



Kuntien jatkuvuudenhallinta- projekti

(KUJA-projekti)

Jaakko Pekki
21.8.2015



Riskienhallinnan ja jatkuvuudenhallinnan merkitys kasvaa

Kuntalaki 410 / 2015

- järjestämisvastuu ja palvelujen tuottaminen (7§, 8§ ja 9§)
- vaatimukset riskienhallinnalle (14§, 39§, 47§, 67§, 90§, 115§ ja 123§)

ISO 9001 päivitysversio, arvioitu valmistumisaika vuoden 2015 loppupuolella

- Painotus riskienhallintaan

Allianzin riskibarometri 2015 (47 maata, yli 500 riskienhallintapäällikköä)

- tutkimuksen mukaan tällä hetkellä yritysten suurin haaste ja 1. riski on toiminnan keskeytyminen ja toimitusketjun riskit
http://www.propertycasualty360.com/2015/01/14/be-careful-here-are-the-top-5-business-risks-for-2?eNL=54c7bf36150ba0ba31db7177&utm_source=RiskManagementReport&utm_medium=eNL&utm_campaign=PC360_eNLs&LID=157603354&page=6&page_all=1

Projektin tavoite

Projektin tavoitteena on tukea sekä kehittää kuntien ja kuntakonsernien kykyä varmistaa tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitaminen ja palveluiden toimintavarmuus kaikissa tilanteissa.

Projekti tukee laajasti uhkien ja häiriöiden hallinnan kehittämistä ja kansalaisten hyvinvoinnin turvaamista kaikissa tilanteissa sekä kytkee osaltaan kriittiset toimijat yhteistoimintaan paikallishallintotasolla.

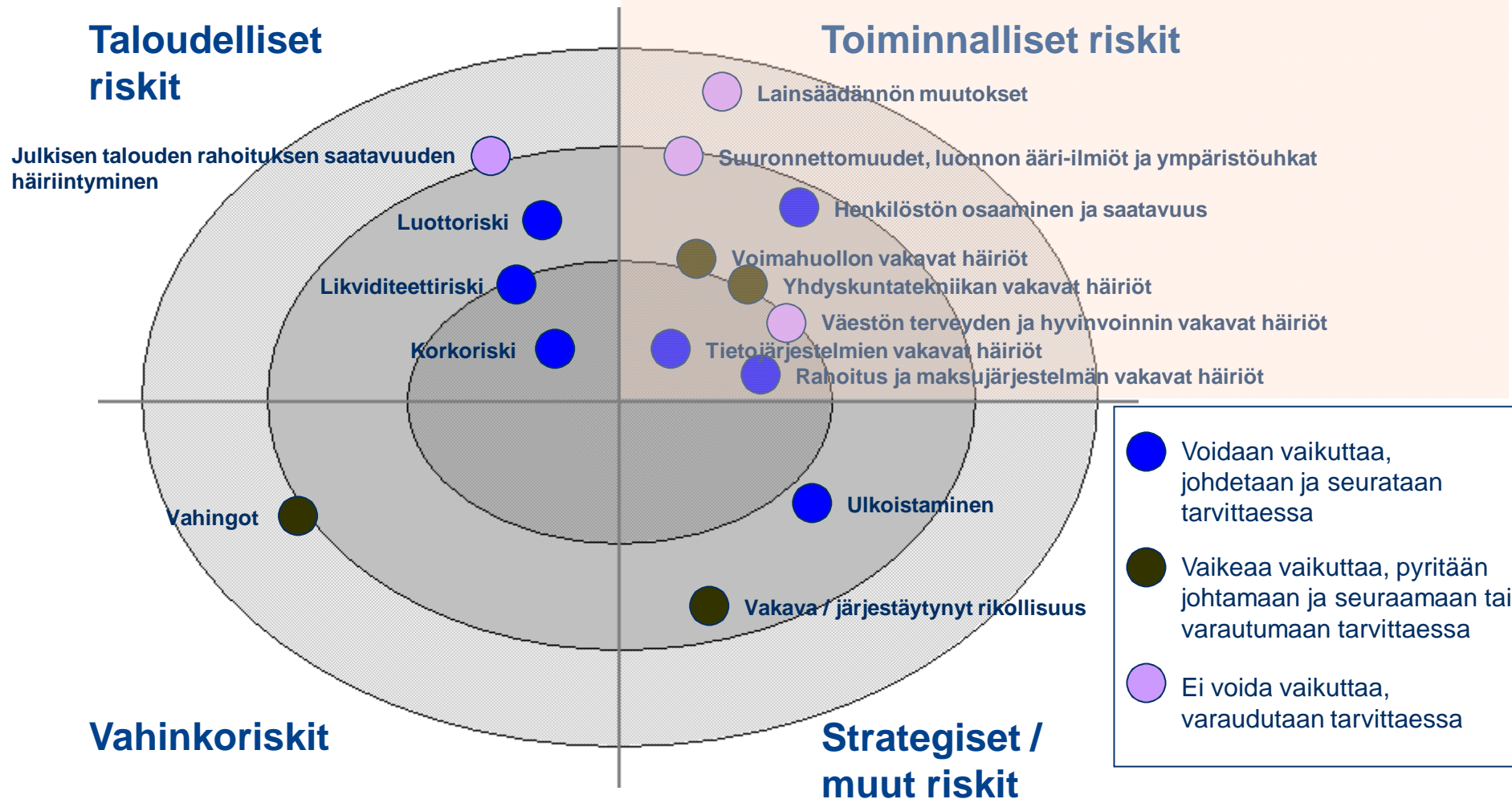
Projektin aikana

Luodaan kunnille ja näihin liittyville kriittisille palvelu- sekä toimintoketjuille asiakaslähtöinen jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti sisältäen kunnille maksuttomat yhtenäiset toimintamallit ja työkalut, joita nämä voivat soveltaa tarpeidensa mukaisesti omassa toiminnassaan.

Jalkautetaan jatkuvuudenhallinnan yhtenäiset perusteet ja parhaat käytännöt kuntakentän toimijoiden käyttöön eri puolilla Suomea järjestettävissä alueellisissa tilaisuuksissa syksystä 2015 alkaen.

Riskikartta, esimerkki

Jatkuvuudenhallinnan pääsääntöinen toimintakenttä



Projektin keskeiset kysymykset

1. Mitä jatkuvuudenhallinnan kokonaisuus kuntatoimijoilla tarkoittaa?
2. Mitä kokonaisuuteen liittyy ja miten kokonaisuus voidaan mallintaa sekä konseptoida*, jotta sitä voidaan kuntakentässä soveltaa tarkoituksenmukaisesti?
3. Miten kunnan ja sen kriittisten palvelu- sekä toimintoketjujen toimintavarmuus kaikissa tilanteissa voidaan varmistaa?
4. Mitä parhaita käytäntöjä, toimintamalleja sekä työkaluja kokonaisuuteen on saatavilla maksuttomasti ja miten niitä voitaisiin soveltaa kunnan tarpeiden mukaisesti?

* Konseptointi on idean kuvaaminen kohderyhmälle niin, että he ymmärtävät sen.

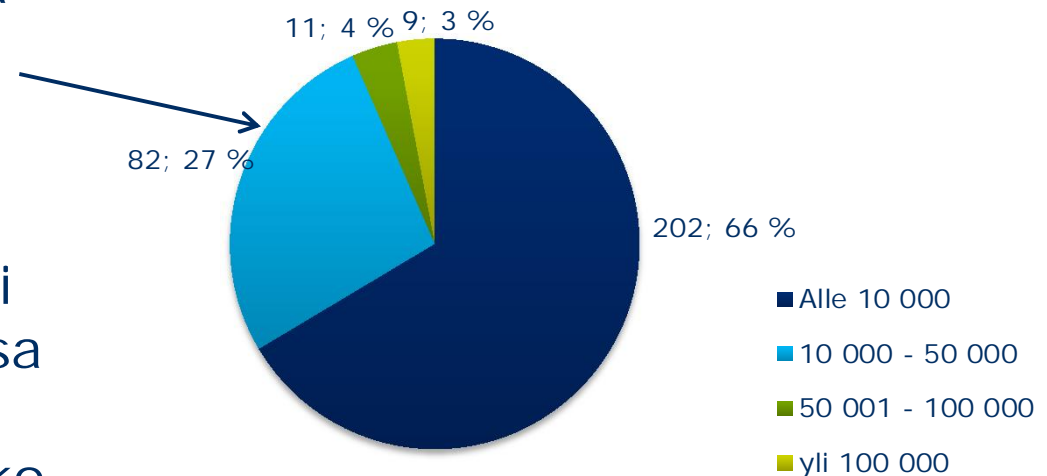
Projektin keskeinen kohderyhmä

Manner-Suomen 304 kuntaa sekä näihin liittyvät toiminnot, joista kunnalla on järjestämisvastuu tai sopimus palvelun / toiminnon / tehtävän toteuttamisesta.

Asukasluvun keskiarvo Manner-Suomen kunnissa on 17 838 asukasta. Näkökulma erityisesti 10 000 – 50000 asukkaan kunnat.

Näitä pienimmissä tai suuremmissa kunnissa voidaan tuotosten laajuutta soveltaa joko ylös tai alaspäin.

Kuntien lukumäärä asukasluvun (31.12.2013) mukaan



Jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen "sekamelskasta" järjestelmälliseen kokonaisuuden kehittämiseen



Jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti

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
Johdon rooli korostuu		Yhteistyö korostuu	

Täydennyskoulutuspalvelut

Tukeminen ja verkostot

Kokonaisuuden arviointi ja kehittäminen

"If you cannot measure it, you cannot improve it."

-Lord Kelvin-

Nykyisessä toimintaympäristössä on kyettävä hahmottamaan nopeasti, onko tarvetta ja kannattavaa panostaa kehittämistoimenpiteisiin.

JATKE-pikatestillä voidaan luoda 15 minuutissa karkealla tasolla yhteinen näkemys jatkuvuudenhallintakokonaisuuden nykytilasta sekä mahdollisista kehittämistarpeista.

Voidaan käsitellä yhtenä kokouksen asiana osana johtoryhmän kokousta!

Asian läpikäynti vie maksimissaan 45 min johtoryhmän kokouksessa.

- 15 min jatkuvuudenhallinnan perusteet
- 15 min pikatestin tekeminen
- 15 min jatkosta sopiminen

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

JATKE – Pikatestin tulosten tulkinta

Laskekaa kustakin kysymyksestä saadut pisteet yhteen.

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

Riskipisteiden avulla voitte arvioida tarvetta analysoida ja kehittää jatkuvuudenhallintaa tarkemmin.

Kunnossa vastauksesta **0 pistettä**

Selvitettävä vastauksesta **2 pistettä**

Ei kunnossa vastauksesta **4 pistettä**

Organisaatiomme kokonaispistemäärä:

alle 8 pistettä

pieni riski

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

8 - 14 pistettä

riski jonkin verran lisääntynyt

Jatkuvuudenhallinnassa on yksittäisiä puutteita, jotka kannattaa korjata.

15 - 25 pistettä

riski kohtalainen

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

26 - 40 pistettä

riski suuri

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

Kokonaisuuden arviointi ja kehittäminen

Jos JATKE-pikatestissä päädytään kahteen viimeiseen koriin (= jatkuvuudenhallinnassa selkeitä puutteita), tulee kehittämistarve analysoida tarkemmin.

-> KUJA-arviointimalli

KUJA-arviointimalli

Kokonaiskonseptin osakokonaisuuksien arvioimiseksi on kehitetty KUJA-arviointimalli.

Osakokonaisuudet arvioidaan osakokonaisuuksittain arviointikorteilla, asteikko 1 – 5:

- 1 = Heikko
- 2 = Puutteellinen
- 3 = Perustaso
- 4 = Sitoutunut
- 5 = Edelläkävijä

Arviointikorttiin laaditaan itsearviointina nykytilan arviointi, tämän jälkeen määritetään samaan korttiin johdon tahtotila. Lisäksi on mahdollisuus laatia samaan korttiin ulkopuolinen arvio.

-> näin saadaan muodostettua kehitettävät osakokonaisuudet.

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
Johdon rooli korostuu		Yhteistyö korostuu	

23 arviointikorttia, osa kokonaisuuksista niputettu samaan korttiin

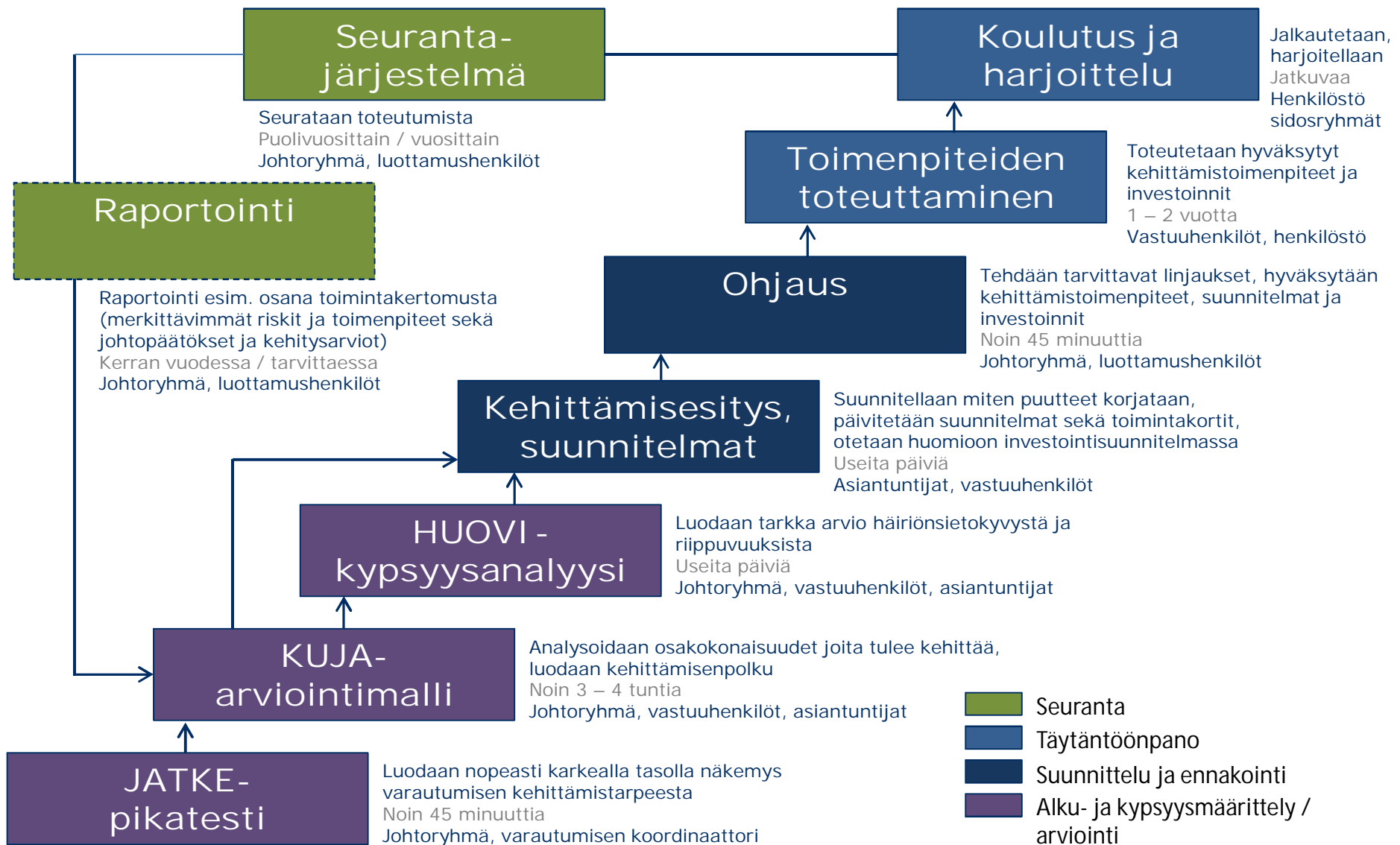
KUJA-arviointimalli perustuu Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen TUTOR-arviointimalliin ja sen kehitystyöhön.

Toimintavarmuuden kehittäminen	Heikko	Puutteellinen	Perustaso	Sitoutunut	Edelläkävijä
Kohta 2.6	1	2	3	4	5
Johdon tahtotila			3		
Itsearvio	1				
Ulkopuolinen arvio					
Sopimuskumppanien arviointi					
Keskeinen asiasisältö	Ei arvioida	Arviointi satunnaisesti	Palveluntuottaja on arvioinut itse toimintavarmuuden	Organisaatio on osallistunut toimintavarmuuden arviointiin	Riippumaton ulkopuolinen arviointi
Kysymyksellä arvioidaan: Onko organisaatio tietoinen kriittisten palveluntuottajiensa toimintavarmuuden tasosta sekä kyvystä hallita häiriötilanteita?	Ulkoisten 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 edellyttä arviointeja.	Esim. KUJA-arviointimalliin hyödyntäminen.	Arviointista tulisi sopia palvelusopimuksessa. Toimintavarmuuden arviointiin sisältyy palveluntuottajan häiriötilanteen aikaisen toimintakyvyn arviointi.	Arviointien säännöllisyys tulee suhteuttaa sopimuskauden pituuteen ja arviointien tuloksiin.
Huomiot ja muistiinpanot					

Neljä askelta valmiuteen ja kykyyn



Kokonaisuuden arviointi ja kehittäminen



Kuntien varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan keskeiset kehittämiskohteet:

1. Riskienhallinnan, varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan sovittaminen osaksi kuntien perustoimintoja.
2. Ylikunnallisten palveluiden ja palveluntuottajaverkoston parempi hallinta sekä varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan huomioiminen jo tarjouspyyntövaiheessa ja sopimuksissa.
3. Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittäminen projekteista prosessiksi.
4. Yhtenäisen viitekehyksen ja siihen liittyvän toimintamallin perusteiden luominen.
5. Keskitetyn konserniohjauksen kehittäminen.

Lähde:

Kopra, P. 2015. Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämistarpeita kunnissa. Opinnäytetyö, Laurea ammattikorkeakoulu, Tradenomi (ylempi AMK), turvallisuusjohtaminen.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87680/Kopra_Pauliina.pdf?sequence=1

KUJA – projektiin mukaan?

www.kunnat.net/kuja

Projektipäällikkö Jaakko Pekki

Jaakko.pekki@kuntaliitto.fi

p. 050 462 5357

09 / 2015 alkaen alueelliset seminaarikokonaisuudet
(18 maakuntaa X 3 työkousta / maakunta).

Alueellisten työkokousten sisältö

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
1. työkokous	2. työkokous	3. työkokous	