



**Varautumisen ketjuttaminen : miten kuljetusyrityksen  
ostopalvelut tukevat huoltovarmuutta**

Katri Kostainen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Varautumisen ketjuttaminen : miten kuljetusyrityksen  
ostopalvelut tukevat huoltovarmuutta**

Katri Kostainen  
Turvallisuusjohtaminen YAMK  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2021

Katri Kostiainen

**Varautumisen ketjuttaminen : miten kuljetusyrityksen ostopalvelut tukevat huoltovarmuutta**

Vuosi 2021 Sivumäärä 80

---

Tämä opinnäytteenä tehty tutkimustyö tukee Huoltovarmuuskeskuksen Logistiikka 2030 -ohjelman valmistelua. Tutkimuksessa halutaan selvittää, mihin kuljetusyritysten varautumisen kehittämistarpeeseen tulee vaikuttaa ympäristössä, jossa kuljetuspalveluun liittyviä toimintoja on ketjutettu ostosopimuksilla palveluntuottajille. Aihetta lähestytään Maakuljetuspoolin huoltovarmuuskriittisen yrityksen näkökulmasta.

Tutkimuksen kirjallisuusanalyysissä tarkastellaan huoltovarmuuden käsitettä kokonaisturvallisuuden osatekijänä, liiketoimintasopimusten ja jatkuvuuden hallinnan merkitystä varautumisen toteutumiseen sekä vastuullisuutta. Merkittävänä lähteenä työssä käytetään alan normeja. Lisäksi työssä viitataan pääosin julkishallinnon alan selvityksiin ja ohjeisiin sekä SFS-EN ISO 22301:2019 Turvallisuus ja kriisinkestävyys -standardiin.

Työn tutkimusosuuteen sisältyy neljä tutkimuskysymystä. Tuloksena kriittisen kuljetusyrityksen huoltovarmuuden minimitalvoitteiden teoriapohjainen määrittely avaa näkökulmaa siihen, että säädösperusteisten vastuiden lisäksi yrityksiin kohdistuu odotuksia ja suosituksia muista lähtökohdista. Kolmen muun kysymyksen osalta tutkimus toteutettiin yritysten johtohenkilöille osoitetulla puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Kriittisille kuljetusyrityksille ja niiden nimeämille kriittisille palveluntuottajille esitettiin kolmeen teemaan jaettu kysymyksiä. Puolistrukturoidun haastattelun kautta tutkimukseen oli mahdollista saada ajankohtaista tietoa siitä, vastaako kuljetusyrityksen ostopalvelusopimuksen varautumisen ehtojen tilanne tavoitetilaa, mitä taustatekijöitä yrityksen varautumiseen vaikuttaa ja mitä kehittämistarpeita jatkuvuuden hallinnassa sopimuksellisesti on.

Tuloksissa korostuu keskinäisriippuvuus ja kommunikoinnin tarve. Kriittiselle kuljetusyritykselle asetetut varautumisen tavoitteet vaativat täsmennyksiä ja tiivistä yhteistyötä sidosryhmän organisaatioiden kanssa. Huoltovarmuuden varmistamisen, jatkuvuuden hallinnan sekä vastuullisuustyön omistajuuden ja työnjaon ymmärtäminen ei ole vielä tavoitetilassa. Jotta yhteiskunnan huoltovarmuus ja varautumisen edellytykset toteutuvat poikkeusoloissa ja vakavissa häiriöissä, kriittisen kuljetusyrityksen palveluiden ja hankintojen ostosopimukseen tulee neuvotella niihin liittyviä ehtoja ja sitoumuksia nykyistä laajemmin. Tämän lisäksi yrityksen sidosryhmien sitoutumista huoltovarmuuteen on mitattava myös muilla kriteereillä. Näitä ovat yritysten vastuullisuuteen tähtäävät toimenpiteet, jotka osaltaan tukevat jatkuvuutta ja varautumista. Yritykset, joiden strategia ja organisaatiomalli tukevat jatkuvuuden hallintaa erityisesti vastuullisuustyön avulla, toteuttavat edelläkävijän tavoin hyviä varautumiseen johtavia keinoja.

Kehitysehdotuksena on Huoltovarmuusorganisaation taholta varmistaa, että yhteiskunnan varautumisvelvollisuutta varmistamaan valittu kuljetusyritys tietää valintansa perusteet huoltovarmuuden kriittisenä tekijänä. Tällä tavoin yritys sisäistää roolinsa ja vastuunsa, ja tuntee sidosryhmänsä sekä hyödyntää standardoituja prosesseja varautumisen toteutumiseksi.

Asiasanat: varautuminen, huoltovarmuus, jatkuvuudenhallinta, sopimus, keskinäisriippuvuus.

Katri Kostiainen

**Preparedness in a Chain : How Emergency Preparedness is Supported by Purchased Services in a Transport business**

Year	2021	Pages	80
------	------	-------	----

---

This research work supports the preparation of the Logistics 2030 program of the National Emergency Supply Agency. The aim of the study is to find out how to develop transport companies' emergency preparedness considering an environment where transport service-related functions have been chained through agreements to service providers. The topic is approached from the perspective of the critical transport company in the Land Transport Pool.

The study examines the concept of security of supply as a component of concept for comprehensive security. The focus is on the importance of business agreements and continuity management for the implementation of preparedness and sustainability. Industry standards are used as a significant source in the work. In addition, the work strongly refers to reports and instructions in the field of public administration and the SFS-EN ISO 22301:2019 Security and resilience -standard.

The research part of the thesis includes four questions. As a result, the theory-based definition of minimum security of supply objectives for a critical transport company opens the perspective that, in addition to regulatory responsibilities, companies have expectations and recommendations from other points of view. For the other three questions, the study was conducted through a semi-structured thematic interview addressed to company executives. Critical transport companies and the critical service providers they designated were asked questions divided into three themes. Through a semi-structured interview, it was possible to obtain up-to-date information on whether the situation of the transport company's purchasing contract conditions corresponds to the target state, what background factors affect the company's preparation and what needs there are in the contract to develop continuity management.

The results emphasize interdependence and need for communication. The preparedness targets set for a critical transport company require clarification and close cooperation with stakeholder organizations. In topics such as understanding the objectives of security of supply, continuity management and the ownership and responsibilities the work is not yet in line with the target. In order to ensure the security of supply and the preconditions for preparedness to be realized in state of emergency and serious disruptions, the conditions and commitments related to the purchase of services and procurement of a critical transport company must be negotiated more extensively. In addition to this, the commitment of the company's stakeholders to security of supply must also be measured by other criteria. These include corporate sustainability measures, which help to support continuity and preparedness. Companies whose strategy and organizational model support the management of continuity, in particular through sustainable development work, like the pioneer, implement good tools for preparedness.

The development proposal is to ensure that the selected transport company knows the rationale for its choice as a critical factor in security of supply by the Security of Supply Organization. This way, company internalizes its role and responsibilities, and knows its stakeholders, as well as utilizes standardized processes to implement preparedness.

**Keywords:** emergency preparedness, security of supply, business continuity management, agreement, interdependence.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Keskeinen terminologia ja käsitteet.....	7
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Opinnäytetyön rajaukset ja riskit.....	10
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	12
1.5	Teoreettinen viitekehys.....	13
2	Huoltovarmuus suomalaisessa yhteiskunnassa .....	14
2.1	Kansallinen varautuminen .....	17
2.2	Määräys valmiussuunnittelun järjestämisestä liikennejärjestelmässä.....	19
3	Liiketoimintaympäristö varautumisen kannalta.....	21
3.1	Sopimusmallit ja -ympäristö.....	24
3.2	Jatkuvuuden hallinta .....	28
3.3	Vastuullisuus yhteiskunnan ja yrityksen kannalta .....	31
4	Tutkimuksen toteutus .....	34
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	34
4.2	Haastateltavat.....	35
4.3	Tutkimusteemat ja -kysymykset .....	36
4.4	Haastattelut .....	37
4.5	Analyysimenettely .....	38
5	Tulokset .....	40
5.1	Kriittisen yrityksen huoltovarmuuden minimitaloiteita .....	40
5.2	Kriittisen yrityksen varautumisen nyky- ja tavoitetilan eroja .....	45
5.3	Yrityksen taustan vaikutus varautumiseen .....	47
5.4	Keinoja, joilla jatkuvuus varmistetaan kuljetusyrityksen palveluissa .....	49
5.5	Muita havaintoja .....	50
6	Tulosten yhteenveto ja kehityskohteet .....	51
7	Johtopäätökset ja suositukset.....	53
8	Suosituksset .....	55
9	Luotettavuuden arviointi.....	56
10	Lähteet .....	58
11	Kuviot .....	63
12	Liitteet.....	64

## 1 Johdanto

Suomalainen kumppanuusverkostoon tukeutuva huoltovarmuuden malli on ainutlaatuinen kansainvälisellä tasolla. Sen toteutuminen on varmistettu laeilla, päätöksillä, määräyksillä ja huoltovarmuutta tukevalla organisaatorakenteella. Yritykset ja huoltovarmuus linkittyvät vahvasti toisiinsa yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden toteutumisessa. Tämä linkki on tärkeä, koska yritykset toteuttavat palveluitaan yhä useammin yhteistyössä sidosryhmänsä kanssa. Varautuminen on tärkeää huomioida myös yhä useammin esiintyvässä ketjutetussa palvelusuhteessa.

Tämä tutkimustyö keskittyy tuomaan esille huoltovarmuuden toteutumiseen johtavia tavoitteita, yrityksen jatkuvuudenhallinnan nykytilaa ja kehittämistä ketjutettujen sopimussuhteiden toimintaympäristössä. Maailma on joutunut yhteisen kriisin koettelemaksi Covid 19 -pandemian takia. Tästä selviäminen on tuonut yrityksissä esille useita jatkuvuudenhallinnan kehityskohteita, ja yksi niistä on ollut useiden, ketjussa toteutettujen, palvelusopimusten hallinta (Elliott 2020). Yhteiskunnalle tärkeiden yrityksen toimintoja, palveluita ja tuotteita ei välttämättä tuoteta enää itse, vaan niitä ostetaan eri toimittajilta. Sopimusosapuolten sitoutuminen toiminnan jatkuvuuteen tulee varmistaa myös poikkeusolosuhteissa tai erilaisissa häiriötilanteissa sopimuksella. Huoltovarmuuskeskuksen (myöhemmin työssä viitattu HVK) yksi Huoltovarmuuden skenaariot 2030 (2018, 8) raportissa esitettyjä kohteita on verkottuneisuus ja keskinäisriippuvuudet. Tutkimus keskittyy tähän osa-alueeseen eli verkostoituneen ostopalvelun sopimussuhteeseen. Erityisesti sen tarkastelussa huomio on kuljetusliiketoiminnan palveluiden tuottamiseen tähtäävissä sopimusten ehdoissa. Sidosryhmien vuorovaikutus on merkittävä elementti varautumisen onnistumiselle, joten keskinäisriippuvaisuus on tutkimuksessa myös esillä.

Lähivuosien kehityskohteenaan Huoltovarmuusorganisaatio toteuttaa mm. Huoltovarmuuskeskuksen Logistiikka 2030- ohjelman alaisia projekteja eri osastoillaan ja pooleilla. Tutkimus linkittyy kyseisen ohjelman valmisteluun ja sen toimeksiantaja on Huoltovarmuuskeskuksen Infrastruktuuri-osasto. Huoltovarmuuskeskuksen päätavoite tutkimuksen teettämiseen on löytää keinoja, joilla

- voidaan varmistaa Maakuljetuspoolin (myöhemmin viitattu MKP) huoltovarmuudelle kriittisen yrityksen varautuminen ja toiminnan jatkuvuus palvelusektorille ulkoistettujen liiketoimintojen sopimus- ja jatkuvuudenhallinnan menetelmillä.
- löydetään keinoja, millä palvelua toteuttavat yritykset voidaan sitoa sopimussuhteella myös poikkeusolojen hallintaan.

Työn suorituksessa huomioitiin aiheen luottamuksellisuus siihen osallistuneiden organisaatioiden osalta. Opinnäytetyön julkisessa osuudessa tuodaan esille vain tutkimuksen aikana kerättyjen tietojen yhteenvetoja ja johtopäätöksiä. Näistä ei ilmene yrityksiin eikä huoltovarmuuteen liittyvää luottamuksellista tietoa.

Työn etenemisen pääkohtia ovat teoreettisen viitekehyksen määrittely yhdessä Huoltovarmuuskeskuksen Infrastruktuuri-osaston kanssa ja haastattelututkimuksen suorittaminen yrityksissä. Tutkimustyössä haastateltiin huoltovarmuuskriittisten kuljetusyritysten ja niiden palveluntuottajien johtotason henkilöitä.

Opinnäytetyön prosessi toteutui viidessä vaiheessa. Keväällä 2020 tammikuusta toukokuuhun tutkimuskohteen tavoitteet ja rajaukset valmisteltiin ja viimeisteltiin toimeksiantajan ja työn ohjaajan kanssa. Tämä vaihe pitkittyi parilla kuukaudella Covid19 -pandemian takia, joka aiheutti tutkimuksen eri osapuolille muita aikataulupaineita. Kesäkuussa 2020 oli tutkimustyön toinen vaihe, jolloin työ kohdistui tutkimuskysymysten teoriapohjan määrittelyyn ja rajauksiin käyttäen hyväksi kirjallisuusviitetietokantoja, Huoltovarmuuskeskuksen materiaalia ja haku-koneita. Tämän vaihe päättyi, kun työn tilaaja hyväksyi kysymysteemoihin asetetut tutkimuskysymykset. Kolmas vaihe alkoi elokuussa 2020, jolloin varsinainen tutkimustyö oli mahdollista aloittaa Huoltovarmuuskeskuksen tutkijana. Tämä vaihe vaati luottamuksellisten tietojen keräämistä, joka oli mahdollista vain toimimalla työsuhteessa Huoltovarmuuskeskuksella. Varsinaiset haastattelut toteutettiin syys- ja lokakuussa 2020. Haastattelujen tulosten väliraportointi pidettiin Huoltovarmuuskeskuksen ohjausryhmälle 29.10.2020. Tutkimus eteni neljänteen vaiheeseen marraskuussa 2020, jolloin haastatteluvastausten analyysi on tehty. Niistä saadut tulokset luovutettiin Huoltovarmuuskeskuksen hyväksyttäväksi 31.12.2020. Viimeinen vaihe sisältää tutkimustyön, ja siitä laaditun opinnäytetyön, viimeistelyn tammikuussa 2021.

### 1.1 Keskeinen terminologia ja käsitteet

Tutkimusaiheessa käsitellyillä termeillä ja käsitteillä on yksityisellä sektorilla ja viranomaisilla eri merkityksiä riippuen kunkin organisaation taustatekijöistä ja tarkoituseristä. Ne on mahdollista ymmärtää eri tilanteissa ja yhteistyössä eri lailla. Alla on esitetty keskeiset viitekehykseen liittyvien termien määrittelyt. Tutkimustyössä käytetyt erityiset termit on koottu lisäksi omaksi liitteeksi 1. Erityisesti on huomioitava, että kuljetusyrityksellä viitataan tässä tutkimuksessa vain maaliikenteen tavaraliikennettä tuottavaan organisaatioon.

Termien määrittelyjen lähteinä ovat olleet muun muassa Huoltovarmuuskeskus, Standardoimisliitto, Sanastokeskus sekä eri ministeriöiden julkaisuja. Turvallisuuskomitean ja Sanastokeskuksen julkistaman Kokonaisturvallisuuden sanaston (2017) sivustoja on myös hyödynnetty määrittelyjen valinnassa.

Huoltovarmuuteen liittyvät määrittelyt on lainattu suoraan Huoltovarmuuskeskuksen (2020b, 4) tuoreesta selvityksestä. Huoltovarmuus tarkoittaa kykyä sellaisten yhteiskunnan taloudellisten perustoimintojen ylläpitämiseen, jotka ovat välttämättömiä väestön elinmahdollisuuksien, yhteiskunnan toimivuuden ja turvallisuuden sekä maanpuolustuksen materiaalisten edellytysten turvaamiseksi vakavissa häiriöissä ja poikkeusoloissa. Huoltovarmuuskeskus on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan laitos, jonka tehtävänä on maan huoltovarmuuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvä suunnittelu ja operatiivinen toiminta. Huoltovarmuuskeskuksen tehtävänä on yhteistyössä muiden viranomaisten ja elinkeinoelämän kanssa varmistaa, että yhteiskunnalle kriittisimmät järjestelmät toimivat kaikissa tilanteissa. (HVK 2020b, 4.)

Jatkuvuuden hallinta tarkoittaa tässä yhteydessä ”huoltovarmuutta tukevaa organisaation prosessia, jolla tunnistetaan toiminnan uhat ja arvioidaan niiden vaikutukset organisaatiossa ja sen toimijaverkostossa sekä luodaan toimintatapa vakavien häiriötilanteiden hallinnalle” (Tourula, Häyrinen, Pilli-Sihvola, Mynttinen 2018, 23).

Kriittinen palvelu on ”Huoltovarmuusorganisaation määrittelemä palvelu, joka on tunnistettu välttämättömäksi yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen ylläpitämiseksi. Kriittisiin palveluihin kuuluvat elintarvikehuolto, terveydenhuolto, peruspalveluja, teollisuutta ja sotilaallista maanpuolustusta tukevat palvelut”. Kriittinen yritys tuottaa kyseistä kriittistä palvelua. (Sanastokeskus 2017, 30.)

Ostosopimuksella tarkoitetaan tässä työssä Kotimaisten kielten keskuksen (2020) määrittelyn mukaan jonkin (tuotteen tai palvelun) ostamisesta tehtävää tai tehtyä sopimusta sidosryhmän organisaation kanssa. Ostosopimus-termi ei erottele, onko kyseessä alihankinta- vai kumppanuusmalli (HVK 2009b, 1). Sidoryhmä kattaa ne ”ihmiset ja organisaatiot, joihin toimenpiteillä, päätöksillä tai riskeillä voi olla vaikutus tai joihin nämä voivat vaikuttaa” (Valtion viraston ja laitoksen...2005, 41).

Varautuminen tarkoittaa toimintaa, jolla ”varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa” (Sanastokeskus 2017, 15).

Yhteiskuntavastuu on määritelty Standardoimisliiton Yhteiskuntavastuuopas -standardin (SFS-EN ISO 26000:2020) tulkinnan mukaan siten, että ”organisaation vastuu sen päätösten ja toimintojen vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön, ja tästä vastuusta huolehtiminen noudattaen avointa ja eettistä toimintaa”. Standardin mukaan yhteiskuntavastuu edistää organisaation kestävästä kehitystä ja siinä otetaan huomioon sidosryhmien odotukset. Toimenpiteissä noudatetaan soveltuvia lakeja ja ne ovat sisällytetty koko organisaation toimintaan, joka sisältää tuotteet, palvelut ja prosessit.



## 1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen toimeksiannon lähtökohtana on oletus, että yrityksillä on kehitettävää siinä, miten kattavasti varautuminen sekä huoltovarmuuden vaatimusten toteutuminen on varmistettu kuljetusalan verkostoituneessa toimintaympäristössä. Edelleen työn toimeksiannon osalta tunnustetaan, että yhteiskunnan varautumisen tekijöihin liittyy myös yritysten vastuullisuusstrategia ja arvot. Toimeksiantaja hakee tutkimustyöllä vastauksia siihen, minkälaisia tarkennuksia huoltovarmuuden tavoitteista tarvitaan yritysten välisiin sopimuksen mukaisiin perusteisiin kyseisistä lähtökohdista.

Opinnäytetyön tavoite on tutkia varautumisen ketjuttamista ja esittää keinoja, miten kuljetusyrityksen ketjutetut ostopalvelut tukevat toiminnan huoltovarmuuden tavoitteita. Opinnäytetyölle asetettu tutkimustavoite ja -kysymykset tukevat Huoltovarmuuskeskuksen omia kehitystavoitteita, jotka on esitetty edellä luvussa 1. Tutkimustavoite jakautuu neljään tutkimuskysymykseen:

1. Mitkä ovat kriittiselle kuljetusyritykselle asetettuja huoltovarmuuden minimitaloituksia?
2. Mitä eroja on kriittisen yrityksen varautumisen nyky- ja tavoitetilassa?
3. Vaikuttaako yritysten tausta varautumiseen?
4. Millä käytännöillä jatkuvuus varmistetaan ketjutetuissa Maakuljetuspooliin kuuluvien kuljetusyritysten palveluissa?

Työ jakautuu tutkimusmenetelmänsä kannalta kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään viitekehysten liittyviä aiheita kirjallisuustietojen avulla. Toisessa osassa selvitetään tutkimuskysymyksiä laadullisen teorian tutkimuksen ja puolistrukturoidun haastattelututkimuksen perusteella (Grönfors 1985, 105).

Lähtökohta tutkimuksen ensimmäisen kysymyksen osalta on, että yhteiskunnan huoltovarmuuskriittinen toiminta on onnistunut silloin, kun organisaatiot tunnistavat tehtävänsä ja asemansa sidosryhmässä. Huoltovarmuuden onnistumisen kannalta viranomaiset ja liiketoiminta toteuttavat yhdessä niitä toimenpiteitä, jotka edesauttavat Suomen selviytymistä poikkeus- ja häiriötilanteista (1390/1992, 6 §). Viranomaisten toiminta on selkeästi määritelty säädöksillä, mutta liiketoiminnoissa huoltovarmuuden toimenpiteisiin vaikuttaa muutkin tekijät. Tässä työssä varautumisen minimitekijöiden kirjausten tuloksena on tuotu esille asioita, joiden avulla yritykset voivat tunnistaa huoltovarmuuden osalta sen toimintakenttään kuuluvia tekijöitä jaettuna niiden aiheuttajan perusteella.

Muiden tutkimuksen alueiden eli 2.-4. kysymysten osalta opinnäytetyössä haetaan vastauksia siihen, mitkä ovat kuljetusyrityksen ostopalvelusopimusten nykytilan, puutteiden ja kehityskohteista esille tuotavat aiheet jatkuvuudenhallinnan ja huoltovarmuuden kannalta. Työ suoritettiin haastattelujen avulla ja kohteena olivat huoltovarmuuskriittisiä kuljetusyrityksiä ja niiden nimeämiä kriittisiä palveluntuottajia. Haastatteluun valikoituneet kysymykset linjattiin tutkimuskysymysten aihepiiriin liittyvän kirjallisuuden kanssa. Tähän käytettyjä lähteitä ovat Turvallisuus ja kriisinkestävyys -standardi (SFS-EN ISO 22301:2019) ja Traficomin keväällä 2020 asettama määräys (308489/2019). Tutkimuksen avulla kartoitettiin lisäksi ajankohtaista tietoa kuljetusyritysten jatkuvuudenhallinnan valmiuksista toimintaympäristössään ja viranomaisen tuen tarpeesta jatkuvuuden varmistamisen kehittämiseksi.

Tutkimuksen aiheet ovat hyvin sensitiivisiä, koska niissä haetaan tietoa kahden sopijapuolen välisestä luottamuksellisesta suhteesta. Tästä syystä tutkimusmenetelmä on pyritty pitämään mahdollisimman yleisellä tasolla saavuttaen silti tutkimukselle asetetut tavoitteet. Tuloksista on laadittu vain vastausten yhteenvetoja.

Aikaisempia erityisesti kriittisen yrityksen sopimuksellisen jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen tutkimuksia on saatavilla vähän. Tuorein tutkimusaiheeseen liittyvä julkaisu Huoltovarmuuskeskukselta (2020a, 28) on Digipoolin laatima selvitys ”Kyberturvallisuuden nykytila eri toimialoilla”, jossa on tutkittu myös logistiikan jatkuvuudenhallintaa ja varautumista kyberuhkien käsittelyn kautta. Julkisella puolella hankintasopimusten neuvottelujen ja toteutuksen osalta ohjeita, julkaisuja ja tutkimuksia on tehty useita erityisesti 2010-luvulla, ja niitä on hyödynnetty tässä työssä viitekehysten tarkastelun lähteinä.

### 1.3 Opinnäytetyön rajaukset ja riskit

Varautuminen on sekä yhteiskunnan ja että liiketoiminnan osalta laaja käsite. Samoin jatkuvuudenhallinta, liiketoimintasopimusten rakenteet, niihin liittyvät ehdot ja toimeenpano ovat mittavia aihekokonaisuuksia. Kaikki nämä aiheet sisältyvät työn otsikkoon, joka velvoittaa tutkimaan edellä mainittujen aiheiden yhteisiä vaikutuksia. Opinnäytetyön kannalta jokainen näistä on jo erikseen tutkimuksen kannalta laaja aihe, ja erityisen kiinnostavia. Jotta tuloksista on ollut mahdollista saada hallittavissa oleva kokonaisuus, aiheisiin on tehty rajauksia. Näitä on tehty liiketoiminta-alan ja kriittisen yrityksen taustan, sopimusosapuolen sekä tarkasteltavien toimintojen tasojen osalta.

Tutkimus on rajattu kuljetusliiketoiminnan kannalta tilanteeseen, jossa varautumisen vaatimuksia on tarkoitus siirtää kirjallisella sopimuksella toiselle osapuolelle. Tässä työssä keskitytään yritysten nykytilan kartoitukseen, jossa selvitetään huoltovarmuuden ja varautumiseen tähtäävien vastuiden siirtoa sopimusosapuolten välillä. Tarkastelu keskittyy vastuiden toteu-

tumiseen ostopalvelusuhteessa kriittisen maakuljetusyrityksen kannalta. Periaatteena tutkimuskysymysten lähtökohdalle on jatkuvan kehittämisen tavoite, jossa edellytyksenä on nykytilan ymmärtäminen (Imai, M. 2012, 13).

Tutkimuksen toisessa osuudessa, jossa tutkimusmenetelmänä on yrityshaastattelut, tutkimusaineisto on määritelty kerättäväksi Maakuljetuspoolin huoltovarmuuskriittisiltä yrityksiltä ja näiden kriittiseksi palveluntuottajaksi esittämiltä yrityksiltä. Rajaus on tehty toimeksiantajan puolelta, jotta työn laajuus vastaa käytettyjä resursseja, ja että tutkimuksella saadaan kohdennettua tietoa jatkokehittämistä varten. Tällä ei kuitenkaan rajattu pois mahdollisuutta, etteikö tutkimuksen menettelyjä voisi hyödyntää laajemmin Huoltovarmuuskeskuksen tarpeisiin.

Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan toteutuminen selvitettiin liiketoimintasopimuksen kannalta nimenomaan kriittisen maakuljetusyrityksen näkökulmasta. Tutkimukseen valittujen yritysten toiminnoissa huomioitiin vain näiden yritysten kotimainen tuotanto ja siihen suoraan liittyvät ostosopimukset ja palveluntuottajat. Kansainvälisten sopimusten tutkiminen olisi vaatinut enemmän resursseja kuin toimeksiannossa oli mahdollista käyttää. Kuitenkin logistiikan kriittisiä toimitusketjuja kuljetustarpeineen ulottuu laajasti maan rajojen ulkopuolelle. Kansainvälisten ostopalveluiden merkityksen rajaaminen tutkimuksesta on merkittävä tekijä huomioiden ketjutetun varautumisen kokonaisarvioita, mutta opinnäytetyön laajuus huomioiden, lähtökohdaksi oli rajattava kotimaisten toimijoiden sopimussuhteet.

Työn rajauksena huomioitiin lisäksi, että yritysten muita kuin tutkimuksen kohteeseen liittyviä tietoja, palveluita ja jatkuvuudenhallinnan sisältöä ei kerätty eikä siis otettu työssä huomioon. Kyseisten yrityskohtaisten tietojen keruu ei kuulunut tutkimuksen toimeksiannon piiriin ja niiden kerääminen nähtiin liian yksityiskohtaiseksi tiedoksi huomioiden toimeksiantajan kehityskohteesta asetetut tavoitteet, jotka on esitetty luvussa 1.

Työssä nähtiin tarpeelliseksi rajata tarkastelun ulkopuolelle sellaiset sopimussuhteet, jotka on tehty julkisen palveluntarjoajan ja viranomaisen kanssa. Tutkimuksen näkökulma on erityisesti paneutua liike-elämän välisiin vapaamuotoisesti neuvoteltuihin sopimuksiin. Tämän takia tutkimuksessa ei selvitetä erillislainsäädännön alaisten sopimusten merkitystä tutkimuskysymyksiin. Näissä sopimuksissa on sovellettava lakia julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016), jonka sisältö jo ohjaa määrämuotoiseen varautumisen huomioimiseen sopijaosapuolten välillä.

Opinnäytetyön riskinä nähtiin kysymysten asettelun vaikutus vastausten luotettavuuteen. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman vertailukelpoinen tieto siitä, miten kuljetusyritys välittää varautumisen vastuut ostosopimukseen. Mikäli kysymykset ovat liian yksityiskohtaisia tai toisaalta liian laajoja, vastausten tulkinta voi jäädä epäselväksi. Toisena riskinä on yritysten resurssien tavoitettavuus haastattelua varten. Kriittisten yritysten osallistuminen tutkimuksiin

voi tuotantokiireiden ohessa olla haastavaa varsinkin, kun vastaamisen asiantuntemus vaatii johtoryhmätasoisien henkilön läsnäoloa.

Tutkimuksen kannalta riskiä pienentävä tekijä oli poolisihteerin tuki ja henkilökohtaisten kontaktien hyödyntäminen tapaamisten sopimisessa. Maailmanlaajuinen Covid19 -pandemia on pakottanut yrityksiä pohtimaan enenevässä määrin jatkuvuussuunnitelmiaan, jonka toisaalta koettiin edesauttavan vastausten saamista.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu eri lukuihin jaetuista kokonaisuuksista. Ne johdattavat tutkimuksen tavoitteiden kautta teoreettiseen viitekehyksen aiheisiin, tutkimusmenetelmiin ja niiden tuloksiin sekä lopulta niistä laadittuihin johtopäätöksiin ja suosituksiin.

Termit huoltovarmuus, Huoltovarmuuskeskus ja Huoltovarmuusorganisaatio ovat monelle suomalaiselle tulleet tietoisuuteen vasta kevään Covid -19 pandemian takia. Huoltovarmuuteen liittyvien tahojen keskeiset tehtävät yhteiskunnassa, niiden sidonnaisuudet toisiinsa ja yrityksiin ovat varsin vieraita myös henkilöille, joiden päivittäisiin työtehtäviin liittyy jatkuvuudenhallinta. Johdannon jälkeen luvussa 2. Huoltovarmuus suomalaisessa yhteiskunnassa on esitetty tietoa siitä, mitä huoltovarmuus -käsite Suomessa tarkoittaa siinä laajuudessa kuin tutkimuksen sisältö sitä edellyttää.

Luku 3. Liiketoimintaympäristö varautumisen kannalta esittää, mitä sopimus, jatkuvuudenhallinta ja vastuullisuus tarkoittaa liiketoimintaympäristössä varautumisen kannalta. Näiden tarkastelussa on otettu huomioon tutkimuksen kohderyhmä, kriittinen kuljetusyritys, joten työssä ei ole tarkoitus käsitellä aiheita sen näkökulmaa laajemmin.

Luvut 4. Tutkimuksen toteutus ja 5. Tulokset käsittelevät niitä menetelmiä, joiden avulla tutkimustyön tavoitteet on saavutettu ja mitä tuloksia niistä saatiin kuhunkin työssä esitettyyn neljään tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen toteutus perustui laadulliseen teorialtutkimukseen, johon liittyi myös yrityshaastatteluja. Huoltovarmuuskeskuksen tarve saada opinnäytetyön avulla tietoa omaan kehitystyöhönsä loi työn suorittamiseen mielenkiintoisen ja laajan tutkimuskentän. Rajauksista huolimatta kohdeyrityksistä kertynyt tieto ja avoimen palautteen määrä yllätti tekijän ja aiheutti suunniteltuun analyysimenettelyyn tarkennustarpeita. Erityinen lisatarve työlle määritellyn toisen tutkimuskysymyksen osalta on selvittää, onko varautumisen tavoitettiin päästy Huoltovarmuuskeskuksen (2009b) laatiman SOPIVA-suosituksen avulla.

Tutkimustyön luku 7. Tulosten yhteenveto ja kehityskohteet sekä luku 8. Johtopäätökset ja luku 9. Suositukset kokoavat ja päättävät tämän työn sisällön. Tutkimuskysymysten tulokset

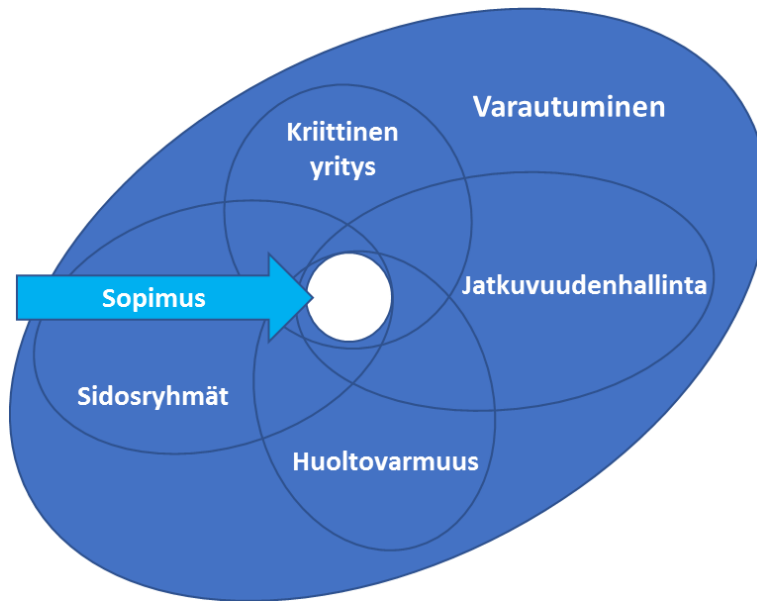
johdetaan yhteenvedossa työn otsikon esittämään kysymykseen, miten kuljetusyrityksen ostopalvelut tukevat huoltovarmuutta. Laajan materiaalin ansiosta aiheesta saatiin esille paljon kehityskohteita, joista merkittävimmät nostetaan työn johtopäätöksiin. Raportin lopussa on liitteissä 1.-9. esitetty työn aikana tuotetut materiaalit.

Keväällä 2020 Traficom (2019) vahvisti liikennejärjestelmän valmiussuunnitelman laatimisen määräyksen 308489//03.04.04.00/2019. Tämä tarkoittaa, että myös kuljetusyritykset kuuluvat valmiussuunnitelman käytäntöönpanon määräyksen piiriin. Kyseisen uuden määräyksen ajankohtaisuus ja sen sidonnaisuus työn viitekehukseen johti siihen, että määräykseen liittyviä kohtia haluttiin ottaa mukaan tutkimusvaiheen yrityksille kohdennettuihin kysymyksiin. Tämän osion vastaukset ja palautteet on annettu vain Huoltovarmuuskeskukselle eivätkä ne kuulu opinnäytetyön sisältöön.

### 1.5 Teoreettinen viitekehys

Teoreettista viitekehystä kuvaavassa luvussa esitetään, miten varautuminen kytkeytyy liiketoimintaan, sen sidosryhmään, sekä mitä huoltovarmuus tarkoittaa yritykselle tutkimustyön osalta. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan viranomaisten ja yritysten varautumisen perusteita suomalaisen yhteiskunnan huoltovarmuuden olennaisena tekijänä, ja kriittisen kuljetusyrityksen jatkuvuudenhallinnan ja vastuullisuustoimien roolia siinä.

Kuvion 1 mukaan viitekehysten keskiössä on kuljetusyrityksen palvelun tai tuotteiden hankintaan laadittu tai laadittava ostosopimus. Siinä työn mielenkiinto kohdistuu sopimussisällön ehtoihin varautumisen kannalta, ja siinä sopimuksen osapuolia ovat kuljetuspalvelun toimittava kriittinen kuljetusyritys ja sen tarpeisiin vastaava sidosryhmän organisaatio. Kun huomioidaan muita varautumisen toimeenpanevia rooleja, viitekehukseen saadaan mukaan viranomaiset, huoltovarmuutta edistävät organisaatiot sekä yrityksen omaa jatkuvuudenhallintaa tukevat sidosryhmän tahot. Nämä muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka tulee toimia, sopia ja sitoutua yhteistyöhön poikkeusolojen ja vakavien häiriötilanteiden varautumista varten. Näitä tutkimalla päästään takaisin työn lähtökohtaan eli vastaamaan siihen, mitä sopimuksellinen varautuminen on nyt, ja mitä sen pitäisi parhaimmillaan olla kriittisen kuljetusyrityksen kannalta.



Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Viitekehysten aiheita lähestytään selvittämällä työelämäkeskeisesti Huoltovarmuusorganisaation taustaa ja tavoitetta, yritysten roolia siinä, ja yhteiskunnan varautumisen perusteita kappaleessa 2. Tutkimuksen kannalta yritystoimintaan liittyy sopimuskäytännöt sekä jatkuvuudenhallinta, joita avataan tarkemmin kappaleessa 3. Tämän alaotsikoissa selvitetään tarkemmin sopimusmalleja ja varautumiseen liittyviä oleellisia tekijöitä eri lähdekirjallisuuksien avulla, kuten resilienssin vahvistamista. Oleellinen osa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten sisältöä on kyseisessä luvussa selvitetty vastuullisuuden käsite sekä yhteiskunnan että yrityksen kannalta.

## 2 Huoltovarmuus suomalaisessa yhteiskunnassa

Tutkimustyön viitekehysten tarkastelussa on olennaista ymmärtää, mitä huoltovarmuudella tarkoitetaan ja mitä siihen liittyy. Tässä luvussa esitetään huoltovarmuuden lainmukaisia perusteita, sen varsinaisia toteuttajia Suomessa ja mitä yhteiskunnan varautuminen merkitsee huoltovarmuuskeskittisen yrityksen kannalta. Huoltovarmuuskeskus (2018, 3) määrittelee, että huoltovarmuus on

- ”kykyä sellaisten yhteiskunnan taloudellisten perustoimintojen ylläpitämiseen, jotka ovat välttämättömiä väestön elinmahdollisuuksien, yhteiskunnan toimivuuden ja turvallisuuden sekä maanpuolustuksen materiaalien edellytysten turvaamiseksi vakavissa häiriöissä ja poikkeusoloissa” (HVK 2018, 3).

Huoltovarmuuden toimenpiteillä tuetaan suomalaisen yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen varautumisen yleisiä periaatteita viranomaisten, elinkeinoelämän, järjestöjen ja kansalaisten yhteistyönä (1048/2018). Huoltovarmuuden strategian viitekehys koostuu kansalliseen varautumiseen velvoittavasta lainsäädännöstä (1552/2011) ja riskienhallintaan ohjaavasta Yhteiskunnan turvallisuusstrategiasta (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017). Sen toteutumiseen vaikuttavat elinkeinoelämä ja kansalaiset toimintaympäristöineen, sekä huoltovarmuutta toteuttavien tahojen ja yhteistyöelinten toiminta. Viimeisin Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista 1048 on julkaistu vuonna 2018. Siinä viitataan Yhteiskunnan turvallisuusstrategiaan (2017) sekä Turvallisuuskomitean (1048/2018) toimintaan.

Alla olevassa kuviossa 2 on lueteltu keskeiset toimintaan vaikuttavat lait. Eri toimialoja koskevien erityislainsäädäntöjen tarkastelu ei kuulu tämän tutkimuksen piiriin. Esimerkiksi livari ja Laaksonen (2009, 238-239) ovat koonneet laajasti alaan liittyviä muitakin säädöksiä jatkuvuussuunnittelua koskevaan kirjaansa.

1048/2018	Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista
YTS 2017	Yhteiskunnan turvallisuusstrategia
1552/2011	Valmiuslaki
455/2008	Laki Huoltovarmuuskeskuksen toiminnasta
1390/1992	Laki huoltovarmuuden turvaamisesta
Eri toimialoja koskeva lainsäädäntö	

Kuvio 2: Huoltovarmuuteen liittyvää lainsäädäntöä v. 2020

Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista (1048/2018) kokoaa Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2017) pääkohdat huoltovarmuuden kannalta yhteen ja tuo esille toiminnan painopisteet, ohjelmat, resurssoinnin ja varojen kohdennuksen. Huoltovarmuusorganisaation toimintaedellytykset ja tavoitteet liittyvät olennaisena osana siihen, miten yhteiskunnassa varautuminen käsitetään ja toteutetaan. Varautumisen strategian toimeenpanosta vastaa Valtioneuvoston päätöksen (1048/2018, 2) mukaan työ- ja elinkeinoministeriö ja edelleen kukin ministeriöiden hallinnonala toimivaltansa mukaisesti.

Varautumisen toimeenpanoa seuraa ja yhteistoiminnan kehittämistä koordinoi Valtioneuvoston varautumista tukeva pysyvä yhteistyöelin Turvallisuuskomitea yhteistyössä ministeriöiden valmiuspäälliköiden kanssa. (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017, 3.) Turvallisuuskomitea muodostaa yhteisen tilannekäsityksen varautumisesta ja valmiudesta, seuraa strategian toimeenpanoa, turvallisuusympäristön ja varautumisen kehitystä eri hallinnonaloilla. Turvallisuuskomiteassa on monipuolisesti edustettuna yhteiskunnan eri alojen asiantuntemusta varau-

tumisen osalta. Kansallisen turvallisuuden varmistaminen toteutetaan valtakunnallisen turvallisuusstrategiatyön ja Valtioneuvoston päätösten perusteella koko ajan muuttuvassa yhteiskunnassa. (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2018, 7.)

Huoltovarmuusorganisaatio on esitetty kuviossa 3 Työ- ja elinkeinoministeriö (myöhemmin työssä viitattu TEM) vastaa huoltovarmuustoimenpiteiden kehittämisestä ja niiden yhteensovittamisesta. TEM:n toimeenpanema Huoltovarmuusorganisaatio koostuu Huoltovarmuuskeskuksesta, jota johtaa sen hallitus, huoltovarmuusneuvostosta sekä kolmesta osastosta pooleineen ja toimialasektoreineen. (HVK 2020d.)



Kuvio 3: Huoltovarmuusorganisaatio (HVK 2020b)

Huoltovarmuuskeskuksen tehtävänä on maan huoltovarmuuden koordinoiminen ja toiminnan mahdollistaminen resursseja ohjaamalla, ja se toteuttaa tavoitettaan kehittämällä ja suunnittelemalla operatiivista varautumistoimintaa. Huoltovarmuusorganisaation toimintaan kuuluu useita yhteistoiminta-alueita, jotka ovat useasta eri toimijasta muodostuneita kokonaisuuksia ja ovat erikoistuneet tiettyyn varautumisen kohteeseen. Näitä ovat muun muassa kuusi toimialakohtaista sektoria sekä niiden alaiset poolit, joita on yhteensä 17, sekä eri toimikuntia, jaostoja, viranomaisia, järjestöjä ja yrityksiä. Poolin jäsenet toimivat Huoltovarmuusorganisaatiossa kumppanuusperiaatteella. Kuntien viranomaiset ja ELY-keskukset ovat veloitettuja osaltaan osallistumaan huoltovarmuuden kehittämiseen, valvontaan, ohjaukseen ja kouluttamiseen. Erilaiset järjestötoimijat täydentävät omalla osallistumisellaan poikkialueellista varautumista. Elinkeinoelämän alueellinen yhteistyö on koordinoitu viiden ELVAR-toimikunnan kautta ja kotitalouden omatoiminen varautuminen toteutetaan KOVA-toimikunnassa. Huoltovarmuusorganisaatiossa on noin 1000 toimijaa, joista valtaosa on yrityksiä. (HVK 2020b.)



Huoltovarmuuden sektorit arvioivat huoltovarmuuden tilaa ja edistävät viranomaisten ja elinkeinoelämän välistä yhteistyötä. Sektorit toimivat elinkeinoelämän operatiivista varautumista organisoivien poolien kautta. Poolin toimintaan osallistuvat poolisopimuksen tehneiden tahojen jäsenyritykset. Niiden tehtävänä on seurata, suunnitella, kouluttaa ja valmistella kehittäviä toimenpiteitä omien toimialojensa yritysten kanssa.

Huoltovarmuusorganisaatiossa toimii yrityksiä, joille on erityisesti lailla säädetty varautumisvelvollisuus. Varautumisvelvollisuus on osoitettu myös eräille yhteiskunnan toimivuuden kannalta keskeisille, kriittisille, yrityksille. Näitä kutsutaan huoltovarmuuskriittisiksi yrityksiksi, ja niiden käytännön mukaisen kriittisyyden sisältö vaihtelee toimialakohtaisesti. (Klemm 2019, 24.) Kriittisiltä yrityksiltä odotetaan sitoutumista ja hyvin hoidettua jatkuvuuden hallintaa (HVK 2020b). Varautumisvelvollisuuksia, tai oikeastaan niiden määrittelyn puutteita ilman erityislainsäädäntöä, käsitellään tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa.

Viranomaisten aktiivinen ja asiantunteva tuki varautumisen ja jatkuvuussuunnittelun osalta on merkittävässä asemassa yhteiskunnan toimintakyvyn turvaamisen kannalta, koska yksityisen yrityksen osallistuminen huoltovarmuustoimintaan on vapaaehtoista (1048/2018, 2). Näin on myös Klemm (2019, 120) tulkinut Liikenne- ja viestintäministeriön liikennepalveluiden strategialinjausta huoltovarmuusnäkökulmasta. Tavoitteeksi linjauksessa on kirjattu, että toimijalähtöisellä varautumisella on tarkoitus turvata liikennepalvelumarkkinoiden toiminnot mahdollisimman pitkään myös normaaliolosuhteiden ulkopuolella. Tavoite ei siis olisi laajentaa säädösten mukaista varautumista. (Klemm 2019 120.) Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus on kokonaisturvallisuuden perusta, ja se on nostettu kehityskohteeksi Huoltovarmuuskeskuksella 2000-luvulla (HVK 2020a).

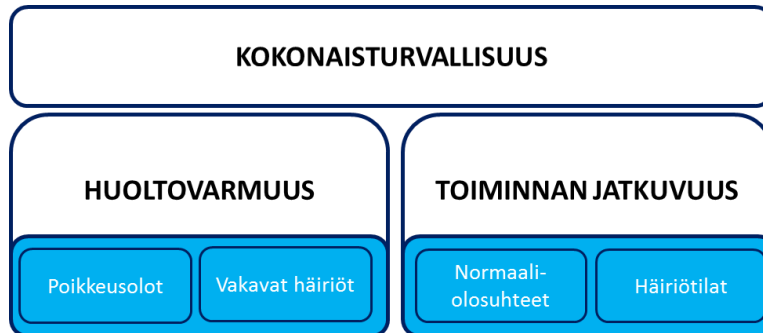
## 2.1 Kansallinen varautuminen

Tutkimustyössä viitatussa kirjallisuudessa käytetään laajasti termejä huoltovarmuus ja varautuminen. Tässä luvussa muodostetaan käsitys, miten nämä asiat liittyvät toisiinsa ja erityisesti, miten näitä termejä tulee ymmärtää erillisinä tekijöinä, kun kyseessä on kansallinen varautuminen.

Suomen Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2017) viimeisin strategiapäivitys on tehty vuonna 2017. Sen tarkoitus on yhtenäistää varautumisen kansallisia periaatteita ja ohjata hallinnonalojen varautumista. Turvallisuusstrategian keskeisimmäksi tehtäväksi on muodostunut suomalaisen varautumisen yhteistoimintamallin eli kokonaisturvallisuuden käytännöllinen kuvaus-tapa. Kansallinen kokonaisturvallisuus -käsite rakentuu varautumista tukevaan julkishallinnon lainsäädännölliseen valmiussuunnitteluun ja toimintaan, sekä Huoltovarmuuskeskuksen kordinoimaan yritysten ylläpitämään jatkuvuuden hallintaan yhdessä viranomaisten, elinkeinoelämän, järjestöjen ja kansalaisten kanssa. Kuten jo huoltovarmuuden osalta on edellä todettu, Suomen kokonaisturvallisuuden pohja rakentuu vapaaehtoiselle jatkuvuutta turvaavalle

toiminnalle. Yritysten vapaaehtoinen osallistuminen on keskeinen osa yhteiskunnan varautumista ja jatkuvuutta. (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017, 1, 5.)

Kuviossa 4 esitetään, miten huoltovarmuuden ja toiminnan jatkuvuuden määrittelyt jakautuvat kokonaisturvallisuuden osatekijöiksi toimintaympäristön eri uhkatilojen perusteella.



Kuvio 4: Huoltovarmuus osana kokonaisturvallisuutta

Kansallinen varautuminen on määritelty valmiuslain 1552/2011 12 § mukaan. Valtioneuvoston sekä eri valtion ja kunnan laitosten tehtävänä on toteuttaa valmisteluja etukäteen, jotta tehtävien mahdollisimman hyvä hoitaminen on mahdollista myös poikkeusoloissa. Laki siis velvoittaa viranomaisia varautumaan poikkeusoloihin myös tekemällä valmisteluja yritysten kanssa toteuttamalla toimenpiteitä, joilla varmistetaan varautuminen. Elinkeinoelämän, ja yhä laajemmin myös julkishallinnon puolella, tuotantoa ja siten myös varautumisen kokonaisuutta, on jaettu yrityksille, jotka ovat sopimussuhteella sidottu kriittisen toiminnon tuottamiseen. (1552/2011, 12 §.) Tätä kahtiajakoa Klemm (2019, 15) on tarkentanut hyvin tuomalla esille, että varautuminen on jakautunut hallinnolliseen (viranomaiset) ja tuotannolliseen (elinkeinoelämä) toimintaan.

Kuviossa 5 on esitetty, miten kansallinen varautuminen ja yhteiskunnan häiriönsietokykyyn liittyvät toiminnot jakautuvat poikkeusolon ja vakavan häiriön tilanteissa.



Kuvio 5: Kansallinen varautuminen osana huoltovarmuutta

## 2.2 Määräys valmiussuunnittelun järjestämisestä liikennejärjestelmässä

Maakuljetuspoolin ja sen sidosryhmän mielenkiinto on vuoden 2020 aikana kohdistunut Liikenne- ja viestintävirasto Traficom (2019) 15.5.2020 antamaan määräykseen 308489/03.04.04.00/2019 ”Valmiussuunnittelun järjestäminen liikennejärjestelmässä”. Määräyksen sisältö ja sen kohderyhmä linkittyy työn viitekehykseen, vaikka määräys ei kuulu sen toimeksiantoon sellaisenaan. Määräyksen sisällön esittely tässä yhteydessä kuitenkin tukee kriittiselle kuljetusyritykselle kohdistuvan huoltovarmuuden ja varautumisen kokonaiskuvan muodostumista. Laajuutensa puolesta uuden liikennejärjestelmiä koskevan määräyksen sisällön tulkinta voisi olla myös oma tutkimuskokonaisuutensa, varsinkin huomioiden logistiikkatoimintojen laajuus tilaus-toimitusketjun palveluntuottajana.

Toimenpiteet liikennejärjestelmän valmiussuunnitelman toteutumiseksi on saatava yrityksissä valmiiksi kyseisen määräyksen mukaan 1.6.2021 mennessä. Määräys velvoittaa tieliikennelaissa 320/2017 (3 §) määriteltyjä kuljetusyrityksiä, jotka hallinnoivat liikennekäytössä yli 15 ajoneuvoa tai ajoneuvoyhdistelmää, jonka suurin sallittu kokonaisuus on yli 3 500 kiloa. Maantiekuljetussektorin toimiala on tuotu tässä yhteydessä ensimmäistä kertaa kyseisen varautumisveloitteen alaisuuteen. Tästä syystä määräyksen perusteluissa todetaan, että maantiekuljetusyritysten varautuminen ei välttämättä ole vastaavan tasoista kuin ilmailussa ja rai-deliikenteessä, joita aikaisemmat määräykset ovat jo koskeneet. (309489/2019, 1, 17.)

Määräyksen tavoite on varautumisen yhtenäistäminen valtakunnallisesti kattavaksi eri liikennejärjestelmien osalta sekä liikennemuodon sisällä että liikennemuotojen välillä. Määräyksellä tuetaan kuljetusyrityksen oman valmiussuunnittelun järjestämistä ja valmiussuunnitelman laadintaa organisaatiossa. Edelleen määräyksellä on tarkoitus selkiyttää Liikenne- ja viestintäviraston suorittamaa valvontaa varautumisen osalta. (Traficom 2020, 4, 12).

Tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia määräyksen perusteita ovat varautumisvelvoitteita koskevien säännösten tarkennukset ja niiden toimeenpanon velvoitus koskien kaikkia liikennejärjestelmiä. Nämä perustuvat Liikennepalvelulain 371 (2019) vaiheessa II ja III tehtyihin lisäyksiin. Näitä ovat muun muassa liikennejärjestelmän toimijoiden varautumisvelvoitteet normaaliolojen häiriötilanteisiin ja valmiuslain mukaisiin poikkeusoloihin arvioimalla toimintaansa uhkaavat riskit ja velvoittamalla osallistumaan valmiussuunnitteluun. Liikennepalvelulain III vaiheen perusteella on mahdollista asettaa tarkennuksia normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumisesta. (Traficom 2020, 4.)

Määräyksen perustelumuistiossa 14.5.2020 tuodaan esille, että maantiekuljetusyrityksen valmiussuunnittelu ja jatkuvuuden hallinnan tulee keskittyä käytettäviin kuljetustyypeihin ja määritellä niissä toimivat kuljetusvälineet. Keskeistä on kuljettajaresurssien saatavuus sekä varautuminen häiriötilanteisiin, joita ovat tavanomaista laajempia sähkö- tai tietoliikennehäiriötä tai yrityksen kriittisten kumppanien, palveluntuottajien tai alihankkijoiden toiminnassa esiintyviä katkoja. (Traficom 2020, 17.)

Määräyksen valmisteluvaiheessa se on jaettu lausuntokierrokselle. Maakuljetuspooli toteaa palautelausunnossaan, että toimijoiden ja asiakkaiden välisen sopimukseen tulee sisällyttää varautumisen tarkentavia kohtia. Tutkimustyön kannalta annetun määräyksen luvun 7. Kriittiset kumppanit sisältö tarkentaa valmiussuunnittelun ja varautumisen lähtökohtaa viitekehykseen kuuluvan sidosryhmän kannalta siten, että palveluntuottajat ja alihankkijat muodostavat olennaisen ryhmän kuljetusyrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Määräys tuo esille, että kuljetusyrityksen on tunnistettava ja kuvattava nämä toimijat valmiussuunnitelmassaan. Edellyttäen, että kyseisten yritysten kanssa tehtyjen sopimusten ehdot noudattavat määräystä, suunnitelmassa tulee olla määritelty kriittisten toimijoiden varautumisvelvoitteet, sopimusten ajantasaisuus ja miten sopimusten noudattaminen toteutetaan. Määräyksessä korostetaan kuljetusyrityksen vastuuta varautumisvelvoitteiden määrittelystä sisältäen myös ”varautumisen vastuut muita toimijoita kohtaan sekä toimijan käyttämien palveluntuottajien ja alihankkijoiden vastuu varautumisen toteutuksessa”. Laajemmin tulkittuna, määräys tässä lopullisessa muodossaan koskee siis myös asiakkaan kanssa tehtävän sopimuksen varautumiseen liittyvien ehtojen määrittelyä valmiussuunnitelmaan. (Traficom 2020, 7, 16.)

Vaikka Traficomien määräyksen tutkiminen ei kuulu suoraan työn teoreettisen viitekehyksen piiriin, se antaa mielenkiintoisen näkymän huoltovarmuuden ja varautumisen perusteiden kehitykselle lainsäädännön kautta. Vaikka määräys ei suoraan osoita sanktioita mahdollisen valmiussuunnitelman laiminlyönnin osalta, sen perinpohjaiseen toteuttamiseen voi olla sidosryhmän kannalta positiivista painetta tuottava ilmiö.

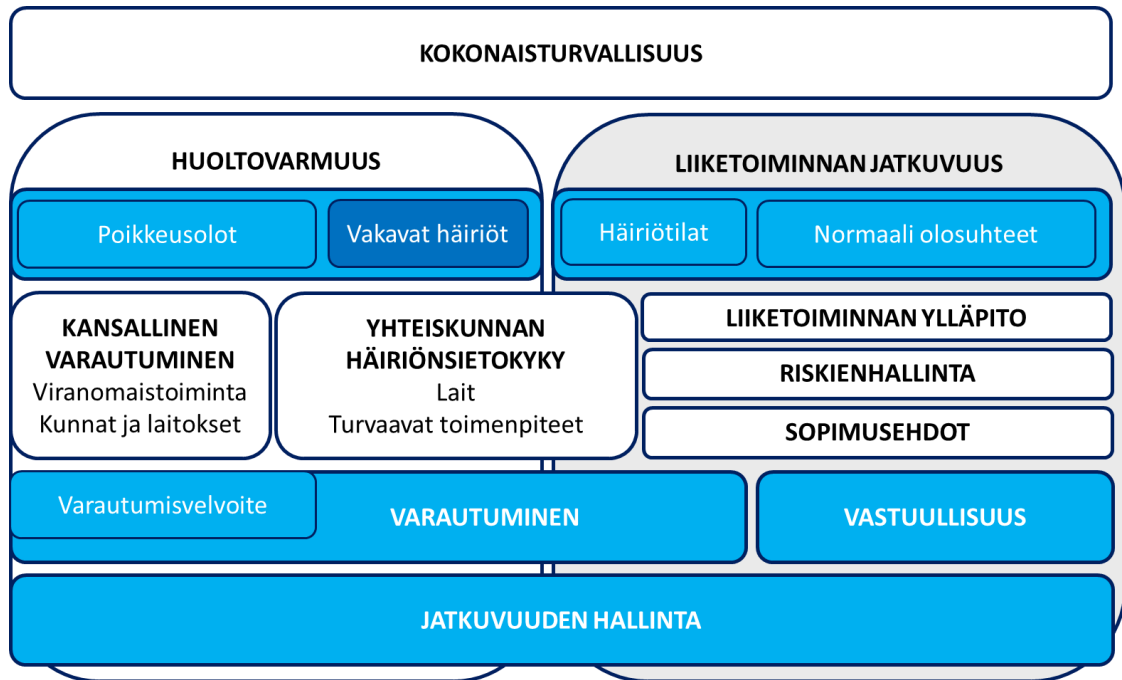
### 3 Liiketoimintaympäristö varautumisen kannalta

Huoltovarmuuden turvaaminen on tämän työn keskiössä. Kuten luvussa 2 todettiin, tarpeet varautua poikkeusoloihin ja vakaviin häiriöihin lankeaa yrityksille lähinnä viranomaistyön kautta. Viranomaisten ja liike-elämän on yhteistyössä toteutettava ne toimenpiteet, joilla varautuminen turvataan. Tässä luvussa selvitetään, mitä varautuminen ja varautumisvelvoite merkitsevät yritykselle yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen ylläpitäjänä. Varautumisen toteutuminen edellyttää kriittisessä yrityksessä ja sen sidosryhmässä erityisiä toimenpiteitä ja vastuukantoon soveltuvaa organisaatiokulttuuria. Näitä ovat muun muassa sopimusehtojen tarkentaminen varautumisen kannalta, jatkuvuuden hallinta sekä vastuullisuuden toteuttaminen yhteiskunnan kannalta. Tässä luvussa avataan myös näitä aiheita liiketoimintaympäristön varautumisen tekijöiden täsmentämiseksi.

Liitteessä 1 on esitetty määritelmät varautumiselle ja varautumisvelvoitteelle. Varautuminen yleiskäsitteenä tarkoittaa toimenpiteitä, joilla organisaatio varmistaa häiriötilanteiden varalta ensisijaisesti oman toimintakykynsä (Sanastokeskus 2017, 15). Varautumisen lähtökohta perustuu tämän perusteella yrityksen liiketoiminnan ylläpitoon ja sopimukseen asiakkaiden ja sidosryhmän kanssa riskien- ja jatkuvuudenhallinnan keinoin. Valtiovarainministeriön julkaisun Toiminnan jatkuvuuden hallinta (2016) ohjeen perusteella varautumisella viitataan laajasti toimintaan, jolla turvataan kaikkien tilanteiden mahdollisimman häiriötön toiminta. Määrittelijien eron voi tulkita johtuvan siitä toimintaympäristöstä, missä ohjeen mukaista termiä käytetään. Kyseinen ohje on kohdennettu julkishallinnon toimintaan, jolloin vaikutusalue on laajempi kuin yksityisellä sektorilla. Toisaalta ohjeessa tuodaan esille, että nykyaikana julkishallinnon toiminnassa eri sidosryhmillä on merkittävä rooli palveluiden tuottamisessa (Toiminnan jatkuvuuden hallinta 2016, 28). Näin siinä esitetty varautumisen määritelmä kattaa myös merkittävän määrän sidosryhmässä toimivia liike-elämän toimijoita eli yrittäjiä.

Yrityksen, ja yhä laajemmin myös julkishallinnon puolella, palveluntuotantoa sekä materiaalihankintoja on voitu jakaa kumppaneille. Ulkoistus mielletään usein työvoiman hankintaan liittyviin sopimuksiin, mutta ulkoistettuna voivat olla muun muassa kiinteistöjen vuokrasopimukset, työterveyshuolto ja työvoiman saantiin liittyvät alihankintasopimukset. Siten myös kumppanit on sidottava sopimusehdoilla kriittisen toiminnon tuottamiseen ja varautumisen vaatimukseen. Yrityksen osalta varautumisen toiminnot voidaan määritellä kolmeen tasoon, hallinnollinen, toiminnallinen ja materiaallinen, riippuen siitä, ohjaako sitä lainsäädäntö, toimintaohjeet vai yrityksen omat kriittiset toiminnot. (Savolainen & Vuorinen 2019, 14-18.) Mikäli yhteiskunnassa julistetaan poikkeusolot, kriittisen yrityksen varautuminen on hallinnollista ja se vahvistaa yhteiskunnan varautumista elintärkeiden toimintojen kannalta, koska tällaisissa oloissa siirrytään toimimaan lainsäädännön mukaisten huoltovarmuuskriteerien alaisuudessa (1390/1992, 1 §).

Varautumisvelvoite on määritelty tarkemmin kohdistumaan poikkeusoloihin eli tilanteisiin, joissa lakisääteiset huoltovarmuuden toimenpiteet on asetettu voimaan. Tällöin tilanteen hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden laajamittaista yhteistyötä, yleensä toimialakohtaisten erityislakien mukaan. Varautumisvelvoitteen sisältö määritellään toimialakohtaisesti määritellyissä valmiussuunnitelmissa, kuten liikennejärjestelmien osalta kuljetusyrityksille. (Traficom 2020, 15.)



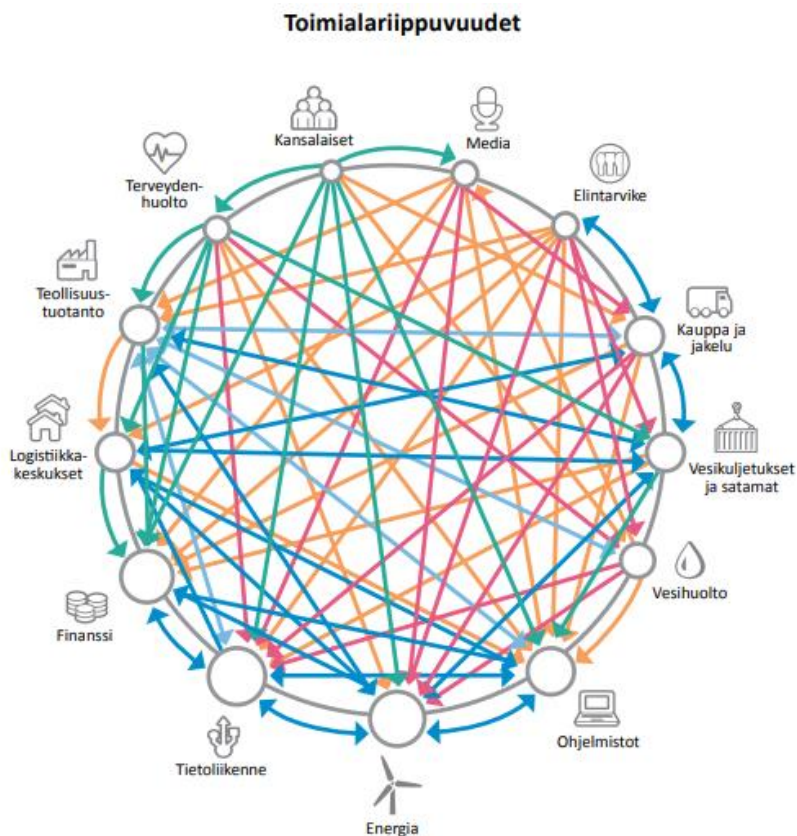
Kuvio 6: Varautuminen ja liiketoiminta

Toiminnan jatkuvuuden hallinnan (2016, 7) ohjeen mukaan varautuminen on osa organisaation kokonaisturvallisuutta, johon kuuluvat myös riskienhallinta, jatkuvuuden hallinta, häiriötilanteiden hallinta ja johtaminen sekä huoltovarmuus. Kuviossa 6 on koottuna yhteiskunnan sekä edellä mainitut yrityksen varautumiseen johtavat elementit vaikutusalueineen viitekehyksen selventämiseksi. Kuviossa kokonaisturvallisuuden toimenpiteet jalkautuvat eri tasoisissa toimintaympäristön tilanteissa viranomaisvelvoitteen mukaiseen varautumiseen huoltovarmuuden kautta, ja liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseen sen oman jatkuvuuden turvaamisen keinoin.

Kuviossa 6 vallitsevan toimintaympäristön olosuhteet on esitetty neljässä eri tilanteessa: poikkeusolot, vakavat häiriöt, häiriötilat ja normaaliolosuhteet. Iivari ja Laaksonen (2009, 19) kuvaavat tarkastelun perusteena esitettävät olosuhteet siten, että vakavat häiriötilat ja häiriötilat on käsitetty ns. yhtenäiseksi normaaliolojen häiriötilanteeksi. Tämä ryhmittely ei kuitenkaan vastaa lainsäädännössä esitettyä laajempaa tulkintaa, jossa vakavat häiriöt on mainittu

erikseen (1048/2018, 2). Merkittävää kuvion 6 muodostumisen kannalta on tunnistaa, että valmiuslain 1552/2011 3 luvun 12 § mukaan viranomaiset velvoitetaan tekemään valmisteluja yritysten kanssa varmistamalla varautuminen erityisesti poikkeusoloissa, mutta myös vakavien häiriöiden osalta. Siten yhteiskunnan toimintakyky rakentuu vahvasti liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnan toimenpiteisiin ja sen vapaaehtoiseen varautumiseen vakavassa toimintaympäristön häiriötilanteessa. Turvallisuuskomitean pääsihteeri Petri Toivonen (2020) tuo myös tämän asian artikkelissaan esille. Koska varautumisen yhteensovittaminen kuuluu Turvallisuuskomitean tehtävään, on merkittävää, että myös siellä tunnustetaan häiriötilanteisiin varautumisen vaativan yhteistä toimintaa ja kommunikointia koko toimijaverkostossa (Toivonen 2020).

Huoltovarmuuskeskuksen (2018) laatimassa Huoltovarmuuden skenaariot 2030 skenaariotyössä tuodaan laajasti esille termi keskinäisriippuvuus. Tiimosen ja Nikanderin (2016, 13) ulko- ja turvallisuuspoliittisen tekstin mukaan keskinäisriippuvuuden logiikassa toimijat ovat entistä kiinteämmin ja monitahoisin syy-seuraussuhtein sidoksissa toisiinsa ja kehityksessään toisistaan riippuvaisia. Tämä tuli esille aiemmin viittauksessa Toiminnan jatkuvuuden hallinnan (2016, 28) ohjeen sisältöön, jossa todettiin eri sidosryhmien merkittävä rooli palveluiden tuottamisessa myös julkisella puolella. Tiimosen ja Nikanderin (2016, 19) toteuttamassa sisäministeriön selvityksessä todetaan, että asiantuntijoiden mukaan erityisesti turvallisuusympäristössä keskinäisriippuvuuksien merkitys on suuri, ja että tässä tarkasteluissa olennaista on laaja-alainen tulokulma ja pyrkimys syy-yhteyksien monitahoiseen hahmottamiseen ja arviointiin.



Kuvio 7: Toimialariippuvuudet kyberverkostossa (HVK 2020a, 16)

Keskinäisriippuvuudet on tunnistettu myös Huoltovarmuuskeskuksen kyberturvallisuuden nykytilaa käsittelevässä kartoituksessa (HVK 2020a, 16). Kuvio 7 esittää mallinnusta siitä, miten toimintojen turvaaminen ja huoltovarmuus rakentuvat toimialojen välillä olevien riippuvuus-suhteiden kautta. Kuvio 7 havainnollistaa, kuinka monimuotoisen ja keskinäisriippuvaisen ketjun toimialat muodostavat myös varautumisen kannalta. Keskinäisriippuvuutta tarkastellessa on huomioitava myös, että sen eri osapuolten väliset yhteydet ovat aikakriittisiä yksilöidyillä ehdoilla, erityisesti digitalisoitumisen edistyessä (HVK 2020a, 16).

### 3.1 Sopimusmallit ja -ympäristö

Sopimusoikeuteen liittyvät asiat ovat hyvin mielenkiintoisia tarkastelukohtia työn aihepiiriin liittyen. Valitettavasti niiden tutkiminen tarkemmin ei ole mahdollista työhön käytettävien resurssien rajallisuuden takia. Sopimustodellisuuden, eli käytännössä laadittavien sopimusten ja niiden osapuolten käyttäytymisen, sekä oikeusnormien suhde on kuitenkin tärkeä ymmärtää työssä käsitellyn ostosopimuksen määrittelyn tarkentamiseksi (Hemmo M. 2007, 6).

Tässä luvussa selvitetään osapuolten käyttäytymisen ja oikeusnormien suhdetta kriittisen kuljetusyrityksen ketjutettuun varautumiseen liittyvien tarpeiden kannalta. Lisäksi termit Force

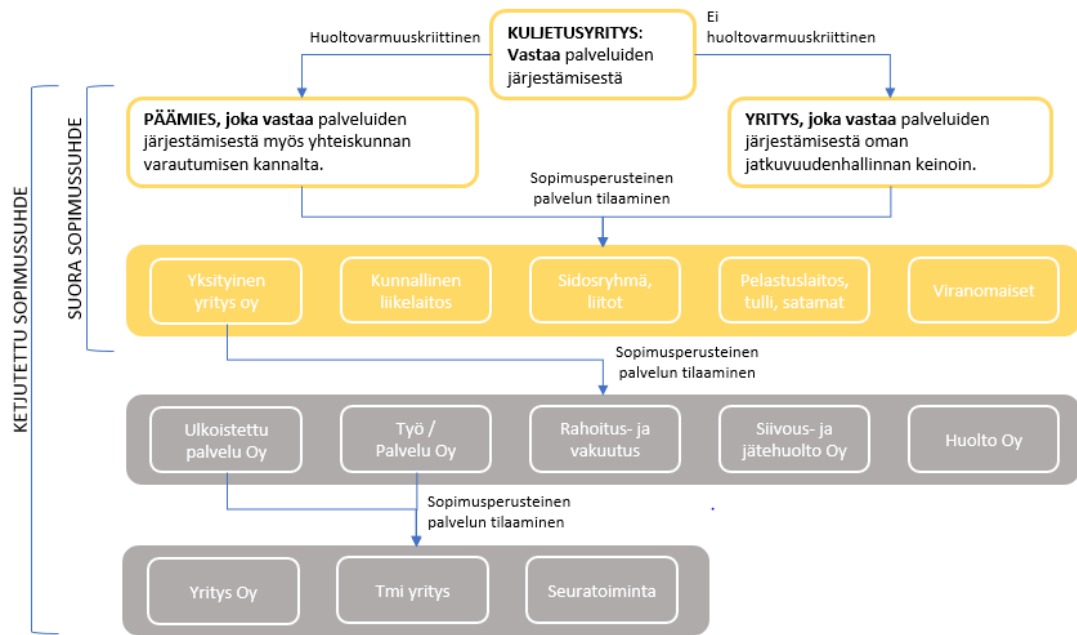


Majeure ja Huoltovarmuuskeskuksen SOPIVA-suositus (2009a) esittelee sopimuksellisen varautumisen kannalta. Kuljetuksen tilaajan ja kriittisen kuljetusyrityksen välistä sopimusmallia ei käsitellä tässä luvussa, koska niiden välinen sopimussuhdetarkastelu on rajattu pois tutkimuksesta. Samoin kuljetusyrityksen tarvitsemia sopimuksettomia hyödykkeitä kuten tieverkostoa ei oteta huomioon.

Kotimaisten kielten keskus (2020) määrittelee sopimuksen kahden tai useamman osapuolen väliseksi kirjallisen tahtotilan ilmaisuksi siinä tarkennetusta yhteistyöstä. Hemmo (2007, 28) tuo esille, että sopimusoikeudelliselta kannalta sopimuksen määrittelyä ei voida tehdä yhteisellä käsitteellä. Sopimuksen tyyppi määrittelee pääsääntöisesti, minkä lainsäädännön mukaan sen arviointia on syytä tehdä oikeudellisin toimenpitein. Varautumisen ja huoltovarmuuden kannalta on keskeistä huomata, että sopimusoikeus ei sisällä sopimusvelvoitteen sisällön osalta yleistä lainsäädäntöä. (Hemmo 2007, 7.)

Kuten aikaisemmin on todettu, kriittinen kuljetusyritys on ostanut liiketoimintansa toteuttamiseksi palveluita tai tuotteita. Tätä menettelyä nimitetään työssä ostosopimukseksi kriittisen kuljetusyrityksen tilaajan roolin pohjalta. Standardin SFS-EN ISO 22300:2018 mukaan kuljetussopimuksen osapuolet voidaan määritellä eri tason toimittajiksi. Ensimmäisen tason toimittaja, tässä kriittinen kuljetusyritys, toimittaa tuotteen tai palvelun suoraan sopimusjärjestelyjen kautta tarvitsevalle organisaatiolle. Toisen tason toimittaja toimii epäsuorasti ensimmäisen tason toimittajan kautta tukien sen palvelun tuottamista.

On mahdollista, että palvelun tuottaminen on edelleen ostettu seuraavalta toimijalta. Näin rakentuu palvelun tuottamiseksi toimittajien ketju. Sopimuksen toimintaympäristöön kuuluvat mahdolliset toimijat ja niiden väliset suhteet voidaan kuljetustoimialan kannalta esittää Kuvion 8 mukaan. Se on laadittu soveltamalla Savolainen & Vuorinen (2019, 36) julkaisussaan esittämää kaaviota.



Kuvio 8: Ostopalveluiden ketjutus (mukaillen Savolainen & Vuorinen 2019, 36)

Näin esitetyssä kriittisen kuljetusyrityksen laajassa sidosryhmässä yrityksen tulee tunnistaa kriittiset sopimuskumppanit ja niiden kyvykkyys varautumisen kannalta. Vastaavasti on pysyttävä tekemään priorisointia eli tunnistaa ne sopimukset, jotka voidaan häiriön vaikuttaessa tai poikkeusoloissa päättää vähemmän merkityksellisinä ja pitää voimassa ne, jotka tunnustetaan kriittisiksi toimintojen, tarvikkeiden, laitteiden ja tilojen osalta. Mikäli sidosryhmä on laaja suhteessa alalla toimiviin yrityksiin, sopimusehtojen kautta on varmistuttava, että resurssit ovat saatavilla uhkan realisoituessa. Kaikkia toimintoja tai palveluntuottajia ei tule arvottaa varautumistoimien näkökulmasta samanarvoisiksi. Kriittiset toiminnot ja sitä kautta kriittiset tarvikkeet, laitteet ja tilat on tunnistettava ja niiden jatkuvuus turvattava ensisijaisesti. (Savolainen & Vuorinen 2019, 15, 22, 31.)

Sopimuksen tarkoituksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että sopimusneuvottelun valmisteluvaiheessa on määriteltävä vastuut ja velvollisuudet myös varautumisen ja jatkuvuuden hallinnan osalta selkeästi osapuolten välille. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan standardeja ja yhteistyösopimusten osalta tätä tukee myös Yhteiskunnan turvallisuus -standardi (SFS-EN ISO 22397:2018). Yhteistyösopimusten solmimista koskevan ohjeistuksen standardi. Toimijoiden ketjutus aiheuttaa riskejä vastuiden siirron osalta (Hemmo 20015, 15) sekä vaikeuttaa johtamista (Savolainen & Vuorinen 2019, 19). Varautumisen osalta sopimuksessa tulee huomioida yrityksen omien toimintojen jatkuvuuden turvaaminen ja varautuminen sen sidosryhmän verkostossa tunnistettuihin uhkiin ja häiriöihin. Samoin sopimuksen valvonta- ja seurantavaihe on huomioitava koko sopimuksen keston ajaksi. (Savolainen & Vuorinen 2019, 10, 11, 18.) Kuitenkin sopimusperusteinen varautuminen on tärkeä osa johtamista ja riskienhallintaa, koska palvelutuotanto on monipuolistunut. Näin toteaa Savolainen ja Vuorinen

(2019, 11) julkaisussaan tuomalla esille, että sopimusperusteinen varautuminen on kiinteä osa varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan turvaamista. Kun sopimukseen on kirjattu menettelyt ja seuraamukset siten, että palvelun toteutuu jatkuvuuden hallinnan ehtojen mukaan, yhteistyössä on onnistumisen mahdollisuudet toimijoiden ketjuissa ilmenevien positiivisten vaikutusten kautta. (HVK 2020a, 19.)

Yhtenä sopimuskäsitteen terminä tulee usein esille Force Majeure eli ylivoimainen este. Hemmo (2005, 49) mainitsee, että sopimukseen voidaan määrittellä tietyt vastuusta vapauttavat ehdot, jotka katsotaan johtuvan ylivoimaisesta esteestä. Sipi (2020, 4, 5) esityksessään toteaa, että Force Majeure saa sisältönsä sopimuksen neuvottelun kautta eli osapuolet määrittelevät käsitteelle sisällön osana sopimusta useimmiten esimerkinomaisten perusteiden mukaan. Näitä voivat olla esimerkiksi luonnonmullistukset, sota, kapina, tulipalot, räjähdykset, viranomaistoimet, lakot, pandemiat tai yleinen tietoliikenteen keskeytyminen. (Sipi 2020, 5.) Vaikka edellä mainittujen lähteiden perusteella Force Majeure on kahden sopijaosapuolen kesken vapaaehtoisesti muotoiltava sopimusehto, kuten Logistiikan Maailma (2021) esittää sivullaan, esimerkiksi Kansainvälinen Kauppakamari ICC (2020) julkistaa klausuulista yleispätevää mallia. ICC on päivittänyt malliaan soveltumaan laajemmin eri kokoisille yrityksille ja uusien uhkatilanteiden varalle, kuten Covid-19 pandemian osalta (ICC 2020). Force Majeure klausuulin soveltamisen osalta on tärkeää, että siinä viitattu este on ennakoimaton ja se kohtuuttomuus on voitava perustella. Ylivoimaisen esteen sopimisessa on tärkeää, että esimerkiksi kriittinen kuljetusyritys ei sitoudu toimeksiantajaansa kohtaan tiukempaan vastuuseen, kuin sen toimittajat sitä kohtaan (Hemmo 2005, 49).

Huoltovarmuuskeskus on elinkeinoelämän kanssa yhteistyönä laatinut omat suositukset toiminnan jatkuvuuden hallintaan. Tätä mallia kutsutaan SOPIVA -suositukseksi. Suositusten tarkastelu on otettu tutkimukseen mukaan, koska sen avulla on mahdollista saada kuljetusyrityksiltä palautetta mallin käytöstä ja kehittämisestä. Huoltovarmuuskeskuksen mallia lähdettiin alun perin toteuttamaan viestintäpoolin tarpeisiin, mutta se laadittiin yleispäteväksi ilman toimialakohtaisia lausekkeita tai toisen osapuolen intressejä. (HVK 2009b.)

SOPIVA -suosituksen tavoitteena on, että

- ”osapuolet edellyttäisivät vähintään kriittisiä palveluja koskevissa sopimuksissaan toiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevien suositusten noudattamista sekä ensisijaiselta sopimuskumppanilta että tämän alihankintayrityksiltä ja verkostokumppaneilta” (HVK 2009a, 1).

SOPIVA -suosituksessa esitetään jatkuvuuden hallintaan tarvittavaa sisältöä ja menettelyä, joka on hyödynnettävissä verkoston osapuolten välisissä sopimuksissa. Se ei kerro jatkuvuuden johtavista keinoista, vaan tuo esille lausekkeita käytettäväksi sopimusten sisältöön, mitä pitää tehdä huoltovarmuuden varmistamiseksi. Suositusten perusteena on, että sopimuksilla

rakentuvassa ketjutetussa palvelusysteemissä tulee olla samat odotukset huoltovarmuuden tavoitteiden ja velvoitteiden osalta. Sopimuksilla voidaan siirtää odotukset kukin toisiaan velvoittaen, jotta ketjussa olevien yritysten jatkuvuuden hallinnan keinoin myös huoltovarmuuden tavoitteet tulee katettua. (HVK 2009b.)

Lakisääteistä veloitetta huoltovarmuuden ja varautumisen ehtojen kirjauksiin, ilman erityislainsäädännön vaikutuksia, liike-elämän välisissä sopimuksissa ei siis sopimusoikeudellisesti ole (Hemmo 2009, 49). Trafín työryhmän Tourula, Häyrinen, Pilli-Sihvola ja Mynttinen tekemässä tutkimuksessa ”Tavoitteena toimiva arki - tulevaisuuden toimintavarma liikennejärjestelmä 2030” on edelleen todettu, että liikennejärjestelmän toimintavarmuuden perusta rakentuu ei vain lainsäädäntöön vaan myös toimijan omaehtoiseen tai sopimusperusteiseen varautumiseen. Työryhmä ehdotti, että lainsäädännöllä voisi asettaa yritykselle varautumisvelvoite, joka kattaisi oman jatkuvuuden varmistamisen lisäksi myös toimijan asiakkailleen tarjoaman palvelun jatkuvuuden varmistamisen mahdollisesti toimintavarmuuden tasoa määrittävän laatuvaatimuksen kautta. (Tourula, Häyrinen, Pilli-Sihvola, Mynttinen 2018, 12.) Mikäli lainsäädäntö etenee ehdotuksen suuntaan, kriittisen kuljetusyrityksen toimittajaketjun jokaisessa portaassa tulee huomioida lainsäädännön asettamat sopimusehdot varautumisen osalta.

### 3.2 Jatkuvuuden hallinta

Tutkimuksessa selvitetään huoltovarmuuskriittisen yrityksen valmiuksia tukea huoltovarmuutta ja siihen varautumista. Aikaisemmin tässä luvussa on tuotu esille, että yritysten oman liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen ja sen hallinta on avainasemassa varautumisen toteutumiselle. Tässä luvussa esitetään, mitä jatkuvuuden hallinnalla tarkoitetaan ja miten se turvaa kriittisen yritystoiminnan, ja siten myös yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen, jatkuvuuden. Lisäksi osoitetaan, miten resilienssi organisaatio pystyy kohtaamaan häiriötilan.

Jatkuvuuden ja sen hallinnan määritelmiä on useita. Jatkuvuuden hallinta voi olla hyvin tarkoituksen mukaisesti määritelty tietyn liiketoiminta-alan tarpeita varten tai koskea julkishallinnon toimia koko yhteiskunnan jatkuvuuden näkökulmasta. Tutkimusalueen kannalta valittu määritelmä on otettu Suomen Standardoimisliiton SFS-EN ISO 22300:2018 Turvallisuus ja kriisinkestävyys -standardista, joka tarkentaa sanaston osalta Turvallisuus ja kriisinkestävyys -standardin SFS-EN ISO 22301:2019 sisältöä. Sen mukaan jatkuvuus on johdon hyväksymä strateginen tai taktinen kyky valmistautua suunnitelmalla normaalista poikkeaviin tilanteisiin. Jatkuvuudella tarkoitetaan myös tapaa reagoida muutoksiin siten, että toimintaa on mahdollista jatkaa ennalta sovitulla tasolla.

Jatkuvuuden hallinnan menettelyt määritellään sen hallintajärjestelmässä. Siinä olennaisia kohtia ovat toimintaperiaatteiden, vastuullisten resurssien, hallinnan prosessien ja dokumentoinnin esittäminen. Näistä Turvallisuus ja kriisinkestävyys -standardissa SFS-EN ISO 22301:2019 esille tuotu ensimmäinen ja olennaisin tekijä on organisaation ylimmän johdon

johtajuuden ja sitoutumisen osoittaminen. Ylin johto luo rungon jatkuvuuden hallintaan myös uhka- ja häiriötilanteiden aikana ja niistä toipumiseen varmistamalla organisaation olemassaolon kannalta keskeisten strategisten ja taktisten ohjausten vaatimustasot, osaamisen ja jatkuvan parantamisen. (SFS-EN ISO 22300:2018, 15.) Jatkuvuuden hallinnan toimenpiteillä tunnistetaan systemaattisesti toimintaan kohdistuvia uhkia ja arvioidaan niiden vaikutukset organisaatioon, toimijaverkkoon sekä luodaan toimintatapa vakavien häiriötilanteiden hallinnalle. Uhkatilanteiden muuttuessa ja yritystoiminnan kehittyessä jatkuvuuden hallinnan tekijöitä tarkastellaan yhä uudelleen ja suunnitelmia päivitetään. (Hopkin 2018, 204.)

Jatkuvuussuunnittelu on keino, jolla jatkuvuuden hallinnan järjestelyt viedään käytäntöön. Jatkuvuussuunnitelman tulee kattaa koko yrityksen toiminnot, ja se toimii osana yrityksen riskienhallintaa kuten sen osana oleva palautumissuunnitelmakin. Jatkuvuussuunnitelman lähtökohtana on tuoda esille ne kriittiset liiketoiminnan alueet, jotka tulee ylläpitää, jotta toiminnan jatkuvuus on turvattu johdon määrittelemällä tasolla. (Hopkin P. 2018, 203, 211). Standardin SFS-EN ISO 22301:2019 mukaan jatkuvuussuunnitelma on dokumentoitu tieto, joka ohjaa organisaatiota reagoimaan, palautumaan sekä jatkamaan liiketoimintaa jatkuvuuden tavoitteiden mukaisesti. Siten voidaan käsittää, että jatkuvuussuunnitelman osalta eri organisaatioiden jatkuvuuden hallinnan toimenpiteiden keinot nähdään yhtenäisemmällä tavalla kuin jatkuvuuden hallinnan lähtökohdat. Varautumisen menettelyihin standardi SFS-EN ISO 22301:2019 ei anna suoraan tukea, koska siinä ei ole mainittu termiä varautuminen kansalliseen huoltovarmuuteen liittyvässä yhteydessä.

Määrittelyn kannalta on hyvä ymmärtää, että jatkuvuuden hallinta on prosessi, jossa toisiinsa liittyvät tai vaikuttavat toiminnot muuttavat panokset tuotoksiksi (SFS-EN ISO 22301:2019). Hyvä sääntö jatkuvuuden hallinnan toteuttamisessa on, että ellei operatiivisen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen ole organisaatioissa kunnossa normaalioloissa, ei varautumisen toimenpiteet tule häiriötilanteissa onnistumaan. Kun huoltovarmuuskriittinen yritys on jatkuvuuden hallinnassaan huomionnut huoltovarmuuden tavoitteet, sen päämääränä on palautua hallitusti poikkeavista tilanteista. (Toiminnan jatkuvuuden hallinta 2016, 7- 11.)

Elinkeinoelämän keskusliitto (myöhemmin työssä viitattu EK) (2016, 2) tuo dokumentissaan esille, että yksi yrityksen turvallisuusjohtamisen keskeisiä asioita on liiketoiminnan jatkuvuus, ja sen varmistamisella voidaan edistää yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta. Laadun, turvallisuuden, riskien ja ympäristön hallinta ovat kasvattaneet huomattavasti merkitystään yritysten johtamismalleissa ja määrittelyssä, millaisia haasteita toiminnassa kohdataan ja mitä omistajien taholta vaaditaan. Yritykset ja yhteiskuntamme elää jatkuvassa muutoksessa. Muutoksia voi tapahtua hallitusti, mutta emme voi etukäteen tunnistaa kaikkia niitä muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksiin ja yhteiskuntaamme. Tämän tilanteen tunnistamiseksi yrityksen johdon on luotava käsitys siitä, mikä on sille normaali tilanne. Tämä tietoisuus luo pohjan

päätöksentekoon, kun olosuhteet muuttuvat joko uhkaaviksi tai uusiksi mahdollisuuksiksi. (Tiimonen & Nikander, 14, 82.)

Covid -19 tilanteen ajankohtaisuuden takia jatkuvuuden hallinnan tilannetta on tutkittu kansainvälisellä tasolla yritysten johtoryhmätyöskentelyn kannalta eri toimialoilla. SAI Global:n Director of Risk Advisory Services James Green (2020, 3) on tutkimuksessaan todennut, että valtaosa eli 88% Covid -19 osoittaman häiriön tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli epäonnistunut pandemian vaikutusten minimoimisessa. Syinä tähän todettiin olevan liian pienet jatkuvuuden hallintaan perehtyneet tiimit, tekniikan puute ja suppea organisaatio vastaanottamaan Covid -19 kaltaista häiriötilannetta. Green (2020, 2) painottaa raportissaan, että vaikka organisaatioiden toimintakyky on päätöksentekijöiden huolenaiheena, silti on havaittavissa johdon vastustusta investoida varautumiseen jatkuvuuden turvaamiseksi.

Keino onnistua epävarmassa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on vahvistaa jatkuvuuden hallinnan ohessa organisaation resilienssiä. Resilienssi yksilön kannalta tarkoittaa suoraan englannin arkikielestä käännettynä vaikeuksista takaisin ponnahtamisen kykyä (Poijula 2018, 16). Käytettäessä termiä organisaation ekosysteemiin Poijulan (2018, 17) määritelmä taipuu muotoon, jossa resilientillä systeemillä on kyky sopeutua onnistuneesti sitä uhkaaviin häiriöihin. Tätä sopeutumisen, muuttumisen ja ennakkoinnin taitoa myös Nieminen ym. (2017, 6) tuo esille kirjassaan Muutosjoustavuus. Kokonaisturvallisuuden sanasto (Sanastokeskus 2017, 59) esittää määrittelyssään resilienssiä kykyä, jolla valmistaudutaan muuttuviin olosuhteisiin. Yhteistä erilaisille resilienssin määrittelyille on toipuminen ja sopeutuminen vastoinkäymisistä ja muutoksista (Nieminen ym. 2017, 13).

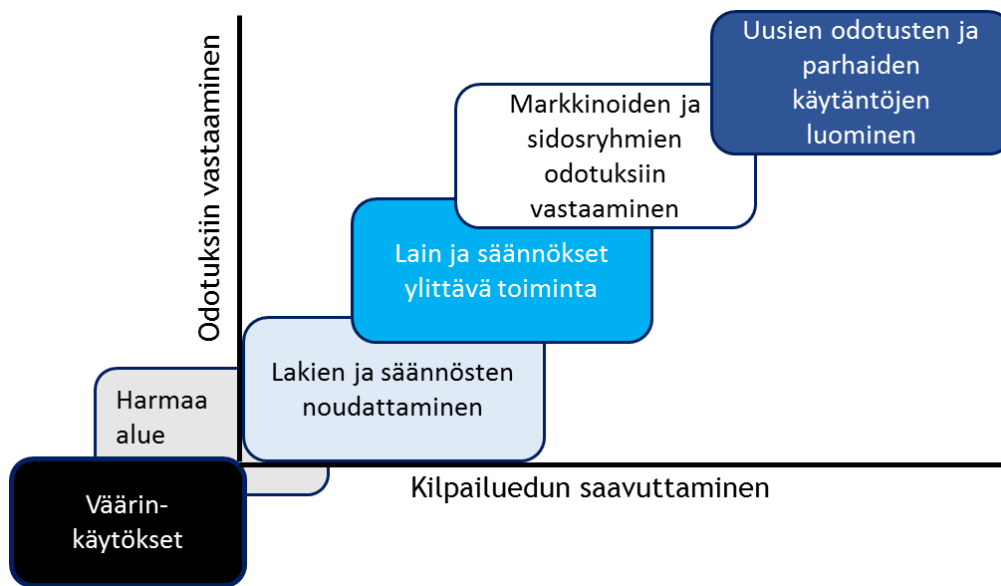
Sopeutumiskykyisessä organisaatiossa, joko tarkoitettusti tai tarkoittamatta, muutos- ja sopeutumiskyky voi lisääntyä tukemalla sitä oikealla johtamisella ja erilaisten toimintamallien ohjausten avulla. Tässä tarvitaan johtamisen työkaluja erityisesti inhimillisten tarpeiden, motivaation ja organisaation kulttuurin tunnistamiseen. (Poijula 2018, 182.) Palomäki, Rochier, Gilbert ja Pokela (2020) ovat tehneet aiheesta Business Finlandin julkaiseman oppaan. Lähtökohta kehittää resilienssiä suomalaisille on hyvä, koska oppaassa mainitaan Suomen olevan kolmen parhaan joukossa maailmassa resilienssin kyvyn kannalta. Opas linkittää resilientin organisaation ja varautumisen toimenpiteet yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi kannustamalla ja motivoimalla työntekijät hyvän johtajuuden avulla. Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmallissa (2016, 12) varautumisen ja kriisihallinnan osalta todetaan, että organisaatiolle on tärkeää säilyttää kykynsä toimia ja että toipuminen on mahdollisimman nopeaa. Yritysten nopea toipumiskyky voi jopa auttaa yrityksiä kasvattamaan markkinaosuuttaan. (Palomäki ym. 2020, 5, 17.)

### 3.3 Vastuullisuus yhteiskunnan ja yrityksen kannalta

Yhteiskuntavastuu ja yrityksen vastuullisuus ovat käsitteitä, joiden tarkentaminen on oleellista, jotta jatkuvuuden hallintaan ja varautumiseen liittyvät yrityksen toimenpiteet saadaan hahmotettua yhtenäisenä kokonaisuutena. Kuten Kuviossa 6 esitetään, liiketoiminnan jatkuvuus rakentuu myös sen toteuttaman vastuullisen toiminnan varaan. Tässä luvussa osoitetaan, miten vastuullisuus rakentuu kestäväen kehityksen varaan ja mitä se sisältää kuljetusyrityksen kannalta huomioiden yhteiskunnan tarpeet.

Vastuullisuuden määrittelyssä on oleellista, että käytettävä terminologia valitaan yhteisesti sidosryhmien organisaatioiden käsitykset huomioiden, ja että vastuullisuus ymmärretään samalla lailla yhteistyön kehittyessä. Vastuullisuus -käsite rakentuu kestäväen kehityksen tavoitteiden pohjalta. Tietyillä aloilla yrityksillä on myös lakisääteisiä yhteiskunnallisia tehtäviä. (Juutinen 2016, 1.2.6). Kestäväen kehityksen perusajatuksena on, että kaikki mitä teemme vaikuttaa suoraan tai epäsuoraan maailman tilanteeseen joko heti tai tulevaisuudessa. Kestävä kehitys sisältää kolme vastuun ulottuvuutta: taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen. Loikkanen, Hyytisen ja Koivusalon (2007, 16) mukaan yhteiskuntavastuuta on näiden kolmen tekijän muodostaman käsitteen toteuttaminen. (Loikkanen, Hyytinen, Koivusalo 2007, 16).

Juutinen (2016, 1.2.2) tarkentaa kirjassaan yritys vastuun käsitettä tarkoittamaan niitä toimia, jotka ylittävät lainsäädännön vaatimukset ja siten yritys vastaa yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin asioiden hoidon hyvänä ja oikeana pidettyyn tasoon. Tällä perusteella yhteiskuntavastuu rajoittuu sisältämään toimenpiteet, jotka pysyvät lainsäädännön vaatimusten tasolla. Vastuullisuuden toimenpiteiden eri vaiheita on kuvattu kuviossa 9. Siinä, vastaamalla yritys vastuun sisäisiin ja ulkoisiin odotuksiin, edetään porraskerrallaan pelkästään lakien ja säännösten noudattamisesta jopa uusien odotusten ja parhaiden käytäntöjen edelläkävijäksi. Omistajien kannalta positiivinen kehitys luo edellytykset saavuttaa kilpailuetua tai ylipäättään säilyttämään kilpailukykyä. Panostamalla yritys vastuun toimenpiteisiin, jolla yritys pystyy parantamaan kilpailukykyään, se luo edellytykset esimerkiksi edullisempaan rahoitukseen ja siten parantaa investointikykyään. Asiakkaiden, sijoittajien ja yrityksen omien arvojen tarkentaminen ajaa yhä parempaan yritys vastuun mukaiseen strategiaan ja toimenpiteisiin. Tässä prosessissa auttaa myös kilpailijoiden ja sidosryhmien tukevat toimenpiteet. (Juutinen 2016, 3.4.) Vastuullisuuden merkitystä kilpailutekijänä tuo esille myös Elinkeinoelämän keskusliitto (2021) mainiten samalla, että vastuullisuus tulee käsitellä strategian ytimessä.



Kuvio 9: Yritysvastuu huomioiden lainsäädännön sekä odotukset (Juutinen 2016, 1.2.6)

Standardi SFS-EN ISO 26000:2020 Yhteiskuntavastuuopas on nimensä mukaisesti toimintaa tukeva dokumentti, joka opastaa yritystä valmistelevaan ja hallinnoimaan määrittelemänsä vastuun olennaisia tekijöitä. Standardissa opastetaan mm. yhteiskuntavastuun peruseriaatteita, sen tunnistamista ja sidosryhmien osallistamista, jotta vastuullinen toiminta on mahdollista sisällyttää osaksi liiketoimintaa. Lisäksi standardi tukee organisaatioita parantamaan yhteiskuntavastuullisuuttaan yhä edelleen.

Jokaisen yrityksen on tärkeää itse määritellä, mitä yritys vastuu tarkoittaa ja edellyttää sen toiminnassa. Määrittämällä liiketoiminnan kannalta olennaisimmat vastuullisuuden osa-alueet yritys voi tunnistaa juuri itselleen merkitykselliset seikat ja näkökulmat (EK 2021). Vastuullisuuden strategiatyö lähtee nykytilan arvioinnista, jossa vastataan kysymykseen, mikä on vastuullisuuden taso tällä hetkellä taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuun osa-alueilla karkealla tasolla. Tunnistamalla oman historiansa yrityksellä on paremmat mahdollisuudet ymmärtää, mihin se on menossa. Tärkeää on myös käsitellä taustatiedot siitä, miten vastuullisuuden periaatteet on otettu käyttöön ja kuinka laajasti eri toimintaprosesseihin. (Juutinen 2016, 7.1.2). Suuria, yleisen edun kannalta merkittäviä yhtiöitä on velvoitettu 29.12.2016 hyväksytyyn kirjanpitolain mukaan raportoimaan yhteiskuntavastuustaan. Raportointi liittyy ympäristöön, työntekijöihin ja sosiaalisiin asioihin, ihmisoikeuksiin sekä korruptioon ja lahjonnan torjuntaa koskeviin toimintalinjoihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.) Strategiatyön edetessä yksi tärkeimmistä yritys vastuun näkökulmiin liittyvistä tarkastelukohdista on toimintaympäristön ajankohtaisten trendien sisäistäminen yrityksen toimintaan, ja ymmärtää niiden vaikutus koko toimintaympäristöön, markkinoihin, sidosryhmien yrityksiin ja niiden tuotteisiin kohdistamiin odotuksiin (Juutinen 2016, 3.4).



Laila tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006 eli niin kutsutulla tilaajavastuulaila tuetaan työehtojen noudattamista. Tällä lailla on suuri merkitys erityisesti työvoimavaltaisilla aloilla kuten kuljetuspalveluissa, joissa palvelua ostetaan alihankintana. Yritysten on omassa vastuullisuustoiminnassaan varmistettava, että niiden sidosryhmän osapuolet, jotka tuottavat joko vuokratyötä tai alihankintaa, täyttävät omalta osaltaan maksuvelvoitteensa lain mukaisesti. Tällä lailla pyritään edistämään tasa-vertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista yhtä lailla vastuullisesti yrityksessä, että yritysten välillä. (Työsuojeluhallinto 2021.) Entinen tilaajavastuulain dokumentointialusta tilaajavastuu.fi on vuosien myötä vakiintunut palveluntuottaja, jonka digitaaliseen alustaan vastuulliseen työvoiman käyttöön liittyneet viranomais- ja vakuutustiedot on ollut mahdollista tallentaa. Sen uusi brändi esitellään vastuugroup.fi -sivustolla, mutta edelleen toimintamallina on auttaa alalla toimivia yrityksiä lain velvoitteiden dokumentaation hoidossa ja tiedon vastuullisessa jakamisessa. (Vastuu Group 2021.)

Nykänen ja Viri (2016, 10) ovat laatineet kuljetusyritysten vastuullista toimintaa edistävän Tieliikenteen vastuullisuusmallin, joka perustuu vapaaehtoisuuteen. Sen avulla on tarkoitus kannustaa ja tukea kuljetusyrityksiä ennakoivaan ja tietoon perustuvaan johtamiskulttuuriin. Vastuullisuusmallissa tuodaan esille maantiekuljetuksen eri osa-alueita turvallisuuden, laadun ja ympäristöasioiden osalta, huomioiden myös yritysten talouskehityksen. Vastuullisuusmallin tavoitteena on vuorovaikutuksen tehostaminen kuljetuspalveluiden tarjoajien ja kuljetusten tilaajien välillä. (Nykänen & Viri 2016, 24.)

Yritykset, jotka toimivat vastuullisesti, huomioivat toiminnassaan sidosryhmien edut ja odotukset mahdollisimman kestävällä tavalla toteuttaen kannattavaa liiketoimintaa (EK 2021). Pohjoismaisen yritysvastuuverkoston FIBSin (2019) Suomessa tekemä yritys vastuututkimus tuo esille suurten ja keskisuurten yritysten yhteiskuntavastuutoiminnan käytäntöjä, haasteita ja tulevaisuuden näkymiä. Sen perusteella johtamisen kannalta vastuullisuuden suurimmaksi haasteeksi nähdään sen integrointi liiketoimintaan. Seuraavaksi haasteita koetaan vastuullisuuden vaikutusten mittauksen ja seurannan osalla. (FIBS 2019, 27.) Tutkimukset antavat yrityksille tärkeää tietoa vastuullisuuden kehitystrendeistä ja menetelmistä. Samalla ne osoittavat, miten siihen panostaneet yritykset toipuvat kriiseistä verrattuna niihin yrityksiin, joissa resursseja ei ole kohdennettu vastuullisuustyöhön. FIBSin pitkäaikaisissa tutkimustuloksissa näkyy, että yritykset, jotka ovat panostaneet vastuullisuuteen selviävä kriiseistä keskimäärin nopeammin ja niillä esiintyy vahinkoja muita vähemmän (FIBS 2020).

#### 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseen valittu toteutustapa luo edellytykset työn luotettavuudelle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.3). Tässä luvussa esitetyt tutkimusprosessin vaiheet osoittavat ne toimenpiteet, joita tämän tutkimuksen toteutuksessa on käytetty luvussa 1.1 asetettujen tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi.

Nämä vaiheet koostuvat tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen kirkastamisesta, tutkimuskysymysten tiedonhakumenettelyjen kuvauksesta eli tutkimusmenettelystä, haastattelun ja sen kysymysten valmistelusta, haastattelujen toteutuksesta sekä tietojen analyysimenettelystä.

##### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on teoreettinen laadullinen tutkimus, jossa tutkimuksen käsitteiden ja merkityssuhteiden viitekehyksessä muodostettuja suhteita käytetään teorian pohjana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 1.1.1). Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista päästä selville varsinaisesta aiheeseen liittyvästä käyttäytymisestä ja sen avulla on mahdollista reagoida tutkimustilanteen muutokseen. (Grönfors 1985, 11, 12, 45.) Havaintoaineiston tarkastelu on tehty työn etenemisen aikana teoreettisen lähdeaineiston avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 1.1.2)

Tutkimuskysymyksistä ensimmäisen eli huoltovarmuuden minimivaatimusten määrittelyn osalta lähtökohtana on selvittää kirjallisuustutkimuksen keinoin kysymykseen liittyviä perusteita. Kolmen muun tutkimuskysymyksen osalta menetelmäksi on valittu haastattelututkimus. Haastattelujen avulla tehtävä työ on laadullinen tutkimus, jossa valikoidulta kohderyhmältä kerätyllä haastatteluaineistolla pyritään ratkaisemaan tutkimuksen tavoitteet. Tutkimuksessa käytetty haastattelumenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, joko ryhmässä tai yhden henkilön vastaamana. Teemahaastattelussa kysymykset laaditaan etukäteen valittujen teemojen varaan ja niin sanotusti avoimiksi siten, että niiden sisältöä voidaan muokata, lisätä tai poistaa haastattelun kohteen tai vastausten sisällön mukaan haastattelun aikana. Puolistrukturoitu haastattelutapa tarkoittaa sitä, että kysymykset osittain johdattelevat aiheeseen, mutta jättävät haastattelutilanteeseen tilaa vastata aiheesta vapaamuotoisesti. (Grönfors 1985, 105). Teemahaastattelulla saavutetaan haastatteluun keskustelua, jonka avulla tulee esille hyödyllisiä ja merkityksellisiä tietoja, joita määrämuotoisella lomakehaastattelulla ei ole mahdollista kirjata (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.1). Kysymykset laadittiin avoimiksi ja niihin oli mahdollista vastata vapaamuotoisesti. Näin avoimista vastauksista saadaan tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka voisi jäädä muuten kokonaan havaitsematta (Vehkalahti 2019, 24-25).

Kyselylomakkeen suunnittelussa on huomioitava tutkimuksen ja kohderyhmän kokonaisuus ja tarkastetaan, että mukana on sisältötarpeet sekä tutkimustavoitteen ulottuvuudet. (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 3.1.1.) Haastattelun sisältö ja haastateltavien valintakriteerit on esitetty tarkemmin seuraavissa luvuissa. Tutkimusaiheen luottamuksellisuuden takia Huoltovarmuuskeskus taustaorganisaationa oli haastattelujen toteutuksen ja onnistumisen edellytys. Liiketoimintasopimusten sisältö on kahden toimijan välinen luottamuksellinen dokumentti, joten kysymysten asetteluun, haastattelumenetelmään ja tietojen keräämisen luottamuksellisuuteen tuli kiinnittää suurta huomiota. Tutkimustuloksissa keskitytään tutkimuskysymysten kannalta mahdollisimman kattavien tietojen hyödyntämiseen tuomatta esille haastateltujen yritysten luottamuksellisia tietoja. Haastatteluja ei nauhoitettu. Tutkimus suoritettiin haastatteluilla vaikka tunnistettiin, että edelleen syksyllä 2020 meneillään oleva Covid19-pandemia voisi heikentää mahdollisuuksia saavuttaa yrityksen yhteyshenkilöitä tutkimuskautena.

Haastatteluista kirjattu aineisto on luottamuksellista tietoa. Sen yrityskohtainen tieto on säilytetty tutkimuksen ajan vain tutkijan hallussa. Yhteenvedoanalyysien pohjana käytetyt tietotaulukot luovutetaan Huoltovarmuuskeskukselle tutkimustyön valmistuttua ja samalla ne poistetaan tutkijan tiedoista. Tässä raportissa esitetyt taulukot ja niistä rajatut yhteenvedot eivät sisällä yrityskohtaisia viittauksia eikä luottamuksellista tietoa. Raportissa viitattujen yhteenvedojen excel-tilat jäävät tutkijan haltuun.

#### 4.2 Haastateltavat

Tutkimuksessa tarkastellaan Huoltovarmuusorganisaation Maakuljetuspoolin kriittisiä yrityksiä ja niiden ostopalvelulla toteutettuja palveluita. Maakuljetuspoolin tutkimukseen osallistuneet yritykset tekevät laaja-alaisesti sekä kappaletavaran, öljyn- ja polttoaineiden, lääkkeiden, maasiirron ja kemikaalien kuljetussuoritteita kotimaassa sekä vienti- että tuontitoimintana. Lisäksi mukana on vaaralliseksi luokiteltujen kemikaalien kuljetuspalveluita.

Tutkimukseen määritelty otanta valittiin tukemaan Huoltovarmuuskeskuksen kehityshankkeen taustatietojen kartoitusta. Tiedonkeruuseen valittujen yritysten taustojen ja määrän otantaan vaikutti toimeksiantajan itselleen määrittelemä tarkoituksenmukaisuus eli kyseessä oli harkinnanvarainen näyte. Perusteena ei ole perinteinen tilastollinen näkökanta otannan määrittelyyn perusjoukosta, josta olisi tarkoitus vetää tilastollisia päätelmiä. (Vehkalahti 2019, 43, 46.) Koska tarkoituksena on kuvata tutkimuskysymyksissä esitettyä ilmiötä ja ymmärtää varautumisen ketjuttamisen toimintaa, voidaan todeta, että haastateltavien laatu on työssä merkittävämpää kuin määrä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.4). Otannan pienestä koosta johtuen tutkimuksessa ei käsitellä tulosten virhemarginaalia.

Haastattelun ensimmäiseen vaiheeseen kutsuttiin kolme kriittiseksi määriteltyä kuljetusyri-tystä. Näitä yrityksiä nimitetään tutkimuksessa Päämiehiksi. Kukin näistä kolmesta Päämiehestä nimesi viisi kriittistä palveluntuottajaansa tutkimuksen toiseen haastatteluvaiheeseen. Näitä kutsutaan tässä tutkimuksessa Palveluntuottajaksi. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten tietoa ei julkaista luottamuksen säilyttämiseksi.

Tutkimukseen valitut Päämiehet on valittu Huoltovarmuuskeskuksen tavoitetta tukevasta lähtökohdasta. Kuljetusyritykset edustavat Maakuljetuspoolissa mukana olevia kuljetusyrityksiä, jotka toimivat valtakunnallisesti. Haastatteluun valittujen yritysten kriteerinä on, että kuljetustarpeet edustavat huoltovarmuuden kannalta tärkeitä aloja kuten lääke- ja terveydenhuolto, energiapalvelua sekä teollisuuden kappaletavaran kuljetuksia. Lisäksi yritysten valinnassa huomioitiin kansainvälinen kuljetus rajan ylittävän toimitusketjun kannalta.

Tutkimuksen tekijä ei vaikuttanut haastatteluun osallistuvien Palveluntuottajien valintaan eikä tiennyt ennen ensimmäisen vaiheen päättymistä, keitä osallistuu Palveluntuottaja-ryhmän haastateltaviin yrityksiin. Kriittisiksi palveluntuottajiksi Päämiesten ehdotusten mukaan valikoitui yrityksiä polttoaineen, varustamo-, rengas- ja työvoimapalveluiden, huolto- ja korjaustoiminnan, terveydenhoitoalan ja teleoperaattorien liiketoiminnoista.

Tutkimuksen valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa ei ollut käsitystä, kuinka ajankohtaiseksi varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan merkitys yrityksille tulisi olemaan vuonna 2020. Jokainen haastatteluun valittu yritys oli kokenut keväällä Covid-19 pandemian vaikutukset oman toimintansa jatkuvuudenhallinnan toimenpiteissä. Valittuun haastattelumenettelyyn ja tuloksen käsittelyyn maailmanlaajuisella pandemiatilanteella ei ollut merkitystä, mutta aiheen ajankohtaisuus tuki tutkimuksen kiinnostavuutta haastatelluissa yrityksissä.

#### 4.3 Tutkimusteemat ja -kysymykset

Opinnäytetyön tavoitteet sisältävät neljä eri tutkimuskysymystä. Näistä kolme toteutetaan puolistrukturoidun haastattelututkimuksen keinoin, jossa tukena käytetään kolmea teemaa. Haastattelut suoritettiin teemojen pohjalta laaditun kyselylomakkeen avulla.

Tutkimustavoitteiden mukaisten tietojen saaminen vaatii haastateltavan käsittävän tutkimuskysymyksiin liittyvän toimintaympäristön ja organisaation tunnistamista. Samoin hänellä tulee olla käsitystä sopimussuhteiden nykytilasta sekä ymmärrystä yrityksen jatkuvuudenhallinnan kehittymisestä. Samalla on tunnistettava yleinen periaate, että esitettyjen kysymysten tulee olla selkeitä, ytimekkäitä ja ymmärrettäviä (Vehkalahti 2019, 23). Näistä lähtökohdista muotoutui työlle asetetut teemat, joiden sisälle laadittiin tutkimustavoitetta tukevat kysymykset. Teemat ohjasivat haastattelujen kulkua loogisella tavalla kohti niihin upotettuja tutkimuskysymysten tarkentavia aiheita.

Haastattelurunkoa varten laaditut tutkimusteemat ovat:

1. Jatkuvuudenhallinta ja huoltovarmuus. Organisaation ja sen toimintaympäristön ymmärtäminen.
2. Mikä tilanne sopimussuhteissa on jatkuvuudenhallinnan osalta tällä hetkellä.
3. Millä menettelyillä varmistetaan ulkoa hankittavien palveluiden jatkuvuus.

Kysymysten luokittelu edustaa puhtaasti laadullista tarkastelutapaa (Vehkalahti 2019, 27). Teemojen alle laadittujen kysymysten terminologiassa ja järjestämisessä hyödynnettiin teoriapohjaa. Näitä ovat Turvallisuus ja kriisinkestävyys standardi SFS-EN ISO 22301:2019, Huoltovarmuuskeskuksen Huovi-portaalissa yrityksille jaetun kypsyysanalyysimateriaalin (HVK 2020c) sisältö. Lisäksi kysymysten asettelussa hyödynnettiin tutkijan kokemuksellisia perusteita logistiikan sopimushallinnan ja vastuiden määrittelyn tarpeista. Samalla standardin SFS-EN ISO 22301:2019, tutkimuksen viitekehysten teorioiden ja Huoltovarmuuskeskuksen materiaalien hyödyntämisen avulla luotiin tutkimukseen lähtökohta aiheiden hyvistä käytännöistä. Tutkimusteemat ja niiden alla olevat kysymykset, joita on 36, on esitetty liitteessä 3.

Vastauksissa oli mahdollista hyödyntää arviointikriteeristöä asteikolla 1 - 5, jossa 1 vastasi aiheen suorittamista heikoin perustein ja 5 tarkoitti suoriutumista edelläkävijän tavoin, muiden numeroiden osoittaessa lineaarisesti tietoa niiden välistä. Tämä mahdollisuus kerrottiin haastateltaville etukäteen. Yritykset hyödynsivät tätä vastausmahdollisuutta harvoin, mutta erityisesti selkeissä 1. tai 5. kriteerin tilanteissa.

Haastattelun toiseen teemaan, jossa kysyttiin jatkuvuudenhallinnan sopimussuhteiden nykytilaa, on liitetty tutkimuskysymysten ulkopuolella olevaan aiheeseen liittyviä kysymyksiä Traficom:n valmiussuunnittelun järjestämisen määräyksestä liikennejärjestelmässä (308489/2019). Maakuljetuspoolin kannalta tutkimuksen ajankohta soveltui siihen, että samassa yhteydessä määräyksen mukaisesti valmisteluihin oli mahdollista saada lisätietoa. Määräykseen liittyvät haastatteluvastaukset on luovutettu poolisihteerille lokakuussa 2020 aiheeseen liittyneen koulutusmateriaalin valmistelutyön aikana.

#### 4.4 Haastattelut

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa 26.8.-9.10.2020 välisenä aikana. Ensimmäinen vaihe kattoi Päämiesten haastattelut, jonka jälkeen saatiin kokonaiskäsitys toisen vaiheen Palveluntuottajien yhteydenotoista ja haastattelujen toteutuksesta.

Aikaisemmin mainittujen kriteerien perusteella haastateltiin kolme Päämiestä, jotka nimittivät jatkokäsittelyyn yhteensä 13 kriittistä palveluyritystä. Kaksi samaa palveluntarjoajaa ehdotettiin eri Päämiesten taholta.

Haastattelutavalla varmistettiin, että kysymyksiin vastattiin kattavasti. Haastatteluihin osallistuttiin sekä kasvotusten, videoyhteydellä että lähettämällä vastaukset sähköpostitse. Maa-kuljetuspoolin valmiussihteri oli mukana Päämiesten haastatteluissa, Palveluntuottajien haastattelut on tehty yksin tutkijan toimesta. Eri menettelyt eivät aiheuttaneet eroja tutkimustuloksien käsittelyyn eikä luotettavuuteen. Haastateltaville lähetettiin saatekirje sekä kysymysteemat kysymyksineen etukäteen sähköpostilla, kyseiset liitteet ovat 2. Saatekirje tutkimukseen osallistuneille ja 3. Tutkimuskysymykset. Tilaisuus aloitettiin esittelemällä haastattelulomakkeen rakenne sekä huoltovarmuuden ja jatkuvuudenhallinnan viitekehyksen määritelmät.

Tietojen tallennuksessa käytettiin hyödyksi excel-taulukkoa. Haastattelun aikana tutkija laati vastauksista kursiiviset muistiinpanot myöhempää analyysia varten. Vastaukset kirjattiin vapaamuotoisesti yrityskohtaiseen taulukkoon, jossa kysymysteemoja ja kysymysten vastauksia voidaan ryhmitellä tutkimustavoitteen mukaisesti. Haastattelun lopuksi käydyn keskustelun aikana tuli esille kysymysten aiheisiin ja huoltovarmuuteen liittyviä muita palautteita. Nämä dokumentoitiin myös kursiivisten muistiinpanojen avulla. Haastattelujen ja yritysten kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena muodostui kattava tietopohja tutkimusteemojen ja -kysymysten aihepiiristä.

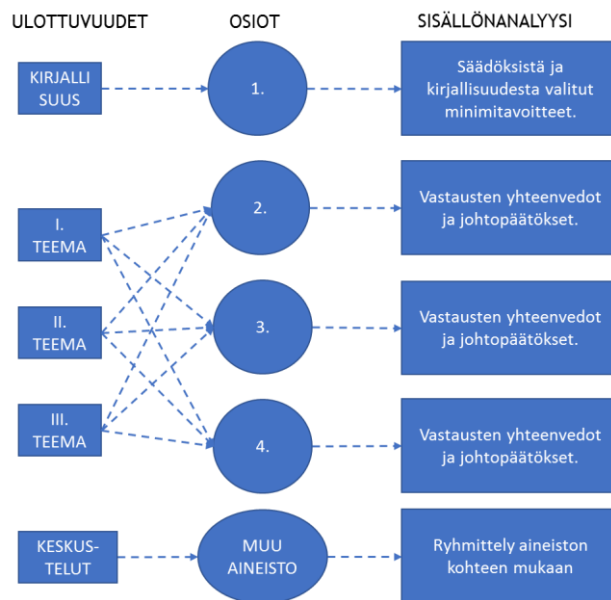
Haastattelun kirjauksina kertyi 135 Päämiehen vastausta, 232 Palveluntuottajan vastausta ja 118 yleistä kommenttia. Vastausprosentti kaikista haastatteluun kutsutuista yrityksistä oli 80%. Päämiehille että Palveluntuottajille esitettyjen tutkimuskysymysten avulla saatiin kartoitusta yhteensä 18. eri sopimussuhteen jatkuvuudenhallinnasta. Lisäarvoa tutkimukseen antoi yritysten antamat vapaat palautteet sekä kommentit, miten yhteistoimintaa tulisi heidän mielestään kehittää. Nämä tiedot on luovutettu vain Huoltovarmuuskeskuksen tietoon.

#### 4.5 Analyysimenettely

Laadullisen tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytetään useimmiten sisällönanalyysin metodia. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä käytetään kirjoitettujen ja kuultujen sisältöjen analyysiin väljänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4). Analyysi alkaa hahmottamalla tutkittavan ilmiön keskeiset ulottuvuudet mittausmalliin. Siinä vastauksia eli ulottuvuuksia haetaan väitteiden ja mittareiden eli osioiden avulla ja muodostetaan näistä riippuvuuksia osoittava kaavio. (Vehkalahti 2019, 2.2.1). Tässä työssä on hyödynnetty riippuvuuksien kaaviota ja hyödynnetään myös aineiston koodaamisen toimintamallia, jota Tuomi ja Sarajärvi (2018, 4.1) korostavat metodinaan.

Työssä tehdyn analyysin taustalle laadittu kaavio on esitetty kuviossa 10. Ulottuvuudet ovat tutkimustuloksiin johtavien vastausten kartoitettavia kohteita kuten kirjallisuus ja teemakysy-

mysten avulla tallennetut vastaukset. Tässä tutkimuksessa osiot käsitetään olevan teoreettinen tieto ja haastattelujen avulla saadut vastaukset. Nämä johtavat sisällönanalyysin kautta tuloksiin ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4).



Kuvio 10: Mittausmalli sisällönanalyysin keinoin (mukaillen Vehkalahti 2019, 51).

Aineiston esikäsittely luo pohjan varsinaiselle analyysille (Vehkalahti 2019, 51). Kerätty haastatteluaineisto on laaja. Se ohjautuu teemojen ja niiden kysymysten kautta varsinaisiin tutkimuskysymyksiin sekä aihetta tukeviin kommentteihin. Aineiston esikäsittelyssä excel-muodossa olevat yrityskohtaiset vastaukset koottiin yhteen tiedostoon siten, että yritysluokitteluun vaadittavat taustatiedot säilyivät. Vastaukset jaettiin omille sivuilleen koodattuna tutkimuskysymysten 2-4 aihepiirien mukaan. Muodostetut taulukot toimivat tulosten esityksen pohjana. Näiden ristiintaulukoissa on esitetty kaksi muuttujaa, tutkimuskysymykset ja eri kriteereillä laadittujen yritysryhmien vastausten yhteenvedot. Näin laadittu aineiston pelkistäminen noudatti teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmää, jossa luokittelun avulla haettiin analyysirungon mukaisia ilmiöitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.4).

Kolmannen tutkimuskysymyksen tulosten analysoinnissa käytetyt taustatekijöiden kategoriat on määritelty vasta haastatteluun osallistuneiden yritysten varmistuttua. Tutkimuksen ohjausryhmän kokouksessa 29.10.2020 sovittiin, että kategoriat määritellään seuraavasti:

- Kansainvälinen tai kotimainen emoyhtiö eli kansallisuustausta.
- Osakeyhtiö tai julkinen osakeyhtiö eli yritystausta.
- Tutkimuksellinen Päämies tai Palveluntuottaja eli sopimustausta.

- Yrityksen tai sen konsernin edustama pooli eli poolitausta.

Tarkennuksena mainittakoon, että jos yritys kuuluu julkisena osakeyhtiönä toimivaan konserniin, mutta toimii omana osakeyhtiönä, kyseinen yritys on tutkimuksessa tunnistettu taustaltaan osakeyhtiöiden ryhmään.

Palveluntuottajien osalta valikoituneiden yritysten yhtiörakennetta, asemaa Huoltovarmuusorganisaatiossa eikä organisaation kokoa voitu ennalta tietää. Huoltovarmuusorganisaatioon kuuluminen on luottamuksellinen tieto, joten se ei välttämättä tule esille edes sopimussuhteissa olevien yritysten välillä. Luottamuksellisuuden ja tutkimuksen laadun varmistamisen takia yritysten huoltovarmuuden kriittisyysjakoa ei voida käyttää perusteena. Analyysimenetelmissä ja tulosten esittämisessä luottamuksellisuuden säilyttäminen on huomioitu tekemällä vastauksien yhteenvetoihin soveltuvia rajoituksia.

Kaikkien tutkimuskysymysten osalta muodostettua laadullista aineistoa on tiivistetty tulosten esilletuomiseksi ja johtopäätösten laatimiseksi. Koska tutkimuksen lähtökohta on kriittinen kuljetusyritys, Palveluntuottajien vastaukset arvioidaan joko Päämiehiä tukevana tai poikkeavana tekijänä. Tiivistäminen on tehty mallintamalla. Siinä on käytetty hyväksi kyseisen ilmiön tuntemista ja päättelyä. Näin tehty analyysi päätelmistä rajoittuu tutkimusaineiston tasolle. Yksittäisiä havaintoja on vertailtu ryhmän sisällä toisiinsa ja niistä on laadittu yhteenveto lineaarisen regressiomallin tavoin huomioiden ilmiöön vaikuttavat tekijät (Vehkalahti 2019, 89-90, 121, 128).

## 5 Tulokset

Tässä luvussa esitetään tulokset luvussa 1.2 osoitettujen neljän tutkimuskysymyksen osalta. Tutkimuksen tulokset antavat vastauksia kysymykseen, miten kriittisen kuljetusyrityksen ostopalvelut tukevat huoltovarmuutta. Tulosten tulkinnan osalta on todettava, että haastattelujen kautta vastauksissa tuli vahvasti esille tilaus-toimitusketjun osapuolten keskinäisriippuvuus, vaikka tutkimuksen keskiössä on Päämiehen tarpeet.

### 5.1 Kriittisen yrityksen huoltovarmuuden minimimitavoitteita

Tutkimustuloksista ensimmäisenä käsitellään huoltovarmuuden minimimitavoitteiden määrittelyn kysymystä. Tuloksissa tuodaan esille toimeksiannon mukaan erityisesti Huoltovarmuusorganisaation toimenpiteet, joissa mukana olevien kumppanuusorganisaatioiden on tunnistettava roolinsa erityisenä kriittisenä toimijana.



Lähtöoletuksena kysymyksen asettelussa on, että nykytilanteessa yrityksillä ei ole selvää käsitystä siitä, mitä tavoitteita sille asetetaan huoltovarmuustoimenpiteiden osalta. Minimitavoitteiden määrittelyn kautta huoltovarmuuskriittiset yritykset voivat tunnistaa asemansa ja siihen kohdistetut tavoitteet huoltovarmuuden toteutumisen osalta. Tuloksena esitetään minimitavoitteiden jakoa kolmeen eri osaan, vastuut, odotukset ja suositukset, tuodaan esille ja koon johtaneet syyt ja kunkin osan olennaiset minimitavoitteet. Huomioitavaa tuloksessa käytetyn terminologian osalta on, että termiä ”vastuu” käytetään ilmaisemaan huoltovarmuuden varautumisvelvollisuuden mukaisia tekoja, joita yrityksen pitää tehdä normien ja asemansa vuoksi.

Tuloksen ratkaisumenetelmänä on käytetty aiheen tarkastelua laadullisen teorialatkimuksen keinoin. Kuten luvuissa 2 ja 3 on esitetty, huoltovarmuuden ylläpito ja kehittäminen ei perustu kokonaan säädöksiin, oikeastaan näin on vain viranomaistyön osalta. Säädökset asettavat velvoitteita viranomaisille, viranomaiset sitouttavat eri organisaatioita huoltovarmuuden toimenpiteisiin, joihin näissä toimivat kriittiset yritykset sitovat omia johtamisjärjestelmän tavoitteitaan. Kuviossa 11 esitetään, miten huoltovarmuuden tavoitteiden toteuttamisen vapaaehtoisuus lisääntyy siirryttäessä lakien, asetusten ja määräysten perusteista yritysten omaehtoiseen toimintaan, ja mikä taho kussakin osassa on toimeenpaneva organisaatio. Työn ensimmäisenä tuloksena on tieto, että minimitavoitteita ei voi laatia yhden lähteen eli tekijän, kuten esimerkiksi säädösten, perusteella vaan ne on tulkittava toimeenpanevan organisaation kautta useassa osassa. Näin muodostuvat minimitavoitteiden määrittelyn eri osien nimitykset eli vastuut, odotukset ja suositukset. Tämä kuvion laatikoissa esitetyn kolmijaon perusteet on esitelty seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 11: Minimitavoitteiden jakoperusteet

### **Vastuu jakoperusteena:**

Laaja säädösympäristö määrittelee huoltovarmuuteen liittyvän vastuun. Vastuusiin liittyviä säädöksiä ovat valmiuslain (2011) pykälät §12 ja §13, Laki huoltovarmuuden turvaamisesta (1992), valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista (2018), Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (2017) sekä kuljetustoiminnan osalta velvoittaviin säädöksiin on otettu mukaan Laki liikenteen palveluista (2017).

Kooste näiden säädösten kuljetustoimintaan ja infrastruktuuriin liittyvistä kohdista on esitetty Liitteessä 4. Liitteeseen on poimittu kohtia, joissa yleisten huoltovarmuuteen liittyvien vastuiden valmistelu, yhteensovitus, varmistaminen tai huomioiminen liittyvät tutkimuksen sisältöön. Kuljetusyritysten on 1.6.2021 lähtien toteutettava myös Traficom (308489/2019) määräyksen mukaista varautumissuunnitelmaa. Yhteistä säädöksiin perustuvissa vastuissa on, että niiden alainen toiminta on säädeltyä, se on viranomaisen valvonnan alaista ja mahdollisesti puutteellinen toiminta on sanktioitu.

Yleisesti voidaan todeta, että yllä mainitut säädökset asettavat kuljetusyritysten toimintaan vain muutamia lakisääteisiä huoltovarmuuteen liittyviä vastuita. Muuten säädösten asettamat suorat vastuut kohdistuvat ministeriöiden ja eri viranomaistahojen huoltovarmuuden toimenpiteisiin, valvontaan, viestintään ja kehittämiseen. Erillistapauksena yritykset voivat tehdä suoraan kaupallisesti velvoittavan sopimuksen Huoltovarmuuskeskuksen kanssa, jolloin sopimus on Julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (2016, 1§) säädetyn lain alainen.

### **Odotus jakoperusteena:**

Vaikka pooliorganisaatio on säädetty laissa huoltovarmuuden turvaamisesta 1390 (1992, 8 d §), sen toiminta ei ole lain velvoitteiden alaista. Toisaalta sen toimintaan voidaan todeta kohdistuvan säädöksissä mainittuja odotuksia, koska kyseinen lakiasettaa Huoltovarmuusneuvoston tehtäväksi ohjata poolien toimintaa. Esimerkkinä poolitoimintaan johtavasta odotuksesta on liitteen 4 kohta Valtioneuvoston päätöksestä huoltovarmuuden tavoitteista (2018, 3): ”Kansallisen huoltovarmuuden strateginen tavoite on turvata kriittisten infrastruktuurien toimivuus siten, että ne kykenevät täyttämään väestön, talouselämän ja maanpuolustuksen välttämättömimmät perustarpeet kaikissa olosuhteissa”. Koska poolitoiminta on Huoltovarmuusorganisaation (2020b) mukaan määritelty tekemään toimenpiteitä oman alansa kriittisten yritysten kanssa, odotusarvona on, että ne toteuttavat toimenpiteitä, joilla kyseinen välttämättömien perustarpeiden toimivuus voidaan mahdollisimman hyvin turvata.

Pooliorganisaatio toteuttaa Huoltovarmuuskeskuksen kanssa vuosittain määriteltyä toimintasuunnitelmaa ja tulossopimusta, joissa määriteltyjä asioita toteutetaan yhteistyössä järjestö-

jen ja liittojen jäsenyritysten kanssa. Yritykset, jotka toimivat jäseninä, ovat sitoutuneita toteuttamaan, kehittämään ja kouluttamaan poolitoiminnan niiltä odottamia huoltovarmuutta koskevia asioita. Pooli vastaa toiminnastaan Huoltovarmuuskeskukselle.

Tuloksena voidaan todeta, että kriittisiin kuljetusyrittäisiin muodostuu säädösten sekä poolitoiminnan kumppanuusverkoston kautta odotuksia huoltovarmuuden tavoitteista. Nämä perustuvat säädöksistä löydettäviin toiminnallisiin odotuksiin sekä Huoltovarmuuskeskuksen sopimuksella poolitoimintaan kohdistamiin odotuksiin huoltovarmuuden toteuttamisesta ja kehittämisestä.

#### **Suositus jakoperusteena:**

Säädösten sisältämien vastuukohtien lisäksi ne sisältävät tekstiä, joissa korostetaan kriittisten yritysten vastuuta toimia sitoutuneesti huoltovarmuuden tavoitteiden osalta, ja että ne hoitavat hyvin oman jatkuvuudenhallintansa. Suositusten minimitalvoitteena voidaan pitää yrityksen oman jatkuvuudenhallinnan ja vastuullisuusperiaatteiden toteuttamista, joiden avulla yritys varmistaa asemaansa yhteiskunnassa ja omaa jatkuvuudenhallintaansa. Esimerkkinä suosituksista on Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2017, 20) varautumisen tavoite elinkeinoelämän kanssa ennalta ehkäistä riskienhallinnan keinoin öljyonnettomuuksien ja muiden vaarallisten aineiden päästövahinkojen syntymisten kuljetusketjun aikana. Yritys vastaa itse suosituksen toteutumisesta. Onnistuminen suositusten toteutuksessa voi vaikuttaa kriittisen yrityksen asemaan Huoltovarmuusorganisaatiossa, kilpailukykyyn asiakkaiden osalta ja sidosryhmän kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Tutkimuskysymyksen tulokset on taulukoitu liitteeseen 5. Näitä minimitalvoitteita kolmijaon mukaan ovat:

Vastuita kriittisen kuljetusyrittäjän huoltovarmuuteen:

- Noudattaa ammattimaisen tavarankuljettamisen luvanvaraisuutta (320/2017).
- Velvollisuus luovuttaa tietoja viranomaiselle tuotantokapasiteetista, toimintatiloista, henkilöstöresursseista sekä muista seikoista, jotka ovat välttämättömiä säädettyjen tehtävien hoitamiseksi (1390/1992, § 8 e).
- Liikennejärjestelmässä toimivan on laadittava dokumentoitu valmiussuunnitelma (308489/2019, 3).

Odotuksia kriittisen kuljetusyrityksen huoltovarmuuteen:

- Osallistua Valmiuslain (1552/2011) pykälän 12 § varautumisvelvollisuuden osalta poolin tehtäviin edistää valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluun (koulutus, harjoitukset, seminaarit) sekä muilla toimenpiteillä organisaationsa jäsenten mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa.
- Huoltovarmuusorganisaatioon kuuluvana sen tulee lain huoltovarmuuden turvaamisesta (1390/1992) pykälän 8 e § mukaan huomioida luovuttaa tietoja tuotantokapasiteetista, toimitiloista, henkilöstöresursseista sekä muista seikoista, jotka ovat välttämättömiä laissa viranomaisille säädettyjen tehtävien hoitamiseksi.
- Valtioneuvoston päätöksen (1048/2018) kappaleen 2. mukaan logistiikka-alan huoltovarmuudessa on huomioitava myös yleisiä varautumisen johtamiseen vaikuttavia kehityskohteita.
- Valtioneuvoston päätöksen (1048/2018) kappaleen 3. mukaan osana huoltovarmuuden strategista tavoitetta osana poolitoimintaa turvata kriittisten infrastruktuurien toimivuus siten, että se kykenee täyttämään väestön, talouselämän ja maanpuolustuksen välttämättömimmät perustarpeet kaikissa olosuhteissa.
- Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2017) 34. luvussa korostetaan keskinäisriippuvuuden kasvun ja poikkihallinnollisen yhteistyön vaatimuksia myös liikenteen toimijoiden osalta.

Suosituksia kriittisen kuljetusyrityksen huoltovarmuuteen säädösten ja vastausten perusteella:

- Turvaa yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen kuten elintarvikelogistiikan ja väestön toimeentulon tarvitsemien kuljetusten edellytykset sekä jakelun ja ulkomaankaupan ohjaamiseksi välttämätön palvelutuotanto.
- Varmistaa logistiikan tietovirran sähköistämisen toteutuminen toimitusketjussa luotettavasti myös poikkeusoloissa. Kyberturvallisuusriskin ehkäiseminen on riskienhallinnan prioriteetteja. Median eri kanavien ja sisällön käyttö poikkeustilanteiden viestintään tulee olla varmistettu ja ohjattua huomioiden, että liikennejärjestelmän keskeisiä solmukohtia ovat satamat, terminaalit, lentokentät sekä kriittinen väylästä.
- Varaudutaan yritysten omistusrakenteiden muutoksiin.

- Riskienhallinnan keinoin öljyonnettomuuksien ja muiden vaarallisten aineiden päästövahinkojen syntymisten ennaltaehkäisy kuljetusketjun aikana.
- Ylläpitää omaa jatkuvuudenhallinnan järjestelmää, johtamisjärjestelmää, asiakaspalvelulupauksia ja toteuttaa yritys vastuun toimenpiteitä.

Tulosten soveltamisessa on hyvä huomioida, että tässä tutkimuksessa esitetyt vastuut, odotukset ja suositukset tulee päivittää tietyllä aikavälillä. Jokaisen alueen osalta ne on säännöllisesti tarkastettava omaehtoisesti kriittisen yrityksen hallintajärjestelmiin. Säädösten eli vastuun minimimitavoitteiden sisällön osalta tietojen päivitys kuuluu viranomaisille. Valtioneuvoston päätös huoltovarmuudesta (1048/2018) sekä Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (2017) on viimeksi päivitetty viiden vuoden välein. Odotuksen minimimitavoitteiden osalta poolitoiminnan toimintasuunnitelmat tulossopimuksineen päivitetään vuosittain Huoltovarmuuskeskuksen kanssa (Maakuljetuspooli 2009); tässä päivityksestä vastuullinen taho on Huoltovarmuuskeskus. Yritystoiminnassa strategian ja tavoitteiden asetantakaudet vaihtelevat merkittävästi, mutta yrityksen tuloksen raportointikausi on enintään 12 kuukautta (1336/1997, 4 §). Suositusten tarkastaminen eri säädöksistä ja normeista kuuluu tältä osin kriittisen yrityksen omalle vastuulle, kuten myös sen vastuullisuusstrategia ja jatkuvuudenhallinnan järjestelmä.

## 5.2 Kriittisen yrityksen varautumisen nyky- ja tavoitetilan eroja

Toinen tutkimukseen määritelty tavoite on tunnistaa kriittisen yrityksen varautumisen nyky- ja tavoitetilan eroja. Haastattelututkimuksen asettelu on laadittu siten, että sopimusosapuolten varautumisen tilannetta osoittava kysymys määrittelee tavoitetilan. Kriittisten yrityksen antama vastaus antaa tilanteesta nykytilan tiedon. Kysymykset on sijoitettu kyselytutkimuksen eri teemojen alle ja kysymyksiä on yhteensä 12. Näistä neljän kysymyksen osalta nykytila vastasi tavoitetilaa ja kuusi osoitti eroa nyky- ja tavoitetilan osalta. Kaksi kysymystä aiheutti usean haastateltavan kohdalla tulkintaa tai vaati lisätietoa, joten ne luokiteltiin kehityskohdeiksi.

Kriittisen yrityksen varautumisen nyky- ja tavoitetilan erojen tulokset voidaan siis jakaa kolmeen kategoriaan. Liitteen 6 taulukossa on esitetty tulokset kaikkien 12. kysymysten osalta. Yllä esitetty tulosten kolmijako on nähtävissä taulukossa myös väreillä eroteltuna.

Tavoitetilassa ovat:

- vastuullisuuden ja arvojen valintakriteerit, seuranta ja raportointi, tieto ja kyky priorisoida asiakkaita ja toimintoja sekä Päämiehen neuvotteluasema palveluntuottajiin nähden.

Tavoitetilassa eivät ole:

- yrityksen huoltovarmuuskriteerien tunnistamisessa, varautumisen omistajuuden tunnistamisessa, vastuiden jaossa, sopijakumppaneiden välisten kustannusvaikutusten avaamisessa, yhteistyössä käytettävien resurssien tunnistamisessa ja sopimuksen päättymisen aikaisessa jatkuvuuden hallinnassa.

Kolmas kategoria nyky- ja tavoitetilan erojen tarkastelussa tuli esille tietojen analyysivaiheessa. Vastauksissa esiintyi kahden kysymyksen osalla usein vastakysymyksiä tai epävarmuutta tilanteen nykytilan kuvaamisessa. Näiden kysymyksen osalta nyky- ja tavoitetilan eron merkitystä ei saada selville. Tuloksena voidaan todeta, että palvelualan erityisten sopimusehtojen läpikäynti ja Force Majeure -klausuulin muotoilu jatkuvuudenhallinnan ja huoltovarmuustoiminnan tueksi vaativat sopimustilanteessa osapuolten kesken tiiviimpää yhteistyötä. Kun tarkastellaan lähemmin näiden kahden kysymyksen vastauksia, yhteisenä kehityskohteena voi niissä todeta olevan osapuolten välisen avoimen kommunikoinnin parantaminen. Nykytilaa osoittavissa vastauksissa toistuu terminologian täsmentämisen tarve ja sopimusehtojen tunnistamisen puute.

Erityisenä tämän tutkimuskysymyksen osana on selvittää Huoltovarmuuskeskuksen SOPIVA-suosituksen (2009a) hyödynnettävyys. SOPIVA-suosituksen tausta on esitetty luvussa 3.1. Sopimusmallit ja -ympäristö. Huoltovarmuuskeskuksen taholta esitetty tutkimustarve on selvittää, onko varautumisen tavoitetilaan päästy SOPIVA-suosituksessa esitettyjä sopimuslausekkeita hyödyntäen. Tuloksina tavoiteltiin mahdollisia puutteita SOPIVA -suosituksen menettelyn näkökulmasta, mitä hyötyä mallin soveltamisella on ollut tai mitä eroja käytännön tarpeissa on siihen.

Tutkimuskysymyksissä oli tätä tehtävää varten oma kysymyksensä. Puolistrukturoidun teema-haastattelun keinoin vastauksista oli mahdollista saada tietoa riittävästi tutkimustarpeen kannalta. Yleisesti vastauksissa tulee esille, että Huoltovarmuuskeskuksen (2009a) laatima SOPIVA -suositus ja sen lausekkeet eivät ole kuljetustoiminnan sidosryhmässä tunnettuja eli niitä ei ole hyödynnetty Päämiesten sopimuksissa. Tämä on joutunut myös siitä, ettei niiden ole tunnistettu liittyvän kuljetusyrityksen eikä sen kriittisen toimijan toimenkuvaan. Varautuminen ei siten ole SOPIVA -suosituksen hyödyntämisen tai soveltamisen kautta vahvistunut kyseisissä yrityksissä.

Vastauksissa todettiin myös, että lausekkeita ei voi sellaisenaan huomioida, koska ne eivät ole täsmällisiä eivätkä tue Päämiehen tarpeita. Yrityksillä on omia sopimusehtolausekkeita, joita käytetään liiketoimintasopimuksissa ja jotka kattavat saman tarpeen. Lausekkeita ei todettu kovin käytännölliseksi ja niistä löydettiin puutteita. Teknisenä haasteena on todettava, että

mallissa mainittu SOPIVA -suosituksen lausekkeiden sijoitus liitteiden ensimmäisenä dokumenttina on yleisesti varattu alan yleisiä sopimusehtoja varten, ei jatkuvuudenhallintaa.

Tosin vastauksissa tuli myös esille, että SOPIVA -suosituksen kehittäminen on hyvä asia. Haastatteluissa esille tulleiden kommenttien perusteella SOPIVA-suositusten edelleen kehittäminen ja tunnetuksi tekeminen on mallin käytön laajentamisen edellytys. Sopimusehtoihin tarvitaan lisää varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyviä sitoumuksia. Samalla on kuitenkin selvitettävä, mikä merkitys niillä on tietyille palveluntuottajalle. Logistiikka-alalla käytössä olevat Pohjoismaisen Speditööriliiton yleiset määräykset (PSYM 2015) eivät sisällä jatkuvuudenhallinnan elementtejä, eikä muita yleisiä alalla käytössä olevia ehtoja tuotu vastauksissa esille. Sopimusten tarve korostuu entisestään muuttuvassa yhteiskunnassa, joten eri tarkoituksiin hyödynnettävissä olevat mallit ovat jatkossa tärkeitä.

### 5.3 Yrityksen taustan vaikutus varautumiseen

Kolmannessa tutkimuksen kysymyksessä keskitytään löytämään varautumisen tason eroja erityisesti johtuen yrityksen taustatekijöistä. Kyseessä ei siis ole vertailu, jossa tarkasteltaisiin varautumistoimintojen onnistumista, kattavuutta tai hyviä käytäntöjä. Tuloksella haetaan tietoa, joka tuo esille taustatekijöistä riippuvaisia varautumisen eroja tutkimukseen liittyvän jatkuvuudenhallinnan ja huoltovarmuuden kehittämisen kannalta.

Huomioimalla luottamuksellisen tiedon säilyminen tutkimuksessa on todettava, että yritysten asema yhteiskunnan huoltovarmuuskriittisenä toimijana tai ilman tätä statusta olevana, ei ole mahdollinen erottelutekijä. Tausta-aineiston mukaan on kuitenkin mahdollista tehdä toteamus, että huoltovarmuuskriittiset yritykset ovat löytäneet toisensa sopimuskumppaneina tämän otannan perusteella.

Aihepiirin mukaiset kysymykset on sijoitettu kyselytutkimuksen kolmeen teemaan ja kysymyksiä on yhteensä 9. Vastaukset jaoteltiin luvussa 4.6 esitetyllä jaolla yhteensä kahdeksaan ryhmään yritystaustojen mukaan. Kunkin ryhmän vastauksista on laadittu sitä koskeva yleiskäsitely varautumisesta, joka toimii kussakin neljässä kategoriassa vertailun pohjana. Kategoriat ovat kansallisuustausta emoyhtiön kotimaan ollessa joko Suomi tai muu valtio, poolitausta joko Maakuljetuspooli tai muu pooli, yritystausta yhtiömuodon perusteella (Oy tai Oyj) ja sopimustausta riippuen tutkimukseen osallistuneen yrityksen asemasta ostosopimussuhteessa (Päämies tai Palveluntuottaja).

Tulosten perusteella voidaan todeta, että valituissa kategorioissa on havaittavissa varautumisessa erilaisia painotuksia. Esitettyjen kysymysten kautta löytyy tekijöitä, joissa ryhmät olivat toimineet samalla tai lähes samalla tavalla läpi kaikkien neljä kategorian.

Toimenpiteet samalla painotuksella:

- Jatkuvuuden turvaamisen lähtökohdat perustuvat yrityksen toteuttamaan vastuullisuusstrategiaan ja lainsäädäntöön.
- Taso, millä yritykset ovat tunnistaneet huoltovarmuuden kriteerit palveluntuottajien valinnassa, on heikko ja perustuu lähinnä yritysten omaan riskienhallintaan tai liiketoiminnan kriteereihin.
- Yrityksissä on samankaltaisuuksia ulkoistettujen palveluiden ostamisen määrästä. Vaihteluväli on suuri riippuen palvelualasta, mutta ulkoistetun työvoiman määrä on yleisesti merkittävää kaikissa kategorioissa.
- Tutkimukseen osallistuneet suorat sopimus Kumppanit toteuttavat varautumisen toimenpiteitä parhaiten vastaavalla tavalla. Yhteenvedossa 4/9 kysymyksestä Päämies ja Palveluntuottaja-ryhmien varautumisen lähtökohta oli samalla tasolla. Muissa kategorioissa tämä vastaavuus oli 2/9.

Toimenpiteiden painotuksessa on eroja:

- Yrityksessä, jolla on ulkomainen omistustausta, on eroa kotimaisen yrityksen varautumiseen nähden. Kansainväliset yritykset ovat merkittäviä alansa toimijoita, joilla vieranomaieskustelu ja toiminnan säännöllinen arviointi on osa jatkuvaa toimintaa. Sopimusten tekopaikka on keskitetty usein Suomen ulkopuolelle, joka vaikuttaa huoltovarmuuden tunnistamiseen negatiivisesti. Ulkomaisilla konserneilla suomalaisen yhtiön kotimaisuusaste ei ole itseisarvo palveluntuottajan valinnassa.
- Poolien erilaisella toiminnalla on taustavaikutuksia yritysten varautumisen sopimisen tasoon. Maakuljetuspoolin yritykset tunnistavat huoltovarmuuden tavoitteet useammin kuin muiden poolien edustajat. Samoin uhkakuvien arviointi sidosryhmän kanssa sanotaan olevan MKP:n jäsenissä jatkuvassa seurannassa, kun taas muiden poolien jäsenten osalta se ei ole niin merkittävässä roolissa.
- Julkisten osakeyhtiöiden (Oyj) varautumisen menettelytavat eroavat osakeyhtiötaustaisen (Oy) yritysten menettelyistä. Oyj:t ilmoittavat tunnistavansa heikosti huoltovarmuuden tavoitedokumentit ja -kriteerit, Oyj:ssä ne on useimmin tunnistettu. Sama tilanne toistuu uhkakuvien arvioinnissa sidosryhmän kanssa. Oyj:ssä yhteistyö on varautumistoiminnan edellytys, kun taas Oy:n ryhmässä tietoa käytetään lähinnä omassa toiminnassa.

Liitteessä 7 on esitetty kyseinen yhteenveto taulukkomuodossa yllä mainittujen kategorioiden mukaan. Tulosten ero on nähtävissä taulukossa myös väreillä eroteltuna.



#### 5.4 Keinoja, joilla jatkuvuus varmistetaan kuljetusyrityksen palveluissa

Neljännän tutkimuskysymyksen tavoitteena on löytää hyviä käytäntöjä, millä tavalla jatkuvuus varmistetaan ostosopimuksilla ketjutetuissa Maakuljetuspooliin kuuluvan kuljetusyrityksen palveluissa. Tulokset kohdistuvat tavoitteeseen tuoda esille kehityskohteita kuljetusyrityksen jatkuvuudenhallinnan ja huoltovarmuuden toteutumisen hyväksi käytännöiksi. Näitä voi myös kutsua varautumisen menestystekijöiksi, joilla kriittisen kuljetusyrityksen ostopalvelut saadaan tukemaan huoltovarmuutta.

Tulokset perustuvat teemoihin sijoitettujen kahdeksan kysymyksen haastatteluvastauksiin. Vastauksista on tehty yhteenvedot erikseen Päämiesten ja Palveluntuottajien osalta. Vastauksen osoittamien tekijöiden perusteella tuloksiin on nostettu kohtia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luvuissa 3.2 ja 3.3. Tuloksia on tulkittu jakamalla niitä Päämiesten ja Palveluntuottajien vastausten perusteella.

Vastauksiin, joissa haastateltavat olivat antaneet samansuuntaisia kehityskohteita, tuloksiksi löydettiin yritys vastausten perusteella seuraavia hyviä käytäntöjä:

- Jatkuvuudenhallinta vaatii johdon sitoutumista ja osallistumista. Tilannekohtainen vastuu ja hallinta toteutetaan organisaation eri tasoilla.
- Jatkuvuus on organisaation päivittäistä tekemistä. Koulutukset ja harjoitukset kuuluvat olennaisena osana jatkuvuuden varmistamiseen.
- Läpinäkyvä, luottamuksellinen viestintä sopimuksen jatkuvuutta koskevista ehdoista ja vaatimuksista tukee luottamusta läpi logistiikkaketjun. Tarjous- ja sopimusneuvotteluun kuuluu keskustelu molempien osapuolten jatkuvuudenhallintamallista. Yhtenä tärkeänä osana tätä keskustelua on ymmärtää ja sopimuksessa tuoda esille, tuottaako palveluntarjoaja palvelun itse ja jos ei, niin millä ehdolla ja osuudella toisen toimijan käyttö on sallittua.
- Yhtenäinen sopimussalkku systematisoi jatkuvuudenhallinnan toteutumista ja yksinkertaistaa kriisiviestintää.

Kysymyksiin, joissa vastauksissa oli eriäviä näkökulmia, kehityskohteiksi löydettiin teoriapohjalta seuraavia hyviä käytäntöjä:

- Sidosryhmien välillä käytävä jatkuvuuden periaatteiden keskustelu muodostaa yhteisen terminologian ja luo toimivia viestinnän kanavia jatkuvuussuunnittelua varten.

- Yhdessä tunnistetut, hyväksytyt ja toimeen asetetut kriteerit on mahdollista viedä jatkuvan parantamisen malliin. Standardoitu toimintamalli osoittaa yritykselle ja sen sidosryhmille yhtenäisen toimintatavan jatkuvuuden hallintaan.
- Muuttuvassa toimintaympäristössä tilanteiden hallinta ja ennakointi on tärkeää sekä viranomaisten että yritysten taholta. Yhteistyö luo keskustelua aiheista, joita tulee sekä päivittäisessä toiminnassa esille että on huomioitava pitkäjänteisessä kehittämisessä. Organisaatioiden rakenne tulee huomioida sopimukseen jo tarjous- ja neuvotte-luvaiheessa varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tarpeista.

Tulokset on esitetty liitteessä 8. Sarakkeissa on tuotu esille haastattelukysymykset, Päämiehen sekä Palveluntuottajien vastausten koosteet sekä kunkin kysymyksen alla on esitetty Hyvän käytännön -esimerkkejä tutkimuskysymyksen tuloksina.

### 5.5 Muita havaintoja

Haastattelujen aikana tutkimuskysymysten aihepiiriä käytiin välillä laajastikin läpi kyseisen organisaation lähtökohdista. Tutkimushaastattelun aikana yhteyshenkilöille heräsi kysymyksiä ja ajatuksia varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan osalta. Covid-19 pandemia on nostanut uusia asioita pohdittavaksi myös logistiikkatoimijoille. Yritysten kommenttien pohjalta voidaan todeta, että varautumisen menettelyt ja sen työstäminen organisaation eri tasoilla on aktiivisempaa tällä hetkellä kuin ennen pandemiaa.

Tutkimusmenettelyn ansiosta haastatelluilta yrityksiltä saatiin runsaasti palautetta, joka toimeksiantajan näkökulmasta nähtiin oleelliseksi tulosten oheisarvoksi. Tietoa on koottu teemojen, yleisten kommenttien ja haastatteluun liittyvän palautteen osalta. Yleisesti ottaen tutkimuksen teon kannalta syksy 2020 oli pandemian takia otollinen aika selvittää, miten yritykset toimivat jatkuvuudenhallinnan osalta.

Liitteessä 9 on esitetty teemakohtaisia havaintoja. Tutkimuskysymysten aiheet ovat haastattelutekniikan takia sijoitettu kolmen tutkimusteeman alle. Suoraan teemojen mukaan kerätyt aiheiden yhteenvedot antavat työhön liittyvää hyödyllistä oheisarvoa, vaikka ne olivat tutkimuksen kannalta vain ohjaavia.

Haastattelun kulun ja menettelyn osalta yhteyshenkilöiden palaute oli positiivista. Haastattelukysymykset herättivät ajatuksia välitettäväksi organisaatiossa eteenpäin sopimuksista vastaavan tahon aihepiireiksi sekä mainittiin otettavaksi niitä pohdintaan sidosryhmien yhteistyössä. Tapaamisissa jaettiin yleistä tietoa jatkuvuudenhallinnan keinoista ja muistutettiin Traficomien määräyksen (308489/2019) valmistelusta organisaatiossa.

## 6 Tulosten yhteenveto ja kehityskohteet

Tässä luvussa esitetään tulokset sekä niiden tärkeimmät kehityskohteet. Työssä haetaan vastauksia kysymykseen, miten kuljetusyritysten ostopalvelut tukevat huoltovarmuutta tilanteessa, jossa varautumisen tarpeet on ketjutettu eri toimijoille. Tavoitteena on tuoda ajankohtaista liike-elämän tietoa Huoltovarmuuskeskuksen kehityshankkeen taustatiedoksi. Tärkeää tutkimustulosten tulkinnassa on muistaa, että ne on laadittu kriittisen kuljetusyrityksen näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoite jaettiin neljään tutkimuskysymykseen. Kunkin kysymyksen tulos antaa omalta kannaltaan lähtökohdan tarkasteluun, jossa haetaan vastausta tutkimuksen pääkysymykseen. Tulokset tuovat esille kehityskohteita, joita suositellaan otettavaksi huomioon toimeksiantajan omassa kehityshankkeessa. Seuraavaksi esitetään kunkin neljän kysymyksen keskeiset tulokset ja kehitysehdotukset.

### **Kriittiselle kuljetusyritykselle asetettuja huoltovarmuuden minimitalavoitteita:**

- Tuloksena esitetään, että huoltovarmuuden minimitalavoitteet jaetaan vastuisiin, odotuksiin ja suosituksiin. Vastuut määräytyvät suoraan säädännöstä, odotukset poolitoimintaa ohjaavista säädöksistä, Huoltovarmuuskeskuksen kanssa sovituista toimitasuunnitelmista ja tulosopimuksista ja suositukset esiintyvät alalle kohdistuvissa säädöksissä ja yhteiskunnan toimintaa tukevissa vastuullisuustavoitteissa.
- Kehityskohteena on toteuttaa menettely, jonka avulla huoltovarmuuskriittisen yrityksen nimitykseen johtavat perustelut ja siten tavoitteet tunnistetaan. Kehitystoimenpiteillä tulee selventää organisaatioissa huoltovarmuuden asemaa sen vastuiden, odotusten ja suositusten osalta tiedottamalla ja keskustelemalla näiden perusteista omassa sekä sidosryhmien organisaatioissa.

### **Kriittisen yrityksen varautumisen nyky- ja tavoitetilan eroja:**

- Huoltovarmuuskriittisten kuljetusyritysten varautumisessa on eroja. Tutkimuksen mukaan tavoitetilaan on päästy vastuullisuuden ja arvojen valintakriteerien tunnistamisessa ja seuranta- ja raportointityökalujen käytössä. Kriittisellä kuljetusyrityksillä on esitetyn tavoitteen mukainen tieto ja kyky priorisoida asiakkaita ja toimintoja sekä hyvä neuvotteluasema palveluntuottajiin nähden. Tavoitetilassa eivät ole varautumisen omistajuuden tunnistaminen, vastuiden jako, yrityksen huoltovarmuuskriteerien tunnistaminen, sopijakumppaneiden välisten kustannusvaikutusten avaaminen, yhteistyössä käytettävien resurssien tunnistaminen ja sopimuksen päättymisen aikainen jatkuvuuden hallinta.

- Kehityskohteena on kehittää kommunikoinnin tasoa sidosryhmässä, löytää keinoja, joilla omistajuus, vastuiden ja resurssien määrittely sekä varautumiseen liittyvät kustannustekijät voidaan tuoda sopimusneuvotteluissa rakentavalla, yhdenmukaisella ja kattavalla tavalla esille.

#### **Varautumisen eroja yritysten taustan perusteella:**

- Kansallisuus-, pooli- ja yritystaustan mukaan erotelluissa vastauksissa on havaittavissa varautumisen toteutumisen eroja. Olemassa olevan sopimussuhteen kumppanit toteuttavat varautumisen toimenpiteitä lähes toisiaan vastaavalla tavalla.
- Kehityskohteena on luoda malli, jolla erilaisen yritystaustan omaavat toimijat tunnistavat varautumisen hyvät toimintamallit ja perusteet yhteistyön pohjaksi.

#### **Käytäntöjä jatkuvuuden varmistamiseksi sopimuksilla ketjutetuissa Maakuljetuspoolin palveluissa:**

- Tärkein tulos on toteuttaa sidosryhmien välillä käytävää jatkuvuuden periaatteiden keskustelua. Tämä tarkoittaa yhtenäisen terminologian ja viestinnän kanavien muodostamista jatkuvuussuunnittelua varten. Organisaatioiden toimintatapa ja kansallisen huoltovarmuuden asema tulee huomioida jo tarjous- ja neuvotteluvaiheessa, ja tuoda mukaan neuvotteluihin kansallisen varautumisen ja jatkuvuuden hallinnan tarpeet.
- Kehityskohteena on toteuttaa työkalu, jolla voidaan standardoida jatkuvuudenhallinnan käsittely sopimuskumppaneiden kesken ja sopia jatkuvan kehittämisen menettelyt jo neuvotteluvaiheessa.

Kuviossa 12 esitetään, miten tuloksina löydetyt merkittävät kehityskohteet kohdistuvat tutkimustavoitteen mukaiseen kysymykseen. Kukin tulos tukee prosessia, joka varmistaa huoltovarmuuden tavoitteiden toteutumisen sidosryhmän muodostamassa sopimus- ja tuotantoketjussa. Lähtökohtana on huoltovarmuuskriittisen yrityksen perusteiden tunnistaminen, jonka mukaan yritys määrittelee vastuunsa ja resurssinsa omassa sekä sidosryhmänsä organisaatiossa. Näiden pohjalta toiminta on mahdollista mallintaa ja standardoida jatkuvan kehittämisen saavuttamiseksi.

TUTKIMUSKYSYMYS	MERKITTÄVÄT KEHITYSKOHEET
1. Mitkä ovat kriittiselle kuljetusyritykselle asetettuja huoltovarmuuden minimitalvoitteita?	Toteuttaa menettely, jonka avulla kriittisen yrityksen nimitykseen johtavat perustelut tunnistetaan.
2. Mitä eroja on kriittisen yrityksen varautumisen nyky- ja tavoitetilassa?	Kehittää kommunikoinnin tasoa, löytää keinoja, joilla omistajuus, vastuiden ja resurssien määrittely sekä kustannustekijät voidaan tuoda sopimusneuvotteluissa esille.
3. Vaikuttaako yritysten tausta varautumiseen?	Luodaan malli, jolla erilaisen yritystaustan omaavat toimijat tunnistavat varautumisen hyvät toimintamallit yhteistyön pohjaksi.
4. Millä käytännöillä jatkuuus varmistetaan ketjutetuissa Maakuljetuspooliin kuuluvien kuljetusyritysten palveluissa	Toteutetaan työkalu, jolla voidaan standardoida sopimuskäsittelyä ja sopia jatkuvan kehittämisen menettelyt jo neuvotteluvaiheessa.

Kuvio 12: Tutkimustulosten kehityskohteet

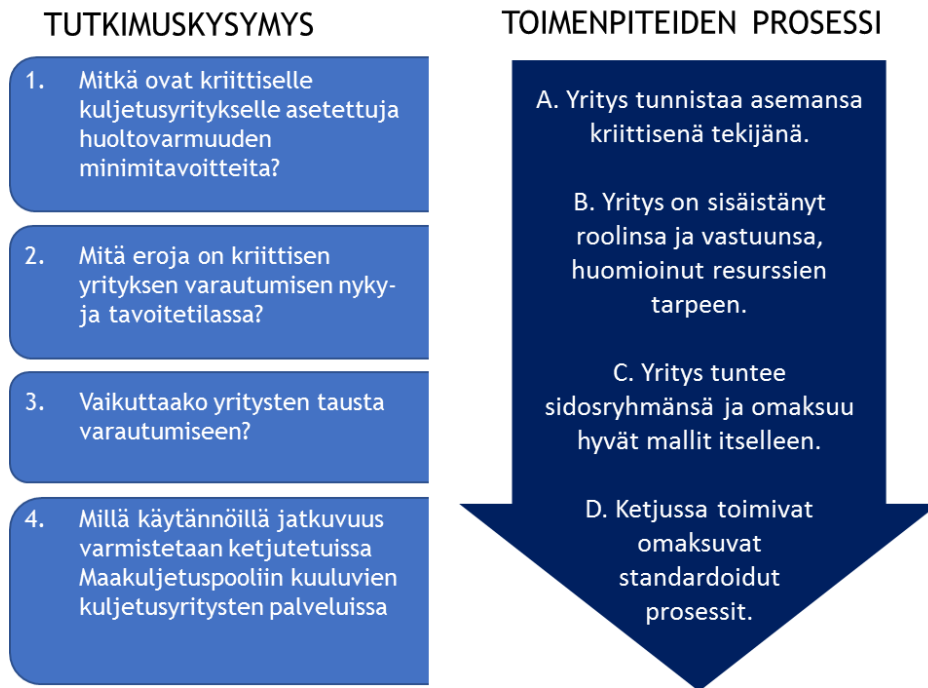
Haastattelututkimuksen tuloksista voidaan todeta, että huoltovarmuuden turvaamiseksi tarvitaan johtamista ja kattavaa läpi organisaatioiden ja sidosryhmien menevää jatkuvuudenhallinnan omistajuutta, kommunikointia ja dokumentointia. Esitettyjen kehityskohteiden avulla varautuminen ja jatkuvuudenhallinta voidaan varmistaa ketjutetuissa Maakuljetuspoolin palveluissa tavoitteiden mukaisiksi.

## 7 Johtopäätökset ja suositukset

Tutkimustyön otsikko ”Varautumisen ketjuttaminen : miten kuljetusyrityksen ostopalvelut tukevat huoltovarmuutta” on määritelty työn toimeksiantajan Huoltovarmuuskeskuksen tarpeista. Tämän tarpeen johdattamana tutkimuksessa selvitettiin kuljetusyritysten varautumisen tilannetta ympäristössä, jossa kuljetuspalveluun liittyviä toimintoja on ketjutettu ostosopimuksilla eri palveluntuottajille. Tässä luvussa muodostetaan viitekehyksen teorian tietojen avulla työn johtopäätökset.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kuljetusyrityksen ja sen sidosryhmän organisaatiot ovat valmistautuneet ketjutetun palvelun varautumiseen keskimäärin hyvin, mutta tuloksissa tuli esille tiettyjä kehitysalueita sekä yritysten välisiä vaihteluita.

Tulosten pääkohdista muodostuu varautumisen toimenpiteiden osalta looginen sopimusneuvottelun ja yhteistyön kehittämisen polku, jota noudattamalla nykyisiä ostopalveluiden sopimusvalmistelun puutteita voidaan paikata tutkimusaineiston lähtökohdasta. Tätä polkua on kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13: Toimenpiteiden prosessi

Kuviossa 13 huoltovarmuuden tukemisen toimenpiteiden polku alkaa kuljetusyriyksessä tunnistamalla, mikä on sen perusteet ja yhteiskunnallinen asema kriittisenä yrityksenä Huoltovarmuusorganisaatioissa. Seuraavaksi sen tulee sisäistää varautumisen osalta roolinsa ja vastuunsa, sekä huomioida resurssien saatavuuden ja tarpeen. Sopimusosapuolen näkökulmasta yrityksen on tunnettava sidosryhmänsä ja osattava omaksua sieltä varautumisen hyvät käytännöt itselleen. Varautumisen varmistus ketjutetuissa sopimussuhteissa viimeistellään standardoiduilla prosesseilla. Johtopäätökseenä voidaan myös todeta, esitettyt tulokset ja kehityskohdeet ovat hyödynnettävissä riippumatta siitä luokitellaanko osapuolet huoltovarmuus kriittisiin toimijoihin vai ei.

Tuloksissa ilmeni, että keskinäisriippuvuuden ilmiöllä on merkitystä yrityksen kokemalle mielikuvalle huoltovarmuuden toimintaympäristöstä sekä niiden oman roolin ymmärtämiselle varautumisen vaativassa verkostossa. Erityisesti poolien väliset keskinäisriippuvuudet tulee ottaa niiden tilaisuuksissa ja kehitys- ja koulutusryhmien kokoonpanossa huomioon. Tiimonen & Nikander esittää julkaisussaan (2016, 6), että sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden kehitys edel-

lyttää tarkastelemaan turvallisuutta laaja-alaisesti sekä toimimaan yhdessä yhä kokonaisvaltaisemmin ja ennakoivammin läpi toimijakohtaisten sektorirajojen. Samalla toimijat ovat entistä kiinteämmin ja monitahoisin syy-seuraussuhtein sidoksissa toisiinsa ja kehityksessään toisistaan riippuvaisia. (Tiimonen & Nikander 2016, 6, 13.)

Keskinäisriippuvuuden syy-yhteyksien hahmottaminen ja arviointi selkeyttää kokonaisuudessaan sopimusrakenteen käsittelyä, ja sen ymmärtämisellä on myös tärkeä osa yrityksen jatkuvuudenhallinnassa. Kuljetustoiminnassa tärkeänä esimerkkinä tästä on toimittaja/tilaaja -suhteen riippuvuus toisistaan. Tutkimustyössä tuli esille Päämiehen ja Palveluntuottajan välinen toiminnan keskinäinen suhde, jossa kumpikin pitää toista kriittisenä toimijanaan. Keskinäisriippuvuuden lisäksi tässä muodostuu siis huoltovarmuuden varmistamisen ”kehäriippuvuus” kuljetusyrityksen kriittisestä palveluntuottajasta, ehkä useammankin kumppanin kautta, takaisin kriittiseen kuljetusyritykseen; tällä kertaa se on kumppanin kriittinen kuljetusyritys. Tämäntyyppisen kehäriippuvuuden ymmärtämisellä ja toimivuudella on suuri merkitys omistajuuden ja roolien määrittelyssä huoltovarmuuden, varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kannalta.

Tutkimuksesta voidaan vielä todeta, että sen ajankohtaisuus ei voisi olla parempi. Pandemia Covid-19 aiheutti keväällä 2020 maailmanlaajuisen uhkan, jonka seurauksena varautumisen merkitys tuli laajamittaisesti tietoisuuteen. Samalla sen kehittäminen nostettiin korkealle tasolle myös logistiikassa (Elliott 2020). Yritykset tietävät, mistä puhutaan, ja varautumisen kehittäminen nähdään jatkuvuudenhallinnan oleellisena osana tilaus-toimitusketjussa. Kuljetusyritykset ovat valveutuneita siitä, että ostopalveluiden sopimusten ehtojen tulee tukea varautumista ja yhteiskunnan huoltovarmuutta. Niissä on puutteita, mutta kuten tutkimuksen tuloksista ilmenee, jatkuva ja yhteistyössä tehty kehittäminen vie varautumisen valmisteluja oikeaan suuntaan.

## 8 Suositukset

Työn tärkeimpänä suosituksena on, että tässä esitettyjen tulosten jalkautus tapahtuu Huoltovarmuuskeskuksen kehityshankkeiden kautta. Tärkeää jalkautuksessa on, että toimenpiteitä hyödynnetään huoltovarmuuskriittisten yritysten ketjutettujen ostopalveluiden kautta toteutettujen palveluiden varautumisen turvaamiseksi. Tulosten kautta on tuotu esille varautumisen ketjuttamiseen liittyviä nykytilan poikkeamia ja epäkohtia kriittisen kuljetusyritysten kannalta. Keskinäisriippuvaisessa toimintaympäristössä nämä tekijät väistämättä vaikuttavat muiden kuljetuksista riippuvaisten sekä niitä tukevien poolien jäsenten omaan varautumiseen. Siten on toivottavaa, että aiheen esilletuominen voidaan toteuttaa laajemmin eri poolissa, ja heidän toimestaan huoltovarmuuskriittisille yrityksille. Vastaavanlainen sopimussidonnaisuusien tutkimus voitaisiin tehdä läpi kriittisen tilaus-toimitusketjun osapuolille.

Tulosten jalkautuksen osalta suositellaan, että Huoltovarmuusorganisaatio ottaa koordinoijan roolin poolien edustamien kriittisten yritysten varautumisen, jatkuvuuden ja vastuullisuuden hyvien käytäntöjen kehittämisen välille. Kehitysehdotuksena on Huoltovarmuusorganisaation taholta varmistaa, että yhteiskunnan varautumisvelvollisuutta varmistamaan valittu kuljetusyritys tietää kriteerit huoltovarmuuden kriittisenä tekijänä, se on sisäistänyt roolinsa ja vastuunsa, ja tuntee sidosryhmänsä sekä hyödyntää standardoituja prosesseja varautumisen toteutumiseksi. Huoltovarmuusorganisaation yhteistyö eri poolien jatkuvuudenhallinnan kehittämisyhmissä on juuri tällä hetkellä hyvin tärkeää Covid-19 pandemian jatkuessa.

Kuljetusyritysten työmäärä omien ja asiakkaittensa jatkuvuussuunnitelmien täydentämiseksi tulee lähiaikoina kasvamaan merkittävästi Covid19-kevään aiheuttamien poikkeustilanteiden takia (Elliott 2020, 3). Jatkuvuussuunnitelmien malleja on tarpeen saada yhdenmukaistettua ja koordinoitua, etteivät erityisesti kriittiset yritykset joudu valmistautumatta erittäin suuren ja hajanaisen työmäärän eteen. Lisäksi, koska huoltovarmuuden pohjoismainen yhteistyö on tiivistymässä, tulokset voivat sopia esitettäväksi huoltovarmuuteen liittyvissä kansainvälisissä yhteistyöorganisaatioissa.

## 9 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuuden arviointiin käytetään tutkimuksen sisältöä kokonaisuutena ja sen osien suhdetta toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 140). Tässä työssä kohde ja tarkoitus on määritelty luotettavan toimeksiantajan puolelta, tutkimuksen metodologia, aineiston keruu, analysointi ja haastateltavat sovittu hyvässä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, ja työ on suoritettu sovitussa aikataulussa. Tutkimuksen raportointi on suoritettu yhteisesti sovitulla tavalla huomioiden erillisenä erityisesti luottamuksellinen ja julkinen aineisto. Tutkimuksen luotettavuuden osalta arviointi tehdään sen eettisyystarkastelun kautta. Työn suorittaminen on kuvattu yksityiskohtaisesti ja sen vaiheet tuloksineen on käyty läpi toimeksiantajan kanssa huomioiden eettiset näkökohdat.

Haastattelujen onnistumisen ja luotettavuuden kannalta oli merkittävää, että yrityksistä tavoitettiin ja tutkimukseen osallistui yrityksen strategiseen päätöksentekoon osallistuvia henkilöitä. Tämä tavoite onnistui erittäin hyvin. Pääosa vastaajista oli joko toimitusjohtaja tai johtoryhmän jäsen. Lisäksi haastatteluihin osallistui turvallisuudesta ja sopimustekniikasta vastaavia asiantuntijoita ja johtajia. Tämän tavoitteen saavuttamisessa tärkein tekijä oli Maakuljetuspoolin valmiussihteerin tuki ja henkilökohtainen panos yhteyshenkilöiden aktiivisessa yhteydenpidossa.



Tuloksia tulkittaessa on hyvä pitää mielessä, että tulokset perustuvat harkinnanvaraisen lähteen mukaisiin tietoihin (Vehkalahti 2019, 43). Otanta ei ole riittävä tekemään koko alaa koskevia johtopäätöksiä; esitettyihin tuloksiin on suhtauduttava tämän rajoituksen mukaisesti. Infrastruktuurioston 29.10.2020 pidetyssä ohjausryhmän kokouksessa on varmistettu, että haastatteluun vastanneiden yritysten otanta, vastausten kattavuus ja tulosten laatu on tassa, joka tulosten validiteetin osalta on riittävä asetettuihin tutkimustavoitteisiin. Lisäksi todettiin, että työn rajaukset ovat asianmukaisia ja työn luotettavuutta lisäsi se, että jokainen haastateltava yritys sitoutui osallistumisellaan esimerkillisesti tutkimusaiheeseen. Analyysivaiheessa oli havaittavissa vastausten saturaatiota eli kylläntymistä, joka on mahdollista havaita, kun vastauksia on noin 15 (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.4.1). Vaikka otanta oli pieni, aineistossa oli toistoa, jonka avulla on mahdollista tuoda esille teoreettista peruskuvia.

Tutkimuksen dokumentointi on merkittävässä asemassa, kun tavoitellaan sen toistettavuutta laajemmassa ympäristössä (Vehkalahti 2019, 195). Tässä käytetyt menetelmät ovat suunniteltu tutkimuskysymysten tarpeen ja toimeksiantajan harkinnanvaraisen haastatteluotannon näkökulmaa ajatellen. Työn dokumentointi mahdollistaa kuitenkin sen toistettavuuden muissakin yhteyksissä. Analysointitapa tutkimuskysymysten ja teemahaastattelun välillä on kysymysten asettelun takia suhteellisen monivaiheinen. Tämä on mahdollista saada selvemmäksi jatkokyöskentelyssä keskittymällä yhteen tai vain muutamaa tutkimuskysymykseen. Tutkimustapa antoi kuitenkin sekä tutkijalle että toimeksiantajalle huomattavan määrän ajankoh- taista ja tärkeää tietoa tutkimustavoitteen mukaisista aiheista.

Työn suorittaminen Huoltovarmuuskeskuksen alaisuudessa mahdollisti sen laadukkaan, luottamuksellisen ja kattavan pohjatyön. Haastatteluihin osallistuminen oli erinomaista, kiitos tutkimukseen osallistuneiden yritysten sitoutumisen aiheeseen. Kuljetusala koskettaa lähes jokaista liike-elämän osa-aluetta. Lisäksi kuljetusalalla ostosopimusten kirjo sidosryhmien kanssa kattaa useita muita toimialoja. Lähtökohta on siis hyvä tutkimusmenetelmien monistamiseen. Tulokset on otettu hyvin vastaan Huoltovarmuusorganisaatiossa, ja niistä on ollut jo hyötyä poolitoiminnassa.

Raportin laadinnassa on tavoiteltu työelämälähtöistä esitystapaa. Tällä keinoin on haluttu luoda mahdollisimman yksinkertainen tapa esittää säädöksiin perustuvaa toimintaan, joka on usealle aika hankalaselkoista. Vaikka työn suoritus on kestänyt ideointivaiheesta valmistumiseen lähes vuoden, aiheen ajankohtaisuus ja merkitys on jopa kasvanut. Toivottavasti tässä raportissa esille tuodut varautumisen ja huoltovarmuuden tiedot antavat kriittisille yrityksille eväitä parempaan jatkuvuuden hallintaan.

## 10 Lähteet

### Painetut

Aula I., Amundsen R., Buvarp P., Harrami O., Lindgren J., Sahlén V., Wedebrand C. 2020. Critical Nordic Flows. Helsinki: NESAs.

Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva: WSOY.

Hemmo, M. 2005. Oikeudellisen riskienhallinnan perusteita. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hemmo, M. 2007. Sopimusoikeus I. Helsinki: Talentum.

HVK 2018. Huoltovarmuuden skenaariot 2030. Helsinki: Huoltovarmuuskeskus.

Imai M. 2012. Gemba Kaizen. New York: Mc Graw Hill.

Iivari, M., Laaksonen, M. 2009. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Helsinki: Tietosanoma.

Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Helsinki: Kirjapaja

Klemm, K., Pajala, K. & Pajala, K. 2019. Huoltovarmuus : varautumisella selviytymiskykyä. Helsinki: Tietosanoma.

### Sähköiset

Elliott R. 2020. Covid-19: The Future of Supply Chain. BCI. Viitattu 15.11.2020.  
<https://www.thebci.org/resource/covid19--the-future-of-supply-chain.html>

Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK) 2016. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. Viitattu 18.1.2021. [https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus\\_2016.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf)

Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK) 2020. Yritysturvallisuus. Viitattu 12.11.2020.  
<https://ek.fi/hyotyieto-yrityksille/yritysturvallisuus/>

Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK) 2021. Vastuullisuus. Elinkeinoelämän Keskusliitto. Viitattu 21.1.2021. <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>

FIBS 2019. Yritysvastuu 2019. FIBS. Viitattu 12.11.2020. [https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/05/Yritysvastuututkimus\\_2019\\_FIBS\\_raportti\\_FINAL.pdf](https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/05/Yritysvastuututkimus_2019_FIBS_raportti_FINAL.pdf)

FIBS 2020. Vastuullisia ratkaisuja koronaan. FIBS. Viitattu 21.1.2021.

<https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/7222/>

Green. J. 2020. Addressing the Covid-19 Gap. SAI Global. Viitattu 20.1.2021.

<https://www.saiglobal.com/hub/business-continuity-and-the-coronavirus/download-the-2020-business-continuity-benchmark-report>

Huoltovarmuuskeskus (HVK) 2009a. Mallilausekkeita. Huoltovarmuuskeskus. Viitattu

28.12.2020. <https://cdn.huolto>

[varmuuskeskus.fi/app/uploads/2016/08/31144123/SOPIVA\\_Mallilausekkeet.pdf](https://cdn.huoltovarmuuskeskus.fi/app/uploads/2016/08/31144123/SOPIVA_Mallilausekkeet.pdf)

Huoltovarmuuskeskus (HVK) 2009b. Toiminnan on aina jatkuttava. Huoltovarmuuskeskus. Vii-

tattu 28.12.2020. <http://www.huoltovarmuus.fi>.

Huoltovarmuuskeskus (HVK) 2020a. Kyberturvallisuuden nykytila eri toimialoilla - kartoituk-

sen havainnot. Huoltovarmuuskeskus. Viitattu 8.12.2020. <https://cdn.huoltovarmuuskeskus.fi/app/uploads/2020/10/05091400/Kyberturvallisuuden-nykytila-eri-toimialoilla.pdf>

Huoltovarmuuskeskus (HVK) 2020b. Tietoa huoltovarmuudesta. Huoltovarmuuskeskus. Vii-

tattu 12.11.2020. <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/>

International Chamber of Commerce (ICC) 2020. ICC Force Majeure and Hardship Clauses.

Viitattu 16.1.2021. <https://iccwbo.org/publication/icc-force-majeure-and-hardship-clauses/>

Juutinen S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Kirjanpitolaki 1336/1997. Viitattu 29.12.2020. <https://www-edilex-fi.nelli.laurea.fi/lainsaadanto/19971336>

Kotimaisten kielten keskus 2020. Helsinki: Kielikone Oy. Viitattu 15.11.2021.

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>

Laki huoltovarmuuden turvaamisesta 1390/1992. <https://www-edilex-fi.nelli.laurea.fi/lainsaadanto/19921390.pdf>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. <https://www-edilex-fi.nelli.laurea.fi/lainsaadanto/20161397.pdf>

Laki liikenteen palveluista 320/2017. <https://www-edilex-fi.nelli.laurea.fi/lainsaadanto/20170320.pdf>

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä

1233/2006. <https://www-edilex-fi.nelli.laurea.fi/lainsaadanto/20061233.pdf>

Loikkanen T., Hyytinen K., Koivusalo S. 2007. Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä. Viitattu 18.1.2021. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2007/T2386.pdf>

Logistiikan maailma 2021. Force Majeure Clause. Logistiikan Maailma. Viitattu 16.1.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/riskienhallinta/force-majeure-clause/>

Nieminen M., Talja H., Heikkilä J-P., Airola M., Viitanen K., Tuovinen J. 2017. Muutosjous-tavuus. VTT. Viitattu 5.11.2020. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>

Nykänen, L. & Viri, R. 2016. Tieliikenteen kuljetusyriytysten vastuullisuusmalli. Trafi. Viitattu 20.1.2021. [https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1484053476/d84d7b1b8caaa702ed3d53b112b10cd8/23682-Trafin\\_tutkimuksia\\_13\\_2016\\_Vastuullisuusmalli\\_tilaaajaohjeistus.pdf](https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1484053476/d84d7b1b8caaa702ed3d53b112b10cd8/23682-Trafin_tutkimuksia_13_2016_Vastuullisuusmalli_tilaaajaohjeistus.pdf)

Palomäki S., Rochier S., Gilbert Y., Pokela P. 2020. Kestävän tuotannon resilienssi. Business Finland. Viitattu 20.1.2021. [https://www.businessfinland.fi/48e0b2/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/bioeconomy--cleantech/sustainable-manufacturer/bf\\_resilienssi\\_fin\\_web\\_01\\_2021.pdf](https://www.businessfinland.fi/48e0b2/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/bioeconomy--cleantech/sustainable-manufacturer/bf_resilienssi_fin_web_01_2021.pdf)

Pohjoismaisen Speditööriliiton yleiset määräykset (PSYM) 2015. Nordisk Speditör Forbund. [https://www.huolintaliitto.fi/media/psym-2015\\_fi.pdf](https://www.huolintaliitto.fi/media/psym-2015_fi.pdf)

Sanastokeskus 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. TSK 50. 2. laitos. Helsinki: Sanastokeskus TSK ry.

Savolainen, M., Vuorinen, S. 2019. Sopimusperusteinen varautuminen. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 2019:9. Viitattu 12.12.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161629>

SFS-EN ISO 22300:2018. Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Sanasto. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

SFS-EN ISO 22301:2019. Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

SFS-EN ISO 22397:2018. Yhteiskunnan turvallisuus. Yhteistyösopimusten solmimista koskevaa ohjeistusta. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

SFS-ISO 26000:2020. Yhteiskuntavastuuopas. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

Tiimonen H. & Nikander M. 2016. Sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden keskinäisriippuvuus. Sisäministeriö. Viitattu 17.11.2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79229/Sisaisen\\_ja\\_ulkoisen\\_turvallisuuden\\_keskinaisriippuvuus.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79229/Sisaisen_ja_ulkoisen_turvallisuuden_keskinaisriippuvuus.pdf)

Toiminnan jatkuvuuden hallinta. Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä - VAHTI 2/2016. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Viitattu 12.11.2020.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-779-1>

Toivonen, P. 2020. Yhdessä eteenpäin varautumista kehittäen. Turvallisuuskomitean julkaisuja. Viitattu 15.1.2021. <https://turvallisuuskomitea.fi/yhdessa-eteenpain-varautumista-kehittaen/>

Tourula T., Häyrinen V., Pilli-Sihvola E., Mynttinen S. 2018. Tavoitteena toimiva arki - tulevaisuuden toimintavarma liikennejärjestelmä 2030. TRAFI. Viitattu 12.11.2020. [https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1525678895/d5b3ba9430e8e922e0e857f91e150a52/30408-Trafi\\_09\\_2018\\_Tavoitteena\\_toimiva\\_arki\\_-\\_tulevaisuuden\\_toimintavarma\\_liikennejarjestelma\\_2030.pdf](https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1525678895/d5b3ba9430e8e922e0e857f91e150a52/30408-Trafi_09_2018_Tavoitteena_toimiva_arki_-_tulevaisuuden_toimintavarma_liikennejarjestelma_2030.pdf)

Traficom 2020. Perustelumuuisto 308489/03.04.04.00/2019. Viitattu 5.1.2021. [https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/regulation/Valmiussuunnittelun%20j%C3%A4rjest%C3%A4minen%20liikennej%C3%A4rjestelm%C3%A4ss%C3%A4\\_perustelumuuisto.pdf](https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/regulation/Valmiussuunnittelun%20j%C3%A4rjest%C3%A4minen%20liikennej%C3%A4rjestelm%C3%A4ss%C3%A4_perustelumuuisto.pdf)

TSK 2020. TEPA-termipankki. Termipankki. Viitattu 22.12.2020. <https://termipankki.fi/tepa/>

Tuomi, J., Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Vastuullisuusraportointi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 18.1.2021. <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>.

Työsuojeluhallinto 2021. Tilaa javastuu. Työsuojeluhallinto. Viitattu 20.1.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/harmaa-talous/tilaa javastuu>

Valmiuslaki 1552/2011. <https://www-edilex-fi.nelli.laurea.fi/lainsaadanto/20111552.pdf>

Valmiussuunnittelun järjestäminen liikennejärjestelmässä 308489/03.04.04.00/2019. Määräys. Traficom. [https://finlex.fi/data/normit/46013/TRAFICOM\\_308489\\_03\\_04\\_04\\_00\\_2019\\_FI\\_Valmiussuunnittelun\\_jarjestaminen\\_liikennejarjestelmassa.pdf](https://finlex.fi/data/normit/46013/TRAFICOM_308489_03_04_04_00_2019_FI_Valmiussuunnittelun_jarjestaminen_liikennejarjestelmassa.pdf)

Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista 1048/2018. <https://www-edilex-fi.nelli.laurea.fi/lainsaadanto/20181048.pdf>

Vastuu Group 2021. Building the Future. Viitattu 21.1.2021. <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/tietoa-meista>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 12.11.2020. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valtion viraston ja laitoksen sekä rahaston sisäinen valvonta ja riskienhallinta 2005. Valtionvarainministeriön julkaisuja. Viitattu 12.11.2020. <http://valtioneuvosto.fi/documents/10623/307569/Viraston+sis%C3%A4isen+valvonnan+j%C3%A4rjest%C3%A4minen+ja+arviointi+-+Saatemuistio/aee01908-08bb-4645-8b24-61214533e1d4>

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017. Valtioneuvoston periaatepäätös. [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS\\_2017\\_suomi.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf)

#### Julkaisemattomat

HVK 2020c. Kypsyysanalyysi, osat 1 ja 2. Huoltovarmuuskeskus. Viitattu 12.6.2020.

HVK 2020d. Esitysmateriaali 2020. Huoltovarmuuskeskus. Viitattu 3.11.2021.

Maakuljetuspooli 2009. Poolisopimus maakuljetusten huoltovarmuuden suunnittelusta. Huoltovarmuuskeskus. Viitattu 12.11.2020.

Sipi, T. 2020. COVID 19 ja Force Majeure. Seminaariesitys LOGY ry. Viitattu 15.1.2021.

## 11 Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	14
Kuvio 2: Huoltovarmuuteen liittyvää lainsäädäntöä v. 2020 .....	15
Kuvio 3: Huoltovarmuusorganisaatio (HVK 2020b) .....	16
Kuvio 4: Huoltovarmuus osana kokonaisturvallisuutta .....	18
Kuvio 5: Kansallinen varautuminen osana huoltovarmuutta.....	19
Kuvio 6: Varautuminen ja liiketoiminta .....	22
Kuvio 7: Toimialariippuvuudet kyberverkostossa (HVK 2020a, 16) .....	24
Kuvio 8: Ostopalveluiden ketjutus (mukaillen Savolainen & Vuorinen 2019, 36).....	26
Kuvio 9: Yritysvastuu huomioiden lainsäädännön sekä odotukset (Juutinen 2016, 1.2.6).....	32
Kuvio 10: Mittausmalli sisällönanalyysin keinoin (mukaillen Vehkalahti 2019, 51).....	39
Kuvio 11: Minimitavoitteiden jakoperusteet.....	41
Kuvio 12: Tutkimustulosten kehityskohteet.....	53
Kuvio 13: Toimenpiteiden prosessi .....	54

## 12 Liitteet

Liite 1: Määritelmät ja käsitteet .....	65
Liite 2: Saatekirje tutkimukseen osallistuneille .....	70
Liite 3: Tutkimuskysymykset .....	72
Liite 4. Otteita säädöksistä kuljetusyrityksen näkökulmasta .....	74
Liite 5. Tutkimustulos 1. Huoltovarmuuden minimitavoitteita .....	75
Liite 6: Tutkimustulos 2. Nyky- ja tavoitetilan kohtaaminen.....	76
Liite 7. Tutkimustulos 3. Varautumisen erot taustatekijöiden perusteella .....	77
Liite 8. Tutkimustulos 4. Kehityskohteet ja hyvät käytännöt .....	78
Liite 9. Yhteenveto haastattelun palautteista.....	80



## Liite 1: Määritelmät ja käsitteet

**Alihankinta** - tuotteen osien hankkiminen pääasialliselle valmistajalle; palvelun, suunnittelun tai muun sellaisen tuottaminen jollekin kokonaisuudesta vastaavalle yritykselle (Kotimaisten kielten keskus 2020).

**Code of Conduct** - menettelyohje, eettinen ohjeisto, joka sisältää liiketoimintaperiaatteet.

**Eettiset arvot** - Oikeusvaltioperiaatteesta ja hyvän hallinnon periaatteista johdetut toimintaperiaatteet, jotka määrittelevät yhteiskunnassa ja hallinnossa yleisesti hyväksyttävänä pidettävän toimintatavan (Valtion viraston ja laitoksen...2005, 41).

**Elintärkeä toiminto** - yhteiskunnan toiminnalle välttämätön toimintokokonaisuus, joiden turvaamisella ylläpidetään valtiollinen itsenäisyys, yhteiskunnan turvallisuus sekä väestön elinmahdollisuudet (HVK 2009a, 8).

**Force majeure** - ylivoimainen este tai tapahtuma. Sopimusoikeudessa käytettävä termi, joka tarkoittaa sopimuksen osapuolista riippumatonta, odottamatonta poikkeuksellista tapahtumaa, joka estää sovitun velvollisuuden täyttämisen. (Savolainen & Vuorinen 2019, 33)

**Huoltovarmuus** - kyky sellaisten yhteiskunnan taloudellisten perustoimintojen ylläpitämiseen, jotka ovat välttämättömiä väestön elinmahdollisuuksien, yhteiskunnan toimivuuden ja turvallisuuden sekä maanpuolustuksen materiaalistien edellytysten turvaamiseksi vakavissa häiriöissä ja poikkeusoloissa. (HVK 2020)

**Huoltovarmuuskeskus** - on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan laitos, jonka tehtävänä on maan huoltovarmuuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvä suunnittelu ja operatiivinen toiminta. Huoltovarmuuskeskuksen tehtävänä on yhteistyössä muiden viranomaisten ja elinkeinoelämän kanssa varmistaa, että yhteiskunnalle kriittisimmät järjestelmät toimivat kaikissa tilanteissa. (HVK 2020)

**Huoltovarmuusorganisaatio** - verkosto, joka ylläpitää ja kehittää huoltovarmuutta Suomessa julkinen-yksityinen-kumppanuusperiaatteella. (HVK 2020a)

**Häiriötilanne** - uhka tai tapahtuma, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja tai strategisia tehtäviä ja jonka hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden tavantomaista laajempaa tai tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää. (Sanastokeskus 2017, 59)

**Jatkuvuuden hallintajärjestelmä** - kaikki prosessit, toimenpiteet, työkalut ja suunnitelmat, joiden avulla varmistetaan organisaation toiminnan jatkuvuus. (Toiminnan jatkuvuuden hallinta 2016, 29)

**Jatkuvuuden hallinta** - Huoltovarmuutta tukeva organisaation prosessi, jolla tunnistetaan toiminnan uhat ja arvioidaan niiden vaikutukset organisaatiossa ja sen toimijaverkostossa sekä luodaan toimintatapa vakavien häiriötilanteiden hallinnalle. (Tourula, Häyrinen, Pilli-Sihvola, Mynttinen 2018, 23)

**Jatkuvuus** - johdon esihyväksymä organisaation strateginen tai taktinen kyvykkyys laatia suunnitelmia erilaisiin olosuhteisiin, tilanteisiin ja tapahtumiin ja reagoida niihin, jotta toimintaa voidaan jatkaa etukäteen määritellyllä hyväksyttävällä tasolla. Jatkuvuus on toiminnan ja liiketoiminnan jatkuvuuden kattava yleiskäsite, jolla varmistetaan organisaation kyky jatkaa toimintaa normaalien olosuhteiden ulkopuolella. (SFS-EN ISO 22300:2018, 11)

**Jatkuvuussuunnitelma** - dokumentoitu tieto, joka ohjaa organisaatioita reagoimaan häiriöön ja palautumaan sekä jatkamaan ja palauttamaan tuotteiden ja palvelujen toimittamisen liiketoiminnan jatkuvuutta koskevien tavoitteiden mukaisesti. (SFS-EN ISO 22301:2019, 12)

**Kehäriippuvuus** - tutkimustyössä esille tullut Päämiehen ja Palveluntuottajan välisen toiminnan keskinäinen suhde, jossa kumpikin pitää toista kriittisenä toimijanaan.

**Keskinäisriippuvuus** - sisäiset ja ulkoiset tekijät liittyvät ja vaikuttavat monisyisesti toisiinsa, jossa syy-yhteyksien hahmottaminen ja arviointi on tarpeen. (Tiimonen & Nikander 2016, 19)

**Kokonaisturvallisuus** - tila, jossa yhteiskunnan elintärkeisiin toimintoihin kohdistuviin uhkiin ja riskeihin on varauduttu. (Sanastokeskus 2017, 14)

**Kriittinen palvelu** - Huoltovarmuusorganisaation määrittelemä palvelu, joka on tunnistettu välttämättömäksi yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen ylläpitämiseksi. Kriittisiin palveluihin kuuluvat elintarvikehuolto, terveydenhuolto, peruspalveluja, teollisuutta ja sotilaallista maanpuolustusta tukevat palvelut. (Sanastokeskus 2017, 30)

**Kriittinen yritys** - kts. yllä, mainittua kriittistä palvelua tuottava yritys.

**Liikennejärjestelmä** - kaikki liikennemuodot kattavan henkilö- ja tavaraliikenteen, niitä palvelevan liikenneverkon, viestintäyhteyksien ja tietoa sekä liikenteen palveluista annetun lain (320/2017) tarkoittaman palvelun, liikennevälineiden ja liikennettä ohjaavien järjestelmien muodostama kokonaisuus. (308489/2019, 14)

**Normi** - Normi ilmentää yhteisön ja ryhmän yhteistä etua tai tarkoituksenmukaista menettelytapaa. Kyseessä voi olla esimerkiksi moraalinenormi, oikeusnormi ja tapanormi. (TSK 2020)

**Ostosopimus** - jonkin ostamisesta tehtävä tai tehty sopimus (Kotimaisten kielten keskus, 2020). Ostosopimus-termi ei erottele, onko kyseessä alihankinta- vai kumppanuusmalli (HVK 2009b, 1).

**Palveluntuottaja** - yritys, joka tuottaa tavaroita tai palveluita huoltovarmuuskriittiselle yritykselle.

**Poikkeusolot** - valmiuslaissa (1552/2011) tarkoitettu yhteiskunnan tila, jossa on niin paljon tai niin vakavia häiriöitä tai uhkia, että on tarpeen mahdollistaa viranomaisten tavanomaisesta poikkeava toimivaltuuksien käyttö. Poikkeusolojen vallitsemisen toteaa valtioneuvosto yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa. (Sanastokeskus 2017, 59)

**Päämies** - yritys, jonka pooliorganisaatio on nimittänyt yhteiskunnan kannalta huoltovarmuuskriittiseksi yritykseksi.

**Resilienssi** - yksilöiden ja yhteisöjen kyky ylläpitää toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa sekä valmius kohdata häiriöitä ja kriisejä ja palautua niistä. (Sanastokeskus 2017, 59).

**Riskienhallinta** - järjestelmällinen toiminta, joka sisältää riskianalyysin sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja korjaavat toimenpiteet. (Sanastokeskus 2017, 49)

**Sidosryhmä** - Ihmiset ja organisaatiot, joihin toimenpiteillä, päätöksillä tai riskeillä voi olla vaikutus tai joihin nämä voivat vaikuttaa. (Valtion viraston ja laitosten...2005, 41)

**SLA** - Service Level Agreement, tarkoittaa palvelutasosopimusta, jolla sovitaan tuotettavien palvelujen taso, sen mittaaminen ja poikkeamien seuraamukset (Toiminnan jatkuvuuden hallinta 2016, 57).

**Tilaaaja** - Tilaajavastuulaissa tilaajalla tarkoitetaan kaupparekisterilain 3 §:ssä tarkoitettua elinkeinonharjoittajaa, joka on velvollinen tekemään kaupparekisterilaissa tarkoitettua ilmoituksen. Lisäksi tilaajalla tarkoitetaan valtiota, kuntaa, kuntayhtymää, Ahvenanmaan maakuntaa, Ahvenanmaan maakunnan kuntaa tai kuntayhtymää, seurakuntaa, seurakuntayhtymää, muuta uskonnollista yhdyskuntaa ja muuta julkisoikeudellista oikeushenkilöä. Tilaaajalla tarkoitetaan myös vastaavaa ulkomailla toimivaa yritystä. (Työsuojeluhallinto 2020)

**Ulkoistus** - jonkin toiminnon siirtäminen organisaation ulkopuolisen palveluntuottajan tehtäväksi. (Savolainen & Vuorinen 2019, 35)

**Valmiussuunnittelu** - normaalioloissa tapahtuva varautumisen suunnittelu. Valmiuslain 1552/2011 12 § velvoittaa viranomaiset varautumaan muun muassa valmiussuunnittelun avulla. Valmiussuunnitteluprosessissa selvitetään muun muassa häiriötilanteiden ja poikkeusolojen vaikutukset organisaation tehtäviin ja toimintaan, toiminnassa ja tehtävissä tapahtuvat muutokset, toiminnan jatkuvuuden turvaaminen ja toimenpiteet normaalioloihin palautumiseksi. Valmiussuunnittelun yksi tärkeä osa on valmiussuunnitelman teko. (Sanastokeskus 2017, 38)

**Varautuminen** - toiminta, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. (Sanastokeskus 2017, 15)

**Varautumisvelvoite** -velvollisuus huolehtia onnettomuuksien ehkäisystä ja valmistautumisesta toimintaan onnettomuuden uhatessa tai sattuesssa ja velvollisuus varmistaa tehtävien mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa. (308489/2019, 15)

**Velvollisuus** - se mitä organisaation pitää tehdä säädösten, asemansa, sitoumuksensa, oman tuntonsa tms. vuoksi. (Kotimaisten kielten keskus, 2020)

**Vastuu** - velvollisuus vastata jostakin asiasta, henkilöstä, toiminnasta, teosta tms., vastuunalaisuus. Moraalinen, taloudellinen vastuu. (Kotimaisten kielten keskus 2020)

**Yhteiskunnan elintärkeä toiminto** - toiminto, joka on välttämätön yhteiskunnan toimivuuden kannalta. (Sanastokeskus 2017, 13)

**Yhteiskuntavastuu** - organisaation vastuu sen päätösten ja toimintojen vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön, ja tästä vastuusta huolehtiminen noudattaen avointa ja eettistä toimintaa. (SFS-EN ISO 26000:2020, 22)

Lähteet:

Huoltovarmuuskeskus (HVK) 2009a. Mallilausekkeita. Viitattu 28.12.2020. Huoltovarmuuskeskus 2009. SOPIVA-Mallilausekkeet.pdf.

Huoltovarmuuskeskus (HVK) 2009b. Toiminnan jatkuvuuden hallinta. Viitattu 28.12.2020. Huoltovarmuuskeskus 2009. SOPIVA\_Suosituksset.pdf.

Huoltovarmuuskeskus (HVK) 2020. Tietoa huoltovarmuudesta. Viitattu 22.12.2020. <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/>

Kotimaisten kielten keskus 2020. Viitattu 22.12.2020. Helsinki: Kielikone Oy. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>

SFS-EN ISO 22300:2018. Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Sanasto. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

SFS-EN ISO 22301:2019. Turvallisuus ja kriisinkestävyys. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

SFS-ISO 26000:2020. Yhteiskuntavastuuopas. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

Savolainen, M., Vuorinen, S. 2019. Sopimusperusteinen varautuminen. Valtioneuvosto. Viitattu 12.12.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161629>

Tiimonen H., Nikander M. 2016. Sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden keskinäisriippuvuus. Sisäministeriö. Viitattu 17.11.2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79229/Sisaisen\\_ja\\_ulkoisen\\_turvallisuuden\\_keskinaisriippuvuus.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79229/Sisaisen_ja_ulkoisen_turvallisuuden_keskinaisriippuvuus.pdf)

Tourula T., Häyrinen V., Pilli-Sihvola E., Mynttinen S. 2018. Tavoitteena toimiva arki - tulevaisuuden toimintavarma liikennejärjestelmä 2030. TRAFI. Viitattu 12.11.2020. [https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1525678895/d5b3ba9430e8e922e0e857f91e150a52/30408-Trafi\\_09\\_2018\\_Tavoitteena\\_toimiva\\_arki\\_-\\_tulevaisuuden\\_toimintavarma\\_liikennejarjestelma\\_2030.pdf](https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1525678895/d5b3ba9430e8e922e0e857f91e150a52/30408-Trafi_09_2018_Tavoitteena_toimiva_arki_-_tulevaisuuden_toimintavarma_liikennejarjestelma_2030.pdf)

Traficom 2020. Perustelumistio 308489/03.04.04.00/2019. Traficom. Viitattu 5.1.2021. [https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/regulation/Valmiussuunnittelun%20j%C3%A4rjest%C3%A4minen%20liikennej%C3%A4rjestelm%C3%A4ss%C3%A4\\_perustelumistio.pdf](https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/regulation/Valmiussuunnittelun%20j%C3%A4rjest%C3%A4minen%20liikennej%C3%A4rjestelm%C3%A4ss%C3%A4_perustelumistio.pdf)

Sanastokeskus 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. Viitattu 22.12.2020. Turvallisuuskomitea.

Toiminnan jatkuvuuden hallinta 2016. Valtionvarainministeriön julkaisuja. Viitattu 22.12.2020. Helsinki: Valtionvarainministeriön julkaisuja. [https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-06/VAHTI\\_2\\_2016\\_pdf.pdf](https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-06/VAHTI_2_2016_pdf.pdf)

TSK 2020. TEPA-termipankki. Viitattu 22.12.2020. <https://termipankki.fi/tepa/>

Työsuojeluhallinto 2020. Tilaajavastuu. Viitattu 20.1.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/harmaa-talous/tilaajavastuu>

Valmiussuunnittelun järjestäminen liikennejärjestelmässä 308489/03.04.04.00/2019. Määräys. Traficom. [https://finlex.fi/data/normit/46013/TRAFICOM\\_308489\\_03\\_04\\_04\\_00\\_2019\\_FI\\_Valmiussuunnittelun\\_jarjestaminen\\_liikennejarjestelmassa.pdf](https://finlex.fi/data/normit/46013/TRAFICOM_308489_03_04_04_00_2019_FI_Valmiussuunnittelun_jarjestaminen_liikennejarjestelmassa.pdf)

Valtion viraston ja laitoksen sekä rahaston sisäinen valvonta ja riskienhallinta 2005. Valtionvarainministeriön julkaisuja. Viitattu 22.12.2020. <http://valtioneuvosto.fi/documents/10623/307569/Valtion+viraston+ja+laitoksen+sek%C3%A4+rahaston+sis%C3%A4inen+valvonta+ja+riskienhallinta+++Laaja+arviointikehikko/d1a86b32-c320-447a-9a65-5ba7072fb0be>

## Liite 2: Saatekirje tutkimukseen osallistuneille

### Liiketoiminta-sopimuksen sisältö varautumisen kannalta

Huoltovarmuuskeskuksen Infrastruktuuriasasto on toimeksiantanut selvityksen, jossa etsitään vastauksia, miten logistiikkatoimijan ketjutetut ostopalvelut tukevat toiminnan jatkuvuutta ja huoltovarmuuden tavoitteita. Toivomme Teidän organisaationne osallistumista kyselytutkimukseen, jolla kartoitetaan toimintaympäristön tilannetta ja kehitystarpeita sopimuksellisen jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen osalta

Keskeisimpinä yrityksinä tutkimuksessa ovat valitut Maakuljetuspoolin huoltovarmuuskriittiset yritykset ja heidän ehdottamansa kriittisten toimintojen palveluntuottajat. Kyselytutkimuksen avulla tuodaan esille sopimusten nykytila ja kehityskohteet huomioiden huoltovarmuuden ja kansallisen turvallisuuden tavoitteiden ja määräysten toteutuminen ketjutetussa logistiikkaympäristössä.

### Tutkimus yhdistää liiketoiminnan ja huoltovarmuuden

Näkökulma tutkimuksessa on Maakuljetuspoolin kriittiseksi nimetyn logistiikkayhtiön jatkuvuudenhallinnassa. Jatkuvuudenhallinta on kevään 2020 COVID 19 pandemian takia tullut entistä tärkeämmäksi yritysten strategiseksi työkaluksi. Huoltovarmuuden tavoitteiden ja valtioneuvoston asettamien varautumisen edellytysten huomioiminen toiminnassa on ajankohtaisempaa kuin koskaan. Erityisen merkittävää se on alalla, jonka tuotanto on laajasti verkostoitunut ja palveluntuotanto ketjuttunut eri tasoille. Näin muodostuneessa systeemissä jatkuvuudenhallinta, sisältäen huoltovarmuuden tavoitteet ja veloitteet, on onnistuttava siirtämään samat odotukset kaikille toimijoille. Sopimusten sitovuutta on katsottava laajasti. Tähän ei riitä pelkästään kuljetussuorituksen turvaaminen, vaan kaikki tuotantoon vaikuttavat kriittiset ympäristötekijät.

Tutkimuksen suorittaa tutkija Katri Kostianen Huoltovarmuuskeskuksen Infrastruktuuriasastolta. Hän laatii aiheen julkisesta osuudesta opinnäytetyön Turvallisuusjohtamisen YAMK-tutkintoonsa. Ohjausryhmässä toimii varautumispäällikkö Tapio Tourula sekä Maakuljetuspoolin valmiussuhteeri Kyösti Orre.

### Tutkimuksen pääkohdat

Kaikki materiaali on luottamuksellista ja vain Huoltovarmuuskeskuksen hyväksymät tutkimusaineiston yhteenvedot on mahdollista hyödyntää opinnäytetyössä. Tietoja, jotka voitaisiin kohdistaa tiettyyn yritykseen, ei julkaista. Tutkimus kokonaisuudessaan liittyy Huoltovarmuuskeskuksen omaan kehitystyöhön.

Liiketoimintasopimuksen sisältö varautumisen kannalta kartoitetaan kyselytutkimuksella. Kysymykset jakautuvat kolmeen teemaan.

1. Mikä merkitys jatkuvuuden varmistamiselle on sopimuksen osapuolille
2. Mikä tilanne sopimussuhteissa on jatkuvuudenhallinnan osalta tällä hetkellä
3. Millä menettelyillä varmistetaan ulkoa hankittavien palveluiden jatkuvuus

Teemojen sisällä on 8-15 kysymystä, joista kerätään sekä laadullisia (arviot skaalalla 1-5) että sanallisia vastauksia. Kysymykset lähetetään Teille etukäteen ja käydään haastattelun aikana läpi yksitellen. Toivomme, että varaatte haastattelulle aikaa noin 3 tuntia. Erityisen tärkeää tutkimuksen luotettavuudelle on, että läsnä olisi liiketoiminnasta vastaava johtoryhmän jäsen sekä laajemmin yhtiönne osto- ja palvelusopimuksia tunteva henkilö.

Vastausten analysointi keskittyy vertailemaan huoltovarmuuden tavoitteiden ja vaatimusten pohjalta ketjutetun verkoston sopimuksellista sitovuutta nykytilanteessa ja tuomaan esille mahdollisia kehityskohteita. Kehityskohteiden osalta vastauksia verrataan mm. SFS EN ISO 22301:2019 Turvallisuus ja kriisinkestävyys-standardiin sekä Traficom 4/2019 määräykseen ”Valmiussuunnittelun laativisesta” kuljetusyrityksissä, jotka ovat vielä suhteellisen tuntemattomia dokumentteja alalla. Tulokset ovat saatavilla vuoden 2020 loppuun mennessä ja palautteiden yrityskohtaisesta antamisesta voimme sopia haastattelun yhteydessä.

Toivomme, että osallistutte tähän tärkeään ja alalla uraauurtavaan tutkimukseen. Otamme Teihin yhteyttä.

Valmiussihteerii

Tutkija

Kyösti Orre

Katri Kostiaainen

[kyosti.orre@lal.fi](mailto:kyosti.orre@lal.fi)

[katri.kostiaainen@nesa.fi](mailto:katri.kostiaainen@nesa.fi)



### Liite 3: Tutkimuskysymykset

#### TUTKIMUSTEEMAT JA NIIDEN KYSYMYKSET 12.8.2020

1. **Sopimuksellinen jatkuvuudenhallinta ja huoltovarmuus. Organisaation ja sen toimintaympäristön ymmärtäminen.**
  - Perustuuko jatkuvuuden turvaamisen yleisen periaatteen näkökulma tällä hetkellä:
    - yrityksen oman yhteiskuntavastuun strategiaan
    - maanpuolustusperusteisiin
    - lainsäädännön tai viranomaismääräysten vaatimukseen, Huoltovarmuuden tavoitteet, Yhteiskunnan turvallisuusstrategia
  - Mikä taho organisaatiossanne vastaa jatkuvuuden hallinnasta
    - Montako henkilöä toimii edes osan työajastaan jatkuvuudenhallinnan tehtävissä
  - Onko ostopalvelun sopimus pohjat pääasiassa Päämiehen
    - Onko jatkuvuudenhallinnan toimintaperiaatteet yhteensovitettu sidosryhmien periaatteiden kanssa
    - Onko Palveluntarjoajan vastuullisuudelle ja arvoille annettu valintakriteerejä
    - Onko kotimaisella Palveluntarjoajalla itseisarvoa valintakriteerinä
    - Koetteko olevanne sopimusehtojen neuvotteluissa tasapuolinen sopimuskumppani erityislainsäädännön piirissä olevien Palveluntarjoajien kanssa
  - Onko ostopalvelusopimuksissa pääsääntöisesti sovellettu Force Majeure-klausuulia
    - Jos on, niin tukeeko FM-klausuuli mielestänne jatkuvuussuunnittelua ja huoltovalmiutta riittävästi
  - Paljonko kriittisiä toimintoja tuotetaan ulkoistettuna palveluna (osuus htp tai lv)
  - Onko TrafiCom määräys Valmiussuunnittelun järjestäminen liikennejärjestelmässä 4/2019 huomioitu sopimussuhteiden vaatimuksena
  - Tunnistatteko HVKn suositukset: Sopimukseen perustuva varautuminen (<https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/sopiva/>)
  - Missä toiminnan jatkuvuuden osalta tarvitsette sopimuksen laatimisessa eniten tukea.



- 2. Mikä tilanne sopimussuhteissa on jatkuvuudenhallinnan osalta tällä hetkellä?**
- Esitetäänkö tarjouspyynnössä jatkuvuuden perustaso ja sen noudattamisen edellytykset
  - Ohjaako huoltovarmuuden tavoitteet yhtiönne jatkuvuussuunnittelua
  - Kuuluuko jatkuvuudenhallintaanne poikkeusolojen uhkakuvien ja niiden mahdollisen vaikutuksen arviointi toimintaanne verkostossanne
  - Kuuluuko palveluntarjoajan valintakriteeriin heidän jatkuvuuden hallintamalli
  - Onko huoltovarmuuden kriteerien tunnistaminen referenssi Palveluntarjoajan valinnalle
  - Tunnistatteko SFS 22301, Turvallisuus ja kriisinkestävyys -standardin
  - Tuottaako Palveluntarjoaja palvelun itse. Jos ei, niin millä % arvionne mukaan?
  - Sisältyykö Traficom 4/2019 määräyksen sisältö jo jatkuvuudenhallintaanne
  - Onko jatkuvuus hallittua Palveluntarjoajan sekä tämän alihankintayrityksen että verkostokumppaneiden osalta
  - Onko sidosverkoston riskien- ja resurssienhallinta osa jatkuvuudenhallintaanne
  - Onko sidosverkoston kanssa tehtävät harjoitukset, viestintä ja koulutukset osa jatkuvuudenhallintaanne
  - Oletteko kuvanneet verkostonne uhkat kuljettajien estymisestä (>30%) sekä massiivisen sähkökatkoksen/tietoliikennehäiriön osalta (Traficom 4/2019 -vaatimus)
  - Kattaako liiketoimintasopimussuhde säännöllisen seurantamenettelyn sekä raportoinnin vaatimukset kuten sisäiset toiminnot
  - Tukevatko HVK ja viranomaiset riittävästi yrityksenne jatkuvuudenhallinnan valmistelussa ja toteutuksessa?
- 3. Millä menettelyillä varmistetaan ulkoa hankittavien palveluiden jatkuvuus?**
- Millä menettelyillä varmistetaan ulkoa hankittavien palveluiden jatkuvuus?
  - Onko jatkuvuudenhallinnan omistajuustaho selvästi sovittu ja vastuutettu, strategiset kumppanit tiedostettu
  - Ostopalveluiden sopimuksen perusteet on tiedossa tuotannossa ja tukifunktioissa
  - Onko sopimuskauden päättymisvaiheen jatkuvuudenhallinta turvattu sopimuksella
  - Sisältyykö sopimukseen jatkuvuuden mittarit/kausi, sanktiot, reklamointi- ja seurantamenettely
  - Onko kumppanuusverkostossa ymmärretty, että perustason jatkuvuudenhallinnan kustannusvaikutukset sisältyvät normaaliin toimintakyvyn kehittämiseen
  - Koetteko, että teillä on riittävä tieto ja kyky priorisoida palvelusopimuksianne poikkeustilanteessa
  - Onko resurssien jako sovittu poikkeustilanteen osalta, jos samaa palvelua tuottaa useampi Palveluntarjoaja.

## Liite 4. Oteita säädöksistä kuljetusyrityksen näkökulmasta

<b>Valmiuslaki 29.12.2011/1552</b>
12 § Varautumisvelvollisuus Valtioneuvoston, valtion hallintoviranomaisten, valtion itsenäisten julkisoikeudellisten laitojen, muiden valtion viranomaisten ja valtion liikelaitosten sekä kuntien, kuntayhtymien ja muiden kuntien yhteenliittymien tulee valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluun sekä muilla toimenpiteillä varmistaa tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa.
13 § Varautumisen johtaminen, valvonta ja yhteensovittaminen. Varautumista johtaa ja valvoo valtioneuvosto sekä kukin ministeriö toimialallaan. Kukin ministeriö yhteensovittaa varautumista omalla toimialallaan. Varautumisen yhteensovittamisesta valtioneuvostossa säädetään erikseen.
<b>Laki huoltovarmuuden turvaamisesta 18.12.1992/1390</b>
2 § Huoltovarmuuden turvaamiseksi kaikissa oloissa on luotava ja ylläpidettävä riittävä valmius hyödykkeiden tuottamiseksi sekä tuotannon, jakelun, kulutuksen ja ulkomaankaupan ohjaamiseksi.
6 §. 3) turvata välttämätön tavara- ja palvelutuotanto
8 e § Huoltovarmuuskeskuksella, sektoreilla ja pooleilla on oikeus saada elinkeinonharjoittajilta ja elinkeinoelämän järjestöiltä tietoja tuotantokapasiteetista, toimitiloista, henkilöstöresursseista sekä muista seikoista, jotka ovat välttämättömiä tässä laissa säädettyjen tehtävien hoitamiseksi.
<b>Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista. VNP 1048/2018.</b>
2. Logistiikka-alan huoltovarmuudessa on huomioitava myös yleisiä varautumisen johtamiseen vaikuttavia kehityskohteita.
3. Kansallisen huoltovarmuuden strateginen tavoite on turvata kriittisten infrastruktuurien toimivuus siten, että ne kykenevät täyttämään väestön, talouselämän ja maanpuolustuksen välttämättömimmät perustarpeet kaikissa olosuhteissa.
5.1. Toimiva ja luotettava tietoverkko liittyy erityisesti logistiikan tietoverran sähköistämisen toteutumiseen toimitusketjussa myös poikkeustilanteissa.
5.1. Kyberturvallisuusriski on todellinen ja toimintaa lamauttava, joten sen ehkäiseminen on riskienhallinnan prioriteetteja.
5.4. Median eri kanavien ja sisällön käyttö poikkeustilanteiden viestintään tulee olla varmistettu ja ohjattua.
7. Yritysten nopeisiin omistusrakenteiden muutoksiin tulee olla varauduttu. Palveluiden ketjuttaminen alihankintaan tai kumppanuuksilla kasvaa ja aiheuttaa varautumissuunnitteluun uusia tahoja. Kansainvälisessä omistuksessa olevat kriittiset logistiikkatoimijat hoitavat merkittävän osan kansallisesta sekä kansainvälisestä liikenteestä Suomessa.
7.4. Joustava päivittäistavarahuolto on riippuvainen kotimaisista ja kansainvälisistä kuljetuksista.
<b>Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. VNP2017.</b>
3.5. Lähtökohta varautumisessa on, että yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen ja väestön toimeentulon tarvitsemien kuljetusten edellytykset turvataan kaikissa tilanteissa .
21. Maa-alueiden öljyonnettomuuksien ja muiden vaarallisten aineiden päästövahinkojen syntymistä ennaltaehkäistään tehokkaalla riskienhallinnalla sekä kuljetusketjun aikana että laitoksissa.
33. Väestön toimeentulon ja elinkeinoelämän kriittisten kuljetusten turvaaminen.
34. Toimintamalli sisältää korostuksia keskinäisriippuvuuden kasvun ja poikkihallinnollisen yhteistyön vaatimuksille myös liikenteen osalta.
34. Kriittisiä liikenne- ja viestintäverkkoja ovat koti- ja ulkomaan tietoliikenneyhteydet, matkaviestinverkko sekä liikennejärjestelmän keskeiset solmukohdat, kuten satamat, terminaalit, lentokentät sekä kriittinen väylästä.
47. Päivittäistavarahuollon turvaamisessa elintarvikelogistiikan toimintakyky tulee toimia.
<b>Laki liikenteen palveluista. 320/2017.</b>
§3, 2) Ammattimaiseen tavarankuljettamiseen tiellä ajoneuvolla tai ajoneuvoyhdistelmällä, jonka suurin sallittu kokonaismassa on yli 3 500 kiloa (tavaraliikennelupa).
§6. Luvan hakijana olevan yrityksen toimitusjohtajan ja vastuunalaisten yhtiömiesten on oltava 6 §:ssä tarkoitettulla tavalla hyvämaineisia ja soveltuvia harjoittamaan luvanvaraista toimintaa.

Lähteet:

Lait 1552/2011, 1390/1992, 1048/2018, 320/2017 ja Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017

## Liite 5. Tutkimustulos 1. Huoltovarmuuden minimitavoitteita

<b>VASTUITA säädösten mukaan (320/2017, 1390/1992, 308489/2019)</b>
Noudattaa ammattimaisen tavarankuljettamisen luvanvaraisuutta (320/2017).
Velvollisuus luovuttaa tietoja viranomaiselle tuotantokapasiteetista, toimitiloista, henkilöstöresursseista sekä muista seikoista, jotka ovat välttämättömiä säädettyjen tehtävien hoitamiseksi (1390/1992, § 8 e).
Liikennejärjestelmässä toimivan on laadittava dokumentoitu valmiussuunnitelma (308489/2019, 3).
<b>ODOTUKSIA 1552/2011, 1390/1992, VNP 2018, 1048/2018, VNP 2017</b>
Osallistua lain 1552/2011 pykälän 12 § varautumisvelvollisuuden osalta poolin tehtäviin edistää valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluun (koulutus, harjoitukset, seminaarit) sekä muilla toimenpiteillä organisaationsa jäsenten mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa.
Huoltovarmuusorganisaatioon kuuluvana sen tulee lain 1390/1992 pykälän 8 e § mukaan huomioida luovuttaa tietoja tuotantokapasiteetista, toimitiloista, henkilöstöresursseista sekä muista seikoista, jotka ovat välttämättömiä laissa viranomaisille säädettyjen tehtävien hoitamiseksi.
Valtioneuvoston päätöksen 1048/2018 kappaleen 2. mukaan logistiikka-alan huoltovarmuudessa on huomioitava myös yleisiä varautumisen johtamiseen vaikuttavia kehityskohteita.
Valtioneuvoston päätöksen 1048/2018 kappaleen 3. mukaan osana huoltovarmuuden strategista tavoitetta osana poolitoimintaa turvata kriittisten infrastruktuurien toimivuus siten, että se kykenee täyttämään väestön, talouselämän ja maanpuolustuksen välttämättömimmät perustarpeet kaikissa olosuhteissa.
Yhteiskunnan turvallisuusstrategian 34. luvussa korostetaan keskinäisriippuvuuden kasvun ja poikkihallinnollisen yhteistyön vaatimuksia myös liikenteen toimijoiden osalta.
<b>SUOSITUKSIA (VNP 2017, 1048/2018)</b>
Turvaa yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen kuten elintarvikelogistiikan ja väestön toimeentulon tarvitsemien kuljetusten edellytykset sekä jakelun ja ulkomaankaupan ohjaamiseksi välttämätön palvelutuotanto.
Varmistaa logistiikan tietovirran sähköistämisen toteutuminen toimitusketjussa luotettavasti myös poikkeusoloissa. Kyberturvallisuusriskien ehkäiseminen on riskienhallinnan prioriteetteja. Median eri kanavien ja sisällön käyttö poikkeustilanteiden viestintään tulee olla varmistettu ja ohjattua huomioiden, että liikennejärjestelmän keskeisiä solmu-kohtia ovat satamat, terminaalit, lentokentät sekä kriittinen väylästä.
Yritysten omistusrakenteiden muutoksiin varaudutaan.
Riskienhallinnan keinoin öljyonnettomuuksien ja muiden vaarallisten aineiden päästövahinkojen syntymisten ennaltaehkäisy kuljetusketjun aikana.
Ylläpitää omaa jatkuvuudenhallinnan järjestelmää, johtamisjärjestelmää, asiakaspalvelulupauksia ja toteuttaa yritysvastuun toimenpiteitä.

## Liite 6: Tutkimustulos 2. Nyky- ja tavoitetilan kohtaaminen

Tavoitetilan mukainen kysymys	Nykytilanne (/kirjain osoittaa ao. yrityksen erityiskommenttia)	Tulos
Onko Palveluntarjoajan vastuullisuudelle ja arvoille annettu valintakriteerejä:	Molemmista on annettu kriteerit, jotka koskevat palvelun laatua, lain ja säästösten noudattamista ja palvelun ketjutusta edelleen. Noudatetaan isojen toimijoiden velvoittamia kriteerejä.	Nyky- ja tavoitetila kohtaavat hyvin.
Kattaako liiketoimintasopimussuhde säännöllisen seurantamenettelyn sekä raportoinnin vaatimukset kuten sisäiset toiminnot:	Ulkoisen ja sisäisen toiminnan ohjeistus on linjassa toisiinsa, jopa online.	Nyky- ja tavoitetila kohtaavat hyvin.
Koetteko, että teillä on riittävä tieto ja kyky priorisoida palvelusopimuksianne poikkeustilanteessa:	Työskentelytavat eroavat, mutta priorisointi oman toiminnan osalta on hallussa. Kulloinkin määriteltävät huoltovarmuuden tavoitteet ovat merkittävässä roolissa ja puuttuva näkemys aiheuttaa epävarmuutta.	Nyky- ja tavoitetila kohtaavat riittävästi.
Koetteko olevanne sopimusehtojen neuvottelussa tasapuolinen sopimus Kumppani erityislainsäädännön piirissä olevien Palveluntarjoajien kanssa:	Kyseisiä toimijoita ei välttämättä tunnista, mutta yleisesti neuvotteluasema on ollut palveluntuottajien kanssa hyvä. Lain antamaa suojaa ao. yrityksille ei tunnisteta riittävästi.	Nyky- ja tavoitetilassa ei ole ristiriitaa.
Käytetäänkö Palveluntarjoajan alan yleisiä sopimusehtoja perusteena:	Yleisiä ehtoja ei tunnisteta olevan. Sisältö joko neuvotellaan tai niihin ei suhtauduta niin tiivistä kuin kaupallisiin asioihin. PSYM käytössä.	Tavoitetilan merkitys ei ole riittävästi tiedossa.
Onko ostopalvelusopimuksissa pääsääntöisesti sovellettu Force Majeure-klausuulia. Jos on, niin tukeeko / estääkö FM-klausuuli mielestänne jatkuvuussuunnittelua ja huoltovalmiutta:	Tilanne erilainen yrityksissä ja FM:n sanamuodot vaihtelevat. Yleisesti FM nähtiin lähinnä toimintaa häiritsevänä, jopa estävänä. Sanamuoto tulisi olla selkeästi kohdennettu.	Tavoitetila ja sen ohjeistus vaatii yleistä kehitystyötä.
Onko jatkuvuudenhallinnan omistajuustaho selvästi sovittu ja vastuutettu, strategiset kumppanit tiedostettu:	Omistajuus ei ole riittävän hyvin ilmaistu. HVK:n tukea tarvitaan kriittisten kumppaneiden tunnistamiseksi. Tilanteen korjaaminen vie resursseja ja aikaa. Strategiset kumppanit tiedostettu.	Nyky- ja tavoitetila ei kohtaa riittävästi.
Onko huoltovarmuuden kriteerien tunnistaminen referenssi Palveluntarjoajan valinnalle:	Huoltovarmuuden kannalta ei tunnisteta erillisiä valintakriteerejä. Omat kriittiset toiminnot on tunnistettu, joita pandemia on korostanut. IT ja varaosat ovat kriittisiä resursseja. Puolustusvoimille suoritettava tuotanto hv-perusteinen.	Nyky- ja tavoitetilassa on merkittävä ero.
Tunnistatteko HVKn suositukset ”Sopimukseen perustuva varautuminen”:	Suosituksia ei tunnisteta.	Nyky- ja tavoitetilassa on merkittävä ero.
Onko kumppanuuksissa ymmärretty, että perustason jatkuvuudenhallinnan kustannusvaikutukset sisältyvät normaaliin toimintakyvyn kehittämiseen:	Kustannusvaikutuksia tulee olemaan ja hinnankorotuksista joudutaan keskustelemaan. Toimijan koolla on merkitystä kustannusvaikutusten neuvotteluissa, isomat ymmärtävät jo vastuunsa.	Nyky- ja tavoitetilassa on merkittävä ero.
Onko resurssien jako sovittu poikkeustilanteen osalta, jos samaa palvelua tuottaa useampi Palveluntarjoaja:	Ei ole sovittu etukäteen. Tilanteissa edetty tapauskerrallaan tiettyjen kriteerien mukaan.	Nyky- ja tavoitetilassa on merkittävä ero.
Onko sopimuskauden päättymisvaiheen jatkuvuudenhallinta turvattu sopimuksella:	Ei ole kirjattu sopimukseen. Pääsääntöisesti palveluntuottajan vaihto tehdään erillisprojektina. Kaupallisella puolella päättymisen ehtoja on sanktioitu ja päällekkäiset palvelusopimukset turvaavat vaihtoa.	Nyky- ja tavoitetilassa on merkittävä ero.

## Liite 7. Tutkimustulos 3. Varautumisen erot taustatekijöiden perusteella

Toimintojen arvioinnin yhteneväisyys	KANSALLISUUS- TAUSTA	POOLITAUSTA	YRITYSTAUSTA	SOPIMUSTAUSTA
Perustuuko organisaationne jatkuvuuden turvaamisen lähtökohta tällä hetkellä				
- yrityksen omaan vastuullisuusstrategiaan	Varautumisen lähtökohta samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta samalla tasolla.
- maanpuolustusperusteisiin	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisessa eroa.	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.
- lainsäädännön tai viranomaismääräysten vaatimuksiin	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta samalla tasolla.
Tunnistetaanko organisaatiossanne Huoltovarmuuden tavoitteet ja Yhteiskunnan turvallisuusstrategian sisältö	Varautumisen lähtökohta samalla tasolla.	Varautumisessa eroa.	Varautumisessa eroa.	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.
Kuuluuko jatkuvuudenhallintaanne vakavien häiriöiden tai poikkeusolojen uhkakuvien ja niiden mahdollisen vaikutuksen arviointi toimintaanne sidosryhmäverkostossanne	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisessa eroa.	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.
Onko huoltovarmuuden kriteerien tunnistaminen referenssi Palveluntarjoajan valinnalle	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisessa eroa.	Varautumisen lähtökohta samalla tasolla.
Onko kotimaisella Palveluntarjoajalla merkitystä valintakriteerinä	Varautumisessa eroa.	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisessa eroa.	Varautumisen lähtökohta samalla tasolla.
Paljonko kriittisiä toimintoja tuetaan ulkoistettuna palveluna (%-osuus htp tai lv)	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.
Sisältykö Traficom määräys ”Valmiussuunnittelun järjestäminen liikennejärjestelmässä 4/2019 määräyksen sisältö jo jatkuvuudenhallintaanne	Varautumisessa eroa.	Varautumisen lähtökohta lähes samalla tasolla.	Varautumisessa eroa.	Varautumisessa eroa.

Värit kuvaavat varautumisen erojen suuruutta:

- vihreä: sama lähtökohta
- ei väriä: lähes sama
- punainen: varautumisessa on eroa.

## Liite 8. Tutkimustulos 4. Kehityskohteet ja hyvät käytännöt

Kysymys	Vastaus: Päämies	Vastaus: Palveluntuottaja
Mikä taho organisaatiossanne vastaa jatkuvuuden hallinnasta	Hallitus, johtoryhmä tai liiketoiminnasta vastuulliset henkilöt.	Vastuullinen taho on useimmiten paikallinen johtoryhmä. Myös toimitusjohtaja, erityinen kriisiryhmä, riskienhallinnan johtaja tai oma/emoyhtiön HSE-organisaatio erikseen tai yhdessä organisaation tahojen kanssa ovat vastuussa.
Hyvä käytäntö: Jatkuvuudenhallinta vaatii johdon sitoutumista ja osallistumista. Tilannekohtainen vastuu ja hallinta toteutetaan organisaatiossa.		
Montako htp arviolta yrityksessä tehdään kuukaudessa/vuodessa jatkuvuudenhallintaan	Pääasiassa resurssit on sijoitettu/hajautettu laadunvalvontaan tai tuotanto-organisaatioon. Työmäärä lasketaan koulutusten ja harjoitusten kautta.	Työmäärää ei pystytä erittelemään. Sitä tehdään päivitysten, eri reagoitien ja harjoitusten muodossa sekä osana johtamistointia. Pääosin toiminta on integroitu normaaliin toimintaan ja on päivittäistä kokonaistekemistä.
Hyvä käytäntö: Jatkuvuus on organisaation päivittäistä tekemistä. Koulutukset ja harjoitukset kuuluvat olennaisena osana jatkuvuuden varmistamiseen.		
Onko ostopalvelun sopimus pohjat pääasiassa Päämiehen	Tuotantopalveluiden osalta käytetään omia pohjia, tavarahankinnassa toimittajan.	Vaihtelevasti omia tai Päämiehen. Mikäli yhtiössä on erillinen osto-organisaatio, käytetään useammin omia pohjia.
Hyvä käytäntö: Yhtenäinen sopimussalkku systematisoi jatkuvuudenhallinnan toteutumista ja yksinkertaistaa kriisiviestintää.		
Onko organisaationne jatkuvuudenhallinnan toimintaperiaatteet yhteensovitettu sidosryhmien periaatteiden kanssa	Periaatteita sovittu ja kirjattu lähinnä palvelutason ja -laajuuden kannalta, jotka katsotaan toiminnalle kriittiseksi. Seuranta toteutettu määrämuotoiseksi.	Yleisperiaatteena on neuvottelu tapauskohtaisesti, eikä yhteen sovittelua laajasti tunnustettu. Toimeksiantajan ehdot tulevat korostetusti esille, erityisesti sen Code of Conduct.
Hyvä käytäntö: Sidoryhmien välillä käytävä periaatteiden keskustelu muodostaa yhtenäisen terminologian ja luo viestinnän kanavia jatkuvuudenhallintaa varten.		
Esitetäänkö tarjouspyynnössä organisaation määrittelemä jatkuvuuden perustaso, kriittiset toiminnot ja niiden noudattamisen edellytykset	Ei ole esitetty mainitussa laajuudessa. Palvelun saatavuus, laatu, verkosto ja hinta tuodaan esille, myös lainmukaisuus.	Vaihtelevaa käytäntöä määrittelyjen esittämisestä. Neuvotteluissa tulee esille laatu-järjestelmä, SLA:t ja tietyt kriittiset toiminnot.
Hyvä käytäntö: Yhdessä tunnistetut, hyväksytyt ja toimeen asetetut kriteerit on mahdollista viedä jatkuvan parantamisen malliin. - Standardoitu toimintamalli osoittaa yritykselle ja sen sidoryhmille yhtenäisen toimintatavan jatkuvuuden hallintaan.		
Tunnistatteko SFS 22301, Turvallisuus ja kriisinkestävyys -standardin toiminnassanne	Dokumenttia ei tunnisteta kattavasti.	Pääosin ei tunneta, mutta hyödynnetään siinä olevia menetelmiä.
Hyvä käytäntö: Standardoitu toimintamalli osoittaa yritykselle ja sen sidoryhmille yhtenäisen toimintatavan jatkuvuuden hallintaan.		

Kysymys	Vastaus: Päämies	Vastaus: Palveluntuottaja
<p>Missä toiminnan jatkuvuuden osalta tarvitsette sopimuksen laatimisessa eniten tukea.</p>	<p>Ydinkohdat esille valmiisiin sopimus-pohjiin, konkreettisia esimerkkejä kansallisista liitoksista. Tietoa, mitkä ovat hv- kriittiset asiat: keskeistä huoltovarmuudelle, tavoitetila ja yhtenevät vaatimukset markkinoille. Pelastustoiminta ja TUKES mukaan varautumisen suunnitteluun ja hallintaan kasvavana alana. Turvallisuusajattelua ja lähettäjän vastuuta mukaan. Osto-organisaatioiden lähentämistä, logististen virtojen hahmottamista ja yhteistyön riippuvuussuh-teita.</p>	<p>Omassa organisaatiossa on vahvaa alan osaamista lähes kaikilla. Yleisesti todettu, että hankintaorganisaation lakiosasto tekee sopimukset.</p>
<p>Hyvä käytäntö: Muuttuvassa toimintaympäristössä tilanteiden hallinta ja ennakointi on tärkeää sekä viranomaisten että yritysten taholta. Yhteistyö luo keskustelua aiheista, joita tulee sekä päivittäisessä toiminnassa esille että huomioitava pitkäjänteisessä kehittämisessä. Organisaatioiden rakenne tulee huomioida jo tarjous- ja neuvotteluvaiheessa varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tarpeista.</p>		
<p>Onko ostopalveluiden sopimuksen perusteet on tiedossa tuotannossa ja tukifunktioissa</p>	<p>Esimiehille on tarkennettu vastuukysymykset ja toimituslausekkeet. Sopimusten perusteet on ydinryhmällä tiedossa, sisältö tunnistettu.</p>	<p>Esimiehiä koulutetaan, myös vakuutusyhtiöiden tuella. Yrityksen toimintaohjeistus vastaa menettelystä. Olemassa myös salaisia sopimuksia.</p>
<p>Hyvä käytäntö: Läpinäkyvä, luottamuksellinen viestintä sopimuksen jatkuvuutta koskevista ehdoista ja vaatimuksista tukee luottamusta läpi logistiikkaketjun. Tarjous- ja sopimusneuvotteluun kuuluu keskustelu molempien osapuolten jatkuvuudenhallintamallista. Yhtenä tärkeänä osana tätä keskustelua on ymmärtää ja sopimuksessa tuoda esille, tuottaako palveluntarjoaja palvelun itse ja jos ei, niin millä ehdolla ja osuudella se on sallittua.</p>		

## Liite 9. Yhteenveto haastattelun palautteista

### TEEMAKOHTAINEN YHTEENVETO

1. **Jatkuvuudenhallinta ja huoltovarmuus. Organisaation ja sen toimintaympäristön ymmärtäminen:**
  - Teemakysymysten vastauksissa enemmän hajontaa Päämiesten osalla
  - Jatkuvuudenhallinnan vastuutaho on tunnistettu, muttei taho ole välttämättä samassa yhtiössä (konsernitausta). Tytäryhtiöiden asema pooliyhteistyössä jää epäselväksi
  - Yleisesti huoltovarmuuskäsite ei ole esillä organisaation sisäisessä eikä sidosryhmän keskusteluissa.
  
2. **Mikä tilanne sopimussuhteessa on jatkuvuuden hallinnan osalta tällä hetkellä:**
  - Samoja kriittisiä palvelun tuottajayrityksiä tuli esille haastatteluissa eri tasoilla.
  - Sovittujen palvelujen edelleen ketjutusta ei kokonaan tunnisteta.
  - Force Majeure-klausuulin käyttö koetaan tarpeelliseksi Palveluntuottajilla Päämiehiä enemmän.
  
3. **Millä menettelyillä varmistetaan ulkoa hankittavien palveluiden jatkuvuus:**
  - Toimintojen priorisointi ja läpinäkyvyys organisaatiossa pääasiassa viestitetty, kriittiset toiminnot tunnistettu, mutta ei dokumentoitu.
  - Huoltovarmuus ja jatkuvuudenhallinta on logistiikkaketjun osalta kustannustekijä, jonka vaikutukset voivat yllättää.
  - Sopimuksen päättymisen jatkuvuuden hallinta ei ole turvattu sopimuksella vaan hallitaan erillisprojektina.