



5.2.2026

Harjoitusten vaikutusten varmistaminen ja kehitystoimien vieminen käytäntöön

VAHTI hyvät käytännöt
tukimateriaali

5.2.2026



5.2.2026

Sisällysluettelo

1	Harjoitusten vaikutusten varmistaminen ja kehitystoimien vieminen käytäntöön.....	5
2	Ennen harjoitusta ja harjoituksen aikana.....	5
2.1	Johdon tuki ja sitouttaminen harjoitustoimintaan.....	5
2.2	Harjoitusvuosikello ja harjoitusten tavoitteet	7
2.3	Harjoitustoiminnan resurssit ja budjetti	10
2.4	Nykytilan kartoitus ennen harjoitusta	10
2.5	Havaintojen keräämisen suunnittelu ja toteutus harjoituksen aikana.....	12
2.5.1	Tarkkailijoiden tekemä havainnointi	13
2.5.2	Havaintojen kokoaminen.....	13
3	Harjoituksen jälkeen	14
3.1	Havaintojen ja kehityskohteiden koostaminen raportiksi	14
3.2	Tulosten ja kehitysehdotusten raportointi johdolle.....	15
3.3	Kehityskohtien vieminen käytäntöön.....	15
3.4	Muistilista kehityskohteiden viemiseksi käytäntöön.....	17
	Liitteet.....	20



5.2.2026

Johdon tiivistelmä

Harjoitusten vaikuttavuus – havainnoista käytäntöön

Harjoitukset eivät itsessään paranna organisaation toimintakykyä. Vaikuttavuus syntyy vasta silloin, kun harjoituksissa tunnistetut havainnot johtavat päätöksiin, resursointiin ja konkreettisiin muutoksiin toiminnassa. Ilman systemaattista jälkityötä harjoitukset jäävät helposti yksittäisiksi tapahtumiksi, joiden opit eivät siirry arkeen.

Johdon on tärkeää ymmärtää, että harjoitustoiminta on johtamisen ja riskienhallinnan väline, ei erillinen varautumisen aktiviteetti. Harjoitusten tarkoituksena on tuottaa tietoa organisaation päätöksenteon, toimintamallien ja yhteistyön toimivuudesta häiriötilanteissa. Tämä tieto on hyödynnettävissä vain, jos johto ottaa omistajuuden harjoituksissa esiin nousseista kehityskohteista.

Keskeinen johdon vastuu on varmistaa, että harjoituksista syntyvät havainnot käsitellään samalla vakavuudella kuin muutkin toiminnan kehittämiseen liittyvät havainnot. Tämä tarkoittaa, että kehityskohteet priorisoidaan riskiperusteisesti, niille nimetään vastuuhenkilöt, niille varataan riittävät resurssit ja niiden etenemistä seurataan osana normaalia johtamista. Ilman johdon päätöksiä ja resursointia kehitystoimenpiteet jäävät helposti suunnitelman tasolle.

Johdon tulee myös ymmärtää, että harjoitusten arvo realisoituu usein vasta ajan myötä. Harjoitukset muodostavat jatkuvan oppimisen ja parantamisen kokonaisuuden, jossa toteutettujen kehitystoimenpiteiden vaikutuksia testataan seuraavissa harjoituksissa. Näin organisaation toimintakyky kehittyy vaiheittain ja systemaattisesti, eikä reaktiivisesti yksittäisten häiriöiden jälkeen.

Harjoitustoiminta tukee johdon tilanneymmärrystä tarjoamalla rakenteen, jonka avulla voidaan tarkastella organisaation valmiutta suhteessa riskeihin, toiminnan jatkuvuuteen ja toimintaympäristön muutoksiin. Vertailu oman toimialan ja kansallisen tason havaintoihin auttaa hahmottamaan kehitystarpeita ja perustelemaan kehittämiseen tarvittavia päätöksiä.

Ydinviesti johdolle:

Harjoitukset ovat investointi organisaation toimintakykyyn. Niiden vaikuttavuus syntyy vain, jos johto käyttää harjoitusten tuloksia päätöksenteon tukena ja varmistaa, että tunnistetut kehityskohteet viedään järjestelmällisesti käytäntöön.



5.2.2026

1 Harjoitusten vaikutusten varmistaminen ja kehitystoimien vieminen käytäntöön

Organisaation harjoitustoiminnan todellinen arvo syntyy vasta silloin, kun harjoituksista saadut havainnot ja opit johtavat konkreettisiin parannuksiin toiminnassa, johtamisessa ja varautumisessa. Tämä ohje kokoaa yhteen mallin, jonka avulla harjoitusten suunnittelu, toteutus ja jälkityö muodostavat yhtenäisen ja toistettavan kokonaisuuden. Mallin tavoitteena on varmistaa, että harjoitukset eivät jää yksittäisiksi tapahtumiksi, vaan toimivat välineenä, joka tukee pitkäjänteisesti organisaation resilienssiä ja kykyä toimia häiriötilanteissa.

Ohje ei kuvaa koko harjoitusprosessia, vaan keskittyy erityisesti siihen, miten harjoituksessa syntyvät havainnot kerätään, analysoidaan ja muutetaan vaikuttaviksi kehitystoimenpiteiksi. Suunnittelua ja havainnointia käsitellään vain siltä osin kuin ne ovat välttämättömiä havaintojen laadun ja hyödyn varmistamiseksi. Painopiste on harjoituksen jälkeisessä työssä: havaintojen kokoamisessa, riskiperusteisessa priorisoinnissa, kehitystoimenpiteiden toimeenpanossa ja jatkuvan parantamisen varmistamisessa.

Dokumentti tarjoaa käytännön menetelmät havaintojen keräämiseen, analysointiin ja raportointiin sekä selkeän mallin kehitystoimenpiteiden priorisointiin, vastuuttamiseen, resursointiin ja seurantaan. Lisäksi ohje korostaa johdon roolia harjoitustoiminnan mahdollistajana ja jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentajana. Jatkoarjoitusten avulla kehitystoimenpiteiden vaikutuksia testataan ja varmistetaan, että opit siirtyvät pysyviksi toimintatavoiksi.

Tämän mallin avulla organisaatio pystyy vahvistamaan harjoitustoimintansa suunnitelmallisuutta ja varmistamaan, että harjoituksista saadut opit tukevat valmiuden ja toimintakyvyn kehittämistä, jolloin jokainen harjoitus vie toimintaa eteenpäin ja vahvistaa organisaation kykyä kohdata tulevat häiriöt ja kriisit.

Ohjeen luku 2 käsittelee valmistelua ja havainnointia (ennen harjoitusta ja sen aikana), luku 3 kuvaa harjoituksen jälkeisen ketjun havainnoista raportointiin ja kehitystoimien jalkauttamisen. Ohjeen liitteissä on mallit vuosikellolle ja seurantataulukolle.

2 Ennen harjoitusta ja harjoituksen aikana

Organisaation harjoitustoiminnan onnistuminen perustuu huolelliseen valmisteluun, selkeisiin tavoitteisiin ja johdon sitoutumiseen. Ennen harjoitusta on tärkeää varmistaa, että harjoitukset tukevat organisaation strategiaa, niille on varattu riittävät resurssit ja nykytila on tunnistettu. Harjoituksen aikana keskeistä on systemaattinen havainnointi, jotta opit ja kehityskohteet voidaan tunnistaa ja viedä käytäntöön. Tämä luku kuvaa harjoitustoiminnan valmistelun, toteutuksen ja havainnointikäytäntöjen keskeiset periaatteet, joita tarkennetaan seuraavissa alakappaleissa.

2.1 Johdon tuki ja sitouttaminen harjoitustoimintaan

Johdon tuki on koko harjoitustoiminnan onnistumisen edellytys. Ilman johdon sitoutumista harjoitukset jäävät helposti irrallisiksi, eivätkä niissä tunnistetut kehitystoimenpiteet siirry käytäntöön. Johdon vastuu organisaation resilienssistä



5.2.2026

edellyttää, että harjoitustoiminta nähdään ja tunnistetaan välineenä tämän vastuun toteuttamisessa. Käytännössä johdon tuki tarkoittaa harjoittelun tärkeyden tunnistamista ja sanoittamista, riittävien resurssien varmistamista, tarvittaessa omaa osallistumista sekä harjoitustoiminnan kytkemistä osaksi organisaation strategisia tavoitteita ja johtamisjärjestelmää.

Johdon sitouttaminen alkaa siitä, että harjoitustoiminta kytetään selkeästi organisaation strategiaan, riskienhallintaan ja toiminnan jatkuvuuteen. Harjoitusohjelman tulee tukea organisaation missiota, visiota ja arvoja sekä strategisia tavoitteita. Johdolle on tärkeää tehdä näkyväksi, miten harjoitustoiminta tukee organisaation ydintehtävää, liiketoiminnan jatkuvuutta ja varautumista tulevaisuuden häiriöihin. Harjoituksista saadut opit mahdollistavat toimintatapojen kehittämisen siten, että organisaatio kykenee häiriötilanteessa toimimaan tehokkaasti ja palautumaan normaaliin tilanteeseen nopeammin.

Johdon sitoutumista tukee konkreettinen ja ymmärrettävä esitys riskeistä ja niiden vaikutuksista. Riskien taloudelliset vaikutukset on hyödyllistä kuvata euroina, prosenteina tai muina selkeinä tunnuslukuina, sillä johdon on helpompi tehdä päätöksiä perustuen mitattavaan tietoon. n. Harjoitusten kustannukset ovat yleensä pieniä verrattuna mahdollisiin toteutuviin vahinkoihin. Esimerkkejä voivat olla:

- Palvelukatkoksen kustannus: “Y tunnin häiriö kriittisessä palvelussa maksaa keskimäärin X €.”
- Päätöksenteon viive: “Jos kriisi pitkittyy päätöksenteon hitauden vuoksi Y päivää, lisäkustannus on X €.”
- Mainehaitta: “Jos 10 % asiakkaista menettää luottamuksen kriisin seurauksena, arvioitu tulonmenetyks on X €.”
- Tietomurron vaikutus: “Harjoituksilla voidaan pienentää tietomurron kokonaiskustannuksia jopa 30–50 %.”

Harjoitustoiminnan merkitys tulee perustella johdolle kokonaisuutena, joka kattaa riskienhallinnan, toiminnan jatkuvuuden, henkilöstön osaamisen kehittämisen, sidosryhmäyhteistyön sekä taloudelliset vaikutukset. Kun johto hahmottaa harjoitukset osana tätä kokonaisuutta, muodostuu päätöksenteon tueksi selkeä ja perusteltu kokonaiskuva.

On tärkeää korostaa, että harjoitustoiminta ei ole yksittäisten harjoitusten sarja, vaan jatkuva prosessi, joka rakentaa organisaation resilienssiä pitkäjänteisesti. Säännöllinen harjoittelu, vuosikellon ylläpito ja toistuva arviointi varmistavat, että opit kumuloituvat ja organisaation valmius kehittyy systemaattisesti myös muuttuvia uhkia varten.

Myös ulkoinen paine tukee johdon sitoutumista. Asiakkaat, kumppanit ja viranomaiset odottavat, että organisaatiolla on harjoiteltu kriisinhallintamalli. Harjoitukset tukevat keskeisiä vaatimuksia ja standardeja, kuten NIS2-, DORA- ja ISO 27001 -velvoitteita, ja vertailu muihin vastaaviin organisaatioihin toimii tehokkaana motivointikeinona: samalla toimialalla harjoitellaan säännöllisesti ja ylläpidetään vuosikelloa.

Johdon sitoutumista voidaan tukea myös vertaamalla organisaation tilannetta oman toimialan ja kansallisen tason havaintoihin. Digi ja väestötietoviraston julkiselle sektorille tarjoama Kokonaiskuvapalvelu tukee johdon tilanneymmärrystä tarjoamalla ajantasaisen ja koottuun tietoon perustuvan näkymän organisaation



5.2.2026

digiturvallisuuden ja varautumisen tilasta. Kokonaiskuvapalvelu auttaa seuraamaan harjoituksissa tunnistettujen kehityskohteiden etenemistä ja kytkemään harjoitustoiminnan osaksi jatkuvaa johtamista ja kehittämistä. Organisaation omaa kypsyystasoa ja kehitystä voidaan tarkastella tarkemmin hyödyntämällä Kyberturvallisuuskeskuksen Kybermittaria, jonka avulla yksittäiset havainnot voidaan suhteuttaa kansallisiin hyviin käytäntöihin ja tunnistettuihin kehityspolkuihin. Digi- ja väestötietoviraston Kokonaiskuvapalvelun tulokset voi viedä sellaisenaan osaksi Kyberturvallisuuskeskuksen Kybermittaria. Lisäksi voidaan hyödyntää Huoltovarmuuskeskuksen Digipoolin toteuttamia toimialojen kyberkypsyys selvityksiä, jotka tarjoavat anonyymien toimialavertailun ja tunnistavat keskeisiä kehityssuuntia ja kohteita eri sektoreilla.

Harjoitusohjelman vaikuttavuus varmistuu, kun johto saa selkeän kokonaiskuvan harjoitusten tavoitteista, vuosikellosta ja tarvittavista resursseista sekä ymmärtää harjoitusten konkreettisen hyödyn organisaatiolle. Kun johto hyväksyy harjoitusvuosikellon ja sitoutuu sen toteuttamiseen, harjoitustoiminnasta tulee jatkuvaa, suunnitelmallista ja strategiaa tukevaa.

Johdon aktiivinen rooli näkyy erityisesti siinä, että johto ottaa vastuuta häiriötilanteen aikaisesta johtamisesta, osallistuu harjoituksiin ja tukee kehitystoimenpiteiden viemistä käytäntöön. Kun johto on mukana harjoituksissa, harjoitustoiminta kytkeytyy tiiviisti organisaation strategiaan ja arkeen, mikä mahdollistaa opittujen asioiden ja kehityskohteiden tehokkaan jalkauttamisen.

2.2 Harjoitusvuosikello ja harjoitusten tavoitteet

Harjoitustoiminnan vuosisuunnitelma eli vuosikello laaditaan siten, että siinä näkyvät kaikki vuoden aikana järjestettävät harjoitukset, harjoitusten teemat, aikataulut, vastuuhenkilöt, osallistujat ja tavoitteet. Se auttaa varmistamaan harjoitusten säännöllisyyden, kattavuuden (huomioiden kaikki organisaation toiminnot) ja jatkuvan kehittämisen. Vuosikello toimii myös viestinnän ja resurssien suunnittelun sekä kehitystoimenpiteiden aikatauluttamisen työkaluna. Liitteenä on esimerkki harjoituksen vuosikellosta.

Harjoituksen tavoitteet tulee määritellä selkeästi ja konkreettisesti sekä mahdollisuuksien mukaan mitattavasti, jotta harjoitus tukee organisaation jatkuvaa kehittämistä. Hyvin asetetut tavoitteet antavat harjoituksen suunnittelulle ja toteutukselle selkeät raamit ja kertovat osallistujille, mihin osa alueisiin harjoituksessa keskitytään. Tavoitteiden tulee kuvata sitä, mitä organisaatio haluaa oppia, testata tai varmistaa, ei pelkästään sitä, mitä skenaariossa tapahtuu. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi tilannekuvan muodostamiseen, päätöksentekoon, viestintään, ohjeiden toimivuuteen tai yhteistyöhön sidosryhmien kanssa. Mikäli keskeiset kumppanit tai toimittajat ovat kriittisiä palvelun jatkuvuudelle, on ne syytä huomioida harjoituksen tavoitteissa ja harjoituksen suunnittelussa. Alla esimerkkejä harjoitusten tavoitealueista:

- Tilannekuvan muodostaminen ja ylläpitäminen
- Tilanteen varalle laaditun ohjeistuksen ja toimintamallien toimivuus
- Kriisiviestintäsuunnitelma



5.2.2026

- Kriittisen palvelun / tietojärjestelmän toipumissuunnitelma
- Jatkuvuudenhallintasuunnitelma
- Häiriötilanteen päätöksenteon käynnistyminen ja eteneminen
- Sisäinen ja ulkoinen viestintä häiriötilanteessa
- Poikkeaman tai häiriön varhainen tunnistaminen
- Eskalointikäytäntöjen toimivuus ja oikea aikaisuus
- Koordinaatio organisaation sisällä ja keskeisten sidosryhmien kanssa, mukaan lukien yhteistyö viranomaisten, kumppaneiden ja toimittajien kanssa

Edellä kuvatut tavoitealueet kuvaavat sitä, mihin harjoituksissa voidaan keskittyä. Harjoituskohtaisessa suunnittelussa tavoitteet on kuitenkin suositeltavaa täsmentää toteaviksi ja arvioitaviksi, jotta niiden saavuttamista voidaan havainnoida ja mitata harjoituksen aikana ja sen jälkeen. Alla on esimerkkejä siitä, miten yleisiä tavoitealueita voidaan konkretisoida:

- Harjoituksen aikana muodostetaan tilannekuvaryhmä, joka kerää tietoa eri lähteistä, ylläpitää yhteistä tilannekuvaa ja jakaa sitä säännöllisesti organisaation sisällä koko harjoituksen ajan.
- Häiriötilanteesta viestitään kriisiviestintäohjeen mukaisesti keskeisille asiakkaille ja sidosryhmille X ajan kuluessa, ja häiriötä koskeva tiedote julkaistaan ennalta määritellyissä kanavissa.
- Häiriötilanne eskaloidaan organisaation päätöksentekorakenteeseen sovitun toimintamallin mukaisesti, ja päätöksenteko käynnistyy määritellyn aikarajan puitteissa.

Vuosikellon laatiminen ja ylläpito

Tämän ohjeen liitteenä on malli harjoituksen vuosikellosta ja kehityskohteiden seuranta-aulukosta. Organisaatioilla on useita eri tapoja toteuttaa harjoitusten ja kehityskohteiden seurantaa. Malli on tarkoitettu esimerkiksi ja sitä voi hyödyntää joko sellaisenaan tai täydentämään omaa toimintamallia.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	DIGI- JA VÄESTÖTIETOVIRASTO									
	Harjoitusvuosikello									
	Harjoituksen nimi/teema	Ajankohta	Harjoituksen tyyppi	Harjoituksen vastuuhenkilö	Yhteystiedot	Keskeiset osallistajat	Tavoitteet	Harjoitus pidetty (k/e)	Kehitystarpeet kirjattu taulukkoon (seur. välilehti)	Kehitystoimenpiteiden vastuuhenkilö
4	Kyberturvallisuusharjoitus	15.3.2026	Työpöytäharjoitus	Matti Meikalainen	matti.meikalainen@organisaatio.fi	IT-tiimi, Johto	Testata kriisiviestintäprosessia	kyllä	kyllä	Anna Virtanen
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										

(Liite2: Harjoitusvuosikello ja kehitystoimenpiteiden seuranta-aulukko malli / välilehti 1)



5.2.2026

1. Tapahtumien ja teemojen kartoitus

- Listaa kaikki tiedossa olevat harjoitukset tulevalle vuodelle.
- Ota mukaan myös kansalliset ja kansainväliset harjoitukset, joihin organisaatiosta osallistutaan, vaikka niitä ei itse järjestettäisi.
- Määrittele kullekin harjoitukselle teema (esim. kyberturvallisuus, kriisiviestintä, evakuointi) ja harjoituksen tyyppi (työpöytäharjoitus, toiminnallinen harjoitus, johdon harjoitus). Lisätietoja eri harjoitustyypeistä löytyy Kyberturvallisuuskeskuksen Harjoitusoppaasta

2. Ajankohdat ja vastuuhenkilöt

- Aseta alustavat ajankohdat kaikille harjoituksille ja pyri jakamaan ne tasaisesti vuoden ajalle.
- Huomioi organisaation eri toimintojen muut tärkeät tapahtumat ja ruuhkahuiput.
- Nimeä jokaiselle harjoitukselle vastuuhenkilö, joka vastaa suunnittelusta, toteutuksesta ja raportoinnista. Kirjaa myös yhteystiedot.
- Varmista, että harjoitukselle on nimetty vastuuhenkilö myös harjoituksissa tunnistettujen oppien ja kehitystoimenpiteiden viemiselle käytäntöön.

3. Vuosikellon muoto ja ylläpito

- Käytä taulukko- tai kalenteripohjaista työkalua, jota on helppo päivittää ja jakaa.
- Hyödynnä automaattisia näkymiä ja kaavioita, jotka helpottavat kokonaiskuvan hahmottamista ja raportointia.
- Vuosikellossa kannattaa olla vähintään sarakkeet:
 - harjoituksen nimi/teema
 - ajankohta
 - harjoituksen tyyppi
 - harjoitusten ja kehitystoimenpiteiden vastuuhenkilöt
 - keskeiset osallistujat
 - tavoitteet
 - onko harjoitus pidetty
 - onko kehitystarpeet kirjattu

4. Kehityskohteiden ja havaintojen seuranta

- Liitä vuosikelloon oma osio, johon kirjataan harjoituksissa esiin nousseet kehitystarpeet, vastuuhenkilöt, aikataulut ja toimenpiteiden eteneminen.
- Näin varmistetaan, että harjoituksista saadut opit viedään käytäntöön ja että edistymistä seurataan systemaattisesti.



5.2.2026

5. Vuosikellon ylläpito ja päivitys

- Päivitä vuosikelloa vähintään vuosittain, mielellään jo syksyllä seuraavaa vuotta suunniteltaessa.
- Tarkista ja päivitä ajankohdat, teemat ja vastuuhenkilöt, lisää uudet harjoitukset ja poista tarpeettomat.
- Huomioi toimintaympäristön muutokset (uudet riskit, lainsäädäntö, organisaatiomuutokset) ja päivitä vuosikello niiden mukaisesti.
- Varmista, että vuosikello on kaikkien tarvittavien henkilöiden saatavilla ja että sitä hyödynnetään aktiivisesti harjoitustoiminnan suunnittelussa ja seurannassa.

2.3 Harjoitustoiminnan resurssit ja budjetti

Sisällytä harjoitukset organisaation toimintasuunnitelmaan ja vuosibudjettiin kuten muutkin kriittiset toiminnot. Varmista, että johto hyväksyy tarvittavat resurssit henkilöstön, ajan ja budjetin ja että nämä resurssit kattavat koko harjoitusprosessin (suunnittelun, toteutuksen, analysoinnin ja jälkiseurannan). Budjettiin tulee sisällyttää myös erillinen varaus harjoituksissa tunnistettujen kehitystoimenpiteiden toteuttamiseen, sillä kansainvälisten ohjeiden mukaan harjoitusten arvo syntyy vasta, kun opit muutetaan konkreettisiksi parannuksiksi. Lisäksi budjetoinnissa on hyvä huomioida henkilöstön ajankäyttö, mahdolliset ulkopuoliset asiantuntijapalvelut sekä arvio harjoitusten tuottamasta hyödyistä, kuten pienentyneistä häiriökustannuksista ja nopeammasta toipumisesta.

Pidä esimerkiksi esittelytilaisuus, jossa käydään läpi harjoitustoiminnan vuosikello, tavoitteet ja budjetti selkeänä kokonaisuutena. Tilaisuudessa suunnitelmaa voidaan tarkentaa yhdessä johdon kanssa, jotta se vastaa organisaation strategisia tavoitteita ja riskienhallinnan tarpeita. Tilaisuuden päätteeksi johdolta tulee pyytää virallinen hyväksyntä, esimerkiksi kokouspäätöksen, pöytäkirjamerkinnän tai allekirjoitetun päätöksen muodossa, jotta harjoitustoiminnan resurssit ovat aidosti käytettävissä ja harjoitukset voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti sekä viedä niistä syntyvät kehitystoimenpiteet käytäntöön.

2.4 Nykytilan kartoitus ennen harjoitusta

Nykytilan tunteminen on keskeinen osa harjoituksen valmistelua. Sen avulla varmistetaan, että harjoitus kohdistuu oikeisiin teemoihin, osallistujilla on tarvittavat valmiudet ja työvälineet sekä että harjoitus auttaa tunnistamaan toiminnan kehittämisen kannalta olennaiset parannuskohteet. Jos nykytila ei ole kartoitettu, se voidaan tehdä esimerkiksi ennakkokyselyn avulla (Liite 1: Ennakkokysely harjoitukseen osallistujille).

Dokumentoi kartoituksen havainnot selkeästi ja jaa ne tarvittaessa muille harjoituksen suunnitteluryhmässä mukana oleville. Suuntaa harjoituksen painopisteet havaittujen kehityskohteiden mukaan ja hyödynnä kartoituksen tuloksia harjoituksen tavoitteiden ja skenaarioiden määrittelyssä. Varmista, että mahdolliset puutteet ohjeissa, osaamisessa tai työvälineissä huomioidaan sekä harjoituksen aikana että harjoituksen jälkeisissä kehitystoimenpiteissä.



5.2.2026

Nykytilan kartoitus palvelee kahta toisiaan täydentävää tarkoitusta. Toisaalta sen avulla tunnistetaan harjoituksen sisällölliset kehityskohteet, kuten ohjeisiin, prosesseihin ja toimintamalleihin liittyvät puutteet, joista voidaan johtaa harjoituksen tavoitteet ja painopisteet. Toisaalta kartoitus tukee harjoituksen käytännön ja teknistä valmistelua arvioimalla osallistujien osaamista, valmiuksia sekä harjoituksen toteuttamiseen tarvittavia työvälineitä ja järjestelmiä. Molemmat näkökulmat ovat välttämättömiä, jotta harjoitus kohdistuu oikeisiin asioihin ja voidaan toteuttaa tarkoituksenmukaisesti.

Nykytilan kartoituksen osa-alueet

1. Ohjeet ja prosessit (harjoituksen sisällöllinen nykytila)

- Onko organisaatiolla selkeät ohjeet ja prosessit?
- Kartoita, löytyvätkö ohjeet helposti ja ovatko ne ajan tasalla.
- Selvitä, onko ohjeiden sisältö ymmärrettävää ja sovellettavissa käytännön tilanteissa.
- Varmista, että ohjeet ja prosessit kattavat myös poikkeustilanteet ja kriittiset roolit.
- Hyödynnä tarkistuslistoja ja mallipohjia ohjeiden arvioinnissa.

2. Henkilöstön kokemus (harjoituksen toteuttamisen valmiudet)

- Selvitä osallistujien taustaa, osaamista ja odotuksia.
- Onko osallistujilla aiempaa kokemusta kriisitilanteista, harjoituksista tai muista vastaavista tilanteista?
- Tunnista osaamisvajeet ja huomioi ne harjoituksen tavoitteiden ja sisältöjen suunnittelussa.
- Onko varahenkilöjärjestelyt kunnossa ja ovatko varahenkilöt osallistuneet harjoituksiin?

3. Työvälineet ja järjestelmät (harjoituksen tekniset edellytykset)

- Varmista, että kaikki tarvittavat työvälineet ja järjestelmät ovat kunnossa harjoitusta varten.
- Tarkista, että tekniset alustat (harjoitusalueet, viestintäkanavat) toimivat ja ovat osallistujien käytettävissä.
- Laadi tarvittaessa tarkistuslista harjoituksessa tarvittavista välineistä ja ohjelmistoista.
- Testaa työvälineiden toimivuus etukäteen ja järjestä tarvittaessa lyhyt perehdytys osallistujille.



5.2.2026

2.5 Havaintojen keräämisen suunnittelu ja toteutus harjoituksen aikana

Havainnointi on keskeinen ja vaikuttavin osa harjoitusta, sillä sen avulla varmistetaan, että harjoituksen aikana syntyvä tieto voidaan myöhemmin muuttaa konkreettisiksi kehystoimenpiteiksi. Huolellisesti suunniteltu havainnointi mahdollistaa sen, että harjoituksessa keskitytään seuraamaan erityisesti tavoitteiden kannalta olennaisia asioita ja että havainnot saadaan talteen systemaattisesti harjoituksen aikana.

Havainnointi tulee suunnitella etukäteen osana harjoituksen valmistelua. Suunnittelussa on tärkeää määritellä, mitä ilmiöitä, prosesseja ja toimintatapoja havainnoidaan, millä menetelmillä sekä kenen toimesta. Näin varmistetaan, että havainnot tukevat harjoitukselle asetettuja tavoitteita eikä olennaista tietoa jää kirjamatta.

Suosittelavaa on, että jokaiseen harjoitukseen nimetään yksi tai useampi tarkkailija harjoituksen laajuuden ja keston mukaan. Tällöin osallistujat voivat keskittyä täysipainoisesti toimimaan harjoituksessa, ja havainnot dokumentoidaan mahdollisimman objektiivisesti. Useamman tarkkailijan hyödyntäminen mahdollistaa sen, että havainnointi voidaan kohdistaa eri osa-alueisiin, kuten tavoitteiden toteutumiseen, tietyn prosessin toimivuuteen, päätöksentekoon, viestintään tai harjoituksen teknisiin ratkaisuihin.

Havainnointia voidaan toteuttaa monin eri tavoin: nimettyjen tarkkailijoiden avulla, osallistujien omien havaintojen kautta tai näiden yhdistelmänä. Kaikkia osallistujia on suositeltavaa rohkaista kirjaamaan omia havaintojaan harjoituksen aikana. Osallistujien muistiinpanot täydentävät tarkkailijoiden havaintoja ja tuovat esiin näkökulmia, joita ulkopuolinen tarkkailija ei välttämättä huomaa. Erityisen hyödyllisiä ovat havainnot:

- tilanteista, joissa prosessit ja toimintamallit toimivat hyvin
- kohdista, joissa syntyy epäselvyyksiä, viiveitä tai tiedonkulun haasteita
- työvälineiden ja järjestelmien käytettävyydestä
- roolien ja vastuiden selkeydestä

Havaintoja voidaan kerätä myös teknisiä keinoja hyödyntäen, kuten äänittämällä tai videoimalla harjoituksen kulkua taikka tekemällä yksittäisiä haastatteluja harjoituksen aikana ja syventäviä haastatteluja harjoituksen jälkeen. Näitä menetelmiä käytettäessä on kuitenkin hyvä huomioida, että ne voivat lisätä osallistujien pidättyneisyyttä ja vaikuttaa käyttäytymiseen harjoituksen aikana.

Havainnointimenetelmät tulee valita siten, että ne tukevat harjoituksen tavoitteita ja mahdollistavat mahdollisimman luontevan toiminnan. Havainnointikäytännöistä on hyvä viestiä osallistujille etukäteen. Osallistujien tulee ymmärtää, mihin havaintoja käytetään ja että havainnoinnin tarkoituksena on toiminnan kehittäminen, ei yksilöiden arviointi. Tämä tukee avointa osallistumista ja parantaa harjoituksessa syntyvien havaintojen laatua.

Jos harjoitukseen ei voida nimetä erillisiä tarkkailijoita, osallistujien omien havaintojen merkitys korostuu. Tällöin heitä tulee ohjeistaa dokumentoimaan havaintoja mahdollisimman kattavasti ja systemaattisesti.



5.2.2026

2.5.1 Tarkkailijoiden tekemä havainnointi

Mikäli organisaatiolla on mahdollisuus nimetä harjoitukseen tarkkailijoita, heidät tulee valita hyvissä ajoin ennen harjoitusta. Tarkkailijoiksi soveltuvat henkilöt, joilla on ymmärrystä harjoituksen teemasta ja tavoitteista, mutta jotka eivät ole suoraan mukana harjoituksen toteutuksessa. Tarkkailijoita voidaan nimetä useita, ja heille on suositeltavaa määritellä selkeät vastuualueet, kuten tavoitteiden toteutuminen, tietyn prosessin toimivuus, viestintä, päätöksenteko tai tekniset ratkaisut.

Ennen harjoituspäivää tarkkailijoille on hyvä järjestää perehdytys, jossa käydään läpi muun muassa:

- harjoituksen tavoitteet
- skenaario ja sen kulku
- tärkeimmät havainnoitavat osa-alueet
- havainnointimenetelmät ja kirjaamiskäytännöt

Tarkkailijoille laaditaan kirjalliset tehtävänannot ja havainnointilista, joka voi sisältää esimerkiksi:

- ohjeiden ja prosessien noudattaminen
- viestinnän toimivuus eri roolien välillä
- päätöksenteon eteneminen ja vastuunjako
- työvälineiden ja järjestelmien hyödyntäminen
- reagointi yllättäviin tilanteisiin
- harjoituksen tavoitteiden toteutuminen

Tarkkailijoille voidaan tarjota valmis havainnointipohja, ja heitä kannustetaan kirjaamaan havaintoja mieluummin laajasti kuin liian tiiviisti. Havainnoinnin tulee olla rakentavaa ja kehittämiseen tähtäävää, eikä yksilöitä arvioivaa.

2.5.2 Havaintojen kokoaminen

Heti harjoituksen päätyttyä järjestetään lyhyt loppukeskustelu (ns. Hot Wash-up), jossa havainnot ja opit kerätään tuoreeltaan talteen. Keskusteluun kutsutaan kaikki harjoitukseen osallistuneet henkilöt sekä tarkkailijat. Loppukeskustelussa osallistujat esittelevät omat havaintonsa, tarkkailijat täydentävät näkemyksillään ja yhdessä tunnistetaan alustavat onnistumiset ja kehityskohteet. Tavoitteena on nopea ja suora palautteen kerääminen ja tallentaminen, ei kuitenkaan vielä lopullisten johtopäätösten tekeminen.

Harjoituksen loppukeskustelun jälkeen järjestetään myöhemmin laajempi palautetilaisuus, jossa harjoituksen havaintoja tarkastellaan perusteellisemmin. Tämä voidaan toteuttaa joko koko harjoitusjoukon kanssa tai pienemmällä ryhmällä, joka vastaa harjoituksen jatkotoimista. Laajemmassa keskustelussa käydään läpi koottu havaintomateriaali, analysoidaan harjoituksen kulkua suhteessa tavoitteisiin, priorisoidaan kehitystoimenpiteet ja määritellään vastuuhenkilöt sekä aikataulut niiden toteuttamiselle.

Havainnot kerätään monipuolisesti eri lähteistä, kuten osallistujien ja tarkkailijoiden muistiinpanoista sekä palautekyselyistä, jotta kokonaisuus perustuu laajaan ja monipuoliseen tietopohjaan. Loppukeskustelujen tulokset dokumentoidaan ja



5.2.2026

hyödynnetään harjoituksen loppuraportissa sekä seuraavien harjoitusten suunnittelussa.

3 Harjoituksen jälkeen

Harjoituksen päätyttyä siirrytään vaiheeseen, jossa harjoituksesta saadut havainnot muutetaan suunnitelmallisesti organisaation kehittämistoimiksi. Tämän vaiheen tavoitteena on varmistaa, että harjoituksen opit eivät jää yksittäisiksi huomioiksi, vaan tukevat pitkäjänteisesti organisaation toimintakyvyn ja resilienssin vahvistamista.

Harjoituksen jälkeinen kokonaisuus etenee vaiheittain: ensin harjoituksessa syntynyt tieto kootaan yhteen, sen jälkeen havainnot analysoidaan ja tiivistetään, ja lopuksi kehitysehdotukset valmistellaan päätöksentekoa ja toimeenpanoa varten. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin, miten havainnot koostetaan, miten tulokset esitetään johdolle ja miten kehitystoimenpiteet viedään käytäntöön.

3.1 Havaintojen ja kehityskohteiden koostaminen raportiksi

Harjoituksen jälkeen havainnot ja kehityskohteet kootaan yhteen selkeäksi raportiksi, joka toimii perustana jatkokehitykselle ja konkreettisille toimenpiteille. Raporttia laadittaessa hyödynnetään kaikkea harjoituksessa kertynyttä materiaalia. Tähän kuuluvat muun muassa tarkkailijoiden ja harjoituksen fasilitaattoreiden havainnot. Fasilitaattorien tehtävänä on harjoituksen aikana tukea työskentelyä, ohjata keskustelua ja varmistaa, että keskeiset havainnot ja opit tulevat kirjatuiksi. Lisäksi hyödynnetään osallistujien keskusteluryhmien kirjauksia, harjoituspäivän keskusteluiden muistiinpanoja, palautekeskustelun muistiinpanoja sekä palautekyselyn tuloksia ja osallistujien kommentteja.

Kun havainnot on koottu ja analysoitu, ne jäsennetään kehityskohteiksi, jotka kuvaavat harjoituksessa tunnistettuja puutteita, vahvuuksia ja parantamismahdollisuuksia. Tässä vaiheessa tavoitteena on muodostaa selkeä ja yhteinen ymmärrys siitä, mihin osa-alueisiin organisaation toiminnan kehittämisen tulisi kohdistua. Raporttiin kirjattujen kehityskohteiden tulee olla riittävän konkreettisia, jotta niitä voidaan käsitellä päätöksenteossa ja valmistella jatkotoimenpiteitä varten. Varsinainen kehityskohteiden priorisointi ja toimeenpano kuvataan tämän ohjeen luvussa 3.3.

Raportissa jokainen kehityskohde kuvataan selkeästi: mitä havaittiin, miksi havainto on merkittävä ja mitä tulisi kehittää. Lisäksi jokaiselle kehitystoimenpiteelle nimetään vastuuhenkilö(t) ja aikataulu, ja kirjataan, miten toimenpiteiden etenemistä seurataan ja raportoidaan jatkossa. Raportin rakenne suunnitellaan selkeäksi ja loogiseksi. Johdannossa esitellään harjoituksen tavoitteet, osallistajat ja skenaario. Tämän jälkeen kuvataan yleiset havainnot, jotka koskevat kaikkia osallistujia, sekä ryhmäkohtaiset tai teemakohtaiset havainnot esimerkiksi tiimien, roolien tai toimintojen mukaan. Raportin tärkein osa ovat harjoituksen esille nostamat kehityskohteet. Raporttiin on hyödyllistä sisällyttää myös yhteenvetosivu, jossa on nostettu tiiviisti esiin harjoituksen tärkeimmät havainnot ja kehittämiskohteet. Raporttiin sisällytetään usein myös liitteenä palautekyselyn tulokset, havainnointilistat ja tarkkailijoiden muistiinpanot.



5.2.2026

3.2 Tulosten ja kehitysehdotusten raportointi johdolle

Harjoituksen tulokset ja kehitysehdotukset tulee raportoida johdolle, joka vastaa kehitystoimenpiteiden hyväksymisestä ja resurssien varmistamisesta. Raportoinnin tavoitteena on tarjota selkeä kokonaiskuva harjoituksen keskeisistä havainnoista, onnistumisista ja kehityskohteista sekä niiden merkityksestä organisaation toiminnalle. Johdon aktiivinen osallistuminen kehitystyöhön varmistaa, että harjoitustoiminta kehittyy ja tukee organisaation jatkuvaa oppimista.

Johdolle esitettävässä yhteenvedossa kuvataan, miten kehitystarpeet on tunnistettu ja priorisoitu sekä millaisia toimenpiteitä niiden toteuttamiseksi ehdotetaan. Esityksessä korostetaan kehitystoimenpiteiden yhteyttä organisaation strategiaan, riskienhallintaan ja toiminnan jatkuvuuteen konkretisoimalla harjoituksissa tehdyt havainnot suhteessa niiden taloudellisiin vaikutuksiin, toteutuskustannuksiin, aikatauluihin sekä arvioituun riskin pienenemiseen tai vältettyihin vahinkoihin häiriötilanteessa. Esimerkiksi harjoituksessa tunnistettu palvelukatkon riski voidaan kuvata ketjuna, jossa häiriöstä aiheutuva kustannus suhteutetaan ehdotettuun kehitystoimenpiteeseen, sen toteutusaikatauluun ja arvioituun säästöön kriisitilanteessa. Vastaavasti viestintään liittyvä havainto voidaan kytkeä arvioituun mainehaittaan ja asiakasluottamuksen menetykseen sekä niihin toimenpiteisiin, joilla vaikutusta voidaan pienentää.

On olennaista, että raportti sisältää selkeät suositukset sekä nimetyt vastuuhenkilöt, aikataulut ja mittarit, joiden avulla toimenpiteiden etenemistä ja vaikutuksia voidaan seurata. Johdolle suunnatussa raportoinnissa on tärkeää tunnistaa ydinsanomaa ja kiteyttää ne ja esittää ne muodossa, joka on johdon kannalta olennaista, kiinnostavaa ja helposti muistettavaa. Raportointi tulee mitoittaa vastaanottajan mukaan: johdon käyttöön yhteenvedon tulee olla tiivis, selkeä ja helposti omaksuttava, keskittyen muutamaa keskeiseen havaintoon ja päätöksenteon kannalta olennaiseen sisältöön. Yksityiskohtaisemmat taustat, analyysit ja materiaalit voidaan esittää tarvittaessa erillisinä liitteinä tai jatkokeskusteluissa.

3.3 Kehityskohtien vieminen käytäntöön

Raportoitujen kehityskohteiden muuttaminen vaikuttaviksi toimenpiteiksi alkaa riskiperusteisella priorisoinnilla. Jokainen kehityskohde arvioidaan sen vaikutuksen, todennäköisyyden ja aikahorisontin perusteella: kuinka merkittävästi puute heikentää organisaation toimintakykyä, kuinka todennäköisesti riski voi realisoitua sekä mitä seurauksia on, jos toimenpidettä ei toteuteta eri aikaväleillä.

Arvioinnin perusteella kehityskohteet sijoitetaan riskinarviointimatriisiin, jonka avulla korkean riskin kohteet toteutetaan ensisijaisesti, keski-suuren riskin kohteet hallitusti ja suunnitellusti, ja matalan riskin kohteet voidaan aikatauluttaa myöhempään vaiheeseen tai hyväksyä niiden olemassaolo sellaisenaan. Matriisi tukee myös johtoryhmän päätöksentekoa ja resurssien kohdentamista.

Kehitystyön hallittavuuden parantamiseksi toimenpiteet voidaan ryhmitellä teemoihin, kuten prosessit ja ohjeistus, johtaminen ja päätöksenteko, ICT ja tekninen toimintavarmuus, viestintä sekä osaaminen ja koulutus. Teemallinen tarkastelu auttaa varmistamaan, että yksittäiset havainnot tukevat organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä eivätkä jää irrallisiksi toimenpiteiksi.



5.2.2026

resilienssiä ja kehittää kykyään tunnistaa riskit ajoissa, reagoida tehokkaasti ja oppia jokaisesta harjoituksesta.

3.4 Muistilista kehityskohteiden viemiseksi käytäntöön

1. Arvioi kehityskohteiden vaikutus ja kiireellisyys
 - vaikutus: kuinka merkittävästi puute heikentää organisaation kykyä toimia häiriö- tai kriisitilanteessa
 - todennäköisyys: kuinka todennäköisesti puutteeseen liittyvä riski voi realisoitua arjessa tai häiriötilanteessa
 - aikahorisontti: mitä tapahtuu, jos toimenpidettä ei toteuteta 1 kk / 3 kk / 12 kk aikana.
2. Hyödynnä riskinarviointimatriisia
 - Sijoita kehityskohteet riskimatriisiin (esim. 3x3 tai 5x5).
 - Korkean riskin kohteet (punainen) → toteutettava viipymättä.
 - Keskisuuren riskin kohteet (keltainen) → toteutettava hallitusti ja suunnitellusti.
 - Matalan riskin kohteet (vihreä) → voidaan aikatauluttaa myöhempään vaiheeseen.
3. Ryhmittele kehitystoimenpiteet kokonaisuuksiksi
 - prosessit ja ohjeistus
 - johtaminen ja päätöksenteko
 - ICT ja tekninen toimintavarmuus
 - viestintä
 - osaaminen ja koulutus.
4. Tee priorisoinnista yhteinen näkemys
 - Vahvista priorisointi yhdessä keskeisten tahojen (esim. johto, MIM/tilannejohtoryhmä, ICT, liiketoiminta) kanssa. Käy läpi riskit, perustelut ja vaikutukset.
 - Varmista, että prioriteetit ovat linjassa strategian, riskienhallinnan ja toiminnan jatkuvuussuunnitelmien kanssa.
 - Dokumentoi päätökset selkeästi: mitä tehdään ensin ja miksi.
5. Varmista mitattavuus



5.2.2026

- onnistunut testaus seuraavassa harjoituksessa
- lyhentynyt reagointiaika
- päivitetyn ohjeen käyttöönotto
- uusi prosessi käytössä tiettyyn päivään mennessä.

6. Vastuuttaminen

- Nimeä vastuuhenkilöt jokaiselle kehityskohteelle tai toimenpiteelle.
- Vastuuhenkilö vastaa kehitystoimenpiteen suunnittelusta, toteutuksesta ja raportoinnista.
- Kirjaa vastuuhenkilöt selkeästi kehitystoimenpiteiden seurantataulukkaan (liite X) tai -järjestelmään.
- Varmista, että vastuuhenkilöillä on riittävä päätösvalta ja osaaminen viedä toimenpide maaliin.
- Määrittele tarvittaessa myös varahenkilöt ja tukiroolit.

7. Varmista riittävät resurssit

- Määrittele tarvittava työaika, henkilöstö ja mahdollinen budjetti.
- Keskustele resurssitarpeista johdon kanssa ja varmista, että resurssit ovat käytettävissä ennen toimenpiteen käynnistämistä.
- Kirjaa resurssit näkyvästi kehitystoimenpiteiden suunnitelmaan ja seurantataulukkaan.

8. Aseta selkeät aikataulut

- Määrittele aloitus- ja määräpäivä jokaiselle toimenpiteelle.
- Lisää tarvittaessa välitavoitteet.
- Kirjaa aikataulut seurantataulukkaan ja varmista, että ne ovat kaikkien osapuolten tiedossa.
- Linkitä keskeisimmät toimenpiteet harjoitusvuosikelloon, jotta kokonaisuus pysyy näkyvissä.

9. Seuraa ja dokumentoi etenemistä säännöllisesti

- Hyödynnä seurantatyökaluja (esim. Excel, SharePoint, projektinhallintajärjestelmä).
- Pidä säännöllisiä seurantapalavereita (esim. kerran kuukaudessa), joihin osallistuvat kehitystoimenpiteiden vastuuhenkilöt sekä niiden tiimien, yksiköiden tai osastojen edustajat, joita kehittämistoimet koskevat.



5.2.2026

Seurantapalaverissa vastuuhenkilöt raportoivat etenemisestä, mahdollisista esteistä ja tarvittavista päätöksistä.

- Dokumentoi edistysaskeleet, päätökset ja muutokset suunnitelmaan.
- Raportoi etenemisestä säännöllisesti johdolle.

10. Harjoittelu ja jatkuva parantaminen

- Järjestä jatkoharjoituksia, joissa testataan kehitystoimenpiteiden vaikutuksia.
- Suunnittele jatkoharjoitukset niin, että niissä voidaan arvioida, onko kehitystoimenpiteet viety käytäntöön ja ovatko ne toimivia.
- Hyödynnä harjoitusten tuloksia, palautetta ja mittareita jatkokehityksen suunnittelussa.
- Tee jatkuvasta parantamisesta osa organisaation toimintakulttuuria: harjoitus → havainto → toimenpide → testaus → uusi taso.



5.2.2026

Liitteet

Liite 1: Ennakkokysely harjoitukseen osallistujille malli

Liite 2: Harjoitusvuosikello ja kehitystoimenpiteiden seurantataulukko malli