

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu on osa yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Se tarkoittaa kaikkien niiden toimenpiteiden muodostamaa kokonaisuutta, jonka avulla yritys pyrkii varmistamaan päivittäisen liiketoimintansa jatkumisen myös vakavien häiriöiden jälkeen.

Yleistä

”Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu on kokonaisvaltainen prosessi, jolla tunnistetaan organisaatiota uhkaavia tekijöitä ja niiden seurauksia, sekä luodaan perusta toipumiskyvylle ja tehokkaille vastatoimenpiteille sen sidosryhmien, maineen, brändin ja lisäarvoa tuottavien toimintojen turvaamiseksi.” - *Business Continuity Institute, Good Practices Guidelines*

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu sisältää toimintasuunnitelman yrityksen olemassaoloa uhkaavien tilanteiden varalta. Se on kuitenkin kokonaisuudessaan paljon laajempi prosessi, jonka avulla jatkuvasti tunnistetaan ja arvioidaan toimintaa vaarantavia riskejä ja riippuvuuksia, sekä kehitetään niiltä ennaltaehkäiseviä, suojaavia ja rajoittavia toimintatapoja. Jotta liiketoiminnan keskeyttävästä vahingosta voidaan nopeasti ja tehokkaasti palautua, laaditaan näitä tilanteita varten yleisiä ja toimintokohtaisia toipumissuunnitelmia. Olemassa olevia suunnitelmia ja jatkuvuuden tilaa arvioidaan säännöllisesti yrityksen strategiasuunnittelun yhteydessä sekä aina liiketoiminnan tai sen tukitoimintojen muuttuessa. Oleellista on myös harjoitella ja testata valmiuksia sekä koulutuksella ylläpitää jatkuvuutta edistävää asennetta.

Jatkuvuussuunnittelun materiaali kootaan liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmaksi, jossa kuvataan kirjallisesti vastuut ja toimenpiteet vakavassa häiriötilanteessa. Tyypillisiä vakavia liiketoimintaan kohdistuvia häiriötilanteita ovat esimerkiksi yrityksen toimitiloihin kohdistunut suuri tulipalo, laaja vesivahinko, vakava tietovuoto sekä laajamittainen yrityksen tietoverkon tai tietojärjestelmän käyttöhäiriö. Liiketoimintojen ulkoistaminen ja monimutkaiset toimittaja- ja alihankkijaverkostot usein lisäävät vakavien häiriöiden uhkaa, vaikka mahdolliset vahingot eivät välittömästi kohdistuisikaan yrityksen omaan organisaatioon.

Standardit ja viranomaisvaatimukset

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelua koskevia ohjeistuksia ja määräyksiä on laadittu useissa eri maissa ja eri toimialoja koskien. Jatkuvuussuunnittelu sisältyy erityisesti tietoturvallisuutta koskeviin standardeihin, esim. ISO/IEC 27000-sarja. Koko liiketoiminnan kattava jatkuvuussuunnittelun standardi on SFS-EN ISO 22301:2019.

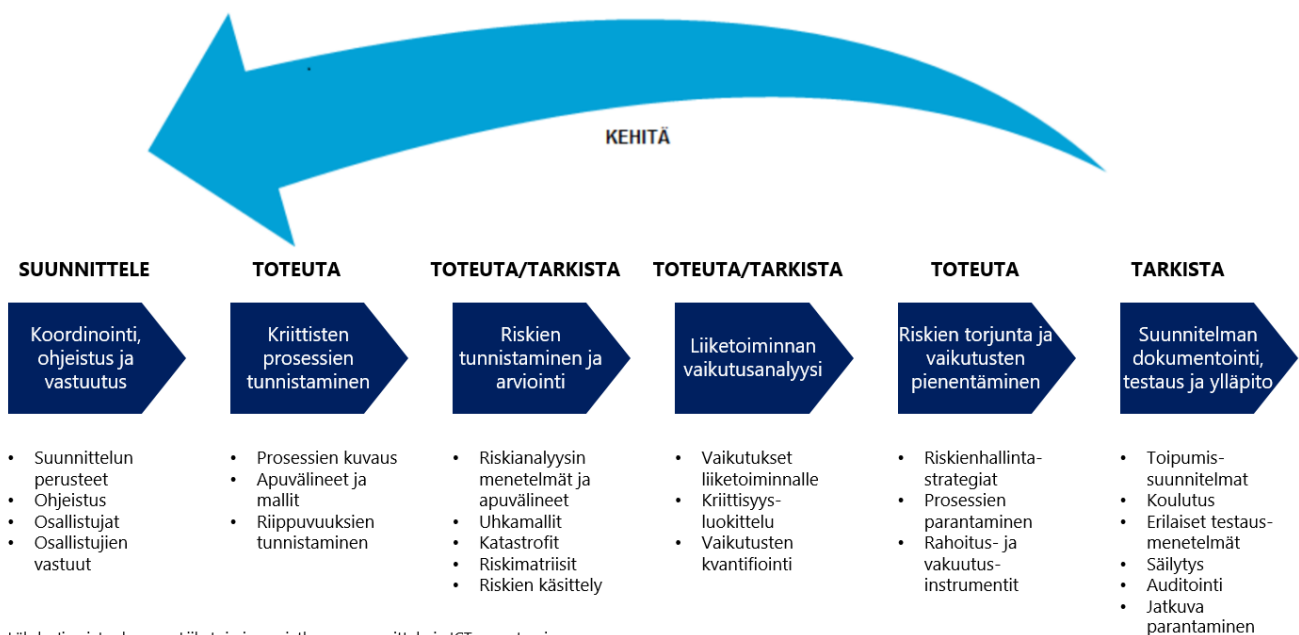
Jatkuvuussuunnittelun viranomaisvaatimukset ja valvonta Suomessa ovat luonteeltaan pääosin poikkeusoloihin varautumiseen ja huoltovarmuuteen liittyviä. Huoltovarmuuden kehittäminen ja varautumistoimien yhteensovittaminen kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriölle. Ministeriöt kehittävät huolto-

varmuutta omalla toimialallaan. Huoltovarmuuden kehittämistä ja ylläpitoa varten on [Huoltovarmuuskeskus](#). Toimialatasolla [Finanssivalvonta](#) edellyttää valvottaviltaan jatkuvuussuunnittelun järjestämistä ja [Liikenne- ja viestintävirasto \(Traficom\)](#) antaa määräyksiä teleyrityksille viestintäverkkojen ja –palvelujen varmistamisesta.

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitteluprosessi

Liiketoiminta pyritään suunnittelua varten kuvaamaan riittävällä tasolla, jotta sen kriittiset toiminnot voidaan tunnistaa ja keskeytysten seuraukset arvioida. Tunnistettuja kriittisiä toimintoja varten asetetaan vaatimukset keskeytysten enimmäiskeston suhteen sekä valitaan sopivimmat riskienhallintamenetelmät. Riskien toteutumisen varalta laaditaan ohjeet toiminnan organisoimiseksi kriisitilanteessa sekä miten toiminta palautetaan ennalleen. Tehtyjä suunnitelmia tulee lisäksi säännöllisesti testata ja arvioida, sekä koulutuksella ylläpitää jatkuvuuden hallinnan tasoa.

Ensivaiheessa jatkuvuussuunnittelun kehittäminen alkaa usein projektina, mutta pyrkimyksenä tulisi olla sen liittäminen osaksi yrityksen normaalia liiketoiminnan suunnittelua. Se organisoidaan usein riskienhallinnan yhteyteen, mutta sillä voi olla liittymäkohtia esim. laatujohtamiseen. Jatkuvuuden tilaa on syytä arvioida myös aina liiketoiminnan, sen tukitoimintojen tai toimintaympäristön muuttuessa.



Jatkuvuussuunnittelun toteuttaminen

Toimintaympäristö ja edellytykset

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu edellyttää oman toimintaympäristön tuntemista. Yrityksen toimintaympäristöstä tulee huomioida etenkin ne asiat, joilla on merkitystä toiminnan jatkuvuuden ja sen ylläpitämisen kannalta.

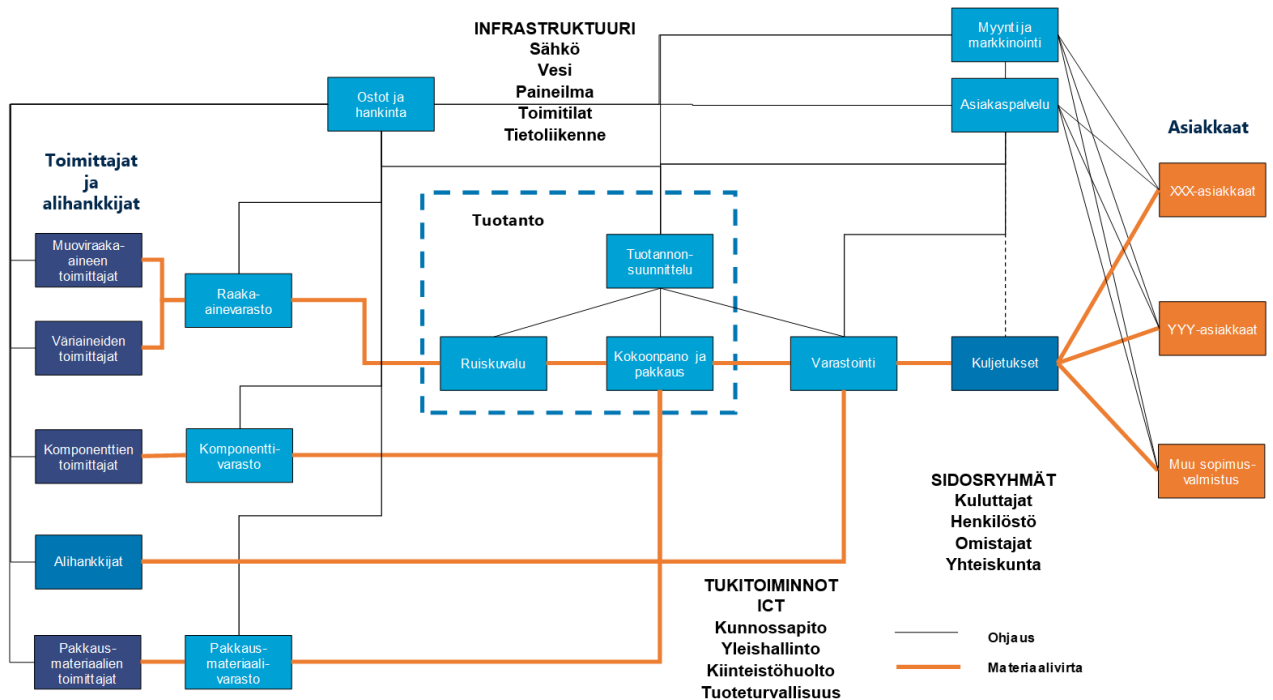
- **Liiketoimintastrategia.** Yritys määrittelee toimintansa tavoitteet ja toteutustavat liiketoimintastrategiassaan. Jatkuvuussuunnittelulla yritys pyrkii varmistamaan päivittäisen liiketoiminnan jatkumisen vakavan häiriön jälkeen ja edellytysten säilymisen liiketoimintastrategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiselle. Strategiset painotukset on siten syytä ottaa huomioon jatkuvuussuunnittelua toteutettaessa. Tämä koskee erityisesti kriittisten toimintojen tunnistusta ja käytettävien resurssien allokointia jatkuvuutta parantaville toimenpiteille.
- **Riskienhallintapolitiikka.** Riskienhallintapolitiikan tavoitteena on taata riskitekijöiden ja niiden edellyttämien toimenpiteiden huomioon ottaminen kaikilla yrityksen liiketoiminnan osa-alueilla. Parhaimmillaan se on lyhyt ja ytimekäs johdon tahdonilmaisu yrityksen riskienhallinnan tilasta, vastuista ja kehittämisestä. Poliitiikkaa tukemaan yrityksen tulee laatia toimintaohjeet riskienhallinnan käytäntöjen (ml. jatkuvuussuunnittelu) toteuttamiseksi.
- **Organisointi** eli yrityksen sisäinen organisaatio ja resurssit. Yrityksen organisaatiota tulee kehittää sellaiseksi, että jatkuvuussuunnittelua voidaan toteuttaa kaikilla organisaatiotasoilla ja vastuut sekä valtuudet sen toteuttamisesta jaetaan oikein. Organisointiin liittyvät myös vahvasti toimintaan suunnattavat henkilö- ja taloudelliset resurssit. Onnistunut jatkuvuussuunnittelun toteutus edellyttää myös ylimmän johdon sitoutumista ja tukea.
- **Toimintajärjestelmät.** Toimintajärjestelmillä tarkoitetaan erilaisia yrityksen liiketoimintaan liittyviä hallintajärjestelmiä. Näistä tunnetuimpia ovat laadunhallinnan järjestelmät (ISO 9000-sarja), ympäristöjärjestelmät (ISO 14000-sarja) ja turvallisuusjohtamisjärjestelmät (ISO 45001 Työterveys- ja työturvallisuusjohtaminen). Näiden lisäksi toimintajärjestelmiä ovat tietoturvasuuteen liittyvät järjestelmät (ISO/IEC 27000-sarja) ja elintarviketurvallisuusjärjestelmät (ISO 22000 Elintarviketurvallisuus). Toimintajärjestelmien sisältämät tiedot tulee hyödyntää myös jatkuvuussuunnittelua kehitettäessä. Kannattaa harkita, olisiko esim. toipumissuunnitelmat mahdollista sisällyttää joihinkin jo olemassa olevista liiketoiminnan hallintajärjestelmistä.
- **Verkostot.** Toimittajien, alihankkijoiden, palveluntuottajien ja muiden sidosryhmien verkostoilla pyritään kustannustehokkuuteen ja joustavuuteen. Verkostoissa yritykset tulevat helposti riippuvaisiksi toisistaan ja myös toistensa riskeistä. Siten verkostossa tapahtuu riskin jakamista ja siirtoa. Verkostoissa riskit ja riippuvuudet syntyvät usein ketjuista, joita voi olla vaikea havaita. Liiketoimintaverkoston ja siihen liittyvien uhkatekijöiden tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää.

- **Asiakkaat.** Yrityksen toiminnan häiriöillä on usein vaikutuksia sen asiakkaiden toimintaan. Asiakassuhteiden säilyminen mahdollisten toiminnan keskeytysten aikana on hyvin tärkeää toiminnan palauttamiseksi ennalleen. Yhä useammat yritysasiakkaat ovat tiedostaneet jatkuvuusriskit omassa toiminnassaan ja edellyttävät myös toimittajiensa ja alihankkijoidensa laativan jatkuvuussuunnitelmia vähintäänkin asiakkaan ostamia toimituksia/palveluja koskien.

Liiketoimintavaikutusten analyysi

Liiketoimintavaikutusten analyysillä, englanniksi BIA - Business Impact Analysis, muodostetaan arvio siitä, millaisia häiriöitä organisaation toimintaan kohdistuvat riskit voivat toteutuessaan aiheuttaa. Analyysi pitää sisällään kriittisten toimintojen tunnistamisen, niihin kohdistuvien uhkien arvioinnin, sekä koko organisaation toimintojen välisten riippuvuuksien kuvauksen.

- **Liiketoiminnan kuvaaminen.** Liiketoiminnan jatkuvuudelle kriittisten toimintojen tunnistamiseksi organisaation toiminta on kuvattava riittävän yksityiskohtaisella tasolla. Lähtökohtana voi olla esimerkiksi yrityksen laatujärjestelmässä esitetty liiketoiminnan kuvaus, mutta mukaan tulee ottaa myös ulkoistetut toiminnot, tärkeimmät asiakkaat/asiakasryhmät sekä olennaisimmat toimittajat ja alihankkijat. Näiden toimintojen väliset riippuvuudet toisistaan on hyvä kuvata ainakin karkealla tasolla.



Kustakin valitusta toiminnosta ja asiakas- tai toimittajasuhteesta laaditaan kuvaus, josta käy ilmi toiminnon tehtävät ja tärkeimmät prosessit. Toiminnosta tunnistetaan avaintehtävät ja -henkilöt, sekä arvioidaan kuinka pitkäaikainen mahdollinen keskeytys ko. tehtävässä voi olla, ennen kuin koko toiminto keskeytyy tai merkittävästi häiriintyy. Vastaava tunnistus tehdään tietojärjestelmien sekä tarvittavien tietojen ja rekisterien osalta.

Koko toiminnon keskeytyksen vaikutuksen arvioimiseksi on hyvä kuvata toiminnan laajuutta joillakin sopivilla mittareilla, kuten tuotantokapasiteetti, tuotannon arvo, vastaanotetut puhelut, jne. Samoin on hyvä arvioida resurssien vähimmäistarve. Keskeytyksen taloudellisen vaikutuksen kuvaaminen euromääräisesti eri ajanjaksoilla helpottaa keskeytyksen vaikutuksen mitattavuutta yrityksen kokonaisuutta ajatellen. Lisäksi se antaa vertailukohdan riskeiltä suojautumisen kustannuksia arvioitaessa. On huomattava, että pelkkä taloudellinen arvo ei välttämättä paljasta toiminnon kriittisyyttä esim. strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Toiminnan ja aliprosessien kuvaus

Resurssit

- Avaintehtävät, -koneet ja henkilöt
- Tärkeimmät tiedot
- Tärkeimmät tietojärjestelmät
- Kriittisyys = kuinka pian keskeyttää toiminnan
- Toipumisaika = kuinka kauan kestää palauttaa toiminta

Toiminnon keskeytyksen vaikutus

- Toiminnon arvo
 - volyymi, liikevaihto, kate jne.
- Henkilömäärä
 - normaali, minimi
- Taloudellinen vaikutus
 - esim. päivä, viikko ja kuukausi
 - koko prosessiketju huomioiden
- **Riskianalyysi.** Riskianalyysillä tunnistetaan yrityksen toimintaan kohdistuvat uhkat ja arvioidaan niiden todennäköisyydet. Jos organisaatiossa on jo suoritettu liiketoiminnan merkittävien riskien tunnistus ja niiden suuruuden arviointi, sen tuloksia kannattaa suoraan käyttää liiketoimintavaikutusten analyysin tukena. Mikäli riskien tunnistusta ei ole vielä tehty, se kannattaa tehdä ainakin niiden riskien osalta, jotka voivat keskeyttää toiminnan. Tässä dokumentissa ei tarkemmin kuvata riskianalyysin suorittamista.
- **Toimintojen riippuvuudet.** Keskeytykset ja häiriöt yksittäisissä toiminnoissa johtavat usein ongelmiin myös muissa toiminnoissa sekä asiakas- tai sidosryhmäsuhteissa. Muiden toimintojen, tukitoimintojen ja infrastruktuurin keskeytysten kriittisyyttä ja vaikutuksia analysoitavalle toiminnolle arvioidaan sopivalla asteikolla ja eri ajanjaksoilla. Analyysin tuloksena tunnistetaan kriittiset riippuvuudet, sekä asetetaan tavoitetasot yksittäisten toimintojen häiriöistä toipumiselle.

Riskienhallintamenetelmien valinta

Liiketoimintavaikutusten analyysissä tunnistettujen kriittisten toimintojen turvaamiseksi yrityksen tulisi eri riskienhallintakeinoilla pyrkiä poistamaan niitä uhkaavat riskit. Tyypillisiä riskienhallintakeinoja ovat **välttäminen, pienentäminen, siirtäminen tai pitäminen**. Näitä keinoja voidaan käyttää erillisinä, mutta yleensä riskin hallitseminen on eriasteinen yhdistelmä edellä mainittuja toimia.

Riskin välttäminen. Kaikkien riskien toteutumisesta tulisi ensisijaisesti yrittää välttää, koska ne aiheuttavat joko välittömiä taloudellisia menetyksiä tai välillisiä epäedullisia seurauksia. Näin ei kuitenkaan ole välttämättä kaikkien liikeriskien osalta, koska riskin toteutuminen myönteisenä on myös mahdollista. Näissäkin tapauksissa on kuitenkin varauduttava riskin toteutumisen kielteisiin seurauksiin. Vain harvat riskit ovat kokonaan poistettavissa.

Riskin pienentäminen tähtää vahinkotapahtuman todennäköisyyden tai seurausten pienentämiseen. Riskin pienentäminen voi olla riskin a) jakamista tai b) vahingontorjuntaa. Riskin siirtäminen merkitsee riskialttiin toiminnan siirtämistä sopimuksen perusteella jollekin toiselle osapuolelle. Yleisin tapa on siirtää riskin taloudelliset seuraamukset vakuutusyhtiön kannettavaksi vakuutus sopimuksella. Esine- ja henkilövahinkoihin liittyen voidaan erityisellä keskeytysvakuutuksella vakuuttaa myös toiminnan keskeytymisestä johtuvaa liikevaihdon menetystä tai siitä aiheutuvia ylimääräisiä kuluja. Yritys voi myös siirtää riskejä sisältävää omaisuuttaan tai riskipitoisia toimintojaan sopimusteitse toisen yrityksen kannettavaksi esimerkiksi kuljetus- tai alihankintasopimuksilla. Kannattaa huomata, että vaikka riskin siirtäminen pienentääkin vahinkojen välittömiä vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan, epäsuorat seuraamukset eivät välttämättä vähene lainkaan.

Kaikkea riskiä ei kuitenkaan aina voi tai kannata kokonaan poistaa. **Riskin pitäminen** yrityksen omalla vastuulla voi olla johdon tietoinen valinta. Yritys voi myös olla tiedostamatta riskin olemassaoloa tai on arvioinut sen liian alhaiseksi.

Toimintojen kriittisyys. Riskienhallintamenetelmiä ja jatkuvuutta ylläpitäviä keinoja valittaessa tulee ottaa huomioon suojattavan toiminnon kriittisyys jatkuvuuden kannalta. Suoritetun liiketoimintavaikutusten analyysin perusteella toiminnoille asetetaan aikamääräiset jatkuvuuden tavoitetasot. Liiketoiminnot tulisi priorisoida niiden kriittisyyden perusteella ja päättää mitä toimintoja pyritään ensisijaisesti ylläpitämään vakavissa häiriötilanteissa. Tämä ohjaa käytettävien resurssien allokointia, varajärjestelyjä ja toiminnan omavaraisuutta. Valitut keinot kirjataan toiminnoittain ja niiden toteuttamiseksi laaditaan suunnitelmat, jotka vastuutetaan ja aikataulutetaan.

Jatkuvuussuunnitelma

Koska kaikelta riskiltä ei voi suojautua, on varauduttava toimenpiteisiin niiden mahdollisesti toteutuessa. Todennäköisimpiä vahinkoja varten on syytä laatia yksityiskohtaisia toimintasuunnitelmia, mutta harvinaisimpien tapahtumien varalta on parempi tehdä yleispätevät ohjeet, joita voidaan soveltaa kyseessä olevaan tilanteeseen.

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmassa kuvataan toimenpiteet, joilla liiketoiminnan keskeytysherkkyyttä vähennetään ja mitä toimintoja pyritään hoitamaan häiriötilanteissa. Siinä annetaan ohjeet ja vastuut erityistilanteita varten (ml. pelastussuunnitelma), kuvataan varajärjestelyt sekä niihin siirtyminen ja toimiminen niiden aikana. Lisäksi laaditaan suuntaviivat häiriötilasta toipumiselle.

Erityistilanteissa ei yleensä ole paljon aikaa suunnitella toimenpiteitä häiriön hoitamiseksi. Ennalta laaditut suunnitelmat nopeuttavat tilanteen haltuunottoa, toimintojen uudelleen järjestelyä ja palautumista.

- Tulipalon sattuessa toiminnan pääpaino on ensivaiheessa pelastustoimella. Pelastuslain (2011/379, 3 luku 14 § Omatoiminen varautuminen) mukaan:

Rakennuksen omistajan ja haltijan sekä toiminnanharjoittajan on osaltaan:

1. ehkäistävä tulipalojen syttymistä ja muiden vaaratilanteiden syttymistä;
2. varauduttava henkilöiden, omaisuuden ja ympäristön suojaamiseen vaaratilanteissa;
3. varauduttava tulipalojen sammuttamiseen ja muihin sellaisiin pelastustoimenpiteisiin, joihin ne omatoimisesti kykenevät;
4. ryhdyttävä toimenpiteisiin poistumisen turvaamiseksi tulipaloissa ja muissa vaaratilanteissa sekä toimenpiteisiin pelastustoiminnan helpottamiseksi.

- Monen rakennuksen tai muun kohteen haltijalla on velvollisuus laatia pelastuslain mukainen **pelastussuunnitelma**, jossa on selostus:

1. vaarojen ja riskien arvioinnin johtopäätelmistä;
2. rakennuksen ja toiminnassa käytettävien tilojen turvallisuus-järjestelyistä;
3. asukkaille ja muille henkilöille annettavista ohjeista onnettomuuksien ehkäisemiseksi sekä onnettomuus- ja vaaratilanteissa toimimiseksi;
4. mahdollisista muista kohteen omatoimiseen varautumiseen liittyvistä toimenpiteistä.

Pelastussuunnitelma sisältää ohjeet ja toimenpiteet varsinaisen vaaratilanteen hoitamiseksi, kun taas toiminnan organisoimiseksi onnettomuuden tms. jälkeen ja tilanteesta viestimistä varten tarvitaan omat suunnitelmansa. Tätä suunnitelmaa kutsutaan usein nimellä **kriisisuunnitelma** tai **erityistilaneohjeet**.

Kriisiorganisaatiota koskien tulisi päättää mm:

- kriisijohtoryhmä (henkilöt, varamiehet, tehtävät)
- edellytykset päätökseen jatkuvuussuunnitelmaan siirtymisestä
- toiminnan johtamistapa kriisin aikana
- edellytykset päätökseen normaalitilanteeseen palaamisesta
- kriisiorganisaatio (tarvittavat henkilöt, henkilöiden tehtävät, raportointi)
- kriisijohtoryhmän ja -organisaation hälyttäminen (kuka hälyttää, miten)
- kokoontumispaikka (jos ei muuta ilmoiteta)
- tärkeimpien yhteistyökumppanien / asiakkaiden yhteystiedot (päivystystiedot)

Kriisiviestintäsuunnitelma sisältää mm:

- tilanneraportointi kriisiorganisaatiossa
- yhteyshenkilö viranomaisiin nähden
- ulkoisen tiedotuksen vastuuhenkilö
- tiedotustilaisuuksien järjestäminen

Kriisiorganisaatio tekee myös ensiarvion vahingosta ja päättää vara- ja toipumisjärjestelyihin siirtymisestä.

Erityistilanteita varten on syytä ennakolta selvittää ja suunnitella mahdolliset **liiketoimintaprosessien varajärjestelyt**. Näitä voivat olla mm:

- varastointi / varaosat
- toiminnan siirtäminen organisaation muihin tiloihin
 - mihin, mitä toimenpiteitä vaatii ja kuka vastaa
- varajärjestelmät (varalaitteet / ohjelmat / sähkönsaanti)
- toiminnan sopeuttaminen (jos kapasiteettia vielä osin käytettävissä)
 - priorisointi
 - henkilöstön tarve
- manuaaliset menetelmät
 - miten, apuvälineet (lomakkeet, laitteet)
- yhteistyökumppanien palvelujen käyttö
 - kuka, yhteystiedot, alustava toimintamalli
- ostopalvelut
 - yhteystiedot, saatavuus, tarvittavat toimenpiteet
- rahoitusjärjestelyt

Kaikkiin mahdollisiin onnettomuus- tai vahinkotilanteisiin ei voi varautua ennakolta, mutta kriittisimpien ja uhanalaisimpien toimintojen osalta kannattaa laatia yksityiskohtaiset **toipumissuunnitelmat** ja sisällyttää ne esim. organisaation laatujärjestelmiin.

Mikäli kaikkea myyntiä tai toimituksia ei ole menetetty keskeytyksen aikana, on toiminnan palaututtua ennalleen usein tarve korvata menetettyä tuotantoa toimimalla jonkin aikaa normaalia korkeammalla käyttöasteella.

Testaus, arviointi ja koulutus

Laadittuja jatkuvuussuunnitelmia tulee myös testata suunnitelmallisesti. Laajamittaista keskeytystä ei voi testata kerralla, mutta käymällä läpi jatkuvuussuunnitelman dokumentaatioita toiminnasta vastavien henkilöiden kanssa paljastuu mahdollisia puutteita. Kriittisimpiä tietojärjestelmä- ja tuotantoratkaisuja tulee testata myös käytännössä.

Testauksen tulokset toimivat perustana jatkuvuussuunnittelun arvioinnille ja ylläpidolle. Tämä tulee tehdä säännöllisesti esim. koko riskienhallinnan tilan arvioinnin yhteydessä. Tällöin tulee ottaa huomioon myös muutokset toimintaympäristössä ja liiketoimintastrategiassa. Jatkuvuussuunnittelun tilaa tulisi arvioida myös sen suunnittelijoista riippumatta esim. sisäisen tarkastuksen tai ulkopuolisen arvioijan toimesta. Arvioinnin perusteella on jatkuvuussuunnittelusta säännöllisesti raportoitava yritysjohdolle.

Jatkuvuussuunnittelun perusteista on tarpeen järjestää koulutusta kaikille sen suunnitteluun tai toteutukseen osallistuville. Yritysjohdon osalta pääpaino koulutuksessa tulisi olla riskienhallinnallisen merkityksen esiintuominen. Eriyistilanneorganisaatioon kuuluvilla ja toipumissuunnitelmista vastaavilla koulutuksen tulee olla yksityiskohtaisemmin tehtäviin paneutuvaa.