

# **Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta Oulun ammattikorkeakoulussa**

**Turvallisuusjohdon koulutusohjelma, TJK 14**

**Tutkielma**

**Risto Kimari**

**Oulun ammattikorkeakoulu**

**Oulu 23.03.2017**

**Aalto University Professional Development – Aalto PRO**



## Tiivistelmä

Työssä tarkastellaan jatkuvuudenhallinnan käsitettä ja perehdytään organisaation jatkuvuudenhallinnan tilaa mittaaviin menetelmiin. Asiakokonaisuutta on käsitelty seikkaperäisesti Valtiovarainministeriön VAHTI-ohjeistuksessa, Huoltovarmuuskeskuksen ja Kuntaliiton hankkeissa sekä useissa opinnäytetöissä.

Oulun ammattikorkeakoulun (Oamk) turvallisuuskulttuurin ja jatkuvuudenhallinnan tilaa eli resilienssiä on tarkasteltu ensisijaisesti turvallisuusjohdon näkökulmasta. Pohjana tarkastelulle ovat toimineet konsulttityönä vuonna 2015 tehty riskikartoitus sekä tekijän omat kokemukset. Työn osana tehtiin Oamkin johtoryhmälle jatkuvuudenhallinnan tilaa mittaava kysely, jonka tuloksia on verrattu pääasiassa kunnille ja tuotannollisille yrityksille laadittuun aineistoon.

Työssä on luetteloitu ne toimenpiteet, joita jatkuvuudenhallinnan integroiminen osaksi Oamkin strategista ja operatiivista johtamista vaatii. Nykyisellään jatkuvuudenhallinta Oamkissa on hoidettu varsin hajanaisesti. Muutamat keskeiset asiakokonaisuudet ovat lähes kokonaan hoitamatta ja vastuissa on epäselvyyksiä.

Kehitystyön onnistuminen edellyttää strategisia ja operatiivisia päätöksiä sekä riittävää panostusta kehitystyön toteuttamiseksi. Toiminnanohjauksen vuosikelloon luontevasti kytkeytyvä jatkuvan kehittämisen malli tulee antamaan selvästi nykytilaa paremmat edellytykset jatkuvuudenhallinnan toteutumiselle. Työn tulosten käsittelyn yhteydessä on sovittu, että Oamkissa käynnistetään välittömästi projekti havaittujen puutteellisuuden korjaamiseksi ja jatkuvuudenhallinnan eri osa-alueiden liittämiseksi osaksi johtamisprosessia.

## **Abstract**

This study examines concepts of business continuity management and risks control in Oulu University of Applied Sciences (OUAS). The work is based on project reports given by National Emergency Supply Agency and Association of Finnish Local and Regional Authorities (AFLRA). VAHTI guidelines given by Ministry of Finance were also used as frame of reference.

Safety and continuity in Oulu University of Applied Sciences have both been monitored mainly from the perspective of OUAS safety management. A risk report written in 2015 by a consultant has been used as background material for this study. The work is widely based on the author's experiences during long career in OUAS administration. One part of the work is a short survey targeted at OUAS Management Group. The result of this survey has been reflected mainly with business continuity management models used in surveying municipal organizations.

The work gives a preliminary priority list of actions needed to get the continuity management of OUAS in proper order. The integration of the continuity management in OUAS with the strategic and operational management needs urgent action in highest level of organization. At present the treatment of continuity management has been rather fragmented.

The main result of this work is that OUAS starts now a project to change and improve those issues, which is necessary to get continuity management of organization in proper order and as a fixed part of the whole management process.

## Sisältö

1 Johdanto .....	1
1.1 Jatkuvuussuunnittelun ja riskienhallinnan keskeisiä käsitteitä .....	1
1.2 Kehitysprojektin tausta-aineisto.....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	7
2 Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta Oamkissa .....	8
2.1 Oamkin organisaatio .....	9
2.2 Oamkin turvallisuuskulttuuri .....	11
2.3 Jatkuvuudenhallinta korkeakoulun näkökulmasta .....	14
2.4 SOPIVA -hankkeen suositukset.....	16
2.5 Jatkuvuuden hallinnan kytkeminen Oamkin johtamisprosesseihin ...	19
3 KUJA-mallin soveltaminen .....	21
3.1 KUJA-arviointimalli, tavoitteet ja tarkoitus .....	21
3.2 KUJA-arviointimalli varautumisen kehittämisessä .....	23
3.3 KUJA-arviointimallin soveltaminen.....	26
3.4 KUJA-arviointimallin arviointikortit.....	26
4 Oamkin jatkuvuudenhallinnan tilaa mittaava kysely.....	28
4.1 JATKE-kysely Oamkin johtoryhmälle .....	29
4.2 Tulosten tulkinta .....	30
4.3 Vastaukset ja johtopäätökset.....	31
4.4 Johtopäätökset JATKE-työskentelyn soveltuvuudesta jatkuvuudenhallinnan tilan mittaamiseen Oamkissa.....	36
5 Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset .....	37
6 Yhteenveto .....	40
Lähteet.....	41
Lyhenteet.....	43
LIITTEET .....	44
Liite 1 Jatkuvuudenhallinnan pikatesti JATKE Oamkin johtoryhmälle..	44
Liite 2 Oamkin johtoryhmän JATKE-kyselyn vastaukset.....	46
Liite 3 JATKE-pikatestin tulkinta.....	47
Liite 4 Oamkin jatkuvuudenhallinnan vastuumatriisi.....	48



# 1 Johdanto

Tämän kehitysprojektin tavoitteena on selvittää, mitä menetelmiä tulisi käyttää Oulun seudun ammattikorkeakoulun (jatkossa Oamk) jatkuvuudenhallinnan ja turvallisuuskulttuurin kehittämiseen ja sen mittaamiseen. Oamkin riskien hallinnassa on havaittu puutteita, jotka on korjattava mahdollisimman pian. Tämän kehitysprojektin perusteella on tarkoitus liittää jatkuvuudenhallintaa luontevaksi osaksi strategista ja operatiivista johtamisprosessia. Samalla valmistellaan myös Oamkilta toistaiseksi puuttuvan varautumissuunnitelman laatimista.

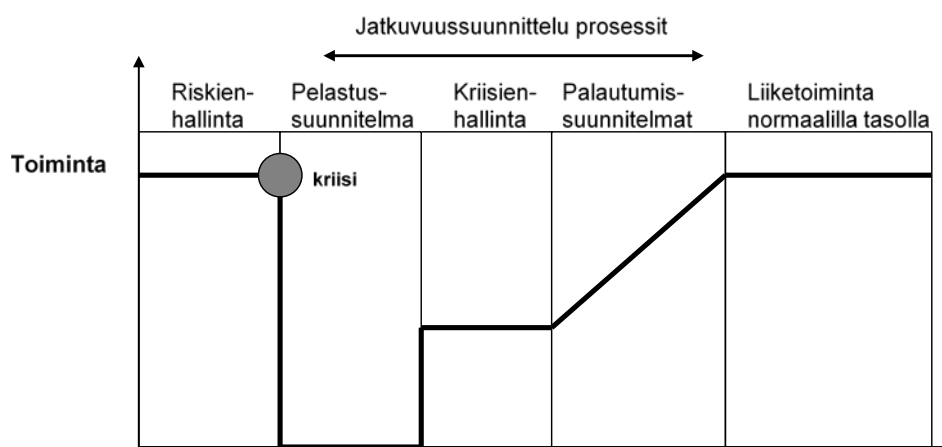
## 1.1 Jatkuvuussuunnittelun ja riskienhallinnan keskeisiä käsitteitä

**Jatkuvuussuunnittelu** on osa yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Yrityksen jatkuvuussuunnittelun (Engl. BCM Business Continuity Management) tavoitteena on ehkäistä liiketoimintaprosessien keskeytyminen ja suojata yrityksen kriittisiä liiketoimintaprosesseja merkittävien häiriöiden ja onnettomuuksien (kriisien) vaikutuksilta ja taata niiden jatkaminen ajan suhteen. Kriisit voivat olla esim. erittäin vakavat poikkeamat, suuronnettomuudet, tieto- ja tietoliikenneongelmat, kansainväliset kriisit, maineeseen kohdistuvat kriisit. (Ilmonen 2016) Jatkuvuussuunnittelun vaiheet on esitetty kuvassa 1.

**Jatkuvuudenhallinta** on organisaation ylimmän johdon hyväksymää strategista ja operatiivista toimintaa, jolla organisaatio varautuu hallitsemaan häiriötilanteet ja jatkamaan toimintaa ennalta määritellyllä hyväksyttävällä tasolla. Jatkuvuudenhallinnan painopiste on normaaliolojen häiriöissä, mutta prosessiin voi sisältyä myös poikkeusoloihin varautumista. Jatkuvuudenhallinnan kirjoitustapa poikkeaa toisistaan eri lähteissä. Tässä on noudatettu Kokonaisturvallisuuden sanaston käyttämää kirjoitustapaa. (Kokonaisturvallisuuden sanasto, TSK 47, 2014)

**Riskienhallinta** on organisaation johdon ja muun henkilökunnan toteuttama organisaation johtamiseen ja toimintaan sisältyvä prosessi, jota sovelletaan strategian valinnasta lähtien kaikessa organisaation toiminnassa (yksiköt, prosessit, asiakassuhteet jne.). Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa ja

hallita organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia ja pitää riskit sellaisissa rajoissa, ettei organisaation toiminta ole uhattuna, ja jotta voidaan vähentää epävarmuutta organisaation tavoitteiden toteutumisesta. ([www.riskikompassi.fi](http://www.riskikompassi.fi))



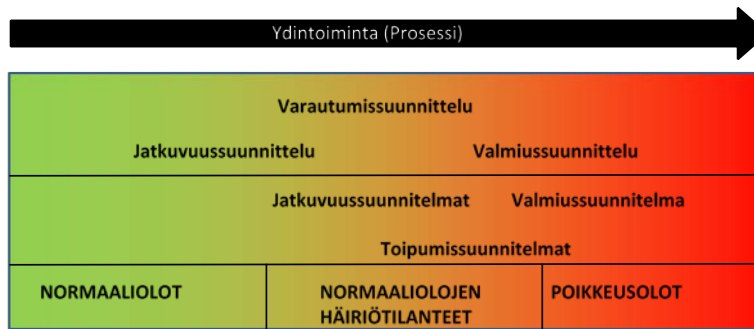
**Kuva 1** Jatkuvuussuunnittelun vaiheet (Ilmonen 2016)

Organisaation kyvykkyyttä jatkuvuudenhallinnassa voidaan kuvata termillä **resilienssi eli kriisinkestävyys**. (Kokonaisturvallisuuden sanasto, TSK 47, 2014)

**Normaaliolot** määritellään seuraavasti: ”yhteiskunnan pääsääntöinen tila, jossa yhteiskunnan elintärkeät toiminnot voidaan turvata ilman, että on tarpeen mahdollistaa viranomaisten tavanomaisesta poikkeava toimivaltuuksien käyttö. Toisin sanoen se on turvallisuustila, jossa ei ole häiriöitä tai häiriöt ovat pieniä ja jossa esiintyvät uhkat voidaan ehkäistä ennalta tai tarvittaessa torjua viranomaisten säännönmukaisin toimivaltuuksin ja voimavaroin. (Kokonaisturvallisuuden sanasto, TSK 47, 2014)

**Poikkeusolot** puolestaan määritellään seuraavasti: ”valmiuslaissa tarkoitettu yhteiskunnan tila, jossa on niin paljon tai niin vakavia häiriöitä tai uhkia, että on tarpeen mahdollistaa viranomaisten tavanomaisesta poikkeava toimivaltuuksien käyttö. Poikkeusolojen vallitsemisen toteaa valtioneuvosto yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa. Viranomaisten poikkeavista toimivaltuuksista poikkeusoloissa säädetään valmiuslaissa (1552/2011), ja näiden säännösten soveltamisen aloittamisesta säädetään valtioneuvoston asetuksella. (Kokonaisturvallisuuden sanasto, TSK 47, 2014)





**Kuva 2** Varautumissuunnittelun käsitteet (Iivari & Laaksonen 2009)

**Varautumisella** tarkoitetaan toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. (Kokonaisturvallisuuden sanasto, TSK 47, 2014)

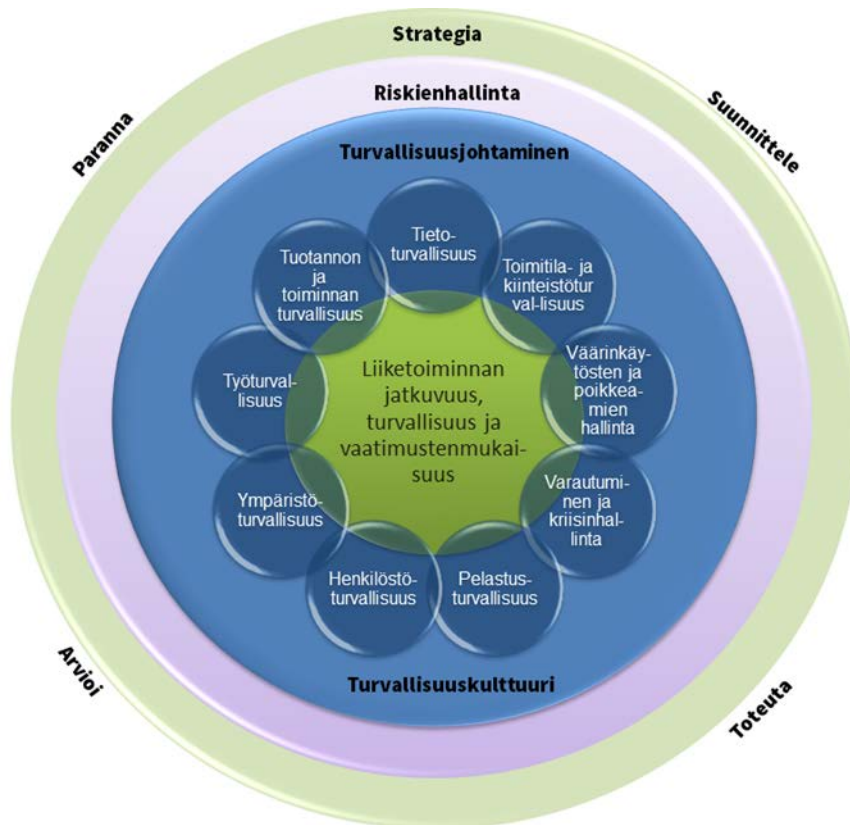
**Varautumissuunnitelma** puolestaan on valmiussuunnittelun tuloksena syntynyt suunnitelma. (Kokonaisturvallisuuden sanasto, TSK 47, 2014). Varautumissuunnittelun eri osatekijöiden suhteet on esitetty kuvassa 2.

## 1.2 Kehitysprojektin tausta-aineisto

Varautumista ja jatkuvuudenhallintaa on tarkasteltu useissa eri julkaisuissa. Tässä yhteydessä on käyty läpi useita eri lähteitä. Tavoitteena on ollut löytää korkeakoulun toimintaympäristöön ja ylläpitomalliin mahdollisimman hyvin soveltuva menetelmä.

Sertifioitu jatkuvuudenhallinta perustuu ISO 22301-standardiin. Mainittu standardi on kansainvälinen yhteiskunnan turvallisuutta koskeva jatkuvuudenhallinnan standardi. Oulun ammattikorkeakoululla ei toistaiseksi ole tarvetta sertifioida toimintaansa, joten standardia on tarkasteltu tässä lähinnä lähdeaineistona.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) on paneutunut seikkaperäisesti yritysturvallisuuden eri tekijöihin, jotka on esitetty kuvassa 3. Kokonaisturvallisuuden ja riskien hallinnan kytkeytyminen strategiaan ja malliin liitetty jatkuvan parantamisen viitekehys tarjoavat luontevan lähtökohdan myös Oamkin toiminnan kehittämiseksi.



**Kuva 3** Yritysturvallisuuden eri tekijät ja niiden liittyminen yrityksen jatkuvuuden hallintaan (Elinkeinoelämän keskusliitto ry:n www-sivut)

Jatkuvuudenhallinta osana johtamista edellyttää organisaation kaikkein taso-  
jen sitoutumista ja erityisen merkittävää on johdon sitoutuneisuus. Tätä olisi  
mahdollista tarkastella perusteellisemmin esimerkiksi ISO-standardin 9001  
mukaisesti (ISO 9001). Tarkastelu on syytä jättää tehtäväksi mahdollisesti  
myöhemmin toteutettavan johtamisen kokonaisvaltaisen arvioinnin yhtey-  
dessä.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (Valtioneuvosto 2010) mukaan perus-  
palveluiden ja muiden yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen järjestäminen  
on merkittäviltä osin kuntien vastuulla. Vaikka varautumisvelvoite on kirjattu  
valmiuslakiin (1552/2011), on selvää, että normaaliolojen turvallisuuden ja  
häiriötilanteiden hallinta edellyttävät muidenkin toimijoiden, kuten ammatti-  
korkeakoulujen jatkuvuudenhallinnan ylläpitämistä ja jatkuvaa kehittämistä.

Korkeakoulun toiminta poikkeusoloissa edellyttää ajantasaisen varautumis-  
suunnitelman, jota valvoo Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tehtävä on kirjattu  
ammattikorkeakoululakiin seuraavasti: ”Ammattikorkeakoulujen tulee val-  
miussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmis-

teluin sekä muin toimenpitein varmistaa tehtäviensä mahdollisimman häiriötön hoitaminen myös poikkeusoloissa sekä häiriö- ja erityistilanteissa. Varautumissuunnitelmat sekä häiriö- ja erityistilanteista laaditut tilannekuvaraportit on pyynnöstä toimitettava Opetus- ja kulttuuriministeriölle. Varautumista valvoo Opetus- ja kulttuuriministeriö. Jos varautumisessa havaitaan puutteita, Opetus- ja kulttuuriministeriö voi määrätä puutteiden korjaamisesta.” (932/2014, 10. 66§).

Osakeyhtiölaki (624/2006) tarkastelee osakeyhtiön riskejä lähinnä taloudellisten riskien hallinnan kannalta. Varautumisesta tai toiminnasta poikkeusoloissa siinä ei anneta määräyksiä. Ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaavat lisäksi mm. Työturvallisuuslaki (738/2002) ja Pelastuslaki (279/2011). Molemmat edellä mainitut lait velvoittavat Oamkia työnantajana ja opiskelupaikkana huolehtimaan vaarojen ja riskien kartoittamisesta ja niiden välttämisestä. Vaaratilanteiden torjuntaa ja toimintavalmiutta on ylläpidettävä ja kehitettävä säännöllisellä harjoittelulla ja pitämällä ohjeistukset ajan tasaisina. Tältä osin toimintaa tarkastavat aluehallintovirastot (AVI) sekä pelastuslaitokset.

Tietohallinnon näkökulmasta laaditun VAHTI-ohjeistuksen (VVM, VAHTI 2/2016) tavoitteena on antaa erityisesti julkisen sektorin organisaatioille konkreettisia apuvälineitä toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen sekä yhtenäistää ja selkeyttää käsitteistöä ja terminologiaa. Ohjeistuksessa huomioidaan ja kootaan myös yhteen käytössä olevia hyviä käytäntöjä ja standardien mukaisia menettelyjä. Lisäksi tavoitteena on selkeyttää hankintojen vastuurajauksia ja pyrkiä hallitsemaan niihin sisältyviä riskejä.

Operatiivisessa jatkuvuudenhallinnassa ovat teknologiset korkean käytettävyyden toteutustavat tärkeitä. Ohje keskittyy jatkuvuuden turvaamiseen yksittäisen organisaation näkökulmasta ottaen samalla huomioon myös mahdolliset ulkoistetut palvelut.

Varautuminen normaaliolojen häiriötilanteisiin on osa jokaisen organisaation hyvän tiedonhallintatavan mukaista toimintaa sekä lakisääteisten tehtävien hoitamisen varmistamista. VAHTI-ohjeistuksessa kuvataan yleiset varautumiseen liittyvät säädökset. Näiden lisäksi jokaisen viranomaisen tulee kartoittaa ja ottaa huomioon omaa toimintaansa koskevat säädökset ja velvoitteet.

Poikkeusoloihin varautumisen normipohjan muodostavat valmiuslaki (1552/2011) sekä valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista (857/2013), jotka velvoittavat viranomaisia varautumiseen. Niiden lisäksi varautumisen ohjauksessa ja vaatimusten muodostamisessa keskeisiä ovat valtioneuvoston periaatepäätökset valtionhallinnon tietoturvallisuuden kehittämisestä (2009), Yhteiskunnan turvallisuusstrategiasta (YTS2010) sekä Suomen kyberturvallisuusstrategiasta (2013).

Huoltovarmuuskeskus on elinkeinoelämän ja julkishallinnon yhteistyönä työstänyt SOPIVA-hankkeessa toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevat suositukset. Ne soveltuvat pääosin myös ammattikorkeakoulujen käyttöön. Korkeakoulutoiminnan luonne poikkeaa eräistä muista yhteiskunnan perustoiminnoista, mutta suosituksen keskeiset asiakokonaisuudet ovat sellaisenaan käyttökelpoisia myös korkeakouluissa. SOPIVA-hankkeen suosituksia on käsitelty yksityiskohtaisemmin jäljempänä.

Kuntien ja kuntakonsernien toimijoiden varautumisen tukemiseksi Kuntaliitto on kehittänyt yhdessä Huoltovarmuuskeskuksen sekä laajan kumppanuusverkoston kanssa yhtenäisen varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptin (KUJA). Menettelyyn sisältyy ensimmäisenä vaiheena tässäkin työssä sovellettava JATKE-pikatesti ja sitä tarpeen mukaan syventävä yksityiskohtainen tarkastelu. Nämä molemmat esitellään jäljempänä tässä tutkielmassa. KUJA -arviontiprosessi on esitetty kuvassa 4.



**Kuva 4** KUJA-arviointimallin prosessi (Pekki 2015)

Työssä on ollut suurena apuna myös Pauliina Kopran vuonna 2015 valmistunut Laurea-ammattikorkeakoulun Turvallisuusosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö ”Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämistarpeita kunnissa.” (Kopra 2015) Työhön on koottu laajan lähdeaineiston pohjalta runsaasti käyttökelpoista aineistoa, joka soveltuu myös ammattikorkeakoulujen toiminnan kehittämiseen.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä**

Työssä perehdytään Oamkin varautumisen ja riskienhallinnan nykytilaan. Tekijä tuntee organisaation hyvin toimittuaan sen eri tehtävissä vuodesta 1990 lähtien. Yksikön johtajana vuosina 1998 – 2009 ja 2014 – 2015) sekä vararehtorina (2009 – 2014) saadut kokemukset sekä toimiminen turvallisuuspäällikön tehtävissä useaan otteeseen, viimeksi vuodesta 2015 lukien, tarjoaa hyvän perustan tarkastelulle.

Oamkin organisaation toimintaa tarkastellaan KUJA-mallia noudattaen. Aineistona käytetään myös Oamkin toiminnasta konsulttityönä laadittua raporttia ”Merkittävimpien riskien tunnistaminen” (Pesonen 2015). Työn tuloksena laaditaan toimenpidesuositukset ja tehdään ehdotus jatkuvuussuunnittelun ja riskienhallinnan vastuiden järjestämisestä organisaatiossa. Tavoitteena on myös käynnistää välittömästi AMK-lain edellyttämän varautumissuunnitelman edellyttämä kehitystyö. Riskienhallinnan osalta tavoitteena on liittää se luontevaksi osaksi korkeakoulun strategista ja operatiivista johtamisprosessia.

Aikataulu ei tässä yhteydessä mahdollista KUJA-prosessin kokonaisvaltaista toteutusta, joten tässä kehitystyössä tehdään ainoastaan johtoryhmälle suunnattu JATKE-pikatesti. Sen tulosten perusteella annetaan suositukset jatko-toimiksi.

Varautumissuunnitelman laatiminen yhdistetään kokonaisvaltaiseen valmiussuunnitteluun, joka tehdään KUJA-mallin mukaisella prosessilla.

## 2 Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta Oamkissa

Ammattikorkeakoulujen ylläpito muutettiin vuoden 2014 alusta voimaan astuneen Ammattikorkeakoululain (932/2014) nojalla osakeyhtiömuotoiseksi. Pääomistajina ovat tyypillisesti kunnat. Oamkin ylläpitäjä, Oulun ammattikorkeakoulu Oy, on Oulun seudun kuntien omistama. Se on yksi pääomistajansa Oulun kaupungin (omistusosuus 78 %) konserniyhtiöistä. On perusteltua soveltaa ammattikorkeakoulun jatkuvuudenhallintaan pääsääntöisesti samoja toimintamalleja kuin muihinkin kuntakonsernin ylläpitämiin toimintoihin. Korkeakoulun toiminnalliset erityispiirteet on luonnollisesti otettava huomioon.

Ammattikorkeakoulun toiminta näyttää digitalisoituvan eräiltä osiltaan jopa ympäröivää yhteiskuntaakin nopeammin. Korkeakoulujen tietohallinnon ja tietoliikenteen suojaaminen ja varmentaminen ovat keskeisiä ja kriittisiä toimintoja. Eräät korkeakoulujen tietovarannot, kuten tutkinto- ja arvosanatie-dot, on kyettävä varmistamaan ja säilyttämään pysyvästi kaikissa ajateltavissa olevissa olosuhteissa. Tietoverkkojen häiriöt tai tietosisältöjen vahingoittuminen tai tietojen menettäminen aiheuttavat toteutuessaan vakavan häiriön korkeakoulun toimintaan. Jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta kyberturvallisuus on erityisesti viime vuosina noussut merkittäväksi varautumista edellyttäväksi tekijäksi. Oamkin toiminnan kypsyttä tulee jatkossa tarkastella myös Suomen kyberturvallisuusstrategian ja Valtiovarainministeriön VAHTI-ohjeen (VAHTI 2/2016) nojalla. Myös EU:n uudistuva tietosuojadirektiivi asettaa uusia haasteita myös korkeakouluille ja niiden tietojärjestelmille. (EU 679/2016)

Yhteiskunnan toiminnot on turvattava kaikissa oloissa. Normaalioloissa varaudutaan mahdollisuuksien mukaan kaiken tyyppisiin häiriötilanteisiin, pyritään minimoimaan häiriöiden vaikutukset sekä varmistetaan mahdollisimman nopea toipuminen niiden jälkeen. Poikkeusoloissa noudatetaan kulloisenkin tilanteen edellyttämää poikkeuslainsäädäntöä. Korkeakoulutoiminta ei kuitenkaan ole yhteiskunnan jatkuvuudenhallinnan kannalta samalla tavoin

ensiarvoista kuin esimerkiksi vesi- ja energiahuolto, kuljetukset ja elintarvikkeiden saatavuus tai terveydenhuollon toiminta. Kriisin mahdollisesti pitkeytyessä on myös koulutusjärjestelmää pystyttävä ylläpitämään ainakin osittain.

Nykyisin osakeyhtiömuotoisesti ylläpidettyjen ammattikorkeakoulujen toimintaa voidaan suurelta osin verrata yritystoimintaan. Jatkuvuudenhallinnan tulee olla keskeinen osa myös niiden strategista johtamista. Riskien hallinta muodostaa puskurin, jolla varaudutaan toiminnan häiriötiloihin ja mahdollisuuksien mukaan ehkäistään niitä. Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuutta hahmottava piirros (kuva 3 sivulla 4) esittää yritysturvallisuuden keskeiset elementit. Korkeakoulun toiminnassa näistä korostuvat erityisesti tietoturvallisuus, toiminta- ja kiinteistöturvallisuus, varautuminen ja kriisinhallinta, pelastusturvallisuus, henkilöstöturvallisuus sekä työturvallisuus. Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinnan, ympäristöturvallisuuden ja tuotannon ja toiminnan turvallisuuden osuus ei sen sijaan korkeakoulutoiminnassa nouse yhtä merkittäväksi kuin edellä mainitut turvallisuuden osa-alueet.

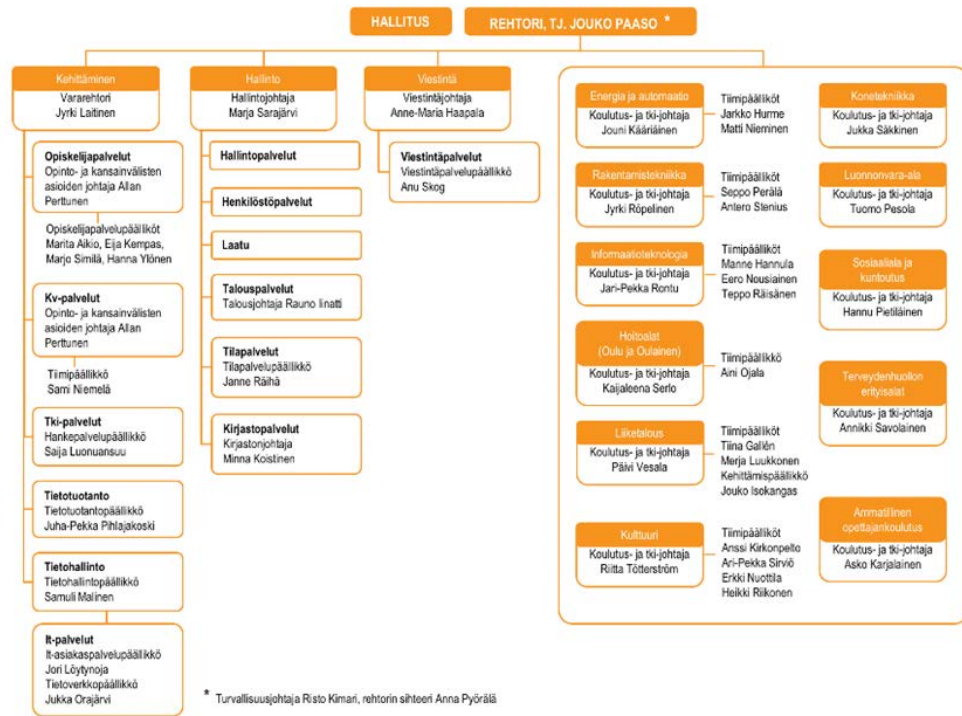
Normaalioloissa toimintavalmiutta on pidettävä yllä asianmukaisella organisoitumisella, ohjeistuksella sekä johtoryhmän ja muiden keskeisten toimijoiden yhteisellä säännöllisesti toistettavalla harjoittelulla. Normaaliolojen poikkeustilanteisiin valmistaudutaan kokonaisvaltaisen riskien hallinnan avulla. Poikkeuksellisten tilanteiden varalta tulee laatia suunnitelmat ja toimintamallit sekä sopia kriisiviestinnästä, jolla tapahtuman vaikutuksia organisaation toimintaan voidaan mahdollisuuksien mukaan rajoittaa. Kokonaisvaltaiseen jatkuvuudenhallintaan liittyy myös toipumissuunnitelma, jolla toiminta on palautettavissa normaalille tai lähes normaalille tasolle mahdollisimman nopeasti. Tässä työssä arvioidaan ja kehitetään Oulun ammattikorkeakoulun jatkuvuudenhallintaa pääasiallisesti normaaliolojen häiriötilanteissa. Poikkeusoloja tarkastellaan ainoastaan lakisääteisen varautumissuunnittelun osalta.

## **2.1 Oamkin organisaatio**

Oulun ammattikorkeakoulun organisaatiokaaviosta ei käy yksiselitteisesti ilmi, kuinka jatkuvuudenhallinnan vastuut on jaettu. Hallintojohtajan alaisuudessa on 28.2.2017 saakka toiminut turvallisuuspäällikön tehtäviä hoitava tila- ja turvallisuusjohtaja, joka ei ole kuulunut johtoryhmään eikä häntä ole

kutsuttu myöskään työsuojeluelimenä toimivan yhteistoimintaneuvottelukunnan kokouksiin. Niihin hän osallistuu vain turvallisuutta koskevien asioiden käsittelyn ajan. Työsuojelupäällikön tehtävät kuuluvat hallintojohtajalle. Riskien hallinnan tai jatkuvuussuunnittelun vastuita ei aiemmin ole erikseen määritelty, joten näiden tehtävien on voitu katsoa kuuluneen toimitusjohtajana toimivan rehtorin yleistoimivaltaan. Toimitusjohtaja toimii Oamk Oy:n hallituksen ainoana esittelijänä, joten kaikki merkittävät strategiset muutokset etenevät hänen kauttaan. Operatiivisissa asioissa toimitusjohtajan toimivalta on keskeinen. Periaatteessa edellytykset turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi näyttävät olevan kunnossa, mutta organisaation ja vastuiden selkiintymättömyys sekä turvallisuusjohdon moniportaisuus ja vaikutusmahdollisuuksien välillisyydet aiheuttavat sekaannuksia ja hidastavat kehitystyötä. Toiminnan jäntevöittämisen kannalta vallan ja vastuun selkeä delegointi turvallisuusjohdolle sekä riskien hallinnan toimivallan täsmällinen määrittely parantaisivat organisaation toimintaedellytyksiä merkittävästi. Tämän raportin luonnoksen käsittely onkin käynnistänyt organisaatiossa muutosprosessin, joka on osittain yhä keskeneräinen. Jatkuvuuden- ja riskien hallinnan valmisteluvastuu on 1.3.2017 lukien keskitetty turvallisuusjohtajalle, joka toimii hallintoyksikössä suoraan rehtorin alaisuudessa. Ainakin periaatteessa toimintaedellytykset näyttäisivät parantuneen muutoksen seurauksena.





**Kuva 5** Oulun ammattikorkeakoulun organisaatio 1.3.2017 lukien (Oamk-henkilöstöintra)

## 2.2 Oamkin turvallisuuskulttuuri

Oulun ammattikorkeakoulun ylläpitäjänä toimi vuosina 1995 - 2013 Oulun seudun koulutuskuntayhtymä (Osekk), joka on seudun kuntien perustama koulutuskuntayhtymä. Osekk ylläpitää myös seudun toisen asteen ammatillista koulutusta. Yhtiöittämisen seurauksena aiemmin koulutuskuntayhtymässä toimiviksi hioutuneita riskien hallinnan käytänteitä ei sellaisenaan siirretty perustettuun osakeyhtiöön. Osakeyhtiön hallitus kiinnitti asiaan huomiota vasta kahden ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Syksyllä 2015 Oamkin fiskaaliset ja hallinnolliset riskit kartoitettiin LähiTapiolan konsulttipalveluna. Suppean ja nopealla aikataululla toteutetun workshop-työskentelyn tulokset on koostettu luottamukselliseksi merkittyyneen raporttiin ”Merkittävien riskien tunnistaminen Oamkissa” (Pesonen 2015).

Raportissa nousivat esiin erityisesti seuraavat kehittämistä vaativat asiakokonaisuudet:

Toimintaympäristön, strategian, ohjauksen ja talouden sekä liiketoiminnallisten riskien hallitseminen ja seuraaminen tulee olla osa organisaation jokapäi-

väistä toimintaa ja kehittämistä. Liiketoiminnan tunnistetut suurimmat uhkatekijät liittyvät strategiaan, kilpailutilanteeseen, toimialamuutoksiin ja talouteen.

Operatiivisissa ja vahinkoriskitekijöissä korostuivat viestintä, tietotekniikka ja henkilöstöön liittyvät riskit. Kehitettäviksi esitetään riskienhallinnan kanalta erityisesti raportointia, tietotekniikkaa, viestintää ja sopimuksia. Jatkuvuussuunnittelun ja varajärjestelyjen kehittämiseen on myös panostettava. Tietotekniikan osalta palvelintilan turvallisuus- ja suojaustasoa on parannettava. Tietovarantojen varmistusten säilytykseen fyysisesti erillään tuotannosta on myös ryhdyttävä.

Tietosuojakäytäntöjen kehittäminen uutta EU-lainsäädäntöä vastaavaksi edellyttää organisaation oman vastuuhenkilön nimeämistä ja kouluttamista. Henkilötietoja sisältävät järjestelmät tulee tarkistaa ja koko henkilöstön tietosuojaymmärrys on saatettava lainsäädännön edellyttämälle tasolle. Tämä edellyttää henkilöstön perehdyttämistä ja kouluttamista. Tässä esitetyt suositukset annettiin jo vuoden 2015 lopussa. Oamkissa tämä kehitystyö ei vielä ole käynnistynyt. Lainsäädäntö (EU 2016/679) tuntuvine sanktioineen astuu voimaan 25.5.2018. Viivyttely on kasvattanut tältä osin Oamkin riskitasoa. Toimenpiteisiin tulee viimeistään nyt ryhtyä kiireellisesti.

Henkilöstön osalta selvityksen merkittävimmäksi havainnoiksi nousivat hyljaisen tiedon siirtäminen ja jatkuvuuden hallinta. Matkustusturvallisuusohjeiden kehittäminen ja työmatkaturvallisuuden parantaminen sekä yksilön vastuullisuuden korostaminen samoin kuin asennekasvatus nähtiin keskeisimpinä keinoina turvallisuustason parantamisessa ja turvallisuuskulttuurin luomisessa. Tätä työtä on tehty jo aiemminkin, mutta toiminnan systemaattisuutta ja kattavuutta tulee parantaa.

Riskienhallinnan kehittämisestä ja jatkuvuussuunnittelun käynnistämisestä saatiin raportin yhteenvedossa seuraavat toimenpidesuositukset:

*Yksikkö- tai riskilajikohtaiset **riskikartoitukset** laajentavat riskienhallinnan kattavuutta ja helpottavat kehittämistä edelleen. Puuttumalla tunnistettuihin riskeihin ja mahdollisuuksiin sekä toteuttamalla toimenpiteitä voidaan kehittää koko toimintaa ja parantaa turvallisuuden ja riskienhallinnan tasoa.*

**Riskien johtaminen** on kiinteä osa toimintaa. Riskienhallinnan huomioiminen toiminnan suunnittelussa on tärkeää, sillä riskien johtaminen on osa jokapäiväistä toimintaa ja prosesseja.

**Säännöllisten kartoitusten lisäksi riskienhallinnan tilannetta ja sen kehittymistä tulee seurata.** Riskienhallintaprosessin seurantaan voidaan kehittää erilaisia mittareita (talous, häiriöt, poikkeamat, vahingot, tapaturmat, henkilöstö). Johtoryhmän tulee seurata mittareita ja riskienhallintaprosessin etenemistä.

**Riskienhallintapolitiikka** on johdon tahdonilmaisuu riskienhallinnan toteuttamisesta. Se antaa perusteet riskienhallintapäämäärien ja -tavoitteiden määrittelylle. Riskienhallintapolitiikka laaditaan riskitekijöiden tunnistamisen, arvioinnin ja priorisoinnin jälkeen, jotta keskeisimmät riskienhallinnan tasoa kehittävät toimenpiteet ja tavoitteet voidaan kirjata.

Raportissa suositellaan **jatkuvuussuunnittelun systemaattista kehittämistä.** Jatkuvuussuunnitelman avulla pystytään varautumaan mahdollisiin ongelmiin, vahinkoihin ja häiriöihin sekä selviytymään mahdollisimman hyvin niiden aiheuttamista toiminnallisista ja taloudellisista vaikeuksista. Jatkuvuussuunnittelu tarkoittaa kaikkien niiden toimenpiteiden muodostamaa kokonaisuutta, joiden avulla organisaatio pyrkii varmistamaan päivittäisen toiminnan jatkumisen vakavan häiriön aikana ja sen jälkeen. Suunnitelmassa kuvataan kirjalliset vastuut, toimenpiteet sekä kriisiviestintä. (Pesonen 2015)

Jatkuvuudenhallinnan toimintaperiaatteena on useissa lähteissä esitetty Demingin jatkuvan parantamisen mallina tunnettu ”Plan – Do – Check – Act”-ympyrä, jota käytetään yleisesti laatujohtamisessa ja prosessien kehittämisessä. Ajattelumalli soveltuu erityisen hyvin syklisesti johdettuihin prosesseihin. Korkeakoulut ottavat uudet opiskelijansa pääsääntöisesti kerran vuodessa ja lukuvuoden kulku on tyypillisesti ajoitettu alkamaan elokuussa ja päättymään toukokuussa. Toimintavuoden syklisyys tukee PDCA-mallia, joskin on huomattava, että koulutuspituus ja tutkinto-ohjelmiin liittyvät suunnittelu- ja valmistautumisajat johtavat tyypillisesti tutkintokohtaisesti tarkasteltuna 4 – 6 vuoden mittaisiin jaksoihin. Korkeakoulujen arjessa toiminta noudattaa jaksoja, joiden pituus vaihtelee vuorokaudesta vuoteen. Koulutuksen pitkä läpimenoaika ja siitä seuraava hitausvaikutus haastavat toiminnan

kehittämisen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Korkeakoulutoiminta on julkista ja kampukset on suunniteltu siten, että niiden kulunvalvonta tai henkilötasoinen valvonta on hankalasti järjestettävissä. Turvallisuusvalvonta perustuu pääasiassa kameravalvontaan ja korkeakouluuyhteisön jäsenen valppauteen.

### **2.3 Jatkuvuudenhallinta korkeakoulun näkökulmasta**

Jatkuvuudenhallinta on ydintoimintojen varmistamista ennalta määriteltyjen mallien mukaan normaalioloissa, normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. (VAHTI 2/2016) Määritelmä on otettu Valtiovarainministeriön julkaisusarjan: ”Toiminnan jatkuvuudenhallinta, osasta 2/2016, jonka valmistelusta on vastannut Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä. Määritelmä on tietohallinnon viitekehuksesta irrotettunakin pätevä myös organisaation kokonaisuuden jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta.

Jatkuvuudenhallinta on kiinteä osa yrityksen johtamista. Tässä tarkastellaan ammattikorkeakoulutoimintaa ylläpitävän osakeyhtiön ja ylläpidettävän korkeakoulun eri toimintojen ja niiden johtamisen suhdetta toisiinsa jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta. Liiketoiminnassa riskien sietäminen ja hallittu riskien ottaminen saattavat parhaimmillaan johtaa erottumiseen kilpailijoista positiivisessa mielessä. Osakeyhtiömuotoisesti omistetut ja käytännössä täysin yhteiskunnan rahoituksella toimivat ammattikorkeakoulut poikkeavat liiketoiminnallisten periaatteidensa osalta tässä suhteessa tyypillisistä osakeyhtiöistä. Turvallisuuden näkökulmasta eroavaisuudet ovat kuitenkin vähäisiä.

Tyypillisesti osakeyhtiössä toiminnan tavoitteena on tuottaa omistajilleen vaurautta varmistamalla palvelun tai tuotannon toimivuus kaikissa tilanteissa. Ammattikorkeakoululaki määrittelee korkeakoulua ylläpitävän osakeyhtiön muista osakeyhtiöistä poiketen seuraavasti: ”Ammattikorkeakoulu on osakeyhtiömuotoinen oikeushenkilö (ammattikorkeakouluosakeyhtiö), johon sovelletaan osakeyhtiölakia (624/2006), jollei tässä laissa toisin säädetä. Ammattikorkeakouluosakeyhtiön toiminnan tarkoituksena ei saa olla voiton tavoittelu eikä se saa jakaa osakkeenomistajalle osinkoa taikka tuottaa muuta taloudellista etua osakkeenomistajalle tai muulle toimintaan osallistuvalla.” (932/2014, 1. 5 §)

Samainen laki antaa korkeakouluille oikeuden rajattuun liiketoiminnan harjoittamiseen. Periaatteessa tällaiseen toimintaan voidaan kohdistaa samoja jatkuvuudenhallinnan tarkasteluja kuin mihin tahansa yritystoimintaan. Korkeakoulujen yritystoiminnan volyymi on kuitenkin siinä määrin vähäinen, että sen tarkastelu normaalioloissa voidaan tehdä samoin periaattein kuin korkeakoulun muunkin toiminnan tarkastelu. Poikkeusoloissa liiketoiminnan jatkuvuus ei ole ensisijaista.

Jatkuvuudenhallinta on prosessi, joka määrittää organisaatiota uhkaavat tekijät ja niiden mahdolliset vaikutukset. Se tuottaa ennakoitavissa olevat ratkaisut kuviteltavissa oleviin uhkiin ja riskeihin. Riskien ennakointi tuottaa priorisoidun uhkakuvan, jota voidaan tarkastella esimerkiksi riskin todennäköisyyden ja vaikuttavuuden koordinaatistolla.

Äkilliset epätoivotut tapahtumat edellyttävät huolellista etukäteisvalmistautumista. Kriisiviestintä on kriisijohtamisen keskeinen osa ja valmiutta siihen tulee kehittää ja ylläpitää jatkuvasti. Tällä on myös keskeinen merkitys organisaatioiden maineen hallinnassa. (Korpiola 2011)

Jatkuvuudenhallintaa ei tule tarkastella muista toiminnallisista prosesseista erillisenä toimintana. Organisaation jatkuvuudenhallinta on tehokkainta silloin, kun se on kiinteä ja erottamaton osa organisaatiokulttuuria ja organisaation arvoja. Tällöin tunnistettujen prosessien muutosten yhteydessä voidaan samalla tarkastella mahdollisia muutoksia toiminnallisissa riskeissä. Riskiä ei pidä nähdä yksinomaan negatiivisena. Jos organisaatiolla on kyky ottaa hallittuja riskejä, voidaan näin saavuttaa kilpailuetua muihin saman alan toimijoihin nähden. Ammattikorkeakoulujen toiminnassa tämä näkökanta ei tosin ole erityisen merkittävä.

Jatkuvuudenhallintaa on käsitelty useissa standardeissa. Sertifioitu jatkuvuudenhallinta perustuu ISO 22301-standardiin, joka on kansainvälinen yhteiskunnan turvallisuutta koskeva jatkuvuudenhallinnan standardi. Oulun ammattikorkeakoululla ei toistaiseksi ole mahdollisuutta sertifioida toimintaansa tässä viitekehyksessä.

ISO 22301 kuvaa jatkuvaan parantamiseen perustuvan jatkuvuudenhallinnan toimintamallin verbaalisessa muodossa seuraavasti:

*PLAN – Jatkuvuuspolitiikka, päämäärä, tavoitteet, valvonta, prosessit ja menettelyt. Toiminnan jatkuvuutta parannetaan määrittelemällä organisaation tavoitteet sekä prosessit.*

*DO – Jatkuvuudenhallinnan, sen valvonnan sekä prosessien ja menettelytapojen toteutus.*

*CHECK – Suorituskyvyn seuraaminen ja raportointi edellä kuvattujen päämäärien ja prosessien mukaisesti. Raportointi tuottaa perusteet korjaamille ja kehittäville toimille.*

*ACT – Toteutetaan johdon päättämät toimet ja arvioidaan toiminnan laajuutta ja toimivuutta. (ISO 22301)*

Malli perustuu prosessiajatteluun ja nojaa vahvasti sen tuottamaan palautteeseen. Palautejärjestelmä, itsearviointi ja ulkoinen auditointi ovat yleensä käytössä jo muistakin toiminnallisista syistä. Erityisesti työturvallisuus ja työsuojelu samoin kuin sidosryhmien tyytyväisyyttä mittaava asiakaspalaute kerätään rutiininomaisesti liki kaikissa organisaatioissa. Toiminnan laajentaminen jatkuvuudenhallinnan viitekehykseen on vain seuraava askel näkökulman laajentamiseksi. Oamkissa PDCA-sykliä noudattavat palautejärjestelmät liittyvät laadunvarmistukseen, opiskelijoiden hyvinvointiin, turvallisuuteen sekä ympäristöjärjestelmään. Jatkuvuudenhallintaan tätä mallia ei toistaiseksi ole käytetty.

Organisaation riskienhallinnan kokonaisuus on esitetty varsin kattavasti riskienhallinnan standardissa ISO 31000. Tämä standardi kohdistuu muun muassa strategioihin, päätöksiin, toimintoihin, prosesseihin ja varallisuuteen. Siinä ei käsitellä suoranaisesti jatkuvuudenhallintaa, mutta se palvelee myös sitä päämäärää yhtenäistämällä erilaiset riskienhallintaprosessit. Oamkin toiminnan tarkasteleminen tämän standardin mukaisesti selkiyttäisi todennäköisesti hallinnon prosesseja. Asiaan kannattaa palata sen jälkeen, kun jatkuvuudenhallinnan perusteet on saatu kuntoon.

## **2.4 SOPIVA -hankkeen suositukset**

Huoltovarmuuskeskus on elinkeinoelämän ja julkishallinnon yhteistyönä työstänyt SOPIVA –hankkeessa toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat

suositukset. Ne soveltuvat pääosin ammattikorkeakoulujen käyttöön. Korkeakoulutoiminnan luonne poikkeaa eräistä muista yhteiskunnan perustoiminnoista sen yhteiskunnallisen merkittävyyden näkökulmasta. SOPIVA-hankkeen suosituksia on käsitelty jäljempänä. Niiden soveltuvuutta korkeakoulutoiminnan viitekehykseen on kommentoitu samalla.

*”Toiminnan jatkuvuudenhallintaa 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. Toiminnan jatkuvuudenhallintaan liittyvät suositukset soveltuvat noudatettaviksi sekä yrityksissä että julkishallinnon organisaatioissa.*

*Toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevat suositukset on tarkoitettu Suomessa toimivien yritysten ja julkishallinnon organisaatioiden noudatettaviksi. Toimintavarmuuden kehittämistä pyritään edistämään siten, että palveluhankintoja koskevissa tarjouspyynnöissä edellytetään perustasuosituksien noudattamista ainakin sekä ensisijaiselta toimittajalta että tämän alihankkijoilta ja verkostokumppaneilta.*

*Toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskeviin suosituksiin voidaan viitata ja ne voidaan asettaa tarjouspyynnöissä ja sopimuksissa koko palvelun tuotantoverkoston koskevaksi.*

*Toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevien suositusten noudattamista ja toiminnan kehittämistä yrityksissä tuetaan ja edistetään esimerkiksi huoltovarmuuden kypsyysanalyysillä (HUOVI). ” (Huoltovarmuuskeskus, SOPIVA 2009)*

Tässä työssä keskitytään huoltovarmuuden asemasta jatkuvuuden hallintaan, koska se on korkeakoulutoiminnan kannalta relevantti viitekehys. Oamkissa monet palvelutoiminnot on ulkoistettu (mm. kiinteistöpalvelut, vartiointi, ravintolapalvelut, tietohallinnon pilvipalvelut, tietoverkot ja konesalipalvelut), joten niiden toimitusvarmuus, tietoturvallisuus ja luottamuksellisuus on otet-

tava huomioon. Laadittaessa sopimuksia ja niiden ehtoja on kiinnitettävä huomiota palvelujen jatkuvuuteen. Kunkin palvelun jatkuvuuden ja saatavuuden sekä mahdollisten häiriöiden vaikutukset ydintoimintoihin on käytävä läpi riskien hallinnan näkökulmasta. Tähän jäljempänä esiteltävä Huolto-varmuuskeskuksen SOPIVA -malli tarjoaa sangen kattavan viitekehyksen. Työtä on toistaiseksi tehty hajanaisesti ja ilman keskitettyä toimintamallia. Jokainen sopimus ja sen vaikutusalue on tarkasteltu erikseen eikä yhtenäistä riskiportfoliota ole koottu.

SOPIVA -hankkeessa on asetettu organisaation jatkuvuuden hallinnalle varsin yleispätevät linjaukset, joiden noudattaminen korkeakoulun arjen johtamistyössä näyttää jäävän usein liian vähälle huomiolle. Jatkuvuudenhallinta ja riskien ennakointi sekä niihin varautumisen voidaan luontevasti kytkeä johtamiseen ja strategiaprosessiin. Näiden asiakokonaisuuksien tarkasteleminen operatiivisesta johtamisesta irrallisina johtaa helposti päällekkäisiin ja keskenään ristikkäisesti vaikuttaviin toimintoihin. Tässä työssä jäljempänä esiteltävä JATKE-pikatesti ja sitä syventävä yksityiskohtainen tarkastelu KUJA tarjoavat mahdollisuuden nostaa esiin jatkuvuudenhallinnan puutteet organisaatiossa. Samalla ne ohjaavat luontevasti toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

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.

Jatkuvuussuunnittelu luo strategisen ja operatiivisen toimintamallin, jota toteuttamalla organisaatio kehittää omaa häiriönsietokykyään ja siten parantaa organisaationsa toimintavarmuutta. Jatkuvuussuunnittelu palvelee organisaation sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tulostavoitteiden saavuttamista. Korkeakoulutoiminta poikkeaa malleissa käytetystä teollisen toiminnan käsitteestä eikä tuotannon jatkuvuus korkeakoulussa nouse yhtä keskeiseksi. Tämä ei kuitenkaan estä teollisuuden terminologiaa hyödyntävän mallin käyttämistä myös tässä yhteydessä.

Tässä suosituksessa on käytetty ”toiminnan jatkuvuussuunnittelu” -käsitettä ”liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu” -käsitteen sijaan, koska kyseinen termi

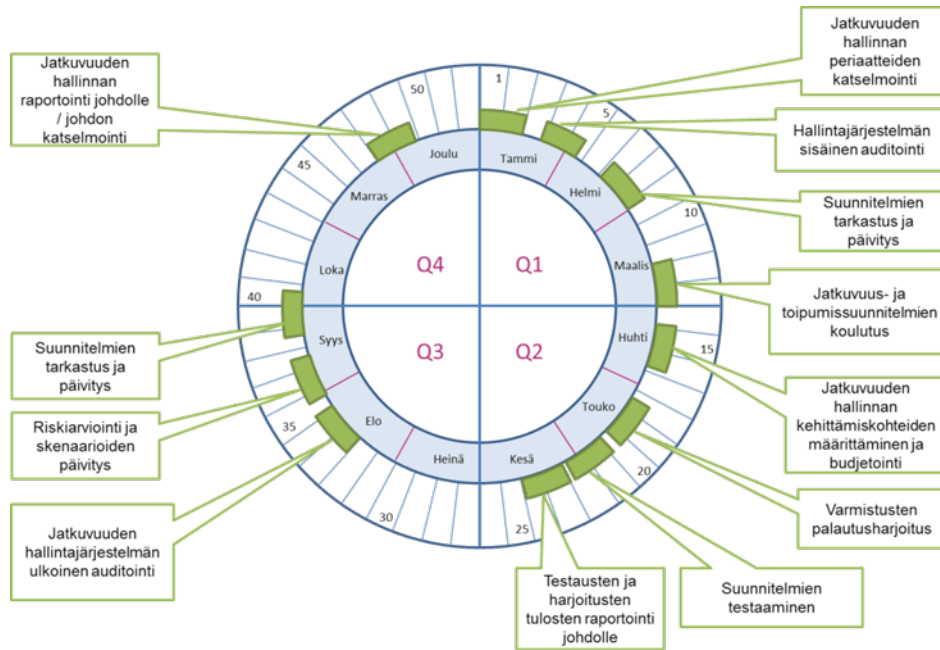


mahdollistaa suosituksen käytön myös muiden organisaatioiden toiminnan kehittämässä.

SOPIVA-suositusta ei esitellä tässä yksityiskohtaisesti, mutta sen sisältörunkoa noudattaen on mahdollista saada kattava kuva organisaation ja sen keskeisten sidosryhmien jatkuvuudenhallinnasta. Suositusta voidaan tarvittaessa käyttää runkona myös Oamkin toiminnan kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Tässä työssä tuohon sinänsä tarpeelliseen prosessiin ei puututa.

## **2.5 Jatkuvuuden hallinnan kytkeminen Oamkin johtamisprosesseihin**

Organisaatioiden johtaminen rytmittyy toiminta- ja budjettivuosien mukaisesti. Korkeakouluissa edellä mainitut jaksotukset poikkeavat toisistaan lukuvouden alkaessa tyypillisesti elokuussa. Julkisin varoin rahoitettuina organisaatioina korkeakoulujen budjettivuosi on tyypillisesti kalenterivuosi. Toimintaa ohjaavien prosessien ja päätöksenteon aikataulujen kuvaamisessa käytetään tyypillisesti vuosikelloa. Kiinnittämällä kelloon kaikki oleelliset ohjausprosessit ja vaadittavien päätösten ajankohdat saadaan malli, jolla toiminnan suunnittelu selkiytyy. Malli mahdollistaa myös toimintojen keskinäisen riippuvuuden ja peräkkäisyyden hahmottamisen. Se paljastaa myös toiminnan resurssikapeikot. Jatkuvuudenhallinta ja riskien tarkastelu ovat luonnollinen osa organisaation vuosikelloa. Seuraavassa on esitetty Valtiovarainministeriön VAHTI 2/2016 –ohjeen mukainen jatkuvuuden hallinnan vuosikellon esimerkki. Vuosikellon tarkoituksena on ensisijaisesti varmistaa prosessin kokonaisuuden sujuvuus ja aikataulut. Puutteet kriittisissä yksityiskohdissa saattavat rampauttaa koko järjestelmän, joten määrävälein toistuva kokonaisuuden arvioiminen on tarpeen.



**Kuva 6** Jatkuvuuden hallinnan vuosikellon malli (VAHTI 2/2016)

## 3 KUJA-mallin soveltaminen

Tämän kehitysprojektin tavoitteena on selvittää, miten Oulun seudun ammattikorkeakoulun jatkuvuuden hallintaa ja turvallisuuskulttuuria tulisi kehittää ja mitata. Selvitystyön ensimmäisenä vaiheena toteutetaan state-of-art –tyyppinen kysely. Samalla saadaan yksinkertainen jatkuvan kehittämisen periaatetta noudattava mekanismi kehityksen seuraamiseksi. Toiminta on jatkossa kytkettävä Oamkin laadunhallintaan sekä toiminnanohjauksen vuosikelloon.

Jatkuvuudenhallinnan tila olisi mahdollista määritellä myös standardeihin perustuvan auditoinnin avulla. Tämä lähestymistapa rajataan pois, koska Oamkin valmius auditointiin ei ole riittävä. Kuntaliiton ja Huoltovarmuuskeskuksen yhteistyössä laatima jatkuvuudenhallinnan tilaa mittava KUJA-malli soveltuu ensiarvioinnin perusteella riittäväällä tavalla ammattikorkeakoulun toiminnan toimintojen analysointiin. Myös Huoltovarmuuskeskuksen SOPIVA-hankkeen mukainen menettely soveltuisi mitä ilmeisimmin Oamkin toiminnan kokonaisuuden analysoimiseen. Mallin mahdollinen hyödyntäminen jätetään tässä tekemättä.

### 3.1 KUJA-arviointimalli, tavoitteet ja tarkoitus

Kuntaliiton ja Huoltovarmuuskeskuksen yhteistyössä laatima arviointimalli on tarkoitettu kuntien huoltovarmuuden kokonaisvaltaiseen tarkasteluun.

Tässä tarkastellaan menettelyn soveltuvuutta yksittäisen ammattikorkeakoulun jatkuvuudenhallinnan arvioimiseen. Kohteena on Oulun ammattikorkeakoulu.

Korkeakoulun toiminnot eivät luonnollisesti vertaudu kaikilta osiltaan kuntien velvoitteisiin. Toisaalta valmiiksi hiotun ja useaan kertaan testatun menettelyn nojalla on mahdollista laatia toimiva malli myös suppeampien toimintakokonaisuuksien tarkasteluun ja jatkuvaan kehittämiseen.



**Kuva 7** Jatkuvuuden hallinnan prosessi (Quality Knowhow Karjalainen Oy, [www-sivut](http://www-sivut))

Kuvassa 7. esitetty neljän askeleen malli toistaa jo entuudestaan tuttuja PDCA –syklejä. Malli on kehitetty erityisesti julkiselle sektorille, johon ammattikorkeakoulutkin omistusrakenteestaan huolimatta kuuluvat. Mallissa laajennetaan ajattelua jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmien laatimisesta ennakoivan ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen suuntaan.

Kuntien tuottamat palvelut ovat yhteiskunnan toiminnan kannalta elintärkeitä. Palveluilla kunta tarjoaa kuntalaisille sekä kunnassa toimiville yhteisöille edellytykset arjen toimivuuteen, hyvinvointiin ja perusturvallisuuteen. Koska toimivat ja toimintavarmat kunnalliset palvelut ovat välttämätön edellytys kuntalaisille sekä elinkeinoelämälle, on näiden palveluiden mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa tilanteissa pyrittävä turvaamaan. Toimintaa, jolla tämä voidaan toteuttaa, kutsutaan varautumiseksi.

Varautuminen on toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet normaaliolojen häiriötilanteissa sekä poikkeusoloissa. Keskeinen varautumistoimenpide on jatkuvuudenhallinta, jolla määritellään merkittävimmät palvelut ja toiminnot, joiden häiriöttömyys tulee turvata, tunnistetaan toiminnan uhat ja arvioidaan niiden vaikutukset organisaatiossa ja sen toimijaverkostossa sekä luodaan toimintatapa vakavien häiriötilanteiden hallinnalle.

Jatkuvuudenhallinnan yksi tärkeimmistä tehtävistä on suojella organisaatiota säilyttämällä toiminnan suorituskyky ja samaan aikaan minimoida häiriöti-

lanteiden negatiiviset vaikutukset. Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tavoitteena on saavuttaa valmius, jolloin organisaatio kykenee ehkäisemään uhkia sekä reagoimaan tarkoituksenmukaisesti sekä tehokkaasti uhkiin, joita sen toiminnassa ja toimintaympäristössä esiintyy.

Ammattikorkeakoulun osalta varautumisessa on syytä keskittyä poikkeusolojen osalta toiminnan vaihtoehtoihin sijoituspaikkoihin, toiminnan volyymin mahdolliseen supistumiseen sekä korvaamattoman arvokkaan tietovarannon säilyttämiseen. Normaalioloissa keskiöön nousevat arjen turvallisuus ja valmius vastata eri tyyppisten ja kestoltaan vaihtelevien ennakoimattomien tapahtumien ehkäisyyn, selvittämiseen ja niistä palautumiseen.

### **3.2 KUJA-arviointimalli varautumisen kehittämisessä**

Varautumisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa nykytilan arvioinnin avulla tunnistetaan epäkohdat, suunnitellaan kehittämistoimenpiteet, toteutetaan ja ohjataan valittua kehittämissuunnitelmaa sekä seurataan ja raportoidaan kehityksen edistymistä. Prosessin jatkuvasta luonteesta johtuen viimeistä vaihetta seuraa aina tietyllä aikajänteellä mainittujen vaiheiden toistaminen alkaen nykytilan arvioinnista.

Kuntien ja kuntakonsernien toimijoiden varautumisen tukemiseksi Kuntaliitto on kehittänyt yhteistyössä Huoltovarmuuskeskuksen sekä laajan kumppanuuksverkoston kanssa yhtenäisen varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptin (kuva 8). Konseptia käytetään yleismallina, jolla kuvataan vaiheistettuna varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyvät kokonaisuudet sekä näiden osakokonaisuudet.

Kuntien varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan sisältö ja laatimisprosessit vaihtelevat luonnollisesti kuntien koon, maantieteellisen sijainnin ja paikallisten olosuhteiden mukaan. Kukin kunta luo luontevat varautumisen käytännöt aina omista lähtökohdistaan. Kunnat voivat soveltaa tuotettua konseptia tarpeidensa mukaisesti omassa varautumisen kokonaisuuden kuvaamisessa sekä kehittämisessä. Saman varautumisen konseptin soveltaminen eri toiminoissa helpottaa myös varautumisen ja häiriötilannetoiminnan yhteensovittamista kunnan sisällä, muiden kuntien sekä ulkoisten toimijoiden kanssa.

Jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti on sisällöllisesti jaettu neljään kokonaisuuteen. Jokainen moduuli jakautuu edelleen kuuteen loogisessa järjestyksessä olevaan osakokonaisuuteen. Moduulien yllä ja alla konseptiin linkittyvät neljä kokonaisuutta, jotka läpäisevät kaikki moduulit ja tukevat tarvittaessa moduuleissa tapahtuvaa toimintaa. Näitä tukevia kokonaisuuksia toimijat voivat myös tarvittaessa käyttää moduulien rinnalla omien tarpeidensa mukaisesti. (Huoltovarmuuskeskus, KUJA)

Edellä kuvatun kokonaiskonseptin moduuliajattelu soveltuu myös ammattikorkeakoulun käyttöön. Johdon sitoutuneisuus on avainasemassa turvallisuuskulttuurin synnyttämisessä ja sen kehittämisessä. Kokonaisvastuuta ei tältä osin voida siirtää pois ylimmältä johdolta delemoimalla, vaikka turvallisuusorganisaation tehokas toiminta saattaa luoda harhakuvan vastuiden riittävästä huolehtimisesta.

Samoissa tiloissa toimivien ja ammattikorkeakoululle palveluita tuottavien ulkoisten toimijoiden osuus jatkuvuudenhallinnassa ja turvallisuuden ylläpitämisessä on merkittävä. Sopimuksia solmittaessa ja sovellettaessa paneudutaan yleensä toimijoiden järjestelmien yhteensopivuuteen ainoastaan kaupallisten ehtojen ja toimitusaikojen osalta. Jatkuvuudenhallinnan suunnittelu rajoittuu usein ”Force Majoure” –pykälään sopimuksissa ja toimitusehdoissa. Kampuksilla työskentelevä palvelun tuottajien ja sopimuskumppaneiden henkilöstö jää usein harjoittelun ja jopa perehdyttämisen ulkopuolelle. Tarkasteluissa malleissa myös tällaiset kumppanuudet on otettu riittäväällä tavalla huomioon.

Ulkoiset asiantuntijapalvelut			
Koordinointi ja sisäiset asiantuntijapalvelut			
MODUULI 1 Jatkuvuudenhallinnan johtaminen	MODUULI 2 Toimintavarmuuden kehittäminen	MODUULI 3 Häiriö- ja kriisisuunnittelu	MODUULI 4 Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen
Nykytilan arviointi ja vertailu verrokkeihin	Toimintavarmuuden periaatteet / prosessi	Suunnitelmat ja toimintamallit	Tilannekuva ja tilannetietoisuus
Johdon tahtotilan määrittäminen	Sisällyttäminen TTS-prosessiin	Johtamisen edellytykset	Reagointi ja hälyttäminen
Kehittämisen polun rakentaminen	Avaintoimintojen tunnistus, priorisointi	Viranomais- ja sidosryhmäyhteistyö	Kriisijohtamisen käynnistäminen
Perusteet, ohjeistus, vastuut	Uhkien ja riskien hallinta	Varautuminen poikkeusoloihin	Operatiivinen toiminta häiriötilanteessa
Organisointi, resursointi, osaaminen	Sopimuskumppanien huomioon ottaminen	Perehdyttäminen ja täytäntöönpano	Tiedottaminen ja kriisiviestintä
Seuranta ja ohjaus	Sopimuskumppanien arviointi	Koulutus ja harjoittelu	Toipuminen ja arviointi
<b>Johdon rooli korostuu</b>		<b>Yhteistyö korostuu</b>	
Täydennyskoulutuspalvelut			
Tukeminen ja verkostot			

**Kuva 8** Jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti (Pekki, Kuntien jatkuvuudenhallinta-projekti 2015)

Ensimmäisessä moduulissa tarkastelun painopiste on jatkuvuudenhallinnan johtamisessa, nykytilan kartoittamisessa ja kehittämisen polun rakentamisessa. Toinen moduuli keskittyy jatkuvuudenhallinnan taustalla vaikuttavien prosessien ja toimintamallien kehittämiseen sekä jatkuvuudenhallinnan huomioimisen tehostamiseen näissä prosesseissa ja toimintamalleissa. Kolmannessa moduulissa painopiste siirtyy häiriötilanteiden varalle tehtävään konkreettiseen varautumistyöhön, kuten suunnitteluun, koulutukseen ja harjoitteluun. Neljäs moduuli keskittyy konkreettiseen suoritus- ja toimintakykyyn häiriötilanteissa.

Moduulit muodostavat loogisen jatkumon, jossa kukin moduuli rakentuu edellisten moduulien päälle. Ensimmäisten moduulien suuremmat kokonaisuudet vaikuttavat suoraan häiriö- ja kriisisuunnitteluun, jolla puolestaan on välittömiä vaikutuksia viimeisen moduulin tavoitteeseen eli konkreettiseen suorituskykyyn häiriötilanteissa.

Moduuleissa yksi ja kaksi korostuvat organisaation johdon (esimerkiksi luottamuselinten, kunnanjohtajan sekä johtoryhmän jäsenten) rooli. Moduuleissa kolme ja neljä puolestaan yhteistyö henkilöstön sekä sidosryhmien kanssa korostuvat.

Henkilöstö osallistuu omien vastuu- ja osaamisalueidensa mukaisesti osakokonaisuuksiin tarvittavalla laajuudella. Erityisen tärkeitä osakokonaisuuksia koko henkilöstölle ovat erityisesti uhkien ja riskien hallinta, perehdyttäminen ja täytöntöönpano sekä koulutus ja harjoittelu.

### **3.3 KUJA-arviointimallin soveltaminen**

Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi on tunnistettava nykytila sekä määriteltävä tavoitetila. Nykytilan arvioimiseksi ja tavoitetilan määrittämiseksi voidaan käyttää varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptin mukaista KUJA-arviointimallia, tai muuta aikaisemmin käytössä ollutta menetelmää. KUJA-arviointimalli on kehitetty Kuntaliiton ja Huoltovarmuuskeskuksen yhteishankkeessa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen TUTOR-arviointimallin pohjalta.

KUJA-arviointimallilla toteutettava kolmen näkökulman (johdon tahtotila, itsearvio, tarvittaessa ulkopuolinen arvio) mukainen arviointi muodostaa selkeän kuvan organisaation varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tasosta sekä tavoitetilasta. Arvioinnin tuloksia voidaan tarkastella osakokonaisuuksittain, moduuleittain sekä kokonaisuuden näkökulmasta. KUJA-arviointimalli on rakennettu siten, että se luo arvioinnin kanssa samanaikaisesti kohdeorganisaatiolle kehityssuunnitelman suurimpien epäkohtien korjaamiseksi ja seuraavan tason saavuttamiseksi. Prosessi tuottaa samalla perustan valmiussuunnittelulle.

KUJA-arviointimalli perustuu itsearvion tekemiseen. Itsearvioinnissa organisaatio tarkastelee ja pohdiskelee kriittisesti omaa toimintaansa ja käyttää arvioinnista saatavaa tietoa oppimiseen sekä toimintansa kehittämiseen.

Kuten muunkin arviointitoiminnan, itsearvioinnin tulisi perustua aitoon tietoon: asiakirjoihin, haastatteluihin, kyselyihin jne. Käytännössä kuitenkin keskeinen osa arvioinnista sujuu kriittisen itsereflektion kautta. Itsearvioinnin ei ole tarkoitus olla vaikeaa tai erityisen työlästä, vaan periaatteessa sitä voi tehdä paljolti pohdiskelun ja keskustelujen avulla.

### **3.4 KUJA-arviointimallin arviointikortit**

KUJA-arviointimalli rakentuu arviointikorteista, joilla arvioidaan varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan osakokonaisuuksia. Esimerkki arviointikortista



ja sen linkittymisestä aiemmin esiteltyyn varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptiin esitetään kuvassa 9.

MODUULI 1 Jatkuvuudenhallinnan johtaminen	MODUULI 2 Toimintavarmuuden kehittäminen	MODUULI 3 Häiriö- ja kriisuunnittelu	MODUULI 4 Häiriöhallinta ja kriisijohtaminen
Nykytilan arviointi ja vertailu verkkokehään	Toimintavarmuuden periaatteet / prosessi	Suunnitelmat ja toimintamallit	Tilannekuva ja tilannetietoisuus
Johdon tahtotilan määrittäminen	Sisällyttäminen TTS-prosessiin	Johtamisen edellytykset	Reagointi ja hälyttäminen
Kehittämisen polun rakentaminen	Avointoimintojen tunnistus-priorisointi	Viranomais- ja sidosryhmyhteistyö	Kriisijohtamisen käynnistäminen
Perusteet, ohjeistus, vastuut	Uhkien ja riskien hallinta	Varautuminen paikkeusoloihin	Operatiivinen toiminta häiriötilanteissa
Organisointi, resurssit, osaaminen	Sopimusosapuolien huomioon ottaminen	Perehdyttäminen ja täytäntönpäno	Tiedottaminen ja kriisiviestintä
Seuranta ja ohjaus	Sopimusosapuolien arviointi	Koulutus ja harjoittelu	Toipuminen ja arviointi
Johdon rooli korostuu		Yhteistyö korostuu	

Toimintavarmuuden kehittäminen	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 2.6	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila			3		
Itsearvio	1				
Ulkopuolinen arvio					
<b>Sopimusosapuolien arviointi</b>					
Keskeinen asiassääntö	Ei arvioida	Arviointi satunnaisesti	Palveluntuottaja on arvioinut itse toimintavarmuuden	Organisaatio on osallistunut toimintavarmuuden arviointiin	Riippumaton ulkopuolinen arviointi
Kysymyksellä arvioidaan: Onko organisaatio tietoinen kriittisten palveluntuottajien toimintavarmuuden tasosta sekä kyvyistä hallita häiriötilanteita?	Ulkosten palveluntuottajien toimintavarmuutta ei ole arvioitu eikä sitä edellytetä.	Vain yksittäisten palveluntuottajien toimintavarmuutta on arvioitu satunnaisesti joidenkin kriteerien kautta.	Organisaatio edellyttää kriittisistä palveluntuottajiltaan toimintavarmuuden itsearvioinnin laatimista. Organisaatio on tietoinen em. palveluntuottajien toimintavarmuuden tasosta.	Organisaatio osallistuu kriittisten palveluntuottajien toimintavarmuuden arviointiin. Organisaatio on tietoinen em. palveluntuottajien keskeisistä kehittämiskohteista ja niiden aikataulusta.	Riippumaton ulkopuolinen taho on arvioinut kriittisten palveluntuottajien toimintavarmuuden. Säännöllisten arviointien tuokset ohjaavat sisäisesti puoli toimintavarmuuden kehittämistä.
Tarkennukset		Arviointi ei ole systemaattista eikä säännöllistä. Johto ei ole ohjeistanut tai edellyttänyt arviointeja.	Esim. KUIA-arviointimallin hyödyntäminen.	Arvioinnista tulisi sopia palvelusopimuksessa. Toimintavarmuuden arviointiin sisältyy palveluntuottajan häiriötilanteen aikaisen toimintakäynnin arviointi.	Arviointien säännöllisyys tulee suhteuttaa sopimuksen pituuteen ja arviointien tuoksiin.
Huomiot ja muistilpanot					

**Kuva 9** . Esimerkki arviointikortista ja sen linkittyminen varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptiin (Pekki, Kuntien jatkuvuudenhallintaprojekti 2015)

Arviointikortteja on 23 kappaletta. Arviointikorttiin laaditaan itsearviointina nykytilan arviointi, tämän jälkeen määritetään samaan korttiin johdon tahtotila. Lisäksi on mahdollisuus laatia samaan korttiin myös ulkopuolinen arvio. Vertaamalla nykytilan tasoa (itsearvio ja tarvittaessa ulkopuolinen arvio) johdon tahtotilaan saadaan muodostettua organisaation varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehitettävät osakokonaisuudet.

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi valitaan osakokonaisuudet, joissa nykytila on heikko tai puutteellinen, mikäli johto edellyttää vähintään perustasoa. Tämän lisäksi on syytä kiinnittää huomiota myös niihin osakokonaisuuksiin, joissa nykytila on kauimpana johdon tahtotilasta, vaikka perustaso täytyisi-kin.

## 4 Oamkin jatkuvuudenhallinnan tilaa mittaava kysely

Oamkin jatkuvuudenhallinnan testaamiseen käytettävissä ollut aika oli niukka. Muutaman kuukauden aikana tarjoutui ainoastaan yksi mahdollisuus asian esittämiselle johtoryhmän kuukausittaisessa kokouksessa. Aikaa esittelylle oli ainoastaan kymmenen minuuttia. Tuo aika käytettiin turvallisuuskulttuurin ja jatkuvuudenhallinnan pikaiseen esittelyyn sekä kyselyn pohjustamiseen. Kysymykset toimitettiin johtoryhmän jäsenille sähköpostilla. Kysely tehtiin JATKE-pikatestin mukaisesti ja sen vakiokysymyksiä käyttäen.

Organisaation jatkuvuuden hallinnan tilan selvittäminen alkaa pikatestillä, jolla kohdejoukolta, esimerkiksi organisaation johtoryhmältä saadaan kymmenen peruskysymyksen patteriston avulla näkemys jatkuvuudenhallinnan eri osa-alueiden tilasta. Testi voidaan normaalisti toteuttaa ohjeen mukaan 45 minuutissa. Istunnosta 15 minuuttia tulisi käyttää jatkuvuuden hallinnan perusteiden kertaamiseen ja yhteisen orientaatioperustan luomiseen. Vastaamiseen on varattu 15 minuuttia, jonka aikana ehditään myös laskea kunkin vastaajan antamien vastusten pisteytys. Loppuaika on varattu alustavaan sopimiseen jatkotoimista. JATKE-malli toimintaohjeineen on kuvattu liitteessä 1. Oamkin tapauksessa suositusaikoja ei voitu noudattaa ja tulosten analysointi on tässä tehty kirjoittajan toimesta. Myöhemmin tulokset on tarkoitus esitellä johtoryhmälle tai sen ydinosalle jatkotoimenpiteiden linjaamisen perustaksi.

Pikatestin pisteytys on jaettu 0-, 2- ja 4 –vaihtoehtoihin, joissa 0 pistettä saadaan kunnossa olevasta osiosta ja 4 silloin, kun vastaus on negatiivinen. Testi tuottaa nopeasti yksilökohtaisen karkean arvion jatkuvuudenhallinnan tilasta organisaatiossa. Yksilöiden vastaukset voidaan joko yksinkertaisesti keskiarvoistaa tai käsitellä kohdejoukon koon mukaan myös perusteellisemmin tilastollisilla menetelmillä. Tarkastelua tulisi syventää kuntien jatkuvuuden hallintaan kehitetyllä KUJA-mallilla, jossa 23 osakokonaisuutta arvioidaan asteikolla 1 – 5. Mallia voidaan luonnollisesti soveltaa ja sen painotuksia kehittää tarkasteltavan organisaation mukaisesti.

Kehitystyö voidaan tehdä vaiheistettuna siten, että jatkuvuuden hallinnan operatiivisten toimijoiden itsearviointiin lisäksi tehdään arviointi johtoryhmän näkökulmasta. On myös mahdollista kutsua ulkopuolinen asiantuntija tai

asiantuntijaryhmä täydentämään tarkastelua. Näiden kolmen tarkastelunäkökulman kautta on mahdollista saada suhteellisen tarkka näkemys kehitettävistä kokonaisuuksista ja niiden yksityiskohdista. Menetelmän etuna on myös suhteellisen hyvä vertailtavuus muihin vastaavan tyyppisiin organisaatioihin. Testien säännöllinen toistaminen esimerkiksi vuosittain tuottaa tärkeää informaatiota kehittämiskohteiksi valittujen yksityiskohtien ja jatkuvuudenhallinnan kokonaisuuden kehittymisestä.

Organisaation sisäisellä työskentelyllä on tavoitteena luoda kehittämiskohteiden tärkeys- ja kiireellisyysjärjestys. Tämä edellyttää luonnollisesti organisaationjohdon tahtotilaa ja ajantasaista osaamista jatkuvuudenhallinnasta. Johdon selkeä linjaus ja esimerkillinen toiminta antavat hyvän pohjan jatkuvuudenhallinnan luomiselle ja jatkuvalla kehittämiselle.

#### **4.1 JATKE-kysely Oamkin johtoryhmälle**

Kysely toteutettiin siten, että 23.1.2017 pidetyn johtoryhmän kokouksen yhteydessä esiteltiin lyhyesti tutkimuksen tausta ja tavoitteet. Samalla esiteltiin lyhyesti jatkuvuuden hallinnan sekä turvallisuuskulttuurin perusteita. Myös syksyllä 2015 konsulttityönä tehdyn Oamkin riskikartoituksen tuloksena saadut keskeiset suositukset käytiin lyhyesti läpi. Tämän jälkeen ryhmää pyydettiin vastaamaan heille jo ennakolta sähköpostitse toimitettuun kyselyyn.

Kysely lähetettiin 18 henkilölle ja vastaukset saatiin yhteensä 13 henkilöltä. Vastausprosentiksi tuli siten 72%. Vastaajajoukko oli pääosin vähintään kaksi vuotta johtoryhmän jäsenenä työskennelleitä esimiehiä. Opiskelijajäsen osallistui kokoukseen ensimmäistä kertaa eikä hänen voine katsoa olleen erityisen hyvin perehtynyt Oamkin hallintoon eikä sen jatkuvuudenhallintaan.

Kyselyn tulos on vain suuntaa-antava. Kysely toteutetaan tässä yhteydessä kohdejoukon perehdyttämiseksi ja menettelyn soveltuvuuden selvittämiseksi. Koostettuja vastuksia arvioidaan ja peilataan tämän tutkielman tekijän kokemukseen Oamkin hallinnon eri tehtävistä. Tutkimustuloksia ei käsitellä tilastollisesti eikä niiden perusteella tehdä yksikäsitteisiä tulkintoja.

## 4.2 Tulosten tulkinta

Kyselyssä, jonka väittämät on esitetty liitteessä 1, pyydettiin vastaamaan kymmeneen monivalintakysymykseen, joissa kussakin oli kolme vaihtoehtoa:

1. Asia kunnossa,
2. Osittain kunnossa/kehitettävää ja
3. Ei kunnossa.

Lisäksi oli mahdollista antaa vapaapalautetta kyselystä ja sen toteuttamisesta. Vapaapalautetta saatiin niukasti kirjallisessa muodossa ilmeisesti käytettävissä olleen ajan niukkuuden vuoksi.

Kolmentoista vastaajan kaikkien vastausten JATKE-testin tulkintaohjeen mukaisesti pisteytetty keskiarvo on 22/40. Vastaajakohtaisten pisteiden vaihteluväli oli 4...34. Vastaukset saatiin anonyymeinä, joten vastaajan taustan tai hänen asemansa vaikusta annettuihin vastauksiin ei ole mahdollista selvittää. Luonnollisesti tehtävän ja aseman voidaan olettaa vaikuttaneen tietämykseen kyselyn kohteena olleista asioista.

Keskiarvon perusteella voidaan todeta, että JATKE-pikatestin tulkintaohjeen mukaan Oamkin osalta riski sijoittuu kategoriaan kohtalainen (15 – 25 pistettä/40), mikä tarkoittaa, että jatkuvuudenhallinnassa on selkeitä puutteita ja on suositeltavaa analysoida jatkuvuudenhallintaa jatkossa tarkemmalla kypsyysanalyysillä sekä kehittää hallinta-menetelmää myös muilla tavoin.

Viisi kolmestatoista vastaajasta arvioi vastauksissaan kokonaisriskin Oamkissa olevan jopa tasolla suuri (26 – 40 pistettä/40). Kyselyn tulkintaohjeen mukaan tämä merkitsee, että jatkuvuudenhallinnassa on selkeitä ja vakavia puutteita, jotka saattavat johtaa häiriötilanteessa vakaviin seurauksiin. Tässä tilanteessa on erittäin suositeltavaa ryhtyä välittömästi rakentamaan jatkuvuudenhallinnan kehittämispolkua sekä hallintamenetelmiä tarkemmilla kypsyysanalyysi- ja suunnittelumalleilla.

Kolme vastaajaa arvioi riskitason vain jonkin verran lisääntyneeksi tai jopa pieneksi. (alle 14 pistettä/40).

Vastausten hajontaa selittänevät jossakin määrin asianomaisten tausta ja tehtävät. Kaikki vastanneet eivät ilmeisesti toimi riskien- tai jatkuvuudenhallinnan parissa.

JATKE-pikatestin tulkintaohjeen mukaan organisaation, joka sijoittuu testin tulosten mukaan kahteen alimpaan kategoriaan, tulee jatkaa tarkastelua esimerkiksi KUJA-arviointimallin avulla. Siinä syvennetään tarkastelua 23 kohdekortin avulla. Menetelmä on esitelty tämän tutkielman kappaleessa 3. Tehtävä rajautuu laajuutensa ja resurssitarpeensa vuoksi tämän työn ulkopuolelle. Tehtävä kirjataan tämän tutkimuksen toimenpidesuosituksiin.

### **4.3 Vastaukset ja johtopäätökset**

Kyselyn tulokset on seuraavassa esitetty siten, että saadun kolmentoista vastauksen yhteenlasketut kysymyskohtaiset pistemäärät on järjestetty pienimmästä suurimpaan. Pienin pistemäärä indikoi kyseisen asiakokonaisuuden olevan parhaiten hoidettu ja suurin pistemäärä merkitsee suurinta eroa asian hoidon ja esitetyn väittämän välillä. Pisteytys tehtiin JATKE-mallin mukaan seuraavasti: asia kunnossa = 0 pistettä; osittain kunnossa/selvitettävää = 2 pistettä ja ei kunnossa = 4 pistettä. Liitteessä 2 on käytetty värikoodeja, joissa värit ovat vastaavassa järjestyksessä vihreä, keltainen ja punainen. Samaan luetteloon on koottu arvio asiakokonaisuuden merkittävydestä ja Oamkin suoritustasosta turvallisuusjohdon näkökulmasta tarkasteltuna. On huomattava, että luettelo etenee parhaaksi arvioidusta huonoimpaan asiakokonaisuuteen kyselyyn vastanneiden arvioon perustuen.

#### **Kysymys 2 (18/52 pistettä, 13 vastaajaa, enimmäispistemäärä 52)**

**Avaintoimintomme on tunnistettu ja priorisoitu tärkeyden perusteella.**

Näyttää siltä, että johtoryhmätyöskentelyssä keskitytään organisaation kannalta merkittävien asiakokonaisuuksien ensisijaiseen hoitamiseen. Huolimatta siitä, että tämä kysymys sai pienimmän kokonaispistemäärän vain neljä vastaajaa arvioi asian olevan kunnossa. Loput yhdeksän ilmoittivat asian olevan osittain kunnossa ja näkivät siinä kehitettävää.

#### **Kysymys 5 (20/52 pistettä)**

**Käytettävissä on selkeä toimintamalli vakavien häiriötilanteiden johtamiseksi. Toimintamalli on viestitty ja koulutettu vähintään organisaation johdolle ja yksikköjen johdolle.**

Oamkilla on ajan tasaiset suunnitelmat kriisitilanteiden johtamista ja niistä viestimistä varten. Turvallisuusjohto huolehtii ohjeistuksesta ja välineistöstä. Kriisitoimintaharjoituksia on järjestetty johtotehtävissä oleville henkilöille 2 – 3 vuoden välein. Kaksi vastannutta valitsi vaihtoehdon: ei kunnossa. Kuusi vastanneista havaitsi tässä asiakohdassa kehitettävää. Johtoryhmän kokoonpanoa on laajennettu edellisen harjoituksen jälkeen ja tarve harjoitusten toistamiselle ja perehdytykselle on ilmeinen.

### **Kysymys 9 (22/52 pistettä)**

**Olemme tunnistaneet dokumentoidusti toiminnan kannalta keskeiset sidosryhmämme ja riippuvuutemme. Varautumisvastuut, yhteistoimintajärjestelyt sekä varajärjestelyt häiriötilanteessa on sovittu ja kuvattu.**

Oamk on useissa eri yhteyksissä tehnyt selvityksiä sidosryhmistään. Erityisesti kiinteistöihin ja niiden hoitoon sekä henkilöstö- ja taloushallintoon liittyvät sidokset on kuvattu laadunhallinnan sekä ympäristöjärjestelmän prosesseissa ja niitä kehitetään aktiivisesti. Myös tietohallinnossa ja tietojärjestelmissä yhteistoiminta on selkeästi hahmotettavissa. Väitteen ensimmäinen osa tuottaa luontevasti positiivisen vastauksen, mutta jälkimmäinen, häiriötilanteita ja niihin varautumista koskeva osa, osoittaa jatkuvuudenhallinnan kehittämistarvetta. Esimerkiksi sähkökatkon varalta on varauduttu varavoimakoneella ja kriittisten tietoteknisten laitteiden varavirtalähteillä (UPS). Näiden kapasiteetti on kuitenkin vähäinen eivätkä ne mahdollista toiminnan jatkamista vakavan häiriön sattuessa. Erityisesti tietoliikenteessä varajärjestelmät ovat merkittävässä määrin henkilöriippuvaisia.

Kaksi vastaajaa piti tilannetta huonona. Seitsemän vastaajaa näki tässä asiakokonaisuudessa kehitettävää.

### **Kysymys 3 (24/52 pistettä)**

**Avaintoimintojemme merkittävimmät ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön uhat on tunnistettu ja arvioitu.**

Oamkin turvallisuusorganisaation keskeisenä tavoitteena on varautuminen uhkiin normaalioloissa ja mahdollisten häiriötilanteiden ehkäiseminen ja niiden vaikutusten vähentäminen. Toipumiseen pyritään varautumaan säännöllisellä kriisiryhmätoiminnalla ja kouluttautumisella.

Puutteena nousee esiin Työturvallisuuslain (738/2002, 8 §) edellyttämä työpaikan vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi. Tämä osa riskien hallinnasta on Omakissa hoidettu puutteellisesti ja sen järjestämistä tulee kiirehtiä.

Kaksi vastaajaa piti tilannetta huonona ja kahdeksan näkemyksen mukaan asiakokonaisuudessa on kehitettävää.

#### **Kysymys 6 (30/52)**

**Riskienhallinnan strategiset tavoitteet on määritelty ja riskienhallinnan menettelytavat on laadittu. Riskienhallinnassa on läpi organisaation menettelytapa, joka on ohjeistettu.**

Loppuvuodesta 2015 Oamkissa toteutettiin hallituksen aloitteesta konsulttityönä riskikartoitus, jonka tuloksena saatiin suositukset kehittämiskohteista. Tältä pohjalta on ollut mahdollista asettaa riskien hallinnan strategiset tavoitteet. Asian piti olla Oamk Oy:n hallituksen vuosikellon mukaisesti asialistalla toukokuussa 2016, mutta asia lienee siirtynyt toistaiseksi muiden kiireellisten asioiden vuoksi. Strategisia tavoitteita ei ole asetettu eikä menettelytapoja ole sovittu. Myös asianomainen ohjeistus läpi organisaation puuttuu.

Viisi vastanneista piti tilannetta huonona ja viiden mielestä tässä on kehitettävää. On kiinnostavaa havaita, että kolme vastaajaa näki asian olevan kunnossa.

#### **Kysymys 7 (30/52)**

**Merkittävimmät yksikötasoiset riskit raportoidaan organisaatiotasolle, jossa ne otetaan tarvittaessa huomioon muodostettaessa organisaation kokonaisriskikarttaa.**

Johtoryhmässä keskustellaan toiminnasta ja sen kehittämisestä. Tässä yhteydessä nousevat esiin myös muutosten vaikutukset ja mahdolliset riskit. Erietyisesti avainhenkilöriskeihin, osaamisen hallintaan ja sen systemaattiseen kehittämiseen sekä toimitilojen ja laitteistojen puutteisiin liittyvistä seikoista keskustellaan. Systemaattinen tapa tiedon keräämiseksi ja sen jalostamiseksi strategista päätöksentekoa tukevaksi informaatioksi puuttuu. Tieto on henkilösidonnaista ja raportointirutiinit puuttuvat. Keskusteluissa esiin nostettuja riskejä ei kirjata systemaattisesti pöytäkirjoihin tai muistioihin.

Neljä vastaajaa piti tilannetta huonona ja seitsemän näki asiassa kehitettävää. Kahden vastaajan mielestä asia on kunnossa.

#### **Kysymys 1 (32/52)**

**Jatkuvuudenhallinnan toimintamallimme on kuvattu sekä jatkuvuus-suunnittelu on ohjeistettu ja vastuutettu. Ohjeet ja vastuut jakautuvat organisaatiokohtaisesti ja yksikkökohtaisesti. Toimintamalli, ohjeet ja vastuut ovat ajan tasaisia.**

Oamkin jatkuvuudenhallintaa ei ole koskaan kuvattu eikä jatkuvuussuunnittelua ole ohjeistettu. Tämän on todennut riskikartoituksen vuonna 2015 tehnyt Jussi Pesonen raportissaan (29.12.2015). Myöskään loppuosa väittämästä ei toteudu jatkuvuudenhallinnan otsikon alla. Toiminnanohjauksen näkökulmasta organisaation toimintaa on kuvattu monin eri tavoin prosessiperusteisesti. Myös turvallisuusohjeistot ovat kattavia ja ne pidetään ajantasaisina. Ilmeisesti edellä kuvatut seikat ovat johtaneet siihen, että vain neljä vastaajaa piti tilannetta huonona ja kahdeksan havaitsi siinä kehitettävää.

#### **Kysymys 4 (32/52)**

**Merkittävimpien uhkien hallintatoimenpiteet on laadittu, aikataulutettu ja vastuutettu.**

Kysymys liittyy läheisesti turvallisuuskulttuuriin ja -johtamiseen. Turvallisuuksuhkia kartoitetaan jatkuvasti yhteistyössä eri viranomaisten kanssa. Yhteistyö ammattikorkeakoulujen kesken ja lähimpien yhteistyötahojen (Oulun kaupunki sekä Oulun seudun koulutuskuntayhtymä) turvallisuusjohtajien kesken on tiivistä. Henkilöstölle ja opiskelijoille suunnatut kyselyt painottuvat lähinnä hyvinvoinnin ja sujuvuuden mittaamiseen. Kyselyissä on kuitenkin myös turvallisuuden tunnetta mittaavia kysymyksiä. Viimeisimpien kyselyiden indikaatiot ovat olleet tässä suhteessa positiivisia.

Vastauksia voinee tulkita myös siten, että uhkien kartoitus ja niihin varautuminen on paljolti taktista taustavalmistelua, josta ei välttämättä tulekaan tiedottaa kovin laajasti. Menettelyn tulee olla kriisitilanteen johtamisesta vastuullisen kriisijohtoryhmän sekä kampusten turvallisuudesta vastaavien henkilöiden tiedossa. Heitä on myös säännöllisesti harjoitettava valmiuden ylläpitämiseksi. Tältä osin Oamkin tilannetta voidaan pitää jopa hyvänä. Tosin



kaikkiin uhkiiin ei avoimessa oppilaitosympäristössä ole mahdollista varautua.

### **Kysymys 8 (34/52)**

**Käytettävissä on organisaation kokonaisriskikartta tai vastaava. Kokonaisriskikartta ottaa huomioon myös toiminnalliset riskit ja niiden merkittävyyden.**

Ainoa Oamk Oy:ssä perustamisvuoden 2014 jälkeen tehty riskikartoitus on aiemmin mainittu konsulttityö (Pesonen 2015). Työpaikan vaaroja ei ole tunnistettu eikä niiden tuottamia riskejä ole arvioitu kattavasti eikä yhtenevällä tavalla. Strategisia riskejä ei toistaiseksi ole käsitelty systemaattisesti myöskään Oamk Oy:n hallituksessa eikä Oamkin johtoryhmässä, Näin ollen kokonaisriskikarttaa ei faktisesti ole olemassa. Toki jokaisen päätöstä edellyttävän asiakokonaisuuden kohdalla tehdään asiayhteydestä riippuen subjektiivisia riskipäätelmiä, joita ei kuitenkaan kirjata päätöksen perusteiksi, Näin ollen näkemys riskien kokonaistilanteesta on henkilöriippuvainen. Kokonaisriskikartan laatiminen ja sen säännöllinen vuosikelloon sidottu päivittäminen sekä muutamiin indikaattoreihin nojaava arviointi tuottaisi merkittävän parannuksen ja turvaisi mahdollisten henkilövaihdosten sujuvuuden myös jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta.

### **Kysymys 10 (38/52)**

**Jatkuvuudenhallinnan/varautumisen toimintamallimme on arvoitu viimeisen kahden vuoden aikana. Tiedämme, mitkä ovat jatkuvuudenhallinnan keskeiset kehittämiskohteet.**

Vastaukset osoittavat, että tämä tutkielma on kohdennettu keskeiseen puutteeseen. Jatkuvuudenhallinnan luominen ja jatkuva kehittäminen on kirjattu myös Jussi Pesosen riskienhallinnan tilaa arvioineeseen raporttiin yhtenä viidestä keskeisimmästä kehittämis ehdotuksesta.

Tämän kehitystyön perusteella voidaan laatia Oamkin turvallisuuskulttuurin ja jatkuvuuden hallinnan perusteeksi strateginen tahtotila. Sen nojalla tulee laatia aikataulu ja sopia vastuut systemaattisen jatkuvuussuunnittelun kehittämiseksi ja riskienhallinnan saamiseksi osaksi strategista ja operatiivista johtamista.

Tämän ilmeisen puutteen oli havainnut seitsemän vastaajaa. Viisi heistä näki asiassa olevan kehitettävää. Yhden mielestä asia on kunnossa.

#### **4.4 Johtopäätökset JATKE-työskentelyn soveltuvuudesta jatkuvuudenhallinnan tilan mittaamiseen Oamkissa**

Kuten edellä on kerrottu, kysely on kehitetty Kuntaliiton ja Huoltovarmuuskeskuksen yhteisprojektissa ensisijaisesti kuntien jatkuvuudenhallinnan tilan mittaamiseen. Sen ensisijainen tehtävä on havahduttaa ajattelemaan asiaa ja toissijaisesti mittausta toistamalla voidaan karkeasti seurata kokonaistilanteen kehittymistä jatkossa. Suosituksena on, että esiin nousseiden kehityskohdeiden analysoimista jatketaan tarkemmilla menetelmillä (KUJA, SOPIVA tms.).

Tässä yhteydessä oli tarkoituksena kokeilla ja selvittää JATKE-pikatestin soveltuvuutta ammattikorkeakoulun jatkuvuuden hallinnan tilan mittaamiseen. Sovellettu menetelmä antoi varsin todenmukaisen tuloksen, joka olisi vielä täsmentynyt, mikäli kohdejoukon kanssa olisi ollut mahdollista toteuttaa tarkoituksenmukaisesti fasilitoitu work-shop. Aikaa tähän olisi tarvittu arviolta 4 – 8 tuntia. JATKE-ohjeen mukaan tähän pikakyselyyn tulisi varata 45 minuuttia. Nyt esittely oli aikataulusyistä pakko tehdä alle 10 minuutin puheenvuorolla. Kysymyksille ja tarkennuksille ei jäänyt aikaa. Tämä aiheutti todennäköisesti hajontaa vastauksiin.

## 5 Johtopäätökset ja toimenpidesuosittukset

Oulun seudun ammattikorkeakoulun jatkuvuudenhallinta on pääosin järjestämättä. Riskien hallinnan osalta vuoden 2015 lopussa toteutettu ulkopuolisen konsultin (Pesonen 2015) toimesta tehty suppea selvitys nosti esiin lukuisia kiireellisiä toimenpiteitä, joita ei ole vielä ryhdytty toteuttamaan systemaattisella tavalla. Työpaikan vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi on tehty muutamia vuosia sitten Kontinkankaan kampuksella, mutta muilla kolmella kampuksella se on edelleen tekemättä. Oamkin työsuojelelun toimintaohjeluonnoksessa todetaan, että selvitys tehdään jatkossakin kampuskohtaisesti. Kokonaisvaltaista johtamisen vuosikelloon kytkettyä toimintamallia ei tuon asiakirjan perusteella edes tavoitella. Tätä linjausta on muutettava siten, että yhtenäinen turvallisuuskulttuuri asetetaan tavoitteeksi koko Oamkissa.

Tietoturvan osalta muutamia vuosia sitten nimetty tietoturvavastaava toimii tietohallinnosta riippumattomassa asemassa ja hänen toimintansa edellyttämät aineelliset resurssit on turvattu. Henkilöstöä ja opiskelijoita on perehdytetty ja perehdytetään jatkuvasti tietoturvan edellyttämiin varotoimiin ja menettelytapoihin.

Tietohallinnon järjestelmien fyysinen sijoittelu ja tietokonekeskuksen suojaaminen edellyttävät lisätoimia, jotta tulipalo tai tuottamuksellinen vahingon- teko eivät aiheuttaisi jatkuvuudenhallinnan kannalta merkittäviä vahinkoja.

Tietosuojan osalta on jo runsaan vuoden ajan esitetty Oamkin johdolle kiireellisiin toimenpiteisiin ryhtymistä. Vieläkään organisaatioon ei ole nimetty tietoturvavastaavaa. Nimeämisen jälkeen henkilö on koulutettava tehtäviinsä ja hänelle on turvattava tehtävän edellyttämä aikaresurssi. Tätä vaihetta seuraa Oamkin järjestelmien ja niiden tietosisältöjen katselmointi ja mahdollisten muutosten toteuttaminen. Käytännössä koko henkilöstö on perehdytettävä uuden direktiivin mukaiseen toimintaan. Aikaa tähän on enää hieman runsas vuosi. Oamk ottaa viivytellessään tässä tietoisien riskin, jonka taloudelliset seurausvaikutukset ovat huomattavan suuret.

Toimitilaturvallisuuden osalta tehdään jatkuvasti työtä turvallisuustason kehittämiseksi. Korkeakoulutoiminta on julkista eikä kiinteistöjä ole suunniteltu

rakenteellisen turvallisuuden edellyttämällä tavalla. Näin ollen merkittävimmiksi turvallisuutta ylläpitäväksi keinoiksi jäävät turvallisuustietouden levittäminen, ajan tasainen ohjeistus sekä säännöllinen harjoittelu. Kattavalla kameravalvonnalla ja vartioinnilla voidaan merkittävästi parantaa tilojen käytön seuranta. Tilojen normaalien käyttöaikojen ulkopuolella murtohälytykset, vartiointi ja kameravalvonta auttavat osaltaan ehkäisemään vahingollisia tekoja.

Henkilöriskit on ollut tarkoitus hoitaa osaamisen systemaattisen johtamisen avulla. Näin voitaisiin välttyä henkilöstön ikääntymisen ja vaihtuvuuden aiheuttamien osaamiskapeikkojen syntyminen tai ainakin lieventää niiden vaikutuksia. Tähän tähtäävä hanke on viivästynyt jo liki kaksi vuotta uuden HR-järjestelmän hankinnan vuoksi. Jää nähtäväksi kykeneekö tuo piakkoin käyttöön tuleva järjestelmä tukemaan osaamisen johtamista siten kuin hanketta suunniteltaessa kaavailtiin.

Henkilösidonnaisten väärinkäytösten riskit voidaan hallita parhaiten toimivan sisäisen tarkastuksen avulla. Oamkin sisäinen tarkastus on ulkoistettu tilintarkastusyhteisölle.

Organisaation turvallisuuskulttuuri on voimakkaasti sidoksissa strategiseen johtamisprosessiin. Johdon tahdon ilmaukset ja esimerkillinen toiminta antavat parhaat edellytykset turvallisen toimintaympäristön toteuttamiselle ja jatkuvalle kehittämiselle. Riskien hallinnan kokonaisuus tulisi määritellä Oamkin turvallisuuspolitiikassa, jossa määritettäisiin yhteinen tavoite ja ilmaistaisiin organisaation yhteinen tahtotila.

Riskien hallinta on useissa organisaatioissa vastuutettu turvallisuusjohdolle, jolle on samalla taattu muusta organisaatiosta riippumaton asema suoraan ylimmän johdon alaisuudessa. Oamkissa vastuut on hajautettu eikä vastuita ole selkiytetty riittäväällä tavalla. Myös ylimmän johdon mahdollisuus puuttua näihin asioihin on ajan käytön kannalta erittäin haasteellista. Maaliskuun alussa kuluvana vuonna tehdyt muutokset organisaatiossa ovat askel parempaan suuntaan. Riskienhallinnan ja jatkuvuudenhallinnan kokonaisuus valmisteluvastuut tulee sopia yksityiskohtaisesti ja johtamisen prosesseihin on saatava riittävät aikataulutetut kytkennät, jotta toiminta ei sitoisi kohtuuttomasti energiaa sen jälkeen, kun se on saatu toimintakuntoon.

Johtoryhmälle suunnatun JATKE-pikakyselyn tulokset osoittavat, että prosessia tulee jatkaa käyttämällä aiemmin tässä työssä esiteltyä KUJA-mallia. Työhön tulisi aluksi varata vähintään kaksi seminaaripäivää. Tämän jälkeen esiin nousseet kehittämistoimet tulee aikatauluttaa osaksi johtamisen vuosikelloa. Samalla tulee sopia vastuiden kohdentamisesta. Myös aiemmin esiteltyä SOPIVA-mallia olisi hyödyllistä käyttää tarkastelun täydentämiseksi.

Olisi suositeltavaa seurata jatkuvuudenhallinnan ja turvallisuuskulttuurin kehitystrendejä säännöllisellä vuotuisella tarkastelulla. Tähän nopeasti toteutettava JATKE-pikatesti soveltuu nähdäkseni varsin hyvin.

Varautumissuunnittelu tulisi käynnistää välittömästi, jotta ammattikorkeakoululain edellyttämä valmius voitaisiin saavuttaa. Suunnittelu on mahdollista käynnistää heti sen jälkeen, kun Oamkin johto täsmentää tavoitteet ja sopii vastuut. Luontevimmin tämä tapahtuu osana kokonaisvaltaisen jatkuvuudenhallinnan kehittämistä.

Työssä selvitettiin Oamkin jatkuvuudenhallinnan tila ja laadittiin suositukset jatkotoimiksi. Pääasialliseksi tulokseksi muotoutui liitteen 4 taulukko, johon on tiivistetyksi koottu ne toimenpiteet, joihin jatkuvuudenhallinnan ja varautumissuunnittelun osalta tulee ryhtyä. Toimenpiteiden osalta on kirjattu myös alustava aikataulu sekä asiakokonaisuudesta vastaava taho.

Tavoitteeksi asetettu turvallisuuskulttuurin ja turvallisuusorganisaation kehittäminen on tämän työn myötä saatu käynnistymään. Esiteltäessä työtä ylimmälle johdolle sovittiin projektimuotoisesta, turvallisuusjohtajan suoraan toimitusjohtajan alaisuuteen sijoitettavasta tehtävästä, jolla luodaan entistä paremmat edellytykset työssä havaittujen puutteiden korjaamiselle. Tavoitteeksi asetettiin samalla jatkuvuudenhallinnan kytkeminen soveltuvilta osiltaan osaksi johtamisprosessia. Turvallisuuskulttuurista ja riskien hallinnasta laaditaan jatkossa vuosittaiset raportit osakeyhtiön hallitukselle.

## 6 Yhteenveto

Työssä tarkasteltiin jatkuvuudenhallinnan käsitettä ja perehdyttiin organisaation jatkuvuudenhallinnan tilaa mittaaviin menetelmiin. Oulun ammattikorkeakoulun (Oamk) turvallisuuskulttuurin ja jatkuvuudenhallinnan tilaa eli resilienssiä tarkasteltiin tässä ensisijaisesti turvallisuusjohdon näkökulmasta. Kuntien jatkuvuuden hallinnan kehittämistyökalut osoittautuivat soveltuviksi myös ammattikorkeakouluorganisaation käyttöön. Menetelmää testattiin laajennetulle johtoryhmälle suunnatulla kyselyllä.

Suunniteltaessa kehitysprojektia oletettiin johtoryhmän ajankäytön sallivan toteutunutta syvällisemmän käsittelyn. Työn edetessä on jatkuvasti jouduttu tekemään rajauksia ja aikataulua on väljennetty alkuperäisestä. Näin ollen työ painottui enemmänkin jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen käsitteiden selvittämiseen ja tulevien työvaiheiden suunnitteluun. Tekijälleen tällainen menettely on ollut vaativaa. Halu päästä toteuttamaan muutoksia on ajoittain ollut suuri. Ehkäpä tällainen hidas kypsytys tuottaa selkeämmän ja kestävämmän lopputuloksen. Tekijän tehtävät muuttuivat prosessin aikana siten, että voin nyt keskittyä täysipainoisesti tässä työssä esiin nousseiden asioiden valmisteluun. Johdon ja johtoryhmän osallistuminen asian valmisteluun ja totuttamiseen on kaikesta huolimatta avain hyvään lopputulokseen.

# Lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto ry. [verkkodokumentti]. Julkaisupäivä tuntematon [viitattu 2.12.2016]. Saatavissa: <https://ek.fi/mitateemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>.

679/27 EY. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 27.4.2016. (Tietosuojadirektiivi.

Huoltovarmuuskeskus. Toiminnan jatkuvuudenhallinta. SOPIVA-suositukset 15.5.2009. [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta/sopiva/>.

Iivari, M. & Laaksonen, M. (2009). Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Tallinnan Tietosanoma.

Ilmonen, I. (2016). Riskienhallinta. AaltoPro, TJK 14, esitysmateriaali.

ISO 22301 Sertifiointi – Liiketoiminnan jatkuvuus. Suomen standardoimisliitto SFS, Helsinki, standardi.

ISO 9001. (2015). Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen standardoimisliitto SFS, Helsinki, standardi.

Kokonaisturvallisuuden ja varautumisen sanasto. (2015). Sanastokeskus TSK ry, Helsinki.

Kopra, P. 2015. Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämistarpeita kunnissa. YAMK-opinnäytetyö. Laurea-AMK, Espoo.

Korpiola, L. (2011) Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Infor Helsinki.

L 14.11.2014/932. Ammattikorkeakoululaki.

L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki.

L 29.4.2011/379. Pelastuslaki.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.

L 29.12.2011/1552. Valmiuslaki.

Oulun ammattikorkeakoulun henkilöstön intranet. [verkkodokumentti]. Julkaistu 2016 ja täydennetty 2017 [viitattu 2.12.2016 ja 14.3.2017]. Saatavissa henkilöstön käyttöön: <http://www.oamk.fi/fi/oamkilaisille/>

Pekki, J. Kokonaiskonsepti ja KUJA-arviointimalli organisaation varautumisen ja palveluiden jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen. Ohje 27.8.2015. Suomen kuntaliitto.

Pesonen, J. (2015). Merkittävimpien riskien tunnistaminen. Julkaisematon raportti.

Quality Knowhow Karjalainen Oy. [verkkodokumentti]. Julkaisupäivä tuntematon [viitattu 2.12.2016]. Saatavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi>.

Rahikainen, J. (2015). KUJA-projekti. Huoltovarmuuskeskus. Luentomoniste. 23.4.2015

Suomen riskienhallintayhdistys. Riskikompassi. [verkkodokumentti]. Julkaisupäivä tuntematon [viitattu 13.3.2017]. Saatavissa: [www.riskikompassi.fi](http://www.riskikompassi.fi).

Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä. (2016) Toiminnan jatkuvuuden hallinta. VAHTI-ohje. Valtiovarainministeriö 7.6.2016. ISBN 978-052-251-779-1 pdf.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010. ISBN: 978-951-25-2170-8 pdf.



# Lyhenteet

AVI	Aluehallintovirasto
EK	Elinkeinoelämän keskusliitto
ISO	International Organization for Standardization
JATKE	Jatkuvuudenhallinnan pikatesti, Kuntaliitto
KUJA	Kuntien jatkuvuudenhallintaprojekti, Kuntaliitto
Oamk	Oulun ammattikorkeakoulu
Osekk	Oulun seudun koulutuskuntayhtymä
OUAS	Oulu University of Applied Sciences
PCDA	Plan-Do-Check-Act
SFS	Suomen Standardoimisliitto SFS
SOPIVA	Sopimukseen perustuva varautuminen, Huoltovarmuuskeskus
VAHTI	Valtiovarainministeriön asettaman työryhmän julkaisuja
YTS 2010	Yhteiskunnan turvallisuusstrategia

# LIITTEET

## Liite 1 Jatkuvuudenhallinnan pikatesti JATKE Oamkin johtoryhmälle

Kyselyllä tutkittiin jatkuvuudenhallinnan ja turvallisuuskulttuurin tilaa Oamkissa. Kysely toteutettiin johtoryhmän kokouksessa 23.1.2017.

Vastausvaihtoehdot: 1. asia kunnossa, 2. kehitettävää/osittain kunnossa sekä 3. ei kunnossa.

1. Jatkuvuudenhallinnan toimintamallimme on kuvattu sekä jatkuvuussuunnittelu on ohjeistettu ja vastuutettu. Ohjeet ja vastuut jakautuvat organisaatiokohtaisesti ja yksikkökohtaisesti. Toimintamalli, ohjeet ja vastuut ovat ajantasaisia.
2. Avaintoimintomme on tunnistettu ja priorisoitu tärkeyden perusteella.
3. Avaintoimintojemme merkittävimmät ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön uhat on tunnistettu ja arvioitu.
4. Merkittävimpien uhkien hallintatoimenpiteet on laadittu, aikataulutettu ja vastuutettu.
5. Käytettävissä on selkeä toimintamalli vakavien häiriötilanteiden johtamiseksi. Toimintamalli on viestitty ja koulutettu vähintään organisaation johdolle ja yksikköjen johdolle.
6. Riskienhallinnan strategiset tavoitteet on määritelty ja riskienhallinnan menettelytavat on laadittu. Riskienhallinnassa on läpi organisaation menettelytapa, joka on ohjeistettu.
7. Merkittävimmät yksikkötasoiset riskit raportoidaan organisaatiotasolle, jossa ne otetaan tarvittaessa huomioon muodostettaessa organisaation kokonaisriskikarttaa.
8. Käytettävissä on organisaation kokonaisriskikartta tai vastaava. Kokonaisriskikartta ottaa huomioon myös toiminnalliset riskit ja niiden merkittävyyden.
9. Olemme tunnistaneet dokumentoidusti toiminnan kannalta keskeiset sidosryhmämme ja riippuvuutemme. Varautumisvastuut, yhteistoimintajärjestelyt sekä varajärjestelyt häiriötilanteessa on sovittu ja kuvattu.

10. Jatkuvuudenhallinnan/varautumisen toimintamallimme on arvoitu viimeisen kahden vuoden aikana. Tiedämme, mitkä ovat jatkuvuudenhallinnan keskeiset kehittämiskohteet.

## Liite 2 Oamkin johtoryhmän JATKE-kyselyn vastaukset

1. Jatkuvuudenhallinnan toimintamallimme on kuvattu sekä jatkuvuusunnittelu on ohjeistettu ja vastuttu.	2. Avaintoimintomme on tunnistettu ja priorisoitu tärkeiden perusteella.	3. Avaintoimintomme merkittävimmät ulkoiset ja sisäiset toimintaympäristön uhat on tunnistettu ja arvioitu.	4. Merkittävimpjen uhkien hallintatoimenpiteet on laadittu, alkautuneita ja vastuttu.	5. Käytävissä on selkeä toimintamalli vakavien häiriötilanteiden johtamiseksi ja hallitsemiseksi.	6. Riskienhallinnan strategiset tavoitteet on määritelty ja riskienhallinnan menetellytavat on laadittu.	7. Merkittävimmät yksittäiset riskit raportoidaan organisaatio tasolle, jossa ne otetaan tarvittaessa huomioon muodostettaessa organisaation kokonaisriskikarttaa.	8. Käytävissä on organisaation kokonaisriskikartta tai vastaava.	9. Olemme tunnistanet toiminnan kannalta keskeiset sidosryhmämme ja riippuvuutemme.	10. Jatkuvuudenhallinnan / varautumisen mallimme on arvioitu viimeisen kahden vuoden aikana.
Ei kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	Ei kunnossa	34
Kunnossa	Kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Kunnossa	Kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Kunnossa	Kunnossa	10
Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Kunnossa	Ei kunnossa	22
Ei kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	Ei kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	Ei kunnossa	34
Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	26
Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	Ei kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	28
Ositain kunnossa/seivittävää	Kunnossa	Kunnossa	Kunnossa	Kunnossa	Ei kunnossa	Ei kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	22
Ositain kunnossa/seivittävää	Kunnossa	Kunnossa	Kunnossa	Kunnossa	Kunnossa	Kunnossa	Kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	4
Ei kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	14
Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	32
Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	22
Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	16
Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ositain kunnossa/seivittävää	Ei kunnossa	16
32	18	24	32	20	30	30	34	22	38

### Liite 3 JATKE-pikatestin tulkinta

Vastaukset tuottavat riskipisteitä seuraavasti:

**Kunnossa vastaus 0 pistettä**

**Selvitettävää vastaus 2 pistettä**

**Ei kunnossa vastaus 4 pistettä**

Suuri pistemäärä indikoi suurta riskiä ja vastaavasti pieni pistemäärä osoittaa hyvää jatkuvuudenhallintaa.

Vastaajien kysymyskohtaisten pistemäärien keskiarvo osoittaa kunkin väittämän toteutumista.

Organisaation kypsyyttä voi karkeasti arvioida keskiarvoistamalla kaikkien kymmenen vastauksen keskiarvot.

Tulosta voi tulkita seuraavasti:

**Pistemäärä alle 8 pistettä -> riski pieni**

Jatkuvuudenhallintaan on tietoisesti panostettu ja toimintaa voi jatkaa valittujen mallien mukaisesti.

**Pistemäärä 8 – 14 pistettä -> riski jonkin verran lisääntynyt**

Jatkuvuudenhallinnassa on yksittäisiä puutteita, jotka kannattaa korjata.

**Pistemäärä 15 – 25 pistettä -> riski kohtalainen**

Jatkuvuudenhallinnassa on selkeitä puutteita. On suositeltavaa analysoida jatkuvuudenhallintaa tarkemmilla kypsyyksianalyysimalleilla sekä kehittää hallintamenetelmiä.

**Pistemäärä 26 – 40 pistettä -> riski suuri**

Jatkuvuudenhallinnassa on selkeitä ja vakavia puutteita, jotka saattavat johtaa häiriötilanteessa vakaviin seurauksiin. On erittäin suositeltavaa ryhtyä välittömästi rakentamaan jatkuvuudenhallinnan kehittämispolkua sekä hallintamenetelmiä tarkemmalla kypsyyksianalyysi- ja suunnittelumallilla.

#### Liite 4 Oamkin jatkuvuudenhallinnan vastuumatriisi

Kehittämiskohde	Toimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö
Varautumissuunnitelma (AMK-laki 932/2014, 66 §)	Laaditaan lain edellyttämä varautumissuunnitelma poikkeusoloja ja normaaliolojen poikkeustilanteita varten	Työn aloitus 3/2017, valmis 30.6.2017	Rehtori/toimitusjohtaja
Oamkin jatkuvuuden hallinnan toimintamalli ja -periaatteet	Määritellään jatkuvuudenhallinnan strateginen tahtotila Oamkissa ja viestitään se kaikille oamkilaisille sekä sopimuskumppaneille. Kytetään jatkuvuuden hallinta osaksi strategista ja operatiivista johtamista.	Valmis 30.6.2017  Säännöllinen seuranta	Rehtori/toimitusjohtaja
Oamkin riskienhallintapolitiikka	Määritellään yhteinen tahtotila ja julkistetaan se vastuutahoille.	Valmis 30.6.2017	Rehtori/toimitusjohtaja
Riskiportfolio ja riskienhallinnan prosessi	Otetaan strategisten riskien säännöllinen arviointi osaksi johtamisprosessia.	Ensimmäinen toteutus syyskuu 2017  Jatkuva osa johtamisprosessia, tarkastelu vuosittain	Rehtori/toimitusjohtaja
Työpaikan vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi	Tehdään työpaikan vaarojen karttoitus ja riskien tunnistaminen säännöllisin väliajoin yhteneväällä tavalla.	Työpaikan vaarat ja riskit toistetaan vähintään joka toinen vuosi tai tarvittaessa	Hallintojohtaja/Turvallisuusjohtaja

Kehittämiskohde	Toimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö
Riskienhallinnan vastuiden määrittäminen ja resursointi	Oamkin johdon tulee päättää riskienhallinnan toimijat ja toimivaltuudet	Päätös 30.4.2017	Rehtori/toimitusjohtaja ja hallintojohtaja
Avainhenkilöriskit	Kehitetään HR-järjestelmää sekä osaamisen johtamista siten, että vältetään mahdollisuuksien mukaan henkilösidonnoisilta riskeiltä.	Käyttöön syksyllä 2017, rutinitasolla 2018 alusta	Hallintojohtaja
Toimitilaturvallisuus	Kehitetään ja ylläpidetään toimitilaturvallisuutta nykyisillä kampuksilla ohjeistuksen ja harjoitusten avulla sekä suunnitellaan uusista tiloista turvallisia	Jatkuva prosessi, uudet tilat suunnittelun ja toteutuksen tahdissa vuoteen 2020 mennessä	Turvallisuusjohtaja ja kampusten turvallisuusvastaavat
Kyberturvallisuus	Pidetään yllä ja kehitetään tietoturva järjestelmien, ohjeistusten ja koulutuksen avulla.	Jatkuva prosessi	Vararehtori, tietohallintopäällikkö sekä tietoturvavastaava
Tietosuojaja	Nimetään ja resursoidaan vastuuhenkilö. Tarvittava koulutus ja Oamkin järjestelmien läpikäynti sekä henkilöstön perehdyttäminen.	Välittömästi Kokonaisuus 25.5.2018 voimaan astuvaa EU-direktiivin mukaisesti testattuna.	Rehtori/toimitusjohtaja, hallintojohtaja sekä myöhemmin nimettävä tietosuojavastava