

Kokonaiskonsepti ja KUJA-arviointimalli organisaation varautumisen ja palveluiden jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen

Tavoitteet ja tarkoitus

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 kunnan palvelut ovat välttämätön edellytys kuntalaisille sekä elinkeinoelämälle, on kunnan 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 häiriötilanteissa ja 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 häiriötilanteiden negatiiviset vaikutukset. Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tavoitteena on saavuttaa valmius, jolloin organisaatio kykenee ehkäisemään uhkia sekä reagoimaan tarkoituksenmukaisesti sekä tehokkaasti erilaisiin uhkiin, joita sen toiminnassa ja toimintaympäristössä esiintyy.

Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti

Kuntien ja kuntakonsernien toimijoiden varautumisen tukemiseksi Kuntaliitto on kehittänyt yhteistyössä Huoltovarmuuskeskuksen sekä laajan kumppanuusverkoston kanssa yhtenäisen varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptin (Kuva 1). Konseptia käytetään yleisimmin, 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 toiminnoissa helpottaa myös varautumisen ja häiriötilannetoiminnan yhteensovittamista kunnan sisällä, muiden kuntien sekä ulkoisten toimijoiden kanssa.

Jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti on sisällöllisesti jaettu neljään kokonaisuuteen, eli moduuliin. 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.

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 täytöntöönpano	Tiedottaminen ja kriisiviestintä
Seuranta ja ohjaus	Sopimuskumppanien arviointi	Koulutus ja harjoittelu	Toipuminen ja arviointi
Johdon rooli korostuu		Yhteistyö korostuu	
Täydennyskoulutuspalvelut			
Tukeminen ja verkostot			

Kuva 1. Jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti

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 korostuu 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. Erytisen tärkeitä osakokonaisuuksia koko henkilöstölle ovat erityisesti uhkien ja riskien hallinta, perehdyttäminen ja täytöntöönpano sekä koulutus ja harjoittelu.

KUJA-arviointimalli

Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi on tunnistettava nykytila sekä määriteltävä tahtotila. Nykytilan arvioimiseksi ja tahtotilan määrittämiseksi voidaan käyttää varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptin mukaista KUJA-arviointimallia, tai muuta aikaisemmin käytössä ollutta menetelmää. KUJA-arviointimalli on laadittu Kuntaliiton ja Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen yhteistyönä perustuen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen TUTOR-arviointimalliin ja sen kehitystyöhön.

KUJA-arviointimallilla toteutettava kolmen näkökulman (johdon tahtotila, itsearvio, tarvittaessa ulkopuolinen arvio) mukainen arviointi muodostaa selkeän kuvan organisaation senhetkisestä 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.

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.

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 2.

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 sidosryhmyhteistyö	Kriisijohtamisen käynnistäminen
Perusteet, ohjeistus, vastuut	Uhkien ja riskien hallinta	Varautuminen poikkeusoloihin	Operatiivinen toiminta häiriötilanteissa
Organisointi, resursointi, osaaminen	Sopimuskuumppanien huomioointi	Perehdyttäminen ja täytäntöönpano	Tiedottaminen ja kriisiviestintä
Seuranta ja ohjaus	Sopimuskuumppanien 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					
Sopimuskuumppanien arviointi					
Keskeinen asiasäilö	Ei arvioida	Arviointi satunnaisesti	Palveluntuottaja on arvioinut itse toimintavarmuuden	Organisaatio on osallistunut toimintavarmuuden arviointiin	Riippumaton ulkopuolinen arviointi
Kysymyksiä arvioidaan: Onko organisaatio tietoinen kriittisten palveluntuottajien toimintavarmuuden tasosta sekä kyvystä hallita häiriötilanteita?	Ulkoisten palveluntuottajien toimintavarmuutta ei ole arviointi eikä sitä edellytetä.	Vain yksittäisten palveluntuottajien toimintavarmuutta on arviointi satunnaisesti joidenkin kriteerien kautta.	Organisaatio edellyttää kriittistä palveluntuottajiaan toimintavarmuuden itsearvioinnin laatimista. Organisaatio on tietoinen em. palveluntuottajien toimintavarmuuden tasosta.	Organisaatio osallistuu kriittisten palveluntuottajien toimintavarmuuden arviointiin. Organisaatio on tietoinen em. palveluntuottajien keskeisistä kehittämisskohteista ja niiden aikatauluista.	Riippumaton ulkopuolinen läho on arvioinut kriittisten palveluntuottajien toimintavarmuuden. Säännöllisten arviointien tulokset ohjaavat solemmin puolin toimintavarmuuden kehittämistä.
Tarkennukset		Arviointi ei ole systemaattista eikä säännöllistä. Johto ei ole ohjeistanut tai edellyttänyt arvioiteja.	Esim. KUJA-arviointimallin hyödyntäminen.	Arvioinnista tulisi sopia palvelusopimuksessa. Toimintavarmuuden arviointiin sisältyy palveluntuottajan häiriötilanteen aikaisen toimintakäynnin arviointi.	Arviointien säännöllisyys tulee siltä tulla sopimuskauden pituuteen ja arviointien tuoksiin.
Huomiot ja muistutukset					

Kuva 2. Esimerkki arviointikortista ja sen linkittyminen varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptiin (osakokonaisuus " Sopimuskuumppanien arviointi")

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 täytyisikin.

KUJA-arviointimallin arviointikriteeristö

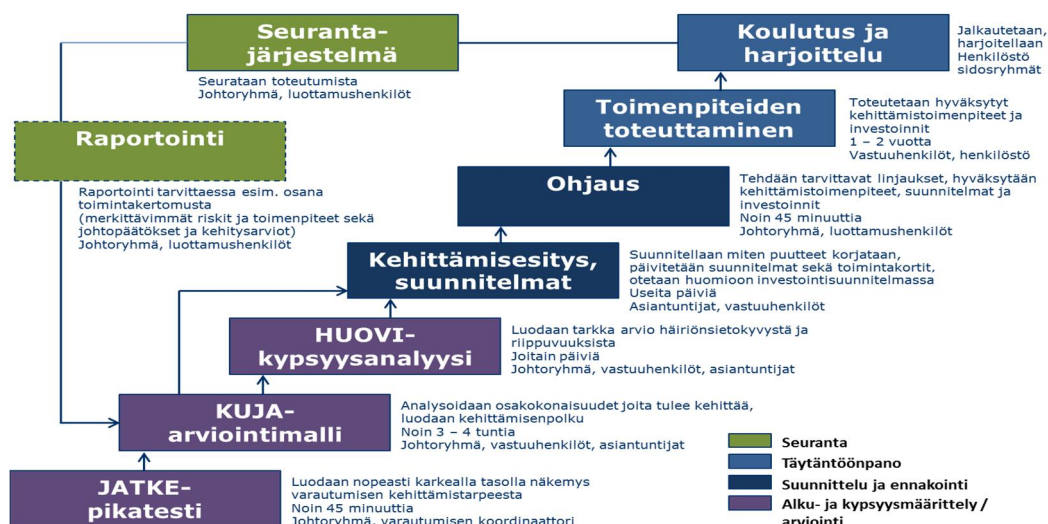
Arviointikriteeristön logiikka etenee kaikissa arviointikorteissa asteikolla 1 - 5 seuraavasti;

1. Heikko
 - periaatteita, tarpeita ja vaatimuksia ei tunnistettu, henkilöitä ei nimetty
2. Puutteellinen
 - periaatteet, tarpeet ja vaatimukset tunnistettu sekä kirjattu osittain puutteellisesti
 - toiminta sirpaleista ja hajanaista
3. Perustaso (niin sanottu suositeltava minimitaso)
 - periaatteet, tarpeet ja vaatimukset tunnistettu, henkilöt nimetty
 - toiminta osa jokapäiväistä toimintaa, raportointi säännöllistä
4. Sitoutunut
 - toiminta osa jokapäiväistä toimintaa, raportointi säännöllistä, johdon rooli korostuu
 - sidosryhmät huomioidaan
 - toimintaa kehitetään jatkuvasti
5. Edelläkävijä
 - voidaan puhua järjestelmästä
 - toiminta kiinteä osa kokonaisvaltaista järjestelmää
 - muut ottavat mallia

KUJA-arviointimalli varautumisen kehittämisessä

Varautumisen kehittäminen (Kuva 3.) 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 etappien toistaminen, alkaen nykytilan arvioinnista.

KUJA-arviointimalli on sovitettu varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptin mukaiseen kehittämisen prosessiin ja se tarjoaa välineen nykytilan arvioimiseksi, keskeisimpien epäkohtien tunnistamiseksi sekä kehittämissuunnitelman laatimiseksi.



Kuva 3. KUJA-arviointimallin linkittyminen varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaisuuden arviointiin sekä kehittämiseen.

KUJA-arviointimallin arviointiprosessi

Arviointiprosessi käynnistetään ylimmän johdon päätöksellä ja sitoutumisella. Käytännössä tämä tarkoittaa useimmiten johtoryhmätasoisesta päätöstä KUJA-arvioinnin suorittamisesta. Tällä päätöksellä nimetään arviointiprosessille vastuuhenkilöt, määritetään toteutuksen aikataulu, sekä arviointiin tarvittavat henkilöstö- sekä muut resurssit.

Arviointi on suositeltavaa aloittaa esiarvion suorittamisella. Esiarvioinnissa nimetty ydinryhmä laatii ensimmäisen itsearviointiluonnoksen perusteluineen. Tätä arviota hyödynnetään pohjana varsinaisessa arviointitilaisuudessa, joten jo esiarvioinnin aikana annetut arviot on syytä perustella lyhyesti ja ytimekkäästi. Esiarvioinnin aikana ilmenevät epäselvyydet ja kysymykset on syytä selvittää ennen varsinaista arviointitilaisuutta.

Varsinaisessa arviointitilaisuudessa vahvistetaan, tai muokataan annetut esiarviot kortti kortilta sekä määritetään johdon tahtotila. Tilaisuudessa on syytä olla mukana vähintään organisaation johtoryhmä vahvistettuna muilla toiminnan kannalta keskeisillä henkilöillä sekä mahdollisesti ulkopuolisella arvioijalla, tai asiantuntijalla.

Varsinaisen arvioinnin jälkeen tuotetaan koonti itsearviosta, johdon tahtotilasta sekä mahdollisesta ulkopuolisesta arviosta. Tämä koonti muodostuu automaattisesti KUJA-arviointimallin välilehdelle "koontisivu" ja tätä koontia voidaan myös tarvittaessa käyttää pohjana, mikäli arvioinnista kirjoitetaan laajempi raportti tai selvitys. Koontia perusteella muodostetaan tarvittavat kehittämistoimenpiteet sekä priorisoidaan nämä kehittämistoimenpiteet esimerkiksi kriittisiin ja muihin kehittämistoimenpiteisiin. Kehitettävät osakokonaisuudet sekä näiden konkreettiset kehittämistoimenpiteet voidaan suunnitella KUJA-arviointimallin välilehdelle "kehittämistoimenpiteet".

Tämän jälkeen siitä muodostetaan kehittämissesitys. Kehittämissesitykseen sisällytetään arvio toimenpiteiden edellyttämistä resursseista, sekä toteutuksen vastuuhenkilöistä sekä aikatauluista. Kehittämissesitys on syytä käydä läpi ja hyväksyttävä joko sellaisenaan tai muokattuna johtoryhmällä. Hyväksynnän jälkeen aloitetaan hyväksytyjen toimenpiteiden toteuttaminen ja henkilöstön perehdyttäminen sekä kouluttaminen.

Organisaation johto (esimerkiksi johtoryhmä) seuraa toimenpiteiden toteuttamista siten kuin kehittämissuunnitelmassa on kirjattu ja sovittu. Lisäksi merkittävimmistä toimenpiteistä, johtopäätöksistä sekä kehitysarvioista raportoidaan hallitukselle ja valtuustolle esimerkiksi toimintakertomuksen valmistelun yhteydessä, mikäli johtoryhmä näkee tämän tarpeelliseksi.

KUJA-arviointimallin aikajänne

Koska varautumisen kehittäminen on jatkuva prosessi, ei KUJA-arviointimalliakaan ole tarkoitettu kertaluontoiseksi suoritteeksi, vaan sitä on syytä hyödyntää systemaattisesti ja toistuvasti. Määrävälein toistuvalla arvioinnilla kyetään seuraamaan suunniteltujen kehittämistoimenpiteiden edistymistä ja varautumisen kehittymistä sekä tunnistamaan uusia kehittämistarpeita. Suositeltava aikaväli KUJA-arviointien tekemiselle on n. 3 vuotta. Tämä aikaväli on kuitenkin vain ohjeellinen ja aikavälin määrittämisessä on syytä huomioida johdon tahtotilan ja päätettyjen kehittämistoimenpiteiden aikajänne.

Liitteet

- Liite 1 sisältää ohjeita ja neuvoja KUJA-arvioinnin vastuuhenkilöille, sekä arvioinnin vetäjälle.
- Liitteestä 2 löydät pikaoppaan arviointilomakkeen täyttämiseksi.

Jaakko Pekki
Projektipäällikkö
Suomen Kuntaliitto ry
jaakko.pekki@kuntaliitto.fi
p. 050 462 5357

LIITE 1: Ohjeita arvioinnin vastuuhenkilölle/ arviointitilaisuuden vetäjälle

KUJA-arvioinnin vastuuhenkilöllä on suuri rooli arvioinnin onnistumisessa. Onnistunut arviointitilaisuus edellyttää huolellista valmistautumista ja epäselvien kysymysten selvittämistä ennakolta. Tämä liite on tarkoitettu avuksi KUJA-arvioinnin vastuuhenkilöille sekä arviointitilaisuuden vetäjälle.

Ennen arviointitilaisuutta

- Tehdään esitys johtoryhmälle KUJA-arvioinnin suorittamisesta.
 - Tarve KUJA-arvioinnin tekemiseen voidaan kartoittaa osana johtoryhmän kokousta JATKE-pikatestillä. Pikatestin tekeminen vie vain noin 15 minuuttia. Mikäli JATKE-pikatestissä päädytään kahteen viimeiseen arviointikoriin, on perusteltua suorittaa KUJA-arviointi. JATKE-pikatesti sekä KUJA-arviointimalli löytyvät kuntaliiton nettisivuilta www.kunnat.net/kuja
- Johtoryhmän päätös KUJA-arvioinnin tekemisestä. Toteuttamispäätöksen yhteydessä on syytä sopia/ päättää seuraavista asioista:
 - Arvioinnin vastuuhenkilön ja "ydinryhmän", sekä arviointiin osallistuvien nimeäminen.
 - Mahdollisen esiarvioinnin tarpeen määrittäminen ennen varsinaista arviointitilaisuutta.
 - Aikataulun määrittäminen. Arviointikriteeristön vastaamiseen työryhmässä kannattaa varata aikaa noin puoli päivää, sekä arvioinnin vetäjän valmistautumiseen noin kaksi tuntia. Lisäksi mikäli päädytään laatimaan esiarvio, kannattaa tähän varata ydinryhmältä noin puoli päivää.
- Selvitetään ulkopuolisen avun tarve ja käytettävyys.
 - Tässä kohtaa voidaan hyödyntää esimerkiksi oman alueen pelastuslaitoksen tukea, mikäli varautumisen ja valmiussuunnittelun tukemisesta on pelastuslaitoksen kanssa sovittu.
 - Tarvittaessa voidaan tukemiseen sekä esimerkiksi arviointitilaisuuden fasilitointiin käyttää myös kokonaan ulkopuolista asiantuntijaa, mikäli koetaan, ettei organisaation oma osaaminen riitä vielä ensimmäisellä kerralla arvioinnin suorittamiseen.
- Mahdollinen esiarviointi
 - Jotta varsinainen arviointitilaisuus sujuisi jouhevasti, on ensimmäinen versio itsearviosta syytä laatia etukäteen.
 - Esiarviointi tehdään vastuuhenkilön ja nimetyn ydinryhmän toimesta. Arvioinnissa on suositeltavaa hyödyntää oman organisaation riskienhallinnan, varautumisen ja turvallisuuden asiantuntemusta.
 - Esiarvioinnin yhteydessä on syytä selvittää kaikki arvioinnin kannalta keskeinen oman organisaation dokumentaatio ja sen ajantasaisuus.
 - Esiarvioinnin laadinnan yhteydessä on syytä perustella kukin arvio lyhyesti ja ytimekkäästi. Nämä perustelut toimivat varsinaisen arvioinnin pohjana. Perustelut kirjataan arviointikorteittain huomiot ja muistiinpanot- kohtaan.
 - Mikäli esiarvioinnissa ilmenee selvitettäviä tai epäselviä asioita, kannattaa nämä selvittää ennen varsinaista arviointitilaisuutta.
 - Esiarviointi on syytä ajoittaa mahdollisimman lähelle varsinaisen arvioinnin suorittamista, jotta annetut arviot perusteluineen ovat vielä tuoreessa muistissa.
 - Esiarvioinnin tulokset on suositeltavaa antaa etukäteen tiedoksi varsinaiseen arviointitilaisuuteen osallistuville.

Arviointitilaisuuden aikana

- Nykytilan arviointi ja johdon tahtotilan määrittäminen on erittäin suositeltavaa tehdä työryhmämäisesti samassa kokoustilassa, jossa nimetty arvioinnin vetäjä esittelee videotykin kautta arviointikriteeristöä, koordinoi tilaisuuden kulkua sekä kirjaa arviointikortteihin päätetyn arviotason asteikolla 1 - 5 sekä mahdolliset huomiot ja muistiinpanot.

- Nykytilan itsearvioinnissa olisi hyvä olla paikalla organisaation varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan sekä riskienhallinnan asiantuntijat yhdessä merkittävempien palveluiden vastuuhenkilöiden kanssa (esimerkiksi laajennettu johtoryhmä / vastaava).
- Johdon tahtotilan määrittelevät henkilöt, jotka päättävät organisaation tavoitteista ja varautumisen sekä jatkuvuudenhallinnan resursoinnista. Johdon tahtotilan määrittelyssä on syytä olla realistinen. Esimerkiksi taso 5 (edelläkävijä) kuvaa valtakunnallista johtotähteä ja kriteerin saavuttaminen vaatii usein huomattavia monivuotisia satsauksia ja resursseja.
- Ulkopuolisen arvion voi laatia riippumaton organisaation ulkopuolinen asiantuntija, mikäli organisaatio kokee tämän tarpeelliseksi. Mikäli ulkopuolinen arvio koetaan tarpeelliseksi, on ulkopuolisen arvioijan syytä olla mukana varsinaisessa arviointitilaisuudessa.
- Jotta arviointi etenisi järjestelmällisesti ja ajankäyttö olisi mahdollisimman tehokasta, on tilaisuuden aluksi sovittava, kuka toimii arviointitilaisuuden puheenjohtajana.
- Arviointitilaisuudessa on syytä edetä järjestelmällisesti kortti kortilta. Yksittäiseen korttiin ei tulisi käyttää yli kymmentä minuuttia.
- Varsinaisessa arviointitilaisuudessa vahvistetaan, tai muokataan annetut esiarviot ja määritetään johdon tahtotila. Itsearviointi on syytä laatia totuudenmukaisesti ja kriittisesti.
- Kunkin kortin käsittely on hyvä aloittaa annetusta esiarviosta, varmistaa pikaisesti täyttyvätkö arvioidun tason kriteerit ja tämän jälkeen tarkastaa, täyttyykö mahdollisesti vielä korkeampi taso.
- Arviointikortissa jokaisen kriteerikohdan tulee täytyä jotta kyseinen taso täyttyy. Myös kaikki kyseisen kortin aikaisemmat kriteerit tulee täytyä, eli lisäksi on tarkastettava pikaisesti, että myös arviointikortin aiemmat kriteerit täyttyvät.
- Mikäli esiarviointia ei ole suoritettu, on syytä edetä arvioinnissa järjestyksessä tasoittain 1 -> 2 -> 3 -> 4 -> 5 niin pitkälle kuin kriteerit täyttyvät.
- Varsinaisessa arviointitilaisuudessa ei ole tarkoituksenmukaista käydä läpi asiakirja-aineistoa. Esiarviointi on syytä tehdä sillä tarkkuudella, että tarvittavat asiat ovat tiedossa varsinaisessa arviointitilaisuudessa.
- Mikäli jo arviointitilaisuudessa käy selkeästi ilmi ne toimenpiteet, joilla jonkin osakokonaisuuden tasoa voidaan nostaa tai osakokonaisuudesta halutaan muutoin kirjata ylös muistiinpanoja, kirjataan nämä arviointikortin huomiot ja muistiinpanot-kohtaan.
- Arviointitilaisuuden lopuksi sovitaan jatkotoimenpiteet ja niiden aikataulutus
 - Arvioinnin koonti (itsearvio, tahtotila sekä mahdollinen ulkopuolinen arvio kootaan samalle lomakkeelle)
 - Esimerkiksi KUJA-arviointimallin välilehdelle "koontisivu"
 - Kehittämisesityksen laatiminen ja esittely johtoryhmälle.
 - Esimerkiksi KUJA-arviointimallin välillehti "kehittämistoimenpiteet"

Arviointitilaisuuden jälkeen

- Arvioinnin tekemisen jälkeen keskeistä on suunnitella miten havaitut merkittävimmät puutteet korjataan ja nimetä näille vastuuhenkilöt sekä määritellä toimenpiteille aikataulu ja seuranta. Tämä voidaan tehdä joko KUJA-arviointimallin välilehdelle "Kehittämistoimenpiteet", organisaation omaan muistioon tai vastaavaan.
- 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 täytyisikin.
- Suunnitelluista ja priorisoiduista kehittämistoimenpiteistä muodostuu kehittämissesitys, joka esitellään johtoryhmälle.
- Johtoryhmä päättää kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta ja hyväksytyjen toimenpiteiden seurannasta sekä mahdollisesta raportoisesta.

LIITE 2: KUJA-arviointimallin vastaamisen pikaopas

Tässä liitteessä kuvataan sekä ohjeistetaan lyhyesti miten KUJA-arviointimallin työkalua (Excel) käytetään.

1. Arviointimalli on toteutettu Excel-alustalle.
2. ALOITA arviointimallin käyttö valmistautumalla.
 - Lue KUJA-arviointimallin ohje liitteinen.
 - Valmistaudu ohjeen mukaisesti (esimerkiksi tarvittava tietoaineisto + henkilöt).
3. LATAA Kuntaliiton nettisivuilta www.kunnat.net/kuja KUJA-arviointimalli (Excel työkirja).
4. AVAA Excel työkirja ja tutustu eri välilehtiin (7 välilehteä) ja näiden tietoihin. Mahdollista lisätietoa soluihin täytettävistä tiedoista löydät solujen ”punakulmista”.

MODUULI 1 Jatkuvuudenhallinnan johtaminen				MODUULI 2 Toimintavarmuuden kehittäminen				MODUULI 3 Häiriö- ja kriisisuunnittelu				MODUULI 4 Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen			
	Johdon tahtotila	Itse-arvio	Ulkopuoliarvio		Johdon tahtotila	Itse-arvio	Ulkopuoliarvio		Johdon tahtotila	Itse-arvio	Ulkopuoliarvio		Johdon tahtotila	Itse-arvio	Ulkopuoliarvio
Nykytilan arviointi ja vertailu verrokkeihin	0	0	0	Toimintavarmuuden periaatteet / prosessi	0	0	0	Suunnitelmat ja toimintamallit	0	0	0	Tilannekuva ja tilannetietoisuus	0	0	0
Johdon tahtotilan määrittäminen	Arvioidaan	Kohdetaan	Sykytilan arviointi	Sisällyttäminen TTS-prosessiin	Arvioidaan	Kohdetaan	Perustetut ohjeet ja vastuut	Johtamisen edellytykset	0	0	0	Reagointi ja hälyttäminen	0	0	0
Kehittämisen polun rakentaminen	Arvioidaan	Kohdetaan	Sykytilan arviointi	Avaintoimintojen tunnistus, priorisointi	0	0	0	Viranomais- ja sidosryhmäyhteistyö	0	0	0	Kriisijohtamisen käynnistäminen	0	0	0
Perusteet, ohjeet ja vastuut	0	0	0	Uhkien ja riskien hallinta	0	0	0	Varautuminen poikkeusoloihin	0	0	0	Operatiivinen toiminta häiriötilanteessa	0	0	0
Organisointi, resursointi, osaaminen	0	0	0	Sopimusosapuolien huomioon ottaminen	0	0	0	Perehdyttäminen ja täytäntöönpano	0	0	0	Tiedottaminen ja kriisiviestintä	0	0	0
Seuranta ja ohjaus	0	0	0	Sopimusosapuolien arviointi	0	0	0	Koulutus ja harjoittelu	0	0	0	Toipuminen ja arviointi	0	0	0
Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0	Keskiarvo	0,0	0,0	0,0
Arviointisteikko								Kokonaisarviointi							
1 Heikko								Johdon tahtotila	0,0						
2 Puutteellinen								Itsearvio	0,0						
3 Perustaso								Ulkopuolinen arvio	0,0						
4 Sitoutunut															
5 Edelläkävijä															

KUVA 1. KUJA-arviointimallin koontinäkömä 1. (välilehti ”koontisivu”)

5. ÄLÄ TEE MERKIINTÖJÄ KOONTISIVULLE. (välilehti ”Koontisivu”)
 - Muuten kaavat eivät toimi.
 - Merkinnät ainoastaan yksittäisiin arviointikortteihin sekä välilehdille ”Yleistiedot” ja ”Kehittämistoimenpiteet”.
6. ALOITA vastaaminen työryhmässä.
 - Täytä organisaation yleistiedot sekä tiedot osallistujista ensimmäiseen välilehteen ”Yleistiedot”.
 - Täytä kuvan 2 mukaisesti itsearvio ja johdon tahtotila väliltä 1-5 kaikkiin arviointikortteihin välilehdille ”Jatkuvuudenhallinnan joht.”, ”Toimintavarmuuden kehittäminen”, ”Häiriö- ja kriisisuunnittelu” sekä ”Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen”.
 - KÄYTÄ täytettävissä kentissä lukuarvoja kuvan 2 mukaisesti (ei rasteja / rukseja), Excelin kaavat siirtävät tämän jälkeen täyttämänne lukuarvot automaattisesti koontisivu-välilehdelle oikeaan kohtaan.

Toimintavarmuuden kehittäminen	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 2.6	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila			3		
Itsearvio		2			
Ulkopuolinen arvio					
Sopimuskumppanien arviointi					
Keskeinen asiasisältö	Ei arvioida	Arvioitu satunnaisesti	Palveluntuottaja on arvioinut itse toimintavarmuuden	Organisaatio on osallistunut toimintavarmuuden arviointiin	Riippumaton ulkopuolinen arviointi
Kysymyksellä arvioidaan: Onko organisaatio tietoinen kriittisten palveluntuottajiansa toimintavarmuuden tasosta sekä kyvystä hallita häiriötilanteita?	Ulkkoisten palveluntuottajien toimintavarmuutta ei ole arvioitu eikä sitä edellytetä.	Vain yksittäisten palveluntuottajien toimintavarmuutta on arvioitu satunnaisesti joidenkin kriteerien kautta.	Organisaatio edellyttää kriittisiltä 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 aikatauluista.	Riippumaton ulkopuolinen taho on arvioinut kriittisten palveluntuottajien toimintavarmuuden. Säännöllisten arviointien tulokset ohjaavat molemmin puolin toimintavarmuuden kehittämistä.
Tarkennukset		Arviointi ei ole systemaattista eikä säännöllistä. Johto ei ole ohjeistanut tai edellyttänyt arvioiteja.	Esim. KUJA-arviointimallin hyödyntäminen.	Arviointista tulisi sopia palvelusopimuksessa. Toimintavarmuuden arviointiin sisältyy palveluntuottajan häiriötilanteen aikaisen toimintakyvyn arviointi.	Arviointien säännöllisyys tulee suhteuttaa sopimuskauden pituuteen ja arviointien tuoksiin.
Huomiot ja muistutukset					

KUVA 2. Yksittäisen arviointikortin täyttö

7. MUISTA

- tehdä välitallennus aina välillä ja sopia mihin lopullinen laadittu arvio tallennetaan.
- sopia yhteisesti mitä tapahtuu arvioinnin jälkeen ja millä aikataululla.
- voit tarkistaa mitä kriteeristön termillä tai määritelmällä tarkoitetaan TEPA-termipankista www.tsk.fi/tepa

8. OTA tarvittaessa yhteyttä.

Lisä- ja yhteystiedot:

Jaakko Pekki
 Projektipäällikkö
 Suomen Kuntaliitto ry
jaakko.pekki@kuntaliitto.fi
 p. 050 462 5357