



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 strategiarunon mukaisesti. Muistion lisäksi laaditaan tiivistys strategian keskeisestä sisällöstä.*



## www.huoltovarmuus.fi

Huoltovarmuudella tarkoitetaan kykyä sellaisten yhteiskunnan taloudellisten perustoimintojen ylläpitämiseen, jotka ovat välttämättömiä väestön elinmahdollisuuksien, yhteiskunnan toimivuuden ja turvallisuuden sekä maanpuolustuksen materiaalien 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  
Julkaisu vuosi: 2021

## Sisältö

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Huoltovarmuuskeskuksen toimintaympäristö</b> .....	<b>9</b>
<b>3 Huoltovarmuuskeskuksen rooli ja tehtävät</b> .....	<b>13</b>
<b>4 Huoltovarmuuskeskuksen strategiset tavoitteet ja keinot</b> .....	<b>17</b>
<b>5 Huoltovarmuuskeskuksen kriittiset kyvykkyydet</b> .....	<b>20</b>
<b>6 Huoltovarmuuskeskuksen kehittämiskokonaisuudet ja tiekartta</b> .....	<b>25</b>

## **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 seurannaisvaiikutukset – 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 strategiovaihtoehtojen tunnistamiseen. Tämä toteutettiin kattavalla tausta-aineiston analysoinnilla sekä haastatteleamalla 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.

Strategiovaihtoehtojen 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 tavoitepäättöksen 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 määrittämät tehtävät ovat nykyisellään osittain hyvin erityisiä, mikä voi aiheuttaa haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä.

HVK:n strategiatyön ohella huoltovarmuustoimintaa ja sen kehittämistä korona- ja kriisissä on käsitelty erilaisissa analyysissä ja selvityksissä. Niitä ovat muun muassa Huoltovarmuusneuvoston julkaisema analyysi korona- ja kriisistä huoltovarmuuteen (19.11.2020), HVK:n hallituksen syyskuussa 2020 hyväksymä kehittämissuunnitelma, 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 HEIKKOUEDET

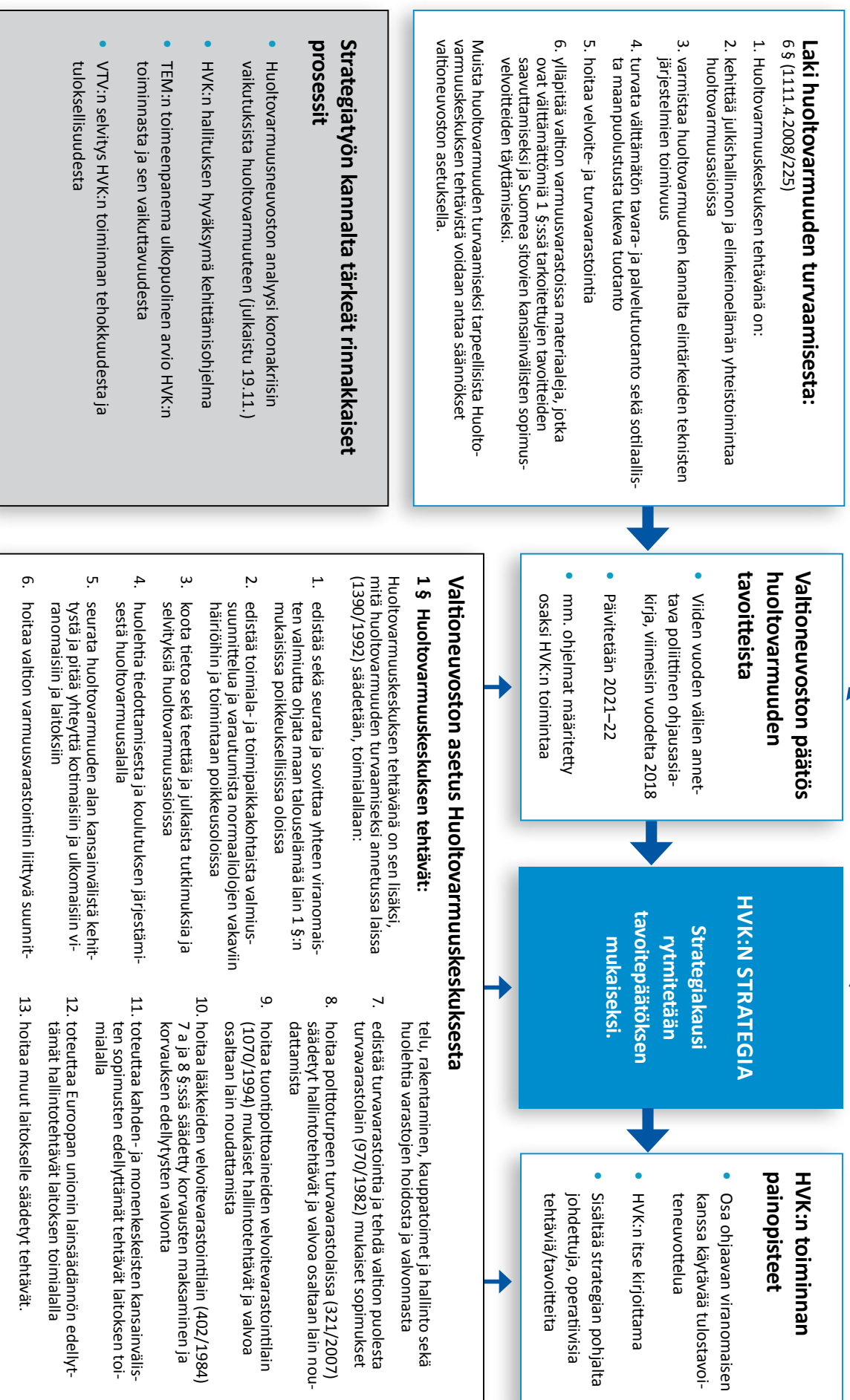
Strategiatyön yhteydessä toteutettujen haastattelujen ja verkkokyselyjen yhteydessä kerättiin näkemyksiä HVK:n vahvuuksista ja heikkouksista normaalioloissa ja kriisi- tai häiriötilanteissa.

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 VALTIONEUUVOSTON TAVOITEPÄÄTÖKSEN JA HUOLTOVARMUUSKESKUKSEN TOIMINNAN PAINOPISTEET YHTEEN



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. Haastatelussa 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 kyvykkyysien 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 räättälöityä 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 käytettävyyttä 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

- 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 kyvykkyksiään 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

### Kriisi- ja häiriötilanteet / valmius

- Siirtyminen poikkeusoloihin nopeaa, nopeus ja kyvykkyys tuoda ratkaisuja** (meriliikenteen puolella menestys)
- Resurssien nopea käytettävyyttä 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

Vahvuudet

- 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 kyvykkyysien löytämiseksi
- Poikkeusolojen toimintamalleissa ja prosesseissa **ei ole kyetty huomioimaan uusia ja yllättäviä tilanteita**
- Kriisijohtamisen toimintamalli ja konsepti on kehitettävä
- Saaduista tilannekuva-analyseista palautteen antaminen pooleille puutteellista
- Suomalaisten KV-yritysten parempi hyödyntäminen

Heikkoudet / kehityskohteet



# 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 vaikutusmahdollisuuksien kaventumiseen ja tasapainoiluun oma-varaisuuden 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 koh-

teita. Taloudellisen toiminnan jatkuva tehostamistarve ja tuotavuuden korostaminen vaikuttavat huoltovarmuuteen heikentävästi. Tämän takia on tarpeen tunnistaa tilanteita, joissa on poikettava tehokkuusajattelusta, esim. toimitusketjujen monimutkaisuuteen puuttamalla tai kotimaisen tuotantokapasiteetin vahvistamisella. Globaalien arvoketjujen häiriöherkkyyden vuoksi yritykset joutuvat selvittämään perusteellisesti prosessiensa haavoittuvuuden ja vahvistamaan häiriösietokykyä. 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 häiriösietokyky, 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 vaihtoehtoisien olemassaolon varmistaminen on merkittävä haaste, johon vaikuttavat vahvasti myös edellä mainittu tehokkuusajattelu sekä jatkuvasti kiihtyvä teknologinen muutos. Yritysten kyberturvallisuuden edistäminen ja dynaamisen, ennakkoivan 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 tulosoikeuden (governance) vahvistaminen;



Kategoria	Tunnistettu muutosvoima	Vaikutus huoltovarmuustoimintaan
<b>Politiittinen muutosvoima (P)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varautumisen politisoituminen/virkamiehistyminen</li> <li>Elinkeinoelämän ja julkishallinnon välisen dialogin väheneminen</li> <li>Kansainvälisen voimapolitiikan vahvistuminen, vastakkainasettelu, blokkittuminen, tasapainotilu tai valinta omavaraisuuden ja kansainvälisen yhteistyön välillä</li> <li>Hybridivaikuttamisen vahvistuva rooli, tarve tunnistaa omat haavoittuvuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uutta, suorempaa ohjausta poliittisilta päätöksentekijöiltä, HVK:n autonomian kaventumien</li> <li><i>Toimijoiden välinen luottamus kekeinen, mutta suhde heikentyneessä.</i></li> <li>Tarve toimitusketjujen varmistamiselle poikkeusoloissa. Vaihtoehtoisten toimitusverkostojen rakentaminen.</li> <li>Moniulotteinen varautumistarve hybridi vaikuttamiseen, kasvava tarve horisontaaliselle integraatiole/ yhteistyölle sektorien välillä. Painopisteen siirtäminen kovimmasta kriisinkestävyys-ytimeistä yhteiskunnan jatkuvuudenhallintaan.</li> </ul>
<b>Taloudellinen muutosvoima (E)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heikentynyt kansantalous aiheuttaa kasvavaa tarvetta lisätä varautumisen rahoitusta (ja toisin päin)</li> <li>Jatkuva tehostamistarve ja tuottavuuden korostaminen</li> <li>Globaalien arvoketjujen pirstaltuminen</li> <li>Yrity maailman globalisaatio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kasvava paine huoltovarmuusrahasidalle (taloustilanteen kiristessä), tarkempi valikointi mitä rahoitetaan</li> <li>Tarve selkeille strategisille valinnoille osa-alueista, joissa poiketaan tehokkuusajattelusta (esim. toimitusketjujen yhtenäminen ja palauttaminen osittain kotimaahan)</li> <li>Pitkien kv-arvoketjujen vaikutukset/riskit yritysten prosesseihin. Strategisen autonomian (EU) tarve arvoketjuissa, tarve ”palomuurille”</li> <li>Uudenlaiset (hyötyperusteiset) vaatimukset yritysten osallistumiselle globalisaation myötä – suuret kansainvälistyneet suomalaiset yritykset ovat vähemmän halukkaita osallistumaan huoltovarmuustyöhön</li> </ul>
<b>Sosiaalinen muutosvoima (S)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kansalaisten kasvavat odotukset varautumiselle</li> <li>Pandemioissa kansalaisten oma aktiivisuus itsensä ja toisten suojaamisessa korostuu (kansalaisresilienssi), sekä voimakkaammasta valtio-ohjauksesta tulee hyväksyttävämpää</li> <li>Informaatiovaikutuminen (totuuden jälkeinen maailma)</li> <li>Suomen sisäinen väestörakenteen muutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarve tuottaa enemmän suoraan kansalaisiin vaikuttavaa varautumista</li> <li>Tarve kansalaisohjeistuksiin / yhteistyöhön järjestelmien kautta</li> <li>Julkisen ja yksityisen sektorin kasvava yhteistyötarve, sekä velvoitteiden ja vapaaehtoisuuden yhteensovittaminen</li> <li>Disinformaation vastainen työ</li> <li>Kaupungistumisen asettamat vaatimukset ja vaikutukset alueelliseen toimintaan</li> </ul>
<b>Teknologinen muutosvoima (T)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etätyönteon valtavirtautuminen</li> <li>Digitaalisuuden korostuminen kaikissa arvoketjuissa.</li> <li>Riippuvuus älykkäistä (ja haavoittuvaisista) järjestelmistä ja infrastruktuurista</li> <li>Muutos itsessään kiinnitty / on pysyvää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologiset tarpeet etätyön turvaamiseen</li> <li>Älykkäiden järjestelmien turvaaminen, vaihtoehtoisratkaisujen olemassaolon varmistaminen.</li> <li>Kyberturvallisuustietouden edistäminen yrityskenntälle</li> <li>Dynaamisten tilannekuvien tarjoamisen tarve yrityskenntälle korostuu</li> </ul>
<b>Lainsäädännöllinen muutosvoima (L)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kasvava tarve lakimuutoksille ja regulaatiolle</li> <li>Mahdolliset EU-direktiivit varautumiselle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vapaaehtoisien varautumisen toimintatila kapenee pakollisen lisääntymässä</li> <li>Joustavan/ketterän toimintakyvyn säilyttäminen vapaaehtoisuutta ruokkimalla</li> </ul>
<b>Ympäristöllinen muutosvoima (E)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hiljivapaan yhteiskunnan tavoite kiristyä – astettainen luopuminen fossiilista polttoaineista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energiahuollon varautumisen pohjan merkittävä muutos, uusien energiamuotojen varautuminen</li> </ul>

### 3. Huoltovarmuuskeskuksen toimintaympäristön muutosvoimat

## HVK:N TOIMINTAVERKOSTO JA SEN KESKEISET TOIMIJIAT

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 keskeisiin 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 edustajis-

ta. TK sovittaa yhteen kokonaisturvallisuuteen liittyvää ennakkoivaa varautumista ja avustaa valtioneuvostoa sekä ministereitä laajoissa kokonaisturvallisuuteen liittyvissä asioissa.

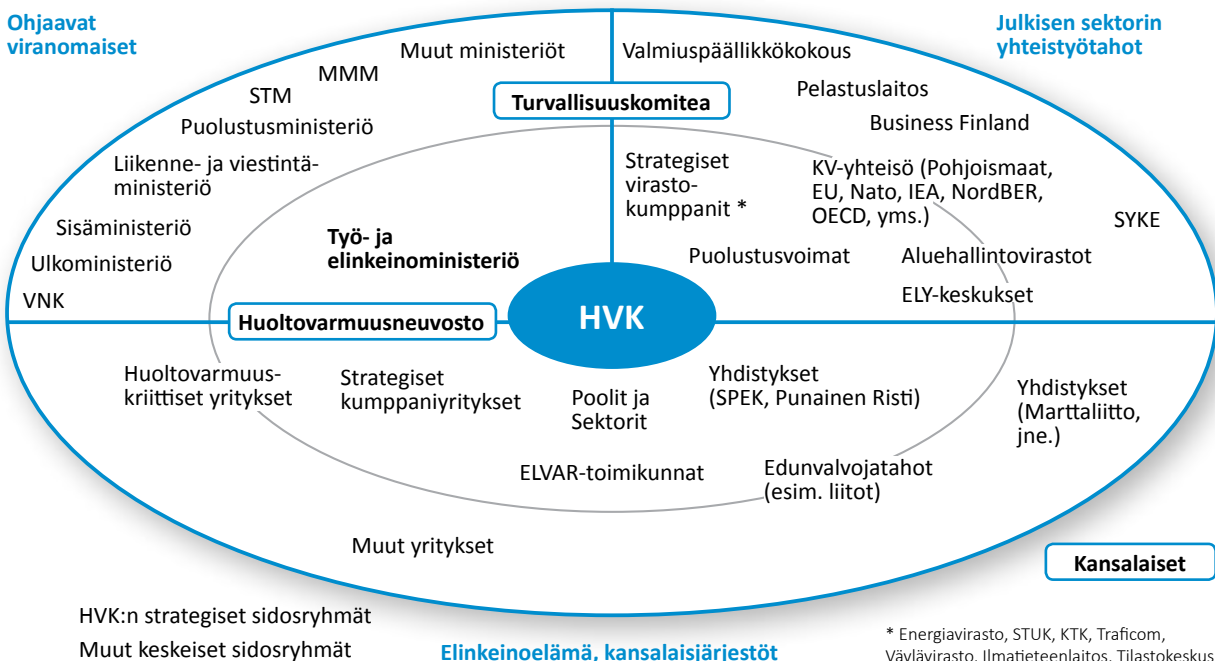
### Julkisen sektorin yhteistyötahot

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 kumppaniyhteykset ja huoltovarmuuskeskeiset 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

\* Energiavirasto, STUK, KTK, Traficom, Väylävirasto, Ilmatieteenlaitos, Tilastokeskus

# 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 määrittellä 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:

- materiaallinen 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 varautumistoiminnan 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 kehityksessä olevan häiriötilanteen vaikutukset huoltovarmuuteen ja muutokset normaaliolojen tehtäviin, potentiaaliin 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 arvo- ketjuja 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 kerätävän 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 veloittevarastojen käyttöönotto viranomaisten antamien päätösten mukaisesti sekä ajantasaisen tiedon toimittaminen HVK:n tilannekuvatoiminnon käyttöön.



# HVK:N ROOLIN MÄÄRITYS SUHTEESSA MUIHIN TOIMIJOIHIIN

	Normaaliolot / varautuminen	Kriisi- ja häiriötilanteet / valmius			
	<p><b>Materiaalinen varautuminen ja resursointi</b></p>	<p><b>Materiaalinen valmius ja resursointi</b></p>			
	<p><b>Muu varautuminen</b></p>	<p><b>Tilannekuva</b></p>			
		<p><b>Erityistehävät</b></p>			
<p><b>Ministeriöt ja muut viranomaiset</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lainsäädäntö ja ohjaus</li> <li>Viranomaisten jatkuvuudenhallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varmuusvarastojen käyttöönottopäätökset</li> <li>Julkisen sektorin tiedon jakaminen</li> <li>Yks. sektorin tiedon vastaanottaminen</li> <li>Kansallinen kokonais-tilannekuvan kokoaminen ja jakaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viranomaisjohto poikkeustilassa</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Julkishallinnon ja elinkeinoelämän varautumisen yhteensovittaminen (sillanrakentaja toimijoiden välillä)</li> <li>Verkostojen koordinointi</li> <li>Tilannetietoisuuden ylläpito (ml. toimintaympäristön arviointi, skenaariointi, ennakointi)</li> <li>Elinkeinoelämän varautumisen ohjaus</li> <li>Varautumisjärjestelyjen sopimukset yritysten kanssa (tuotantovaraukset)</li> <li>Harjoitusten ja koulutusten järjestäminen</li> <li>Tiedottaminen ja ohjeistukset</li> <li>Kriittisten KY-avokeitujen tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen</li> <li>Kansainvälinen/EU:n tiedonvaihto ja sopimuksiin perustuva yhteistyö</li> <li>Uusien huoltovarmuusstrategioiden ja keinojen systemaattinen kehittäminen (ohjelmien avulla)</li> <li>Kriittisten tekn. järjestelmien toimivuuden varmistaminen</li> <li>Oman toimintakyvyn varmistaminen</li> </ul>	<p><b>HVK:n praktiivinen siirtymä kohti häiriötilaa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Potentiaalisien häiriötilanteeseen liittyvien huoltovarmuuden erityistehävien tunnistaminen</li> <li>Ennakoiva/joustaava valmiuden kohottaminen ja varautumisen mahdollisiin erityistehäviin</li> <li>Resurssien käytön priorisointi</li> <li>Välttämättömien normaaliolojen tehävien määrittäminen per uhkakuva</li> </ul>	<p><b>Kaikki välttämättömät normaaliolojen tehtävät +</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Varastojen käyttöönotto</li> <li>Varastojen käyttöönottoon liittyvän logistiikan järjestäminen</li> <li>Huoltovarmuus-rahaston ja muiden resurssien käyttämisen kriisirahotukseen</li> </ul>	<p><b>Kaikki välttämättömät normaaliolojen tehtävät +</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laaja-alaisen elinkeinoelämän tilannekuvan muodostaminen ja jakaminen *</li> <li>Yrityksiltä saadun tiedon suodattaminen (sisällön ja laadun tarkastus) ja analysointi *</li> <li>Kysymysten ja vastausten välittäminen molempiin suuntiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TEM:n antamat huoltovarmuuteen liittyvät erityistehävät</li> </ul>
<p><b>HVK</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omien varmuus- ja turvavarastojen hankinta ja hallinta</li> <li>Velvoitevarastoinnin valvonta</li> <li>Huoltovarmuus-rahaston hallinnointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velvoitevarastojen käyttöönotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon toimittaminen pooliorganisaation kautta HVK:lle</li> </ul>		
<p><b>Elinkeino-elämä</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velvoitevarastot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yritysten jatkuvuudenhallinta (ml. jatkuvuus suunnitelmat)</li> <li>Harjoitukseen osallistuminen</li> </ul>			

## 5. Huoltovarmuuskeskuksen roolin määrittäminen suhteessa muihin toimijoihin

\* Roolin ottamisen edellytyksenä kyvykkyyden rakentaminen

# HVK:N ROOLIN JA TEHTÄVIEN MÄÄRITYS (P.L. VARMUUSVARASTOINTI JA -RAHASTON HOITAMINEN)

Normaalilolot / varautuminen



Kriisi- ja häiriötilanteet / valmius

<p><b>Mahdollistava / koordinoiva rooli</b> <b>Mitä pyydämme verkostoa tekemään?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varautumisen ohjaus, parhaiden käytänteiden jakaminen, elinkeinoelämän jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen tukeminen (verkostoverurin rooli). Julkishaallinnon ja elinkeinoelämän yhteensovittaminen</li> <li><b>Poissulkeminen:</b> julkisen hallinnon varautuminen, lainsäädännön velvoittama elinkeinoelämän varautuminen (ts. regulaatio, jota valkovat eräät keskusvirastot kuten FIIVA ja TRAFICOM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ennakoiva/joustava valmiuden kohottaminen ja varautuminen mahdollisiin erityistilanteisiin.</b></li> <li><b>Välttämättömien normaali-tehtävien määrittäminen per uhkakuva.</b></li> </ul>	<p><b>Kaikki välttämättömät normaalilolien tehtävät +</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laaja-alaisen elinkeinoelämää sekä kansainvälisiä arvokejuja koskevan tilannekuvan muodostaminen ja jakaminen.</li> <li>Kysymysten ja vastausten välittäminen molempiin suuntiin.</li> <li><b>Poissulkeminen:</b> Muun kuin elinkeinoelämän tilannekuva, muu kuin huoltovarmuudelle relevantti tilannetieto</li> </ul>
<p><b>Toteutettava rooli</b> <b>Mitä HVK tekee itse?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilannetietoisuuden ylläpito (ml. toimintaympäristön analyysi, skenaariointi, ennakointi) ja tämän hyödyntäminen varautumisessa (mm. ohjeiden ja harjoitusten avulla), kv-yhteistyö, sopusäjäjestykset, harjoitukset, koulutus, uusien huoltovarmuusratkaisujen ja keinojen systemaattinen kehittäminen (ohjelmien avulla), oman toimintakyvyn varmistaminen</li> </ul>		<p><b>Kaikki välttämättömät normaalilolien tehtävät +</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valmius toteuttaa viranomaisien antamat erityistehtävät HVK:n erityisrooli, asiantuntemus, kyvyt ja resurssit huomioiden (jo valmiiksi HVK:n toimintakenttään liittyvät).</li> <li><b>Poissulkeminen:</b> Ei oteta omatoimisesti uusia toteutusvastuita, mm. projekti- ja hankintavastuut</li> </ul>

Normaalilolien tehtävät, jotka ovat lain määräämiä:

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

## 6. Huoltovarmuuskeskuksen roolin määrittäminen



# HVK:N STRATEGISET TAVOITTEET JA KEINOT

Edellä käsitellyn HVK:n roolin ja siihen kuuluvien tehtävien valossa käsitellään seuraavassa HVK:n strategia tavoitteita sekä keinoja näiden edistämiseksi. Strategiatyössä on tunnistettu kahdeksan strategista tavoitetta ja 19 keinoa tavoitteiden

saavuttamiseksi. Tavoitteet ja keinot on jäsennetty *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 kestäväällä 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 kehittämistä

## 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 toimienpanee huoltovarmuutta tehokkaasti verkostoaan hyödyntäen, mukaan lukien kriisi- ja häiriötilanteiden erityis-**

**tehtävät** 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 kehittää ja yhteismitallistaa pooliorganisaation toimintaa ja edistää toimirajat ylittävää toimintaa. Lisäksi HVK:n tulee kehittää huoltovarmuus kriittisyyden määrittelyä: 4.4 HVK luo segmentointi-mallin 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 yrityskehitykselle osamista ja konkreettisia työvälineitä jatkuvuudenhallintaan, sekä 5.2 sovittaa yhteen julkishallinnon ja elinkeinoelämän varautumista ja toimia siltarajat 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. ajantasaisammalla lainsäädäntöä. Julkishallinnon toimijoiden huoltovarmuuteen liittyvät roolit ja vastuut sekä toimijoiden väliset rajapinnat tulisi selkeyttää nykyisestäään. HVK:n kannalta olisi myös tärkeää, että kriisi- ja häiriötilanteissa HVK:lle annettavat mahdolliset erityistehtävät määritellään ja rajataan mahdollisimman tarkasti etukäteen.

*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 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 kehittämis toiminta etenee vauhdilla. Joulukuussa 2020 julkaistu direktiiviehdotus kriittisten toimijoiden kriisinkestävyyydestä (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.



#### 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. Kyvykkyyks 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 ennaltaeh-

käisemisen. Toiseksi se antaa HVK:lle mahdollisuuden varmistaa oman organisaation toimintakyky edellä mainittujen toimenpiteiden läpiviemiseksi esimerkiksi häiriötilanteessa.

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

Kriittisten kyvykkyyksien tunnistaminen ja kehittäminen on strategisten 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 (päättöspolut, data ja analytiikka) ja integraation (roolit ja vastuut). Kyvykkyyks 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, ketteruus, priorisointi, mittaaminen, resurssien tehokas käyttö ja uudelleenohjaaminen. Huomioiden johtamisen normaalioloissa sekä kriisi- ja häiriötilanteissa. 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 -käytännöt

### Kansainvälinen yhteistyö

ml. kv-vuorovaikutuksen hyödyntäminen, kansainvälisen varautumisyhteistyön tunteminen

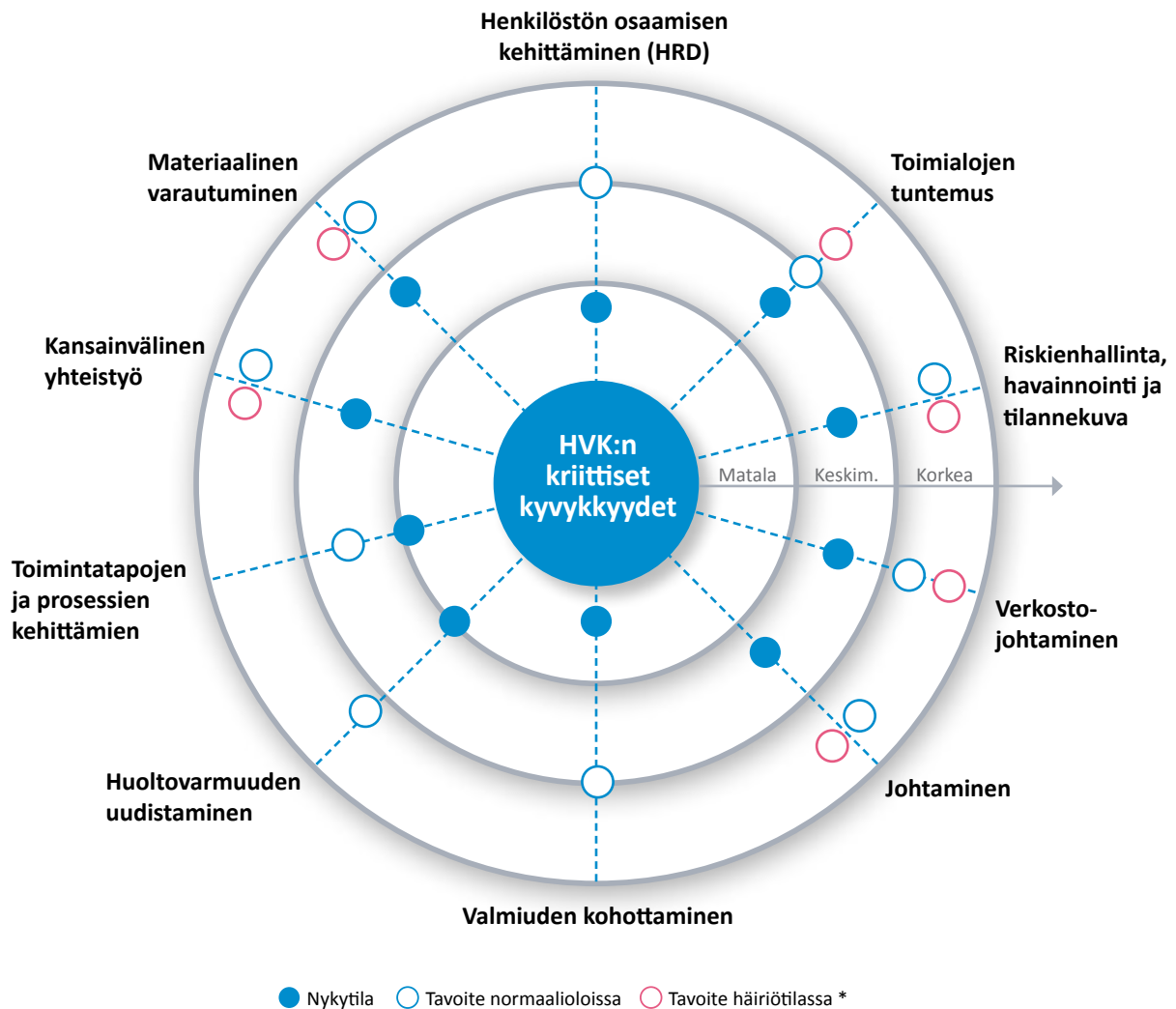
### Materiaalinen varautuminen

ml. varastojen ylläpitämiseen liittyvä hankintatoiminta, häiriötilanteen hankintakyvykkyyden rakentamisvalmius

### Henkilöstön osaamisen kehittäminen (HRD)

”Huoltovarmuuden ammattilaiseksi” -urapolun rakentaminen ja tarvittavien osaamisten kehittäminen, HR-prosessien systematisointi, työkierrot

# 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

## 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, tuntee 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 normaalityytilaa 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 toimialatuntemus ja aktiivisesti ylläpidettävä huoltovarmuustoiminnan tilannetietoisuus on mahdollisten häiriöiden ennakkoinnin perusta. Häiriötyyppien luokittelu ja skenaarioihin perustuvan analyysin avulla toteutettava ennakkointia voidaan syventää. Tilannetietoisuuden ja ennakkoinnin 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 systemaattisella ja vahvistamalla koronaviruksen yhteydessä luotua tilannekuvatoimintaa ja ennakkointia, 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 reagoitokykyä, ketteryyttä, priorisointikykyä ja resurssien tehokasta käyttöä ja tarvittaessa uudelleenohjaamista, tulosten mittaamista ja organisaation riskienhallintakykyä.

HVK:n johtamisessa tasoa on perusteltua nostaa erityisesti päätöksenteon reagoitokykyyn, 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. Valmiudenkohottamisyhteistyön 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 analyysitoiminnan 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 reagoitukykyä merkittävästi.

## Huoltovarmuuden uudistaminen

Huoltovarmuuden toimintaympäristön taloudellisten ja yhteiskunnallisten murrosten (mm. lisääntyvä digitalisointi, fossiilista 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 toimialaosaaamista 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 kehittämiseksi koordinoitua ja kohdennettua 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 korostuu, HVK:sta ei olla kehittämässä puhdasta pro-

jektioorganisaatiota, 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, hybridiavokuttamiseen ja kansainväliseen resilienssityöhön liittyvän osaamisen vahvistaminen sekä kansainvälisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen tuomien oppien parempi hyödyntäminen kansallisen huoltovarmuuden kehittämisessä.

## Materiaalinen varautuminen

Huoltovarmuuskeskuksen materiaallinen 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 hankintakyky, arvioimalla nykyiset varastot ja niiden hallinta sekä uusien varastojen ennakoivalla rakentamisella ja uusien huoltovarmuusmenetelmien käyttöönotolla HVK:n materiaalista varautumista voidaan vahvistaa merkittävästi.

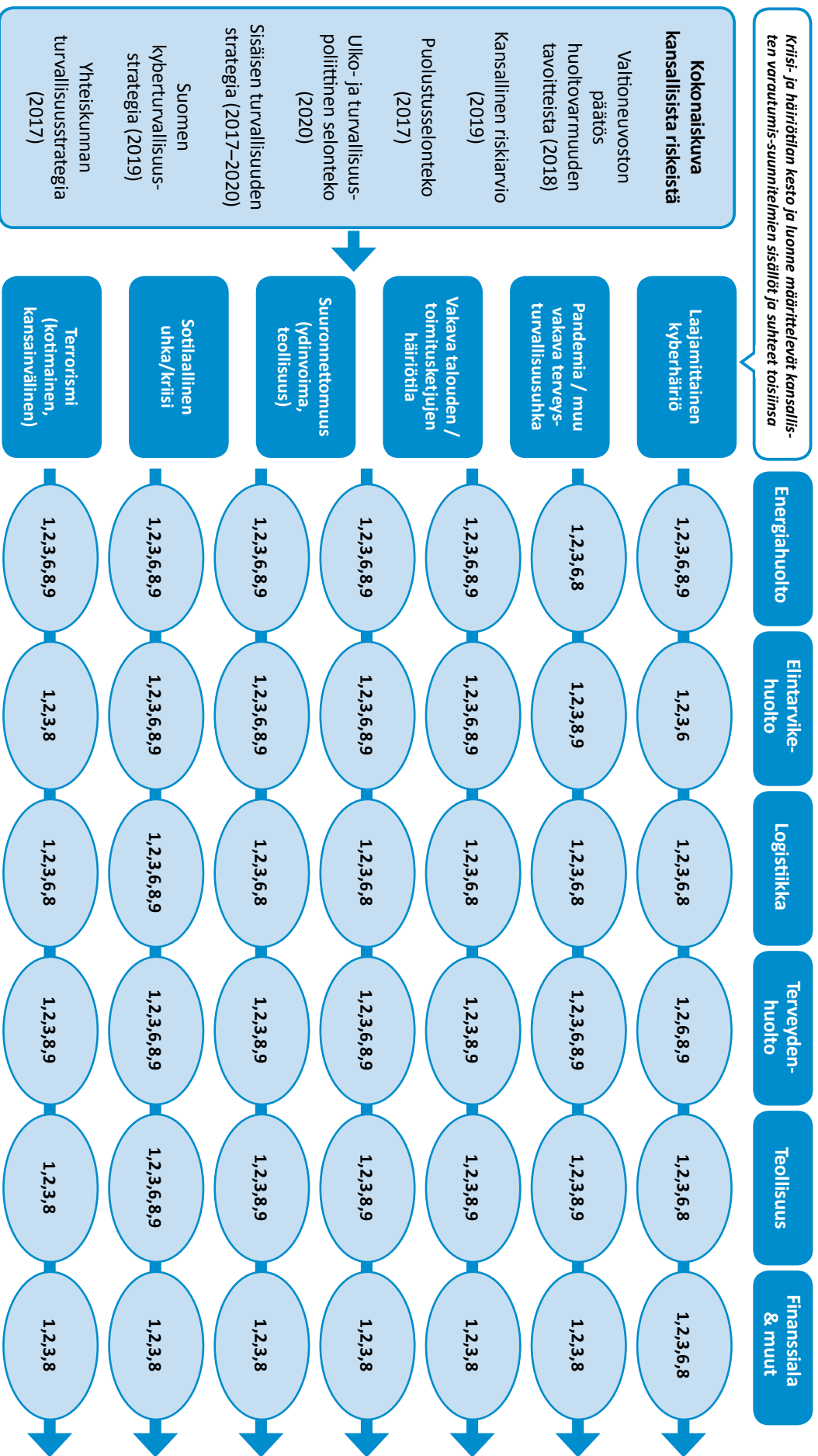
Materiaalisen varautumisen kyvykkyys on HVK:ssa jo nykyisellään lähtökohtaisesti hyvä. Kehittämistarve liittyy ensisijaisesti kriisijän hankintakykyyn, olemassa olevien varastojen arviointiin ja kykyyn ennakoita mahdollisten häiriötilanteiden aiheuttamia materiaalisia tarpeita. Myös logistiikkaan ja 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, yritysmailmaan sekä muuhun valtioneuvoston.

*Kriisi- ja häiriötilan kesto ja luonne määrittelevät kansallisten varautumis-suunnitelmien sisällöt ja suhteet toisiinsa*



HVK:n kriittiset kyvykkyydet - ”työkäluupakki” (sulussa HVK:n organisaatioon liittyvät kyvykkyydet)

1. Toimialojen tuntemus	2. Riskienhallinta, havainnointi ja tilannekuva (m.l. toimintaympäristön analyysi, skenaariointi, ennakoiva analytiikka, heikot signaalit)*	3. Verkostojohtaminen (4. Johtaminen)	5. Valmiuden kohottaminen)	6. Huoltovarmuuden uudistaminen	7. Toimintatapojen ja prosessien kehittäminen)	8. Kansainvälinen yhteistyö	9. Materiaalinen varautuminen	10. Henkilöstön osaamisen kehittäminen)
-------------------------	---	---------------------------------------	----------------------------	---------------------------------	--	-----------------------------	-------------------------------	---

12. **Indikaatiivinen kuvaus eri häiriötilanteissa tarvittavista kyvykkyyksistä HVOn sektoreiden näkökulmasta**



# HVK:N KEHITTÄMISKOKONAISUUDET JA TIEKARTTA

## HVK:n KEHITTÄMISEN KOKONAISUUDET

Huoltovarmuuskeskuksessa on jo käynnissä useampia kehittämisprosesseja, joista useampi on laitettu alulle jo ennen koronakriisiä. Valtioneuvoston huoltovarmuuden tavoitteista antaman päätöksen (1048/2018) mukaisesti Huoltovarmuuskeskus on käynnistänyt laajamittaisen ja pitkäkestoisen ohjelmityön 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 fossiilista polttoaineista, nykyisten varmuus- ja varustevarastojen merkitys pienenee. Jatkossa huoltovarmuuden perusta turvataan enenevässä määrin ratkaisulla, jotka kohdistuvat uusiutuvien polttoaineiden saatavuuteen, sähkön toimitusvarmuuteen, sekä kasvavien primäärienergiälähteiden huoltovarmuusriskien hallintaan. Energiaohjelma on käynnistetty syksyllä 2019.

### Digitaalinen turvallisuus 2030

Ohjelman tavoitteina on kehittää ja tukea erityisesti huoltovarmuuskeskuksien 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 toimintaedellytysten 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.

<b>Energia 2030</b>	Energia 2030 -ohjelmassa otetaan huomioon tarve muuttaa energiahuoltovarmuuden keinovalikoimaa vastaamaan käynnissä olevaa energiamurrosta. Energiantuotannon ja kulutuksen siirtyessä pois fossiilista polttoaineista, nykyisten varustevarastojen merkitys pienenee. Jatkossa huoltovarmuuden perusta turvataan enenevässä määrin muilla ratkaisuilla, jotka kohdistuvat uusiutuvien polttoaineiden saatavuuteen, sähkön toimitusvarmuuteen, sekä kasvavien primäärienergiälähteiden huoltovarmuusriskien hallintaan.
<b>Digitaalinen turvallisuus 2030</b>	Digitaalinen turvallisuus 2030 -ohjelman tavoitteina on kehittää ja tukea erityisesti huoltovarmuus kriittisten 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.
<b>Logistiikka 2030</b>	Logistiikkaohjelman tavoitteina ovat toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja huomioiminen ohjelman sisällössä, kriittisen logistisen infrastruktuurin sekä palveluiden toimintakyvyn ja toimintaedellytysten vahvistaminen, logistiikan asiakkaiden ja palveluntuottajien tarpeiden laaja-alainen huomioiminen sekä huoltovarmuustoiminnan tavoitteellisuuden, vaikuttavuuden ja pitkäjänteisyyden kehittäminen.
<b>Alue 2030</b>	Alueohjelmalla on tarkoitus kehittää eri hallinnon- ja toimialojen varautumisen ja huoltovarmuuden yhteensovittamista niin valtakunnallisella kuin alueellisella tasolla.
<b>Huoltovarmuuskeskuksen kehittämisohjelma</b>	Huoltovarmuuden yleiseen toimintaympäristöön kohdistuvien muospaineiden 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

<b>Huoltovarmuuskeskuksen kehittämisohjelma</b>	<b>Johtamisen kehittäminen</b>	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.
	<b>Riskienhallinnan kehittäminen *</b>	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.
	<b>Havainnointi- ja tilannekuvatoimintojen kehittäminen</b>	
	<b>Poolitoiminnan ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen *</b>	Kokonaisuudessa kehitetään huoltovarmuus kriittisten yritysten segmentointia ja segmentti-kohtaisia sidosryhmähoitomalleja, yhtenäistetään poolitoimintaa (ml. ohjaus, rakenne, prosessit ja käytänteet) sekä kehitetään mekanismeja ja kyvykkyyksiä toimialat ylittävän yhteistyön tehostamiseksi.
	<b>Varmuusvarastointijärjestelmän kehittäminen</b>	Kokonaisuudessa arvioidaan ja kehitetään varmuusvarastointijärjestelmä (projekti käynnistymässä). Liittymäpinnat ohjelmiin: esim. logistiikan ja jakelun haasteiden ratkaiseminen.

### 14. HVK:n kehittämisohjelma

\* Linjattava osaksi kehittämisohjelmakokonaisuutta

## STRATEGIASSA TUNNISTETTUIEN TAVOITTEIDEN EDISTÄMINEN KEHITTÄMISKOKONAISUUKSIN 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 tavoit-

teita 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 vaikutavuuden 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 kehittämissuunnitelmaa. Kokonaisuus on tunnistettu HVK:n vuoden 2021 toiminnan painopisteissä. Siihen kuuluu huoltovarmuuskriittisten yritysten segmentointi ja segmenttikohtaiset sidosryhmähoitomallit, poolitoiminnan yhtiöistäminen (ohjaus, rakenne, prosessit ja käytännöt) sekä toimialat ylittävän yhteistyön tehostaminen ja yhteistyön mahdollistavien mekanismien ja kyvykkyyksien kehittäminen.

Tämä kehittämiskokonaisuus edistää HVK:n strategisia tavoitteita neljä (Rakentaa ja toimeenpanee huoltovarmuutta te-

hokkaasti verkostoaan hyödyntäen, mukaan lukien häiriötilanteiden 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 logistikkalle 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 häiriötilanteiden erityistehtävät), kuusi (HVK tukee muun julkisen sektorin varautumista) ja kahdeksan (HVK varmistaa huoltovarmuuden vastuullisen rakentamisen).

Ohjelmat 2030	
Huoltovarmuuskeskuksen kehittämissuunnitelma	<p><b>Johtamisen kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HVK hyödyntää laaja-alaisemmin yksityisen sektorin osaamista huoltovarmuuden rakentamisessa ja toimeenpanossa</li> <li>HVK hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä tehokkaammin</li> <li>HVK vahvistaa kykyään reagoida ja tehdä päätöksiä nopeasti muuttuvassa tilanteessa</li> <li>Huoltovarmuustoiminta ja siihen liittyvä päätöksenteko tehdään läpinäkyvämmäksi sidosryhmille</li> <li>HVK luo kriisijohtamisen ja häiriötilanteiden toimintamallit, sisältäen kriittisten kyvykkyyksien skaalaamisen häiriötilanteissa</li> <li>HVK vahvistaa ohjelmatoimintaansa</li> <li>HVK:n rahallisten resurssien ja henkilöresurssien kohdentaminen perustuu selkeämpään priorisointiin</li> <li>HVK hallinnoi huoltovarmuusrahastoa kestäväällä tavalla</li> <li>HVK kehittää ja ylläpitää systemaattisesti organisaatiolle kriittistä osaamista ja edistää vastuullisia toimintatapoja</li> <li>HVK edesauttaa organisaatiokulttuurin ja henkilöstön ammatti-identiteetin kehittymistä</li> </ul>
	<p><b>Riskienhallinnan kehittäminen *</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HVK vahvistaa ennakointi- ja analyysitoiminnan sekä tilannetietoisuuden yhteyttä varautumisen suunnitteluun ja toteutukseen</li> </ul>
	<p><b>Havainnointi- ja tilannekuvatoimintojen kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HVK toimittaa huoltovarmuuden tilannetietoisuuden ja tilannekuvan VNK:lle yhteensovitettavaksi kansallisen kokonaistilannekuvan kanssa</li> <li>HVK kehittää tilannetiedon ja -kuvan jakamista elinkeinoelämän suuntaan</li> <li>HVK hyödyntää kansainvälistä yhteistyötä tehokkaammin</li> </ul>
	<p><b>Poolitoiminnan ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen *</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HVK vahvistaa yhteyksiään elinkeinoelämään ja rooliaan tämän kumppanina</li> <li>HVK yhteensovittaa julkishallinnon ja elinkeinoelämän varautumista ja toimii sillonrakentajana näiden välillä</li> <li>HVK kehittää ja yhteismitallistaa poolitoimintaa sekä vahvistaa toimialat ylittävää tekemistä</li> <li>HVK luo segmentointimallin tukemaan yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa sekä kehittää määrätietoisesti strategisia kumppanuuksia valituilla alueilla</li> <li>HVK edistää yrityskentän varautumista tarjoten osaamista ja konkreettisia työvälineitä jatkuvuudenhallintaan</li> </ul>
	<p><b>Varmuusvarastointijärjestelmän kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HVK vahvistaa materiaalista varautumista ja siihen liittyviä käytänteitä</li> </ul>

## KEHITTÄMISEN TIEKARTTA

### Ohjelmat 2030

HVK:n kehittämiskokonaisuuksista laajamittaisten subtaanssiohjelmien 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 keväällä 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 ohjelmajohtamis-mallia 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

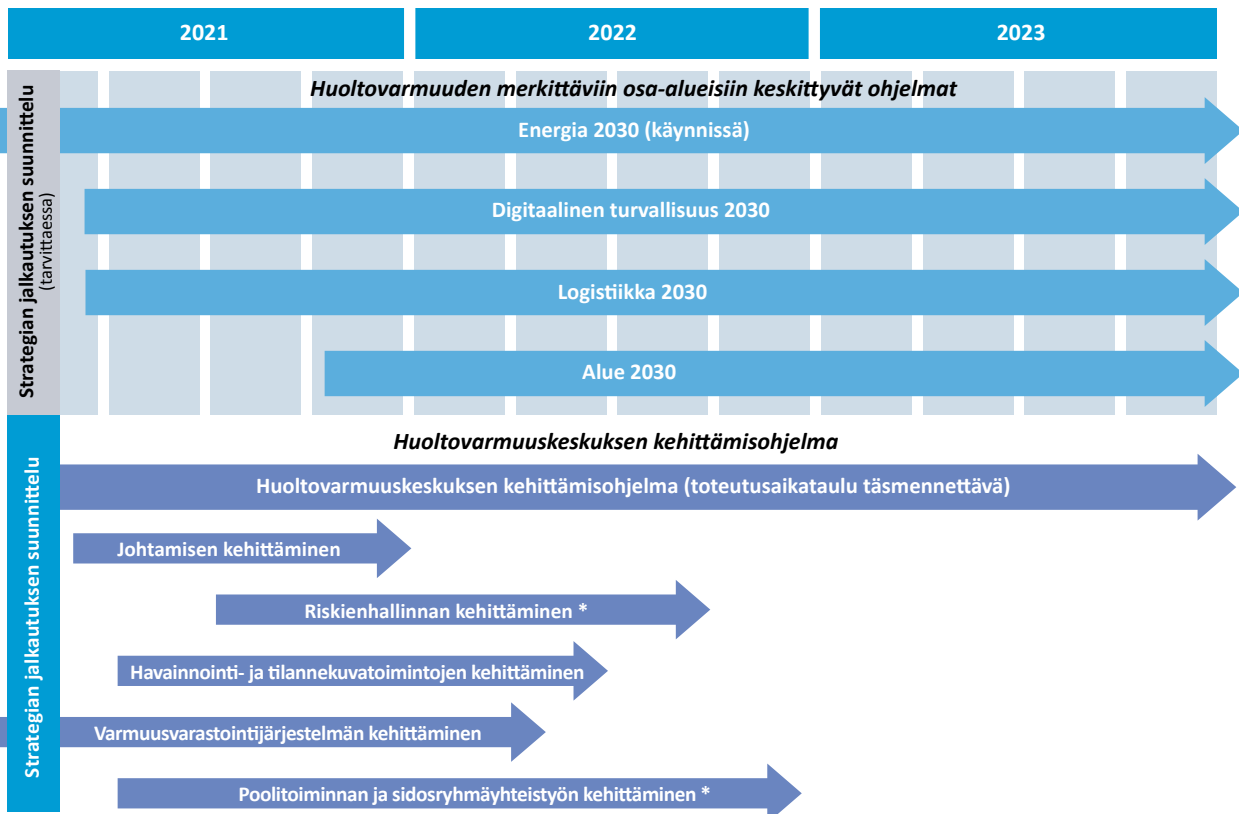
HVK:n kehittämisohjelman toteutus on osittain jo alkanut. Kokonaisuudessaan kehittämisohjelman aikataulua täsmenne-



tään 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 täsmennettävää. Seuraavaksi näille kehittämiskokonaisuuksille tullaan tekemään esitys HVK:n hallitukselle sekä laatimaan jäsenellyt tavoitteet ja toteuttamissuunnitelma.

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





## HUOMIOITA STRATEGIAN JALKAUTTAMISEEN

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

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

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

### Strategian jalkauttamissuunnitelman "muistilista"

- Strategiaproessin dokumentointi
- Jalkautustyön osittaminen tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin
- Kehittämissuunnitelman laajuuden tarkennus ja toteutuksen aikataulus
- Systemaattinen tavoitteenasetanta
- Seurantamekanismien suunnittelu ja käyttöönotto
- Muutosjohtamisen suunnittelu
- Sisäisen viestinnän ja sidosryhmäviestinnän kytkeminen muutosmatkaan



**HUOLTOVARMUUSKESKUS**  
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN  
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY