

YRITYSTEN JATKUVUUDENHALLINTA

Keskeytys 2019 –
Seminaari jatkuvuudenhallinnasta 8.11.2019

jaakko.pekki@nesa.fi

Puh. 02950 51015

 Jaakko Pekki

 @JaakkoPekki

Valmiusasiamies Jaakko Pekki

HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY





JAAKKO PEKKI

Valmiusasiamies

KTM, tietojohdaminen
ja johtajuus

- Yli 10 vuoden kokemus jatkuvuudenhallinnan kehittämisestä alueellisella ja kansallisella tasolla
- Jatkuvuudenhallinnan kehittämisen vastuhenkilö Huoltovarmuuskeskuksessa
- Satoja luentoja jatkuvuudenhallinnasta
- Kymmeniä valmius- / varautumisharjoituksia
- ISO 22301 -standardin Lead Auditor
- SFS:n standardisointiryhmän SFS/SR 211 "Yhteiskunnan turvallisuus" jäsen
- BCI Finland Chapterin johtoryhmäjäsen



liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta

- kokonaisvaltainen hallintaprosessi, jossa
 - o tunnistetaan organisaatioon kohdistuvat mahdolliset uhat ja niiden mahdolliset vaikutukset liiketoimintaan
 - o mahdollistetaan organisaation mukautumiskyky
 - o varmistetaan tehokas reagoiminen sekä tärkeimpien sidosryhmien intressien, maineen, brändin ja arvoa luovien toimintojen suojaaminen

liiketoiminnan jatkuvuus

- organisaation kyky jatkaa tuotteiden tai palvelujen toimittamista hyväksytyllä ennalta määritellyllä tasolla häiriötilanteen jälkeen



Lähde: ISO22301



”Mikään mille ei voi esittää
liiketoiminnallista tarvetta on
turhaa!”

- eräs johtaja isosta organisaatiosta -

”Teemme jatkuvuudenhallintaa, jotta
meidän asiakkaat pystyvät
käyttämään palveluitamme, aina ja
mahdollisimman häiriöttömästi!”

- eräs toinen johtaja isosta organisaatiosta -



Tästä ilmoitimme

TÄTEN SAAMME ILMOITTAU,

että huolimatta eilen sattuneesta tulipalosta täysin esteettömästi voimme toimittaa tulenkestäviä tiiliä, haponkestäviä tiiliä, saviputkia ja klinkkereitä.

Höganäsissä, 10 p:nä elokuuta

1934

HÖGANÄS-BILLESOLMS A.B.

Ilmoitus julkaistiin Helsingin Sanomissa 11. elokuuta 1934.

x 29871

HS
11.8.2019

HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY



”EIHÄN MEILLE NYT MITÄÄN TAPAHDU, EI TÄMÄ SIIS MEITÄ KOSKE..”

PwC's Global Crisis Survey 2019

2000 yritystä / 4500 kriisiä

Isoissa organisaatioissa
kriisejä keskimäärin yksi vuodessa

69 % yrityksistä
kohdannut kriisin
viiden vuoden aikana

Keskimäärin 3 kriisiä / 5 vuotta

53 % yrityksistä vähintään yksi kriiseistä oli
operatiivinen (mm. toimintakatkokset,
toimitusketjun häiriöt ja tuotannon
häiriöt)

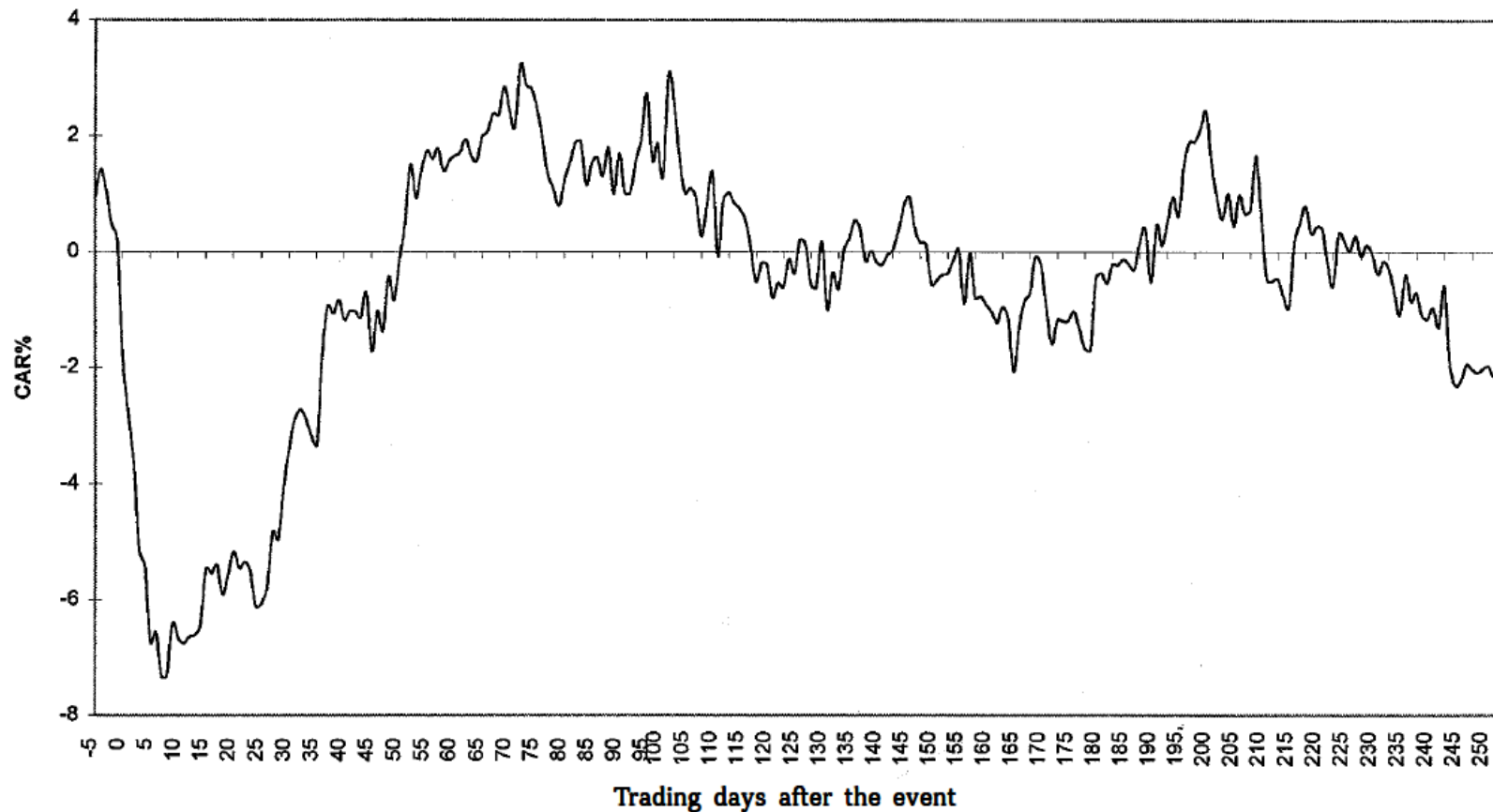
<https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-crisis-survey/pdf/pwc-global-crisis-survey-2019.pdf>

HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY



JOS TAPAHTUU, MITÄ TAPAHTUU?

Figure 1: Impact of Catastrophes on Shareholder Value (Full Sample)

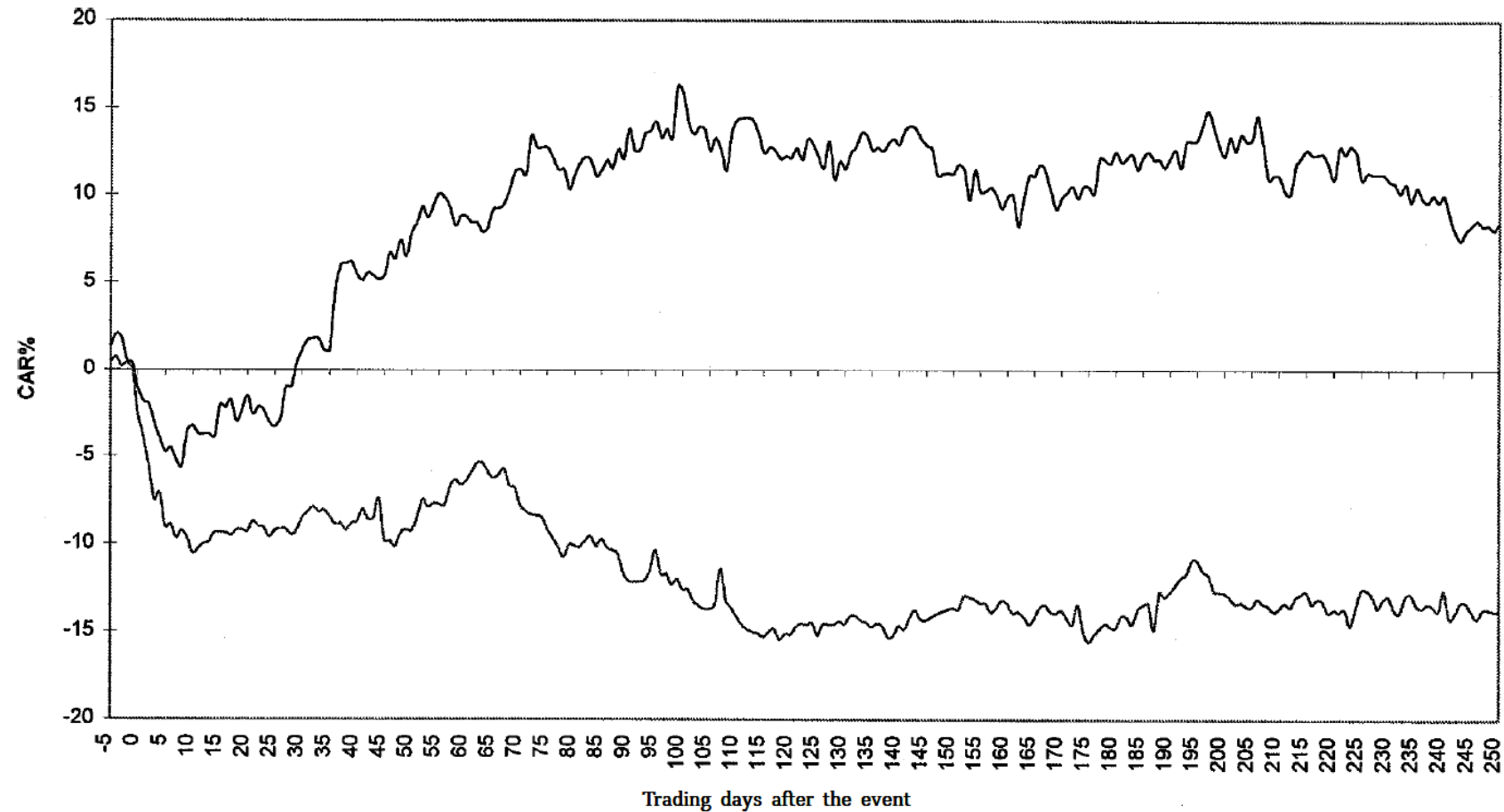


Knight, R. & Pretty, D. 1996. The Impact of Catastrophes on Shareholder Value. Oxford executive research briefings. Templeton College (University of Oxford).

HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY



Figure 4: Recoverers vs Non-Recoverers



Knight, R. & Pretty, D. 1996. The Impact of Catastrophes on Shareholder Value. Oxford executive research briefings. Templeton College (University of Oxford).

HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY



YRITYSTEN MERKITTÄVIN RISKI!

Rank		Percent	2017 rank	Trend
1	Business interruption (incl. supply chain disruption)	42%	1 (37%)	=
2	Cyber incidents (e.g. cyber crime, IT failure, data breaches)	40%	3 (30%)	▲
3	Natural catastrophes (e.g. storm, flood, earthquake)	30%	4 (24%)	▲
4	Market developments (e.g. volatility, intensified competition / new entrants, M&A, market stagnation, market fluctuation)	22%	2 (31%)	▼
5	Changes in legislation and regulation (e.g. government change, economic sanctions, protectionism, Brexit, Euro-zone disintegration)	21%	5 (24%)	=
6	Fire, explosion	20%	7 (16%)	▲
7	New technologies (e.g. impact of increasing interconnectivity, nanotechnology, artificial intelligence, 3D printing, drones)	15%	10 (12%)	▲
8	Loss of reputation or brand value	13%	9 (13%)	▲
9	Political risks and violence (e.g. war, terrorism, civil commotion)	11%	8 (14%)	▼
10	Climate change/increasing volatility of weather	10%	14 (6%)	▲

Lähde: Allianz riskibarometri 2018

<https://www.agcs.allianz.com/insights/white-papers-and-case-studies/allianz-risk-barometer-2018/>

Allianzin riskibarometri 2018

80 maata, yli 1900 vastaajaa

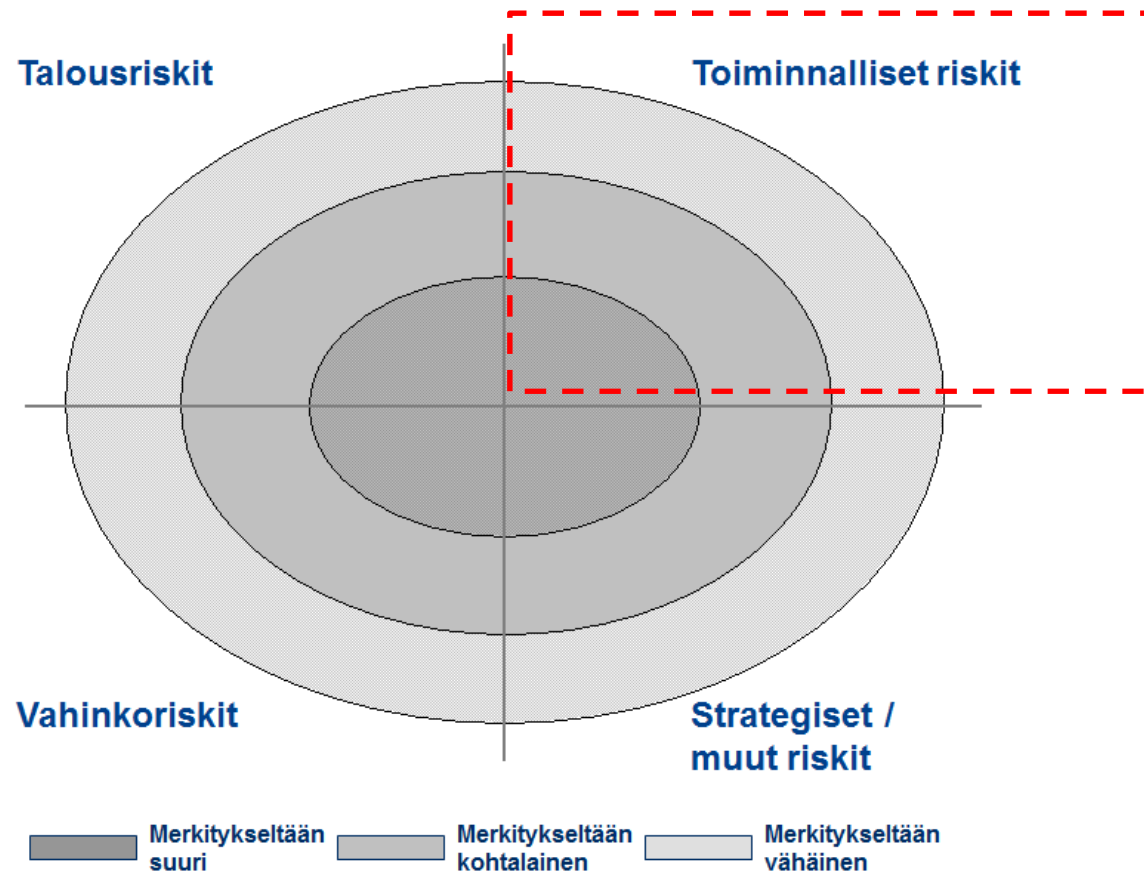
Liiketoiminnan keskeytyminen sisältäen toimitusketjun häiriöt yritysten merkittävin riski jo kuudentena vuonna peräkkäin!

(42% vastaajista arvioi yhdeksi kolmesta merkittävimmistä riskeistä)

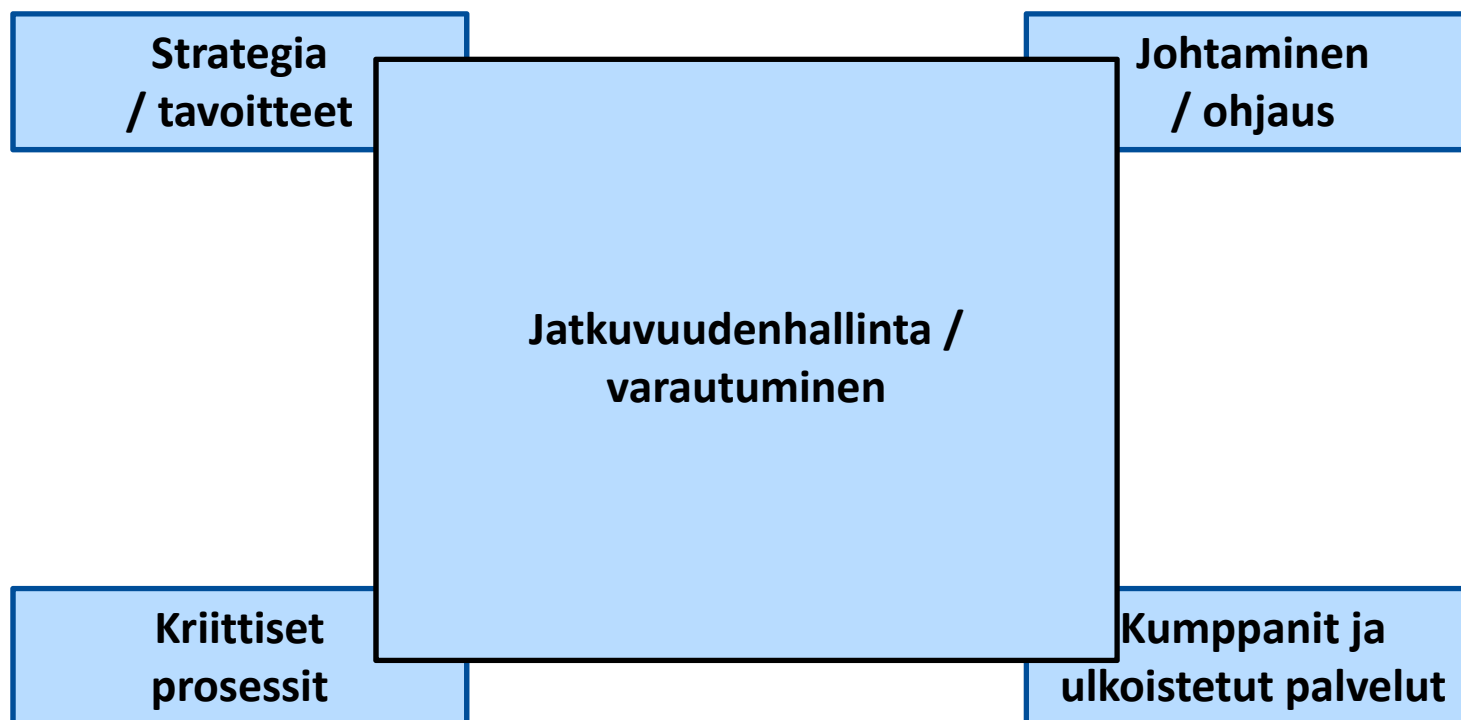
HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY



TOIMINNALLISET RISKIT NYKYISIN KESKEINEN OSA RISKEJÄ JA ENNAKOINTIA



SUUNNITELMAVALMIUS VAI TODELLINEN VALMIUS JA KYKY? YLEISEN HALLINTAJÄRJESTELMÄN OSA?



JATKUVUUDENHALLINNAN KOKONAISUUS / SISÄLTÖMALLI



Lähde: KUJA-projekti, Suomen Kuntaliitto

www.kuntaliitto.fi/kuja

HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY



KUJA-KONSEPTIN KOLME KOKONAISUUTTA

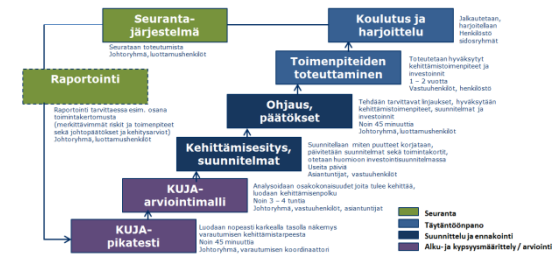
Sisältömalli

MODUULI 1 Jatkuvuudenhallinnan johtaminen	MODUULI 2 Jatkuvuudenhallinnan prosessit	MODUULI 3 Ennakointi ja suunnittelu	MODUULI 4 Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen
1.1 Perusteet, ohjeistus, vastuut	2.1 Hallintajärjestelmä ja prosessit	3.1 Toimintaympäristön seuranta	4.1 Tilannekuva ja tilannetietoisuus
1.2 Ydintoimintojen kytkeytyksen arviointi	2.2 Sisäilyttämisen muuttaminen prosessissa	3.2 Suunnitelmat ja toimenpiteet	4.2 Reagointi ja hälyttäminen
1.3 Nykytilan tunnistaminen	2.3 Organisoitumisen resurssit ja osaaminen	3.3 Suunnitelman toteuttaminen	4.3 Kriisijohtamisen käynnistäminen
1.4 Johtajan tahtotila varmistaminen	2.4 Riskienhallinta	3.4 Perustietojen ja koulutuksen	4.4 Operatiivinen toiminta hälytyksessä
1.5 Toimintavarmuuden kehittäminen	2.5 Jatkuvuudenhallinta sopimuksella	3.5 Resurssien ja toimintavarmuuden varmistaminen	4.5 Tiedottaminen ja kriisiviestintä
1.6 Seuranta ja ohjaus	2.6 Sopimusten seuranta ja arviointi	3.6 Resurssien ja toimintavarmuuden varmistaminen	4.6 Toipuminen ja arviointi
5.1 Yhteistyön johtaminen ja kehittäminen	5.2 Yhteistyön prosessit ja resurssit	5.3 Yhteistoiminta ennakoinnissa ja suunnittelussa	5.4 Yhteistoiminta häiriönhallinnassa
MODUULI 5 Yhteistyö			

Arviointimallit

Nro.	Arviointikriteerit	Arvio			
		Hyvä	Käytännössä	Heikosti	Ennen
1.	Yhteistyön ja jatkuvuudenhallinnan toimintamallin perusteet on laadittu, sekä ohjeistus, vastuut ja roolit on määritelty kirjallisesti. Toimintamallin, ohjeistuksen ja vastuun perusteella on laadittu jatkuvuudenhallinnan ja häiriönhallinnan suunnitelmat.		X		
2.	Organisaation sisäiset ja jatkuvuudenhallinnan toimintamallit (sääntö) on laadittu ja laadunvarmistus on toteutettu jatkuvuudenhallinnan toimintamallissa.			X	
3.	Yhteistyön toimintamallit on laadittu ja organisaation ohjeistus on laadittu. Suunnitelman toteuttaminen on toteutettu ja jatkuvuudenhallinnan toimintamallin avulla on laadittu jatkuvuudenhallinnan suunnitelmat.		X		
4.	Käytännössä on laadittu toimintamallit ohjeistuksen, suunnitelman ja toimintamallin avulla.	X			
5.	Toimintamallit ja suunnitelmat on laadittu ja toiminta on jatkuvuudenhallinnan toimintamallin avulla.			X	
6.	Käytännössä on laadittu toimintamallit ohjeistuksen, suunnitelman ja toimintamallin avulla. Toimintamallin avulla on laadittu jatkuvuudenhallinnan toimintamallin avulla.			X	
7.	Käytännössä on laadittu toimintamallit ohjeistuksen, suunnitelman ja toimintamallin avulla. Toimintamallin avulla on laadittu jatkuvuudenhallinnan toimintamallin avulla.			X	
8.	Käytännössä on laadittu toimintamallit ohjeistuksen, suunnitelman ja toimintamallin avulla. Toimintamallin avulla on laadittu jatkuvuudenhallinnan toimintamallin avulla.			X	
9.	Yhteistyön ja jatkuvuudenhallinnan toimintamallin perusteet on laadittu, sekä ohjeistus, vastuut ja roolit on määritelty kirjallisesti. Toimintamallin, ohjeistuksen ja vastuun perusteella on laadittu jatkuvuudenhallinnan ja häiriönhallinnan suunnitelmat.		X		
10.	Yhteistyön ja jatkuvuudenhallinnan toimintamallin perusteet on laadittu, sekä ohjeistus, vastuut ja roolit on määritelty kirjallisesti. Toimintamallin, ohjeistuksen ja vastuun perusteella on laadittu jatkuvuudenhallinnan ja häiriönhallinnan suunnitelmat.		X		

Toteutusmalli



MODUULI 1 Jatkuvuudenhallinnan johtaminen	MODUULI 2 Jatkuvuudenhallinnan prosessit	MODUULI 3 Ennakointi ja suunnittelu	MODUULI 4 Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen
1.1 Perusteet, ohjeistus, vastuut	2.1 Hallintajärjestelmä ja prosessit	3.1 Toimintaympäristön seuranta	4.1 Tilannekuva ja tilannetietoisuus
1.2 Ydintoimintojen kytkeytyksen arviointi	2.2 Sisäilyttämisen muuttaminen prosessissa	3.2 Suunnitelmat ja toimenpiteet	4.2 Reagointi ja hälyttäminen
1.3 Nykytilan tunnistaminen	2.3 Organisoitumisen resurssit ja osaaminen	3.3 Suunnitelman toteuttaminen	4.3 Kriisijohtamisen käynnistäminen
1.4 Johtajan tahtotila varmistaminen	2.4 Riskienhallinta	3.4 Perustietojen ja koulutuksen	4.4 Operatiivinen toiminta hälytyksessä
1.5 Toimintavarmuuden kehittäminen	2.5 Jatkuvuudenhallinta sopimuksella	3.5 Resurssien ja toimintavarmuuden varmistaminen	4.5 Tiedottaminen ja kriisiviestintä
1.6 Seuranta ja ohjaus	2.6 Sopimusten seuranta ja arviointi	3.6 Resurssien ja toimintavarmuuden varmistaminen	4.6 Toipuminen ja arviointi
5.1 Yhteistyön johtaminen ja kehittäminen	5.2 Yhteistyön prosessit ja resurssit	5.3 Yhteistoiminta ennakoinnissa ja suunnittelussa	5.4 Yhteistoiminta häiriönhallinnassa
MODUULI 5 Yhteistyö			

Jatkuvuudenhallinnan prosessit	Näkö	Paikallisuus	Resurssit	Ohjeistus	Edistysaste
1.1 Perusteet, ohjeistus, vastuut	1	2	3	4	5
1.2 Ydintoimintojen kytkeytyksen arviointi					
1.3 Nykytilan tunnistaminen					
1.4 Johtajan tahtotila varmistaminen					
1.5 Toimintavarmuuden kehittäminen					
1.6 Seuranta ja ohjaus					
5.1 Yhteistyön johtaminen ja kehittäminen					
5.2 Yhteistyön prosessit ja resurssit					
5.3 Yhteistoiminta ennakoinnissa ja suunnittelussa					
5.4 Yhteistoiminta häiriönhallinnassa					
MODUULI 5 Yhteistyö					

www.kuntaliitto.fi/kuja

HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY



JATKUVUUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN

Linkki
KUJA-
PIKATESTIIN

**Pikatestaa
varautumisen
nykytila**

**Analysoi
kehittämisen-
alueet**

**Suunnittele
korjaukset**

**Ohjaus ja
päättökset**

**Toteuta
hyväksytyt
kehitys-
toimenpiteet**

**Kouluta ja
harjoittele**

TEHTÄVÄ

Luodaan nopeasti karkealla tasolla näkemys varautumisen kehittämistarpeesta.

Analysoidaan osakokonaisuudet joita tulee kehittää, luodaan kehittämisenpolku.

Suunnitellaan miten puutteet korjataan, päivitetään suunnitelmat sekä toimintakortit, otetaan huomioon investointisuunnitelmassa.

Tehdään tarvittavat linjaukset, hyväksytään kehittämistoimenpiteet, suunnitelmat ja investoinnit.

Toteutetaan hyväksytyt kehittämistoimenpiteet ja investoinnit

Jalkautetaan ja harjoitellaan

OSALLISTUMINEN

Johtoryhmä, varautumisen koordinaattori

Johtoryhmä, vastuuhenkilöt, asiantuntijat

Asiantuntijat, vastuuhenkilöt

Johtoryhmä, luottamushenkilöt

Vastuuhenkilöt, henkilöstö

Henkilöstö, sidosryhmät

**TYÖKALUT JA
KESTO**

KUJA-PIKATESTI
Kesto noin 45 minuuttia

KUJA-ARVIOINTIMALLI
Kesto noin 3–4 tuntia

Useita päiviä

Noin 45 minuuttia

1 – 2 vuotta

**Varmista
raportointi ja
kehitysarviointi**

Raportointi tarvittaessa esim. osana toimintakertomusta (merkittävimmät riskit ja toimenpiteet sekä johdopäätökset ja kehitysarviot)
Johtoryhmä, luottamushenkilöt

**Seuraa
systemaattisesti**

Seuranta-järjestelmä
Seurataan toteutumista
Johtoryhmä, luottamushenkilöt

www.kuntaliitto.fi/kuja

HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY



Nro.	ARVIOINTIKYSYMYS	ARVIO NYKYTILASTA		
		Kunnossa	Osittain kunnossa / Selvitettävä	Ei kunnossa
1.	Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan toimintamalli / prosessi on kuvattu sekä ohjeistettu. Vastuut ja roolit on määritelty kirjallisesti. Toimintamalli, ohjeistus ja vastuut jakautuvat organisaatiokohtaisesti ja yksikkökohtaisesti. Toimintamalli, ohjeet ja vastuut ovat ajantasaisia.		X	
2.	Organisaatiotason varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan koordinaattori (vast.) on nimetty ja koulutettu sekä työaikaa on osoitettu koordinoimisen toteuttamiseksi.			X
3.	Varautumisen keskeiset suunnitelmat ovat ajantasaisia ja organisaation ylin johto on ne hyväksynyt. Suunnitelmien keskeisimmät päivitystarpeet sekä päivitysaikataulu on määritetty ja yhteisesti hyväksytty.		X	
4.	Käytettävissä on selkeä toimintamalli vakavien häiriötilanteiden johtamiseksi ja hallitsemiseksi.	X		
5.	Toimintamallit ja suunnitelmat ovat saatavilla ja henkilöstö on perehtynyt niihin. Toiminnan kannalta keskeiset henkilöt kaikilla tasoilla on perehdytetty organisaation toimenpitein toimintamallien ja suunnitelmien keskeisiin kohtiin.			
6.	Kaikissa tilanteissa ylläpidettävät toiminnot ja tehtävät on tunnistettu ja tehtävät on luokiteltu tärkeyden perusteella eri kategorioihin. Keskeisimpien toimintojen ja tehtävien ylläpitämiseksi näihin liittyvät kriittiset järjestelmät, toiminnot ja tehtävät on tunnistettu ja näille on määritelty riittävät hallinnan menettelyt.			
7.	Koulutus ja harjoittelu on suunnitelmallista sekä säännöllistä. Koulutuksia ja harjoituksia järjestetään organisaation kaikilla tasoilla huomioiden henkilöiden roolit sekä tehtävät osana organisaation varautumista. Koulutuksien ja harjoituksien toteutumista seurataan.			
8.	Riskienhallinnan perusteet on määritelty ja riskienhallinnassa on läpi organisaation yhteinen menettelytapa, joka on ohjeistettu. Käytettävissä on organisaation kokonaisriskikartta tai vastaava. Kokonaisriskikartta ottaa huomioon myös toiminnalliset riskit ja niiden merkittävyyden.			
9.	Organisaatio on tunnistanut dokumentoidusti toiminnan kannalta keskeiset sidosryhmät ja ulkoiset palveluntuottajat. Varautumisvastuut, yhteistoimintajärjestelyt sekä varajärjestelyt häiriötilanteissa on sovittu ja kuvattu.			
10.	Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan toimintamallia / prosessia on arvioitu viimeisen kahden vuoden aikana. Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kannalta keskeiset kehittämiskohteet ovat tiedossa.			

KUJA-PIKATESTIN TULOSTEN TULKINTA

Laskekaa kustakin kysymyksestä saadut pisteet yhteen.

Mitä suurempi pistemäärä, sitä suurempi riski on että jatkuvuudenhallintanne ei ole kunnossa.

Riskipisteiden avulla voitte arvioida tarvetta analysoida ja kehittää jatkuvuudenhallintaa tarkemmin.

Kunnossa vastauksesta **0 pistettä**

Selvitettävä vastauksesta **2 pistettä**

Ei kunnossa vastauksesta **4 pistettä**

Organisaatiomme kokonaispistemäärä:

alle 8 pistettä

pieni riski

Jatkuvuudenhallintaan on tietoisesti panostettu ja voitte jatkaa käytössä olevien toimintamallien mukaisesti.

8 - 14 pistettä

riski jonkin verran lisääntynyt

Jatkuvuudenhallinnassa on yksittäisiä puutteita, jotka kannattaa korjata.

15 - 25 pistettä

riski kohtalainen

Jatkuvuudenhallinnassa on selkeitä puutteita, suositeltavaa analysoida jatkuvuudenhallintaa tarkemmilla kypsyysanalyysimalleilla sekä kehittää hallintamenetelmiä.

26 - 40 pistettä

riski suuri

Jatkuvuudenhallinnassa on selkeitä ja vakavia puutteita jotka saattavat johtaa häiriötilanteessa vakaviin seurauksiin, erittäin suositeltavaa alkaa välittömästi rakentamaan jatkuvuudenhallinnan kehittämispolkua sekä hallintamenetelmiä tarkemmilla kypsyysanalyysi- ja suunnittelumalleilla

Jos päädytään kahteen viimeiseen koriin -> laajempi KUJA-arviointimalli



10 KULTAISTA JATKUVUUDENHALLINNAN KYSYMYSTÄ

1. **Missä olemme nyt ja mitä haluamme kehittää?**
 - (nykytilan arvioiminen ja kehityskohteiden tunnistaminen sekä korjaaminen)
2. **Mitä teemme, jotta varmistamme onnistumisen kaikissa tilanteissa?**
 - (jatkuvuudenhallintajärjestelmän / -prosessin rakentaminen, vastuiden päättäminen)
3. **Mitkä toiminnot ovat onnistumisemme takana?**
 - (kriittisten toimintojen määrittäminen)
4. **Mikä uhkaa onnistumistamme?**
 - (kriittisten toimintojen uhkien analysoiminen)
5. **Millä toimenpiteillä takaamme onnistumisemme?**
 - (kriittisten toimintojen uhkien hallintatoimenpiteiden määrittäminen ja toteuttaminen)
6. **Miten otamme kriittiset sopimuskumppanimme huomioon?**
 - (kriittisten sopimuskumppanien tunnistaminen, vaatimuksien sekä arviointitavan määrittäminen)
7. **Miten toimimme kriisi- ja häiriötilanteessa?**
 - (hälytysjärjestelyjen, kriisijohtamisen toimintamallien, tilannekorttien ja toipumissuunnitelmien laatiminen sekä jalkauttaminen)
8. **Mitkä ovat avainviestimme kriisi- ja häiriötilanteen eri vaiheissa?**
 - (kriisiviestintäsuunnitelman / -ohjeen laatiminen sekä jalkauttaminen)
9. **Keiden kanssa toimimme kriisi- ja häiriötilanteessa ja miten?**
 - (yhteistoimintakumppanien tunnistaminen ja yhteistyön rakentaminen)
10. **Miten jalkautamme toimintamme ja varmistamme organisaatiomme kyvyn ja valmiuden?**
 - (systemaattisen täytäntöönpanon ja seurannan varmistaminen)



KIITOS!

Yhteystiedot

Huoltovarmuuskeskus
Aleksanterinkatu 48 A
FI-00100 Helsinki, Finland

jaakko.pekki@nesa.fi

Puh. 02950 51015

 Jaakko Pekki

 @JaakkoPekki

www.huoltovarmuus.fi

www.nesa.fi

www.varmuudenvuoksi.fi

VARMUUDEN VUOKSI

HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY

