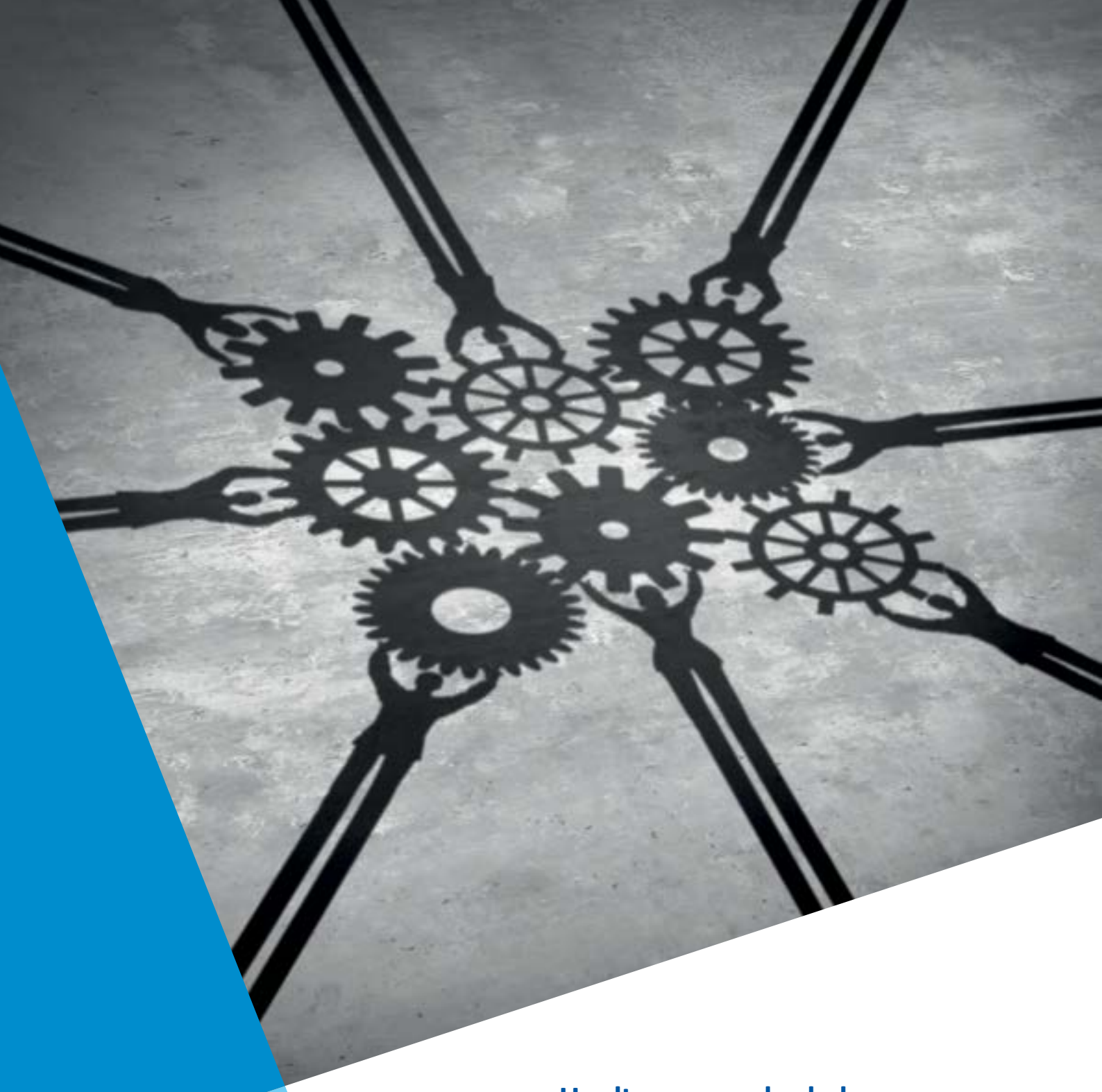


Huoltovarmuuskeskuksen
uudistettu strategia 2021–2023

FIKSUA HUOLTO-VARMUUTTA YHDESSÄ. VARMUUDEN VUOKSI

HUOLTOVARMUUSKESKUS

FIKSUA HUOLTO-VARMUUTTA YHDESSÄ. VARMUUDEN VUOKSI

Muistiossa esitellään Huoltovarmuuskeskuksen (HVK) uudistettu strategia HVK:n hallituksen joulukuussa 2020 hyväksymän strategiarungon mukaisesti. Muistion lisäksi laaditaan tiivistys strategian keskeisestä sisällöstä.

HUOLTOVARMUUSKESKUS

www.huoltovarmuus.fi

Huoltovarmuudella tarkoitetaan kykyä sellaisten yhteiskunnan taloudellisten perustoimintojen ylläpitämiseen, jotka ovat välttämättömiä väestön elinmahdollisuuksien, yhteiskunnan toimivuuden ja turvallisuuden sekä maanpuolustuksen materiaalisten edellytysten turvaamiseksi vakavissa häiriöissä ja poikkeusoloissa.

Huoltovarmuuskeskus (HVK) on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan laitos, jonka tehtävänä on maan huoltovarmuuden ylläpitämiseen liittyvä suunnittelu ja operatiivinen toiminta.

Huoltovarmuuskeskuksen yhteydessä toimii Huoltovarmuusneuvosto sekä pysyvinä yhteistyöeliminä komitean tapaan toimivia sektoreita ja pooleja. Nämä yhdessä muodostavat Huoltovarmuusorganisaation.

Julkaisija: Huoltovarmuuskeskus
Kuvat: Shutterstock
Taitto: Up-to-Point Oy
Julkaisuvuosi: 2021

Sisältö

1 Johdanto 5

2 Huoltovarmuuskeskuksen toimintaympäristö 9

3 Huoltovarmuuskeskuksen rooli ja tehtävät 13

4 Huoltovarmuuskeskuksen strategiset tavoitteet ja keinot 17

5 Huoltovarmuuskeskuksen kriittiset kyvykkyydet 20

6 Huoltovarmuuskeskuksen kehittämiskokonaisuudet ja tiekartta 25

HUOLTOVARMUUSKESKUKSEN MISSIO

**HVK huolehtii yhdessä yrityselämän,
kolmannen sektorin ja viranomaistahojen kanssa siitä,
että myös kriisitilanteissa yhteiskunta toimii
ja elämä jatkuu mahdollisimman häiriöttä.**



1 JOHDANTO

STRATEGIAPROSESSIN TAUSTA, TAVOITTEET JA LÄHTÖASETELMA

Huoltovarmuuskeskuksen (HVK) strategian uusimisen taustalla on Covid-19 -pandemia ja sen moninaiset seurannaisvaikutukset – eli koronakriisi – jotka asettivat Suomen huoltovarmuusjärjestelmän todelliseen käytännön testiin. Koronakriisin lisäksi myös muut perustavanlaatuiset ja nopeasykliset muutokset huoltovarmuuden toimintaympäristössä haastavat huoltovarmuustoimintaa. Näiden takia todettiin tarpeelliseksi arvioida uudelleen HVK:n rooli, tehtävät ja tavoitteet.

Strategiatyössä on tuotettu HVK:lle täsmennetty strategia seuraavalle kolmelle vuodelle ja kirkastettu HVK:n toiminnan tavoitteita. Työssä on vastattu HVK:n toiminnan suuntaamisen kannalta tärkeisiin kysymyksiin:

- mitkä ovat HVK:n strategiset tavoitteet ja toiminta-alueet?
- miten HVK menestyy valituilla toiminta-alueilla?
- miten toiminta tulisi järjestää?
- mitä strategisia hankkeita tarvitaan määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi?

Strategiaprosessi toteutettiin henkilöstöä ja sidosryhmiä osallistavasti. Työn alkuvaihe keskittyi lähtötilanteen määrittämiseen ja olemassa olevien strategiavaihtoehtojen tunnistamiseen. Tämä toteutettiin kattavalla tausta-aineiston analysoinnilla sekä haastattelemalla HVK:n hallituksen ja Huoltovarmuusneuvoston jäseniä, työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) edustajia sekä HVK:n henkilöstön ja pooliorganisaation edustajia. Samaan aikaan toteutettiin koko HVK:n henkilöstöä ja pooliorganisaatiota kattavat verkkokyselyt, joissa käsiteltiin samoja teemoja kuin haastatteluissa.

Strategiavaihtoehtojen määrittelyn ja tunnistamisen jälkeen keskityttiin kirkastamaan, mikä on HVK:n todellinen rooli, mitä tehtäviä sille kuuluu ja mitkä ovat sen strategiset tavoitteet. Strategiaprosessissa työstettiin keinoja tavoitteiden toteuttamiseksi ja analysoitiin, mitä kriittisiä kyvykkyyksiä HVK:lla pitää olla, jotta se voi täyttää tehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Lopuksi prosessin avulla tunnistetut kehittämistarpeet ryhmiteltiin käytännössä toimeenpantaviksi kokonaisuuksiksi. Työn lopputulos on HVK:n uusi uudistettu strategia. HVK:n hallituksen käsittelyn ja strategian hyväksymisen jälkeen työ jatkuu strategian tunnistamien kehityskokonaisuuksien jalkauttamisella.



HUOLTOVARMUUSKESKUKSEN OHJAUKSEN HIERARKIA

Huoltovarmuuskeskuksen tehtävät määritetään Laissa huoltovarmuuden turvaamisesta (18.12.1992/1390) sekä valtioneuvoston asetuksessa Huoltovarmuuskeskuksesta (25.6.2008/455). Lain mukaan huoltovarmuuden kehittäminen ja yhteensovittaminen kuuluvat TEM:ille, joka myös valvoo ja ohjaa HVK:ta.

Valtioneuvosto ohjaa huoltovarmuustoimintaa n. viiden vuoden välein annettavalla päätöksellä huoltovarmuuden tavoitteista. Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista päivitetään vuoden 2021 aikana.

Huoltovarmuuskeskuksen strategiassa täsmennetään tavoitteita ja toimintakokonaisuuksia valtioneuvoston tavoitepäätöksen antamien tavoitteiden toteuttamiseksi. Strategian perusteella määritetään Huoltovarmuuskeskuksen vuosittaisia toiminnan painopisteitä TEM:n kanssa tehtävän tulosohjauksen yhteydessä.

Valtioneuvoston asetuksessa huoltovarmuuden tavoitteista määritetään joiltain osin HVK:lle myös operatiivisia tehtäviä, joita on tärkeä huomioida alemman tason toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa. Asetuksen määräämät tehtävät ovat nykyisellään osittain hyvin erityisiä, mikä voi aiheuttaa haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä.

HVK:n strategiatyön ohella huoltovarmuustoimintaa ja sen kehittämistä koronakriisin valossa on käsitelty erilaisissa analyyseissä ja selvityksissä. Niitä ovat muun muassa Huoltovarmuusneuvoston julkaisema analyysi koronakriisin vaikutuksista huoltovarmuuteen (19.11.2020), HVK:n hallituksen syyskuussa 2020 hyväksymä kehittämisohjelma, TEM:n tilaama ulkopuolinen arvio HVK:n toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta (valmistumassa arviolta huhtikuussa 2021), sekä Valtiohallinnon tarkastusviraston selvitys HVK:n toiminnan tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta (valmistumassa arviolta kesäkuussa 2021). Näiden töiden tulokset hyödynnetään soveltuvin osin HVK:n toiminnan kehittämisessä sekä strategiatyössä. Strategiatyössä on huomioitu myös Yhteiskunnan turvallisuusstrategia vuodelta 2017 ja muita yhteiskunnan turvallisuutta ohjaavia asiakirjoja.

HVK:n VAHVUUDET JA HEIKKOUDET

Strategiatyön yhteydessä toteutettujen haastattelujen ja verkkokyselyjen yhteydessä kerättiin näkemyksiä HVK:n vahvuuksista ja heikkouksista normaalioloissa ja kriisi- tai häiriötilanteessa.

Pooliorganisaation vastauksissa nousi esille HVK:n heikkous toiminnan tasalaatuisuudessa ja yleisesti puutteet huoltovarmuustoiminnan läpinäkyvyydessä. HVK:n tuki pooliorganisaatiolle nähtiin riittämättömänä ja huoltovarmuustoiminnan hyödyllisyys liike-elämälle jonkin verran epäselvänä. Lisäksi kansainvälisten yritysten yhteyksiä olisi voinut hyödyntää paremmin.



HUOLTOVARMUUSKESKUKSEN TEHTÄVIEN HIERARKIA

STRATEGIA SITOO VALTIONEUVOSTON TAVOITEPÄÄTÖKSEN JA HUOLTOVARMUUSKESKUKSEN TOIMINNAN PAINOPISTEET YHTEEN

Laki huoltovarmuuden turvaamisesta:

6 § (1111.4.2008/225)

1. Huoltovarmuuskeskuksen tehtävänä on:
2. kehittää julkishallinnon ja elinkeinoelämän yhteistoimintaa huoltovarmuusasioissa
3. varmistaa huoltovarmuuden kannalta elintärkeiden teknisten järjestelmien toimivuus
4. turvata välttämätön tavara- ja palvelutuotanto sekä sotilaallista maanpuolustusta tukeva tuotanto
5. hoitaa velvoite- ja turvavarastointia
6. ylläpitää valtion varmuusvarastoissa materiaaleja, jotka ovat välttämättömiä 1 §:ssä tarkoitettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja Suomea sitovien kansainvälisten sopimusvelvoitteiden täyttämiseksi.

Muista huoltovarmuuden turvaamiseksi tarpeellisista Huoltovarmuuskeskuksen tehtävistä voidaan antaa säännökset valtioneuvoston asetuksella.

Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista

- Viiden vuoden välien annettava poliittinen ohjausasiakirja, viimeisin vuodelta 2018
- Päivitetään 2021–22
- mm. ohjelmat määritetty osaksi HVK:n toimintaa

HVK:N STRATEGIA

Strategiakausi rytmitetään tavoitepäätöksen mukaiseksi.

HVK:n toiminnan painopisteet

- Osa ohjaavan viranomaisen kanssa käytävää tulostavoiteneuvottelua
- HVK:n itse kirjoittama
- Sisältää strategian pohjalta johdettuja, operatiivisia tehtäviä/tavoitteita

Strategiatyön kannalta tärkeät rinnakkaiset prosessit

- Huoltovarmuusneuvoston analyysi koronakriisin vaikutuksista huoltovarmuuteen (julkaistu 19.11.)
- HVK:n hallituksen hyväksymä kehittämisohjelma
- TEM:n toimeenpanema ulkopuolinen arvio HVK:n toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta
- VTV:n selvitys HVK:n toiminnan tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta

Valtioneuvoston asetus Huoltovarmuuskeskuksesta

1 § Huoltovarmuuskeskuksen tehtävät:

Huoltovarmuuskeskuksen tehtävänä on sen lisäksi, mitä huoltovarmuuden turvaamiseksi annetussa laissa (1390/1992) säädetään, toimialallaan:

1. edistää sekä seurata ja sovittaa yhteen viranomaisten valmiutta ohjata maan talouselämää lain 1 §:n mukaisissa poikkeuksellisissa oloissa
2. edistää toimiala- ja toimipaikkakohtaista valmiussuunnittelua ja varautumista normaaliolojen vakaviin häiriöihin ja toimintaan poikkeusoloissa
3. koota tietoa sekä teettää ja julkaista tutkimuksia ja selvityksiä huoltovarmuusasioissa
4. huolehtia tiedottamisesta ja koulutuksen järjestämisestä huoltovarmuusalalla
5. seurata huoltovarmuuden alan kansainvälistä kehittystä ja pitää yhteyttä kotimaisiin ja ulkomaisiin viranomaisiin ja laitoksiin
6. hoitaa valtion varmuusvarastointiin liittyvä suunnittelu, rakentaminen, kauppatoimet ja hallinto sekä huolehtia varastojen hoidosta ja valvonnasta
7. edistää turvavarastointia ja tehdä valtion puolesta turvavarastolain (970/1982) mukaiset sopimukset
8. hoitaa polttoturpeen turvavarastolaissa (321/2007) säädetyt hallintotehtävät ja valvoa osaltaan lain noudattamista
9. hoitaa tuontipolttoaineiden velvoitevarastointilain (1070/1994) mukaiset hallintotehtävät ja valvoa osaltaan lain noudattamista
10. hoitaa lääkkeiden velvoitevarastointilain (402/1984) 7 a ja 8 §:ssä säädetty korvausten maksaminen ja korvauksen edellytysten valvonta
11. toteuttaa kahden- ja monenkeskeisten kansainvälisten sopimusten edellyttämät tehtävät laitoksen toimialalla
12. toteuttaa Euroopan unionin lainsäädännön edellyttämät hallintotehtävät laitoksen toimialalla
13. hoitaa muut laitokselle säädetyt tehtävät.

1. Huoltovarmuuskeskuksen ohjauksen hierarkia

Aikaisemmissa skenaariotutkimuksissa ja varautumissuunnitelmissa ei ole kaikilta osin onnistuttu huomioimaan keskeisiä vaikutussuhteita, eikä toimintamalleissa osattu huomioida kaikkia yllättäviä tilanteita. Koronakriisin yhteisen tilannetietoisuuden välittymisessä pooliorganisaatiolle sekä tilannetietojen analysoinnissa nähtiin myös joitakin puutteita. Haastatteluissa nousi myös esiin HVK:n päätöksentekomekanismin puutteet kriisitilanteessa, organisaation jäykkyys, epäselvät kriisiajan tehtävät ja puutteellinen yhteydenpito ministeriöihin, jotka vähensivät toimintakykyä ja hidastivat tehtävien ja osaamisen uudelleenkohdentamista sekä uusien kyvykkyyksien löytämistä tilanteen vaatimalla tavalla. Myös harjoitustoiminnan puuttuminen vaikutti kielteisesti kriisitilanteen toimimiseen. Yleisesti voidaan sanoa, että HVK ei kyennyt kriisitilanteessa reagoimaan riittävän nopeasti sille annettuihin uusiin erityistehtäviin ja -vaatimuksiin.

Merikuljetusten turvaamisen osalta toiminnan arvioitiin kuitenkin olleen nopeaa ja hyvin räätälöityä käsillä olleessa tilanteessa ja ratkaisu koettiin menestykseksi HVK:lle. Myös HVK:n suunnittelu- ja analyysikyky valjastettiin hyvään käyttöön koronakriisin tilannekuva- ja -analyysitoiminnon muodostamisessa, ja eräitä toimialoja lukuun ottamatta yhteinen tilanneanalyysi koettiin hyödyllisenä. HVK:n verkostoituneisuus ja toimialarajat ylittävä yhteistyökyky, yleisesti toimiva varmuusvarastointijärjestelmä ja huoltovarmuusrahaston resurssien nopea käytettävyys koettiin myös tärkeinä vahvuuksina. HVK:n kyky yhteistyöhön yksityisen ja julkisen sektorin välillä huoltovarmuuden kannalta tärkeillä alueilla nähtiin itse asiassa varsin ainutlaatuisena, mutta samalla välttämättömänä ominaisuutena, ottaen huomioon yhteiskunnan huoltovarmuuden riippuvuuden elinkeinoelämän kyvystä vastata eri kriisi- ja häiriötilanteisiin.

	Normaaliolot / varautuminen	Kriisi- ja häiriötilanteet / valmius
Vahvuudet	• Hyvin toimiva **yhteistyö yksityisen ja julkisen sektorin välillä** ennalta määritellyillä varautumisen alueilla • Pooliorganisaatiot on laaja ja kiinteä joukko. Huoltovarmuus on **hyvin lähellä yhteiskuntaa ja elinkeinoelämää** • Organisaatio on erittäin asiantunteva ja pystynyt rakentamaan kyvykkyyksiään siten, että **toiminta on luotettavaa keskeiseksi määritellyissä toiminnoissa** • **Hyvä maine** sidosryhmien keskuudessa auttaa toimijoiden yhteen saattamisessa sekä julkisen sektorin luottamuksen vahvistamisessa yksityistä sektoria kohtaan • Toimiva **varmuusvarastointijärjestelmä** • Vahva **in-house analyysikyky** mahdollistaa tilannetietoisuuden ja toimii pohjana poikkeusolojen tilannekuvatoiminnolle • **Verkostoituneisuus** ja kyky **toimialarajat ylittävään** yhteistyöhön	• **Siirtyminen poikkeusoloihin nopeaa, nopeus ja kyvykkyys tuoda ratkaisuja** (meriliikenteen puolella menestys) • **Resurssien nopea käytettävyys selkeillä päätöksentekomekanismeilla** (ennalta määritellyillä varautumisen alueilla, vaihtelee pooleittain) • **Laaja tukiverkosto**, elinkeinoelämän toimijoiden laaja mukanaolo • **Huoltovarmuusrahasto** on ollut toistaiseksi **riittävän kattava** ja tukee hyvin poikkeusoloissa • **Kyky toimia itsenäisesti** ja joustavasti
Heikkoudet / kehityskohteet	• Organisaatio jokseenkin jäykkä ja virastomainen • **Sektoreiden ja poolien toiminta ei ole tasalaatuista** (esim. varautumissuunnitelmat, toimeenpanon harjoittelu), toiminta **henkilöriippuvaista** • Toiminta ei parhaalla mahdollisella tavalla tue pooleja läpi leikkaavaa varautumista poikkeusoloihin (esim. kyberturva) • **Toiminta ei ole riittävän läpinäkyvää** poolien ulkopuolisille toimijoille • Huoltovarmuustoiminnan hyödyt elinkeinoelämälle epäselvät, **toiminnan houkuttavuutta tulisi vahvistaa** • Skenaarioissa ja varautumissuunnittelussa **ei ole kaikilta osin onnistuttu huomioimaan keskeisiä vaikutussuhteita**, varautuminen ei ole kaikilta osin ollut riittävällä tasolla • **Tilannetietoisuuden välittäminen** pooleille ja yhteinen analysointi puutteellista • **Sopimuksellisuuden kehittäminen** vapaaehtoisuuteen perustuvan varautumisen tueksi • HVK:n ja HVO:n oman toiminnan **harjoittelu** • **Sisäinen tukitoimintorakenne** tukemaan laajentuvaa organisaatiota ja tehtäväkenttää • Tavoitteenasetantaa ja **johtamisjärjestelmää** tulisi kehittää	• **Selkeän päätöksentekomekanismin (ml. vastuut) puute ohjauksen tasolla** osa-alueilla, joihin ei ole osattu ottaa riittävästi tai lainkaan kantaa varautumissuunnitelmissa • Viestintä ja **yhteistyö ministeriöiden suuntaan puutteellista** kriisitilanteessa uudenlaisen tilanteen vaatimien kyvykkyyksien löytämiseksi • Poikkeusolojen toimintamalleissa ja prosesseissa **ei ole kyetty huomioimaan uusia ja yllättäviä tilanteita** • Kriisijohtamisen toimintamalli ja konsepti on kehitettävä • Saaduista tilannekuva-analyyseista palautteen antaminen pooleille puutteellista • Suomalaisten KV-yritysten parempi hyödyntäminen

2. ***HVK:n vahvuudet ja heikkoudet*** Perustuen haastatteluihin (n=32) ja henkilöstölle suunnattuun kyselyyn (n =37)

HUOLTOVARMUUSKESKUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSVOIMAT JA NIIDEN VAIKUTUKSET HUOLTOVARMUUSKESKUKSEEN

Strategiatyön haastattelu- ja kyselyvaiheessa kartoitettiin myös niitä keskeisiä muutosvoimia, joista johtuen huoltovarmuustoiminta on ollut murrostilassa jo ennen koronakriisiä. Muutosvoimiin luetaan poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, lainsäädännölliset ja ympäristölliset tekijät, joilla on merkitystä huoltovarmuuteen ja sen toteuttamiseen.

Poliittiset muutosvoimat

Varautumisen ”virkamiehistyminen” kuvastaa merkittäviä muutostarpeita kohti suunnitelmallisempaa ja näkyvämpää, prosessipohjaista varautumistoimintaa, jota leimaa vahva tulosohjaus ja rajoitettu autonominen liikkumavara. Siihen kohdistuu myös enemmän kiinnostusta yhteiskunnan eri aloilta ja näkökulmista. Muutos liittyy myös yhteiskunnassa kasvaneeseen vaatimukseen avoimuudesta ja vastuullisuudesta, ja korostaa tarvetta elinkeinoelämän toimialojen ja dynamiikan tuntemukselle, jotta luottamukseen perustuvia suhteita elinkeinoelämään voidaan edelleen ylläpitää ja kehittää.

Kansainvälisessä politiikassa tilanne on muuttunut vähemmän ennustettavaksi, ja vastakkainasettelu on vahvistunut. Suurvaltojen toimintaa määrää itsekeskeisyys ja keskinäinen, voimistuva kilpailu ja konfliktin mahdollisuus. Tämä kehitys johtaa voimapolitiikan vahvistumiseen, pienten valtioiden vaikuttamismahdollisuuksien kaventumiseen ja tasapainoiluun omavaraisuuden sekä kansainvälisen yhteistyön välillä. Koronakriisin ensi vaiheen vaikutukset EU:n sisämarkkinoiden toimivuuteen on ollut tärkeä muistutus tästä. Huoltovarmuuden osalta kehitys korostaa tarvetta toimitusketjujen varmistamiselle ja vaihtoehtoisten toimitusverkostojen rakentamiselle. Hybridivaikuttamisen, disinformaation ja demokraattisten instituutioiden kyseenalaistamisen aikana on tärkeää tunnistaa yhteiskunnan haavoittuvuudet ja olla tietoinen kriittisiä palveluita tuottavien toimijoiden hallinta- ja omistusjärjestelyistä. Tämä edellyttää vahvaa horisontaalista varautumisyhteistyötä sekä julkisen sektorin sisällä että elinkeinoelämän kanssa, keskittyen erityisesti yhteiskunnan jatkuvuudenhallintaan.

Taloudelliset muutosvoimat

Heikentyvä kansantalous aiheuttaa tarpeen vahvistaa varautumiseen kohdistuvaa rahoituspohjaa. HVK:lle tilanne merkitsee entistä suurempaa tarvetta priorisoida rahoitettavia kohteita. Taloudellisen toiminnan jatkuva tehostamistarve ja tuottavuuden korostaminen vaikuttavat huoltovarmuuteen heikentävästi. Tämän takia on tarpeen tunnistaa tilanteita, joissa on poikettava tehokkuusajattelusta, esim. toimitusketjujen monimutkaisuuteen puuttumalla tai kotimaisen tuotantokapasiteetin vahvistamisella. Globaalien arvoketjujen häiriöherkkyyden vuoksi yritykset joutuvat selvittämään perusteelliseesti prosessiensa haavoittuvuuden ja vahvistamaan häiriösietokykynsä. Myös EU:n osalta keskustelu strategisesta autonomiasta ja tarvittavista ”palomuureista” kohdistuu entistä enemmän juuri arvoketjujen haavoittuvuuteen.

Yrityskentän kansainvälistyminen luo tarpeen perustella vaatimukset yritysten osallistumiselle huoltovarmuustoimintaan uudella tavalla. Ei voi olettaa, että suuret kansainväliset suomalaisyritykset ovat valmiit osallistumaan huoltovarmuustyöhön puhtaasti isänmaallisin perustein tai yhteiskuntavastuun näkökulmasta, vaan osallistuminen on perustuttava yhteisiin hyötyihin.

Sosiaaliset muutosvoimat

Pidemmällä aikavälillä kansalaisten odotukset varautumiselle ovat kasvaneet samalla kun henkilökohtainen häiriönsietokyky, niin sanottu ”kansalaisresilienssi”, on laskenut. Odotukset suoraan kansalaisiin kohdentuvalle varautumistoiminnalle on kasvanut. Koronakriisin yhteydessä kansalaisresilienssi on kuitenkin voimistunut, mikä on lisännyt tarvetta kansalaisohjeistukselle sekä sosiaalisen median ja muiden järjestelmien kautta tehtävälle yhteistyölle. Disinformaatio korostuu myös sosiaalisena muutosvoimana muun muassa viranomaisohjeiden kyseenalaistamisena ja vaihtoehtoisina totuuksina. Suomen sisäinen väestönrakennemuutos ja erityisesti voimakas kaupungistuminen vaikuttaa lisäksi alueelliseen huoltovarmuustoimintaan.

Teknologiset muutosvoimat

Digitaalisuuden korostuminen kaikissa arvoketjuissa ja yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen riippuvuus älykkäistä järjestelmistä ovat aiheuttaneet murroksen myös huoltovarmuustoiminnassa. Älykkäiden järjestelmien turvaaminen ja varajärjestelmien olemassaolon varmistaminen on merkittävä haaste, johon vaikuttavat vahvasti myös edellä mainittu tehokkuusajattelu sekä jatkuvasti kiihtyvä teknologinen muutos. Yritysten kyberturvallisuuden edistäminen ja dynaamisen, ennakoivan tilannekuva- ja -analyysitoiminnon tärkeys korostuvat. Koronakriisin aikana nopeasti yleistynyt etätyöskentely on aiheuttanut yllättäviä tietoteknisiä vaatimuksia etenkin etäyhteyksien tietoturvalle.

Lainsäädännölliset muutosvoimat

Poliittisten muutosvoimien lisäksi myös regulaation ja lainsäädännöllisten muutosten tarpeiden koetaan kasvavan. On todennäköistä, että myös EU-lainsäädäntö lisääntyy varautumisen alalla, mutta sen lopullista muotoa ja velvoittavuutta on vaikea ennakoida. Ei-velvoittavaan toimintaan perustuvan varautumisen toimintamahdollisuudet lähtökohtaisesti kapenevat velvoitteiden lisääntyessä. Joustavan ja ketterän toimintakyvyn säilyttäminen on tässä tilanteessa tärkeää.

Ympäristölliset muutosvoimat

Tavoite hiilivapaasta yhteiskunnasta kiihtyy ja fossiilisista polttoaineista tulee luopua Suomessa asteittain. Sähköenergiasta riippuvaiselle yhteiskunnalle se tarkoittaa murrosta energiahuollon varautumisessa. Uusien energiamuotojen valjastaminen huoltovarmuuden käyttöön edellyttää merkittäviä uusia panostuksia.

Keskeisimmät strategiassa huomioitavat muutosvoimat

HVK:n strategian kannalta keskeisimpinä muutosvoimina nähdään seuraavat asiakokonaisuudet:

- uusien uhkien ja yllättävien häiriötilanteiden aiheuttama tarve nopeaan reagointikykyyn
- voimapolitiikan korostuminen kansainvälisessä politiikassa ja tarve tasapainoilla omavaraisuuden ja kansainvälisen yhteistyön välillä
- toimitusketjujen haavoittuvuuksien ja kansainvälisiin arvoketjuihin liittyvien riskien hallinta
- moniulotteinen varautumistarve hybridivaikuttamisen eri muotoihin
- taloudellisen toiminnan tehostamistarve ja tuottavuuden korostuminen, mikä vaikuttaa heikentävästi huoltovarmuuteen
- kasvava tarve eri toimialojen väliselle horisontaaliselle yhteistyölle, sekä julkisen ja yksityisen sektorin välisen dialogin ja yhteistyön vahvistaminen
- energiamurroksen ja lisääntyvien digitaalisten haavoittuvuuksien edellyttämien muutosten huomioon ottaminen huoltovarmuuden keinovalikoimassa
- yrityskentän kansainvälistymisen luoma tarve perustella vaatimukset yritysten osallistumiselle huoltovarmuustoimintaan uudella tavalla
- regulaation ja yritysten hyötyperusteisen osallistumisen väliin jäävän varautumistoiminnan varmistaminen
- HVK:n ja huoltovarmuustoiminnan tulosohjauksen (governance) vahvistuminen



Kategoria	Tunnistettu muutosvoima	Vaikutus huoltovarmuustoimintaan
Poliittinen muutosvoima (P)	• Varautumisen politisoituminen/virkamiehistyminen • Elinkeinoelämän ja julkishallinnon välisen dialogin väheneminen • Kansainvälisen voimapolitiikan vahvistuminen, vastakkainasettelu, blokkiutuminen, tasapainoilu tai valinta omavaraisuuden ja kansainvälisen yhteistyön välillä • Hybridivaikuttamisen vahvistuva rooli, tarve tunnistaa omat haavoittuvuudet	• Uutta, suorempaa ohjausta poliittisilta päätöksentekijöiltä, HVK:n autonomian kaventumien • *Toimijoiden välinen luottamus keskeinen, mutta suhde heikentymässä.* • Tarve toimitusketjujen varmistamiselle poikkeusoloissa. Vaihtoehtoisten toimitusverkostojen rakentaminen. • Moniulotteinen varautumistarve hybridivaikuttamiseen, kasvava tarve horisontaaliselle integraatiolle/yhteistyölle sektorien välillä. Painopisteen siirtäminen kovimmasta kriisinkestävyysytimestä yhteiskunnan jatkuvuudenhallintaan.
Taloudellinen muutosvoima (E)	• Heikentyvä kansantalous aiheuttaa kasvavaa tarvetta lisätä varautumisen rahoitusta (ja toisin päin) • Jatkuva tehostamistarve ja tuottavuuden korostaminen • Globaalien arvoketjujen pirstaloituminen • Yritysmaailman globalisaatio	• Kasvava paine huoltovarmuusrahastolle (taloustilanteen kiristyessä), tarkempi valikointi mitä rahoitetaan • Tarve selkeille strategisille valinnoille osa-alueista, joissa poiketaan tehokkuusajattelusta (esim. toimitusketjujen lyhentäminen ja palauttaminen osittain kotimaahan) • Pitkien kv-arvoketjujen vaikutukset/riskit yritysten prosesseihin. Strategisen autonomian (EU) tarve arvoketjuissa, tarve ”palomuureille” • Uudenlaiset (hyötyperusteiset) vaatimukset yritysten osallistumiselle globalisaation myötä – suuret kansainvälistyneet suomalaiset yritykset ovat vähemmän halukkaita osallistumaan huoltovarmuustyöhön
Sosiaalinen muutosvoima (S)	• Kansalaisten kasvavat odotukset varautumiselle • Pandemioissa kansalaisten oma aktiivisuus itsensä ja toisten suojaamisessa korostuu (kansalaisresilienssi), sekä voimakkaammasta valtio-ohjauksesta tulee hyväksyttävämpää • Informaatiovaikuttaminen (totuuden jälkeinen maailma) • Suomen sisäinen väestörakenteen muutos	• Tarve tuottaa enemmän suoraan kansalaisiin vaikuttavaa varautumista • Tarve kansalaisohjeistuksiin / yhteistyöhön järjestelmien kautta • Julkisen ja yksityisen sektorin kasvava yhteistyötarve, sekä velvoitteiden ja vapaaehtoisuuden yhteensovittaminen • Disinformaation vastainen työ • Kaupungistumisen asettamat vaatimukset ja vaikutukset alueelliseen toimintaan
Teknologinen muutosvoima (T)	• Etätyönteon valtavirtaistuminen • Digitaalisuuden korostuminen kaikissa arvoketjuissa. • Riippuvuus älykkäistä (ja haavoittuvaisista) järjestelmistä ja infrastruktuurista • Muutos itsessään kiihtyy / on pysyvää	• Teknologiset tarpeet etätyön turvaamiseen • Älykkäiden järjestelmien turvaaminen, vaihtoehtoisratkaisujen olemassaolon varmistaminen. • Kyberturvallisuustietouden edistäminen yrityskentälle • Dynaamisten tilannekuvien tarjoamisen tarve yrityskentälle korostuu
Lainsäädännöllinen muutosvoima (L)	• Kasvava tarve lakimuutoksille ja regulaatiolle • Mahdolliset EU-direktiivit varautumiselle	• Vapaaehtoisen varautumisen toimintatila kapenee pakollisen lisääntyessä • Joustavan/ketterän toimintakyvyn säilyttäminen vapaaehtoisuutta ruokkimalla
Ympäristöllinen muutosvoima (E)	• Hiilivapaan yhteiskunnan tavoite kiristyy – asteittainen luopuminen fossiilisista polttoaineista	• Energiahuollon varautumisen pohjan merkittävä muutos, uusien energiamuotojen varautuminen

3. Huoltovarmuuskeskuksen toimintaympäristön muutosvoimat

HVK:N TOIMINTAVERKOSTO JA SEN KESKEISET TOIMIJAT

Kansallinen huoltovarmuustoiminta tapahtuu verkostomaisessa toimintaympäristössä, missä HVK:n rooli voi olla asiayhteydestä riippuen siltoja rakentava, koordinoiva, mahdollistava ja toimeenpaneva. HVK:n verkostomainen toimintakenttä ja sen keskeiset toimijat voidaan luokitella strategisiin ja muihin keskeisiin sidosryhmiin. Toimijat voi jakaa ohjaaviin viranomaisiin, muihin julkisen sektorin yhteistyötahoihin sekä elinkeinoelämän ja kansalaisjärjestöjen toimijoihin.

Ohjaavat viranomaiset

Lainsäädännön mukaan huoltovarmuuden kehittämisestä ja yhteensovittamisesta sekä HVK:n ohjauksesta ja valvonnasta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). Huoltovarmuustoiminnan laajuuden vuoksi toimintaa ohjaa lisäksi moni eri ministeriö vastuualallaan. Valtioneuvoston kanslia (VNK) vastaa valtakunnallisesta tilannekuvatoiminnosta, johon kuuluu myös huoltovarmuustilannetieto. Kansainvälisen varautumisyhteistyön päälinjoista ja koordinoinnista vastaa ulkoministeriö (UM) ja sisällön ohjaamisesta sisäministeriö (SM) ja puolustusministeriö (PLM).

Huoltovarmuusneuvosto (HVN), jonka jäsenistö edustaa kattavasti sekä elinkeinoelämän että keskeisten viranomaisten korkeinta johtoa, on keskeisessä asemassa ohjaavien viranomaisten ja elinkeinoelämän yhteisenä strategisen tason ohjausta ja neuvoa antavana toimijana. HVN ylläpitää ja kehittää yhteyksiä keskeisimpiin yhteistyötahoihin, seuraa huoltovarmuuden tilaa ja tekee esityksiä toimenpiteiksi. HVN myös laatii ehdotuksen valtioneuvostolle HVK:n hallituksen kokoonpanoksi. Turvallisuuskomitean (TK) kokoonpanoon kuuluu eri hallinnonalojen, viranomaisten ja elinkeinoelämän edustajista. TK sovittaa yhteen kokonaisturvallisuuteen liittyvää ennakoivaa varautumista ja avustaa valtioneuvostoa sekä ministeriöitä laajoissa kokonaisturvallisuuteen liittyvissä asioissa.

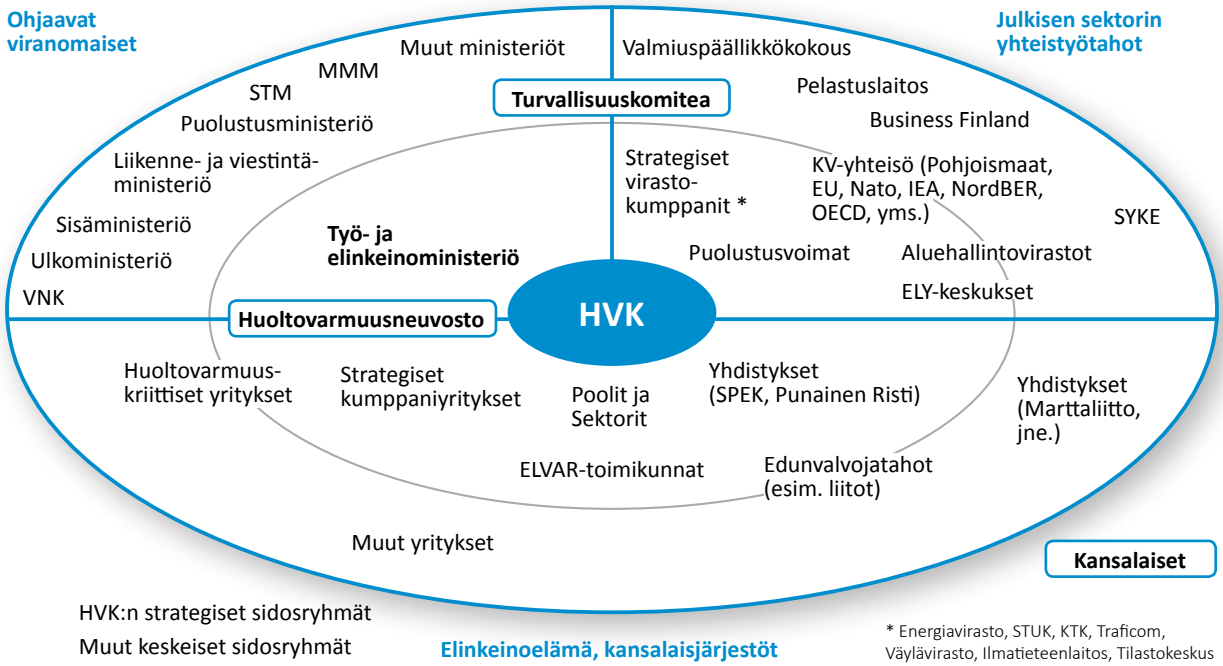
Julkisen sektorin yhteistyötahot

HVK tekee kattavaa yhteistyötä julkisen sektorin eri tahojen kanssa sekä kansainvälisellä, valtakunnallisella että alueellisella ja paikallisella tasolla. Kansallisella tasolla strategisia yhteistyökumppaneita ovat Puolustusvoimat, Aluehallintovirastot ja ELY-keskukset sekä keskeiset virastot (Energiavirasto, Ilmatieteenlaitos, Kyberturvallisuuskeskus, Tilastokeskus, Traficom, Säteilyturvakeskus, Väylävirasto).

Kansainvälisessä varautumisyhteistyössä erityisesti Pohjoismaat, Euroopan unioni, Pohjois-Atlantin puolustusliitto NATO, Kansainvälinen energiajärjestö IEA, Pohjoismainen sähköalan valmiusfoorumi NordBER sekä Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD ovat keskeisiä yhteistyöfoorumeita tai -kumppaneita.

Elinkeinoelämä ja kansalaisjärjestöt

Keskeisimpänä elinkeinoelämän yhteistyöfoorumina ovat huoltovarmuusorganisaation sektorit ja poolit, joita HVK ylläpitää ja rahoittaa. Elinkeinoelämän alueelliset varautumisyhteistyön toimikunnat (ELVAR) ovat HVK:n keskeisimpiä alueellisen tason yhteistyöfoorumeita. Pooliorganisaation kautta tunnistetut strategiset kumppaniyritykset ja huoltovarmuuskriittiset yritykset ovat HVK:n ensisijaisia yksityisen sektorin yhteistyötahoja. Kansalaisjärjestöjen puolella erityisesti Suomen Punainen Risti (SPR), Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö (SPEK) ja Marttaliitto ovat keskeisiä yhteistyötahoja, esim. kansalaisresilienssin ja kotitalouksien varautumisen kehittämisessä.



4. Huoltovarmuuskeskuksen verkostomainen toimintaympäristö ja verkoston keskeiset toimijat

HUOLTOVARMUUSKESKUKSEN ROOLI JA TEHTÄVÄT

Huoltovarmuuskeskukselle lain ja asetuksen määräämät tehtävät ovat tietyiltä osin tilanneriippuvaisia. Alla kuvataan HVK:n rooliin kuuluvat toiminnot ja tehtävät edellä mainittujen muutosvoimien sekä koronakriisin kokemusten valossa. Merkittävä osa rooliin kuuluvista toiminnoista huomioidaan jo HVK:n tehtävissä ja toimintasuunnitelmissa. Rooli kaipaa kuitenkin täsmentämistä, mahdollisesti myös lainsäädännön tasolla. Etenkin HVK:n poikkeusoloihin liittyvät tehtävät ja rooli ovat olleet epäselvät ja tarvitsevat täsmentämistä. Organisaation ja sen kyvykkyyksien kehittämisessä on panostettu toiminnan varmistamiseen normaalioloissa, eikä niinkään poikkeusolojen toimintakyvyn vahvistamiseen.

HUOLTOVARMUUSKESKUKSEN ROOLIN MÄÄRITYS

HVK:n rooli huoltovarmuuden turvaamisessa normaalioloissa ja häiriötilanteissa sekä niiden välisestä siirtymävaiheesta voidaan tarkoituksenmukaisesti määritellä suhteessa ministeriöiden ja muiden viranomaisten, sekä elinkeinoelämän rooleihin vastaavissa olosuhteissa. Rooliin kuuluu tehtäviä, jotka toteutetaan sekä HVK:ssa että yhteistyöverkostossa.

Normaaliolot

Huoltovarmuutta koskevan lainsäädännön valmistelu ja huoltovarmuustoiminnan poliittinen ohjaus kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriölle. Viranomaisten oma jatkuvuudenhallinta, mm. kokonaisturvallisuuden yhteensovittaminen ja hallinnonalakohtaisten valmiussuunnitelmien ja varautumistoimien toteutus kuuluvat sektoriviranomaisille. Elinkeinoelämän toimijoiden rooliin puolestaan kuuluvat velvoitevarastojen ylläpitäminen sekä yritysten oma jatkuvuudenhallinta ja harjoitustoimintaan osallistuminen. HVK tukee molempia.

HVK:n normaaliolojen rooliin kuuluu laaja kirjo tehtäviä, joista osa toteutetaan suoraan HVK:n toimesta ja osa HVK:n mahdollistamana yhteistyöverkostossa. HVK:n toimesta toteutettaviin tehtäviin kuuluu:

- materiaalinen varautuminen, ml. varmuus- ja turvavarastojen hankinta ja ylläpito, sekä velvoitevarastoinnin valvonta
- huoltovarmuusrahaston hallinta
- sopimuksellisten varautumisjärjestelyjen tekeminen yritysten kanssa
- tilannetietoisuuden ylläpito ml. toimintaympäristön analyysi, skenaariointi ja ennakointi
- kriittisten kansainvälisten arvoketjujen tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen
- osallistuminen kansainväliseen varautumisyhteistyöhön
- harjoitukset ja koulutus
- huoltovarmuudesta tiedottaminen ja ohjeistaminen
- uusien huoltovarmuusratkaisujen ja keinojen systemaattinen kehittäminen
- kriittisten teknisten järjestelmien toimivuuden varmistaminen
- huoltovarmuustoiminnan yhteistyöverkostojen ylläpitäminen ja koordinointi
- osallistuminen keskushallintotason poikkihallinnolliseen valmiusyhteistyöhön
- oman toimintakyvyn varmistaminen

Näiden tehtävien lisäksi HVK:n normaaliolojen rooliin kuuluu yhteistyöverkostonsa avulla toteuttaa seuraavia tehtäviä:

- julkishallinnon ja elinkeinoelämän varautumistoimin-nan yhteensovittaminen
- elinkeinoelämän varautumisen ohjaus
- elinkeinoelämän jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen tukeminen

Kriisi- ja häiriötilanteet

Häiriötilanteisiin siirryttäessä HVK:n normaaliolojen tehtävät eivät sinänsä muutu tai poistu, mutta niiden tärkeysjärjestys saattaa muuttua, riippuen häiriötilanteen luonteesta. Koronakriisin alkaessa HVK:lla ei ollut täysin selvää käsitystä omasta, normaaliolojen roolista poikkeavasta häiriötilanteen roolista. Koronakriisin kokemusten perusteella on nähty, että häiriötilanteessa HVK:lla kuitenkin todennäköisesti on normaalioloista poikkeava rooli, joka on pyrittävä tunnistamaan ennakkoon ja johon on kyettävä sopeutumaan.

Häiriötilanteen alussa esiintyvää siirtymävaihetta on tärkeä tarkastella erikseen, koska sen aikana toteutettavat toimenpiteet määrittävät pitkälti toimintakykyä itse häiriötilanteessa.

Siirtymä edellyttää toimintamallin, jossa organisaation valmiutta voidaan ennakoivasti ja joustavasti nostaa ja laskea tilanteen mukaan. Keskeistä on kyky ennakoivasti tunnistaa kehittymässä olevan häiriötilanteen vaikutukset huoltovarmuuteen ja muutokset normaaliolojen tehtäviin, potentiaalisiin erityistehtäviin, varmuusvarastojen käyttöönottoon ja resurssien uudelleenkohdentamiseen.

HVK:n normaaliolojen rooliin kuuluvat tehtävät on arvioitava siten, että kaikki ei-välttämättömät työt voidaan keskeyttää ja priorisoida uudelleen. Vapautuvat resurssit kohdennetaan häiriötilanteen edellyttämiin tarpeisiin. Mahdollisten erityistehtävien lisäksi häiriötilanteen rooliin kuuluvat seuraavat tehtävät:

- varmuus- ja turvavarastojen käyttöönotto ja siihen liittyvän logistiikan järjestäminen
- huoltovarmuusrahaston ja muiden resurssien käyttö häiriötilanteen kriisirahoitukseen
- laaja-alaisen elinkeinoelämää ja kansainvälisiä arvoketjuja kattavan tilannekuvan muodostaminen ja jakaminen yhteistyössä pooliorganisaation ja muiden yhteistyötahojen kanssa
- tiedon- ja viestien välittäminen ja vuoropuhelu elinkeinoelämän ja viranomaisten välillä
- valmius toteuttaa ohjaavien viranomaisten antamat erityistehtävät, HVK:n kyvyt ja kapasiteetti huomioiden

Erityisesti tilannekuvatoiminto ja yhteistyöverkostosta kerättävän tiedon käsitteleminen sekä mahdolliset erityistehtävät edellyttävät HVK:n nykyisten kyvykkyyksien vahvistamista. Häiriötilanteessa varmuusvarastojen käyttöönotosta päättäminen kuuluu ohjaavalle ministeriölle, joskin päätösten valmistelussa saatetaan turvautua HVK:n asiantuntemukseen. Muut viranomaiset vastaavat myös omalta osaltaan huoltovarmuuteen liittyvän tilannetiedon tuottamisesta HVK:lle sekä HVK:n kokoaman tilannekuvan vastaanottamisesta ja sisällyttämisestä kansalliseen kokonaistilannekuvaan. Elinkeinoelämän vastuulla on velvoitevarastojen käyttöönotto viranomaisten antamien päätösten mukaisesti sekä ajantasaisen tiedon toimittaminen HVK:n tilannekuvatoiminnon käyttöön.



HVK:N ROOLIN MÄÄRITYS SUHTEESSA MUIHIN TOIMIJOIHIN

Normaaliolot / varautuminen ⟷ **Kriisi- ja häiriötilanteet / valmius**

	Materiaalinen varautuminen ja resursointi	Muu varautuminen		Materiaalinen valmius ja resursointi	Tilannekuva	Erityistehtävät
Ministeriöt ja muut viranomaiset	• Lainsäädäntö ja ohjaus	• Viranomaisten jatkuvuudenhallinta		• Varmuusvarastojen käyttöönottopäätökset	• Julkisen sektorin tiedon jakaminen • Yks. sektorin tiedon vastaanottaminen • Kansallinen kokonaistilannekuvan kokoaminen ja jakaminen	• Viranomaisjohto poikkeustilassa
HVK	• Omien varmuus- ja turvavarastojen hankinta ja hallinta • Velvoite-varastoinnin valvonta • Huoltovarmuus-rahaston hallinnointi	• Julkishallinnon ja elinkeinoelämän varautumisen yhteensovittaminen (sillanrakentaja toimijoiden välillä) • Verkostojen koordinointi • Tilannetietoisuuden ylläpito (ml. toimintaympäristön analyysi, skenaariointi, ennakointi) • Elinkeinoelämän varautumisen ohjaus • Varautumisjärjestelyjen sopimukset yritysten kanssa (tuotantovaraukset) • Harjoitusten ja koulutusten järjestäminen • Tiedottaminen ja ohjeistukset • Kriittisten KV-arvoketjujen tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen • Kansainvälinen/EU:n tiedonvaihto ja sopimuksiin perustuva yhteistyö • Uusien huoltovarmuusratkaisujen ja keinojen systemaattinen kehittäminen (ohjelmien avulla) • Kriittisten tekn. järjestelmien toimivuuden varmistaminen • Oman toimintakyvyn varmistaminen	**HVK:n proaktiivinen siirtymä kohti häiriötilaa** • Potentiaaliseen häiriötilanteeseen liittyvien huolto-varmuuden erityistehtävien tunnistaminen • Ennakoiva/joustava valmiuden kohotta-minen ja varautu-minen mahdollisiin erityistehtäviin • Resurssien käytön priorisointi • Välttämättömien normaaliolojen tehtävien määrittäminen per uhkakuva	**Kaikki *välttämättömät* normaaliolojen tehtävät +** • Varastojen käyttöönotto • Varastojen käyttöönottoon liittyvän logistiikan järjestäminen • Huoltovarmuus-rahaston ja muiden resurssien käyttämi-nen kriisirahoitukseen	**Kaikki *välttämättömät* normaaliolojen tehtävät +** • Laaja-alaisen elinkeinoelämän tilannekuvan muodostaminen ja jakaminen * • Yrityksiltä saadun tiedon suodattaminen (sisällön ja laadun tarkastus) ja analysointi * • Kysymysten ja vastausten välittäminen molempiin suuntiin	• TEM:n antamat huoltovarmuuteen liittyvät erityis-tehtävät
Elinkeino-elämä	• Velvoitevarastot	• Yritysten jatkuvuudenhallinta (ml. jatkuvuussuunnitelmat) • Harjoituksiin osallistuminen		• Velvoitevarastojen käyttöönotto	• Tiedon toimittaminen pooliorganisaation kautta HVK:lle	

5. ***Huoltovarmuuskeskuksen roolin määritys suhteessa muihin toimijoihin***

* Roolin ottamisen edellytyksenä kyvykkyyden rakentaminen

HVK:N ROOLIN JA TEHTÄVIEN MÄÄRITYS (PL. VARMUUSVARASTOINTI JA -RAHASTON HOITAMINEN)

Normaaliolot / varautuminen ⟷ **Kriisi- ja häiriötilanteet / valmius**

Mahdollistava / koordinoiva rooli ***Mitä pyydämme verkostoa tekemään?***	• Varautumisen ohjaus, parhaiden käytänteiden jakaminen, elinkeinoelämän jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen tukeminen (verkostoveturin rooli). Julkishallinnon ja elinkeinoelämän yhteensovittaminen • **Poissulkeminen:** julkisen hallinnon varautuminen, lainsäädännön velvoittama elinkeinoelämän varautuminen (ts. regulaatio, jota valvovat eräät keskusvirastot kuten FIVA ja TRAFICOM)	• **Ennakoiva/joustava valmiuden kohottaminen ja varautuminen mahdollisiin erityistehtäviin** • **Välttämättömien normalitehtävien määrittäminen per uhkakuva**	**Kaikki *välttämättömät* normaaliolojen tehtävät +** • Laaja-alaisen elinkeinoelämää sekä kansainvälisiä arvoketjuja koskevan tilannekuvan muodostaminen ja jakaminen • Kysymysten ja vastausten välittäminen molempiin suuntiin • **Poissulkeminen:** Muun kuin elinkeinoelämän tilan-nekuva, muu kuin huoltovarmuudelle relevantti tilannetieto
Toteuttava rooli ***Mitä HVK tekee itse?***	• Tilannetietoisuuden ylläpito (ml. toimintaympäristön analyysi, skenaariointi, ennakointi) ja tämän hyödyntäminen varautumisessa (mm. ohjeiden ja harjoitusten avulla), kv-yhteistyö, sopimusjärjestelyt, harjoitukset, koulutus, uusien huoltovarmuusratkaisujen ja keinojen systemaattinen kehittäminen (ohjelmien avulla), oman toimintakyvyn varmistaminen		**Kaikki *välttämättömät* normaaliolojen tehtävät +** • Valmius toteuttaa viranomaisten antamat erityistehtävät HVK:n erityisrooli, asiantuntemus, kyvyt ja resurssit huomioiden (jo valmiiksi HVK:n toimin-takenttään liittyvät) • **Poissulkeminen:** Ei oteta omatoimisesti uusia toteutusvastuita, mm. projekti- ja hankintavastuut

Normaaliolojen tehtävät, jotka ovat lain määräämiä:

- Varmuus-, turva-, ja velvoitevarastoihin liittyvä hallinnointi (ml. sopimukset sekä normaali-, että häiriötilanteita varten)
- Huoltovarmuusrahastoon liittyvä hallinnointi

HVK:N STRATEGISET TAVOITTEET JA KEINOT

Edellä käsitellyn HVK:n roolin ja siihen kuuluvien tehtävien valossa käsitellään seuraavassa HVK:n strategisia tavoitteita sekä keinoja näiden edistämiseksi. Strategiatyössä on tunnistettu kahdeksan strategista tavoitetta ja 19 keinoa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet ja keinot on jäsennelty *Balanced scorecard* -suorituskykymittaristoa hyödyntäen neljään näkökulmaan: *Resurssit, Prosessit, Asiakkaat ja sidosryhmät* sekä *Organisaatio ja arvot*.

	Strategiset tavoitteet
Resurssit	1. HVK varmistaa resurssien käytön vaikuttavuuden ja riittävyyden
Prosessit	2. HVK vahvistaa kykyään tunnistaa ennakoivasti huoltovarmuuteen kohdistuvia uhkia ja niiden kokonaisvaikutuksia sekä mahdollistaa niihin liittyvän varautumisen 3. HVK tuottaa huoltovarmuuden jatkuvan tilannetietoisuuden ja häiriötilanteiden tilannekuvan sidosryhmilleen
Asiakkaat ja sidosryhmät	4. HVK rakentaa ja toimeenpanee huoltovarmuutta tehokkaasti verkostoaan hyödyntäen, mukaan lukien häiriötilanteiden erityistehtävät 5. HVK tuottaa selkeää lisäarvoa yritysten jatkuvuudenhallinnalle 6. HVK tukee muun julkisen sektorin varautumista
Organisaatio ja arvot	7. HVK varmistaa vahvan asiantuntijuuden säilymisen ja kehittämisen 8. HVK varmistaa huoltovarmuuden vastuullisen rakentamisen

7. Huoltovarmuuskeskuksen strategiset tavoitteet

	eskeiset keinot ja kehittämisalueet strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi
Resurssit	1.1. HVK:n rahallisten resurssien ja henkilöresurssien kohdentaminen perustuu selkeään priorisointiin 1.2. HVK hallinnoi huoltovarmuusrahastoa kestävällä tavalla
Prosessit	2.1. HVK vahvistaa kykyään reagoida ja tehdä päätöksiä nopeasti muuttuvassa tilanteessa 2.2. HVK luo kriisijohtamisen ja häiriötilanteiden toimintamallit, sisältäen kriittisten kyvykkyyksien skaalaamisen häiriötilanteissa 2.3. HVK vahvistaa ohjelmatoimintaansa 2.4. HVK vahvistaa materiaalista varautumista ja siihen liittyviä käytänteitä 3.1. HVK vahvistaa ennakointi- ja analyysitoiminnan sekä tilannetietoisuuden yhteyttä varautumisen suunnitteluun ja toteutukseen 3.2. HVK toimittaa huoltovarmuuden tilannetietoisuuden ja tilannekuvan VNK:lle yhteensovitettavaksi kansallisen kokonaistilannekuvan kanssa 3.3. HVK kehittää tilannetiedon ja -kuvan jakamista elinkeinoelämän suuntaan
Asiakkaat ja sidosryhmät	4.1. HVK hyödyntää laaja-alaisemmin yksityisen sektorin osaamista huoltovarmuuden rakentamisessa ja toimeenpanossa 4.2. HVK vahvistaa yhteyksiään elinkeinoelämään ja rooliaan tämän kumppanina 4.3. HVK kehittää ja yhteismitallistaa poolitoimintaa sekä vahvistaa toimialat ylittävää tekemistä 4.4. HVK luo segmentointimallin tukemaan yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa sekä kehittää määrätietoisesti strategisia kumppanuuksia valituilla alueilla 5.1. HVK edistää yrityskentän varautumista tarjoten osaamista ja konkreettisia työvälineitä jatkuvuudenhallintaan 5.2. HVK yhteensovittaa julkishallinnon ja elinkeinoelämän varautumista ja toimii sillanrakentajana näiden välillä 6.1. HVK hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä tehokkaammin 6.2. Huoltovarmuustoiminta ja siihen liittyvä päätöksenteko tehdään läpinäkyvämmäksi sidosryhmille
Organisaatio ja arvot	7.1. HVK kehittää ja ylläpitää systemaattisesti organisaatiolle kriittistä osaamista ja edistää vastuullisia toimintatapoja 8.1. HVK edesauttaa organisaatiokulttuurin ja henkilöstön ammatti-identiteetin kehittymistä

8. Keinot ja kehittämisalueet strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi



Resurssit

Ensimmäinen strateginen tavoite koskee ***resurssien riittävyyden ja käytön vaikuttavuuden varmistamista***. Keinoja tämän tavoitteen toteuttamiseksi ovat 1.1 *huoltovarmuusrahaston kestävä hallinnointi* ja 1.2 *selkeään priorisointiin perustuva rahallisten ja henkilöresurssien kohdentaminen*.

Prosessit

Toisen strategisen tavoitteen mukaan HVK:n tulee ***tunnistaa ennakoivasti huoltovarmuuteen kohdistuvia uhkia ja niiden kokonaisvaikutuksia sekä mahdollistaa niihin liittyvän varautumisen***. Tavoitteen toteuttaminen sisältää useampia keinoja: 2.1 *HVK:n tulee vahvistaa kykyään reagoida ja tehdä päätöksiä nopeasti muuttuvassa tilanteessa*, keino 2.2 *luoda kriisijohtamisen ja häiriötilanteiden toimintamallit, sisältäen kriittisten kyvykkyyksien skaalaamisen häiriötilanteissa*, keino 2.3 *vahvistaa ohjelmatoimintansa* ja keino 2.4 *vahvistaa materiaalista varautumista ja siihen liittyviä käytänteitä*.

Kolmannen strategisen tavoitteen mukaan HVK ***tuottaa huoltovarmuuden jatkuvan tilannetietoisuuden ja häiriötilanteiden tilannekuvan sidosryhmilleen***. Tavoitteen toteuttaminen edellyttää, että 3.1 *HVK vahvistaa sekä ennakointi- ja analyysitoiminnan sekä tilannetietoisuuden yhteyttä varautumisen suunnitteluun ja toteutukseen*, 3.2 *toimittaa huoltovarmuuden tilannetietoisuuden ja tilannekuvan VNK:lle, joka sovittaa sen yhteen kansallisen kokonaistilannekuvan kanssa*, sekä keino 3.3 *kehittää tilannetiedon ja -kuvan jakamista elinkeinoelämälle*.

Asiakkaat ja sidosryhmät

Strategiset tavoitteet 4–6 koskevat HVK:n asiakkaita ja sidosryhmiä. Neljännen tavoitteen mukaan ***HVK rakentaa ja toimeenpanee huoltovarmuutta tehokkaasti verkostoaan hyödyntäen, mukaan lukien kriisi- ja häiriöitilanteiden erityistehtävät*** toteutetaan seuraavilla keinoilla: 4.1 *HVK hyödyntää laaja-alaisemmin yksityisen sektorin osaamista huoltovarmuuden rakentamisessa*, 4.2 *HVK vahvistaa yhteyksiään elinkeinoelämään ja rooliaan tämän kumppanina*, sekä 4.3 *HVK kehittä ja yhteismitallistaa pooliorganisaation toimintaa ja edistää toimirajat ylittävää toimintaa*. Lisäksi HVK:n tulee kehittää huoltovarmuuskriittisyyden määritelmän: 4.4 *HVK luo segmentointimallin tukemaan yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa sekä kehittää määrätietoisesti strategisia kumppanuuksia valituilla alueilla*.

Viidennen strategisen tavoitteen mukaan HVK:n tulee ***tuottaa selkeää lisäarvoa yritysten jatkuvuudenhallinnalle***. Tämän toteuttamiseksi HVK:n tulee: 5.1 *tarjota yrityskentälle osaamista ja konkreettisia työvälineitä jatkuvuudenhallintaan*, sekä 5.2 *sovittaa yhteen julkishallinnon ja elinkeinoelämän varautumista ja toimia sillanrakentajana näiden välillä*.

Kuudennen strategisen tavoitteen mukaan ***HVK tukee muun julkisen sektorin varautumista seuraavasti:*** 6.1 *HVK hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä tehokkaammin*, sekä 6.2 *huoltovarmuustoiminta ja siihen liittyvä päätöksenteko tehdään läpinäkyvämmäksi sidosryhmille*.

Organisaatio ja arvot

HVK:n organisaatiota ja arvoja koskevia strategisia tavoitteita on kaksi. Seitsemäs strateginen tavoite ***HVK:n tulee varmistaa vahvan asiantuntemuksen säilymisen ja kehittämisen*** toteutetaan niin, että 7.1 *HVK edesauttaa organisaatiokulttuurin ja henkilöstön ammatti-identiteetin kehittymistä*.

Kahdeksannen strategisen tavoitteen, ***HVK varmistaa huoltovarmuuden vastuullisen rakentamisen***, toteuttamiseksi 8.1 *HVK kehittää ja ylläpitää systemaattisesti organisaatiolle kriittistä osaamista ja edistää vastuullisia toimintatapoja, mikä osaltaan myös palvelee edellistä strategista tavoitetta seitsemän*.

HVK:n PÄÄTÖSVALLAN ULKOPUOLELLA OLEVAT, KESKEISET KEHITYSALUEET

Strategiatyössä on myös tunnistettu eräitä kehitysalueita, jotka eivät ole HVK:n päätösvallassa, mutta joilla on suora ja merkittävä vaikutus HVK:n toimintaympäristöön ja -kyvykkyyksiin vastata huoltovarmuustoiminnan haasteisiin. Tähän liittyvät kehittämistarpeet kuuluvat ministeriötason valmisteluvastuulle tai sääntelyn piiriin.

Ministeriöiden valmisteluvastuulla olevat kehitysalueet

Huoltovarmuustoiminnan hallintomallia ja HVK:n ohjausmallia tulee kehittää kansallisella tasolla niin, että elinkeinoelämän toimijoihin säilyy luottamuksellinen ja dynaaminen yhteys ja samalla huoltovarmuustoiminnan suunnitelmallisuus ja läpinäkyvyys lisääntyy. Huoltovarmuuden toimintaympäristöön ja -edellytyksiin kohdistuvat muutokset on myös huomioitava toimintaa ohjaavassa sääntelyssä, ml. ajantasaistamalla lainsäädäntöä. Julkishallinnon toimijoiden huoltovarmuuteen liittyvät roolit ja vastuut sekä toimijoiden väliset rajapinnat tulisi selkeyttää nykyisestään. HVK:n kannalta olisi myös tärkeää, että kriisi- ja häiriötilanteessa HVK:lle annettavat mahdolliset erityistehtävät määritellään ja rajataan mahdollisimman tarkasti etukäteen.

Sääntelyn piiriin kuuluvat kehitysalueet

On tärkeää, että huoltovarmuus huomioidaan muun sääntelyn ja julkisen valmistelun ja päätöksenteon yhteydessä, jotta mahdolliset huoltovarmuuteen kohdistuvat vaikutukset voidaan ottaa huomioon jo valmisteluvaiheessa ja ennakoivasti. Tämä on erityisen tärkeää esim. elinkeino- ja kilpailulainsäädännön sekä myös ilmastopolitiikan ja päästötavoitteiden muodostamisessa.

Euroopan unionin puitteissa tapahtuvan lainsäädännön valmistelussa on niin ikään huomioitava huoltovarmuus, erityisesti sisämarkkinoiden ja vapaan liikkuvuuden osalta. EU:ssa tapahtuva yhteisiä huoltovarmuusjärjestelyjä koskeva kehittämistoiminta etenee vauhdilla. Joulukuussa 2020 julkaistu direktiiviehdotus kriittisten toimijoiden kriisinkestävyydestä (CER) luo uusia mahdollisuuksia huoltovarmuuden kehittämiseksi. Direktiivin valmisteluun on osallistuttava huolellisesti, jotta voidaan edistää myönteisiä yhteisiä ratkaisuja ja ehkäistä direktiivin myötä syntyvät mahdolliset kielteiset vaikutukset Suomen olemassa olevaan huoltovarmuusjärjestelmään. Huoltovarmuudelliset kysymykset on tärkeä tuoda esille myös globaaleja arvoketjuja koskevassa sääntelyssä ja kansainvälisen kauppapolitiikan muodostamisessa.

Strategiatyössä on tunnistettu myös vaikuttajia ja kehitystarpeita, joihin HVK:lla ei ole suoraa päätös- tai toimivaltaa, mutta jotka ovat keskeisiä Suomen huoltovarmuuden toimivuudelle tulevaisuudessa

Ministeriöiden valmisteluvastuulla olevat kehitystarpeet

- Huoltovarmuustoiminnan hallintomallin ja HVK:n ohjausmallin kehittäminen
- Julkishallinnon huoltovarmuuteen liittyvien roolien ja rajapintojen selkeyttäminen
- Nykyaikaista huoltovarmuutta palveleva ajantasainen lainsäädäntö
- HVK:n mahdollisten häiriö- ja poikkeusolojen erityistehtävien ennalta määrittely ja rajaaminen

Sääntelyn piiriin kuuluvat kehitystarpeet

- Huoltovarmuusvaikutusten huomioiminen julkisessa päätöksenteossa
- Sisämarkkinoiden toimivuuden edistäminen
- Vapaan liikkuvuuden varmistaminen
- Muut EU-tason huoltovarmuuteen liittyvät prosessit
- Kansainvälisten arvoketjujen toimivuuden mahdollistaminen

9. HVK:n päätösvallan ulkopuolella olevat, keskeiset kehitystarpeet

HVK:N KRIITTISET KYVYKKYYDET

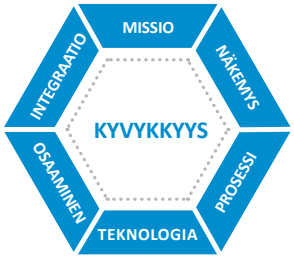
Laissa ja asetuksessa määritettyjen tehtäviensä ja strategiassa tunnistettujen tavoitteidensa saavuttamiseksi HVK:n pitää kehittää toiminnan lisäksi myös kyvykkyyksiään. Kyvykkyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä demonstroitua, jatkuvaa kykyä ja kapasiteettia toimia asetettuja tavoitteita vasten. Kyvykkyys koostuu prosessien, mahdollistavan teknologian ja henkilöstön osaamisen yhdistelmästä, ja vaatii tuekseen selkeät päätöksenteko- ja toteuttamispolut sekä integroidut roolit ja vastuut.

HVK:n KRIITTISTEN KYVYKKYYKSIEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

HVK:n kriittiset kyvykkyydet voi nähdä HVK:n työkalupakkina, joka ensinnäkin mahdollistaa häiriötilanteiden aiheuttamien varautumistarpeiden ja -toimenpiteiden ennalta tunnistamisen ja huoltovarmuuden kriittisten puutteiden ennaltaehkäisemisen. Toiseksi se antaa HVK:lle mahdollisuuden varmistaa oman organisaation toimintakyky edellä mainittujen toimenpiteiden läpiviemiseksi esimerkiksi häiriötilanteessa.

HVK:n kyvykkyydet täytyy asettaa kansallisesta kokonaisriskikuvasta johdettavia huoltovarmuudellisia riskejä vasten, ja on varmistettava, että työkalupakissa on tarvittavat välineet riskien hallitsemiseksi ennalta ehkäisevästi ja seurausten osalta.

Kriittisten kyvykkyyksien tunnistaminen ja kehittäminen on stra-tegisten tavoitteiden täsmentämisen lisäksi yksi HVK:n strategiatyön keskeisimpiä osia. Strategiatyössä tunnistetut kyvykkyydet tulee arvioida tarkemmin strategian jalkautustyön yhteydessä, jolloin voidaan tarkemmin arvioida eri osakyvykkyydet ja näiden kehittämistarpeet. Ohessa on pyritty arvioimaan HVK:n edellä mainittujen strategisten kyvykkyyksien nykytila sekä tavoitetilat normaalioloissa ja häiriötilanteessa.



MIKÄ ON KYVYKKYYS?

- Demonstroitu jatkuva kyky ja kapasiteetti toimia asetettujen tavoitteiden mukaisesti tietyllä osa-alueella
- Kyvykkyyden tarve johdetaan missiosta ja strategisista tavoitteista, ja se vaatii tuekseen näkemyksen (päätöspolut, data ja analytiikka) ja integraation (roolit ja vastuut). Kyvykkyys rakentuu prosessien, mahdollistavan teknologian ja henkilöjen osaamisen yhdistelmästä.

Strategiassa kriittiseksi tunnistetut HVK:n kyvykkyydet

Toimialojen tuntemus
ml. vahva toimialojen tuntemus, kriittisten arvoketjujen määrittely, kriittisten toimintojen ja keskinäisriippuvuuksien tunnistaminen

Riskienhallinta, havainnointi ja tilannekuva
ml. tilannetietoisuus/-kuva, skenaariointi, ennakoiva analytiikka, häiriötyyppien luokittelu, tiedon hallinta- ja viestintäkyky, tiedon kytkeminen varautumissuunnitteluun ja -toimenpiteisiin, jatkuvuudenhallinta

Verkostojohtaminen
ml. vahva vuorovaikutus ja joustavuus, elinkeinoelämän ja julkishallinnon toimintatapojen tuntemus, kyky sovittaa eri toimijoiden tavoitteet yhtenäiseksi tavoiteasetannaksi ja määrittää selkeät rajapinnat, rooli- ja vastuunjaot. Koordinoitu toiminta eri tasoilla (paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen) sekä kyky luoda pooliorganisaatioon tarvittavaa kyvykkyyttä

Johtaminen
ml. nopea reagointi, ketteryys, priorisointi, mittaaminen, resurssien tehokas käyttö ja uudelleenohjaaminen huomioiden johtaminen normaalioloissa sekä kriisi- ja häiriötilanteissa ja organisaation riskienhallinta

Valmiuden kohottaminen
ml. valmiudenkohottamisjärjestelmän rakentaminen ja ylläpito, henkilöstön koulutus

Huoltovarmuuden uudistaminen
Varautumisen palvelu- ja keinovalikoiman uudistaminen vastaamaan toimintaympäristön edellyttämiä varautumistarpeita. Teknologisessa murroksessa olevien toimialojen varautumiskeinojen ja välineiden uusiminen ja kehittäminen

Toimintatapojen ja prosessien kehittämien
ml. ohjelma- ja projektitoiminnan kehittäminen (PMO), yhdenmukaiset ja systemaattiset toimintaperiaatteet ja -käytänteet

Kansainvälinen yhteistyö
ml. kv-vuorovaikutuksen hyödyntäminen, kansainvälisen varautumisyhteistyön tunteminen

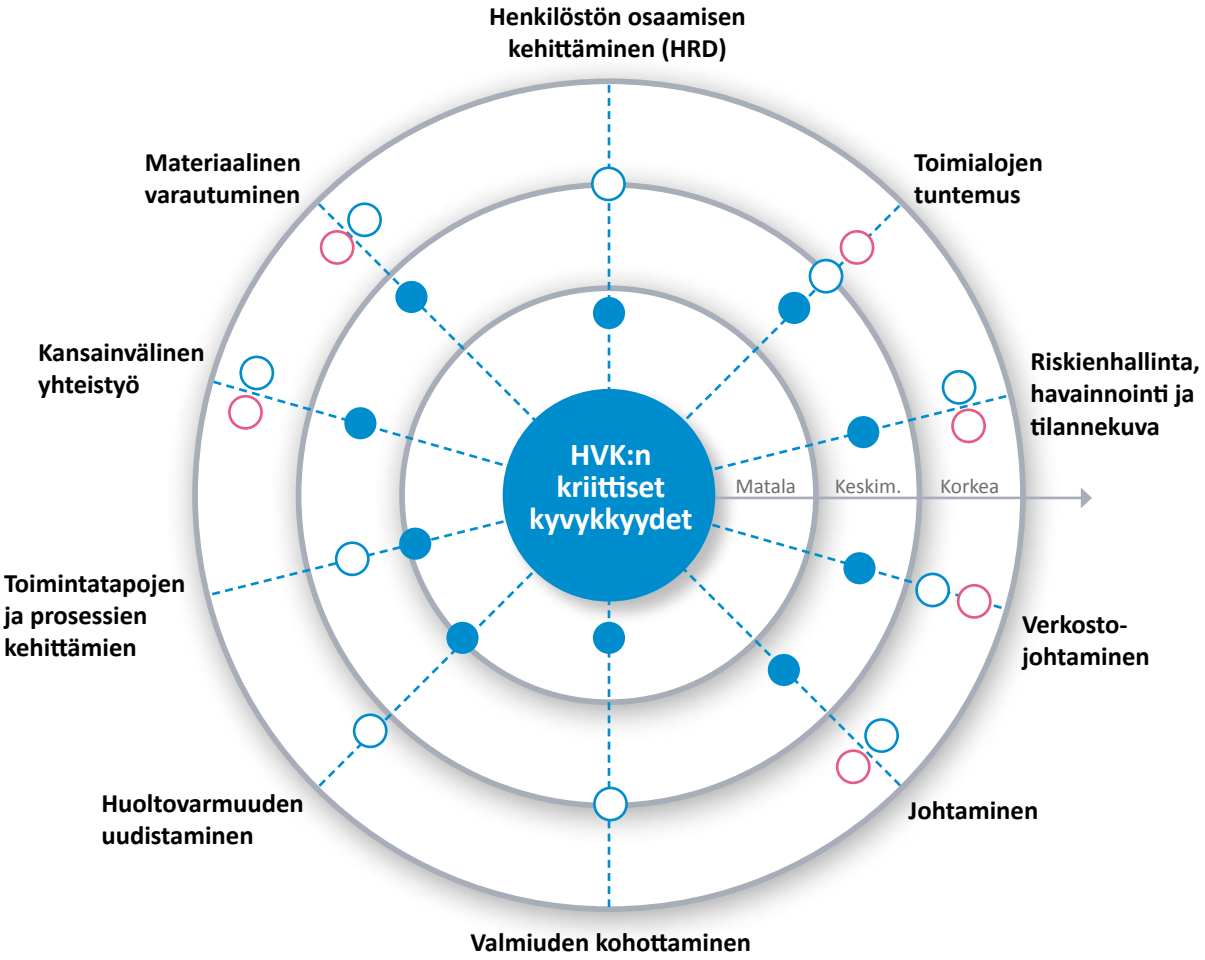
Materiaalinen varautuminen
ml. varastojen ylläpitämiseen liittyvä hankintatoiminta, häiriötilanteen hankintakyvykkyyden rakentamisvalmius

Henkilöstön osaamisen kehittäminen (HRD)
”Huoltovarmuuden ammattilaiseksi” -urapolun rakentaminen ja tarvittavien osaamisten kehittäminen, HR-prosessien systematisointi, työkierrot

10. HVK:n kriittiset kyvykkyydet

Kriittiset kyvykkyydet tunnistettu perustuen haastatteluihin (n=32) ja henkilöstölle suunnattuun kyselyyn (n =37)

HVK:N KRIITTISTEN KYVYKKYYKSIEN ARVIOINTI



* Tavoite häiriötilassa on kuvattu vain niiden kyvykkyyksien osalta, joissa kyvykkyysvaade häiriötilanteessa muuttuu tai kasvaa suhteessa normaalioloihin

Huomioita

- Jalkautustyön yhteydessä jokaisesta kyvykkyysalueesta tehdään tarkempi arviointi, jossa käy ilmi eri osakyvykkyyksien/kykyjen kehittämistarpeet normaali- ja häiriötilassa
- Normaali- ja häiriötilatavoitteissa korostuu eri osakyvykkyydet ➜ vaikka tavoitetasot ovat joidenkin osalta samassa paikassa, osakyvykkyyksien/kykyjen kehittämistarpeet voivat vaihdella merkittävästi
- Kaikkien kyvykkyyksien osalta ei ole tarve määrittää häiriötilanteen tavoitetilaa, jos kyvykkyyden merkitys ei korostu häiriön takia
- Huoltovarmuuden uudistaminen poikkeaa muista sikäli, että on ”askel tuntemattomaan” ja siksi vaikea määrittää täsmällisin osakyvykkyyksin/kyvyin
- Verkostojohtamisessa tärkeä huomioida HVK:n suorat yhteydet elinkeinoelämään ja rooli tämän kumppanina (ei vain pooliorganisaation kautta) sekä elinkeinoelämän ja julkishallinnon välisenä viestinvälittäjänä

11. HVK:n kriittisten kyvykkyyksien arviointi

Toimialojen tuntemus

HVK:lla on oltava hyvä tuntemus kaikista huoltovarmuustoiminnan kannalta tärkeistä toimialoista. HVK:n täytyy olla yhteydessä keskeisiin toimijoihin, hallita toimialan keskeiset kysymykset ja teknologinen perusta, tuntea toimialojen haavoittuvuudet, kriittiset arvoketjut, kriittiset toiminnot ja keskinäisriippuvuudet. Näin HVK kykenee neuvomaan ja ohjeistamaan alan toimijoita jatkuvuudenhallinnan sekä varautumisen keinoista.

HVK:n pitää hyödyntää huoltovarmuus-organisaation sidosryhmiä esimerkiksi häiriötilanteessa, kun syntyy äkillinen tarve syvemmälle toimiala-tuntemukselle valikoiduilla toimialoilla. Tällöin toimiala-tuntemuksen vahvistaminen normaalitilaa korkeammalle tasolle voidaan toteuttaa ottamalla käyttöön pooliorganisaation piirissä olevaa osaamista erilaisilla yhteistyöjärjestelyillä tai hyödyntämällä muuta ulkopuolista osaamista.

Riskienhallinta, havainnointi ja tilannekuva

Vaikka tulevaisuutta ei voi ennustaa, on mahdollista tehdä arvioita tai ns. valistuneita arvauksia vaihtoehtoisista tulevaisuuden poluista ja näiden perusteella tehdä ennakoivia johtopäätöksiä mahdollisista seurannaisvaikutuksista ja riskeistä. Hyvä toimiala-tuntemus ja aktiivisesti ylläpidettävä huoltovarmuustoiminnan tilannetietoisuus on mahdollisten häiriöiden ennakoinnin perusta. Häiriötyyppien luokittelu ja skenaarioihin perustuvan analyysin avulla toteutettavaa ennakointia voidaan syventää. Tilannetietoisuuden ja ennakoinnin avulla tuotettava tieto on koottava ja hallittava järjestelmällisesti ja välitettävä yhteistyötahoille, ml. huoltovarmuusorganisaatiolle, strategisille kumppaneille ja viranomaistahoille oikea-aikaisesti. Tieto hyödynnetään mm. varmuusvarastoinnin, varautumissuunnittelun ja jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi. Tämä on HVK:n erityinen osaamisalue, jota muut toimijat eivät kykene täyttämään.

Riskienhallinnan, havainnoinnin ja tilannekuvan kyvykkyyttä tulee nostaa keskimääräistä korkeammalle tasolle systematisoimalla ja vahvistamalla koronakriisin yhteydessä luotua tilannekuvatoimintoa ja ennakointia, vahvistaa kansainvälisiä arvoketjuja koskevaa seurantaa sekä kehittämällä tilannekuvaa myös elinkeinoelämän tarpeiden mukaan.

Verkostojohtaminen

Huoltovarmuuskeskuksella on keskeinen ja ainutlaatuinenkin rooli valtionhallintoa ja elinkeinoelämää kattavan, moniulotteisen ja -tahoisen huoltovarmuusverkoston johtamisessa. Verkoston johtamisessa on tärkeä huomioida HVK:n suorat yhteydet elinkeinoelämään ja rooli tämän kumppanina sekä elinkeinoelämän ja julkishallinnon välisenä viestinvälittäjänä. Samalla pooliorganisaation tehtäviä ja roolia muun muassa häiriötilanteissa on täsmennettävä ja poolien toimintaa tulee kehittää tavoitteellisempaan suuntaan. Se tarkoittaa, että poolien tulostavoitteiden asettamisessa huomioidaan erityisesti toiminnalliset päämäärät ja lisätään poolien resursointia hallitusti.

Elinkeinoelämän ja julkishallinnon toimintatapojen ja -käytäntöjen hyvä tuntemus sekä vahva ja monipuolinen vuorovaikutuskyky ja joustavuus ovat lähtökohtaisia perusedellytyksiä. Verkoston johtaminen vaatii kykyä sovittaa eri toimijoiden tavoitteet yhtenäiseen tavoitteenasetteluun ja määrittää selkeät rajapinnat, rooli- ja vastuunjaot. Toimintaa on kyettävä seuraamaan ja koordinoimaan kaikilla toiminnan tasoilla (paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen).

Verkostojohtamisen osalta HVK:n suoria yhteyksiä elinkeinoelämään tulee vahvistaa ja pooliorganisaation roolia ja tehtäviä tulee yhdenmukaistaa ja täsmentää.

Johtaminen

HVK:n strategiset tavoitteet ja huoltovarmuustoimintaan kohdistuvat uhkakuvat ja muutosvoimat huomioiden, HVK:n johdon on kyettävä johtamaan organisaatiota normaalioloissa sekä häiriötilanteissa ja siirtymään joustavasti ja järjestyneesti näiden tilanteiden välillä. Tämä edellyttää selkeitä tavoitteita, nopeaa reagointikykyä, ketteryyttä, priorisointikykyä ja resurssien tehokasta käyttöä ja tarvittaessa uudelleenohjaamista, tulosten mittaamista ja organisaation riskienhallintakykyä.

HVK:n johtamisessa tasoa on perusteltua nostaa erityisesti päätöksenteon reagointikyvyn, toiminnan priorisoinnin, tulosten seurannan ja kriisijohtamiskyvyn osalta.

Valmiuden kohottaminen

Normaaliolojen ja häiriötilanteiden toimintamallit eroavat häiriötilanteen luonteesta riippuen toisistaan vähän tai merkittävästi. Organisaation toimintaa on sopeutettava ennakoivasti eskaloituvan häiriötilanteen mukaan. Se edellyttää kykyä nostaa valmiutta ennakoivasti ja joustavasti ennalta määritettyjä askelia ja toimenpiteitä hyödyntäen. Valmiudenkohottamisjärjestelmän rakentamisen ja ylläpidon lisäksi henkilökunnalle pitää järjestää koulutusta ja harjoituksia.

Valmiudenkohottamisen toimenpiteisiin voi kuulua esim. HVK:n ja huoltovarmuusorganisaation henkilöresurssien uudelleenkohdentaminen, päivystysjärjestelmän rakentaminen ja henkilökunnan vuorotyö- ja varallaolojärjestely, roolien kahdentamiset, päätöksenteon sijaistus- ja delegointijärjestelyjen täsmentäminen, erillisen valmistelu- ja seurantaryhmän perustaminen johdon tueksi, kriisiviestintäkyvyn vahvistaminen, varmuusvarastojen käyttöönoton valmistelu, alueellisen huoltovarmuusjärjestelyjen valmiuden kohottaminen, tilannetietoisuuden pohjalle rakennettavan, häiriötilanteen huoltovarmuusvaikutuksiin keskittyvän tilannekuva- ja analyysitoiminnon perustaminen, yms.

Valmiuden kohottamisen kyvykkyyden osalta HVK:n lähtötilanne on verraten matala. Kyvykkyyden vahvistaminen kuitenkin edellyttää HVK:n häiriötilanteiden roolin ja tehtävien selkeyttämistä. Perusmuotoisen valmiudenkohottamisjärjestelmän rakentaminen vahvistaisi HVK:n reagointikykyä merkittävästi.

Huoltovarmuuden uudistaminen

Huoltovarmuuden toimintaympäristön taloudellisten ja yhteiskunnallisten murrosten (mm. lisääntyvä digitalisointi, fossiilisista polttoaineista luopuminen) takia huoltovarmuuden väline- ja keinovalikoima on uudistettava. Tähän liittyvää kehittämistyötä toteutetaan mm. HVK:n laajamittaisilla ja pitkäkestoisilla ohjelmilla, joihin osoitetaan tulevaisuudessa merkittävä osa HVK:n resursseista.

Kyvykkyytenä huoltovarmuuden uudistaminen on ”askel tuntemattomaan” ja edellyttää sekä laajaa toimialaosaamista että kykyä ajatella asioita uudella tavalla. Ohjelmien toteuttamisen tueksi vahvistetaan HVK:n toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen liittyvä kyvykkyys (ks. alh.). Huoltovarmuuden uudistaminen edellyttää vahvaa toimialatuntemusta ja -tukea, innovointikykyä, prosessiosaamista ja resursseja.



Toimintatapojen ja prosessien kehittäminen

HVK:n ohjelmien toteuttamiseksi vahvistetaan HVK:n prosessiosaamista erityisesti ohjelma- ja projektijohtamisen osalta. Ohjelmallinen lähestymistapa auttaa ylläpitämään yhdenmukaisen kuvan keskeisistä haasteista, asettamaan toiminnan kehittämiselle koordinoidut ja kohdennetut keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä toteuttamaan valikoidut tehtävät systemaattisesti ja läpinäkyvästi. Ohjelmajohtamisen mallia ja käytänteitä kehittää erityinen ohjelmatoimisto, joka on perustettu toimitusjohtajan alaisuuteen.

Toimintatapojen ja prosessien kehittäminen tukee sekä huoltovarmuuden uudistamiseen tähtäävää toimintaa että muita HVK:n prosesseja. Kehittämiseen kuuluu projekti- ja ohjelmajohtamisen mallin järjestelmällinen käyttöönotto, yhteisten hallinta- ja seurantatyökalujen hankkiminen sekä HVK:n johdon ja hallituksen sitoutuminen. Vaikka projektinhallinta ohjelmatyön myötä korostuukin, HVK:sta ei olla kehittämässä puhdasta projektiorganisaatiota, vaan HVK:n toiminta tulee jatkossa koostumaan sekä linja- että projektityönä toteutettavista tehtävistä.

Kansainvälinen yhteistyö

Suomen huoltovarmuusjärjestelyt ja kokonaisturvallisuusmalli herättävät kiinnostusta kansainvälisesti. Näistä onkin muodostunut eräänlainen Suomi-brändin vientituote, jonka markkinoimiseen HVK osallistuu. HVK:lla on jo tällä hetkellä vahva kansainvälinen osaaminen ja kyky vaikuttaa kansainvälisissä yhteistyöfoorumeissa, erityisesti Pohjoismaissa, EU:ssa, Natossa ja Kansainvälisessä energiajärjestössä.

Kansainvälisen yhteistyön osalta tavoitteena erityisesti globaaleihin arvoketjuihin, hybridivaikuttamiseen ja kansainväliseen resilienssityöhön liittyvän osaamisen vahvistaminen sekä kansainvälisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen tuomien oppien parempi hyödyntäminen kansallisen huoltovarmuuden kehittämisessä.

Materiaalinen varautuminen

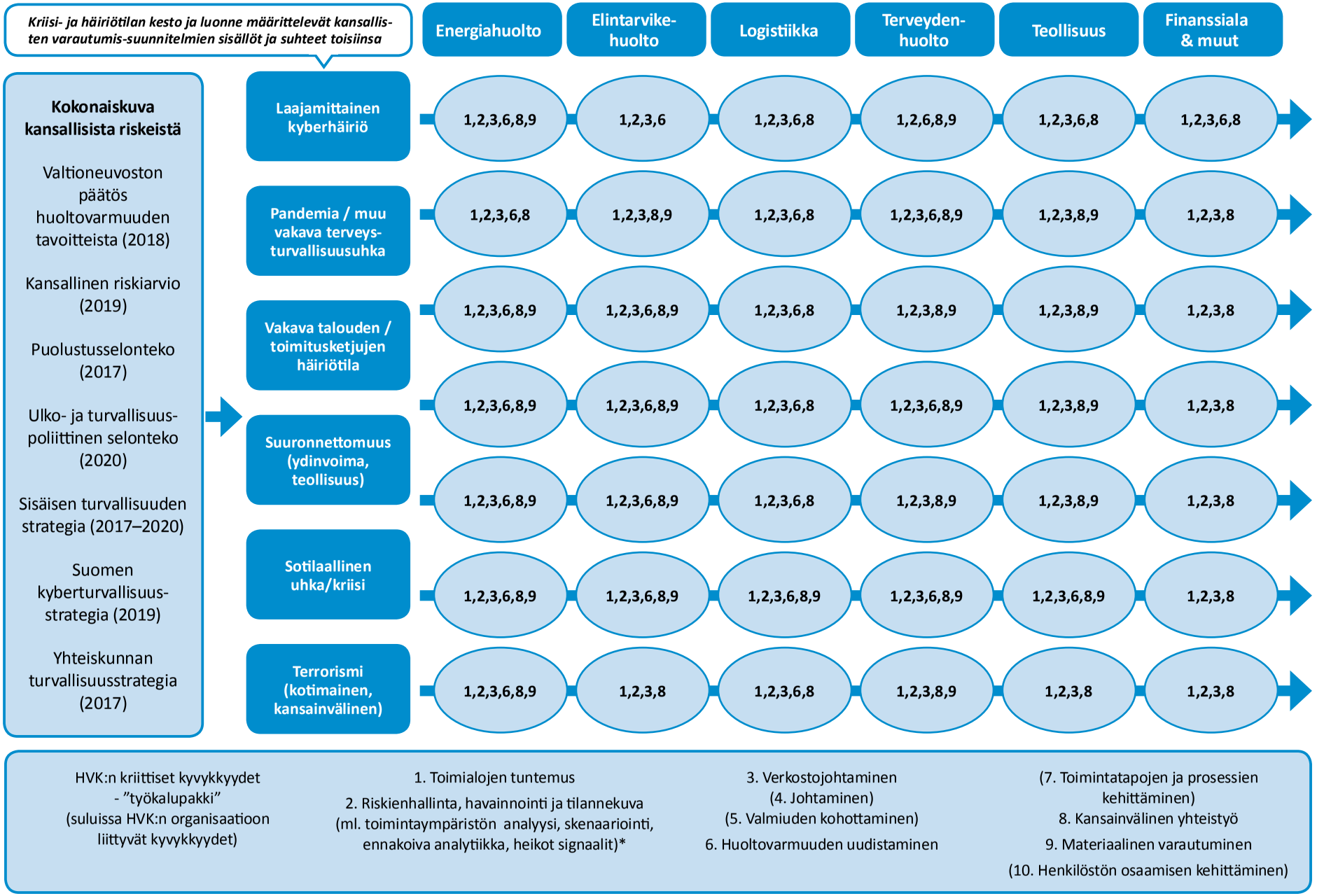
Huoltovarmuuskeskuksen materiaalinen varautumisjärjestelmä on viimesijainen järjestely, jolla yhteiskunta pidetään vakavissa kriisi- ja häiriötilanteissa toimintakykyisenä, kunnes häiriötilanne on ohi tai on kyetty rakentamaan vaihtoehtoisia tuonti- ja tuotantokeinoja. Erityisesti varmistamalla häiriötilanteiden hankintakyvykkyys, arvioimalla nykyiset varastot ja niiden hallinta sekä uusien varastojen ennakoivalla rakentamisella ja uusien huoltovarmuusmenetelmien käyttöönotolla HVK:n materiaalista varautumista voidaan vahvistaa merkittävästi.

Materiaalisen varautumisen kyvykkyys on HVK:ssa jo nykyisellään lähtökohtaisesti hyvä. Kehittämistarve liittyy ensisijaisesti kriisiajan hankintakykyyn, olemassa olevien varastojen arviointiin ja kykyyn ennakoida mahdollisten häiriötilanteiden aiheuttamia materiaalisia tarpeita. Myös logistiikkaan ja jakeluun liittyvät haasteet varmuusvarastojen käyttöönoton yhteydessä on tärkeä osa materiaalisen varautumisen suunnittelua.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

HVK:n henkilöstön osaaminen on yleisesti erittäin hyvällä tasolla ja sitoutuminen tehtäviin on erinomaista. HVK:n sisäinen tehtävien- ja kokemuksenvaihto on kuitenkin rajallista ja huoltovarmuuden kokonaisvaltainen näkemys jää liian usein johtoryhmän ”yksinoikeudeksi”. HVK:n tarjoamaa urapolkua ja henkilökohtaisen ammattiosaamisen kehittämismahdollisuuksia tulee vahvistaa.

Henkilöstön osaamista voidaan vahvistaa HVK:n henkilöstöhallintoa systematisoimisella sekä henkilöstön horisontaalisen huoltovarmuusosaamisen järjestelmällisellä kehittämisellä. Luodaan mm. ”huoltovarmuusammattilaisen urapolku” ja mahdollisuuksia tehtäväkiertoon HVK:n sisällä ja ulkopuolella, ml. tutkimusinstituutteihin, yritysmaailmaan sekä muuhun valtionhallintoon.



12. ***Indikatiivinen kuvaus eri häiriötilanteissa tarvittavista kyvykkyyksistä HVO:n sektoreiden näkökulmasta***

HVK:N KEHITTÄMISKOKONAISUUDET JA TIEKARTTA

HVK:n KEHITTÄMISEN KOKONAISUUDET

Huoltovarmuuskeskuksessa on jo käynnissä useampia kehittämisprosessia, joista useampi on laitettu alulle jo ennen koronakriisiä. Valtioneuvoston huoltovarmuuden tavoitteista antaman päätöksen (1048/2018) mukaisesti Huoltovarmuuskeskus on käynnistänyt laajamittaisen ja pitkäkestoisen ohjelmatyön valmistelun, jolla pyritään hallitsemaan yhteiskunnan ja talouden suurien murrosten vaikutusta huoltovarmuuteen. Ohjelmakokonaisuuteen kuuluu neljä ohjelmaa:

Energia 2030

Ohjelmassa otetaan huomioon tarve muuttaa energiahuoltovarmuuden keinovalikoimaa vastaamaan käynnissä olevaa energiamurrosta. Energiantuotannon ja kulutuksen siirtyessä pois fossiilisista polttoaineista, nykyisten varmuus- ja velvoitevarastojen merkitys pienenee. Jatkossa huoltovarmuuden perusta turvataan enenevässä määrin ratkaisuilla, jotka kohdistuvat uusiutuvien polttoaineiden saatavuuteen, sähkön toimitusvarmuuteen, sekä kasvavien primäärienergialähteiden huoltovarmuusriskien hallintaan. Energiaohjelma on käynnistetty syksyllä 2019.

Digitaalinen turvallisuus 2030

Ohjelman tavoitteina on kehittää ja tukea erityisesti huoltovarmuuskriittisten yritysten varautumista, toimintakykyä, yhteistoimintaa sekä nousevien ilmiöiden tutkimusta ja riskienhallintaa digitaalisessa toimintaympäristössä sen jatkuva muutos huomioiden. Tammikuussa 2021 käynnistetyn ohjelman merkittävin painopiste on yhteiskunnan valmiuksien ja digitaalisen infrastruktuurin kehittämisessä.



Logistiikka 2030

Ohjelman tavoitteina ovat toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja huomioiminen ohjelman sisällössä, kriittisen logistisen infrastruktuurin sekä palveluiden toimintakyvyn ja toimintaedellytyksien vahvistaminen, logistiikan asiakkaiden ja palveluntuottajien tarpeiden laaja-alainen huomioiminen sekä huoltovarmuustoiminnan tavoitteellisuuden, vaikuttavuuden ja pitkäjänteisyyden kehittäminen. Logistiikkaohjelma on tarkoitus esittää käynnistettäväksi maaliskuussa 2021.

Alue 2030

Ohjelmalla on tarkoitus kehittää eri hallinnon- ja toimialojen varautumisen ja huoltovarmuuden yhteensovittamista niin valtakunnallisella kuin alueellisella tasolla. Alueohjelman käynnistyminen ajoitetaan syksylle 2021.

HVK:n kehittämisohjelma

Neljän substanssiohjelman lisäksi HVK on syksyllä 2020 käynnistänyt erityisen HVK:n kehittämisohjelman HVK:n pitkän aikavälin toimintakyvyn varmistamiseksi. Osana kehittämisohjelmaa täsmennetään yhteistä arvopohjaa ja kehitetään organisaatiokulttuuria, uudistetaan mm. hallinnon järjestelmät, johtamisen käytänteet, riskienhallintajärjestelmä ja viestintästrategia. Kehittämisohjelman sisältö esitetään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

HVK:n KEHITTÄMISOHJELMA

Useampi strategiatyössä identifioitu kehittämistarve on jo huomioitu syksyllä käynnistetyssä kehittämisohjelmassa, ja ohjelma onkin strategian jalkautuksen kannalta keskeinen väline. Kehittämisohjelmaan kuuluu seuraavat kokonaisuudet:

- Huoltovarmuuskeskuksen johtaminen
- Huoltovarmuuskeskuksen havainnointi- ja tilannekuvatoimintojen kehittäminen
- Varmuusvarastointijärjestelmän arviointi ja kehittäminen

Olemassa olevien kehittämiskokonaisuuksien lisäksi kehittämisohjelmaan tulee strategiatyön johtopäätösten perusteella lisätä seuraavat kokonaisuudet:

- HVK:n riskienhallinnan kehittäminen
- Poolitoiminnan ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen

Energia 2030	Energia 2030 -ohjelmassa otetaan huomioon tarve muuttaa energiahuoltovarmuuden keinovalikoimaa vastaamaan käynnissä olevaa energiamurrosta. Energiantuotannon ja kulutuksen siirtyessä pois fossiilisista polttoaineista, nykyisten velvoitevarastojen merkitys pienenee. Jatkossa huoltovarmuuden perusta turvataan enenevässä määrin muilla ratkaisuilla, jotka kohdistuvat uusiutuvien polttoaineiden saatavuuteen, sähkön toimitusvarmuuteen, sekä kasvavien primäärienergialähteiden huoltovarmuusriskien hallintaan.
Digitaalinen turvallisuus 2030	Digitaalinen turvallisuus 2030 -ohjelman tavoitteina on kehittää ja tukea erityisesti huoltovarmuuskriittisten yritysten varautumista, toimintakykyä, yhteistoimintaa sekä nousevien ilmiöiden tutkimusta ja riskienhallintaa digitaalisessa toimintaympäristössä sen jatkuva muutos huomioiden. Ohjelman merkittävin painopiste on yhteiskunnan valmiuksien ja digitaalisen infrastruktuurin kehittämisessä.
Logistiikka 2030	Logistiikkaohjelman tavoitteina ovat toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja huomioiminen ohjelman sisällössä, kriittisen logistisen infrastruktuurin sekä palveluiden toimintakyvyn ja toimintaedellytyksien vahvistaminen, logistiikan asiakkaiden ja palveluntuottajien tarpeiden laaja-alainen huomioiminen sekä huoltovarmuustoiminnan tavoitteellisuuden, vaikuttavuuden ja pitkäjänteisyyden kehittäminen.
Alue 2030	Alueohjelmalla on tarkoitus kehittää eri hallinnon- ja toimialojen varautumisen ja huoltovarmuuden yhteensovittamista niin valtakunnallisella kuin alueellisella tasolla.
Huoltovarmuus-keskuksen kehittämisohjelma	Huoltovarmuuden yleiseen toimintaympäristöön kohdistuvien muutospaineiden ja HVK:n pitkän aikavälin toimintakyvyn varmistamiseksi HVK on käynnistänyt erityisen kehittämisohjelman. Osana kehittämisohjelmaa täsmennetään yhteistä arvopohjaa ja kehitetään organisaatiokulttuuria, uudistetaan hallinnon järjestelmiä, johtamisen käytänteet, riskienhallintajärjestelmä ja viestintästrategia. Kehittämisohjelma toimii tärkeänä osana HVK:n strategian jalkauttamista.

13. HVK:n kehittämisen kokonaisuudet

Huoltovarmuuskeskuksen kehittämisohjelma	**Johtamisen kehittäminen**	Kokonaisuudessa kehitetään Huoltovarmuuskeskuksen johtamista (ml. sisäinen ohjaus, päätöksenteko, priorisointi ja tavoitteet sekä niitä tukevat vastuut, mekanismit ja käytänteet) ja organisaatiokulttuuria sekä keinoja toiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyyden parantamiseksi, ml. viestintä. Tähän kuuluu myös valmiudenkohottamisjärjestelmän rakentaminen ja ylläpito.
	Riskienhallinnan kehittäminen *	Kokonaisuuksissa kehitetään toimintamallia ja työkaluja Huoltovarmuuskeskuksen tilannetietoisuuden ja tilannekuvan yhteensovittamiseksi kansalliseen kokonaistilannekuvaan, ennakointi- ja analyysitoiminnan linkittämiseksi varautumisen toteutukseen, sekä tilannetiedon ja -kuvan jakamiseksi elinkeinoelämän suuntaan.
	Havainnointi- ja tilannekuvatoimintojen kehittäminen	
	Poolitoiminnan ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen *	Kokonaisuudessa kehitetään huoltovarmuuskriittisten yritysten segmentointia ja segmenttikohtaisia sidosryhmähoitomalleja, yhtenäistetään poolitoimintaa (ml. ohjaus, rakenne, prosessit ja käytänteet) sekä kehitetään mekanismeja ja kyvykkyyksiä toimialat ylittävän yhteistyön tehostamiseksi.
	Varmuusvarastointi-järjestelmän kehittäminen	Kokonaisuudessa arvioidaan ja kehitetään varmuusvarastointijärjestelmä (projekti käynnistymässä). Liittymäpinnat ohjelmiin: esim. logistiikan ja jakelun haasteiden ratkaiseminen.

14. HVK:n kehittämisohjelma

* Linjattava osaksi kehittämisohjelmakokonaisuutta

STRATEGIASSA TUNNISTETTUJEN TAVOITTEIDEN EDISTÄMINEN KEHITTÄMISKOKONAISUUKSIEN KAUTTA

Olemassa olevat kehittämiskokonaisuudet eivät sisällä kaikkia strategiatyössä tunnistettuja kehittämistarpeita. Käynnissä olevat kehittämistoimet tarjoavat kuitenkin luontevan alustan strategiatyön yhteydessä tunnistettujen kehittämistarpeiden konkretisoimiseksi.

Alla kuvataan kuinka strategiatyön yhteydessä tunnistetut tavoitteet ja kehittämistarpeet voidaan sovittaa olemassa oleviin kehittämiskokonaisuuksiin ja mitä kehittämiskokonaisuuksia niiden lisäksi pitää perustaa. Strategisia tavoitteita voidaan edistää useammassa kuin yhdessä kehittämiskokonaisuudessa.

Huoltovarmuuskeskuksen laajamittaiset ohjelmat

Ohjelmat Energia 2030, Digitaalinen Turvallisuus 2030, Logistiikka 2030 ja Alue 2030 on perustettu vastaamaan yhteiskunnan ja talouden suurten murrosten vaikutuksia huoltovarmuuteen ja löytämään uusia keinoja huoltovarmuuden toteuttamiseksi. Näillä ohjelmilla HVK täyttää roolinsa uusien huoltovarmuusratkaisujen ja keinojen systemaattisessa kehittämisessä. Ohjelmilla HVK edistää myös strategisia tavoitteitaan 2. (*Vahvistaa omaa kykyään tunnistaa ennakoivasti huoltovarmuuteen kohdistuvia uhkia ja niiden kokonaisvaikutuksia sekä mahdollistaa niihin liittyvän varautumisen*), 5. (*Tuottaa selkeää lisäarvoa yritysten jatkuvuudenhallinnalle*) ja 6. (*Tukee muun julkisen sektorin varautumista*). Ohjelmillaan HVK huomioi monipuolisesti yksityisen sektorin osaamista huoltovarmuuden rakentamisessa ja toimeenpanossa. Lisäksi HVK hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä tehokkaammin.

Johtamisen kehittäminen

HVK:n kehittämisohjelman johtamisen kehittämiskokonaisuus kokoaa yhteen useita tässä strategiassa tunnistettuja tavoitteita ja toteuttamiskeinoja. HVK:n johtamisen kehittämiseen kuuluu sisäinen ohjaus, päätöksenteko, priorisointi ja tavoitteet sekä niitä tukevat vastuut, mekanismit ja käytänteet, HVK:n organisaatiokulttuurin sekä huoltovarmuustoiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyyden parantaminen, ml. viestintä. Kehittämiskokonaisuuteen kuuluu myös valmiudenkohottamiskyvykkyyden ja -järjestelmän rakentaminen ja ylläpito.

Ensimmäinen strateginen tavoite (*Resurssien käytön vaikuttavuuden ja riittävyyden varmistamiseksi*) edistetään osana tätä kokonaisuutta. Siihen sisältyy nopean reagointi- ja päätöksentekokyvyn vahvistaminen, päätöksenteon läpinäkyvyyden lisääminen, häiriötilanteiden kriisijohtaminen ja toimintamallien kehittäminen, resurssien kohdentaminen ja priorisoinnin selkeyttäminen. Kehittämiskokonaisuuteen kuuluvat myös strategiset tavoitteet seitsemän (*Varmistaa vahvan asiantuntijuuden säilymisen ja kehittämisen*) ja kahdeksan (*Huoltovarmuuden vastuullinen rakentaminen*). Niiden avulla vahvistetaan HVK:n kriittistä osaamista ja kyvykkyyksiä sekä organisaatiokulttuurin ja henkilöstön ammatti-identiteettiä.

Riskienhallinnan kehittäminen

Riskienhallinnan kehittäminen on tunnistettu HVK:n vuoden 2021 toiminnan painopisteissä, mutta ei vielä kuulu HVK:n kehittämisohjelmaan. Riskienhallinnan kehittäminen liittyy myös läheisesti HVK:n havainnointi- ja tilannekuvatoimintojen kehittämisen kokonaisuuteen, joka on osa kehittämisohjelmaa.

Havainnointi- ja tilannekuvatoimintojen kehittäminen

Tähän kokonaisuuteen kuuluvat toimintamallit ja työkalut vahvistavat ennakointi- ja analyysitoiminnan sekä tilannetietoisuuden yhteyttä varautumisen suunnitteluun ja toteutukseen. Kokonaisuus toimittaa huoltovarmuuden tilannetietoisuuden ja tilannekuvan yhteen sovitettavaksi kansallisen kokonaistilannekuvan kanssa, jakaa tilannetiedon ja -kuvan elinkeinoelämälle ja tehostaa kansainvälistä yhteistyötä.



HVK:n rooliin kuuluva kriittisten kansainvälisten arvoketjujen tunnistamista ja niihin vaikuttamista kehitetään myös osana tätä kokonaisuutta.

Tällä kokonaisuudella edistetään strategisia tavoitteita kaksi (*Vahvistaa HVK:n kykyä tunnistaa ennakoivasti huoltovarmuuteen kohdistuvia uhkia ja niiden kokonaisvaikutuksia*), ja kolme (*Tuottaa huoltovarmuuden jatkuvan tilannetietoisuuden ja häiriötilanteiden tilannekuvan sidosryhmille*).

Poolitoiminnan ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen

Poolitoiminnan ja sidosryhmäyhteistyön kehittämiskokonaisuus lisätään osaksi HVK:n kehittämisohjelmaa. Kokonaisuus on tunnistettu HVK:n vuoden 2021 toiminnan painopisteissä. Siihen kuuluu huoltovarmuuskriittisten yritysten segmentointi ja segmenttikohtaiset sidosryhmähoitomallit, poolitoiminnan yhteenäistäminen (ohjaus, rakenne, prosessit ja käytänteet) sekä toimialat ylittävän yhteistyön tehostaminen ja yhteistyön mahdollistavien mekanismien ja kyvykkyyksien kehittäminen.

Tämä kehittämiskokonaisuus edistää HVK:n strategisia tavoitteita neljä (*Rakentaa ja toimeenpanee huoltovarmuutta tehokkaasti verkostoaan hyödyntäen, mukaan lukien häiriöitilanteiden erityistehtävät*), viisi (*Tuottaa selkeää lisäarvoa yritysten jatkuvuudenhallinnalle*) ja kuusi (*Tukee muun julkisen sektorin varautumista*).

Varmuusvarastoinnin kehittäminen

Varmuusvarastointiin liittyvä kehittämiskokonaisuus on käynnistetty syksyllä 2020. Se vahvistaa materiaalista varautumista ja siihen liittyviä käytänteitä eli kartoittaa Huoltovarmuuskeskuksen toteuttaman varastoinnin nykytilanteen, määrittelee sen tavoitetilan ja keskeiset kehittämistarpeet. Varmuusvarastointiin liittyvät tehtävät on määritelty melko tarkasti laissa huoltovarmuuden turvaamisesta ja asetuksessa Huoltovarmuuskeskuksesta. Kehittämiskokonaisuudessa huomioidaan varmuusvarastojen käyttöön liittyvät haasteet logistiikalle ja jakelulle.

Hyvin toteutettu varmuusvarastointi edistää myös osaltaan strategisia tavoitteita yksi (*HVK varmistaa resurssien käytön vaikuttavuuden ja riittävyyden*), neljä (*HVK rakentaa ja toimeenpanee huoltovarmuutta tehokkaasti verkostoaan hyödyntäen, mukaan lukien häiriöitilanteiden erityistehtävät*), kuusi (*HVK tukee muun julkisen sektorin varautumista*) ja kahdeksan (*HVK varmistaa huoltovarmuuden vastuullisen rakentamisen*).

Ohjelmat 2030		• HVK hyödyntää laaja-alaisemmin yksityisen sektorin osaamista huoltovarmuuden rakentamisessa ja toimeenpanossa • HVK hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä tehokkaammin
Huoltovarmuuskeskuksen kehittämisohjelma	**Johtamisen kehittäminen**	• HVK vahvistaa kykyään reagoida ja tehdä päätöksiä nopeasti muuttuvassa tilanteessa • Huoltovarmuustoiminta ja siihen liittyvä päätöksenteko tehdään läpinäkyvämmäksi sidosryhmille • HVK luo kriisijohtamisen ja häiriötilanteiden toimintamallit, sisältäen kriittisten kyvykkyyksien skaalaamisen häiriötilanteissa • HVK vahvistaa ohjelmatoimintaansa • HVK:n rahallisten resurssien ja henkilöresurssien kohdentaminen perustuu selkeämpään priorisointiin • HVK hallinnoi huoltovarmuusrahastoa kestävällä tavalla • HVK kehittää ja ylläpitää systemaattisesti organisaatiolle kriittistä osaamista ja edistää vastuullisia toimintatapoja • HVK edesauttaa organisaatiokulttuurin ja henkilöstön ammatti-identiteetin kehittymistä
	Riskienhallinnan kehittäminen *	• HVK vahvistaa ennakointi- ja analyysitoiminnan sekä tilannetietoisuuden yhteyttä varautumisen suunnitteluun ja toteutukseen
	Havainnointi- ja tilannekuvatoimintojen kehittäminen	• HVK toimittaa huoltovarmuuden tilannetietoisuuden ja tilannekuvan VNK:lle yhteensovitettavaksi kansallisen kokonaistilannekuvan kanssa • HVK kehittää tilannetiedon ja -kuvan jakamista elinkeinoelämän suuntaan • HVK hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä tehokkaammin
	Poolitoiminnan ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen *	• HVK vahvistaa yhteyksiään elinkeinoelämään ja rooliaan tämän kumppanina • HVK yhteensovittaa julkishallinnon ja elinkeinoelämän varautumista ja toimii sillanrakentajana näiden välillä • HVK kehittää ja yhteismitallistaa poolitoimintaa sekä vahvistaa toimialat ylittävää tekemistä • HVK luo segmentointimallin tukemaan yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa sekä kehittää määrätietoisesti strategisia kumppanuuksia valituilla alueilla • HVK edistää yrityskentän varautumista tarjoten osaamista ja konkreettisia työvälineitä jatkuvuudenhallintaan
	Varmuusvarastointijärjestelmän kehittäminen	• HVK vahvistaa materiaalista varautumista ja siihen liittyviä käytänteitä

15. HVK:n kehittämiskokonaisuuksiin sisältyvät strategiassa tunnistetut keinot ja kehittämisalueet

* Linjattava osaksi kehittämisohjelmakokonaisuutta

KEHITTÄMISEN TIEKARTTA



Ohjelmat 2030

HVK:n kehittämiskokonaisuuksista laajamittaisten subtanssiohjelmien valmistelu on edennyt pisimmälle. Energia 2030 -ohjelma käynnistettiin jo syksyllä 2019, ja Digitaalinen Turvallisuus 2030 -ohjelma sai käynnistämispäätöksen tammikuussa 2021. Logistiikka 2030 -ohjelman valmistelu ja suunnittelu on edennyt pitkälle ja käynnistyminen on odotettavissa kevättalvella 2021. Alue 2030 -ohjelman suunniteltu aloittamisajankohta on syksyllä 2021. Kaikkien edellä mainittujen ohjelmien toimintakausi ulottuu 2020-luvun loppuun asti, mutta väliarviointeja toteutetaan säännöllisesti ohjelmakauden aikana.

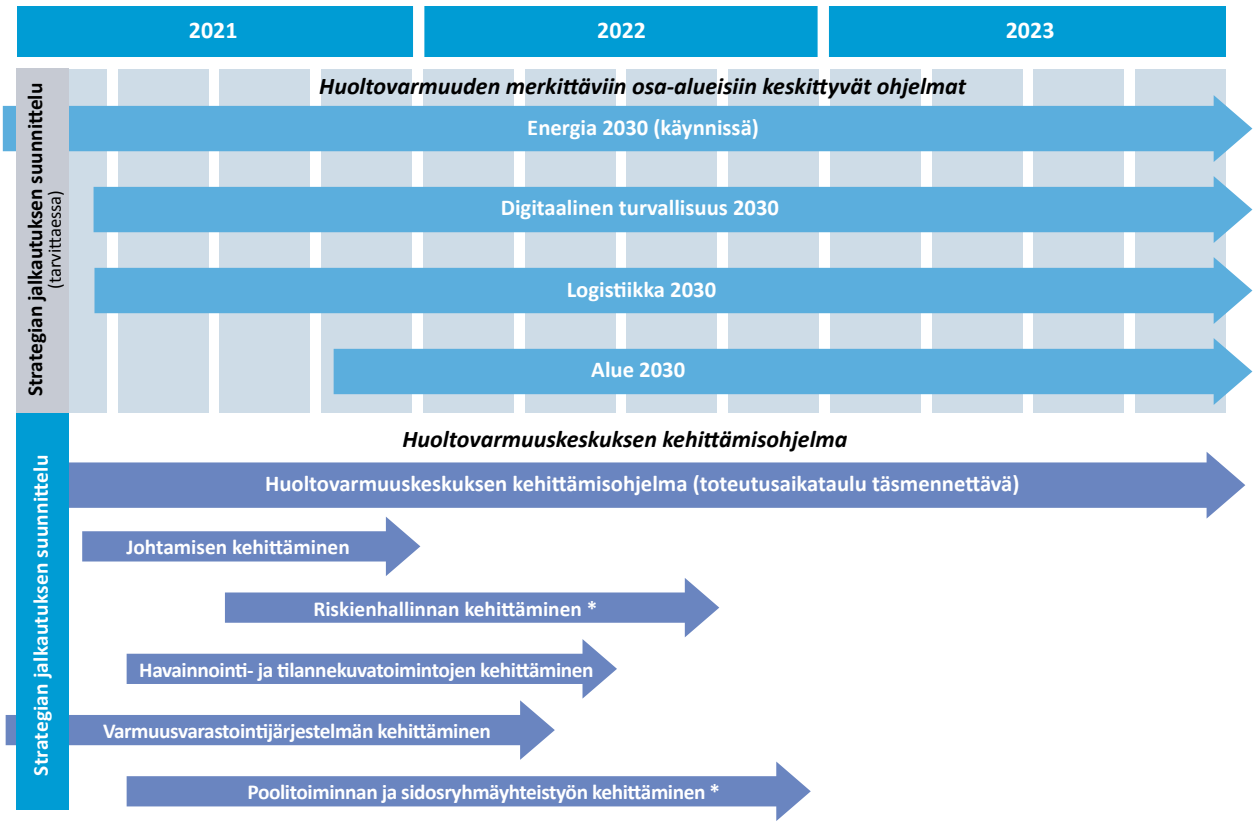
Ohjelmien läpivienti tapahtuu projekti- ja ohjelmajohtamismallia hyödyntäen. Mallin kehittämiseksi ja jalkauttamiseksi on perustettu HVK:n ohjelmatoimisto HVK:n toimitusjohtajan alaisuuteen. Vastuu ohjelmakokonaisuuden johtamisesta ja ohjelmien seurannasta on HVK:n toimitusjohtajalla. Häntä tukee HVK:n johtoryhmä, jonka muut jäsenet toimivat ohjelmien johtajina. Ohjelmien johtajat ja heidän ohjelmatoimihenkilöt vastaavat ohjelmien käytännön johtamisesta ja ohjelmiin kuuluvien projektien seurannasta.

HVK:n kehittämisohjelma

HVK:n kehittämisohjelman toteutus on osittain jo alkanut. Kokonaisuudessaan kehittämisohjelman aikataulua täsmennetään strategian hyväksymisen jälkeen. Varmuusvarastointijärjestelmän kehittäminen on aloitettu syksyllä 2020 ja Johtamisen kehittämisen osa-alueella työ on käynnistynyt. Havainnointi- ja tilannekuvatoimintojen kehittämiselle on olemassa HVK:n hallituksen hyväksyntä, ja tämä osio on tarkoitus käynnistää keväällä 2021.

Riskienhallinnan kehittäminen sekä Poolitoiminnan ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen ovat vielä täsmentämättä. Seuraavaksi näille kehittämiskokonaisuuksille tullaan tekemään esitys HVK:n hallitukselle sekä laatimaan jäsennellyt tavoitteet ja toteuttamissuunnitelma.

Myös HVK:n kehittämisohjelman toteutuksessa voidaan soveltuvin osin hyödyntää HVK:n ohjelma- ja projektijohtamismallia.



16. ***Kehittämisen tiekartta***

* Linjattava osaksi kehittämisohjelmakokonaisuutta



HUOMIOITA STRATEGIAN JALKAUTTAMISEEN

HVK:n täsmennetyn strategian jalkauttaminen etenee osissa. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu HVK:n hallituksen hyväksymän strategiarungon dokumentointi perusmuistioksi ja strategiapaperiksi. Seuraava vaihe on strategiassa tunnistettujen toimenpiteiden osittaminen tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin.

HVK:n kehittämisohjelman laajuutta ja sen osakokonaisuuksia tarkennetaan strategiassa määriteltyjen painopisteiden pohjalta.

HVK:n kehittämiskokonaisuuksien toteuttaminen edellyttää vahvaa muutosjohtamista. Muutosjohtamisen suunnittelussa voidaan hyödyntää ohjelma- ja projektijohtamismallin käytänteitä. Muutosjohtamiseen kuuluu myös vahva viestiminen sisäisesti organisaatiolle ja ulkoisesti sidosryhmille.

Strategian jalkauttamis-suunnitelman ”muistilista”

- Strategiaprosessin dokumentointi
- Jalkautustyön osittaminen tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin
- Kehittämisohjelman laajuuden tarkennus ja toteutuksen aikataulutus
- Systemaattinen tavoitteenasetanta
- Seurantamekanismien suunnittelu ja käyttöönotto
- Muutosjohtamisen suunnittelu
- Sisäisen viestinnän ja sidosryhmäviestinnän kytkeminen muutosmatkaan

17. Huomioita strategian jalkauttamiseen



HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY