

Toimintaohje kriisitilanteessa



Sisältö

3 Mitä kriisissä tapahtuu – vaikutukset IT-osastoon

7 Aiemmat opetukset – navigoi kriisitilanteessa oikein

9 Käytännön toiminta

Mitä kriisissä tapahtuu – vaikutukset IT-osastoon

Kriisit voidaan jakaa kahteen päätyyppiin. Tarkasti kohdentuva kriisi voi rajautua omaan organisaatioosi tai toimialaasi, tai se ei muutoin vaikuta laajasti ympäröivään maailmaan. Laajamittainen kriisi, kuten maailmanlaajuinen taantuma, voi puolestaan vaikuttaa koko ympäröivään maailmaan. Ensin mainittuun kriisityyppiin voit mahdollisesti vaikuttaa, mutta jälkimmäisessä olet todennäköisesti täysin ympäröivän maailman armoilla. Maailmanlaajuisen kriisin yhteydessä myös tarkasti kohdentuva kriisi pääsee usein kiihtymään.

Maailmanlaajuisen kriisin puhjetessa tietyn yhteisön kohtaamien koettelemusten lisäksi kasvavat myös koko kansakuntaa koskevat haasteet. IT-ekosysteemi, johon kuuluvat sekä IT-ratkaisujen ostajat että niiden toimittajat, ei ole tästä poikkeus, vaan IT-alaan kohdistuu yhtä lailla haasteita kuin moniin muihinkin aloihin. Samalla IT-ala kuuluu niihin aloihin, jotka voivat todennäköisesti parhaiten vaikuttaa siihen, miten syviksi vaikutukset jäävät kriisin helpottaessa.

Monet organisaatiot päätyvät luultavasti tilanteeseen, jossa säästötarpeita kohdistuu kaikkiin osastoihin, myös IT-osastoon. Mikä on edelleen kriittistä siinä vaiheessa, kun osa liiketoiminnasta ei enää pyöri? Työrutiinien muuttuessa monien organisaatioiden on samanaikaisesti varmistettava, että jokaisella toiminnolla on pääsy oikeisiin tietoihin, alustoihin ja työkaluihin. Suureen osaan etätyöstä, joka tapahtuu valvomattomissa ympäristöissä, kuten kotiverkoissa, liittyy turvallisuushaasteita.

Etätyötarpeen kasvaessa töitä tehdään yhä enemmän kotoa käsin. Tämä asettaa kovia vaatimuksia IT-työympäristölle. Etätyöpisteen on toimittava ennen kaikkea niissä prosesseissa, joissa henkilö on mukana, mikä kiihdyttää digitalisaatiota. Tästä seuraa, että IT-tuet käsittelevät yhä enemmän laitteita ja tietoja, joita käytetään valvomattomissa ympäristöissä. Tähän liittyy paljon puutteita. Voi olla hyvä idea laatia luettelo prosesseista ja arvioida, toimivatko ne (ja miten ne toimivat). Hyödynnä työkaluja ja käytä ratkaisuja uudelleen niin, että prosesseista tulee helppoja käyttäjille.





Miten kriisi vaikuttaa IT-organisaatioon?

IT-osasto arvioi, mitkä projektit priorisoidaan ja mitkä ovat välttämättömiä, ja mitkä voivat toisaalta odottaa parempia aikoja. Säästökohteiden hakeminen lisääntyy, ja IT-salkku käydään läpi perusteellisesti etsittäessä potentiaalisia säästöjä. Niissä projekteissa, jotka vallitsevasta epävarmuudesta huolimatta toteutetaan, toimitusaikataulua todennäköisesti muutetaan. Korkeimmalle priorisoidaan ne projektit, jotka tuovat organisaatiolle todellista tehokkuutta ja säästöjä. Riskipitoisemmat projektit siirretään odottamaan epävarmuuden hälvenemistä.

Maaillanlaajuisessa kriisissä IT-ekosysteemin sisäiset toimitusketjut ovat herkkiä, koska eri maat käsittelevät kriisiä eri tavoin. Tämä lisää hallinnan menettämisen riskiä, sillä osa ketjusta on ulkoistettu joskus hyvinkin kauas. Tilanne vaikuttaa joka tapauksessa IT-toimituksiin, ja tiettyihin osa-alueisiin on kiinnitettävä erityistä huomiota:

- **Infrastrukturi, kuten keskusinfrastruktuuria palvelevat palvelimet ja tallennusratkaisut:** kriisin myötä ennen kaikkea volyymit pienenevät ja palvelutasot alenevat kaikessa, mikä ei ole liiketoiminnan kannalta kriittistä. Jos etätö katsotaan oikeaksi tavaksi jatkaa liiketoimintaa, tallennuksesta tulee todennäköisesti entistä hajautetumpaa, ja sen turvallisuus on varmistettava monella tavoin.
- **Viestintä ja luotettavan tiedonsiirron tarve** lisääntyvät, jotta voidaan varmistaa valmius jatkaa liiketoimintaa. Tarvetta lisäävät myös muun muassa automaatio, IT-tilaussopimukset ja jatkuvat päivitykset, joita digitalisaatio tuo mukanaan.
- **Liiketoiminnallisiin sovelluksiin tilanne ei merkittävästi vaikuta, sillä ne pysyvät edelleen liiketoiminnan moottoreina.** Jos varoituksista siirrytään irtisanomisiin, organisaatioiden automatisaatiota, kuten ohjelmistorobotiikkaa, saatetaan lisätä. Tämä voi tukea prosesseja, jotka toteutetaan nykyisin etänä. Rationalisointia ja automaatiota edistävät projektit puolestaan priorisoidaan korkealle.
- **Kyberturvallisuuden parantamiseksi meidän on suojattava tieto-omaisuuttamme yhä hajautetummassa ja laajemmalle levinneessä toimintaympäristössä.**

- IT-työympäristöön liittyvien palvelujen tarve voi kasvaa niin kauan kuin etätöitä suunnitellaan kriisin aikana. Jos varoitukset johtavat irtisanomisiin, toimintoja voidaan joutua supistamaan nopeasti uudelleen.
- IT-tuen merkitys kasvaa, jos yhä useammat tekevät töitä kotoa käsin, ja näihin palveluihin kohdistuu kova paine. Keskitetyn IT-tuen merkitys voi olla jatkossakin suuri, jos etätöskentely jää pysyväksi ilmiöksi. Tältä osin voidaan hyödyntää järjestelmiä, kuten LMS-alustoja, jotka tukevat osaamisen kehittämistä. Jos IT-tuen henkilöstöä on jouduttu vähentämään, on pohdittava myös, miten itsepalvelu ja itseopiskelu toteutetaan.

Monet toimittajat, jotka todennäköisesti joutuvat kamppailemaan selviytymisestään, ovat kilpailleet ensisijaisesti hinnoilla. Tästä seuraa, että hinnat laskevat, ja kärsijänä on usein erityisesti konsulttipuoli. Jos kriisin vaikutus hävenee nopeasti ja käänne tapahtuu nopeasti, hintoja polkevat toimittajat saattavat selviytyä ja hintojen rapautuminen vaikuttaa merkittävästi myös tulevana vuosina. Jos kriisin vaikutus kestää sen sijaan pitkään (hidas käänne), nämä toimijat todennäköisesti kaatuvat eivätkä hintojen rapautumisen vaikutukset jää pitkällä aikavälillä yhtä merkittäviksi.

Kriisi vaikuttaa kaikkiin

Siirtyminen etätöihin ja muuttuneiden työskentelyrutiinien tuomat haasteet vaikuttavat niin IT-toimintoihin kuin toimittajiinkin. Samalla vahvistuvat jo ennen mahdollista kriisiä vallinneet perustavammat trendit, jotka liittyvät lisäarvon tuottamiseen peruspalvelun tai -tuotteen lisäksi.

Monilla IT-osastoilla on nyt paine tuottaa ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja nopeasti, tietoturvasta ja käyttövarmuudesta tinkimättä. Tästä IT-osastojen reaktiivisesta vaiheesta siirrytään aikanaan mukautumisvaiheeseen. Tämä koskee myös IT-toimittajia, sillä niidenkin on huolehdittava kapasiteetistaan ja kyvystään toimia lyhyellä varoitusaajalla. Tilanne vaikuttaa meihin kaikkiin. Organisaatiot ovat nyt valmiita maksamaan vain välttämättömistä ja liiketoiminnan kannalta kriittisistä IT-ratkaisuista. Jos sinulla on ostajana hyvä suhde IT-toimittajaasi, teidän pitäisi voida yhdessä arvioida, mikä on liiketoiminnan kannalta kriittistä ja miten tämä muuttuu kriisin aikana ja sen jälkeen.

Suhteet joutuvat koetukselle

Alakohtaiset haasteet, joita syntyy nopeasti yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten mukaan, voivat kohdistua niin suuriin kuin erikoistuneempiinkin toimijoihin. Pidättyväisyys vaikuttaa IT-tuote- ja -palvelualoihin eri tavoin. Kun prioriteettina ovat perustoiminnot ja toiminnan jatkuvuus, esimerkiksi infrastruktuuripuoli pysyy suhteellisen vakaana useimmissa IT-organisaatioissa. Tietty hintojen rapautuminen, volyymien pieneneminen ja kilpailun



“Organisaatiot ovat nyt valmiita maksamaan vain välttämättömistä ja liiketoiminnan kannalta kriittisistä IT-ratkaisuista.”



koveneminen voivat kuitenkin vaikuttaa IT-toimittajien tuottoihin ja kannattavuuteen. Ostavan osapuolen on tärkeää ymmärtää, että yhdessä onnistumiseen tarvitaan kaksi pitkäjänteisesti ajattelevaa osapuolta. Ei kannata olla liian pihi ja pyrkiä käyttämään tilannetta hyväksi niin, että toimittajia ei kriisin väistyttyä enää olekaan. Miten silloin on oman IT:n laita?

Erottuminen suhteita rakentavilla prosesseilla oli tärkeää jo ennen kriisiä, kun tuotteiden ja palvelujen yhdenmukaistaminen lisääntyi, mutta kriisin myötä se on entistäkin tärkeämpää. IT:n ostajan on hyvä selvittää, mitä muuta toimittaja voi tarjota. Tätä lisäarvoa voivat olla arvokkaat neuvot ja ratkaisut, joiden taustalla on hyvä ymmärrys alakohtaisista haasteista ja kriisin vaikutuksista IT:hen.

Säästöohjelmien vaikutus

Eri skenaariot muotoutuvat omien edellytystesi sekä tiettyjen alakohtaisten ja organisaatiokohtaisten muuttujien mukaan. Tämä koskee ennen kaikkea sitä, mitä säästötoimilla tavoitellaan ja millainen vaikutus liiketoimintaan voidaan hyväksyä.

Radarin aiemman kokemuksen perusteella IT-kustannuksia voidaan yleensä pienentää, mutta tämä riippuu siitä, miten suuri vaikutus liiketoimintaan sallitaan, ja edellyttää, että päivittäinen toiminta voi kaikesta huolimatta jatkua. Esimerkkejä kustannussäästöistä:

- Osa-aikatyö
- Projekti- ja konsulttikustannusten pienentäminen
- Yleinen hankintakielto tai investointien lykkääminen

Kiinteiden kustannusten osalta säästöt edellyttävät toimittajaohjauksen tiukentamista. Myös sisäisen tehokkuuden parantaminen on tärkeää kielteisten liiketoiminnallisten vaikutusten vaimentamiseksi. Jos kriisi on vaikuttanut toimialaan erityisen voimakkaasti, myös kovemmat säästöt voivat olla välttämättömiä. Toisilla aloilla, tyypillisesti julkisella sektorilla ja terveydenhuollossa, voidaan joutua lisäämään panostusta digitaalisiin palveluihin ja ratkaisuihin.

Radar suosittelee kaikille IT-organisaatioille säästötoimiksi pikaista säästöohjelmaa ja sopimushintojen tarkistusta, joilla voidaan saavuttaa optimaalinen vaikutus ja tuleva kilpailuasema.

Aiemmat opetukset – navigoi kriisitilanteessa oikein

Vuoden 2008 finanssikriisistä opittiin, että kriisinhallintaa helpottaa tarvittavien roolien, tehokkaan vastuunjaon ja toimivien viestintämuotojen määrittely. Tämä parantaa organisaation kestävyyttä ja kykyä selvittää ennakoimattomista tapahtumista. Liiketoiminnan heikkoudet tulevat usein esiin laskusuhdanteissa. Jotta haasteisiin voidaan vastata tehokkaasti kriisin ollessa päällä, aikaa ja energiaa ei saa tuhata puolusteluun ja teknisiin yksityiskohtiin. Jos syytä vieritetään muiden niskoille, huomaamatta jää usein tärkeä seikka: siitä, miten asiat käsitetään, tulee helposti se todellisuus, jonka monet kokevat.

Katastrofi- ja jatkuvuussuunnitelmat

IT-osaston katastrofi- ja jatkuvuussuunnitelmassa määritellään, miten liiketoiminnan kannalta kriittisiä toimintoja ylläpidetään myös tietojärjestelmien ollessa tilapäisesti tai pysyvästi poissa käytöstä. Koska suunnitelma laaditaan usein IT-hallinnon omasta näkökulmasta, siihen liittyy luonnostaan riski liiallisesta keskittymisestä tekniikkaan. Suunnitelman tärkeimpänä tarkoituksena on tukea liiketoiminnan prosesseja, ja järjestelmien ollessa alhaalla prosessit ovat usein manuaalisia. Tällöin IT-osaston rooli on vähemmän tekninen ja enemmän tukeva kuin normaalitilanteessa. Kyse voi olla eri vastetiimien koordinoinnista, muun organisaation viestintämahdollisuuksien tukemisesta ja erilaisten toimien välittömästä toteuttamisesta.

IT-osaston tärkein tehtävä

Kriisitilanteessa kaikkien on tehtävä oma osansa. IT-osaston on tärkeää keskittyä kahteen pääkysymykseen:

1. Miten IT-osasto voi ylläpitää organisaation tärkeimpiä toimintoja huolimatta siitä, että normaalit toiminnot ja resurssit eivät ole käytettävissä entiseen tapaan?
 - a. Miten IT-osasto voi edesauttaa liikevaihdon jatkuvuutta yksityisellä sektorilla
 - b. tai toimeksiantojen jatkumista julkisella sektorilla
2. Miten IT-osasto voi tukea organisaatiota tuotannon hallitussa palauttamisessa normaalitasolle, kun kriisi on ohi?

Jos kriisitilanne liittyy talouteen, IT-osaston on autettava organisaatiota siirtymään säästöliekille, joka takaa selviytymisen. Tuotanto- ja kehitystoimintoja on käsiteltävä eri tavoin, sillä kehitys on usein laitettava jäihin tai pysäytettävä kokonaan. Kriisitilanteen jälkeisessä käynnistysvaiheessa kehitystoimintoja on useimmiten myös vaikeinta saada käyntiin.

Kysymyksiin on vastattava, ja jotta kriisistä päästään yli, vastauksissa on huomioitava toimialakohtaiset edellytykset ja organisaation tarpeet. Koko organisaation on tarvittaessa osallistuttava työhön, ja tilanteen edetessä on myös järjestettävä tilaa keskustelulle. Näin strateginen johto ei juokse sokeasti eteenpäin eikä organisaatiossa etsitä syntipukkeja hetkellä, jolloin tämä vain pahentaa tilannetta.

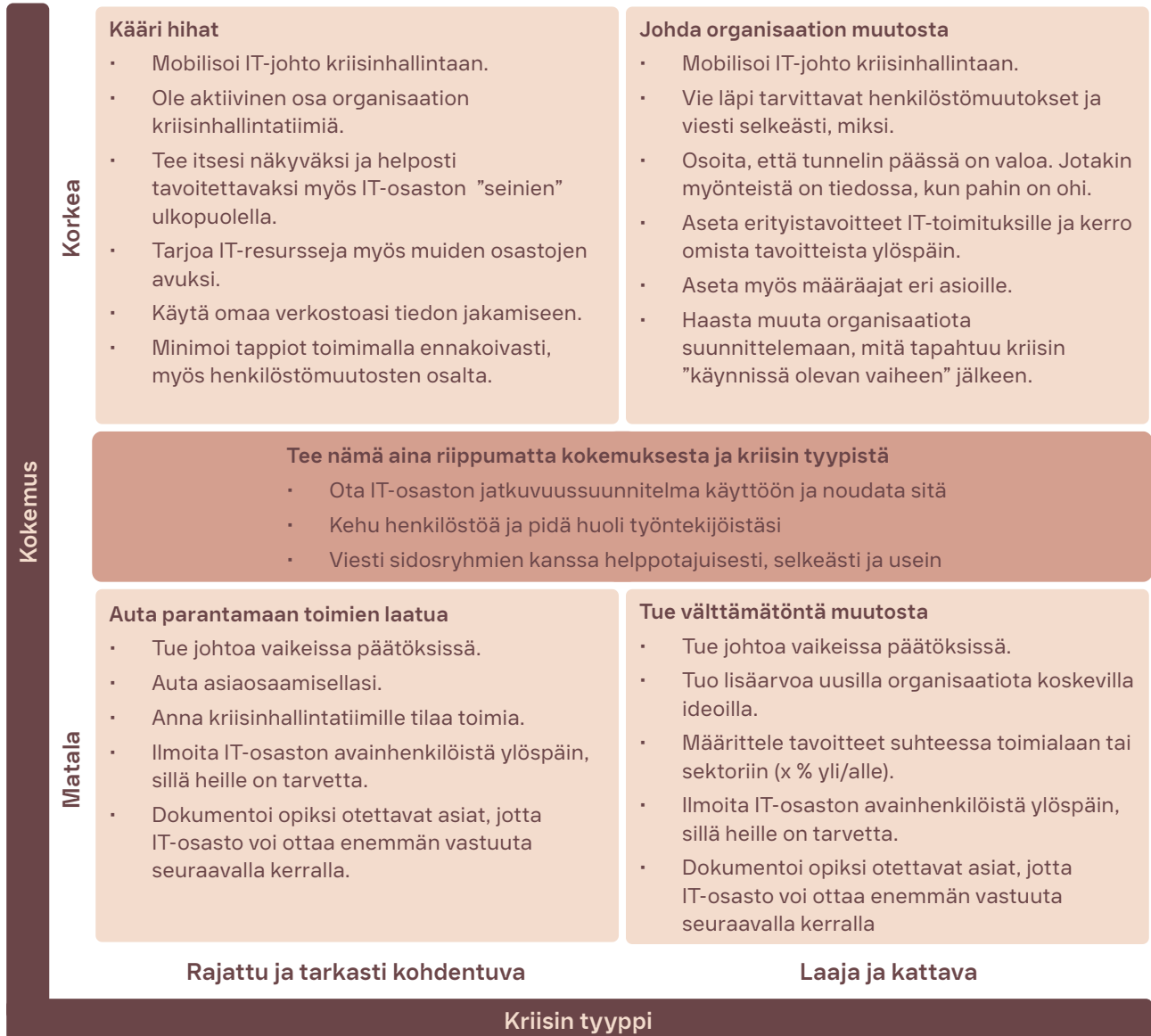


“Kriisitilanteessa kaikkien on tehtävä oma osansa. IT-osaston on tärkeää keskittyä kahteen pääkysymykseen”

IT-osasto aktiivisena tai passiivisena toimijana

Ennen kaikkea kaksi tekijää määrittää, miten aktiivinen IT-osaston on oltava itse kriisinhallinnassa:

1. Oma kriisinhallintaan liittyvä kokemus ja osaaminen.
2. Se, onko kriisi rajattu ja tarkasti kohdentuva vai laaja ja kattava.



Käytännön toiminta

Mitä voidaan käytännössä tehdä, kun kriisi on jo ovelta? Kun ollaan keskellä kriisitilannetta, ensimmäinen tärkeä vaihe eli suunnittelu on jo takana. Nyt on keskityttävä kahteen asiaan:

1. **Toimi.** Muista, että huonoin päätös on useimmiten se, ettei päätöstä tehdä lainkaan.
2. **Viesti.** Viestintä on onnistuneen kriisinhallinnan ja o.

Pääkysymyksistä, jotka koskevat IT-osaston keinoja helpottaa organisaation selviytymistä, on siirryttävä mahdollisimman nopeasti todellisiin toimiin. Toimintamalli riippuu kriisin vakavuudesta ja ennen kaikkea oman organisaation edellytyksistä.

3. **Tyrehdytä vuodot.** Huolehdi siitä, että organisaation vuodot tyrehtyvät. Toimet on aloitettava välittömästi, olipa kyse talouden sokkivaikutuksista, joiden yhteydessä rahavirrat ja kulut on saatava tiukkaan hallintaan, tai organisaatioon kohdistuneesta tietomurrosta.
4. **Pysäytä valumat.** Valumat on pysäytettävä sekä kustannuksiin vaikuttavien tekijöiden että työntekijöiden kautta luvatta vuotavien tietojen osalta niin tehokkaasti kuin mahdollista. Kaiken tiedon niin organisaation sisällä kuin ulkoisille sidosryhmille ja asiakkaillekin on kuljettava virallisia kanavia pitkin, tai tiedon jakamiselle on saatava nimenomainen hyväksyntä.
5. **Korvaa osaaminen.** Jos kriisi koskettaa suurta osaa toimialasta, maasta tai jopa koko maailmasta, on

tärkeää varmistaa oikea osaaminen ja resurssit. Seuraavassa vaiheessa voidaan sitten pohtia, tuoko nykyinen henkilöstö lisäarvoa jatkossa, jos kriisiä seuraa uudenlainen normaali.

6. **Tunnista avainhenkilöt.** Avainhenkilön ei tarvitse aina olla päällikkö tai johtaja, vaan usein avainhenkilöksi nousee henkilö, joka on työskennellyt organisaatiossa pitkään.
7. **Jaa tärkeät tehtävät avainhenkilöille.** Avainhenkilöt ovat usein muodostaneet laajoja sisäisiä verkostoja, ja tyypillisesti muut kuuntelevat heitä. Myös nämä sisäiset verkostot ovat tärkeitä viestinnässä, ja ne auttavat koko organisaatiota ymmärtämään tilannetta. Luottamus on tärkeää, jotta voidaan viedä läpi muutos, joka voi joskus olla laajamittainen ja kivulias. Huolehdi, että avainhenkilöillä on kriisinhallinnassa sopiva ja tärkeä rooli, mutta vältä roolien lisäämistä vain oman vastuusi välttämiseksi.
8. **Laadi B- ja C-suunnitelmat.** Suunnitelmia on muutettava ja strategioita mukautettava jatkuvasti tilanteen kehittyessä. Lisäsuunnitelmien laatiminen eri skenaarioiden varalta tuo myös turvaa, sillä näin voidaan arvioida erilaiset IT-toimituksiin liittyvät vaihtoehdot.
9. **Viesti.** Yksi ehdottomasti tärkeimmistä tehtävistä on viestintä niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille. Luo avoimuutta viestimällä paitsi selkeästi ja helppotajuisesti myös usein. Kerro, onko muutoksia tulossa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. On tärkeää, että kaikki saavat tiedon suoraan eivätkä toisen käden lähteistä.





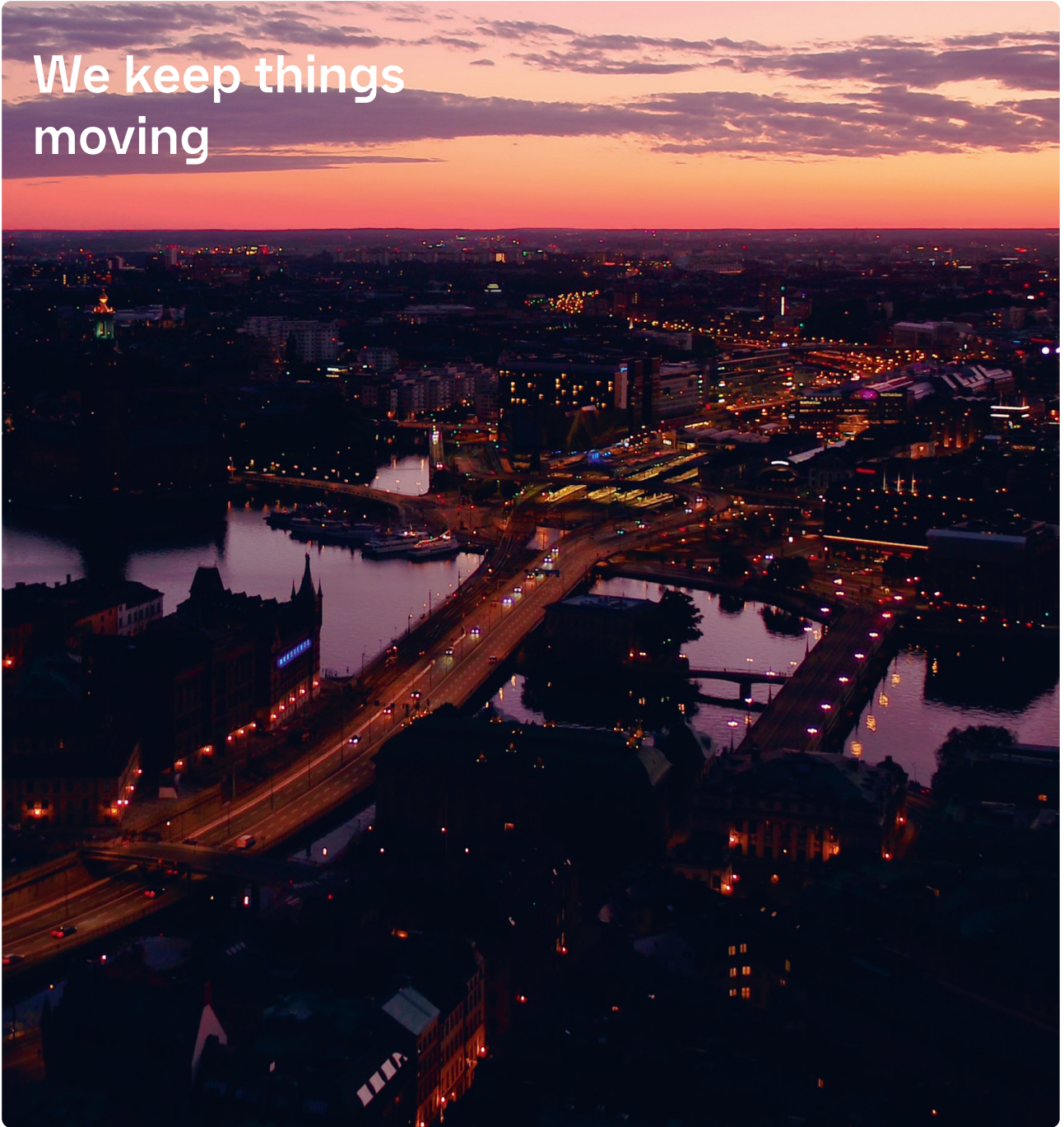
Tietoja raportista

Tämän raportin on laatinut Radar Dustinin toimeksiannosta. Radar on analysoinut riippumattomasti ja objektiivisesti eri alueita. Tämä tarkoittaa sitä, että Radar on suorittanut kaikki tietojen keräykset ja mahdolliset haastattelut omalla nimellään normaalien keräyskäytäntöjen mukaisesti. Mitään erityistä tietoa ei ole kerätty nimenomaisesti vain tätä raporttia varten, mikä ehkäisee puolueellisuutta tilastotiedoissa. Radar on yksin vastuussa tämän raportin sisällöstä ja lopputulemista.

Neuvoja
Richard Werner
richard-werner@radareco.com

Analyytikko
Patrik Mernissi Granlind
patrik.granlind@radareco.com

We keep things
moving



Dustin on johtava verkkopohjainen IT-kumppani, joka toimii Pohjoismaissa ja Alankomaissa. Varmistamme, että asiakkaamme ovat eturintamassa tarjoamalla heille oikean IT-ratkaisun oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan.

Valikoimassamme on noin 255 000 tuotetta ja niihin liittyviä palveluja yrityksille, julkiselle sektorille ja yksityishenkilöille.

Tilikauden 2019/20 liikevaihto oli noin 13,2 miljardia kruunua, ja hieman yli 90 prosenttia liikevaihdosta tuli yritysmarkkinoilta.

Dustin Groupilla on yli 1800 työntekijää ja se on listattu Tukholman Nasdaq-pörssissä vuodesta 2015. Sen pääkonttori on Nacka Strandissa aivan Tukholman keskustan lähetyvillä.