



15.5.2009

→ TOIMINNAN JATKUVUUDEN HALLINTA

Versio: 1.0F
Julkaistu: 15.5.2009

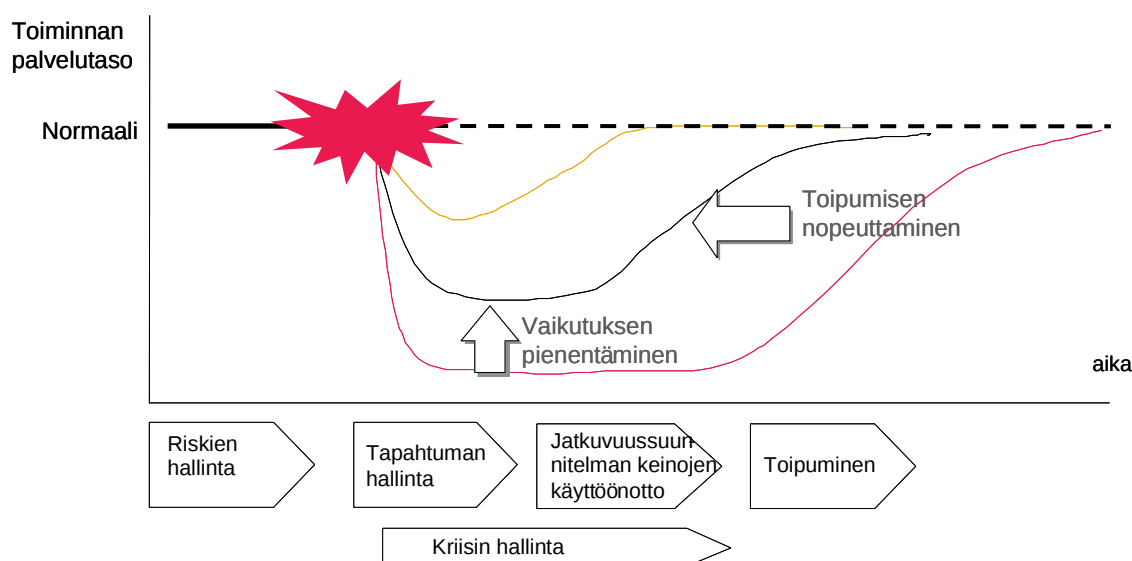
Sisällys

1	Johdanto	2
2	Soveltamisala.....	3
3	Toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset	3
3.1	Johtaminen	3
3.2	Toiminnan ohjaus	4
3.3	Henkilöstö ja henkilöresurssien hallinta.....	5
3.4	Kumppanuudet	6
3.5	Toiminnan jatkuvuuden hallinnan arviointi	7
4	Toiminnan jatkuvuuden hallinnan kustannukset.....	7
5	Sisäinen viestintä	8
6	Termejä ja määritelmiä	8
7	Voimaantulo.....	10

1 Johdanto

Toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevien suositusten tavoitteena on kannustaa ja helpottaa elinkeinoelämän yrityksiä sekä julkishallinnon organisaatioita kehittämään toimintaedellytystensä parantamista ja tuotannontekijöiden varmistamista.

Suosituksia noudattamalla yritys tai julkishallinnon toimija voi yhtäältä kehittää kykyään ehkäistä mahdollisia toiminnan häiriöitä ja toisaalta pienentää häiriön vaikutuksia toimintaan sekä nopeuttaa häiriön vaikutuksista palautumista.



Kuva 1 Häiriöihin varautumisen ja toiminnan jatkuvuudenhallinnan konsepti

Toiminnan jatkuvuuden hallintaan liittyvät suositukset soveltuvat sekä elinkeinoelämän yrityksissä että julkishallinnon organisaatioissa noudatettaviksi.

Toiminnan jatkuvuus ja sen suunnittelu on pääosin yritysten ja viranomaisten normaalia laadukasta toimintaa. Suosituksissa esitetään toiminnan jatkuvuuden ja häiriötilanteiden hallinnan perustaso. Tavoitteena on, että mahdollisimman moni toimija kehittää toimintaansa siten, että perustaso täyttyy. Tällöin myös näistä toimijoista koostuvan verkoston toimintavarmuus erilaisissa uhka- ja häiriötilanteissa paranee.

Toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset koostuvat kaikille toimijoille soveltuvista yhteisistä määräyksistä. Mikäli yksittäiset palvelut asettavat toiminnan jatkuvuudelle sellaisia vaatimuksia, joita toimintaa ohjaavassa suosituksessa ei ole, nämä vaatimukset tulee sisällyttää kyseisen palvelun palvelusopimukseen.



2 Soveltamisala

Toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset on tarkoitettu Suomessa toimivien yritysten ja julkishallinnon organisaatioiden noudatettaviksi.

Suosituksia on noudatettava siten, kuin niihin on viitattu sopimuksessa.

Toimintavarmuuden kehittämistä pyritään edistämään siten, että palveluhankintoja koskevissa tarjouspyynnöissä edellytetään perustasuosistusten noudattamista ainakin sekä ensisijaiselta toimittajalta että tämän alihankkijoilta ja verkostokumppaneilta.

Toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskeviin suosituksiin voidaan viitata ja ne voidaan asettaa tarjouspyynnöissä ja sopimuksissa koko palvelun tuotantoverkostoa koskevaksi.

Toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevien suositusten noudattamista ja toiminnan kehittämistä yrityksissä tuetaan ja edistetään esimerkiksi huoltovarmuuden kypsyysanalyysillä (HUOVI).

3 Toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat suositukset

Toiminnan jatkuvuussuunnittelu on organisaation ylimmän johdon ohjauksessa tapahtuva kokonaisvaltainen prosessi, jonka tavoitteena on yhtäältä ehkäistä mahdollisia toiminnan häiriöitä ja toisaalta pienentää häiriön vaikutuksia toimintaan sekä turvata organisaation keskeisten toimintojen mahdollisimman nopea uudelleenkäynnistäminen häiriöiden jälkeen.

Toiminnan jatkuvuussuunnittelu luo strategisen ja operatiivisen toimintamallin, jota toteuttamalla organisaatio kehittää omaa häiriönsietokykyään ja siten parantaa tuotantonsa toimitusvarmuutta. Jatkuvuussuunnittelu palvelee organisaation niin lyhyen kuin pitkänkin tähtäimen tulostavoitteiden saavuttamista.

Tässä suosituksessa on käytetty ”toiminnan jatkuvuussuunnittelu” -käsitettä ”liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu” -käsitteen sijaan, koska kyseinen termi on laajempikäyttöinen ja siten luo perustan suosituksen käyttöön kaikenlaisten organisaatioiden toiminnan kehittämisessä.

3.1 Johtaminen

Organisaation koko johdon toiminta luo toimintavarmuuden tueksi jatkuvuus- ja valmiussuunnitteluun selkeyttä ja yhtenäisyyttä sekä ympäristön, jossa organisaation johto ja muu henkilöstö tietävät vastuunsa vakavien häiriöiden estämisessä ja hallinnassa.

Johto määrittelee jatkuvuussuunnittelun organisoinnin ja painopisteet.

Johto kehittää, toimeenpanee ja seuraa jatkuvuudenhallinnan johtamista ja kehittymistä. Se arvioi vakavien häiriöiden hallintakykyä.



Johto määrittelee jatkuvuussuunnittelulle tavoitteet. Tavoitteet määritellään analysoimalla liiketoiminnan tarpeet sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet. Tavoitteiden määrittelyssä on huomioitava myös lakisääteiset velvoitteet.

Johdon tehtävänä on luoda parhaat mahdolliset olosuhteet, jotta organisaatio pystyy palvelemaan jatkuvasti muuttuvaa yhteiskuntaa. Johto etsii itse uudistumisen ja kehittämisen mahdollisuuksia.

Johtamista koskevat suositukset

Strateginen ohjaus

- Suositus 1: **Organisaatio on tunnistanut ydintoimintoihinsa liittyvät jatkuvuuden ja erityistilanteiden hallintaa ohjaavat keskeiset tekijät, velvoitteet ja riippuvuudet**
- Suositus 2: **Ydintoimintojen asettamat vaatimukset jatkuvuuden hallinnalle on määritetty**
- Suositus 3: **Johto edellyttää organisaatiolta ydintoimintojen ja kriittisten tukitoimintojen jatkuvuuden hallinnan suunnittelua**

Organisointi ja resursointi

- Suositus 4: **Jatkuvuuden hallinta on organisoitu ja vastuutettu osana normaalia johtamista, toimintaa sekä kumppanuusverkoston hallintaa**
- Suositus 5: **Jatkuvuussuunnittelun koordinointi on vastuutettu**
- Suositus 6: **Jatkuvuuden hallinnalle on asetettu tavoitteisiin nähden resurssit**

Yhteistyön koordinointi

- Suositus 7: **Jatkuvuuden hallinnan suunnittelu toteutetaan ydin- ja tukitoimintojen yhteistyönä**

Viestintä sidosryhmien kanssa ja raportointi johdolle

- Suositus 8: **Viestinnän ja raportoinnin vastuut ja toimintamalli keskeisimpien sidosryhmien kanssa on määritetty ja organisoitu**
- Suositus 9: **Organisaation johto seuraa jatkuvuuden hallinnan kehittämistä, jatkuvuussuunnittelua sekä toimenpiteiden vaikutuksia ja kustannuksia**

Johtaminen erityistilanteissa

- Suositus 10: **Erytyistilanteiden hallinta on organisoitu, ohjeistettu ja huomioitu toimintamalleissa**

3.2 Toiminnan ohjaus

Organisaation strateginen suunnittelu kattaa vakavien häiriöiden ennakoinnisen. Organisaation riskien analysointi kohdistuu sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Kriittisen tuotannon osalta analysoidaan oman toiminnan ja sidosryhmien toiminnan riskit. Ydin- ja tukitoimintojen riskien priorisointi ohjaa jatkuvuudenhallinnan



kehittämistä. Jatkuvuudenhallinnan ja poikkeusoloihin varautumisen kehittämisessä huomioidaan lakisääteiset velvoitteet.

Johto huomioi jatkuvuudenhallinnan kehittämisen osana strategista suunnittelua.

Jatkuvuudenhallinnan keinoina kehitetään toimintamenettelyjä ja tarvittavia teknisiä ratkaisuja vakavan häiriötilanteen hallitsemiseksi. Ne dokumentoidaan jatkuvuussuunnitelmaksi.

Johto arvioi tapahtuneiden vakavien häiriötilanteiden seurauksia ja päättää toimintakyvyn parantamisesta.

Toiminnan ohjausta koskevat suositukset

Toimintaympäristön vaikutus

Suositus 11: **Organisaation ja toimintaympäristön vuorovaikutus otetaan toiminnassa huomioon**

Toiminnan kehittäminen riskien arvioinnin avulla

Suositus 12: **Säännöllinen riskienhallintamenettely on käytössä**

Suositus 13: **Riskienhallinnan tulokset ohjaavat jatkuvuuden hallinnan kehittämistä**

Tavoitteiden määrittely

Suositus 14: **Toiminnan jatkuvuuden hallinnan toimenpiteet tukevat organisaation ydintoiminnan tavoitteita**

Toimintaverkoston hallinta

Suositus 15: **Palvelujen jatkuvuuden hallinta toimintaverkostossa on suunniteltu ja sovittu**

Erityistilanteiden hallinta

Suositus 16: **Erityistilanteiden hallinnan menettelyt on suunniteltu**

Suositus 17: **Kriisiviestintämenettelyt on suunniteltu ja harjoiteltu**

Suositus 18: **Kriittisten toimintojen häiriöiden hallintaohjeet on laadittu, koulutettu ja toiminta harjoiteltu**

3.3 Henkilöstö ja henkilöresurssien hallinta

Henkilöstö muodostaa organisaation ja on sen tärkein voimavara. Tapa, jolla työntekijät tekevät keskenään yhteistyötä ja käyttävät olemassa olevia resursseja, ratkaisee lopulta organisaation menestyksen.

Organisaatio mahdollistaa ja tukee henkilöstön osaamisen kehittymistä. Organisaatio opastaa ja kouluttaa henkilöstöä toimimaan vakavissa häiriötilanteissa.

Näin tuetaan strategioiden ja suunnitelmien toteutumista ja toiminnan tehokkuutta.



Organisaation toiminnan jatkuvuudelle henkilöstön osaava toiminta häiriötilanteessa on merkittävää. Henkilöt ovat avainasemassa.

Organisaatio luo henkilöille mahdollisuuden jatkuvasti kehittää osaamistaan, ottaa vastuuta ja olla aloitteellinen.

Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen on yhteistoimintaa ydintoimintojen ja niiden tarvitsemien tukitoimintojen välillä.

Henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus ihmisten toimintaan ja motivaatioon. Vastuu on johtajilla ja päälliköillä.

Henkilöstöä ja henkilöresurssien hallintaa koskevat suositukset

Osaamisen ja tietoisuuden kehittäminen

Suositus 19: **Jatkuvuuden hallinnan osaamiselle on asetettu rooli- tai tehtäväkohtaiset vaatimukset, osaamistaso tunnetaan ja osaamista kehitetään**

Suositus 20: **Organisaatio kannustaa henkilöstöä noudattamaan ja kehittämään hyvää jatkuvuuden hallinnan ja tiedon turvaamisen toimintamallia**

Suositus 21: **Organisaatiossa on sovittu tapa toimia valvonnassa, turvallisuuspoikkeamissa ja väärinkäyttötilanteissa**

Henkilöresurssien ja tehtävien hallinta

Suositus 22: **Avainroolit ja -henkilöt on tunnistettu ja varajärjestelyt on suunniteltu**

Suositus 23: **Henkilöstö ja sen käyttö on suunniteltu ja mitoitettu vähintään ydintoimintojen jatkuvuuden hallinnan edellyttämällä tavalla**

3.4 Kumppanuudet

Organisaatioiden kriittinen tuotanto ja toiminta tarvitsevat sisäisiä ja ulkoisia kumppanuuksia ja resursseja.

Kumppaneita käytetään tukemaan organisaation toimintaa.

Resursseja, kuten tiloja, teknologiaa, tarvitaan varmistamaan tehokas toiminta.

Organisaation toiminnan jatkuvuudelle kumppanien toiminta on merkittävää.

Organisaatio tekee yhteistoiminnassa kumppanin kanssa menettelytavat vakavien häiriöiden varalle. Organisaatio vastaa aina vaihtoehtoisen kumppanin saatavuudesta.

Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen on yhteistoimintaa kumppanin ja organisaation ydintoimintojen ja tarvittaessa niiden tarvitsemien tukitoimintojen välillä.



Kumppanitoiminnan johtamisella on suuri vaikutus häiriöttömyydestä vastuussa olevien ihmisten toimintaan ja motivaatioon. Vastuu on organisaation kumppanitoiminnasta vastaavilla johtajilla ja päälliköillä.

Kumppanuuksia koskevat suositukset

Sopimusten hallinta

Suositus 24: **Organisaation tuotannolle kriittiset kumppanit, alihankkijat ja resurssit on tunnistettu**

Suositus 25: **Sopimuksissa on vaatimukset toiminnan jatkuvuuden hallinnan toteuttamiselle**

Suositus 26: **Kriittisen toiminnan jatkuvuuden hallintavelvoite on ulotettu keskeiseen toimittajaverkostoon**

Toiminnan varmistaminen erityistilanteissa

Suositus 27: **Yhteistoiminta kumppanien kanssa häiriö- ja erityistilanteiden hallitsemiseksi on organisoitu ja vastuutettu**

3.5 Toiminnan jatkuvuuden hallinnan arviointi

Toiminnan jatkuvuussuunnittelua ja sen tuloksellisuutta on seurattava säännöllisesti erilaisten arviointien avulla. Arviointeja voidaan tehdä joko itse tai ne voidaan antaa ulkopuolisen tahon tehtäväksi.

Huoltovarmuuskeskuksen HUOVI-järjestelmä tukee organisaation itsensä suorittamia jatkuvuussuunnittelun arviointeja ja järjestelmää tulisi käyttää aktiivisesti organisaation omaa toimintaa kehitettäessä.

Arviointien vastuuttaminen ja seuranta sekä mahdolliset jatkotoimet kuuluvat myös organisaation ylimmälle johdolle.

Toiminnan jatkuvuuden hallinnan arviointia koskeva suositus

Suositus 28: **Jatkuvuuden hallinnan toteutumista ja tarkoituksenmukaisuutta seurataan ja arvioidaan**

4 Toiminnan jatkuvuuden hallinnan kustannukset

Yritykset turvaavat toimintansa liiketoimintalähtöisesti. Ylin johto tekee kehittämisspäätökset esimerkiksi riski-, vaikutus- ja kustannushyötyanalyysien perusteella.

Yritysten varautuminen normaaliolojen häiriöihin ja poikkeusoloihin perustuu joko lakisääteisiin velvoitteisiin tai yrityksen omaehtoiseen toimintaan.



Toiminnan jatkuvuuden hallinnan perustasuosoitusten toteuttamisen kustannukset sisältyvät normaaliin toimintakyvyn kehittämiseen.

5 Sisäinen viestintä

Organisaation toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen tähtäävistä suunnitelmista ja niihin perustuvista menettelyistä on kerrottava tavoitteiden saavuttamisen kannalta riittävässä laajuudessa omalle henkilöstölle.

Sisäisen viestinnän avulla pyritään edistämään sitä, että henkilöstö osaa omassa toiminnassaan ottaa huomioon jatkuvuuden tavoitteet. Viestintä tulee suunnitella siten, että organisaation henkilöstö ymmärtää jatkuvuussuunnittelun ja sen merkityksen organisaation toiminnalle. Toiminnan jatkuvuuteen liittyviin poikkeamiin on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Viestinnässä on otettava huomioon jatkuvuussuunnittelun mahdolliset luottamukselliset yksityiskohdat, joiden paljastaminen koko henkilöstölle ei ole tarkoituksenmukaista.

6 Termejä ja määritelmiä

6.1 elintärkeä toiminto

yhteiskunnan toiminnalle välttämätön toimintokokonaisuus. Elintärkeiden toimintojen turvaamisella osaltaan ylläpidetään valtiollinen itsenäisyys, yhteiskunnan turvallisuus sekä väestön elinmahdollisuudet.

Yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja ovat:

- valtion johtaminen
- kansainvälinen toiminta
- valtakunnan sotilaallinen puolustaminen
- sisäisen turvallisuuden ylläpitäminen
- talouden ja infrastruktuurin toiminta
- väestön toimeentuloturva ja toimintakyky sekä
- henkinen kriisinkestävyys

[YETT]

6.2 erityistilanne

normaaliolojen, häiriötilan tai poikkeusolojen aikainen yllättävä tai äkillinen uhka tai tapahtuma, joka voi vaarantaa yhteiskunnan turvallisuuden tai väestön elinmahdollisuudet, ja jonka hallinta voi edellyttää normaalista poikkeavaa johtamismallia ja viestintää.

[YETT]

6.3 huoltovarmuus

yhteiskunnan kyky sellaisten yhteiskunnan taloudellisten perustoimintojen ylläpitämiseen, jotka ovat välttämättömiä väestön elinmahdollisuuksien, yhteiskunnan toimivuuden ja turvallisuuden sekä maanpuolustuksen materiaalien edellytysten turvaamiseksi vakavissa häiriöissä ja poikkeusoloissa.



[HVK]

6.4 huoltovarmuuspäätös

Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista 21.8.2008

6.5 häiriö

toiminnan jonkin osatekijän haitallinen vaihtelu, josta huolimatta toiminta voi silti pääosin jatkua

[HVK, VAHTI]

6.6 jatkuvuuden hallinta

kaikki toimet, joiden päämääränä on toiminnan jatkuvuus. Jatkuvuuden hallinnan tärkein osa on jatkuvuussuunnittelu.

Jatkuvuuden hallinta on organisaation ylimmän johdon hyväksymää strategista ja taktista toimintaa, jolla organisaatio varautuu hallitsemaan toimintaa häiritsevät tilanteet jatkaakseen toimintaa hyväksyttävällä ennalta määritellyllä tasolla.

6.7 jatkuvuus

tila, jossa toimintaa kyetään jatkamaan erilaisista häiriöistä huolimatta.

6.8 jatkuvuussuunnitelma

suunnitelmien kokonaisuus, jossa määritellään vastuut sekä toimenpiteet tilanteen hallitsemiseksi vakavan toimintahäiriön aikana ja sen jälkeen.

6.9 uhkamalli

yleisellä tasolla oleva kuvaus turvallisuusympäristön häiriöistä, jotka toteutuessaan voivat vaarantaa turvallisuuden.

[YETT]

YETT:ssä esitetyt uhkamallit suomalaiselle yhteiskunnalle ovat:

- sähköisen infrastruktuurin häiriintyminen
- väestön terveyden ja toimeentuloturvan häiriintyminen
- taloudellisen toimintakyvyn vakava häiriintyminen
- suuronnettomuudet ja luonnon aiheuttamat onnettomuudet
- ympäristöuhkat
- terrorismi sekä järjestäytynyt ja muu vakava rikollisuus
- väestöliikkeisiin liittyvät uhkat
- poliittinen, taloudellinen ja sotilaallinen painostus
- sotilaallisen voiman käyttö

6.10 varautuminen

toiminta, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa turvallisuustilanteissa

[VVS]

6.11 varautumisvelvoite

velvollisuus varmistaa oma toiminta erilaisissa häiriö- ja poikkeusoloissa

[HVK]



6.12 Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia (YETTS, YETT-strategia)

Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategiasta, 23.11.2006

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä määritetään yhteiskunnan elintärkeät toiminnot sekä asetetaan niiden turvaamiselle tavoitetilä ja kehittämislinjaukset. Linjaukset ohjaavat hallinnonaloja niiden vastuulla olevien strategisten tehtävien hoitamisessa kaikissa turvallisuustilanteissa. Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamista johtaa, valvoo ja sovittaa yhteen valtioneuvosto sekä toimivaltainen ministeriö hallinnonalallaan. [Puolustushallinnon keskeisiä käsitteitä]

7 Voimaantulo

Nämä suositukset on hyväksytty Huoltovarmuusneuvostossa 15.5.2009. Neuvosto suosittelee niiden käyttöönottoa sekä elinkeinoelämän että julkishallinnon organisaatioissa.

Suosituksia voi ryhtyä noudattamaan heti niiden julkaisemisen jälkeen.