



NOKIAN
KAUPUNKI

NOKIAN KAUPUNGIN JATKUVUUDEN- HALLINTASUUNNITELMA

YLEINEN OSA

3.10.2022

TÄÄLLÄ SYNTYY  TTA.

Hyväksytty:

Versionhallinta:

Muutospäivä:		
Muutos:		
Muutoksen tekijä:		

Sisällys

Johdanto	4
1. Jatkuvuussuunnittelun suhde valmiussuunnitteluun.....	4
2. Jatkuvuutta uhkaavien riskien tunnistaminen ja arviointi	5
3. Jatkuvuussuunnittelu	6
4. Jatkuvuudenhallintaan tarvittavat organisaation resurssit	6
4.1 Henkilöstö ja osaaminen	6
4.2 Viestintä ja yhteistyömallit.....	7
4.3 Jatkuvuuden hallinnan dokumentointi	7
5. Jatkuvuussuunnitelmakortti	7
6. Jatkuvuudenhallinta sopimusten valmistelussa	9
7. Organisaation toimintaa uhkaavat riskit ja jatkuvuudenhallinta	10

Johdanto

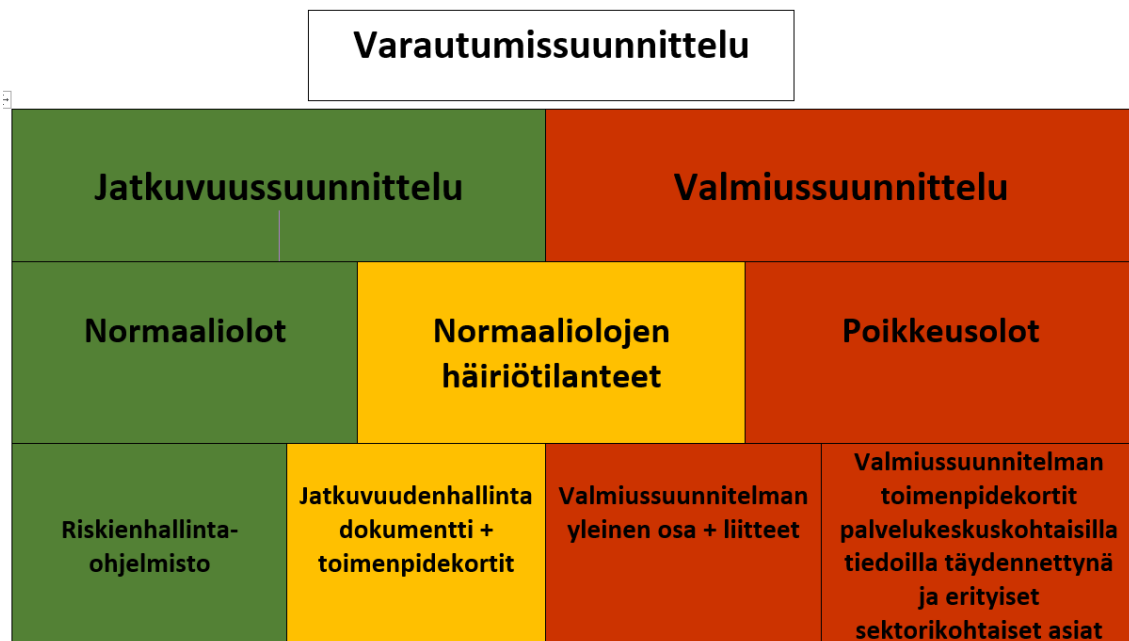
Miksi jatkuvuudenhallintaa?


Kun kaupunki kehittää jatkuvuudenhallintaansa järjestelmällisesti, se voi vähentää toimintakatkoista aiheutuvia kustannuksia, parantaa vastuuhenkilöiden kykyä toimia häiriötilanteissa, tehostaa yhteistoimintaa häiriöiden aikana ja nopeuttaa palautumista normaaliin toimintaan.

Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen on säännöllistä toimintaa. Tänä päivänä jatkuvuuden suunnittelussa on huomioitava oman toiminnan lisäksi yhteistyökumppani- ja alihankintaverkoston kyky toimia häiriötilanteissa. Kun yllättäviin häiriötilanteisiin on varauduttu ennalta, organisaatio selviää häiriötilanteista pienemmällä kustannuksella ja vähemmällä vauriolla.

1. Jatkuvuussuunnittelun suhde valmiussuunnitteluun

Varautumisella tarkoitetaan toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa tilanteissa. Varautumistoimenpiteitä ovat esimerkiksi riskien arviointi, jatkuvuus- ja valmiussuunnittelu, tekniset ja rakenteelliset etukäteisvalmistelut, koulutus, harjoitukset sekä tilojen ja kriittisten resurssien varaukset. Varautuminen jakautuu suunnitteluun, sen edellyttämiin käytännön valmistelutoimenpiteisiin, näiden toteuttamiseen ja kehittämiseen sekä harjoitteluun.



Jatkuvuudenhallintajärjestelmän muodostavat kaikki ne prosessit, toimenpiteet, työkalut ja suunnitelmat, joiden avulla varmistetaan organisaation toiminnan jatkuvuus. Hallintajärjestelmä TÄÄLLÄ SYNTYY  TTA.

perustuu jatkuvaan kehittämiseen, vaatimusten seuraamiseen ja päivittämiseen. Jatkuvuudenhallinnassa rakennetaan mekanismit, joilla tunnistetaan uusien sidosryhmien vaatimukset ja pystytään vastaamaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Jatkuva kehittäminen ja toiminnan optimointi perustuvat suunnittelulle asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin, joita tarkastellaan säännöllisesti. Jatkuvuudenhallinnan onnistumiseksi organisaation tulee määritellä ja tunnistaa kriittiset toimintonsa. Kun ne on tunnistettu, niihin voidaan kohdistaa suunnittelun kannalta tärkeitä toimenpiteitä, kuten riskienhallinta-analyysi ja toiminnan keskeytysvaikutusanalyysi. Ei ole mielekästä tai kustannustehokasta toteuttaa jatkuvuussuunnittelua kaikelle toiminnalle tai komponenteille, jotka eivät ole kriittisiä tai toteuta organisaation ydintehtäviä.

2. Jatkuvuutta uhkaavien riskien tunnistaminen ja arviointi

Jatkuvuutta uhkaavien riskien hallinnan tulee sisältyä organisaation kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Riskien tunnistamisessa ja analysoinnissa huomioidaan sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. Kriittisten toimintojen osalta analysoidaan oman ja sidosryhmien toiminnan riskit. Riskien priorisoinnilla ohjataan varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämistä. Riskienhallinnan avulla tunnistetaan kriittiset riskit, joita voidaan pienentää jatkuvuutta parantavilla toimenpiteillä. Toimenpiteet ja resurssit mitoitetaan ja kohdennetaan tarkoituksenmukaisesti edistämään organisaation häiriötöntä toimintaa. On tunnistettava palveluiden ja järjestelmien merkitys organisaation toiminnalle sekä arvioitava uhkien vaikutus palveluiden ja järjestelmien toimintakykyyn.

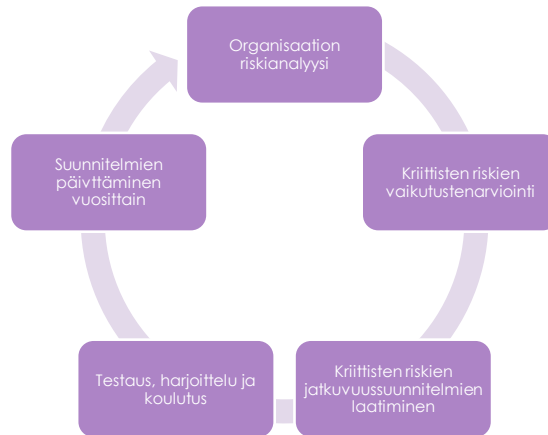
Toteutuessaan riskit aiheuttavat erilaisia seuraamuksia:

Laadulliset	Taloudelliset
Palvelun saatavuusvaikutukset	Organisaation lakisääteiset tehtävät on tuotettava kaikissa olosuhteissa
Kansalaisen luottamus viranomaiseen	Mahdolliset sanktiot, jotka lankeavat palvelun toimimattomuuden seurauksena
Julkisuuskuva, uskottavuus, brändi	Korjaustyöt ja toimintojen palauttaminen normaalitilaan
	Työpanoksen/tulon menetys keskeytyksen vuoksi
	Asiakastuen kuormittuminen

3. Jatkuvuussuunnittelu

Organisaation tulee tehdä jatkuvuussuunnittelu kaikille kriittisille toiminnoilleen. Organisaation tulee tunnistaa, suunnitella, toteuttaa ja hallita menettelyjä, joita tarvitaan jatkuvuuden hallinnan toteuttamiseksi periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti. Jatkuvuussuunnittelun keskeiset vaiheet on esitetty alla olevassa kuvassa.

Jatkuvuussuunnittelun keskeiset vaiheet:



4. Jatkuvuudenhallintaan tarvittavat organisaation resurssit

4.1 Henkilöstö ja osaaminen

Kaupunkiorganisaation ydintoimintojen kriittiset erityisosaamisalueet on huomioitava henkilöstön osaamisvaatimuksissa, koulutuksessa, palvelujen hankinnassa ja resursoinnissa. Kriittisistä tehtävistä vastuulliset avainhenkilöt koulutetaan toimimaan häiriötilanteissa jatkuvus- ja toipumissuunnitelmien mukaisesti. Jatkuvuudenhallinnan resursointi tulee tarkistaa säännöllisesti sekä varmistaa henkilöressurssien ja osaamisen saatavuus häiriötilanteiden ja poikkeusolojen varalle. Oleellinen tehtävä on myös henkilövarausten (VAP) ylläpito omassa organisaatiossa sekä palveluja tuottavassa yritysverkostossa alihankintaketjuineen.

Jatkuvuudenhallinnan konkreettisia toimenpiteitä

- Osaamisen kartoitus ja säännöllinen koulutus
- Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja niiden seuranta
- Työtehtävien jakaminen
- Osaamisen ja tiedon jakaminen

- Jatkuvuudenhallinnan periaatteiden, hyötyjen ja mahdollisten riskien seurausten selkeä viestintä
- Jatkuvuudenhallinnan sitominen osaksi jokapäiväistä tekemistä
- Jatkuvuus- ja toipumisharjoitukset
- Henkilöstön ja sidosryhmien roolien ja vastuiden huomioiminen ja muutokset niissä
- Toimintaympäristön muutosten huomioiminen

Osaamisen ja tietoisuuden kehittämisessä tulee huomioida oman henkilöstön lisäksi avainresurssit myös yhteistyökumppaneiden ja palvelutuottajien organisaatioissa.

4.2 Viestintä ja yhteistyömallit


Viestintämenettelyt ja yhteistyömallit sekä kohderyhmät tulee määritellä ja kuvata jatkuvuussuunnitelmissa siten, että ne tukevat jatkuvuudenhallintaa erityisesti häiriötilanteissa. Kun viestintä- ja yhteistyömallit määritellään etukäteen, taataan täsmällinen, nopea ja oikea viestintä kohderyhmille häiriötilanteessa.


4.3 Jatkuvuuden hallinnan dokumentointi

Jatkuvuudenhallinnan periaatteiden lisäksi sekä tekniset että hallinnolliset toimenpiteet tulee olla dokumentoituna. Kokonaisuuden hallinnan kannalta on tärkeää, että eri jatkuvuussuunnitelmat ja asiakirjakokonaisuudet olisivat määrämuotoisia ja noudattaisivat samaa rakennetta. Sama pätee toipumissuunnitelmiin. Jatkuvuussuunnitelmat laaditaan kaikille organisaation kriittisiksi luokitelluille prosesseille ja toiminnoille sekä niiden toiminnan kannalta merkittävillä tukiprosesseille. Toimintojen ja prosessien kannalta kriittisille tietojärjestelmille laaditaan toipumissuunnitelmat.

5. Jatkuvuussuunnitelmakortti

Prosessin kriittisyyden määrittely jatkuvuudenhallinnan kannalta:

Kriittinen/ei korvattavissa: välitön uhka terveydelle ja hyvinvoinnille, suora uhka palvelutuotannon ydintoiminnoille, mahdollisuus vaihtoehtoisten ja tilapäisten järjestelyjen tekemiseen mahdotonta tai vie hyvin pitkän ajan. 

Tärkeä/vaikeasti korvattavissa: viiveellä syntyvä tai välillinen uhka terveydelle ja hyvinvoinnille, taloudellisia menetyksiä, vaihtoehtoisten järjestelyjen tekeminen mahdollista, mutta vie useita päiviä aikaa. 

Normaali/korvattavissa: pyritään häiriötilanteessa turvaamaan palvelu vähintään etukäteen määritellyllä minimi-tasolla, jolla asiakas/potilas selviytyy tilanteen aiheuttamista ongelmista, sopimuskumppani on helposti ja nopeasti korvattavissa esimerkiksi puitesopimusjärjestelyillä.



Jatkuvuudenhallintaa sopimuksissa kuvataan seuraavassa kappaleessa.

Jatkuvuussuunnitelma		
Kriittisyys		
Organisaatio/Palvelualue(et)		
Vastuuhenkilö (t)		
Vastuuhenkilöiden varahenkilö(t)		
Keskeinen osaaminen mitä prosessin ylläpidossa tarvitaan		
Riski/riskien kuvaus prosessissa		
Miten jatkuvuus turvataan omassa organisaatiossa?		
Miten jatkuvuus turvataan ostopalveluissa? -kirjaus sopimusteksteissä normaalioloissa -kirjaus sopimusteksteissä poikkeusoloissa		
Prosessin kannalta kriittiset sopimuskumppanit nimet/yhteystiedot		

6. Jatkuvuudenhallinta sopimusten valmistelussa

Sopimuksilla palveluntuottajien ja materiaalien toimittajien kanssa turvataan ostopalveluiden ja ulkoistettujen palveluiden sekä tukipalveluiden jatkuvuus. Hankinnat ovat vain yksi osa organisaation sopimuksia. Kriittisten palveluntuottajien ja materiaalien toimittajien kanssa sovitaan varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyvistä sopimusehdoista jo hankintaprosessin alkuvaiheessa.

Hankintalaki edellyttää hankintasopimusten kilpailuttamista. Hankintalain säännökset koskevat pääosin sopimuksen solmimista edeltävää aikaa muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.

Merkittävin niistä on kieltä tehdä olennaisia sopimusmuutoksia sopimuskaudella.

Hankintasopimukseen ei voida jälkikäteen lisätä sellaisia keskeisiä ehtoja, jotka eivät ole olleet tarjoajien tiedossa hankinnan kilpailuttamisen aikana. Siksi varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyvät sopimusehdot, kuten se, käytetäänkö hankinnassa SOPIVA-suosituksia ja/tai omia sopimusehtoja, tulee esittää jo tarjouspyynnössä.

Toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi varautumiseen liittyvät sopimusehdot on hyvä kirjata velvoittaviksi ja mahdollisimman konkreettisiksi, jotta niitä voidaan mitata ja arvioida sopimuskauden aikana. Sopimuskirjauksia tehtäessä on huomioitava, että ylimitoitettut ja velvoittavat sopimusehdot saattavat nostaa tarpeettomasti hankinnan hintaa.

Prosessi:

1. Tarkastetaan, että valmius- ja jatkuvuudenhallinnan näkökulmat on sisällytetty organisaation hankinta- ja sopimustenhallintaohjeistukseen.
2. Määritetään ja kirjataan, miten organisaatio turvaa oman toimintansa jatkuvuuden ja palveluiden häiriöttömyyden ulkoistamisissaan palveluissa mukaan lukien tukipalvelut ja materiaalityöntekijät. Huomioidaan myös poikkeusolojen vaikutukset.
3. Määritetään ja kuvataan keskeiset ja kriittiset sopimuskumppanit, joiden palveluiden turvaamiseen sekä varautumiseen tulee kiinnittää yhteistyössä erityistä huomiota.
4. Näiden kriittisten kumppanien sopimukseen tulee sisällyttää varautuminen ja jatkuvuudenhallinta jo hankinnan tarjouspyyntövaiheessa. Hankintasopimuksen tulee olla kilpailutuksen ehtojen mukainen, koska sopimukseen ei voida enää myöhemmin lisätä uusia ehtoja.

Kaikkia toiminnan jatkuvuuteen vaikuttavia riskejä ei kannata arvottaa samanarvoisiksi vaan huomioida aina toiminnan kriittisyys sopimusehtoja laadittaessa. Valmiussuunnitelmaan kirjataan myös ulkoisten palveluntuottajien osallistuminen varautumiseen ja jatkuvuudenhallinnan suunnitteluun sekä yhteiseen harjoitteluun. Nämä ehdot tulee olla kirjattuna sopimuskumppanin kanssa tehtyyn sopimukseen. Kriittisten sopimuskumppaneiden osalta sopimuksessa määritellään, miten heidän varautumisen tasoa arvioidaan sekä valvotaan sopimuksen solmimisen jälkeen.

TÄÄLLÄ SYNTYY  TTA.

7. Organisaation toimintaa uhkaavat riskit ja jatkuvuudenhallinta

Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa on kuvattu seuraavat uhkamallit jatkuvuudenhallinnalle:

1. Organisaation toimitilat tai merkittävä osa niistä ei ole käytössä
2. Organisaation henkilöstö, merkittävä osa siitä, ylin johto tai avainhenkilöt eivät ole käytettävissä
3. Tietovarantojen, tietojärjestelmien tai tietoliikenteen vakavat häiriöt
4. Merkittävä palveluntoimittaja, sidosryhmä tms. ei ole käytettävissä
5. Merkittävä aine, tarvike, tavara tai työkalu ei ole käytettävissä
6. Merkittävä kuljetusväline tai kulkureitti ei ole käytettävissä

Yleensä kaikki organisaation toiminnan jatkuvuutta uhkaavat riskit voidaan sijoittaa edellä mainittujen pääryhmien alle.

Suunniteltaessa jatkuvuudenhallinnan toimenpiteitä, on hyvä muistaa, että vaikka tavanomainen toiminta teknisesti saadaan palautettua, voi organisaation toipumisaika häiriöstä olla kokonaisuudessaan pitkä ja toipumiseen voidaan tarvita erityisesti johdon tukea.

Toipumisaika käsitteenä RTO, (Recovery Time Objective)

RTO kertoo ajan, jonka sisällä järjestelmän pitäisi toipua ongelmasta. RTO ei kuitenkaan ole ehdoton takaraja toipumiselle vaan ennemminkin tavoite.

