

Tarve HVK:n tilannekuvalle

Pooliorganisaation näkökulma

TJK17

Kehitysprojektin raportti

Tuomas Seppälä

Huoltovarmuuskeskus

Helsinki 26.3.2022

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

Tiivistelmä

Tilannekuva ja sen pohjalta muodostuva tilanneymmärrys ovat kaiken päätöksenteon perusta. Toimijat voivat luoda oman tilanneymmärryksensä ilman erillistä formaalia tilannekuvaprosessia, mutta tämä suurentaa sitä riskiä, että merkittäviä tapahtumia jää huomaamatta.

Huoltovarmuuskeskuksen (HVK) poolien avulla keräämät tilannekuvat ovat ennen korona-aikaa olleet pistemäisiä ja tilannekuvat ovat vastanneet erilaisiin satunnaisiin tarpeisiin. Korona-pandemian alettua käynnistettiin nopeasti jatkuva tilannekuvaprosessi.

Käytettyä prosessia ei kuitenkaan rakennettu siten, että poolien jäsenet myös itse hyötyisivät siitä mahdollisimman paljon. Jos näin olisi, ne voisivat itselleen koituvan hyödyn lisäksi motivoitua tuottamaan entistä parempaa tilanetietoa yhteiseksi hyväksi.

Tässä tutkimuksessa haettiin haastatteleamalla poolien jäsenten näkemyksiä sille, miten tilannekuvaprosessi voisi hyödyttää nykyistä paremmin poolien toimintaa ja jäseniä.

Tutkimuksen alussa kuvataan tilannekuvan muodostamista yhtenä HVK:n tehtävistä. Sen jälkeen esitetään yleisiä havaintoja haastatteluista ja annetaan ehdotuksia pooliorganisaation tarpeiden huomioimiseksi tilannekuvatyössä.

Abstract

Situation awareness is the ground for all decision making. Actors may have their own situation awareness without having a formal process for maintaining it. When doing so however, there is a risk of missing something important.

Before Covid19 National Emergency Supply Agency (NESA) together with National Emergency Supply Organization (NESO) only collected situational awareness because of rare isolated instances. The pandemic made NESA quickly start a continuous process.

The process of collection situation awareness was not designed to fulfill the situation awareness needs of those organizations which gathered information for it. Getting situation awareness in return of their work would naturally benefit these organizations. It would also benefit the process as these organizations would be more motivated to participate in the process if the work would benefit them directly.

In the beginning of this paper it is explained how maintaining situational awareness is one of the duties of NESA. Then the work brings up some general observations made during the study and lastly it gives some suggestions to take into consideration when improving the process.

Sisältö

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusaiheen määrittäminen.....	1
1.2	Perustelu tutkimuksen aiheelle.....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset	4
2	Huoltovarmuuskeskus ja huoltovarmuusorganisaatio	5
3	Tilannekuva ja tilannetietoisuus	7
3.1	Miksi tilannekuva?	8
3.2	Miten tilannekuvaa kootaan?	8
4	Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuva	10
4.1	Miksi Huoltovarmuuskeskus kokoaa tilannekuvaa.....	10
4.1.1	Huoltovarmuuskeskuksen näkemys.....	10
4.1.2	Pooliorganisaation näkemys	11
4.2	Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvan historia.....	11
4.3	Eri pooleissa erilaiset prosessit	12
4.4	Eri poolien tilannekuvien yhteismitallisuus	13
5	Pooliorganisaation tarve Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvalle	14
5.1	Keväällä 2021 tehdyt haastattelut	14
5.2	Haastattelujen järjestelyt	14
5.3	Millaisena pooleihin kuuluvat organisaatiot näkevät HVK:n tilannekuvaprosessin	15
5.4	Pooliorganisaation yleisiä havaintoja HVK:n tilannekuvasta ja -prosessista	16
5.4.1	Poolit ja toimijat ovat erilaisia	16
5.4.2	Tilannekuvalla on erilaisia lähteitä	17
5.4.3	Tilannekuvaa kerätään johonkin tarpeeseen	17
5.4.4	Hyvä tilannekuva elää tilanteen mukaan	17
5.4.5	Tilannekuvan sisältö ei ole (koskaan) valmis	18
5.4.6	Vaikeuksia tilannekuvan keräämisessä ja jakelussa	18
5.4.7	Tilannekuvaprosessi vaatima työmäärä	19
5.4.8	Haastatteluissa nousseita erityisiä kehityskohteita	19
5.5	Ehdotuksia pooliorganisaation tarpeiden huomioimiseksi.....	21
5.5.1	Tilannekuvaprosessin kuvaus	21
5.5.2	Tilannekuvasta työkalu huoltovarmuuskriittisten toimijoiden käyttöön21	
5.5.3	Tilannekuvatyön sitominen muuhun poolitoimintaan	21
5.5.4	Prosessin hallittava räätälöidyt tilannekuvat.....	22
6	Lähdeviitteet ja kirjallisuusluettelo.....	23

1 Johdanto

1.1 Tutkimusaiheen määrittäminen

Tutkimus oli aluksi tarkoitus tehdä Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvan muodostumisprosessista. Tavoitteena oli, että tutkimuksen tuloksena löydetäisiin tapoja kehittää kyseistä prosessia.

Koronapandemian alkuvaiheen suojainvälineiden pulan ja sen ratkaisemiseksi Huoltovarmuuskeskukselle määrättyjen uusien erillistehtävien seurauksena Huoltovarmuuskeskus osallistui monien muiden suojavälineitä koskeneiden kauppojen ohella kahteen epäonnistuneeseen kauppaan. Sen johdosta Huoltovarmuuskeskuksen tehtävä ja toimintakyky haastettiin mediassa ja etenkin sosiaalisessa mediassa rajusti. Samassa yhteydessä käynnistettiin useita viranomaisten selvityksiä Suomen huoltovarmuusjärjestelmän toimivuudesta. Huoltovarmuuskeskuksessa oli jo ennen näitä tapahtumia aloitettu strategiatyö, mutta sen merkitys nousi huomattavasti edellä kuvattujen tapahtumien ja niiden johdosta tehtyjen selvitysten ansiosta. Yksi strategiatyön tuloksena saaduista havainnoista oli, että Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvatyötä tulee parantaa.

Huoltovarmuuskeskus päätti panostaa tilannekuvan luomiseen niin, että tilannekuvaprosessin kehittäminen on merkittävä osa Suunnittelu- ja analyysi-osastolle palkatun uuden analyytikon työnkuvaa. Tästä syystä tämän tutkimuksen tekijän ei kannattanut keskittyä alkuperäiseen aiheeseen.

Tutkimuksen tekijä vaihtoi tilannekuvaprosessia kehittävän analyytikon kanssa yhteisymmärryksessä työn aiheeksi ”Tarve Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvalle -pooliorganisaation näkökulma”. Tällainen kartoitus ei sisälly tilannekuvaprosessin kehitysprojektin nykyiseen projektisuunnitelmaan. Kartoitus kuitenkin saattaa tuoda kehitysprojektiin arvokasta tietoa, jonka avulla Huoltovarmuusorganisaation pooleja voidaan motivoida parempaan

sisällön tuotantoon tilannekuvatyössä. On myös mahdollista, että löytyy näkökulmia, jotka täytyy ottaa huomioon suunnitella tilannekuvan sisältöä ja keruuprosessia.

1.2 Perustelu tutkimuksen aiheelle

HVK:n koordinoima yritysten huoltovarmuustyö tapahtuu poolien tekemänä työnä. Aktiivinen osallistuminen poolitoimintaan on yrityksille vapaaehtoista. On siis oletettavaa, että yritykset näkevät hyötyvänsä poolitoimintaan osallistumisesta. Toisaalta lainsäädäntö asettaa ehtoja tällaiselle julkisesti tuetulle toiminnalle, jossa rajattu joukko yrityksiä tekee toimenpiteitä keskenään. Yritykselle koitua etu ei saa olla EU:n valtioneuvoston päätösten vastaista. EU:n valtioneuvoston päätöksiä sovelletaan, jos kaikki valtioneuvoston tunnusmerkit täyttyvät (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021):

- *julkisia varoja kanavoidaan julkisiin tai yksityisiin yrityksiin - yrityksellä tarkoitetaan taloudellista toimintaa harjoittavia yksiköitä niiden oikeudellisesta muodosta riippumatta*
- *etu on valikoiva eli kohdistuu vain tiettyihin yrityksiin*
- *toimenpide vääristää tai uhkaa vääristää kilpailua suosimalla tuensaajaa*
- *toimenpide vaikuttaa jäsenvaltioiden väliseen kauppaan*

Myös Kilpailulaki (948, 2011) asettaa reunaehdot poolien tekemälle tilannekuvatyölle. *Kilpailu- ja kuluttajaviraston tulee ensisijaisesti neuvotteluteitse pyrkiä poistamaan kunnan, kuntayhtymän, valtion taikka niiden määräysvaltaan kuuluvan yksikön harjoittamassa taloudellisessa toiminnassa sovellettu menettely tai toiminnan rakenne, joka tavaroiden tai palveluiden tarjonnassa:*

- 1) *vääristää tai on omiaan vääristämään terveen ja toimivan kilpailun edellytyksiä markkinoilla;*
- 2) *estää tai on omiaan estämään terveen ja toimivan taloudellisen kilpailun syntymistä tai kehittymistä;*

Tilannekuvatyössä on siis huolehdittava siitä, että siihen osallistuvat yritykset eivät saa sellaista tietoa, jonka avulla ne voisivat saada etua markkinoilla verrattuna niihin yrityksiin, jotka toimivat samoilla markkinoilla, mutta eivät osallistu tilannekuvatyöhön.

Toisaalta Huoltovarmuuden kannalta on tärkeää, että yritykset osallistuvat tilannekuvatyöhön mahdollisimman aktiivisesti. Tavoiteltu aktiivisuus edellyttää yrityksiltä vahvaa motivaatiota ja valmiutta uhrata tietty määrä resursseja tähän toimintaan. Vaikka yritys osallistuisi muuhun poolitoimintaan aktiivisesti, se ei tarkoita sitä, että yritys näkisi tilannekuvatyön yhtä tärkeänä itselleen. Tällä työllä yritetään selvittää, mitkä tekijät motivoivat yrityksiä tekemään tilannekuvatyötä tällä hetkellä ja miten motivaatiota kannattaa ylläpitää ja jopa kehittää. On myös mahdollista, että näiden oppien lisäksi havaitaan seikkoja, jotka huomioimalla tilannekuvatyöstä pooliorganisaation huoltovarmuudelle tulevaa hyötyä voidaan parantaa.

Tutkimusta edeltävänä oletuksena on, että osallistumalla tilannekuvatyöhön yritykset kokevat saavansa tietoa, jonka avulla ne voivat turvata liiketoimintansa jatkuvuutta varautumalla näköpiirissä oleviin turvallisuuspoikkeamiin ja muihin häiriötilanteisiin. Toinen mahdollinen hyöty, jota yritykset saattavat tilannekuvatyössä tavoitella, on yrityksen toiminnan kannalta merkittävän tiedon jakaminen turvallista, uskottavaa ja vaikuttavaa väylää pitkin muille toimijoille. Tässä saattaa olla tavoitteena oman riippuvuusketjun informoisesta tai siitä, että päättävien viranomaisten tietoisuuteen tuodaan yritykselle tai toimialalle merkittäviä tilannetietoja. Tilannekuvatyön tuomien hyötyjen selvittämisen lisäksi tutkimuksessa toivotaan tarkennusta siihen, minkälaisesta tiedosta yritykset kokevat hyötывänsä eniten.

Kun mietitään yritysten tarpeita tilannekuvatyötä kohtaan, on syytä ottaa huomioon tarpeet tilannekuvatyön prosessia kohtaan. Ennen tutkimusta oletettiin, että yrityksille on merkityksellistä, että niille koituu mahdollisimman vähän vaivaa tilannekuvatyöhön osallistumisesta. Tämä on erityisen tärkeää nyt, kun tilannekuvatyöstä on muodostumassa jatkuvaa toimintaa. Näkeekö yritys, että yhdelle henkilölle säännöllisesti esitetty kysely on helppo, mutta samalla riittävän tehokas tapa saada kerättyä tilannekuvaan tarvittavat tiedot? Voisi myös olla mahdollista hajauttaa kysely organisaation eri tahoille, jolloin yksittäisen vastaajan työmäärä pienenee ja tiedon tarkkuus paranee. Haittapuolena tällä menetelmällä on, että se kuluttaa yrityksen resursseja eri puolilla organisaatiota. Tilannekuvan kerääminen voisi myös tapahtua automaattisesti yrityksen muutenkin keräämistä tietovarannoista. Tällaisen järjestelmän rakentaminen vaatisi merkittäviä alkuinvestointeja, mutta jatkossa se kuormittaisi organisaatiota rajatusti. Todennäköisesti yritykset eivät lähtisi

rakentamaan tällaista järjestelmää ainoastaan Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvatoimintoa varten, mutta se voisi syntyä osana yrityksen oman tilanetietoisuuden ylläpitämistä varten rakennettua järjestelmää.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena siten, että siinä tutkitaan Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvan tarvetta sekä tilannekuvatyöstä saatua hyötyä Huoltovarmuusorganisaatiossa. Asiaa tutkitaan suppealla kirjallisuusselvityksellä tilannekuvan merkityksestä sekä sen jälkeen tehtävällä strukturoidulla haastattelulla Huoltovarmuuskeskuksen yhteyshenkilöille, poolisihteereille ja yritysten edustajille kolmesta eri poolista. Tutkimus ei tuo kattavaa kuvaa Huoltovarmuusorganisaation näkemyksistä, mutta sen avulla voidaan toivottavasti havaita sellaisia pooliorganisaation tarpeita, jotka jostain syystä jäisivät muuten huomaamatta, ja joiden huomiotta jättäminen veisi tilannekuvaprosessin kehitystyötä jollain ratkaisevalla tavalla väärään suuntaan.

Tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastauksia ovat

- Miten yritykset ovat hyötynneet Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvatyöstä tähän mennessä?
- Miten yritykset voisivat hyötyä Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvatyöstä tulevaisuudessa nykyistä enemmän?

Haastattelut tehtiin 14.2.2022 – 14.2.2022 välisenä aikana. Tänä aikana Venäjä hyökkäsi aseellisesti Ukrainaan ja tämän johdosta HVK:n tilannekuvaprosessi koki joitakin muutoksia. Näitä muutoksia ei ole nostettu esille haastatteluissa.

2 Huoltovarmuuskeskus ja huoltovarmuusorganisaatio

Laki huoltovarmuuden turvaamisesta (1992/1390) 5§:ssä todetaan Huoltovarmuuskeskus:

”Huoltovarmuuden kehittämistä ja ylläpitoa varten on Huoltovarmuuskeskus. Keskuksen toimielimiä ovat hallitus ja toimitusjohtaja. Keskuksen yhteydessä toimii Huoltovarmuusneuvosto sekä pysyvinä yhteistoimintaeliminä komitean tapaan toimivia sektoreita ja pooleja.

Keskuksen ohjaus ja valvonta kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriölle.”

Samana lain toisen pykälän ensimmäisessä momentissa todetaan, että *huoltovarmuuden turvaamiseksi kaikissa oloissa on luotava ja ylläpidettävä riittävä valmius hyödykkeiden tuottamiseksi sekä tuotannon, jakelun, kulutuksen ja ulkomaankaupan ohjaamiseksi.*

Itse Huoltovarmuuskeskus esittelee nettisivuillaan itsensä seuraavasti (Huoltovarmuuskeskus, 2021):

Huoltovarmuuskeskuksen (HVK) missiona on huolehtia yhdessä yrityselämän, kolmannen sektorin ja viranomaistahojen kanssa siitä, että myös kriisitilanteissa yhteiskunta toimii ja elämä jatkuu mahdollisimman häiriöttä.

Huoltovarmuuskeskus on asiantuntijatalo, jossa työskentelee noin 65 henkilöä. Huoltovarmuuskeskusta johtaa toimitusjohtaja ja toimintaa ohjaa HVK:n hallitus. Huoltovarmuuskeskus kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) hallinnonalalle.

Huoltovarmuuskeskuksen keskeiset tehtävät normaaliaikoina:

- *materiaalinen varautuminen, ml. varastointi*

- *huoltovarmuusrahaston hallinta*
- *sopimuksellisten varautumisjärjestelyjen tekeminen yritysten kanssa*
- *tilannetietoisuuden ylläpito ml. toimintaympäristön analyysi, skenaario- ja ennakointityö*
- *kriittisten kansainvälisten arvoketjujen tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen*
- *osallistuminen kansainväliseen varautumisyhteistyöhön*
- *harjoitukset, koulutus, tiedotus ja ohjeistaminen*
- *uusien huoltovarmuusratkaisujen ja keinojen kehittäminen*
- *kriittisten teknisten järjestelmien toimivuuden varmistaminen*
- *yhteistyöverkostojen ylläpitäminen ja koordinointi*
- *keskushallintotason poikkihallinnollinen valmiusyhteistyö*

HVK:n rooliin kuuluu myös yhteistyöverkostonsa avulla:

- *sovittaa yhteen julkishallinnon ja elinkeinoelämän varautumistoimintaa*
- *elinkeinoelämän varautumisen ohjaus*
- *elinkeinoelämän jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen tukeminen*

HVK:n normaalista poikkeavat tehtävät häiriötilanteissa:

- *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.*

3 Tilannekuva ja tilannetietoisuus

Tilannekuva on käsite, jota käytetään hyvin laajasti ja käsitteen käyttäjät usein olettavat viestin vastaanottajan ymmärtävän sen samalla tavoin. Tilannekuvalle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, joka kuvaisi sen sisällön ja ominaisuudet yksikäsitteisesti. Jos termin käyttäjä ja viestin vastaanottaja toimivat samalla alalla, on hyvin todennäköistä, että he ymmärtävät tilannekuva-termin likipitäen samalla tavoin. Jollain toisella alalla tilannekuvan sisältö ja ominaisuudet ovat kovin erilaisia, mutta kaikille kyseisen alan toimijoille lähestulkoon itsestäänselvyyksiä. Tilannekuvan voidaan ajatella olevan yleistermi, jolla kuvataan joukkoa keskenään erilaisia tietyn alan tai tietyn tarpeen käyttöön muodostettuja tilannekuvia. Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen strategia (Valtioneuvosto, 2003) määrittelee tilannekuvan seuraavasti: *Tilannekuvalla tarkoitetaan päättäjien ja heitä avustavien henkilöiden ymmärrystä tapahtuneista asioista, niihin vaikuttaneita olosuhteista, eri osapuolten tavoitteista ja tapahtumien mahdollisista kehitysvaihtoehdoista, joita tarvitaan päätösten tekemiseksi tietyistä asiasta tai asiakokonaisuudesta. Tilannekuvan muodostamista ja ylläpitoa edesautetaan ylläpitämällä ja esittämällä tietoja tarkoituksenmukaisesti esimerkiksi kuvilla, teksteillä ja kaavioilla.* Toisaalta monissa yhteyksissä tällaista henkilöiden omakohtaista ymmärrystä tilannekuvasta kutsutaan ennemminkin tilannetietoisuudeksi ja sen pohjana olevia tietoja tilannekuvaksi. Liikenneviraston tutkimuksessa Tilannetietoisuus ja tilannekuva operatiivisessa liikenteenhallinnassa (Koistinen, 2011) kuvataan tilannetietoisuutta näin: *Yksinkertaisimmillaan tilannetietoisuudella tarkoitetaan sitä, että tiedetään mitä ympärillä tapahtuu ja pystytään ennakoimaan, miten tilanne tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Tilannetietoisuus voidaan kuvailla jatkuvasti kehittyvänä kuvana ympäröivästä maailmasta. Tilannetietoisuus ei siis ole staattinen ilmiö vaan dynaaminen tila, joka voidaan kuvata jatkuvana kiertokulkuna.* Aaltoyliopiston tutkimuksessa Henkilöturvallisuuden tilannetietoisuus osana toiminnan johtamista (Ohrakämnen, 2011) tilannekuvan ja tilannetietoisuuden

suhdetta arvioidaan seuraavasti: *Parhaimmillaan se [tilannekuva] antaa kokonaiskäsityksen siitä, mitä on tapahtunut, tapahtumassa tai voi tapahtua. Tilannekuva kertoo kuitenkin yleensä menneestä ja se pohjautuu johonkin tiettyyn rajattuun tilanteeseen. Se on hyvin staattinen. Tilannekuva on perustamistä tilannetietoisuus ponnistaa.*

3.1 Miksi tilannekuva?

Tilannekuva on tärkeä elementti, kun pyritään tekemään hyviä päätöksiä. Nykyään on muotia puhua tiedolla johtamisesta, joka tiivistettynä tarkoittaa sitä, että toiminnan linjaukset ja päätökset tehdään tietoon perustuen. Jotta organisaatiossa voitaisiin tietoon perustuen tehdä kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivat päätökset, tulee päättäjällä olla tiedossaan, mikä kulloinenkin tilanne on. Hetkellisen tilannekuvan lisäksi päätökset edellyttävät laajempaa tilannetietoisuutta, joka katsoo myös tulevaisuuteen ja antaa mahdollisuuden tehdä ennakoivia päätöksiä. Näin päättäjän tilannetietoisuus johtaa parempiin päätöksiin.

3.2 Miten tilannekuvaa kootaan?

Tilannekuvan kokoaminen on kaikissa organisaatioissa omanlaistaan. Joitain yleisiä periaatteita on kuitenkin olemassa. Kuntaliitto on tehnyt ohjeen kuntien varautumisen johtamisesta, jonka liitteessä Tilannejohtaminen kunnassa annetaan yleistason ohjeita myös tilannetiedon keräämiseen (Kuntaliitto, 2020): *Häiriötilanne saattaa kehittyä nopeasti tai se voi myös kehittyä hitaasti, vähittäin. Luo kuntaan järjestelmä, jonka avulla voit jatkuvasti saada tietoa kunnan omista organisaatioista sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä. Todennettujen tapahtumien ohella kunnan tulisi tunnistaa erilaiset kehityskulut, varoitusmerkit ja hiljaiset signaalit, jotka varoittavat mahdollisista uhkista ja joihin olisi hyvä etukäteen varautua. Kuntaorganisaation eri tasoilla ja osissa havaitaan erilaista tietoa, jotka eri tilanteissa kulloinkin voivat olla merkityksellisiä. Tietoa voidaan kerätä myös sovittujen yhteistyökäytäntöjen kautta. Normaaliaikoina luodut järjestelmät ja yhteistyökäytännöt toimivat runkona myös kriisitilanteissa tilannetiedon keräämisessä ja tilannekuvaa laadittaessa.*

Yllä lainattu ohje on sovellettavissa kaikkiin organisaatioihin. Kaikkien organisaatioiden on kerättävä tilannetietoa monista eri paikoista organisaation sisältä ja ulkopuolelta. Osa kerättävästä tiedosta kuvaa selkeitä tapahtumia ja

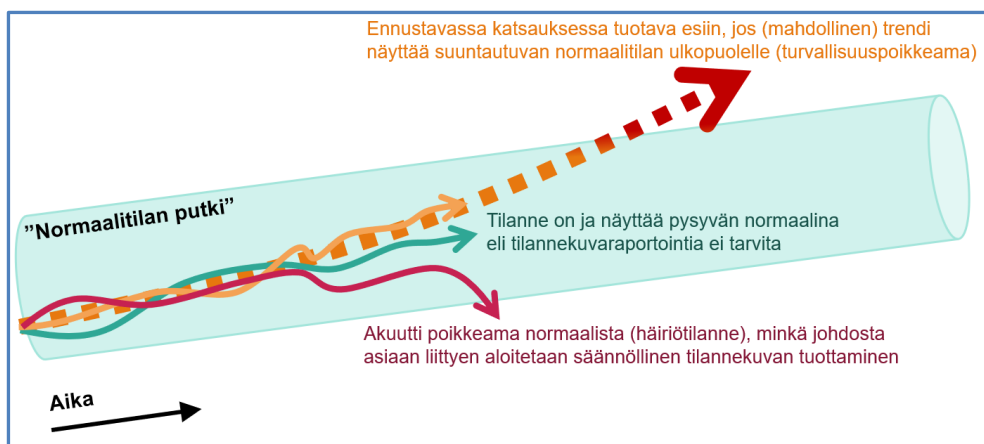
osa on ikään kuin aavistuksia asioista, joita saattaa tapahtua. Ohjeen lopussa todetaan, että normaaliaikojen järjestelmät ja yhteistyökäytännöt toimivat runkona myös kriisitilanteissa. Tämä on hyvin oleellista, jotta tilannekuva saadaan tehtyä häiriötilanteiden alusta lähtien ilman järjestelmien ja toimintamallien erillistä käynnistämistä.

4 Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuva

4.1 Miksi Huoltovarmuuskeskus kokoaa tilannekuva

4.1.1 Huoltovarmuuskeskuksen näkemys

Tilannetietoisuus ja -kuva näkyvät Huoltovarmuuskeskuksen itselleen määrittelemissä tehtävissä sekä normaaliaikoina että häiriötilanteissa. Normaalinaikoina (Huoltovarmuuskeskus, 2021) ”tilannetietoisuuden ylläpito ml. toimintaympäristön analyysi, skenaario- ja ennakointityö” tuo tietoa siitä, mitä huoltovarmuuden kannalta merkittäviä muutoksia ja ilmiöitä yhteiskunnassa on kehittymässä ja miltä tulevaisuus vaikuttaa. Häiriötilanteissa perspektiivi lyhenee ja (Huoltovarmuuskeskus, 2021) ”laaja-alaisen elinkeinoelämää ja kansainvälisiä arvoketjuja kattavan tilannekuvan muodostaminen ja jakaminen yhteistyössä pooliorganisaation ja muiden yhteistyötahojen kanssa” kattaa yhteiskunnan huoltovarmuuden tilan juuri kyseisellä hetkellä. Huoltovarmuuskeskuksen tulee tällöin jakaa Huoltovarmuusorganisaation ja muiden yhteistyötahojen tietoon ne tapahtumat, joilla on välitön tai hyvin nopea vaikutus häiriötilaan ja sen kehittymiseen.



Kuva 1 Sekä ennakoiva tilannetietoisuus että akuutti tilannekuva voivat kertoa mahdollisista poikkeamista normaalitilasta

Huoltovarmuuskeskuksen tavoitteena on, että Huoltovarmuuskriittisillä yrityksillä olisi aina paras mahdollinen tieto yhteiskunnan huoltovarmuuteen vaikuttavista asioista siten, että ne pystyisivät yhdessä pooliorganisaation kanssa pitkällä tähtäimellä kehittämään toimintaansa mahdollisimman paljon huoltovarmuutta tukevaksi ja varmistamaan toimintakykynsä akuutissa kriisissä.

4.1.2 Pooliorganisaation näkemys

Keväällä 2021 tehdyissä haastatteluissa tavoitteena oli alkuperäisen työn aiheen mukaisesti selvittää tilannekuvaprosessin sisältöä. Haastatteluissa kävi ilmi eri prosessien olevan erilaisia eri pooleissa. Aiheen sivusta nousi esille myös tarve määrittellä tilannekuvan tarve tarkemmin. Kun tuli syytä vaihtaa selvityksen aihe, oli helppo ottaa uudeksi työn aiheeksi tarve Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvalla erityisesti pooliorganisaation näkökulmasta.

Haastattelujen perusteella pooliorganisaatiossa ei ole yhtenäistä näkemystä siitä, mihin tarpeeseen Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvaa kerätään. Sekä se, kenelle tilannekuvaa ensisijaisesti kerätään ja miten kyseinen taho tilannekuvaa hyödyntää ovat epäselviä asioita. Useat haastateltavista olivat sitä mieltä, että tilannekuvatoiminnon kehittäminen sujuisi helpommin ja osuisi todennäköisemmin kohteeseensa, mikäli ensimmäiseksi määriteltäisiin se, mitä ollaan tekemässä. Pooliorganisaation näkemyksestä tilannekuvan keräämisen syistä ei siten ainakaan tämän otoksen perusteella voida todeta kuin se, että yhteistä näkemystä ei ole ja kuva on epäselvä.

4.2 Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvan historia

Ennen koronapandemiaa Huoltovarmuuskeskuksella ei ollut säännöllisesti toimivaa prosessia tilannekuvan muodostamiseksi. Huoltovarmuuskeskus oli toteuttanut yksittäisiä tilannekuvia erilaisten häiriötilojen aikana tai niiden uhatessa. Tehtyjen tilannekuvien määrä oli vähäinen ja niitä tehtiin esimerkiksi kansainvälisten rauhaa uhkaavien kriisien johdosta tai kotimaisia kriittisiä toimialoja uhkaavien työmarkkinatoimenpiteiden seurausten arvioimiseksi. Tilannekuvat kerättiin pooliorganisaatiosta tapauskohtaisten toimintamallien avulla.

Koronapandemian alkaessa todettiin, että häiriötila koskee koko yhteiskuntaa ja tilanne muuttuu varsin nopeasti lähes koko ajan. Sen johdosta tilannekuvaa

alettiin tehdä säännöllisesti kattaen kaikki Huoltovarmuusorganisaation poolit. Kukin pooli alkoi kerätä tilannekuvaa oman mallinsa mukaisesti ja tilannekuvat olivat paitsi sisällöltään myös rakenteeltaan poolikohtaisesti erilaisia.

Suurimman osan koronapandemian ajasta HVK:n koronatilannekuvaa päivitettiin kerran viikossa. Vuoden 2022 tammikuussa koronapandemian vaikutukset alkoivat olla varsin muuttumattomia eikä tilannekuvaa enää ollut tarve päivittää viikoittain.

Venäjä hyökkäsi asevoimin Ukrainaan 24. helmikuuta 2022 ja HVK:n tekemälle tilannekuvalle tuli enemmän tarvetta kuin milloinkaan aiemmin. Yhtäkkiä käynnissä oli samanaikaisesti kaksi aktiivista kriisiä, jotka molemmat vaativat erityisen tilannekuvan keräämistä. Pandemia-ajan kuluessa kehitettyä tilannekuvatoimintoa oli suhteellisen helppo hyödyntää uudessa tilanteessa ja prosessi osittain kahdennettiin. Tämä tosin aiheutti joissain toimitoissa hämmennystä ja jopa ärtymystä, kun osittain samaa tietoa kerättiin nyt kahdessa eri prosessissa.

4.3 Eri pooleissa erilaiset prosessit

Huoltovarmuuskeskuksen korona-ajan jatkuva tilannekuvatoiminto otettiin pooleissa käyttöön ilman yhteisen prosessin määrittelyä. Näin tilannekuvan keruu saatiin välittömästi käyttöön ja poolit itse määrittelivät, kuinka ne tiedot keräävät. Käytössä on hyvin erilaisia prosesseja. Joissakin pooleissa poolisihteeri aktiivisesti seuraa huoltovarmuuden tilaa toimialallaan, varmistaa joiltain poolissa toimivilta henkilöiltä joitain yksityiskohtia ja sitten kirjaa näkemyksensä pohjalta toimialan tilannekuvan. Joissain toisissa pooleissa poolisihteeri kokoaa tilannekuvan kysymällä henkilökohtaisesti tilanteesta pieneltä joukolta poolissa toimivia henkilöitä. Joissain pooleissa poolisihteeri lähettää varsin laajalle joukolle ajan mukaan vaihtelevia kysymyksiä toimialan tilanteesta ja kokoaa vastauksista yhteenvedon. Joissain pooleissa on käytössä kyselysovellus, jolla kysytään säännöllisesti samat kysymykset, minkä avulla tilanteesta saadaan tuotettua mm. trendikäyriä. ICT-alan tilannekuva muodostetaan suurelta osin Traficomın Kyberturvallisuuskeskuksen tekemien raporttien pohjalta. Kyberturvallisuuskeskuksen raporttien tiedot ovat peräisin sen omien havaintojen lisäksi yksityisiltä henkilöiltä, yrityskentältä, viranomaislähteistä ja kansainvälisiltä vertaisorganisaatioilta.

4.4 Eri poolien tilannekuvien yhteismitallisuus

Edellisessä kappaleessa tuotiin esille, kuinka tilannekuvan kokoamisesta eri pooleissa vastaa erisuuruinen joukko pooleissa toimivia henkilöitä. Tämän lisäksi poolien tilannekuvat poikkeavat toisistaan myös sisällön osalta. Toisten poolien tilannekuvat nostavat esille monenlaisia kvantitatiivisia tietoja toimialan tilasta, kun toisten poolien tilannekuvat kertovat enemmänkin kvalitatiivista tietoa siitä, miten erilaiset asiat toimivat ja miten tilanteen odotetaan kehittyvän.

Tilannekuvien erilaisesta koontiprosessista ja näennäisesti erilaisesta sisällöstä huolimatta ne kaikki kertovat oleellisia asioita kyseisen toimialan tilanteesta. Kaikki ajavat asiansa, vaikka kaikkien keräysprosessissa ja sisällössä on varmasti kehitettävää. Joissain tapauksissa tilannekuvan tulkintaa voisi helpottaa, jos jonkin yksityiskohdan merkitystä huoltovarmuudelle olisi analysoitu vähän enemmän. Tällä voitaisiin varmistua siitä, että tilannekuva tuottaisi sen lukijoille suunnitellun tarkoitettun kaltaisen tilannetietoisuuden. Tämä voisi vuorostaan ohjata toimintaa yhdenmukaisemmaksi ja sitä kautta tehokkaammaksi.

Kun Huoltovarmuuskeskus kehittää tilannekuvatoimintoaan, täytyy huomioida, kenen käyttöön ja mihin tarkoitukseen tilannekuvia tehdään. Yksittäisen toimialan tilannekuvasta kiinnostuneelle taholle on syytä tuoda kaikki kyseiseen toimialaan liittyvät oleelliset tiedot mahdollisimman tutulla tavalla näkyviin. Toisaalta joillekin toimialojen tilannekuvia hyödyntäville tahoille tulee esittää oleelliset tiedot monelta toimialalta. Eri toimialojen tietojen tulee kuitenkin olla siten esitettyjä, että niitä voi soveltuvilta osiltaan vertailla keskenään. Tällä hetkellä tilannekuvia kootaan yhdenmukaisesti ilman, että niitä räätälöitäisiin kohderyhmän mukaan.

5 Pooliorganisaation tarve Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvalla

5.1 Keväällä 2021 tehdyt haastattelut

Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tutkimus alkoi haastattelemalla HVK:n suunnittelu ja analyysiosastolta kahta henkilöä, kahta HVK:n pooliyhdyshenkilöä. Näillä haastatteluilla selvitettiin käytössä ollutta tilannekuvaprosessia sekä kokemuksia sen toiminnasta. Tämän jälkeen tilannekuvan hyödyntämiseen liittyen haastateltiin yhtä HVK:n ja yhtä VNK:n edustajaa. Kaikki haastattelut olivat varsin avoimia ja haastateltavien ajatuksia luotavia, eikä niissä noudatettu yhtenäistä kyselyrunkoa.

Keväällä 2021 tehtyjä haastatteluja on hyödynnetty erityisesti tämän tutkimuksen luvun ”4 Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuva” kirjoittamisessa. Luvussa ei ole suoraan lainattu haastattelujen vastauksia, mutta teksti on pääosin näiden haastatteluiden tuloksiin perustuvan ajattelun tulosta.

5.2 Haastattelujen järjestelyt

Koronapandemian aiheuttaman etätyösuosituksen johdosta työhön liittyvät haastattelut tehtiin skypen välityksellä. Huoltovarmuuskeskuksella on käytössään ns. on-premise -skype, jota käyttämällä voidaan pitää turvallisuusluokan IV etäpalavereita.

Haastatteluja tehtiin 14.2.2022-14.3.2022 välisenä aikana yhdelle pooliyhteishenkilölle, kahdelle poolisihteerille sekä viiden eri yrityksen edustajalle, jotka kaikki kuuluivat kolmeen eri pooliin. Kaiken kaikkiaan haastatteluja tehtiin 8 kappaletta.

Haastatteluissa käytettiin liitteen 1 mukaista sisältörunkoa. Sitä seuraamalla tuli varmistettua, että kaikkien haastateltavien kanssa käsitellään samat asiat,

vaikka keskustelunomaisissa haastatteluissa ei sanasta sanaan samoja kysymyksiä esitettykään. Haastattelija toimitti sisältörungot etukäteen haastateltavien luettavaksi samalla kun hän varasi haastatteluajan.

Haastattelija kirjoitti haastateltavien antamien vastausten ja keskusteluissa esiin tulleiden asioiden ydinkohdat sisältörungon lomaan asianosaisten otsikoiden alle. Kunkin haastattelun jälkeen haastattelija kirjoitti muistiinpanoista yhteenvedon. Haastatteluja ei nauhoitettu ja litteroitu, sillä oletus oli, että menetelmän tuoma suuri työmäärä ei tuottaisi vastaavaa hyötyä. Kaikkien haastattelujen jälkeen yhteenvedoista koottiin yksi havaintodokumentti, jonka analysoinnin tuloksena tutkimuksen johtopäätöksen syntyivät.

5.3 Millaisena pooleihin kuuluvat organisaatiot näkevät HVK:n tilannekuvaprosessin

HVK:n oman näkemyksen mukaan HVK:n tilannekuvaprosessi noudattaa seuraavanlaista ketjua:

- SAO käynnistää kyselyn
- pooliyhdyshenkilö jakaa kyselyn poolisihteerille
- poolisihteerin lähettää kyselyn pooliyrityksille (muokattuaan sitä mahdollisesti paremmin pooliyrityksille sopivaksi)
- poolin yritykset vastaavat kyselyyn
- poolisihteerin kokoaa vastauksista poolin tilannekuvan ja lähettää pooliyhdyshenkilölle
- pooliyhdyshenkilö lähettää tilannekuvan SAO:lle (muokattuaan sitä mahdollisesti muualta saamallaan tiedolla)
- SAO kokoaa yhteisen tilannekuvan
- SAO jakaa yhteisen tilannekuvan eteenpäin (esim. VNTIKE:lle ja pooleille)

Poolien organisaatioilla oli kohtuullinen ymmärrys yllä näkyvästä prosessista. Tosin monen haastateltavan kohdalla kävi ilmi, että HVK:n tilannekuvaprosessi tarkoitti heille montaa erillistä prosessia, joista yllä kuvattu oli yksi. Nämä organisaatiot osallistuivat muihin toimintoihin tai prosesseihin, joissa HVK toimi joka yhtenä osallisena tai käynnistäjänä. Näissä prosesseissa tilannekuvan keräämisellä saattoi olla erittäin suuri merkitys ja sen tähden kyseinen prosessi korostui haastateltavan vastauksissa.

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että prosessin paluukanava ei toiminut halutulla tavalla. Haastateltavat olisivat toivoneet omaan käyttöönsä enemmän analysoitua tilannetietoa vastineeksi tekemästään tilannekuvan keruutyöstä.

Jotkut toimijat näkevät, että HVK:n tilannekuvan avulla ne ovat saaneet viestittyä poolille tärkeitä asioita jopa poliittisiin päätöksentekijöihin asti. Toisille HVK:n tilannekuvatyö on toiminut runkona organisaation oman tilannekuvatyön tekemiselle. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että huoltovarmuuden tilannekuva on tarpeellinen ja, että sen sisältöä sekä prosessia tulisi kehittää. Tosin eräs haastateltu toimija ei kokenut hyötyneensä tilannekuvasta itse juuri lainkaan.

5.4 Pooliorganisaation yleisiä havaintoja HVK:n tilannekuvasta ja -prosessista

5.4.1 Poolit ja toimijat ovat erilaisia

Poolit ovat keskenään hyvin erilaisia ja poolien sisälläkin on keskenään hyvin erilaisia ryhmiä. Tästä johtuen niiden kyky tuottaa ja hyödyntää tilannekuvaa sekä tarve ulkopuoliselle tilannekuvalle poikkeaa toisistaan suuresti.

Joihinkin toimijoille tilannekuva tarkoittaa varastokirjanpitoa tai -ennustamista, toisille tilannekuva tarkoittaa laajempien kehityskulkujen ennustamista ja kolmansille tilannekuva on jotain edellisten väliltä.

Joku poolisihteeri on välittänyt SAO:n kyselyt ja niihin saadut vastaukset sellaisenaan ja joku toinen on kerännyt tietoa SAO:n kyselyn, omien samassa yhteydessä tai erikseen lähetettyjen kyselyjen, avoimen datan sekä poolin kokouksissa käsittelyn kautta saamaansa tietomassaa kokoamalla ja analysoimalla. Tämän työn tuloksena on voinut syntyä erilaisia tilannekuvia eri tarpeisiin.

Eri toimialoja ja toimijoita kuvaavien tilannekuvien erilaisuus pitäisi huomioida koontivaiheen lisäksi myös kyselyvaiheessa. Nykyisissä kyselyissä erään vastaajan mukaan ollut: ”*sellaisia kysymyksiä, että [VOIMASANA]! Seurauksena oli, että koko kysely jäi vastaamatta.*”

5.4.2 Tilannekuvalla on erilaisia lähteitä

Julkisten tietojen hyödyntäminen on hyvin tärkeää tilannekuvan luomisessa, eikä ainakaan kaikille vastaajille ollut selvää, kuinka sitä tehdään ja kenen toimesta.

Osalle toimijoista (viranomaiset) tilannekuvan ylläpitäminen saattaa olla laakisääteistä. HVK:n keräämään tilannekuvaan tämä tuo (tai joissain tapauksissa ”saattaisi tuoda”) hyvän, lähestulkoon automaattisen, osan tietyn toimialan tilannekuvaa. On kuitenkin huomioitava, että tällainen tieto jää välttämättä puutteelliseksi, sillä lain velvoitteet eivät pysty ennakoimaan kaikenlaisia esiin tulevia tietoa- ja tilannekuvatarpeita.

PPP:n (Public Private Partnership) olisi hyvä näkyä HVK:n tilannekuvassa jotenkin: miten saadaan mukaan myös viranomaisten tietoa ja miten se tuodaan esille (esitetäänkö tieto ”virallisena” vai tuodaanko se esille muulla tavoin yritysten kautta kerrottuna?)

5.4.3 Tilannekuvaa kerätään johonkin tarpeeseen

Oleellista on se, että tilannekuva kytketään johtamiseen

- minkälaista tietoa johtaminen tarvitsee (kuka tämän päättää)
- miten tarvittava tieto kerätään (kenellä tieto on ja kuka sen ”hakee”)

Kaikki eivät tarvitse kaikkea tietoa, vaan itselle oleellista tietoa. Toisaalta on epäselvyyttä siitäkin, mitä tietoa voi jakaa kenellekin.

Mitkä asiat toimitusketjun alkupäässä ovat merkityksellisiä ja keneen ne lopulta vaikuttavat?

Nykyistä tilannekuvista saattaa olla vaikea havaita keskeisiä muutostrendejä. Organisaatiot haluaisivat sellaista tietoa, mitä itsellä ei ole ja mitä oma analysointi ei tuota. Haluavatko muut antaa tällaista tietoa toisten käyttöön? Tämä on yksi syy sille, että nykyinen tilannekuvatoiminto ei taida juurikaan saada aikaan välittömiä toimenpiteitä yrityksissä.

5.4.4 Hyvä tilannekuva elää tilanteen mukaan

On hyvä olla (tilannekuvaprosessissa tarvittavat) ryhmät, suhteet ja toimintamallit kunnossa jo valmiiksi, kun poikkeustilanne iskee.

Silloin kun asiat ovat ”hyvin”, ei tilannekuvan tarvitse olla juuri ”vihreää liikennevaloa” kummempi, mutta jos joku yksityiskohta (tai suurempi kokonaisuus) alkaa poiketa normaalitilasta, tulisi siitä ja sen mahdollisista vaikutuksista alkaa raportoida tarkemmin.

Myös tasaisessa ja rauhallisessa tilanteessa jossain aina tapahtuu jotakin, josta olisi hyvä tietää

Joihinkin kyselyihin on syytä hakea vastauksia nimenomaan tietyiltä yrityksiltä (esim. materiaalitoimittajat).

5.4.5 Tilannekuvan sisältö ei ole (koskaan) valmis

SAO:ta kohtaan on tullut kritiikkiä, että ei ole kysytty mitään kommentteja niiltä tahoilta, jotka tilannekuvaa tuottavat.

On selvää, että joissain tapauksissa huono tilanneymmärrys on joidenkin toimijoiden kohdalla johtanut jopa huoltovarmuutta uhkaaviin virheellisiin toimenpiteisiin, koska tilannetta ei ole osattu tilannetta oikein.

Hyvät työkalut auttavat tilannekuvan keräämisessä, muodostamisessa ja jakelussa. Työkalujen tuoma helppous tiedon keräämisessä ei poista analysoinnin ja avointen vastausten merkitystä tilanneymmärryksen luomisessa.

5.4.6 Vaikeuksia tilannekuvan keräämisessä ja jakelussa

Tilannekuvakyselyissä on ollut sellaisia kysymyksiä, joihin pörssiyrityksen ei ole helppo vastata (esim. taloustiedot).

Toisille vastaajille kerta viikossa on liian tiheä väli. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun tilanne säilyy pitkään muuttumattomana.

Kyselyjen jakelulistat saattavat olla vanhentuneita ja jopa virheellisiä.

Osalla pooliyrityksistä ei ole kovin vahvaa kytköstä poolin toimintaan, jolloin tilannekuvatyö saattaa tuntua täysin irralliselta ja epäoleelliselta.

HVO extranetiä on käytetty HVK:n tilannekuvan paluukanavana. Tämä ei ole kaikkien kohdalla toiminut, sillä jotkut haastateltavat eivät kertomansa mukaan ”ehdi” käydä extranetissä. Tietojen luokittelu rajoittaa tietojen jakelua eteenpäin, sillä esimerkiksi edes TL IV -tietoa voi jakaa Teamsissä.

5.4.7 Tilannekuvaprosessi vaatima työmäärä

Suurin osa poolien jäsenistä ei vastaa viikoittain tehtyihin tilannekuvakyselyihin lainkaan. Valtaosalta kyselyihin vastanneista organisaatioista viikoittaisen tilannekuvan kokoaminen ei ole vaatinut kovinkaan runsaasti työaikaa (<15 min/vko). Vähäinen käytetty työmäärä voi haastattelujen perusteella johtua kahdesta erityyppisestä syystä: tilannekuvakyselyihin paneutuminen jää kevyeksi tai tilannekuvatyo on niin oleellinen osa vastaajan työtä, että vastaukset ovat selkeinä mielessä jo valmiiksi.

Poolisihteerien työmäärä on huomattavasti suurempi kuin kyselyihin vastaavilla. Poolisihteerit arvioivat saamiensa vastauksia ja koostavat niistä yhteenvedoja, minkä lisäksi he täydentävät tietoja muista lähteistä keräämällään informaatiolla. Tämä kaikki vie aikaa 0,5-2 työpäivää viikossa (= per tilannekuva).

Pooliyhdysenkilöt vielä arvioivat poolisihteerien tekemät tilannekuvat ja tekevät niihin tarpeelliseksi näkemiään korjauksia. Heidän tähän työhön käyttämänsä työaika on noin 1-1,5 tuntia viikossa.

5.4.8 Haastatteluissa nousseita erityisiä kehityskohteita

Eräs haastateltava totesi, että hyvä tilannekuvaprosessi on

- skenaariojoustava sisältönsä osalta (vrt. korona ja Ukraina)
- virkistystaajuudeltaan muunneltava (NO-NOH-PO)
- mahdollisimman automatisoitu

Näiden lisäksi hän totesi, että prosessin tulee tuottaa analysoitua tietoa, joka antaa lukijalleen mahdollisuuden tehdä tulevaisuuteen liittyviä päätöksiä, jotka huomioivat erilaisia todennäköisiä tulevaisuuksia.

Edellä kuvatut vaatimukset asettavat hyvän lähtökohdan prosessin kehittämiseksi, mutta yleisen luonteensa takia se jättää keräämisen muodon varsin avoimeksi, eikä yksilöi lainkaan sitä, kenelle ja mihin käyttöön tilannekuvaa kerätään.

Vastaajat ottivat jossain määrin kantaa siihen, minkälaisen median välityksellä tieto kannattaisi kerätä. Mielenpitoet hajosivat vahvasti, eivätkä tehdyt

haastattelut tue mitään tiettyä mediaa. Positiivisia mainintoja saivat nettiportaali, sähköposti, mobiilisovellus tai puhelin. Näistä laajimmin kannatettiin sähköpostia ja nettiportaalia tai näiden yhdistelmää. Varsin yleisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että ”bulkkitiedon” keruu pitäisi saada mahdollisimman automaattiseksi, kun taas analysointia ja arviointia vaativien tietojen keruuta ei voida automatisoida. Heikkojen signaalien havaitseminen todettiin tärkeäksi, mutta keinoja ei osattu esittää.

Avoimista tietolähteistä kerättävän tiedon nähtiin olevan hyvä automatisoivissa oleva lisä kerättävälle tilannetiedolle. Sitä ei kuitenkaan voi sellaisenaan päästää läpi muodostettavaan tilannekuvaan, sillä silloin olemme vaarassa hukkaa informaation, jolloin oleellinen tieto voisi jäädä havaitsematta.

Haastateltavat pohtivat mahdollisesti kyselyrunгон johdattelemana omaa mahdollisuuttaan hyödyntää tilannekuvaa. Suurin osa heistä oli sitä mieltä, että nykyinen tilannekuva on pääosin liian yleinen, eikä palvele heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Moni oli sitä mieltä, että toimijoiden pitäisi voida itse vaikuttaa siihen, mitä tietoja heille toimitettavassa tilannekuvassa näkyisi. Tämä mahdollistaisi myös sen, että luokiteltuja tai muuten salaisia tietoja voitaisiin jakaa rajatusti osalle toimijoista.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tilannekuvassa voisi olla varsin automaattisesti muodostuva ”peruskuva” tilanteesta ja sen lisäksi analyysiosio, jossa arvioitaisiin eri ilmiöiden vaikutuksia sekä ennakoitaisiin erilaisia kehityskulkuja. Erityisesti toimijoita kiinnostavat muiden poolien tilanteen vaikutukset omaan pooliin. Tällaista tilannekuvaa yritykset voisivat hyödyntää oman tilanneymmärryksensä muodostamisessa ja verifiointissa. Yhteiset suuntaviivat valtakunnallisesti vähentäisivät organisaatioiden toiminnan äkillisiä heilahduksia, jotka johtuvat huonosta tilanneymmärryksestä, ja saattavat heikentää huoltovarmuutta.

Moni kaipasi myös tilannekuvatyön parempaa kytkemistä poolin muuhun toimintaan. Tilannekuvan käsittely voisi sisältää pelkän tiedon jakamisen lisäksi paljon enemmän dialogia. Poolit voisivat kokouksissaan tai infotilaisuuksissa keskustella siitä, minkälaisia vaikutuksia tilannekuvan kertomilla ilmiöillä on poolin organisaatioille.

Huoltovarmuustyössä tarvittavaa luottamusta voitaisiin kehittää osallistavan dialogin lisäämisellä

- pooleissa voitaisiin käydä läpi, minkälaisia toimenpiteitä omassa tai muissa pooleissa on käynnistetty tai suunniteltu erilaisten tilannekuvan esille nostamien ilmiöiden takia
- asioista tulisi keskustella mahdollisimman paljon sellaisissa tilaisuuksissa, joissa osallistujat ovat näkyvästi paikalla (läsnä fyysisesti tai vähintään Teamsissä)

5.5 Ehdotuksia pooliorganisaation tarpeiden huomioimiseksi

5.5.1 Tilannekuvaprosessin kuvaus

Tilannekuvaprosessi tulee kuvata paljon nykyistä kattavammin ja jakaa kaikille siihen osallistuville yrityksille niin, että työhön osallistuvat

- tietävät mihin tarpeisiin ja kenen käyttöön tilannekuvaa kerätään
- ymmärtävät tilannekuvaprosessin päälinjat myös oman lokeronsa ulkopuolella
- ovat tietoisia siitä, miten prosessi muuttuu tilanteen kehittyessä eri tavoin
- ovat tietoisia siitä, että eri toimijoilta (jopa saman yrityksen sisältä) kerättävää tietoa hyödynnetään eri tavoin
- ymmärtävät oman roolinsa tarkasti

Tällä hetkellä on ilmeistä, että suurella osalla toimijoista ei ole tarkkaa kuvaa siitä, mihin tarpeeseen tilannekuvia kerätään.

5.5.2 Tilannekuvasta työkalu huoltovarmuuskriittisten toimijoiden käyttöön

Tilannekuvan tulisi olla poolin organisaatioille arvokas työkalu, jota ne voisivat hyödyntää omassa varautumisessa. Tämä edellyttää sitä, että tilannekuvassa tuotaisiin tiedot sillä tavoin ja sillä tarkkuudella julki, että yritykset voisivat tukeutua siihen tehdessään päätöksiä. Tällaista tilannekuvaa ei synny, ellei tämä tavoite ole mielessä tilannekuvaa muodostettaessa.

Tilannekuvassa tulisi siis olla nykytilan kuvan lisäksi analyysiä ilmiöiden vaikutuksista ja erilaisten kehityskulkujen kuvauksia sekä perusteluja sille, miksi niitä voi pitää todennäköisenä (vaikka ne poikkeaisivat toisistaan suurestikin).

5.5.3 Tilannekuvatyön sitominen muuhun poolitoimintaan

Tilannekuvan keräämisen ei tule olla irrallinen prosessi, johon poolin yritykset osallistuvat, jos viitsivät. Sen sijaan tilannekuvatyön tulisi olla keskeinen osa poolin toimintaa, sillä sen ansiosta

- yritykset pysyvät koko ajan tietoisina kaikista erilaisia tilannekuvia varten kerättävistä tietovirroista
- kertyvä tuleva ymmärrys on suoraan hyödynnettävissä poolin muuhun huoltovarmuustyöhön
- poolin kokoukset tai tiedotteet ovat hyvä keino jakaa tilannekuvatieto poolin suuntaan

Näin saataisiin erilaiset poolien (ja HVK:n) toimenpiteet kytkettyä tilannekuvaan. Tämä kytkisi toimenpiteet organisaatioiden näkemään todellisuuteen, minkä ansiosta niiden perustelut olisi helppo ymmärtää. Samalla tilannekuvatyön hyödyllisyys tulisi myös poolien organisaatioille ilmeiseksi.

Tilannekuvan dialogityyppinen käsittely poolissa voisi myös kasvattaa toimijoiden keskinäistä luottamusta, mikä on merkittävä edellytys toimivalle huoltovarmuustyölle.

5.5.4 Prosessin hallittava räätälöidyt tilannekuvat

Poolin organisaatiot kokevat tuntevansa oman poolinsa ja toimialansa tilanteen varsin hyvin, eikä HVK:n tilannekuvatyö yleensä tuo niille sen suhteen uutta (ja arvokasta) tietoa. Muiden poolien tilanteet eivät välttämättä enää käy riittävällä tasolla ilmi tiivistetystä koko huoltovarmuusorganisaatiota koskevasta tilannekuvasta, joka on toimijoiden luettavissa HVO extranetissä. Muun muassa tästä syystä tulisi HVK:n muodostaa useita erilaisia tilannekuvia, joita tehtäisiin eri vastaanottajille. Tämä edellyttää aika suurta muutosta nykyiseen prosessiin, joka toimii supilon tavoin tiivistäen tietoa aina siirryttäessä seuraavalle portaalle.

Parhaimmillaan yhden toimijan näkemä tilannekuva voisi olla täysin yksilöllinen kyseisen organisaation parametrisoima näkymä kyseisen toimialan yleisestä tilannekuvasta.

6 Lähdeviitteet ja kirjallisuusluettelo

Laki huoltovarmuuden turvaamisesta (1992/1390)

Kilpailulaki (2011/948)

Huoltovarmuuskeskus, 2021. *Huoltovarmuuskeskus*. [Online]
Available at:
<https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/huoltovarmuusorganisaatio/huoltovarmuuskeskus>
[Haettu 31 12 2021].

Koistinen, M., 2011. *Tilannetietoisuus ja tilannekuva operatiivisessa liikenteenhallinnassa*. Helsinki: Liikennevirasto.

Kuntaliitto, 2020. *Liite Kunnan varautumisen johtaminen -oppaaseen 2020*. [Online]
Available at:
<https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Varautuminen%20tilannejohtamiseen%209.9.2020%2C%20viimeisin.docx>
[Haettu 31 12 2021].

Ohrakämmen, O., 2011. *Henkilöturvallisuuden tilannetietoisuus osana toiminnan johtamista*, Espoo: Aalto yliopisto.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021. *EU:n valtioneuvoston päätökset*. [Online]
Available at: <https://tem.fi/eu-n-valtioneuvoston-paatokset>
[Haettu 31 12 2021].

Valtioneuvosto, 2003. *Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia*, Helsinki: Puolustusministeriö.

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Esitiedot

- nimi
- organisaatio
- tehtävä organisaatiossa
- rooli Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvaprosessissa

Näkemys Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvatyöstä tähän mennessä

- Onko Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvasta ollut hyötyä organisaatiollesi?
 - lisännyt tietoa oman poolin tilanteesta
 - lisännyt tietoa muiden poolien tilanteesta
 - lisännyt tietoa yhteiskunnan tilanteesta
 - antanut mahdollisuuden viestiä organisaation/poolin tilanteesta muille
 - muuta, mitä?
- Oletko tietoinen Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvan kehitystyöstä? Tuoko kehitys arviosi mukaan
 - aiempaa paremmin tietoa oman poolin tilanteesta
 - aiempaa paremmin tietoa muiden poolien tilanteesta
 - aiempaa paremmin tietoa yhteiskunnan tilanteesta
 - antaa paremman mahdollisuuden viestiä organisaation/poolin tilanteesta muille
 - huomattavasti enemmän/vähemmän työtä organisaatiollesi
- Minkälainen tilannekuva/tilannekuvaprosessi olisi mielestäsi paras mahdollinen organisaatiollesi
 - pitkän ajan ennakkointia tukevat nykytilaan, trendeihin ja skenaarioihin perustuvat analyysit

- Normaalitilan poikkeamiin tiukasti rajautuvat kulloisiakin hetkellisiä faktoja listaavat tilannekuvat
- Säännölliset tilannekuvat, jotka kuvaavat huoltovarmuuden tilaa myös normaalioloissa
- Keskittyisi oman poolin ilmiöihin, suorassa vaikutussuhteessa omaan pooliisi oleviin pooleihin, valottaisi koko yhteiskunnan tilaa
- tulisiko tilannekuvat räätälöidä sektoreittain, pooleittain tai yrityksittäin
- mitä muuta organisaatiosi toivoisi Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvulta?
- Oletko organisaatiosi valmis maksamaan tilannekuvista
 - minkälaisesta tilannekuvasta
 - minkälaisissa tilanteissa
 - kuinka paljon tilannekuva voisi maksaa
- Mikä on suurin este sille, että organisaatiosi osallistuu Huoltovarmuuskeskuksen tilannekuvan keräämiseen?
 - Tilannekuvaa kerätään henkilöiltä, jotka eivät pysty/osaa vastata
 - Organisaatiollasi ei ole tietoa kysytyistä asioista
 - Kyselyihin vastaaminen vaatii liikaa resursseja
 - Kyselyillä kysytään epäoleellisia ja/tai vääriä asioita

