (nt lüpsisüsteem, veesüsteem, IT süsteem, tootmisliinid) toimivad tavapäraselt</i>	<i>Elekter Teadmised Tööjõud Tehniline tugi väliselt partnerilt</i>	<i>Töötaja A/ametikoht</i>
<i>Mittekriitilise tegevuse taastamine</i>	<i>Kriitiline tegevus on täielikult taastatud Kriitiline tegevus on toimib kokku lepitud mahus (nt X % sellest on taastatud)</i>	<i>Kriitiliste tegevuste taastamise järgselt on ettevõttel ressursse, et taastada muud tegevused, nt tööjõudu ümber suunata mittekriitilise tegevuse taastamisele</i>	<i>Ettevõtte juht Töötaja/ametikoht</i>

Oluline kontaktinfo toimepidevuse taastamise jaoks

Info	Info kirjeldus	Asukoht/vorm	Vastutaja	Kontakt
1. Töötajate kontaktid	<i>Töötajate kontaktandmed: nimi, ametikoht, telefon, aadress. Oluline võib olla ka pereliikme või lähedase inimese kontakt hädaolukorraks.</i>	<i>Kus see info asub (elektrooniliselt, füüsiliselt)</i>	<i>Kes ettevõttes selle info eest vastutab</i>	<i>Vastutaja kontaktandmed</i>
2. Tarnijate kontaktid	<i>Tarnijate nimed, sisendite tüüp, kontaktandmed</i>			
3. Muude osapoolte kontaktid	<i>Kliendid, järelevalveasutused, päästeamet, KOV, meedia kontaktid</i>			
4. IT andmete varundus	<i>Millist infot varundatakse, kui tihti, tehniline kirjeldus</i>	<i>Kus varundatavat infot hoitakse</i>		
5. ..				

Töötajate kontaktide nimekiri

Eesnimi	Perekonnanimi	Ametikoht	Vastutusvaldkond	Telefon	Email	Aadress	Perekonnaliikme/lähedase isiku kontakt hädalukorras (nimi, telefon, seos töötajaga)
			<i>Juhul, kui isikul on roll toimepidevuse tagamisel</i>				

Tarnijate kontaktide nimekiri

Ettevõtte nimi	Ressurss/teenus	Kontaktisik	Telefon	Email	Aadress	Kontaktisik

Muude oluliste osapoolte kontaktide nimekiri

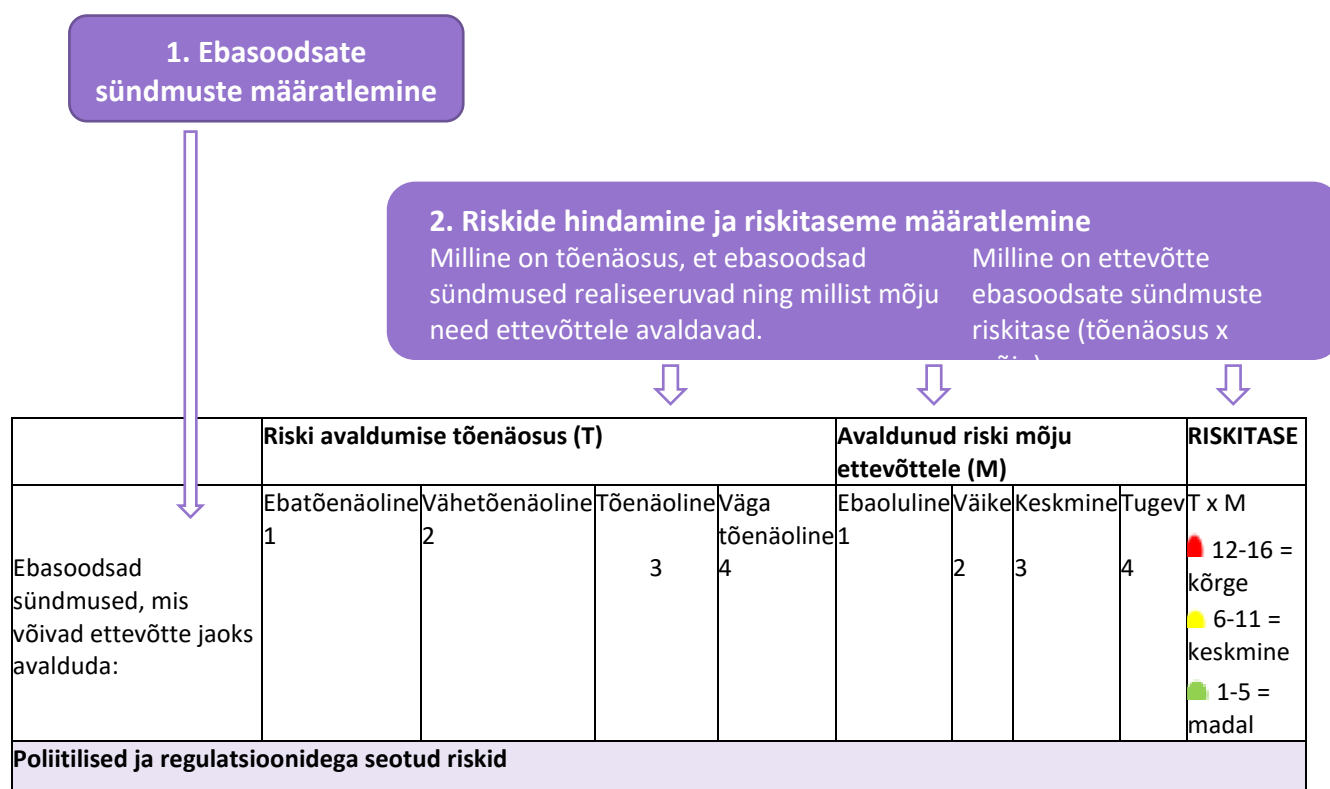
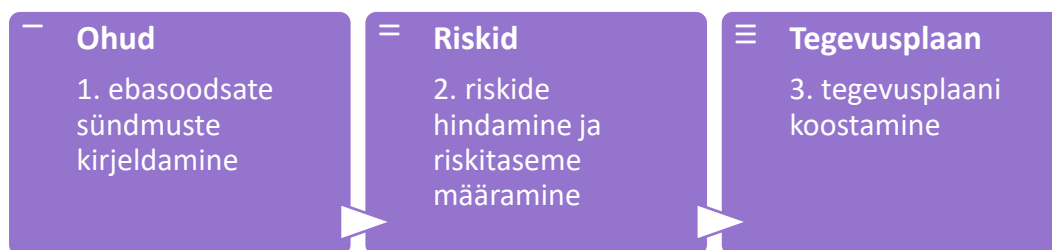
Organisatsioon	Roll/põhjus, miks on oluline osapool	Kontaktisik	Telefon	Email	Aadress	Kontaktisik

Lisa 5.3. Toimepidevuse hindamise lühijuhised

Käesolevad lühijuhised on välja töötatud uuringu „Varustuskindluse tagamine toidu, esmatarbekaupade, isikukaitsevahendite ja vee tarneahelas Eestis“ käigus ning sisaldavad ettevõtetel mõeldud tööriista oma toimepidevuse hindamiseks. **Toimepidevus on ettevõtte võime reageerida ebasoodsatele sündmustele ning toimida ebasoodsate sündmuste ajal ja selle järgselt.**

Toimepidevuse tagamine on oluline, et saavutada ettevõttes püstitatud eesmärged.

Toimepidevuse tagamiseks määratleb ettevõtte, millised ebasoodsad sündmused võivad tekkida, hindab nende avaldumise võimalikku tõenäosust ja mõju ettevõttele ning koostab riskide maandamiseks tegevusplaani:



Eestis poliitilise kriisi puhkemise mõju ettevõttele									
Välispoliitilise kriisi tõttu kaubavahetuse ja piiriületuse katkemine									
Kaubandusembargod									
Lisanduvad bürokraatianõuded ettevõtte tegevusvaldkonnas tegutsemiseks									
Keskkonna- ja kliimapoliiitika uute nõuetega vastavusse viimise kulud (nt rohelepe)									
Korruptsioon järelvalveasutustega suhtlusel									
Ebamõistlikud trahvid									
Muu ...									
Looduskeskkonnast tulenevad riskid									
Pakane									
Lumikatte puudumine									
Üleujutus									
Põud									
Torm									
Muu ...									
Bioloogilised ja saastumisriskid									
Loomataud									
Taimehaigused									
Taimekahjurid									
Geneetiliselt muundatud organismid									
Bioloogiline saastumine (bakterid, hallitus jms)									
Keemiline saastumine (puhatusvahendid, kütus jms)									
Füüsikaline saastumine (metalli, klaasi jms)									
Muu ...									
Turvalisus- ja julgeolekuriskid									

Inimvigastustega õnnetused									
Liiklusõnnetused									
Ettevõttesisesed vargused									
Ettevõtte väliste osapoolte poolt korraldatud vargused									
Pettused, valeandmed									
Kallaletungid töötajatele									
Tulekahju									
Keskonnareostus									
Muu ...									
Sotsiaalsed riskid									
Ettevõtte mainekahju									
Sotsiaalsetest väärtustest tulenevad konfliktid (nt kogukonna vastuseis tegevusele)									
Muu ...									
Ettevõttevälised infrastruktuuririskid									
Elektrikatkestus									
Kütuse tarneraskused									
Maagaasi katkestus									
Sidekatkestus (internet, mobiilside)									
Läbimatud teed									
Kütte ja soojusenergia katkestus									
Vee- ja kanalisatsiooniteenuse katkestus									
Küberrünnak									
Muu ...									
Ettevõttesisesed infrastruktuuririskid									
Elektrikatkestus									
IKT süsteemi katkestus									
Veesüsteemi katkestus									
Küttesüsteemi katkestus									
Tootmistehnoloogia- või süsteemi katkestus									
Muu ...									
Toorme ja kauba transpordiriskid									

Toorme või kaupade kahjustumine hoiustamisel										
Toorme või kaupade kahjustumine transpordil										
Ebakorrektne kaubainfo										
Muud ...										
Majandus- ja finantsriskid										
Materiaalsete sisendite ja teenuste kulude oluline suurenemine										
Tööjõu kulude oluline suurenemine										
Krediidi ja laenude kättesaadavuse vähenemine										
Raskused finantskohustuste täitmisel										
Klientide võlgnevused										
Muud ...										
Tarneriskid										
Sõltuvus väikesest arvust tarnijatest sisendite hankimisel										
Tarnete hilinemine										
Toorme kadumine turult										
Muud ..										
Nõudluseriskid										
Nõudluse ootamatu suurenemine										
Nõudluse ootamatu vähenemine										
Ettevõtete praeguste kliendi segmentide kadumine										
Turu ostujõu langus										
Muud ...										
Tööjõuriskid										
Töötajate haigestumine										
Kvalifitseeritud tööjõu puudus										
Töötajate ebalojaalsus ja ebaausus										

Muud ...									
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--



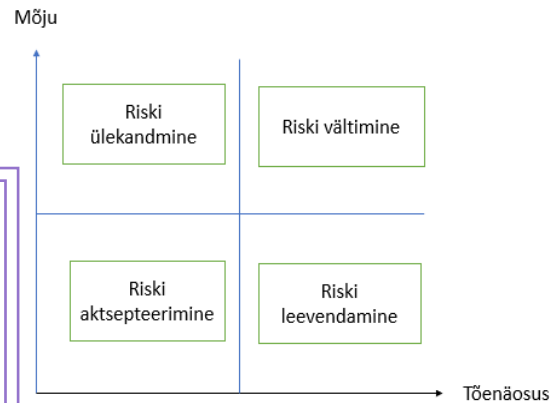
Millised riskid millistele riskitasemetele asetuvad



mõju		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	skoor
tugev	4	skoor=1-5 madal riskitase				skoor=6-11 keskmise riskitase				skoor=12-16 kõrge riskitase								16
	3																	15
	2					14												
	1					13												
keskmise	3	skoor=1-5 madal riskitase				skoor=6-11 keskmise riskitase				skoor=12-16 kõrge riskitase								12
	2																	11
	1					10												
	1					9												
väike	2	skoor=1-5 madal riskitase				skoor=6-11 keskmise riskitase				skoor=12-16 kõrge riskitase								8
	1																	7
	1					6												
	1					5												
ebaoluline	1	skoor=1-5 madal riskitase				skoor=6-11 keskmise riskitase				skoor=12-16 kõrge riskitase								4
	1																	3
	1					2												
	1					1												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
		1 eba- tõenäoline		2 vähe- tõenäoline				3 tõenäoline				4 väga tõenäoline				tõenäosus		

3. Tegevusplaani koostamine

Otsustada strateegia:	Enamlevinud meetmed
Riski aktsepteerimine	Riski omaksvõtmine ja selle tolereerimine (ettevõtte ei tee midagi)
Riski ülekandmine	Riski andmine kolmandale osapoolle: - (Peamiselt vara) kindlustamine - Alltöövõtja kasutamine
Riski leevendamine	Riski tõenäosuse ja võimalike mõjude vähendamine, sh: - kontrollitegevus (nt üksikasjalik siseregulatsioon, vajalike kordade kehtestamine, turvameetmete kehtestamine, jms) - riski jagamine (nt teiste ettevõtetega riski jagamine, sh lepingute tegemine, sanktsioonide kehtestamine jms) - tegevusplaanid riski realiseerumise jaoks (protseduurid, meetmed, kuidas reageerida; alternatiivsetesse asukohtadesse ümber kolimine; tegevuste vähendatud mahus jätkamise plaanid; klientide prioritseerimine) - lisaressursside hoidmine (varude suurendamine; tehniliste süsteemide dubleerimine jms)
Riski vältimine	Ebainkindla tulemusena riskantse tegevuse vabatahtlik vältimine või riskantse tegevuse vältimine



Tegevusplaan riskide maandamiseks ja toimepidevuse tagamiseks

Risk	Riski kirjeldus ja selle tekkepõhjused	Tegevusplaan riski maandamiseks	Vastutaja
Näiteks Oluliste sisendite tarnekindlus	Tarned hilinevad või ei ole kvaliteetselt teostatud. Põhjus – puudub tarneprotsess, puuduvad tarnijate valiku kriteeriumid ja alternatiivsed tarnijad	1. Kirjeldada ettevõtte ostuprotsess, formuleerida ostuga seotud põhimõtted, tarnijate valiku kriteeriumid jms 2. Mitmekesistada tarnijate nimekirja ja kokku panne nimekiri alternatiivsetest tarnijatest	Ostude eest vastutav töötaja

<i>Tööjõu puudus</i>	<p>1. Tööjõudu põhiprotsessis napib. Põhjus – tööjõuturul ei ole piisavalt või ei ole üldse ettevõttele vajaliku kvalifikatsiooniga tööjõudu; ettevõtte palgapoliitika ei motiveeri kvalifitseeritud personali värbamist jne.</p> <p>2. Tööjõu voolavus kõrge. Põhjus – eeldatav põhjus on ettevõtte palgapoliitika ja/või mitteatraktiivne valdkond/ametikoht. Täpseid põhjuseid ei ole uuritud. jne.</p> <p>3. Töötajate haigestumise tõttu ei suudeta ettevõtte jaoks kriitilisi tegevusi läbi viia</p>	<p>1. Personalistrateegia -ja poliitika arendamine/väljatöötamine; palgapoliitika läbi vaatamine.</p> <p>2. Selgitada välja tööjõuvoolavuse põhjused ja kasutada tulemusi sisendina personalipoliitika arendamisel/väljatöötamisel ning konkreetsetel parendustegevuste kavandamisel</p> <p>3. Hinnata olemasolevate töötajate oskusi, teha plaan, kes keda asendab ning vajadusel töötajaid koolitada</p>	<i>Tootmisjuht või personalijuht</i>
<i>Elektri katkestus</i>	<i>Ettevõttevälise elektrikatkestuse tõttu ei tööta ettevõtte muud tehnilised ja IKT süsteemid</i>	<p>1. Generaatori ost</p> <p>2. Info kogumine generaatori rentimise võimaluste kohta elektrikatkestuse olukorras</p> <p>3. UPS süsteemid IKT ja andmete varundamiseks</p>	<i>Tootmisjuht</i>