

## **Pk-yrityksen jatkuvuussuunnittelu**

10. Turvallisuusjohdon  
koulutusohjelma  
Teknillinen korkeakoulu  
Koulutuskeskus Dipoli Tutkielma  
02.02.2010  
Juha Mustonen

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	KESKEISIMMÄT KÄSITTEET.....	4
3	TEORIATAUSTA/VIITEKEHYS.....	5
3.1	Jatkuvuussuunnittelu.....	5
3.1.1	Jatkuvuussuunnittelun historia.....	6
3.2	Jatkuvuussuunnittelu osana yritysturvallisuutta ja riskienhallintaa.....	7
3.2.1	Riskien hallinnan merkittävyys jatkuvuussuunnittelussa.....	8
3.3	Jatkuvuussuunnitelma uusi ilmiö Suomalaisten yritysten keskuudessa.....	9
4	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUS.....	10
5	MATERIAALINHANKINTA.....	11
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	11
5.2	Aineiston käsittelytapa.....	12
6	JATKUVUUSSUUNNITTELU MALLIT.....	13
6.1	Laurea malli.....	13
6.2	Salmisen malli.....	15
6.3	Pelastussuunnitelma malli.....	18
6.4	Kansainväliset mallit.....	19
6.4.1	Elliottin, Swartzin sekä Herbanen malli.....	19
6.4.2	ARGUS.....	22
6.5	Standardien mukainen jatkuvuussuunnittelu.....	23
7	OMA MALLI.....	24
7.1	Suunnitelmien kohdentuminen.....	27
7.2	Dokumentoinnista suunnitelmaksi.....	28
7.3	Jatkuvuussuunnitteluprosessi.....	28
7.3.1	Tunnistaminen.....	29
7.3.2	Määrittely.....	31
7.3.3	Varautuminen.....	31
7.3.4	Ohjeet.....	31
7.3.5	Kouluttaminen ja harjoittelu.....	31
7.3.6	Pelastussuunnitelma.....	32

7.3.7 Tilanteen hallinta .....	34
7.3.8 Toipuminen.....	37
7.3.9 Päivittäminen.....	37
7.4 Suunnitelman sisältö.....	37
8 YHTEENVETO.....	40
LÄHTEET.....	42
Kaaviot.....	44

## 1 JOHDANTO

Huolimatta kaikista suojaustoimenpiteistä voi yrityselämässä joskus käydä niin, että jokin ei toivottu tapahtuma toteutuu ja toteutuessaan aiheuttaa yrityksen toiminnan väliaikaisen estymisen tai huonoimmissa tilanteissa jopa lopullisen loppumisen. Riski jota on pidetty epätodennäköisenä, toteutuukin yllättäen tai sitten yrityksen suojaus toimenpiteet pettävät jollain osa-alueella tai osoittautuvat riittämättömiksi. Joskus vain voi lähistöllä sijaitsevalle toiselle toimijalle tapahtua jotain, mikä estää pääsyn jopa useamman päivän ajaksi yrityksen toimitiloihin. Yritys itse ei voi vaikuttaa toisen toimijan varautumiseen. On hyvä ottaa myös huomioon, että joskus riskit toteutuvat ja niihin pitää osata silloin reagoida. Yrityksen kannattaa varautua toiminnan jatkuvuutta uhkaaviin kriiseihin hyvissä ajoin ja laatia yrityksen jatkuvuussuunnitelma.

## 2 KESKEISIMMÄT KÄSITTEET

Tässä luvussa käsittelen tutkielman keskeisiä käsitteitä Jatkuvuus suunnittelu ja tilanteiden hallinta. Tämä käsite on ensisijaisesti se, joka ohjasi tutkielman kirjoittamista. Käsite on pyritty määrittelemään lähteistä, joiden käyttäminen on keskeistä suunniteltaessa yritykseen jatkuvuussuunnittelu prosessia kyseisen tutkielman avulla.

Karjalainen (2008) kuvaa opinnäytetyössään jatkuvuussuunnittelua seuraavasti viitaten Elliot Business Continuity Management: A crisis management approach (2002) Elliott, Swartz ja Herbane. ”*Jatkuvuussuunnittelu on suunnittelua joka tunnistaa organisaation altistumisen sisäisille ja ulkoisille uhkille, suunnittelua joka yhdistää pehmeät ja kovat hyödykkeet (assets) varmistaakseen tehokkaasti ennaltaehkäisyn ja toipumisen säilyttäen samalla sekä organisaation kilpailuedun että arvojärjestelmän tinkimättömyyden*”. Tämä määritelmä jatkuvuussuunnittelusta laajentaa menneiden vuosikymmenten mukaista jatkuvuussuunnittelun ajatusmallia lähestymällä jatkuvuussuunnittelua kriisienhallinnan näkökulmasta. Elliottin yms. mukaan toipumissuunnittelu (disaster recovery planning) on jatkuvuussuunnittelun (business continuity planning) edeltäjä. Jatkuvuussuunnittelun erottaa toipumissuunnittelusta ennen kaikkea se, että jatkuvuussuunnittelussa painottuvat sekä ennaltaehkäisy että toipuminen (Karjalainen 2008)

Tilanteiden hallinta tarkoittaa tässä tutkimuksessa päätösten tekemistä poikkeuksellisissa tilanteissa ja päätösten tekemistä poikkeuksellisista asioista. Tilanteiden johtaminen tulisi määritellä yrityksessä siten, että tapauskohtaista harkintaa käyttäen päätöksien tekemiseen osallistuu ainoastaan ne jotka ovat osallisina tapahtumassa normaalin johtovastuun puitteissa. Kuvaavan termin kehittämisen tutkimukseen oli varsin haastavaa, koska englanninkielessä käytetään yleisesti termiä crisis management team joka ottaa vastuun tilanteissa jotka ovat normaalista poikkeavia. Lähteistä löytyi useita vastaavia termejä kyseiselle toiminnolle kuten; Poikkeavien tilanteiden johtoryhmä, Kriisitilanteiden johtoryhmä, Eriyistilanteiden johtoryhmä ja Poikkeavien tilanteiden johtoryhmä. Kaikki edellä esitellyt termit ovat käyttökelpoisia asiayhteyksissään. Jotta tutkimuksessa ei lähdettäisi muokkaamaan ajatuksia viranomaistoiminnan ja heidän varautumisen suuntaan on tässä tutkimuksessa käytetty neutraalia termiä Tilanteiden hallintaryhmä.

### 3 TEORIATAUSTA/VIITEKEHYS

#### 3.1 Jatkuvuussuunnittelu

Jatkuvuussuunnittelun tavoitteena on turvata yrityksen liiketoiminnan nopea käynnistäminen häiriöiden ja poikkeavien tilanteiden jälkeen ja vähentää niistä aiheutuvia haitallisia vaikutuksia yritykselle. (Keskuskauppakamari ja Helsingin seudun kauppakamari. Yritysten rikosturvallisuus 2008.) Suomen rahoitustarkastus kuvaa jatkuvuussuunnittelun tarkoitusta varautumiseksi jo ennalta mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Hyvällä suunnittelulla yritys pyrkii varmistamaan, että se pystyy jatkamaan toimintojaan mahdollisimman pienin menetyksin ja täyttämään velvoitteensa, vaikka sen toiminta häiriintyisi jonkin sisäisen tai ulkopuolisen tapahtuman takia. Toimintaa häiritsevä tapahtuma voi olla tietojärjestelmien häiriöiden lisäksi esimerkiksi inhimillinen virhe, väärinkäytös, tietoliikennekatkos, sähkökatkos, tulipalo, vesivahinko, toimitilojen osittainen tai täydellinen tuhoutuminen tai avainhenkilöiden menetys. Jos häiriöihin ei ole varauduttu ennalta, ne voivat aiheuttaa merkittäviä katkoksia yrityksen toiminnassa, taloudellisia tappioita ja pahimmassa tapauksessa koko yrityksen toiminta voi loppua.

Karjalainen (2008) kuvaa jatkuvuussuunnittelun muovautumista Fischeriin ja Greeniin (2004) viitaten turvallisuuden käsitettä (concept) joka on kehittynyt vaiheittain läpi länsimaisen sivilisaation historian, ja siihen ovat vaikuttaneet useat institutionaaliset ja kulttuuriset tapahtumaketjut. Turvallisuuden kehitykseen historiallisessa mittakaavassa ovat vaikuttaneet yhteiskunnan muutokset mukaan lukien sosiaalisten rakenteiden sekä taloudellisten olojen muutokset, tulkinnat siitä mitä on laki ja mikä on rikollista sekä yhteiskunnan moraalien muutokset (Fischer & Green 2004, 21). Yhteiskunnallinen turvallisuus ja siihen liittyvät tekijät ovat kehittyneet kauan ennen jatkuvuussuunnittelumallien syntymistä, mutta ne ovat olleet perusta sille kehitykselle joka on johtanut lopulta myös jatkuvuussuunnitelmien kehittämiseen. Toisin sanoen yhteiskunnallinen kehitys ja sitä kautta yhteiskunnallinen turvallisuusympäristö sekä organisaatioiden turvallisuuskulttuuri ovat kehittyneet siihen pisteeseen, että organisaatioissa nousee esille tarve jatkuvuussuunnittelulle.

Jatkuvuussuunnittelulla varaudutaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin kuten tietojen tai toimitilojen osittaiseen tai täydelliseen tuhoutumiseen tai avainhenkilöiden yllättävään menettämiseen. Jos riskeihin ei ole varauduttu ennalta, voivat ne aiheuttaa merkittäviä taloudellisia vahinkoja ja uhata yrityksen toiminnan jatkumista. Toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa keskeisessä asemassa ovat luotettavat yhteistyökumppanit, järjestelmien varmentaminen ja varajärjestelmät. (Keskuskaupakamari ja Helsingin seudun kaupakamari. Yritysten rikosturvallisuus 2008.)

### 3.1.1 Jatkuvuussuunnittelun historia

Jatkuvuussuunnittelu on kehittynyt alun perin tarpeesta varmistaa automaattiset tietojenkäsittelyjärjestelmät ja – tilat. Elliottin ym. (2002) mukaan jatkuvuussuunnittelu on menneinä vuosikymmeninä (1970-luvulta lähtien) keskittynyt lähinnä tietojärjestelmiin ja niiden suojaukseen. Tietojärjestelmistä jatkuvuussuunnittelu on laajentunut käsittelemään kahden viime vuosikymmenen aikana laajempia kokonaisuuksia mukaan lukien toimitilojen- sekä maineen hallintaan liittyviä asioita: Näkökulmien laajentuminen heijastaa Elliottin ym. mukaan toiminnan taustalla olevaa oletusta siitä, että suuret onnettomuudet tai liiketoiminnan häiriöt ovat luonnollinen osa toimintaa, pitäen sisällään niin inhimillisen kuin teknisenkin puolen (Karjalainen 2008).

Edellä mainittu näkökulma on kehittynyt osaltaan jo aiemmin kriisien hallintaa (crisis management) käsittelevissä tutkimuksissa ja teoksissa. Kriisienhallinta on ollut Elliottin ym. mukaan edeltäjä jatkuvuussuunnittelulle (Elliott ym. 2002, 3). Menneiden vuosikymmenien jatkuvuussuunnitteluajattelu painottuu siis tietojärjestelmien varmistukseen. Elliott ym. laajentavat osaltaan tätä ajattelumallia tuomalla jatkuvuussuunnitteluun elementtejä kriisienhallinnan teoriasta (Karjalainen 2008).

Elliottin ym. (2002) mukaan kolmelle edelliselle vuosikymmenelle 70- luvulta 90- luvulle voidaan hahmottaa jatkuvuussuunnittelun kehitysvaiheet, erilaisten painopisteiden vaihdellessa eri vuosikymmeninä. Painopisteiden muutoksia tarkasteltaessa täytyy muistaa, että tarkastelussa oleva näkökulma on ilmaantunut käyttöön kyseiselle ajankohtana ja on sille ominainen. Kyseiset näkökulmat eivät kuitenkaan ole rajoittuneet ainoastaan seuraavassa kappaleessa esitellyille vuosikymmenille, vaan ne ovat ennemmin limittyneet yhteen ajattelutapojen monipuolistuessa vallitsevan ajattelutavan ollessa hallitseva näkökulma (Elliott ym. 2002, 10–11.) Jatkuvuussuunnittelun painopisteiden kehityksessä oleellista on näkökulman avartuminen pelkästä tietojärjestelmäpainotteisuudesta laajempiin kokonaisuuksiin (Karjalainen 2008).

### 3.2 Jatkuvuussuunnittelu osana yritysturvallisuutta ja riskienhallintaa

Jatkuvuussuunnittelu on tärkeä osa yritysturvallisuustoimintaa ja turvallisuustoiminnan tulee taas olla luonnollinen osa organisaation johtamista. Tätä kautta johdon tulisi olla sitoutunut yrityksen sisäiseen turvallisuustoimintaan. Yritysturvallisuus tarkoittaa Miettisen (2002) mukaan turvallisuuden eri osa-alueiden kokonaisvaltaista hallintaa. Sen avulla yritys pyrkii varmistamaan liiketoimintansa häiriöttömän päivittäisen jatkumisen suojaamalla henkilöstöä, asiakkaita, muita mahdollisia sidosryhmiä, tietoja, omaisuutta ja toimintaympäristöä vahingoilta, väärinkäytöiltä ja rikolliselta toiminnalta. Miettinen korostaakin, että yritysturvallisuusasiat tulee ottaa huomioon yrityksen jokaisessa toimintaprosessissa ja niiden kaikissa vaiheissa. Yritysturvallisuus onkin nähtävä osana yrityksen tuloksentekeä ja johtamista.

Yhtymä kohtia kuvaa rahoitustarkastuksen Koponen, M (2003) seuraavasti, koska jatkuvuussuunnittelulla on vahvat yhtymäkohdat riskienhallintaan ja yritysturvallisuuteen, jatkuvuussuunnitteluprosessi on usein joko yrityksen riskienhallinta-, tietoturvallisuus- tai turvallisuusyksikön vastuulla. Joskus jatkuvuussuunnitteluprosessi on tietojenkäsittelytoiminnon vastuulla. Tällöin on vaarana kuitenkin se, että jatkuvuussuunnittelu nähdään vain tietoteknisen jatkuvuuden ylläpitämisenä.

Johdon osuutta yrityksen sisäisessä turvallisuustoiminnassa voidaan havainnollistaa esimerkiksi kahden eri ajatusmallin kautta, corporate governance sekä Enterprise Risk Management. Corporate governance ei välttämättä sellaisenaan pidä sisällään turvallisuustoimintaa, mutta turvallisuustoiminta voidaan määritellä osaksi corporate governancea. ERM:n sisältyy se oletus, että johto on mukana riskien hallintaan liittyvissä prosesseissa arvioimassa riskejä sekä organisaation riskinsietokykyä (Karjalainen.2008).

### 3.2.1 Riskien hallinnan merkittävyys jatkuvuussuunnittelussa

Perinteisessä riskikartoituksessa arvioidaan siis riskien merkitystä riskin todennäköisyyden ja riskin vaikutuksen yhteisarvona. Muissa riskimalleissa riskien merkitystä voidaan arvioida eri tavalla, esimerkiksi edellä mainitulla tavalla jossa tarkastellaan riskien toteutumiseen vaikuttavia piileviä tekijöitä sekä riskialttiita olosuhteita. Jatkuvuussuunnittelussa riskien merkitystä voidaan pelkistetysti arvioida todennäköisyyksien ja vaikutusten perusteella, mutta riskien tuntemiseksi ja riskienhallintatoimenpiteiden oikeaksi mitoittamiseksi on syytä arvioida toteutuneiden riskien merkitystä liiketoiminnassa. Merkittävillä riskeillä voi olla erilaisia vaikutuksia liiketoimintaan riippuen riskin luonteesta. Riskien merkittävyys on perusteena riskienhallintatoimenpiteille (Karjalainen 2008).

Karjalainen (2008) esittää, että riskikartoitus on yksi oleellinen osa jatkuvuussuunnittelua, Riskejä voidaan kartoittaa jo vuosikymmeniä käytössä olleilla menetelmillä, tai sitten riskejä voidaan lähteä tarkastelemaan vaihtoehtoisista näkökulmista. Joka tapauksessa oleellista riskien kartoituksessa on se, että kartoitetaan sellaisia riskejä jotka kytkeytyvät yrityksen toimintaan, tai jopa johtuvat



nimenomaan yrityksen toiminnoista. Tosin sanoen seurausten sijaan tulisi keskittyä riskien syihin.

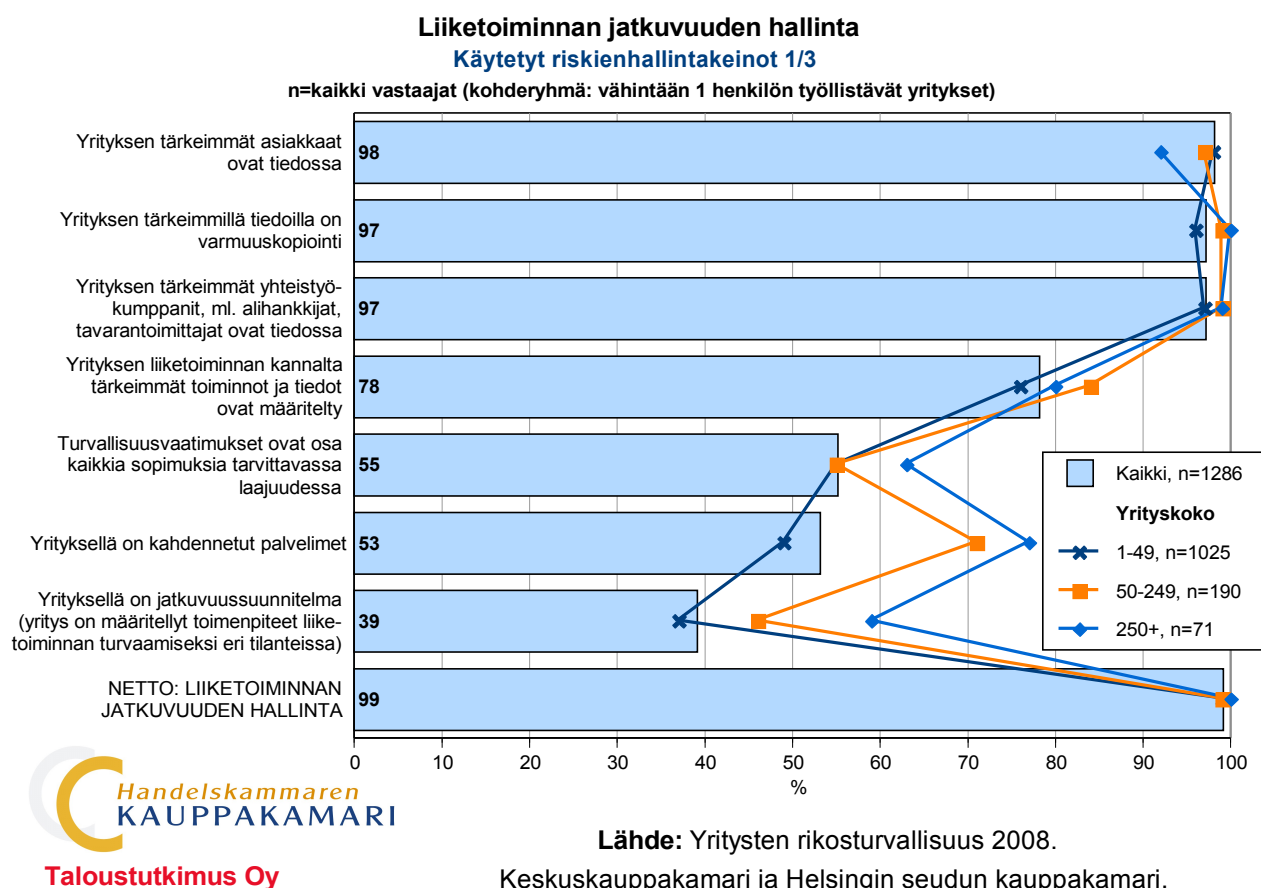
### 3.3 Jatkuvuussuunnitelma uusi ilmiö Suomalaisten yritysten keskuudessa

Jatkuvuussuunnittelu on varsin uusi muoto pohtia yrityksen toimintaa ongelmatilanteissa. Riskienhallintatyön ja yritysturvallisuustyön ajatusten ydin on estää ennakolta, ei toivottuja tapahtumia. Jatkuvuussuunnittelussa pyritään jatkamaan toimintoja, jo ei toivotun tapahtuman toteuduttua tai saada toiminnot käynnistettyä mahdollisimman nopeasti ja täten vähentää tapahtumasta aiheutuneita tappioita. Mikäli ei toivottuihin tapahtumiin, ei ole varauduttu ennakolta, ne voivat aiheuttaa merkittäviä katkoksia yrityksen toiminnassa ja tällöin aiheuttaa taloudellisia tappioita ja pahimmassa tapauksessa koko yrityksen toiminnan loppumisen.

Suomalaisissa yrityksissä on vasta viimevuosien aikana ryhdytty kiinnittämään huomiota jatkuvuuteen, varsinkin mikäli käsitellään poikkeavien tilanteiden jälkeistä aikaa. Yritykset jotka eivät kuulu huoltovarmuuskeskuksen ohjauksen piiriin eli eivät ole yhteiskunnan kannalta kriittisiä toimijoita huoltovarmuuden osalta, eivät ole valtion velvoitteesta joutuneet suunnittelemaan toimintaansa poikkeavissa tilanteissa. Suomalaiset yritykset ovat mieltäneet jatkuvuuden suunnittelun olevan varmistettuna ajantasaisen pelastussuunnitelman kautta. Pelastussuunnitelman sisältö vastaa enemmänkin poikkeavien tilanteiden hoitamiseen eli tilanteiden ollessa ajallisesti käynnissä niistä selviämiseen, eikä toiminnan jatkamiseen tilanteen jälkeen. Toki pelastussuunnitelma itsessään on tässä tutkimuksessa käsitelty yhtenä osana jatkuvuussuunnittelua.

Ulkomaiset yritykset ovat tuoneet omalta osaltaan velvoitteita vastaavanlaisista suunnitelmista, joko Suomessa toimivien tytäryhtiöiden kautta tai sitten alihankinta ketjujen osalta. Jatkuvuuden suunnittelun laajuudesta kauppakamarin tutkimukset antavat samansuuntaista informaatiota, jossa joka kolmannella yrityksellä on laadittu ohje poikkeavia tilanteita varten. Poikkeaviin tilanteisiin varautuminen yleistyy selvästi yrityksen koon kasvaessa: poikkeava tilanneohje on 26 prosentilla pienistä, 64 prosentilla keskisuurista ja 82 prosentilla suuriin luokiteltavista yrityksistä. Tilanne on pysynyt lähes samana edellisestä mittauskerrasta. Yleisimmin toimintaohjeita poikkeaviin tilanteisiin on teollisuuden ja palvelualan yrityksillä ja vain harvoin

rakennusalan yrityksillä. (Keskuskauppakamari ja Helsingin seudun kauppakamari. Yritysten rikosturvallisuus 2008.)



Kaavio 1. Tutkimuksessa kävi ilmi, että lähes kaikilla yrityksillä on huomioitu jollain asteella toimivuuden jatkaminen. Lähes kaikki yritykset toteuttavat jatkuvuussuunnittelua, (tiedostettuna ja osa tiedostamattaan) vaikka vain hieman alle puolella yrityksistä se on suunnitelma tasolla.

#### 4 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUS

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa ja lisätä yritysten tietoisuutta yritystoiminnan jatkuvuussuunnittelusta. Tutkimuksen toissijaisena tarkoituksena on tuottaa kohde yritykselle jatkuvuussuunnittelu prosessi. Toissijainen tarkoitus kattaa sisällään kohdeyrityksen salassa pidettävää tietoa ja siksi sitä ei ole käsitelty tutkimusraportissa ollenkaan.

Tutkimuksessa käsitellään jatkuvuussuunnittelua myös teoreettiselta kannalta ja arvioidaan esiteltyjä menetelmä mallia jatkuvuuden varmistamisessa.

Tutkimusongelma voidaan näin ollen muotoilla seuraavasti: Miten yritys voi varautua ennalta ongelmatilanteista selviämiseen?

Tutkimuksessa käsitellään jatkuvuussuunnittelua yritysten kannalta jotka eivät ole huoltovarmuuskeskuksen ohjauksen piirissä eli eivät ole yhteiskunnan kannalta kriittisiä toimijoita huoltovarmuuden osalta, eivätkä ole valtion asettamien velvoitteiden johdosta joutuneet suunnittelemaan toimintaansa poikkeavissa tilanteissa.

## 5 MATERIAALINHANKINTA

Materiaalin hankinnassa on käytetty laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä, jotka ovat havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja myös tutkimusresurssien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73).

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman tekemisen teki haasteelliseksi aihevalinta, josta ei löydy tiukasti aiheajasta noudattaen tieteellisiä tutkimuksia. Kyseinen seikka rajoittaa käytettävien lähteiden määrää, mutta samalla avaa mahdollisuuden käyttää omia havaintoja sekä julkaisemattomia lähteitä materiaalina. Oman lisänsä tehtävän haasteellisuuteen lisää Anttilakin teoksessaan (2005, 275) esille tuoma seikka, että laadullisessa tutkimuksessa on vaikea tietää, mitä etsii. Tämä vaatii tehtävän tekijältä avointa mieltä sekä systemaattista analyysiä saamalleen aineistolle. Oleellisinta on kuitenkin koko tutkimusmateriaalin kontekstin ymmärtäminen. Tämä tarkoittaa sen ymmärtämistä, miten jokin asia taikka ilmiö liittyy ympäristöönsä. (Anttila 2005, 276).

Tutkimuksen ja tutkittavien kohteiden luonteen vuoksi tiedonkeruussa kannattaa käyttää useaa eri menetelmää, mikäli mahdollista. Tekemäni tutkimuksen menetelmä voidaan luokitella niin kvalitatiiviseksi menetelmäksi kuin kvantitatiiviseksi

menetelmäksi. Tätä taustaa vasten ei ole tarpeellista asettaa kvantitatiivista ja laadullista tutkimusotetta vastakkain toisiinsa nähden (Anttila 2005, 276).

Valitsemaani tutkimusmenetelmää tarkastelen kuitenkin enemmän laadullisesta näkökulmasta, koska laadullisen menetelmän tarkoituksena on nimenomaisesti mahdollisten esille saatavien ilmiöiden ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja mahdollisesti soveltaminen (Anttila 2005, 276).

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, mukaan kirjallisuuskatsaus on tutkimuksen teoreettinen perusta, joka perehtyy tutkimusongelman kannalta olennaiseen lähdemateriaaliin: kirjallisuuteen, tutkimusartikkeleihin jne. Kirjallisuuskatsaus tuo esille tutkimuksen lukijalle tutkimusaiheeseen liittyvät keskeiset olemassa olevat tutkimukselliset näkökulmat ja merkittävimmät tutkimustulokset. Kriittisyys ja objektiivisuus ovat edellytyksiä kirjallisuuskatsauksen toteuttamiselle: käytännössä tutkijan tulee nähdä vaivaa materiaalin kriittisessä läpikäymisessä, ja tämän tulee tuoda tutkimuksessa esille myös löytämänsä ristiriitaisuudet ja puutteet. Selkeiden päämäärien asettaminen, perusteltu tiedon käyttäminen sekä tiedon peilaaminen omiin johtopäätöksiin on edellytys kirjallisuuskatsauksen kautta oppimiselle (Hirsjärvi yms. 2004, 111– 113).

## 5.2 Aineiston käsittelytapa

Perinteisissä laadullisen aineiston analyysimenetelmissä etsitään aineistosta yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta, kun tässä Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään aineiston eroihin ja moninaisuuteen. Tällöin aineiston analyysi on tarkempaa ja aineistolähtöisempää kuin perinteisissä analyysimenetelmissä (Eskola & Suoranta 2003, 139). Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja näin tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. Oikeastaan pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2003)

Puhdasta aineistolähtöisyyttä voidaan epäillä uskottavana analysointimenetelmänä. Voidaan hyvin kysyä, mitä aineistosta oikeastaan etsitään, jos siihen ei sovi ottaa minkäänlaista näkökulmaa, verrattaessa toiseen lähestymistapaan, jossa käytetään jotakin teoriaa tai siihen otetaan tietoisesti mukaan jokin teoreettisesti perusteltu

näkökulma. Tämän lähestymistavan perusteella kerätty aineisto on jo sinänsä esitys jostakin. (Eskola & Suoranta 2003, 137-139). Laadullisessa tutkimuksessa empiirisen aineiston avulla muodostettu teoreettinen rakenne on ainutkertainen eikä toistettavuus sellaisenaan ole tämänkaltaisen tutkimuksen tarkoitus. Reliabiliteettia lisäävät tarkka kuvaus tiedon keruusta ja analyysin rakenteesta. Voidaan sanoa, että kerätyllä aineistolla on reliabiliteettia silloin, kun aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia (Hirsjärvi, yms 2004, 214).

Tutkimus perustuu muilta osiltaan alalla tunnustettuihin teoksiin sekä jatkuvuussuunnitteluun erikoistuneiden organisaatioiden sekä asiantuntijoiden teoksiin ja tuotoksiin. Ongelmallista tutkimuksen kannalta on se, että edellä mainitut teokset eivät täytä puhtaasti laadullisen tai määrällisen tutkimuksen tunnusmerkkejä, kuten aiemminkin on jo todettu. Olen kuitenkin vakuuttunut tutkimuksen tarpeellisuudesta, ja uskon että tutkimus palvelee tutkimusongelmaa sekä vastaa omalta osaltaan tutkimuskysymykseen.

## 6 JATKUVUUSSUUNNITTELU MALLIT

Jatkuvuussuunnittelu sisältö mallien esittelyllä on tarkoitus esittää erilaisia jatkuvuuden hallintaan kehiteltyjä malleja, joista on tutkielman tuotoksena koottu tutkimuksen tekijän näkemyksen mukaan oleellimmat osiot omamalli osaan. Mallien esittelyllä on pyritty havainnoimaan sisältörakennetta, eikä niinkään arvioimaan niiden toimivuutta, koska toimivuudesta voidaan antaa luotettavia arvioita ainoastaan todellisen tilanteen jälkeen. Esitellyistä malleista ainoa malli joka on muovautunut todellisten tilanteiden pohjalta, elävästä elämästä on Argus-malli. Tästä johtuen sitä on pidettävä tieteellisestikin vertailukelpoisena lähteenä muihin malleihin nähden.

### 6.1 Laurea malli

Karjalaisen (2008) mukaan viitaten Kouriin (2007) yrityksen tai julkishallinnon on suoriuduttava niistä tehtävistä, joista niiden odotetaan omistajien tai muiden sidosryhmien (esim. julkishallinto-kansalaiset) taholta suoriutuvan. Yritysten ja organisaatioiden toimintaan voivat vaikuttaa niin ulkopuoliset kuin sisältä tulevat onnettomuudet ja poikkeavat tilanteet. Tämänkaltaisiin häiriöihin varautuminen on yritysten intressien mukaista, julkisille organisaatioille pakollista. Jatkuvuussuunnittelun

tarkoituksena on ehkäistä näitä uhkia varautumalla häiriötilanteisiin ennalta, sekä varmistamalla mahdollisimman nopea toipuminen. Kunnollinen varautuminen edellyttää keskeisten riskien ja riippuvuuksien tunnistamista.

Karjalaisen (2008) mukaan viitaten Kouriin (2007) jatkuvuussuunnittelusta vastaa kunkin tuotannon, toiminnon tai palvelun johto. Jatkuvuussuunnittelussa täytyy priorisoida toiminnot sekä määritellä suunnittelun vastuut yhteistyössä tärkeimpien tukitoiminnan sidosryhmien kanssa. Turvallisuuspäällikön rooli suunnittelussa on olla keskeinen aihealueen asiantuntija. Jatkuvuussuunnittelutyö käynnistyy mallinnettujen kriisitilanteiden sekä keskeisten resurssien ja niiden tarpeiden kartoittamisesta. Yrityksen johto määrittää toipumisprioriteetit yksiköiden johtajien valvoessa suunnittelutyötä. Suunnitelmien yhteensopivuus ja toimivuus tarkastetaan, tämän jälkeen hyväksytyt suunnitelmat vahvistetaan ja dokumentoidaan. Seuraavaksi jatkuvuussuunnittelun prosessissa laaditaan projektisuunnitelma, jossa kuvaillaan prosessi tai toiminto, tunnistetaan riskien toteutumismahdollisuuksia sekä vaikutuksia prosessin eri vaiheissa (mukaan lukien pahimmat mahdolliset seuraukset) sekä etsitään torjuntakeinoja löydetyille riskeille parantamalla havaitsemismahdollisuuksia sekä suunnitteleamalla toiminta ja toipumistoimenpiteet oikein. Suunnitelmien hyväksymisen jälkeen tehdään koulutussuunnitelmat, suunnitellaan tiedottaminen sekä suunnitteluprosessin ylläpito (Karjalainen (2008)).

Laurea ammattikorkeakoulussa opetettavan jatkuvuussuunnittelu mallin sisältö osiota otsikkotasolla Karjalainen (2008) esittää pohjautuen Kourin (2007) opintomateriaaleihin.

1. Johdanto: tarkoitus ja tavoitteet

2. Organisointi: vastuut, tehtävät, resurssit

3. Ydinprosessit ja tukitoiminnot: kuvaukset, riippuvuudet, yhteistoiminnot

4. Haavoittuvuudet ja riskien arviointi: todennäköisyydet, vaikutukset

5. Vaikutusanalyysit:

- skenaarioiden kuvaukset
- havaitseminen ja toiminta

## 6. Toiminnan varmistaminen:

- kriittisten toimintojen varajärjestelmät
- tukitoimintojen varmistaminen
- varmuuskopiot ja varajärjestelmät
- resurssisuunnitelma
- toipumissuunnitelma
- vakuuttaminen
- jälkivahinkojen torjunta

## 7. Toiminnan suojaaminen ja pelastuspalvelu: turvallisuus-/ pelastussuunnitelmat

## 8. Johtaminen

- hälyttäminen ja tiedonsaanti
- päätös- ja johtamisvastuut
- tiedottaminen
- yhteydenpito sidosryhmiin ja viranomaisiin

## 9. Suunnitelman ylläpitovastuut

### 6.2 Salmisen malli

Helvi Salminen on luonut TKK Dipolin Master of Security- koulutusohjelman lopputyössään Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu – Uusi jatkuvuussuunnittelumalli (2003) uuden jatkuvuussuunnittelumenetelmä mallin.

Salminen on sisällyttänyt niitä tekijöitä, joita hän katsoo olennaiseksi jatkuvuussuunnittelussa, tutustumaansa teoriaan sekä omiin kokemuksiinsa pohjautuen. Pääpaino jatkuvuussuunnittelussa on sen liittämässä osaksi yrityksen suunnittelu- ja johtamisjärjestelmää (Karjalainen 2008).

Uusi jatkuvuussuunnittelumalli koostuu seuraavista vaiheista (Salminen 2003, 19–20, 25–36, 39–45).

#### 1. Jatkuvuussuunnittelun toimintamallin määrittely

Määritellään jatkuvuussuunnitelman organisointi ja vastuut.

#### 2. Liiketoiminnan kuvaaminen

Kuvataan liiketoiminnot, niiden keskinäiset riippuvuudet ja niiden tarvitsemat resurssit jatkuvuussuunnitelman vaatimalla tarkkuudella. Tässä kohdassa kannatta hyödyntää olemassa olevia liiketoimintojen kuvauksia.

#### 3. Jatkuvuussuunnittelun tavoitteiden määrittely

Määritellään jatkuvuussuunnittelun laajuus, keskeiset periaatteet ja tavoitteet. Tässä vaiheessa siis kartoitetaan keskeiset odotettavissa olevat riskit, priorisoidaan toiminnot, suunnitellaan toimitilojen käyttö häiriötilanteisiin varautuen jne. Päätetään myös testauksesta, viestintästrategioista, riskienhallintaperiaatteista, tarkoituksenmukaisesta henkilöstöstrategiasta sekä ulkopuolisten, jatkuvuutta turvaavien palveluiden käytöstä.

#### 4. Keskeytysriskien liiketoimintavaikutusten analyysi

Kartoitetaan ja analysoidaan keskeytysriskit ja niiden vaikutukset liiketoimintaan ja liiketoiminnan tarvitsemiin resursseihin. Keskeisistä riskeistä laaditaan luettelo, jota ylläpidetään uhkatilanteen muuttuessa.

#### 5. Jatkuvuussuunnitteluratkaisujen kehittäminen

Suunnitellaan perusratkaisut toiminnan jatkuvuuden varmistamiselle ja vakavista häiriötilanteista toipumiselle. Ratkaisuiden kehittäminen vaatii toimintojen ja varautumistoimenpiteiden nykytilan kartoitusta, sekä toimenpiteiden suunnittelua tavoitetilaan pääsemiseksi. Suunnitelmat vastaavat johdon määrittelemiä jatkuvuussuunnittelun tavoitteita. Pääpiirteittäin suunnitelmien resurssivaatimukset



täytyy olla riittävän luotettavia. Vielä tässä vaiheessa suunnitelmien ei tarvitse olla yksityiskohtaisia.

## 6. Päätös jatkuvuussuunnitteluratkaisuista

Yritysjohdon päätös jatkuvuussuunnitteluratkaisujen toteutuksesta: mitä toteutetaan sellaisenaan, mitä tarkennetaan ja mitä jätetään kokonaan toteuttamatta.

## 7. Jatkuvuussuunnitelmien toteutus

Toteutetaan jatkuvuussuunnitteluratkaisut johdon hyväksymän suunnitelman mukaisesti. Keskeistä tässä vaiheessa on vahinkojen ennaltaehkäisy, toteutuneiden vahinkojen rajaaminen sekä toteutuneiden vahinkojen kassavirtavaikutusten minimointi. Varataan tarpeelliset resurssit, koostetaan erityistilanneohjeet sekä suunnitellaan siirtyminen liiketoimintaa varmistaviin varajärjestelyihin.

## 8. Jatkuvuussuunnitelmien testaus

Laaditaan jatkuvuussuunnitteluratkaisuiden testisuunnitelma, jossa suunnitelmaa testataan yrityksen johdon hyväksymien testausperiaatteiden mukaisesti. Periaatteet tarkennetaan testausuunnitelmissa. Testauksessa mitataan mm. organisaation toimivuutta, osaamista ja teknisiä järjestelmiä sekä raportoidaan puutteet ja kehitysehdotukset.

## 9. Jatkuvuussuunnitelmien ylläpito

Tehdään jatkuvuussuunnitelmiin liiketoiminnan muutoksista aiheutuvat ja testitulosten perusteella tarvittavat muutokset suunnitelmien pitämiseksi ajan tasalla. Jatkuvuussuunnitelmien ylläpitämiseksi kerättävän tiedon on oltava ajankohtaista.

## 10. Jatkuvuussuunnitelmien arviointi

Suoritetaan jatkuvuussuunnitelmien laatijoista riippumaton jatkuvuussuunnitelmien arviointi, jonka tarkoituksena on selvittää kuinka jatkuvuussuunnitelmat toimivat käytännössä, kuinka ne täyttävät liiketoiminnan tarpeet sekä sovitut periaatteet.

## 11. Jatkuvuusvalmiuden raportointi

Yritysjohdolle toimitetaan määräajoin raportti jatkuvuusvalmiudesta, raportointi kannatta ajoittaa yrityksen toiminnan suunnittelusyklin mukaisesti. Raportoinnissa tulisi käydä läpi ainakin jatkuvuussuunnitelmien kattavuus, toiminnan keskeytysten analyysit, testitulosten analyysit, suoritettujen riskianalyysien tulokset, yleisarvion yrityksen jatkuvuusvalmiuksista sekä kehitysnäkymistä. Materiaalista tulee olla hyötyä yritysjohdolle toiminnan arvioinnissa.

## 12. Jatkuvuussuunnittelukoulutus

Jatkuvuussuunnitteluun liittyvää tarkoituksenmukaista koulutusta eri kohderyhmille tarvitaan kaikissa jatkuvuussuunnittelun toteutusvaiheissa. Kohderyhmiä ovat niin jatkuvuussuunnittelun parissa työskentelevät kuin myös ne joilla on rooli jatkuvuustoiminnassa.

### 6.3 Pelastussuunnitelma malli

Pelastussuunnitelman mukainen malli sisällytettiin tutkimukseen sen ensimmäisessä vaiheessa osoittamaan aiempaa yritysten ajattelutapaa jatkuvuuden hallinnasta. Tutkimuksen edetessä pelastussuunnitelma mallin merkitys muuttui ja korostui kuten yhteenvedossa on käsitelty.

Pelastuslaki (468/2003) velvoittaa yrityksiä ja yhteisöjä huolehtimaan omasta turvallisuudestaan ja laatimaan tarvittaessa pelastussuunnitelman (omatoimisen varautumisen velvoite). Velvoitteella pyritään ennalta ehkäisemään vaaratilanteiden syntymistä, varautumaan ihmisten, omaisuuden ja ympäristön suojaamiseen onnettomuustilanteissa sekä saamaan ihmiset ryhtymään sellaisiin pelastustoimenpiteisiin, joihin he omatoimisesti kykenevät. Valtioneuvoston

asetuksessa (787/2003) määritellään pelastussuunnitelman laatimisvelvollisuus ja pelastussuunnitelman sisältö.

Pelastussuunnitelman perusajatusta ja yhtymäkohtaa yritysten jatkuvuussuunnitteluun kuvaa Korkiamäki. J (2008). kirjoituksessaan seuraavasti ” Pelastussuunnitelmaa ei tehdä pelastusviranomaista varten, vaan pelastussuunnitelma tehdään yrityksen ja yhteisön oman toiminnan ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Pelastussuunnitelman tärkeimmäksi vaiheeksi Korkiamäki. J (2008). määrittelee riskienmäärittelyn. Mitkä ovat ne riskit, jotka yritystä ja yhteisöä voivat todennäköisemmin kohdata? Mitkä ovat ne riskit, jotka toteutuessaan voivat eniten vaikuttaa yrityksen ja yhteisön toimintaan ja tulevaisuuteen? Riskien etsiminen on nimenomaan yrityksen tehtävä, yrityksen sisällä tunnetaan omat riskit ja ymmärretään niiden merkitys yrityksen henkilökunnalle, toiminnalle sekä asiakassuhteille (Korkiamäki. J. 2008).

## 6.4 Kansainväliset mallit

### 6.4.1 Elliottin, Swartzin sekä Herbanen malli

Elliottin ym. (2002) mukaan jatkuvuussuunnitteluprosessin alussa olennaista on henkilökunnan tarpeen ja kiinnostuksen herättäminen jatkuvuussuunnitteluun sekä tuen saaminen prosessille. Edellä mainittu tuen tulisi olla ylemmän johdon tukea, tai esimerkiksi usean osaston edustajista koostuvan jatkuvuussuunnittelun ohjausryhmän tukea jatkuvuussuunnittelusta vastaavalle henkilölle (Karjalainen.2008).

Kun jatkuvuussuunnittelua suunnitellaan, tulee pitää mielessä, että jatkuvuussuunnittelun tavoitteena on havaita sellaisia asioita tai tekijöitä, joista ei aikaisemmin ole ollut tietoa organisaatiossa. Suunnitteluprosessin kannalta on hyödyllistä olla tietoinen suunnittelumetodologioiden rajallisuudesta: prosessin tavoitteena on näin ollen luovien ratkaisuiden löytäminen. Ideaalilanteessa jatkuvuussuunnittelua ohjaa interaktiivinen strategia, jossa yritys arvioi liiketoimintansa tarpeita, vertaa niitä organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä

nouseviin paineisiin sekä reagoi tarkoituksenmukaisilla varokeinoilla (Karjalainen.2008).

Kokonaisuudessaan jatkuvuussuunnittelu Elliottin ym. mukaan voidaan jakaa neljään päävaiheeseen:

1. Jatkuvuussuunnittelun aloittaminen
2. Jatkuvuustoiminnan suunnittelu
3. Toimeenpano
4. Toiminnallinen johtaminen.

Karjalainen (2008) esittelee viitaten Elliot yms. (2002, 100, 101, 103) yleistä jatkuvuussuunnittelu mallia.

#### 1. Yleiskatsaus

Tavoitteet

Toimintapuitteet

Jatkuvuussuunnittelupolitiikka

Kriittisten toimintojen tunnistaminen

Johtamisen jatkuvuus

Normaalien toimintojen palauttaminen

#### 2. Toipumistoimenpiteet

Jatkuvuussuunnitelman käyttöönotosta päättäminen

Soittokierroksen aloittaminen: kriteerit sekä raportointi ei-tavoitetuista työntekijöistä

Kuljetusjärjestelyt vaihtoehtoisiiin tiloihin

Hätäjohtokeskuksen perustaminen

Varusteinventaario ja varusteiden vastaavuus vaatimuksiin:

Toimistotarvikkeet

Telekommunikointi / Puhelimet, faksit

Toiminnan kannalta olennaiset tallenteet ja varusteet

Tekniset päätelaitteet (terminal hardware)

ATK-varusteet

Ohjelmistot

Varusteiden käyttökuntoon laitto ja testaus

Telekommunikointijärjestelmän perustaminen

### 3. Toiminnan vaatimukset ja puitteet

Soittokierros-, ensitoimi- ja toipumisryhmien toiminnalliset yksityiskohdat

Yksityiskohtainen selvitys vaihtoehtoisista tiloista (työtilat)

Vaatimukset vaihtoehtoisten tilojen etäisyydestä (läheisyydestä)

Riippuvuus muista ryhmistä

### 4. Suunnitelman ylläpito ja testaus

Muutostarpeen tunnistaminen

Käyttöön otetun suunnitelman parantaminen

Muutosten hyväksyttäminen

Testaus

Ennalta määritellyt tapahtumamallinnukset

Testauskerrat ja testityypit:

Ennalta ilmoitettu testi

Ennalta ilmoittamaton testi

Walk trough": kaikki jatkuvuustoimintaan osalliset kokoontuvat palaveriin ja käyvät läpi kriisitilanteita erilaisten tapahtumamallinnuksien

mukaan, ja "roolipelaavat" omaa tehtäväänsä

"Live": Ennalta ilmoittamaton, oikeassa toimintaympäristössä tapahtuva

harjoitus

Arviointi

Arviointiperusteet

Toimenpiteet ja selvitykset niistä

### 5. Lomakkeet, tapahtumakirjaukset sekä yleiset puitteet

Palautumistapahtumien kirjaus

Yleiset varustetarpeet

Yhteystiedot

Telekommunikaatio  
Palvelusopimukset  
PR-ohjeistukset

## 6. Liitteet:

Jatkuvuussuunnitelmat eri osastoille ja toiminnoille  
Soittolistat  
Toipumisen aikajajat  
Käytännön menettelytavat

### 6.4.2 ARGUS

Isossa-Britanniassa on vuosikymmenien käytännön kokemus yritysten jatkuvuuden varmistamisessa. Projekti Argusin lähestymiskanta yritysten jatkuvuussuunnittelulle on onnettomuus ja terroriteko keskeinen, johtuen kokemuksista joita heillä on vuosikymmenten aikana ollut. Tämä lähestymistapa saattaa suomalaisista yrityksistä tuntua vieraalle tai jopa kaukaiselle ajatukselle, silti viimevuosien tapahtumat Suomessakin ovat osoittaneet, etteivät suuronnettomuudet ja terroriteot enää ole alueellinen asia suomalaisestakaan näkökulmasta, eikä sen uhkaa voi täysin pois sulkea. Viimeisten vuosien tapahtumien seurauksena National Counter Terrorism Office (NaCTSO) on kehittänyt yrityksille suunnattua koulutusta, jolla yrityksiä valmennetaan tilanteeseen, jossa toimipisteen lähellä tapahtuu terrori-isku (Project ARGUS).

Ison-Britannian viranomaiset ovat käyneet vain muutamassa Euroopan maassa Suomen (tilaisuus pidetty 09.06.2009) lisäksi puhumassa näistä asioista.

Järjestetyissä tilaisuuksissa he käyvät esityksissään läpi lyhyesti Argus-harjoituksen sisällön. Koulutuksessa painopiste on pelastustoiminnan toteuttamisella sekä tapahtuman jälkeen yrityksen toiminnan jatkamisella. Argus-harjoituksen pitäjillä oli hyvin vahva käytännön näkemys jatkuvuussuunnitteluiden sisältötarpeesta ja he toivat esiin saman asian mitä Lontoon kauppakamarin tutkimus Kriisin johtamisesta ja liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelusta (2005) tuo hyvin esiin, että mitä hyötyä on hienoista suunnitelmista jos yksilö ei osaa toimia tilanteessa.

Argus-harjoituksen kohdentuminen osittain käytännön palo ja pelastustoimintaan johtuu siitä, ettei Isossa-Britanniassa ole vastaavan laista pakottavaa lainsäädäntöä omatoimiselle varautumiselle ja suunnittelulle palo ja pelastusasioissa, kuten Suomessa on Pelastussuunnitelman laatimisvelvoite. Suomessa on suunnitelman laatimisen lisäksi kiinnitetty eritavalla huomiota palo ja pelastuskoulutukseen henkilöstön piirissä johtuen osittain pitkistä välimatkoista, joissa pelastuslaitoksen paikalle saaminen voi kuluttaa kallisarvoisia minutteja.

## 6.5 Standardien mukainen jatkuvuussuunnittelu

Standardien tarkoitus on hyödyttää koko yhteiskuntaa. Kaikilla aloilla - yhtä hyvin teollisuudessa, tieteessä ja tutkimuksessa, hallinnossa kuin yhteiskunnallisessa palvelu- ja sosiaalityössä - yhteisesti hyväksytyt käsitteet ja määritelmät nopeuttavat työtä, vähentävät virheitä ja väärinkäsityksiä sekä auttavat saamaan entistä parempia käytännön tuloksia. Standardien ansiosta tuotteet, palvelut ja menetelmät sopivat siihen käyttöön ja niihin olosuhteisiin, joihin ne on tarkoitettu. Todennäköisesti ensimmäinen jatkuvuussuunnitteluun liittyvä standardi on British Standards Instituten BS 7799 – tietoturvallisuus-standardi. Kyseisestä standardista on julkaistu kolmas osa vuonna 2006: BS 7799–3:2006, Information security management systems. Guidelines for information security risk management Karjalainen (2008).

Ensimmäinen puhtaasti jatkuvuussuunnitteluun liittyvä standardi on ISO-organisaation vuonna 2007 julkaisema standardi ISO/PAS 22399:2007, Societal security – Guideline for incident preparedness and operational continuity management. Standardi on englanninkielinen, termien suomennokset eivät ole virallisia Suomen standardoimisliiton SFS:n termejä. ISO/PAS 22399 standardin mukainen jatkuvuussuunnittelu muistuttaa paljon muita tässä tutkimuksessa läpi käytyjä jatkuvuussuunnittelumalleja. Standardin mukaisen jatkuvuustoiminnan rakenne ja tietyt painotukset erottavat standardin muista malleista. Käyttömahdollisuuksien perusteella kyseessä on yleispätevä malli: Standardin mukaan sitä voidaan soveltaa niin pieniin kuin suuriin julkisiin tai yksityisiin organisaatioihin. Jatkuvuussuunnitteluun keskittyvän Continuity Forumin mukaan ISO/PAS 22399- standardin luonnostelleen työryhmän koollekutsuja Ivar Jachwitz selvitti standardissa olevan kyse varautumistoimenpiteiden ymmärryksen, kehittämisen ja käyttöönoton edistämisestä

sekä organisaation sekä yhteiskunnan välisen, liiketoimintojen välisen (business to business) sekä organisaation ja asiakkaiden välisen kanssakäymisen vahvistamisesta. Karjalainen (2008).

Standardi käyttää jatkuvuustoiminnasta (business continuity) termiä operational continuity. Operational continuity management tarkoittaa johdon tukemaa jatkuvaa hallinnointiprosessia, joka on resursoitu (toteutuneiden riskien aiheuttamien) menetysten tunnistamiseksi, toteuttamiskelpoisten toipumisstrategioiden ja –suunnitelmien ylläpitämiseksi sekä varmistamaan toimintojen, palveluiden sekä tuotteiden jatkuvuus harjoittelemalla, testaamalla, kouluttamalla, ylläpitämällä sekä sitoutumalla. Tarkemmin incident preparedness & operational continuity management tarkoittaa standardin mukaan niitä systemaattisia ja koordinoituja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio hallinnoi optimaalisesti riskejään sekä niihin liittyviä uhkia ja vaikutuksia (ISO/PAS 2007, 3).

Esimerkiksi tietoturvallisuuden BS 7799-standardi on ollut merkittävässä roolissa kun organisaatioiden jatkuvuussuunnittelun painopiste on ajan saatossa muuttunut toimitila ja turvallisuusnäkökulmista enemmän muodolliseen ja strategiseen sitoutumiseen. Edellä mainittu kehitys on luonut useita liiketoimintaa parantavia toimenpiteitä. Sertifiointista muodostuu vähitellen kilpailukyvyyn minimikriteeri organisaatioiden omaksuessa standardin ja vaatien sen mukaista toimintaa esimerkiksi hankintaketjun toimijoiden kesken (Elliott yms. 2002, 42, 43–44). Doswellin (2000) mukaan BS7799 standardi on merkittävä, koska se on (kirjoitusajankohtana) ainoa yksityisesti auditoitu tapa varmistua kolmannen osapuolen johtamisen laadusta ennen oman tietoverkon yhdistämistä tämän tietoverkkoon Karjalainen (2008).

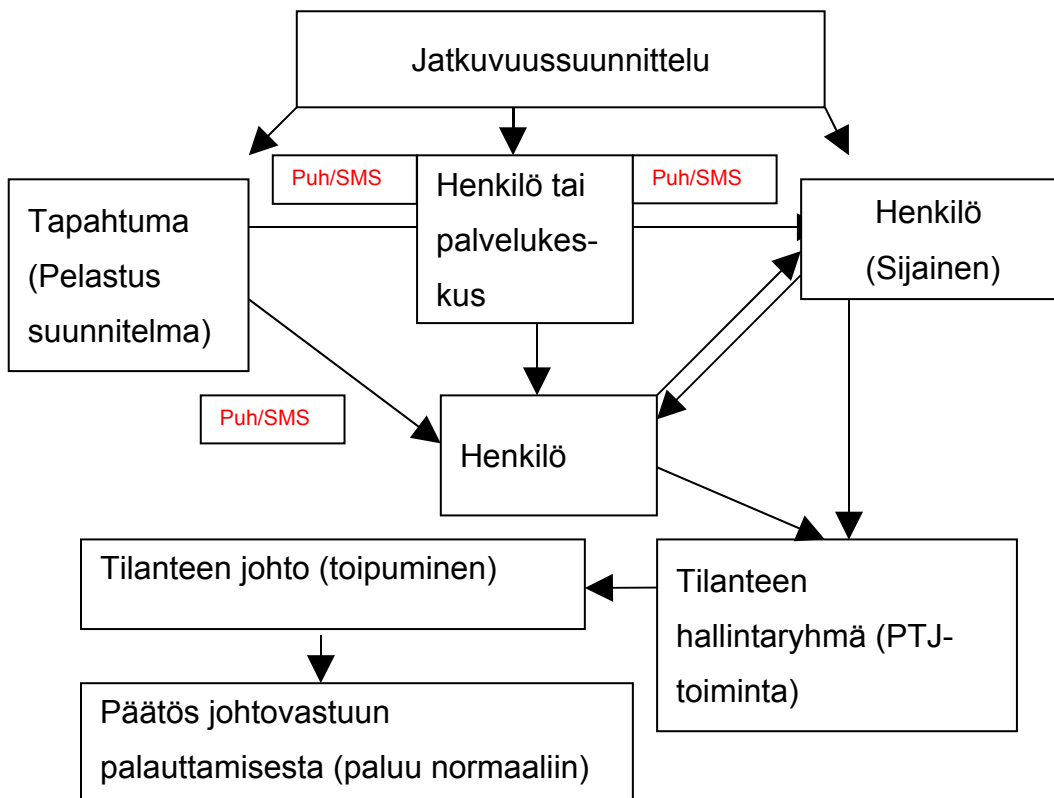
## 7 OMA MALLI

Oma malli osassa käydään tutkielman tuotoksena koottu, tutkimuksen tekijän näkemyksen perustuva jatkuvuussuunnittelu malli. Tätä mallia voidaan käyttää runkona tai suunnan näyttäjänä tehtäessä jatkuvuussuunnitelmaa PK sektorin yrityksiin, mutta se ei itsessään ole tyhjentävä, eikä anna valmiita vastauksia yrityksille. Jokaisen yrityksen on tehtävä omasta jatkuvuussuunnitelmastaan itsensä näköinen ja suunnitelmat ovat aina yrityskohtaisia eikä niitä voida sisällöllisesti



koskaan kopioida suoraan toisen yrityksen käyttöön. Suunnitelmia arvioitaessa tulee huomioida, että jollekin yritykselle voi riittää hyvinkin lyhyt muutaman sivun mittainen suunnitelma, kun taas jollain yrityksellä se voi olla useita kymmeniä sivuja pitkä.

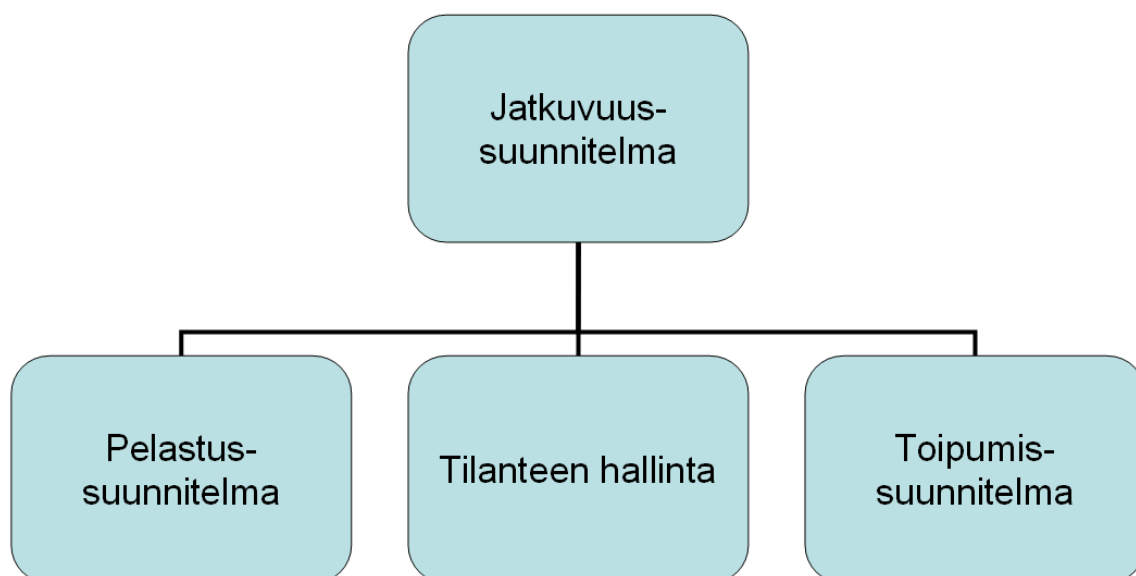
Alla esitetty kaavio kuvaa poikkeavan tilanteen tilannekehitystä kuvaten suunnitelman joka on ajankohtainen kyseisessä vaiheessa, sekä poikkeavan tilanteen ilmoittamiskanava mallin. Kuvauksessa tapahtuma on tilanteen alku, jossa pelastussuunnitelma on se taho missä määritellään kyseisen aikajänteen toiminnot. Jatkuvuussuunnittelu kohdentuu kokonaisuutta keräävänä suunnitelmana kaikkiin aikajänteen osa-alueisiin. Tilanteen hallintaryhmä aloittaa kuvan mukaan toimintansa kun se on saanut tiedon tapahtumasta. Toipumissuunnitelma aloittaa sisältönsä mukaisen toiminnan tilanteen niin salliessa kun on saatu tarvittava tieto tapahtumasta ja välitöntä vaaraa tai suoraa vaaraa ei enää ole.



.Kaavio 2. Poikkeavien tilanteiden kaavio

Jatkuvuussuunnittelu tulisi jakaa kolmeen päätteeseen 1. pelastussuunnitelma, 2. poikkeavien tilanteiden johtaminen, 3 toipumissuunnitelma kuten alla olevassa kaaviossa on esitetty. Nämä voidaan laajalle vietyä jakaa pienempiin osa-alueisiin

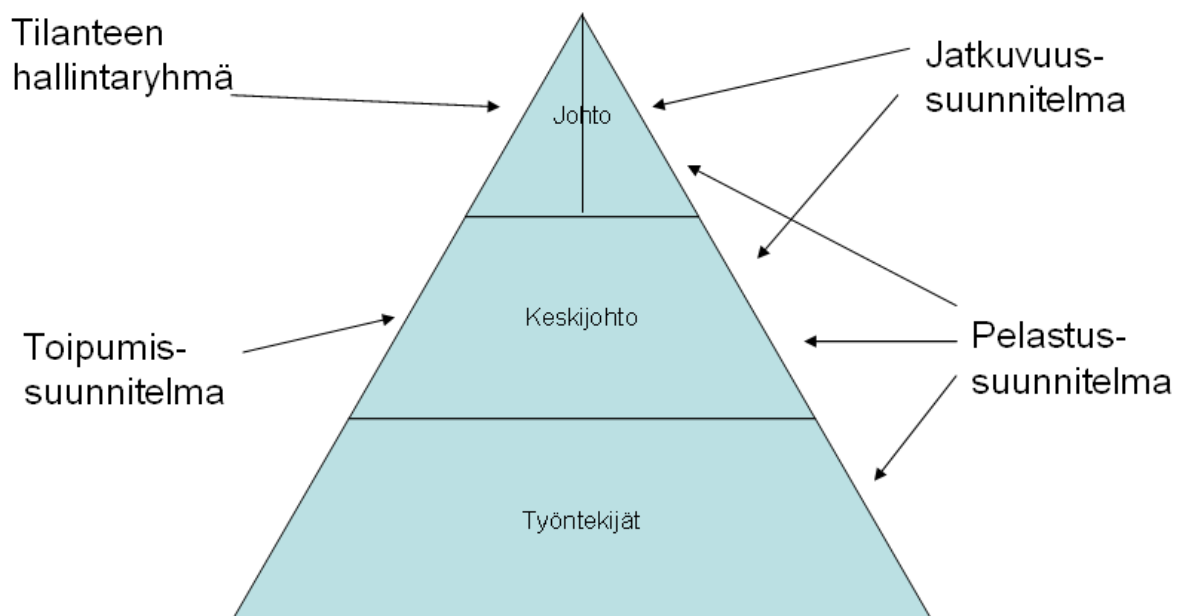
kuten erillisiin toipumissuunnitelmiin koskien liiketoimintaa, henkilökunnan varahenkilöjärjestelmä koulutuksineen, henkilökunnan toipumissuunnitelma, varatoimipaikkasuunnitelma, poikkeavien tilanteiden ilmoittamisohje, sidosryhmäsuunnitelma (alihankkijat, tavarantoimittajat, palveluidentuottajat), materiaalin hankinta-suunnitelma sekä erilaiset muut poikkeustilanteet, jotka vaativat oman suunnitelman kuten esimerkiksi perunaruttokirjeet, lintuinfluenssa, sikainfluenssa ja henkilökunnan evakuointi ulkomailta yms. Lisäksi suunnitelmassa tulee käsitellä poikkeusolojen johtovastuut ja ilmoituskanavat, jotta päätöksiä voidaan tehdä ja niitä voidaan ryhtyä toteuttamaan. Jatkuvuussuunnittelu prosessin merkittävimpiä vaiheita on harjoittelu (suoritettava vähintään joka vuosi), jolloin varmistetaan toimintojen toimivuudesta poikkeavissa tilanteissa ja havaitaan korjaus/päivittämistarpeet. Viimeisin vaihe on päivittäminen eli suunnitelmaa tulisi päivittää ainakin kerran kalenterivuodessa tai silloin kun siihen on tarvetta.



Kaavio 3. Jatkuvuussuunnitelman rakentuminen

## 7.1 Suunnitelmien kohdentuminen

Suunnitelmat kohdentuvat yrityksen eri työntekijä tasoille alla osoitetun kuvan mukaisesti. Kuvan tarkoituksena on havainnoida mihin ryhmään suunnitelmat vaikuttavat ja minkä suunnitelman mukaan mikin ryhmä toimii poikkeavissa tilanteissa. Lisäksi määriteltäessä henkilötasolla vastuualueita ja tehtäviä tulee huomioida, etteivät vastuut tai tehtävät mene päällekkäin eri suunnitelmissa. Edellä esittämä väite on optimitilanne joka täytyy toki suhteuttaa yrityksen kokoon ja resursseihin. Jatkuvuussuunnitelman tekeminen ja toimintavaikutus kokonaisuuden hallinnassa tulee määritellä riittävän korkealle taholle yrityksen hierarkiassa, jotta se saa sille kuuluvan painoarvon yrityksen työntekijöiden piirissä. Pelastussuunnitelma vaikuttaa toki kaikkiin yrityksen ryhmiin, mutta pääpainopiste toiminnallisesta tekemisestä tilanteen ollessa käynnissä tulee määrittää tahoille, joille ei ole määritelty muissa suunnitelmissa omaa roolia. Toipumissuunnitelman mukainen toiminta tulee aloittaa kyseisessä ryhmässä välittömästi kun tilanne sen sallii ja on olemassa riittävä tieto korvattavista tai korjattavista osa-alueista.



.Kaavio 4. Suunnitelmien kohdentuminen

## 7.2 Dokumentoinnista suunnitelmaksi

Kaikki tuotokset kirjataan yhdeksi dokumentiksi, jolloin saadaan jatkuvuussuunnitelman ensimmäinen vaihe yritykseen. Suunnitelmaan on hyvä kirjata osallistujat ja vaihtaa heitä seuraavan päivityksen aikana, jolloin saadaan uutta näkökulmaa suunnitelmaan. Suunnitelmaan olisi hyvä lisätä lyhyet kuvaukset tapahtumista, jotka voivat aiheuttaa poikkeusolon yrityksen toiminnassa, sekä koulutus/harjoitus osallistujia lista päivämäärineen.

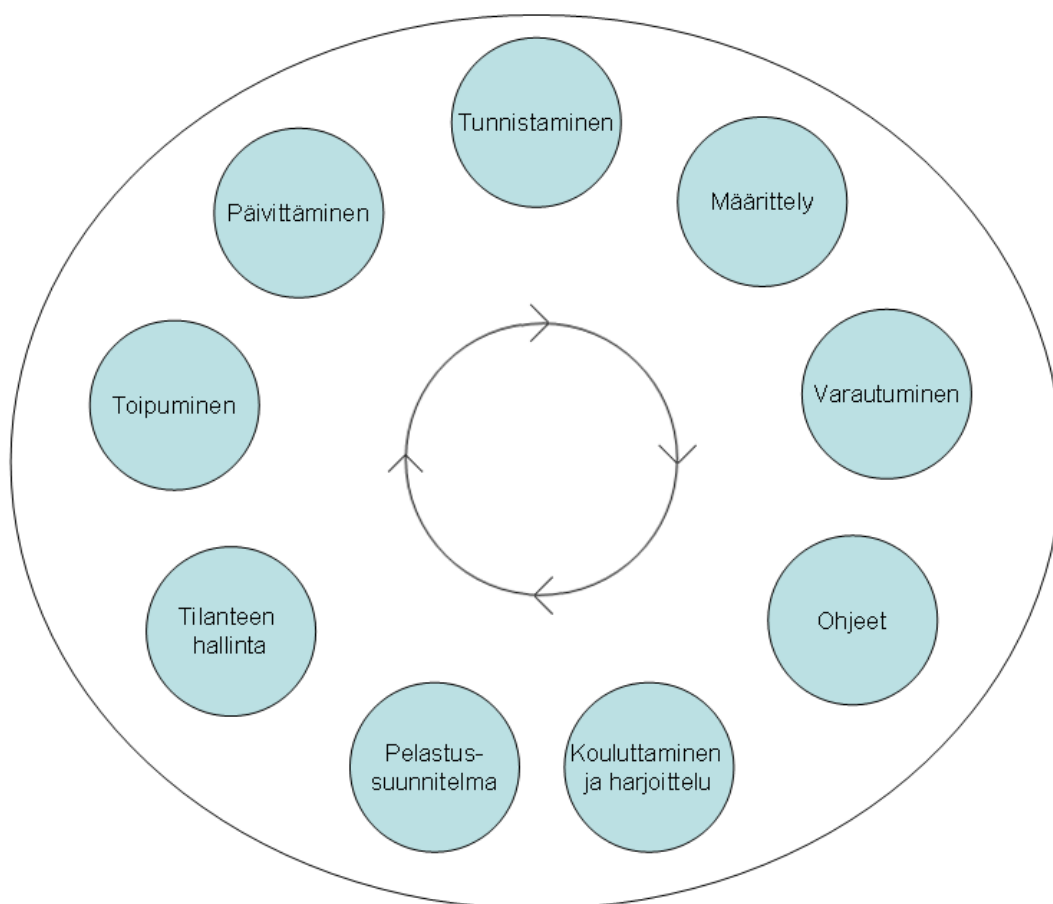
Poikkeavan tilanteen voi esimerkiksi aiheuttaa:

- Onnettomuus
  - Rikos, tihutyö, ilkivalta tai tuhotuhotyö
  - Tapahtuma henkilöstön piirissä
  - Tapahtuma yrityksen toiminnassa
  - Tapahtuma toimintaympäristössä
- Sähkökatkos, vesikatkos, lämmönjakelukatkos

## 7.3 Jatkuvuussuunnitteluprosessi

Jatkuvuussuunnittelu on systemaattinen prosessi, jossa tunnistetaan yrityksen kriittiset toiminnot ja niihin liittyvät riippuvuudet. Pienelle organisaatiolle riittää yksinkertainen, koko organisaation kattava suunnitelma, mutta suurempien organisaatioiden kannattaa usein harkita yksityiskohtaisempia suunnitelmia.

# Suunnittelu prosessi



Kaavio 5. Jatkuvuussuunnitteluprosessin kuvaus.

## 7.3.1 Tunnistaminen

Suunnitelma kannattaa suuremmissa organisaatioissa jakaa esimerkiksi toimialoittain, osastoittain tai toimipaikoittain, riippuen organisaation rakenteesta ja fyysisistä sijoituspaikoista. Suuremmissa organisaatioissa lisäongelmia tuo eri osastojen riippuvuudet toisistaan. Tällöin jatkuvuussuunnitelmien päälle kannattaa tehdä erillinen toipumissuunnitelma, joissa nuo riippuvuudet otetaan huomioon.

Jatkuvuussuunnitteluun kannattaa perustaa oma työryhmä, jonka jäsenillä tulisi olla asiantuntemusta kaikista kriittisistä toiminnoista. Koska riippuvuussuhteet ovat olennaisia, tulisi mukana olla myös joku johdosta, jolla on käsitys kokonaiskuvasta. Kannattaa myös huomioida riippuvuussuhteet alihankkijoihin ja erilaisiin toimittajiin.

Työryhmä pohtii mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat toiminnot. Alla esitelty esimerkkiluettelo (tarkoituksena herättää ajatuksia mistä osatekijöistä toiminnot koostuvat), jota täydennetään oman toiminnon näkökulmasta.

- Autot
- Polttoaineet
- Henkilöstö
- Palkkakonttori
- Vaatteet
- Materiaali
- Varusteet
- Työmatkat
- Ruoka
- Liiketoiminnot
- Laskutus
- Varmuuskopiot
- Toimitilat
- Kalusteet
- Tietokoneet
- Ohjelmat
- Yhteydet
- Infra (sähkö,vesi,lämpö)
- Varastot
- Jätteet
- Ilma
- Peseytyminen
- Yhteystiedot
- Kommunikaatiojärjestelmät

Suunnitelma voidaan tarvittaessa jakaa pienempiin osa-alueisiin,

- Alueellinen
- Toimiala
- Yksikkö
- Osasto

- Hallinto
- Tukitoiminnot

### 7.3.2 Määrittely

Työryhmän tulosten pohjalta määritellään jokainen osatekijä miten toiminnot voisivat jatkua jos tämä kyseinen tekijä puuttuu osittain tai kokonaan sekä vaikuttaako se johonkin muuhun osatekijään. Osatekijöistä määritellään myös ajallinen vasteaika kuinka kauan toiminnot voivat jatkua ilman kyseistä osiota. Tämän jälkeen pohditaan onko mahdollista saada korvaava osatekijä jostain ja mistä sekä kuka sen hankkii.

### 7.3.3 Varautuminen

Yritys varautuu poikkeustiloihin jatkuvuussuunnitelman ja riskienhallinnan tuotosten pohjalta. Jokainen yritys määrittää itsellensä varautumisen tason joka vaihtelee yrityksen johdon sitoutumisen mukaan. Yksinkertaisemmillaan varautuminen on ainoastaan kyseinen suunnitelma ja monimutkaisemmillaan toiminnan kahdentamisena. Varautumisessa tulee säilyttää terve suhtautuminen mahdollisiin uhkiin ja huomioida myös vakuutusten osuus tilanteissa.

### 7.3.4 Ohjeet

- Poikkeavan tapahtumanilmoitusohje
- Poikkeava tilanneilmoitus
- Esimiehen ohje
- Toimitusjohtajan ja turvallisuuspäällikön ohje
- Tilanteen hallintaryhmän ohje

### 7.3.5 Kouluttaminen ja harjoittelu

Jatkuvuussuunnitelma tulee kouluttaa kaikille työntekijöille joilla on rooli pelastussuunnitelmassa, Tilanteen hallintaryhmässä tai toipumissuunnitelmassa. Suunnitelmien liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä osa-alueita on harjoiteltava niistä vastaavien henkilöiden kanssa, sillä suunnitelma tulee käyttöön poikkeavissa tilanteissa, joissa ei välttämättä ole enää mahdollisuutta harjoitella. Harjoitukset

voivat olla neuvotteluhuoneharjoituksia tai sitten tilanteita voidaan simuloida hyvinkin pitkälle. Näissä harjoituksissa on hyvä käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka voivat samalla myös arvioida suunnitelman toimivuutta oikeassa tilanteessa.

Harjoittelu kannattaisi toteuttaa mielikuvaharjoituksena tai fyysisenä harjoituksena, ennemmin kuin luentona/koulutuksena. Harjoituksia tehdessä kannattaa huomioida osallistujien työhistoria, työskentelyvuodet, ja henkilökohtaiset ominaisuudet.

Mielikuvaharjoitus on niin sanottu pöytäharjoitus, jossa:

1. tilanne kuvataan osallistujille.
2. mahdolliset muutokset tapahtumassa kuvataan osallistujille.
3. osallistujat kuvaavat oman toimintansa tapahtuman kulussa.
4. muut osallistujat arvioivat toiminnan vuorotellen

Fyysinen koestus on harjoitus, jossa tehdään oikeasti toiminnot, jotka tehtäisiin poikkeustilanteessa. Kyseisissä harjoituksissa voidaan autenttisuutta lisätä harjoituksen luonteesta riippuen esimerkiksi maalihenkilöillä ja katkaisemalla sähköt, tällöin on kuitenkin ensin tiedotettava kaikkia siitä, että kyseessä on harjoitus!

Harjoituksia voidaan laajentaa harjoitteluun osallistuvien määrää kasvattamalla ja koestuksia lisäämällä uusiin osa-alueisiin. Tällaisten harjoitusten vetäminen esimerkiksi luento/koulutuspäivien yhteydessä on varsin miellyttävä tapa lähestyä jatkuvuuden varmistamisen harjoittelua. Harjoituksia toteutetaan myös kaupallisina palveluina ja niitä voi tiedustella yksityisiä turvallisuuspalveluita myyviltä yrityksiltä, tällöin mukaan saadaan enemmän todentuntuista materiaalia ja henkilöitä, jotka pystyvät kertomaan ja luomaan todenperäisiä tilanteita elävästä elämästä.

#### 7.3.6 Pelastussuunnitelma

.

Pelastussuunnitelman perusajatuksena on suunnitella yrityksen oman henkilökunnan toiminta onnettomuustilanteissa. Pelastussuunnitelman tekeminen, kouluttaminen ja harjoitusten pitäminen koko henkilökunnalle antavat hyvät edellytykset yritykselle selviytyä onnettomuuksista pienemmillä vahingoilla.



- 1.1. Suunnitelman tarkoitus
  - 1.2. Kohteen yleistiedot
  - 1.3. Suojeltava henkilöstö ja omaisuus
  - 1.4. Yhteistyö pelastustoimen kanssa
- 
2. Riskiarvio ja riskien vaikutukset
- 
- 2.1. Riskin arviointimenettely
  - 2.2. Riskit ja niiden merkitys toiminnalle
  - 2.3. Riskien poistaminen ja toiminnan seuraaminen
- 
3. Toimenpiteet vaaratilanteiden ehkäisemiseksi
- 
- 3.1. Paloturvallisuus
    - 3.1.1. Tulitöiden paloturvallisuus
    - 3.1.2. Tuhopolttojen torjunta
    - 3.1.3. Oma palotarkastus
    - 3.1.4. Jälkivahinkojen torjunta
  - 3.2. Vaaralliset aineet
  - 3.3. Ensiapuvalmius
  - 3.4. Varautuminen vaaratilanteisiin kiinteistöhuollossa
- 
4. Poistumis- ja suojautumismahdollisuudet sekä sammutus- ja pelastustehtävien järjestelyt
- 
- 4.1. Rakennuksesta poistuminen ja kokoontumispaikat
  - 4.2. Sammutus- ja pelastustehtävien järjestelyt
  - 4.3. Väestönsuojat
    - 4.3.1. Väestönsuojat ja suojien käyttösuunnitelmat
- 
5. Turvallisuudesta vastaavat henkilöt ja turvallisuuskoulutus
- 
- 5.1. Turvallisuusorganisaatio
  - 5.2. Turvallisuuskoulutus
    - 5.2.1 Turvallisuushenkilöstön koulutustilanne

## 6. Turvallisuusmateriaali

### 7. Ohjeet erilaisia onnettomuus-, vaara- ja vahinkotilanteita varten

#### 7.1. Yleiset toimintaohjeet onnettomuuksien varalta

##### 7.1.1. Sisäiset hälytysjärjestelyt

##### 7.1.2. Rakennuksesta poistuminen

##### 7.1.3. Hätäilmoituksen teko

##### 7.1.4. Vahingosta toipuminen

#### 7.2. Onnettomuuskohtaiset toimintaohjeet

##### 7.2.1. Toimintaohje tulipalon sattuessa

##### 7.2.2. Toimintaohje tapaturman tai sairaskohtauksen sattuessa

##### 7.2.3. Toimintaohje uhkaavan henkilön kohtaamistilanteessa

##### 7.2.4. Toimintaohje pommiuhkaustilanteessa

##### 7.2.5. Toimintaohje varkaus- tai ryöstötapauksessa

##### 7.2.6. Toimintaohje sähkökatkon sattuessa

##### 7.2.7. Toimintaohje kaasuvaarassa

##### 7.2.8. Toimintaohje säteilyvaarassa

##### 7.2.9. Toimintaohje väestönsuojaan suojauduttaessa

##### 7.3.7 Tilanteen hallinta

Tilanteiden hallinta tarkoittaa päätösten tekemistä poikkeuksellisessa tilanteessa ja poikkeuksellisista asioista. Tilanteiden johdon tulisi määritellä yrityksessä siten, että tapauskohtaista harkintaa käyttäen päätöksien tekemiseen osallistuu ainoastaan ne jotka ovat osallisina tapahtumassa normaalin johtovastuun puitteissa.

Tilanteen hallinnan suunnittelemista kuvaa Waitinen (2009) kysymysten muodossa, näihin kysymyksiin tulee yrityksen määrittää vastaukset suunniteltaessa yrityksen poikkeavien tilanteiden johtamista.

MITKÄ OVAT TOIMINNAN KANNALTA KESKEISET ERITYISTILANTEET?

MIKÄ 'KYNNYS' LAUKAISEE TOIMINNAN?

MISSÄ TILOISSA TOIMITAAN JA MITKÄ TIETOLIIKENNEYHTEYDET OVAT KÄYTETTÄVISSÄ?

MITKÄ TOIMIVALTUUDET ON YKSIKÖSSÄ KÄYTETTÄVISSÄ?

MITEN VASTUUT ON MÄÄRITELTY TOIMINTATILANTEESSA?

KEITÄ ULKOPUOLISIA TAHOJA SIDOTAAN TOIMINTAAN JA MISSÄ VAIHEESSA?

KEILLE RAPORTOIDAAN?

MILLÄ TAVOIN PIDETÄÄN YLLÄ USKOTTAVIA UHKAKUVIA JA PÄIVITETÄÄN TOIMINTASUUNNITELMAA?

MITEN HARJOITELLAAN KÄYTÄNNÖN TOIMINTAA TILANTEEN HALLINTARYHMÄSSÄ

Päätöksenteon lisäksi merkittävässä osassa poikkeavien tilanteiden johtamista on tilannehallinta viestintä. Poikkeava tilanneviestintä on viestinnällisten ratkaisujen tekemistä tilanteissa, joissa jokin ennakoimaton, usein yhtäkkinen tapahtuma synnyttää ympäristössä tai työyhteisön sisällä voimakkaan tiedon tarpeen. Poikkeava tilanneviestintä pyrkii estämään tiedottamisen keinoin negatiivisten mielikuvien syntyä ja ohjaamaan julkisen keskustelun vaikutuksia organisaatiolle myönteiseen suuntaan.

Poikkeavan tilanneviestinnän tehtävät

1. valmistautua poikkeavien tilanteiden hallintaan,
2. ennakoida tilanteita, ehkäistä kriisejä ja valmentautua toimintaan poikkeavissa tilanteissa.
3. pitää yhteyttä kriisin aikana niiden ihmisten ja yhteisöjen kanssa, jotka ovat tai tuntevat olevansa osallisia asiassa,
4. antaa tiedotusvälineille riittävää ja oikeaa tietoa asiassa.

## Poikkeavan tilanneviestinnän tavoitteet ja päämäärät

### Poikkeavan tilanneviestinnän päätavoitteet

1. luoda oikea kuva tilanteesta julkisuudessa  
tuoda viestit esiin niin, että julkisuus ottaa yrityksen näkökulman huomioon
2. turvata toimintaedellytykset ja toiminnan jatkuvuus
3. välittää riittävästi tietoa ja olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja niiden kanssa, joita asia koskettaa.

### Poikkeavan tilanneviestinnän muita tavoitteita:

- ennakointi
- nopeus
- aloitteellisuus
- avoimuus
- oikean ja täsmällisen tiedon antaminen
- vastuullisuus
- inhimillisyys

### Poikkeavan tilanneviestinnän periaatteet

1. poikkeustilanteeseen liittyvistä asioista annetaan tietoa riittävästi ja kyllin usein
2. asiasta tiedotetaan lisää, silloin kun siinä tapahtuu jotain uutta
3. kaikkea ei voi aina kertoa, mm. lainsäädäntö ja vaitiolovelvollisuus saattavat estää sen
4. viestinnässä pitäydytään tosiasioihin, spekulointiin ja arvailuihin ei missään vaiheessa ryhdytä
5. poikkeavan tilanteen jokaisessa vaiheessa on selvitettävä kenelle ja mitä asiasta on tiedotettava
6. henkilöstö tukee tiedottamisesta vastuussa olevia osallistumalla poikkeavien tilanteiden ennakointiin hankkimalla ja luovuttamalla riittävästi tietoa mahdollisia poikkeavia tilanteita aiheuttavista asioista

7. viestitään poikkeavan tilanteen loppuminen ja toteutuneesta viestinnästä tehdään tarvittavat johtopäätökset.

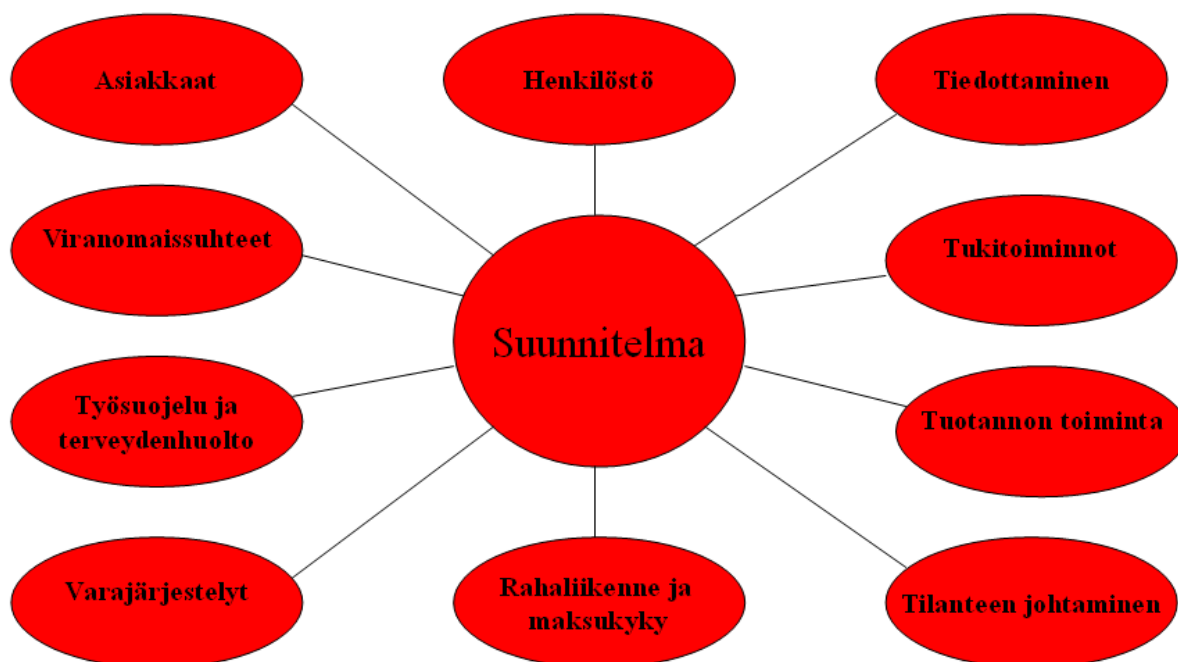
### 7.3.8 Toipuminen

Yrityksen toipumissuunnittelu perustuu jatkuvuussuunnitelman mukaisiin määrittelyihin siitä mitkä osatekijät on määritelty korvattaviksi muilla osatekijöillä tai mihin osatekijöihin tulee hankkia ulkopuolelta korvaava osatekijä ja mistä sekä kuka sen hankkii.

### 7.3.9 Päivittäminen

Jatkuvuussuunnittelu prosessin merkittävin vaihe on päivittäminen (suoritettava vähintään joka vuosi), jolloin varmistutaan toimintojen toimivuudesta poikkeavissa tilanteissa ja havaitaan korjaus/päivittämistarpeet. Päivittäminen tulee olla vastuutettu tietylle henkilölle, joka mielellään on osa suunnitelmaa, tämän lisäksi päivittäminen tulee olla automaatio joka toteutetaan vuosittain tai silloin kun siihen on tarvetta.

## 7.4 Suunnitelman sisältö



Kaavio 6. Jatkuvuussuunnitelman sisältö. Mustonen. J. Miten yritys voi suunnitella liiketoimintansa kestäväksi vaikeita tilanteita? Luento. 09.06.2009

#### 1. Henkilöstö

- Ohje
- Määrittely
- Varahenkilö
- Yhteystiedot
- Saatavuus

#### 2. Tiedottaminen

- Ohje
- Sisäinen
- Ulkoinen
- Kuka
- Mitä
- Milloin
- Tiedotepohjia
- Kouluttaminen (ulkopuolinen)
- Harjoittelu

#### 3. Tukitoiminnot

- Ohje
- Tunnistaminen
- Riippuvuussuhteet
- Aikamääreet
- Ulkoistaminen

#### 4. Tuotannon toiminta

- Ohje
- Tunnistaminen
- Riippuvuussuhteet
- Aikamääreet

- Ulkoistaminen

## 5. Tilanteen johtaminen

- Ohje
- Kynnys toiminnan aloittamiseen
- Kokoonpano
- Toimivaltuudet
- Tilat
- Infra
- Tiedonkulku
- Raportointi/dokumentointi
- Harjoittelu

## 6. Rahaliikenne ja maksukyky

- Tunnistaminen
- Laskut
- Seuranta
- Palkat
- Kassavarat

## 6. Varajärjestelyt

- Henkilö
- Tilat
- Tukitoiminnot
- Tuotanto
- Tietojenkäsittely (ohjelmat ja koneet)
- Materiaali
- Alihankkija

## 7. Työsuojelu ja terveydenhuolto

- Määrittely

- Suunnitteluun mukaan
- Ohjeet
- Yhteyshenkilö
- Tutustuminen
- Yhteinen harjoitus

#### 8. Viranomaissuhteet

- Määrittely
- Kynnys
- Yhteyshenkilö
- Tutustuminen
- Yhteinen harjoitus

#### 9. Asiakkaat

### 8 YHTEENVETO

Tutustuessa kansainvälisiin jatkuvuussuunnittelu malleihin kiteytyi Englannissa tehdyt havainnot, jotka pohjautuvat todellisiin poikkeaviin tilanteisiin yhdeksi kysymyslauseeksi. Mikäli ihmiset eivät osaa toimia, mitä hyötyä on hienoista suunnitelmista. Englannissa tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan päästä lopputulokseen, että jatkuvuussuunnittelussa tulee pitäytyä ihmiskeskeisissä, yksinkertaisissa toiminnoissa silloin kun tilanne on kehittynyt tilaan jossa toimenpiteisiin tulee ryhtyä.

Jatkuvuussuunnittelu täytyy sitoa käytäntöön siten, että jokainen rooli yrityksessä on selvillä poikkeavan tilanteen johtamisen kannalta, toimintojen jatkamisen kannalta. Jatkuvuussuunnitelmaa ei voi suunnitella niin, että se on yksityiskohtaisuudessaan liian raskas tai jopa mahdoton toteuttaa käytännössä.

Tutkielman alkuvaiheessa pelastussuunnitelman mukainen malli sisällytettiin tutkimukseen mukaan osoittamaan aiempaa yritysten ajattelutapaa jatkuvuuden hallinnasta. Tutkimuksen edetessä pelastussuunnitelma mallin merkitys muuttui ja korostui merkittävänä osana yritysten jatkuvuussuunnittelu kokonaisuutta. Oma malli



osiossa on esitelty malli, jossa pelastussuunnitelma on yhtenä tärkeänä osatekijänä kattavan toiminta mallin rakentamista. Oma malli rakentui tutkimuksen edetessä lopulliseen muotoonsa ja siinä on yhdistetty perinteinen lakisääteinen pelastussuunnitelma, yrityksen jatkuvuussuunnittelu sekä toipumissuunnitelma.

## LÄHTEET

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina. Akatiimi.

Continuity Forum. 2007. ISO publishes international benchmark ISO 22399.  
[www-dokumentti]. <http://www.continuityforum.org/news/1120/ISO22399>

Elliott, D.; Swartz, E; Herbane, B. 2002. Business Continuity Management: a crisis management approach. London. Routledge New York.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Fischer, R.J., Green G. 2004. Introduction to Security. 7. painos. Amsterdam. Butterworth-Heinemann.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

ISO/PAS 22399:2007, Societal security – Guideline for incident preparedness and operational continuity management.

Karjalainen, M. 2008. Jatkuvuussuunnittelumallit.

Keskuskaupakamari ja Helsingin seudun kaupakamari. Yritysten rikosturvallisuus 2008.

Koponen, M. 2003. [www-dokumentti].  
<[http://www.rahoitustarkastus.fi/fin/Tiedotus/Rata\\_tiedottaa/2003/3\\_2003/jatkuvuussuunnittelu.htm](http://www.rahoitustarkastus.fi/fin/Tiedotus/Rata_tiedottaa/2003/3_2003/jatkuvuussuunnittelu.htm)>.

Korkiamäki, J. Laukkala, H, Mustonen, J, Vesterinen, P, & Heljaste, J. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki. Gummerus

Kouri, I. 2007. Tuotannon turvallisuus ja jatkuvuussuunnittelu. Tuotannon, toiminnan ja palveluiden varmistaminen, häiriöistä toipuminen ja jatkuvuuden turvaaminen.

Lontoon kauppakamarin tutkimus Kriisin johtaminen ja liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu (2005).

Miettinen, J.E. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Mustonen J. 2009. Miten yritys voi suunnitella liiketoimintansa kestäväksi vaikeita tilanteita? Luento. 09.06.2009

Pelastuslaki.468/2003. [www-dokumentti].

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030468>

Project ARGUS [www-dokumentti].<http://www.nactso.gov.uk/argus.php>

Rahoitustarkastus. Tiedote 3/2004. [www-dokumentti].

[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Arkisto/Rata\\_tiedottaa/Documents/03\\_04\\_Kooste.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Arkisto/Rata_tiedottaa/Documents/03_04_Kooste.pdf)

Salminen, H. 2003 Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu.

Tuomi & Sarajärvi. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.Helsinki.Tammi, 2002

Valtioneuvoston asetus Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta787/2003. [www-dokumentti]. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030787>

Waitinen, M. 2009. Luentoesitys ERTI-johtamisesta. TKK Dipoli.

## KAAVIOT

Kaavio1. Kauppakamarin Yritysturvallisuus tutkimus. Tutkimuksessa kävi ilmi, että lähes kaikilla yrityksillä on huomioitu jollain asteella toimivuuden jatkaminen. Lähes kaikki yritykset toteuttavat jatkuvuussuunnittelua, (tiedostettuna ja osa tiedostamattaan) vaikka vain hieman alle puolella yrityksistä se on suunnitelma tasolla.

Kaavio2. Poikkeavien tilanteiden kaavio

Kaavio3. Jatkuvuussuunnitelman rakentuminen

Kaavio4. Suunnitelmien kohdentuminen

Kaavio5. Jatkuvuussuunnitteluprosessin kuvaus.

Kaavio6. Jatkuvuussuunnitelman sisältö. Mustonen. J. Miten yritys voi suunnitella liiketoimintansa kestäväksi vaikeita tilanteita? Luento. 09.06.2009