



OPAS JÄTEHUOLTOTOIMIJALLE HÄIRIÖTILANTEISIIN VARAUTUMISEEN

Jätealan Huoltovarmuustoimikunta

HUOLTOVARMUUSKESKUS





www.huoltovarmuus.fi

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

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

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

Julkaisija: Huoltovarmuuskeskus
Kuvat: Lounavoima Oy, KIVO/Kaisa Halme, Shutterstock
Taitto: Up-to-Point Oy
Julkaisu vuosi: 2020
ISBN 978-952-5608-86-1

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Sanasto	4
3 Varautumisen keskeinen lainsäädäntö	6
4 Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan johtaminen	8
4.1 Varautumisen tavoite, perusta ja lähtökohdat	8
4.2 Johdon sitoutuminen	9
4.3 Koko henkilöstön osallistaminen sekä jatkuva oppiminen	9
4.4 Yhteiskunnan turvallisuusstrategian ja kansallisen riskiarvion huomioiminen	9
4.5 Avaintoimintojen tunnistaminen ja priorisoiminen	10
4.6 Kriittisten asiakkuuksien tunnistaminen ja yhteistyö	11
4.7 Riskienhallinta ja uhkakartan laatiminen	12
5 Palveluiden jatkuvuuden turvaaminen kriittisissä sopimusketjuissa	15
6 Toiminta häiriötilanteessa	18
7 Valmiuden ja johtamisen tehostaminen häiriötilanteessa	21
8 Kriisiviestintä	22
Liite 1. Jätehuoltoyrityksen varautumissuunnitelman sisältömalli	24
Liite 2. Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti	34
Liite 3. Varautumisen prosessi	37

1 JOHDANTO

Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa¹ jätehuolto on tunnistettu yhteiskunnan elintärkeäksi toiminnoksi osana talouden, infrastruktuurin ja huoltovarmuuden turvaamista. Myös huoltovarmuuden tavoitteista annetussa valtioneuvoston päätöksessä (1048/2018)² jätehuolto on tunnistettu osaksi kriittistä infrastruktuuria.

Toimiva jätehuolto on välttämätön osa nykyistä yhteiskuntaa. Jätehuolto on kansalaisten terveyteen ja elinympäristöön vaikuttava välttämättömyyspalvelu ja osa yhdyskuntien infrastruktuuria. Jätehuolto turvaa asumisessa sekä yksityisessä ja julkisessa tuotannossa syntyvien käytöstä poistettujen tuotteiden ja aineiden talteen ottamisen ja käsittelyn, siten ettei niistä aiheudu haittaa ihmisten terveydelle tai ympäristölle.

Jätehuollosta on viime vuosina tullut entistä kiinteämpi osa kiertotaloutta. Kiertotaloudessa jätehuollon tehtävänä on talteen ottaa jätteisiin liittyvät arvokkaat resurssit ja jalostaa niistä kierrätysmateriaaleja ja energiaa yhteiskunnan tarpeisiin.

Jätehuolto on ollut koko 2000-luvun voimakkaassa kehityksessä. Suomessa ollaan siirrytty perinteisestä jätteiden kaatopaikkasijoittamisesta entistä enemmän laitosmaiseen käsittelyyn. Suomeen on rakennettu erilaisten jätteenpolto-, bio- ja mekaanisten lajittelulaitosten verkosto. Tämä toimintaympäristön muutos vaikuttaa merkittävästi jätehuollon mahdollisiin häiriötilanteisiin ja niihin varautumiseen.

Jätehuollon palveluiden häiriöttömyys kaikissa tilanteissa edellyttää varautumista. Sen lisäksi, että varautuminen on jätehuoltotoimijalle lainsäädännöllinen velvoite, korkean toimintavarmuuden tulisi olla kiinteä osa jätehuollon toiminnanharjoittajien palveluiden laatua sekä palvelulupausta.

Tässä oppaassa kuvataan yleisesti yksityisten ja julkisten jätealan toiminnanharjoittajien (jätehuoltotoimijan³) käyttöön häiriöihin varautumisen prosessi sekä varautumisen kehittä-

misen vaiheet. Oppaassa esitellyt asiat tukevat varautumista niin omassa toiminnassa kuin laajemmin yhteiskunnassa ilmeneviin häiriötilanteisiin. Opas ohjaa jätehuollon toiminnanharjoittajia tarkastelemaan varautumista kokonaisuutena, ja se tukee varautumisen jatkuvaa kehittämistä. Lisäksi opas ohjaa ottamaan huomioon jätehuoltotoimijoiden tärkeät sidosryhmät ja niiden roolin osana varautumista.

Opas sisältää myös varautumissuunnitelman sisältömallin (liite 1), jota jätehuoltotoimija voi hyödyntää omassa varautumisen suunnittelussaan. Opasta voidaan lukea myös sisältömallista käsin, jolloin oppaan teoreettinen osuus toimii konkreettisten työkalujen tukena. Liitteisiin 2 ja 3 koottu varautumissuunnittelun laajempi teoreettinen viitekehys.

Opas on laadittu jätealan huoltovarmuustoimikunnan toimesta. Oppaan ensimmäinen versio, Jätehuollon varautumis- ja jatkuvuussuunnitteluohje, on julkaistu 2011. Päivitetyn oppaan sisältö perustuu Vesihuoltopoolin vuonna 2016 julkaisemaan vastaavaan julkaisuun Vesihuoltolaitoksen opas häiriötilanteisiin varautumiseen⁴. Tämän kirjoittamisesta vastasi Huoltovarmuuskeskuksen, maa- ja metsätalousministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön, ympäristöministeriön ja Suomen Vesilaitosyhdistys ry:n toimeksiannosta Tmi Jaakko Pekki. Jätealan huoltovarmuustoimikunta kiittää lämpimästi näitä tahoja ja henkilöitä mahdollisuudesta hyödyntää aiemmin tehtyä työtä.

Oppaan on kirjoittanut jätealan huoltovarmuustoimikunnan sihteeri Timo Hämäläinen. Opas on toteutettu toimikunnan jäsenistä koostuvan työryhmän ohjauksessa. Työryhmän muodostivat Ella Särkkä, ympäristöministeriö, Tuuli Myllymaa, Suomen ympäristökeskus, Arto Arvola, Ympäristöteollisuus ja -palvelut YTP ry ja Johanna Rusanen, Helsingin seudun ympäristöpalvelut – kuntayhtymä. Toimikunta hyväksyi oppaan sisällön 13.2.2020.

1. Turvallisuuskomitea yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017 <https://turvallisuuskomitea.fi/yhteiskunnan-turvallisuusstrategia-2017/>
2. Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista 2018 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181048>
3. Tässä oppaassa käytetään termiä jätehuoltotoimija tarkoittamaan sekä yksityistä jätehuoltoyrityksiä että julkisia jätehuollon toiminnanharjoittajia. Julkisessa jätehuollossa toimii niin yhtiö-, kuntayhtymä- kuin liikelaitosmuotoisia organisaatioita. <https://www.vvy.fi/vesilaitosyhdistys/vesihuoltopooli/varautumisopas-esittely/>
4. <https://www.vvy.fi/vesilaitosyhdistys/vesihuoltopooli/varautumisopas-esittely/>

2 SANASTO

Varautumiseen liittyvät termit on kattavasti määritelty kokonais-turvallisuuden sanastossa⁵. Seuraavassa on määritelty ko. sanasto-oon tukeutuen keskeisimpiä oppaassa käytettyä käsitteitä.

Huoltovarmuskriittinen organisaatio

Organisaatio, joka on erityisen merkittävä yhteiskunnan elin-tärkeiden toimintojen turvaamisen kannalta. Huoltovarmuus-kriittinen organisaatio voi olla yritys tai muu organisaatio.

Häiriö

Toteutunut riski, joka hoidetaan normaaleilla menettelytavoil-la, joilla ei ole juurikaan vaikutusta esimerkiksi johtamis-, vies-tintä- tai henkilöstöjärjestelyihin.

Häiriötilanne

Uhka tai tapahtuma, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja ja jonka hallinta edellyttää viranomaisten ja mui-den toimijoiden tavanomaista laajempaa tai tiiviimpää yhteis-toimintaa ja viestintää.

- Häiriötilanteita ovat esimerkiksi vakavat luonnonon-nettomuudet, kuten myrskytuhot ja vedenpinnan äkillinen nousu. On olemassa myös ihmisen toiminnasta aiheutuvia häiriötilanteita, kuten mellakka ja terrorismi.
- Häiriötilanteita voi esiintyä niin normaalioloissa kuin poikkeusoloissakin.
- Häiriötilanne voi koskea esimerkiksi koko valtakuntaa tai olla alueellinen tai paikallinen. Häiriötilanne voi myös liittyä ainoastaan johonkin toimintoon, esimer-kiksi rahahuoltoon.

Jätehuollon häiriötilanne

Joko toimijan sisäinen oman toiminnan häiriötilanne tai ulkoisten tekijöiden aiheuttama häiriötilanne, jotka kohdistu-vat yksittäiseen toimijaan tai laajemmin useampiin jätehuol-toalan toimijoihin.

- Jätehuollon häiriötilanne on kyseessä esimerkiksi silloin, kun ulkoisista tekijöistä johtuvissa yhteiskunnan häiriötilanteissa syntyy laadultaan ja/tai määrältään poikkeuksellisia jätteitä ja velvoite huolehtia niistä (lisätietoja jätehuoltoon vaikuttavista poikkeustilan-teista löytyy Jätealan huoltovarmuustoimikunnan laatimasta oppaasta jätehuollon häiriötilanteisiin).

Jatkuvuudenhallinta

Organisaation prosessi, jolla tunnistetaan toiminnan vaarat ja uhat (riskienhallinta) ja arvioidaan niiden vaikutukset organi-saatiossa ja sen toimijaverkostossa sekä luodaan toimintatapa vakavien häiriötilanteiden hallinnalle.

Jäte

Aine tai esine, jonka sen haltija on poistanut tai aikoo poistaa käytöstä taikka on velvollinen poistamaan käytöstä (Jätelaki 646/2011 5§)

Jätehuolto

Jätteen keräys, kuljetus, hyödyntäminen ja loppukäsittely, mu-kaan lukien tällaisen toiminnan tarkkailu ja seuranta sekä lop-pukäsittelypaikkojen jälkihoito ja toiminta välittäjänä

Jätteiden käsittely

Jätteen hyödyntämistä tai loppukäsittelyä tai valmistelua hyö-dyntämistä ja loppukäsittelyä varten

Normaaliolot

Yhteiskunnan pääsääntöinen tila, jossa yhteiskunnan elintär-keät toiminnot voidaan turvata ilman, että on tarpeen mah-dollistaa viranomaisten tavanomaisesta poikkeava toimival-tuuksien käyttö

Onnettomuustilanne

ks. Jätehuollon häiriötilanne ja Häiriötilanne

Poikkeusolot

Valmiuslaissa (1552/2011) tarkoitettu yhteiskunnan tila, jossa on niin paljon tai niin vakavia häiriöitä tai uhkia, että on tar-peen mahdollistaa viranomaisten tavanomaisesta poikkeava toimivaltuuksien käyttö

Riski

Kielteisen seikan, tapahtuman tai kehityskulun todennäköi-syyden ja vaikutusten yhdistelmä

- Riski lasketaan tapahtuman todennäköisyyden (t) ja vaikutuksen (v) tulona (riski = t * v).
- Riskit voivat kohdistua esimerkiksi ihmisiin, eläimiin, omaisuuteen, tietojärjestelmiin, ympäristöön tai yh-teisöllisiin arvoihin.

Riskianalyysi

Toiminta, jossa tunnistetaan vaarat ja uhat sekä arvioidaan vahinkotapahtuman todennäköisyys sekä odotettavissa olevat vahingot.

Riskienhallinta

Järjestelmällinen toiminta, joka sisältää riskianalyysin sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun, toteutuksen, seu-rannan ja korjaavat toimenpiteet.

5. Kokonaisturvallisuuden sanasto (TSK 50): http://www.tsk.fi/tsk/fi/kokonaisturvallisuuden_sanasto_tsk_47-868.html ja suora linkki sanastoon: http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kokonaisturvallisuuden_sanasto_2.pdf

Tilannekuva

Koottu kuvaus vallitsevista olosuhteista, käsillä olevan tilanteen synnyttäneistä tapahtumista, tilannetta koskevista taustatiedoista ja tilanteen kehittymistä koskevista arvioista sekä eri toimijoiden toimintavalmiuksista.

Tilannetietoisuus

Päätäjien ja heidän avustajiensa päätöksistään varten tarvitsema ymmärrys tapahtuneista asioista, niihin vaikuttaneista olosuhteista, eri osapuolien tavoitteista ja tapahtumien mahdollisista kehitysvaihtoehdoista.

Uhka

Mahdollisesti toteutuva haitallinen tapahtuma tai kehityskulku.

- Uhka eroaa vaarasta siten, että uhka on epävarmempi kehityskulku ja vaara puolestaan käytännöllinen ja helpommin riskienhallinnallisissa toimenpiteissä käsiteltävä asia.
- Uhkia mm. taloudellinen uhka, kyberuhka, epidemia, vakava rikollisuus ja laajamittainen maahantulo

Vaara

Hyvin todennäköisesti toteutuva tai jo toteutunut, parhaillaan vaikuttava haitallinen tapahtuma tai kehityskulku

Valmius

Varautumisen tuloksena saavutettu tila, jossa kyetään vastamaan erilaisiin vaaroihin ja uhuihin

Valmiusharjoitus

Harjoitus, jossa testataan valmiussuunnitelmia ja organisaatioiden toimintaa mahdollisissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.



Valmiussuunnitelma

Valmiussuunnittelun tuloksena syntyvä suunnitelma. Valmiussuunnitelma jakautuu yleensä yleiseen osaan ja toimialakohtaisiin valmiussuunnitelmiin. Yleinen osa sisältää organisaation keskeiset tehtävät häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Kunnan toimialakohtaiset valmiussuunnitelmat sisältävät esimerkiksi teknisen toimen, sosiaali- ja terveystoimen sekä sivistystoimen suunnitelmat.

Valmiussuunnittelu

Normaalioloissa tapahtuva varautumisen suunnittelu.

Varautuminen

Toiminta, jolla pyritään riskienhallinnan keinoja käyttäen tunnistamaan ja ehkäisemään häiriötilanteiden muodostuminen ja varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Varautumistoimenpiteitä ovat muun muassa valmiussuunnittelu, jatkuvuudenhallinta, etukäteisvalmistelut, koulutus sekä valmiusharjoitukset.

- Esimerkkejä varautumistoiminnan muodoista ovat omatoiminen, valtioneuvoston yhteinen, alueellinen yhteinen, toimialakohtainen ja organisaatiokohtainen varautuminen.

Varautumisvelvollisuus, varautumisvelvoite

Velvollisuus huolehtia onnettomuuksien ehkäisystä ja valmistautumisesta toimintaan onnettomuuden uhatessa tai sattuesssa ja velvollisuus varmistaa tehtävien mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa.

- Varautumisvelvollisuus tulee valmiuslaista, pelustuslaista ja muusta erityislainsäädännöstä. Valmiuslain mukaan valtioneuvoston, valtion hallintoviranomaisten, valtion itsenäisten julkisoikeudellisten laitosten, muiden valtion viranomaisten ja valtion liikelaitosten sekä kuntien, kuntayhtymien ja muiden kuntien yhteenliittymien tulee valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluin sekä muilla toimenpiteillä varmistaa tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa. Valmiuslain mukainen varautumisvelvollisuus voi sopimuksen perusteella ulottua myös yksityiseen toiminnanharjoittajaan.
- Varautumisvelvollisuus koskee sekä viranomaisia että yksityisiä ihmisiä, yrityksiä ja yhteisöjä. Elinkeinoelämän varautuminen on osin lakisääteistä, osin sopimuksellista ja osin vapaaehtoista.

Yhteiskunnan häiriötilanne

Ks. Häiriötilanne

Ympäristölupa

Ympäristön pilaantumisen vaaraa aiheuttavissa toiminnoissa, kuten jätteen ammattimaisessa käsittelyssä, tarvittava ympäristönsuojelulainsäädännön mukainen lupa. Ympäristöluvan tarve on määritelty mm. Ympäristönsuojelulaissa 527/2014.

3 VARAUTUMISEN KESKEINEN LAINSÄÄDÄNTÖ

Varautuminen perustuu valmiuslain (1552/2011), pelastuslain (379/2011) ja erityislainsäädännön varautumisvelvollisuuteen. Ympäristönsuojelulain (527/2014) 15 §:ssä säädetään luvanvaraisen toiminnan ennalta-varautumisvelvollisuudesta. Laki edellyttää, että toiminnanharjoittajan on ennakolta varauduttava riittävin toimenpitein onnettomuuksiin ja poikkeuksellisiin (häiriö-)tilanteisiin niiden estämiseksi ja haitallisten seurausten rajoittamiseksi.

Varautumista varten toiminnanharjoittajan, jonka ympäristöluvan myöntää valtion lupaviranomainen, on laadittava riskinarviointiin perustuva varautumissuunnitelma, varattava tarpeelliset laitteet ja muut varusteet, laadittava toimintaohje onnettomuuksia ja poikkeuksellisia tilanteita varten, testattava säännöllisesti laitteiden ja varusteiden toimintakuntoa sekä harjoitettava käytännön toimia onnettomuuksissa ja muissa poikkeuksellisissa tilanteissa. Suunnitelman sisältö, laajuus ja tarkkuus määräytyvät toiminnan luonteen perusteella.

Varautumissuunnitelmaa ei kuitenkaan tarvitse laatia, jos valvontaviranomainen arvioi, että toiminta, sen vaikutukset ja riskit eivät edellytä suunnitelman laatimista. Valvontaviranomaisella on näin ollen harkintavaltaa varautumissuunnitelman tarpeellisuuden suhteen. Suunnitelmaa ei myöskään tarvitse tehdä, jos vastaava suunnitelma on laadittu lain edellyt-

tämä, mm. kemikaaliturvallisuuslaki (390/2005), pelastuslaki (379/2011), kaivoslaki (621/2011), maakaasumarkkinalain (587/2017), sähkömarkkinalain (588/2013), tai muun lain nojalla eikä eläinsuojan toiminnasta. Varautumissuunnitelman edellyttämät tiedot voidaan toisin sanoen esittää myös muualla kuin erillisessä tätä koskevassa suunnitelmassa.

Jätelain (646/2011) 118 §:ssä tarkoitetun kirjanpitovelvollisen toiminnanharjoittajan on lain 120 §:n mukaan seurattava ja tarkkailtava järjestämänsä jätehuoltoa säännöllisesti ja suunnitelmallisesti sen varmistamiseksi, että toiminta täyttää sille asetetut vaatimukset ja että valvontaviranomaiselle (kunnan ympäristönsuojeluviranomainen tai ELY-keskus) voidaan antaa toiminnan valvomiseksi tarpeelliset tiedot. Toiminnanharjoittajan on myös huolehdittava siitä, että jätehuollosta vastaavat henkilöt perehdytetään toiminnan seurantaan ja tarkkailuun ja että heille annetaan siitä riittävät tiedot. Toiminnanharjoittajan on viivytyksettä ryhdyttävä toimiin seurannan ja tarkkailun perusteella havaittujen toiminnan puutteiden poistamiseksi.

Jätelain 120 §:ssä edellytetään lisäksi, että ympäristöluvanvaraisen jätteen käsittelytoiminnan harjoittajan on laadittava suunnitelma jätteen käsittelyn seurannan ja tarkkailun järjestämisestä. Suunnitelma tulee toimittaa lupaviranomaiselle ympäristölupahakemuksen yhteydessä. Toiminnanharjoittajan



on mahdollisten toiminnassa tapahtuvien muutosten perusteella arvioitava ja tarvittaessa tarkistettava suunnitelmaa ja ilmoitettava tästä valvontaviranomaiselle. Jätteen käsittelyn seuranta- ja tarkkailusuunnitelman tavoitteena on tehostaa toimijoiden omavalvontaa ja samalla keventää viranomaisvalvontaa. Suunnitelman sisällöstä on annettu tarkemmat säännökset jätteistä annetun valtioneuvoston asetuksen (179/2012) 25 §:ssä, joka edellyttää, että suunnitelmassa tulee esittää mm. tiedot toiminnasta häiriö-, vaara- ja poikkeuksellisissa tilanteissa. Lisäksi kaatopaikoista annetun valtioneuvoston asetuksen (331/2013) 47 §:ssä edellytetään, että suunnitelmaan on liitettävä siinä tarkoitetut kaatopaikkoja koskevat lisätiedot.

Ympäristönsuojelulain (527/2014) 120-123 §:ssä säädetään toimimisesta poikkeuksellisissa tilanteissa, joissa syntyvä jätte voi aiheuttaa välitöntä ja ilmeistä ympäristön pilaantumisen vaaraa tai jätteen määrän tai ominaisuuksien vuoksi tavanomaisesta poikkeavia toimia jätehuollossa. Nämä vaatimukset koskevat niin jätehuollon kuin muidenkin toimialojen yrityksiä ja muita toiminnanharjoittajia. Tapahtuneesta on ilmoitettava viipymättä kunnan ympäristönsuojeluviranomaiselle tai valtion valvontaviranomaiselle.

Kuntien rooli varautumisessa on keskeinen, sillä peruspalvelujen ja muiden yhteiskunnalle tärkeiden toimintojen ylläpitäminen on kuntien vastuulla. Valmiuslain (1552/2011) 12 §:n mukaan kunnilla, kuntayhtymillä ja muilla kuntien yhteenliit-

tymillä on varautumisvelvollisuus ja niiden tulee valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluun sekä muilla toimenpiteillä varmistaa tehtävänsä mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa.

Kuntalaki (410/2015) määrittää riskienhallinnan velvollisuuksia kunnille sekä kunnan tytäryhteisöille. Lain 14 §:n mukaan valtuusto päättää riskienhallinnan perusteista ja kunnanhallitus huolehtii 39 §:n nojalla riskienhallinnan järjestämisestä. Kuntalain 67 §:n mukaisesti kunnallisen liikelaitoksen johtokunta vastaa liikelaitoksen hallinnon ja toiminnan sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä. Lisäksi kuntalain 47 §:n mukaan kunta on velvollinen antamaan konserniohjeessa kunnan tytäryhteisöille tarpeelliset määräykset muun muassa riskienhallinnan järjestämisestä sekä hyvästä hallinto- ja johtamistavasta. Kuntien jätelaitokset ovat velvollisia noudattamaan ja ottamaan toiminnassaan huomioon omistajaohjaukseen perustuvat kunnan konserniohjeen määräykset. Lisäksi kunnan ja kuntakonsernin laatimassa toimintakertomuksessa on kuntalain 115 §:n perusteella muun ohella annettava tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä.

Osakeyhtiölain (624/2006) 1 luvun 8 § edellyttää, että yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua. Näihin toimiin voidaan katsoa kuuluvan muun ohella esimerkiksi yhtiön toimintaan liittyvien riskien tarkastelu ja toiminnan jatkuvuuden varmistaminen.



4. VARAUTUMISEN JOHTAMINEN

4.1 Varautumisen tavoite, perusta ja lähtökohdat

Jätealan toimijoilla on vastuullaan yhteiskunnan toimivuuden kannalta keskeisiä tehtäviä. Varautumisen päämääränä on huolehtia onnettomuuksien ja häiriötilanteiden ehkäisystä, valmistautua toimintaan niiden uhatessa tai sattuesssa sekä suunnitella etukäteen niistä toipuminen⁶. Varautumalla häiriötilanteisiin toimijat varmistavat toimintakykensä kaikissa tilanteissa.

Jätehuoltotoimijan yhtenä keskeisenä strategisena tavoitteena tulee olla palveluiden korkea toimintavarmuus, joka tarkoittaa jätteiden keräykseen, kuljetukseen ja käsittelyyn liittyvien palveluiden tuottamista turvallisesti ihmisten terveyden ja ympäristön pilaantumisen ehkäisemiseksi kaikissa tilanteissa. Varautuminen on toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa siten, että tämä tavoite voidaan toteuttaa.

Varautumisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on säilyttää organisaation toimintakyky ja minimoida erilaisten häiriötilanteiden negatiiviset vaikutukset. Varautumisen tavoitteena on

saavuttaa riittävä valmius, jolloin jätehuoltotoimija kykenee jo ennakkolta ehkäisemään vaaroja ja uhkia sekä toisaalta reagoimaan tarkoituksenmukaisesti, nopeasti sekä tehokkaasti erilaisiin vaaroihin ja uhkiin, joita sen toiminnassa ja toimintaympäristössä esiintyy.

Johdon sitoutuminen varautumisen kehittämiseen, koko henkilöstön osallistuminen varautumisen toteuttamiseen sekä jatkuva oppiminen ovat edellytys yrityksen kyvyllä tuottaa kriittiset palvelut asiakkaille mahdollisimman häiriöttömästi kaikissa tilanteissa. Myös varautumisen keskeiset lainsäädännön velvoitteet tulee tuntee ja täyttää läpi koko organisaation.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia ja kansallisen riskiarvion⁷ uhkamallit luovat varautumisen yhtenäisen perustan yhteiskunnan muun varautumisen kanssa. Varautumisessa yhteistyö eri sidosryhmien kesken on varautumistoimenpiteiden onnistumisen kannalta kriittistä. Keskeistä varautumisessa on omien avaintoimintojen tunnistaminen sekä riskienhallinta ja sen kytkeminen osaksi normaalia toimintaa. Lisäksi varautumisen lähtökohdina tulee huomioida omien kriittisten palveluiden tai tuotteiden toimittajasuhteet ja kriittiset asiakassuhteet. Kuvassa 1 on esitetty yrityksen varautumisen keskeinen perusta ja lähtökohdat.



6. Turvallisuuskomitea Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017 <https://turvallisuuskomitea.fi/yhteiskunnan-turvallisuusstrategia-2017/>

7. Kansallinen riskiarvio 2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-324-245-6>



Kuva 1. Yrityksen varautumisen keskeinen perusta ja lähtökohdat (soveltaen Jaakko Pekki).

4.2 Johdon sitoutuminen

Vaikka varautuminen onkin lakisääteinen velvollisuus, ei lähtökohdaksi varautumisessa voi olla pelkästään lainsäädännön minimivaatimusten täyttäminen, vaan tavoitteena tulee olla palveluiden mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa tilanteissa. Tällöin yrityksen johdon (esimerkiksi johtokunnan ja toimitusjohtajan sekä muiden johtoryhmän jäsenten) sitoutuminen varautumisen jatkuvaan kehittämiseen on koko varautumisen keskeinen lähtökohhta. Laitoksen johdon tulee huolehtia ja varmistua esimerkiksi riittävästä varautumisen resursoinnista, organisoinnista, täytäntöönpanosta sekä seurannasta ja ohjauksesta.

4.3 Koko henkilöstön osallistaminen sekä jatkuva oppiminen

Koko henkilöstön osallistuminen varautumiseen sekä uhkien ja riskien tunnistamiseen, arviointiin ja hallintaan liittyvään toimintaan, tilaisuuksiin, koulutuksiin ja harjoituksiin on palveluiden toimintavarmuuden kannalta erittäin tärkeää. Valmiit varautumisen mallit eivät yleensä sellaisenaan sovellu siirrettäviksi suoraan organisaatiosta tai työyhteisöstä toiseen, mutta todettuja hyviä käytäntöjä kannattaa hyödyntää. On syytä

muistaa, että varautumisen suunnittelutyö tulee kuitenkin hoitaa jätehuoltotoimijan omana työnä eikä sitä tule ulkoistaa konsultille. Itse tekeminen opettaa ja sitouttaa.

Henkilöstöltä edellytetään osallistumista työyhteisönsä ja työtapojen kehittämisessä. Organisaation omien varautumisen toimintamallien luominen yhteisesti on myös parasta oppimista. Yksilöiden kehittyminen ja osaamisen lisääminen parantavat samalla koko organisaation joustavuutta ja toimintavarmuutta häiriötilanteiden lisäksi myös normaalitilanteissa.

4.4 Yhteiskunnan turvallisuusstrategian ja kansallisen riskiarvion huomioiminen

Tämän oppaan ohjeet keskittyvät jätehuoltotoimijan omissa toiminnassa ilmeneviin häiriötilanteisiin ja niihin varautumiseen. Varautumisen ja uhkamallien tarkastelemisen lähtökohdaksi suositellaan käytettäväksi lisäksi yhteiskunnan turvallisuusstrategiaa⁸. Strategia on lähtökohtaisesti valtioneuvoston ohjausasiakirja ministeriöille, mutta antaa varautumisen perusteita kaikille toimijoille. Strategia perustuu laajaan turvallisuusnäkökulmaan ja kattaa yhteiskunnan varautumisen sekä kriisijohtamisen normaali- ja poikkeusoloissa.

8. Turvallisuuskomitea Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017 <https://turvallisuuskomitea.fi/yhteiskunnan-turvallisuusstrategia-2017/>

Kansallisessa riskiarviossa⁹ kuvataan elintärkeitä toimintoja vaarantavat uhkamallit, joihin suomalaisessa yhteiskunnassa tulee varautua. Uhkamallien kuvauksiin liittyvät niitä konkreettisoivat häiriötilanteet. Näitä uhkamalleja sekä häiriötilanteita kannattaa jätehuoltotoimijoiden hyödyntää omassa uhkien ja häiriötilanteiden tarkastelussa sekä varautumistyössään.

Vuonna 2017 päivitettyssä yhteiskunnan turvallisuusstrategiasa jätehuollon turvaamiseksi asetetut tavoitteet ovat:

- Jätehuollon turvaamisen tarkoituksena on varmistaa jätehuollon toimintavarmuus ja mahdollisimman häiriötön toiminta häiriötilanteissa sekä edistää ja ylläpitää siihen liittyvää varautumista.
- Yhdessä huoltovarmuusorganisaation kanssa pyritään ylläpitämään valmiutta korvata ulkoisen tekijän aiheuttamasta rajojen sulkeutumisesta aiheutuva poltto- ja raaka-aineiden vajuusta ohjaamalla jätevirtoja näihin tarkoituksiin.
- Tavoitteena on, että öljy- ja ydinonnettomuuksista, eläintautiepidemioista, tulvista sekä muista vastaavista yllättävistä ja poikkeuksellisista tapahtumista syntyvien äkillisten poikkeuksellisten jätemäärien keräys, kuljetus ja käsittely kyetään järjestämään hallitusti ja suunnitelmallisesti.
- Riittävä varautumisen taso varmistetaan suunnitelmalla etukäteen kaavoituksen yhteydessä sijoituspaikat sekä ylläpitämällä valmiutta järjestää vaihtoehtoisia jätteiden keräys-, kuljetus- ja käsittelykapasiteettia valmiussopimuksin yms. järjestelyin.
- Viranomaisten ja yritysten välinen yhteistyö on tehokasta ja ennakoivaa. Energia- ja raaka-ainetarpeen tyydyttämiseksi kierrätys- ja hyödyntämiskapasiteetti pystytään tarvittaessa ohjaamaan mahdollisimman täyteen lämmitys- ja sähköntuotantoon, liikennepoltto- ainehuoltoon sekä lannoitteiden valmistukseen.

Suunniteltu toimintamalli ja vastuut jätehuollon turvaamiseksi ovat:

- Ympäristöministeriö vastaa jätehuollon yleisestä ohjauksesta, seurannasta ja kehittämisestä ja tukee hallinnonalansa osallistumista huoltovarmuusorganisaation työhön.
- Jätealan huoltovarmuustoimikunnan tavoitteena on varmistaa jätealan huoltovarmuus eriasteisissa normaaliolojen häiriötilanteissa. Toimikunta toteuttaa yhteistyössä huoltovarmuuskriittisten jätehuoltotoimijoiden kanssa toimia, joilla tuetaan toimijoiden varautumista ja parannetaan jätealan valmiutta.
- ELY-keskukset ohjaavat ja edistävät jätehuoltoon liittyvien tehtävien hoitamista toimialueellaan sekä valvo-

vat yhdessä kuntien ympäristönsuojeluviranomaisten kanssa jätelain ja sen nojalla annettujen säännösten ja määräysten noudattamista.

- Toimivaltaisista ympäristölupaviranomaisista ovat aluehallintovirastot ja kuntien ympäristönsuojeluviranomaiset.
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) ohjaa toimialallaan jätteestä aiheutuvien terveyshaittojen ehkäisyä.
- Kunnat vastaavat alueellaan yhdyskuntajätehuollon järjestämisestä sekä alueiden käytön suunnittelusta.
- Yleinen yhteistyö: Jätehuollon järjestäminen häiriötilanteissa sekä jäteperäisen poltto- ja raaka-ainetuotannon turvaaminen edellyttää mm. elintarvike-, säteily- ja ydinturvallisuudesta vastaavien viranomaisten, liikenne- ja terveydenhuoltoviranomaisten, pelastustoimen, kuntien sekä jätehuoltoyritysten yhteistyötä.

4.5 Avaintoimintojen tunnistaminen ja priorisoiminen

Kaikki yrityksen toiminnot ja prosessit eivät ole toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisiä. Varautumisen resurssien kohdentamiseksi on tunnistettava jätehuoltopalveluille välttämättömät toiminnot, eli niin sanotut avaintoiminnot.

Ylimmän johdon, esimerkiksi hallituksen, tulisi päättää yrityksen avaintoiminnot kuten myös avainasiakkuudet (ks. luku 8). Avaintoiminnot ja -asiakkuudet tulisi luokitella kriittisyyden perusteella esimerkiksi seuraaviin kategorioihin:

- aina ylläpidettävä / ei voida keskeyttää,
- voidaan keskeyttää tai supistaa lyhytaikaisesti,
- voidaan keskeyttää tai luopua pitkäaikaisesti.

Päätöksessä pitää huomioida monet tekijät, kuten toiminnon toimimattomuuden vaikutukset palveluun ja asiakkaan toimintakykyyn, lainsäädännön ja sopimusten vaatimukset, keskeytyksen pituus, mahdolliset ympäristö- ja terveydelliset vaikutukset, taloudelliset menetykset ja maine.

Varautumisen suunnittelu, resursointi sekä kehittäminen tulisi kohdistaa ensisijaisesti aina ylläpidettäviin toimintoihin. Varautumisessa tulee huomioida myös ne tuotteet ja palvelut, josta näiden avaintoimintojen ylläpitäminen on riippuvaista.

Tämän jälkeen, mikäli resurssia jää, keskitytään keskimmäisen luokan toimintojen varautumiseen. Toimintojen, jotka on luokiteltu viimeisimpään kategoriaan, varmistamiseen ei ole tarpeen kohdistaa varautumisen resursseja.

Häiriötilanteissa yleisesti huomioitavia asioita jätehuoltojärjestelmässä toiminnoittain:

- keräys
 - tyhjennysten aikataulutus jätelajeittain
 - tärkeimmät kerättävät kohteet ja jätelajit (priorisoinnit)
 - keräyksen keskittäminen (kiinteistökohtainen -> alueellinen)
 - merkittävien yritysten tai toimintojen (esimerkiksi terveydenhuolto ja elintarviketuotannon) jätehuollon turvaaminen
 - erilliskeräily lisääminen/vähentäminen, jätelajien yhdistäminen (hyötymateriaalien, jätepolttoaineen tarve)
 - jätteiden omatoiminen toimittaminen jätteasemille
- kuljetus
 - kuljetuskaluston ja kuljettajien saatavuus sekä polttoainehuolto avainasemassa
 - tarvittavat tyhjennysvälit jätelajeittain
 - reittien muutokset keräilykohteiden muuttuessa
 - tarvittavan kuljetuskapasiteetin muutokset jätelajeittain
 - siirtokuormaus suurempiin yksiköihin (kuljetusmatkojen pidentyessä)
 - asuinkiinteistön haltijan järjestämässä, eli ns. kiinteistönhaltijan järjestämässä jätteenkuljetuksessa, kuljetusten varmistaminen tulee huomioida kuljetustavasta päättäen kunnan varautumissuunnitelmassa
- vastaanotto
 - kuormien rekisteröinti: tunnistaminen, jäteluokittelu, kaatopaikkakelpoisuuden arviointi, punnitus, materiaalivirtatietojen hallinta
- varastointi
 - varastointikapasiteetti eri jätelajeille
 - varastointikapasiteetin lisäämismahdollisuudet
 - lähimmät varastointipaikat toimialueen ulkopuolella
 - vastuu jätteistä (esim. pelastusviranomaiset / onnettomuuskohteen omistaja)
- käsittely ja hyödyntäminen
 - käsittelykapasiteetit eri jätelajeille
 - tärkeimmät käsiteltävät jätelajit (sis. vaaralliset jätteet)
 - kriittiset asiakkaat, joille palvelut on tarjottava (esim. terveydenhuolto, kriittisten tuotteiden ja muiden palveluiden tuotanto)
 - käsittelykapasiteetin käyttäminen muille kuin suunnitelluille jätelajeille

- mahdollisuus kaatopaikan käyttöön puskurikapasiteettina
- ehdottomasti ylläpidettävät käsittelytoiminnot (esim. jätepenkan tiivistys, välitön hautaaminen, vaarallisten ja erityisjätteiden käsittely)
- toiminnot, joita voidaan resurssien puuttuessa keskeyttää (esim. puun haketus)
- tietojärjestelmät
 - tärkeimpien toimintojen tunnistaminen ja toimintavarmuuden varmistaminen
- viestintä
 - ydinviestit, tärkeimmät kohderyhmät
 - nopea reagointi
 - resurssien varaaminen median kanssa toimimiseen ja sosiaalisen median seuraamiseen
 - asukkaiden neuvonta mm. jätteen lajittelusta, pakkaamisesta ja varastoinnista sekä tarvittaessa oma-toiminen käsittely

4.6 Kriittisten asiakkaiden tunnistaminen ja yhteistyö

Jätehuoltotoimijoiden varautumisessa pitää huomioida yhteiskunnan toiminnan ja jätehuoltopalveluiden saannin kannalta kriittiset asiakkaat ja asiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset. Häiriö jätehuollossa aiheuttaa erilaisia vaikutuksia eri asiakkaiden toimintoihin ja häiriön kriittisyys asiakkaalle vaihtelee erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi jätteiden käsittelylaitoksen tulipalo voi tarkoittaa sitä, että joku tuotantolaitos, jonka rejektit on tarkoitus käsitellä ko. laitoksessa, joutuu keskeyttämään tuotantonsa, mikäli korvaavaa rejektien käsittelykapasiteettia ei ole markkinoilta saatavilla.

Jätehuollon kriittisiä asiakkaita voivat olla esimerkiksi sairaalat ja terveyskeskukset, suurkeittiöt ja keskuskeittiöt, elintarvikeyritykset, osa kaupoista ja yhteiskunnan toimivuuden kannalta keskeisiä tuotteita, tarvikkeita tai palveluja tuottavat toimijat, joiden toiminnassa syntyy määrältään tai haitallisuudeltaan merkittäviä jätelajeja. Lisäksi tulisi huomioida myös sellaiset toimijat, jotka eivät normaalisti käytä palveluja, mutta voivat muun häiriötilanteen, esim. eläintautiepidemiassa joutua turvautumaan palveluihin.

Asiakkuudet voi luokitella kriittisyyden perusteella esimerkiksi seuraaviin vastaaviin kategorioihin kuin avaintoiminnot luvussa 4.5:

- aina ylläpidettävä / ei voida keskeyttää,
- voidaan keskeyttää tai supistaa lyhytaikaisesti,
- voidaan keskeyttää tai luopua pitkäaikaisesti.

Jätehuollon varautuminen edellyttää tänä päivänä yhteistyötä. Tämä on seurausta toimintojen ulkoistamisesta, keskinäisriippuvuuksien kasvusta ja toimintojen teknistymisestä. Yhteistyötä varautumisessa on tehtävä sidosryhmien, viranomaisten, ulkoisten palveluntuottajien sekä kriittisten asiakkaiden kanssa. Yhteistoimintaa tarvitaan muun muassa

- toimintaympäristön muutosten seurannassa ja näiden muutosten seurannaisvaikutusten analysoinnissa,
- voimavarojen rakentamisessa ja ylläpidossa,
- varautumiseen liittyvissä valmisteluissa ja harjoituksissa sekä häiriötilanteiden hallinnassa.

Yhteistoiminta ei ole johtamista vaan yhteisen keskustelun ja yhdessä tekemisen aktivoimista sekä koordinoimista. Yhteistoiminnassa on huolehdittava siitä, että asianosaiset saavat toisiltaan käsiteltäviin asioihin liittyvän riittävän informaation. Näin varmistetaan, että he pystyvät sopimaan vastuista ja toistensa tukemisesta asian tai tilanteen edellyttämällä tavalla.

Jätehuollon varautumisessa keskeisiä yhteistoimintatahoja ovat kriittiset asiakkaat ja palveluntarjoajat, kunnat, pelastuslaitokset, sähköverkkoyhtiöt, ELY-keskus sekä aluehallintovirasto. Lisäksi on syytä miettiä tiedonkulkua, jolloin yhteistoimintatahot voivat laajeta poliisin, Ruokaviraston ja THL:n viranomaisiin.

Yhteistyön varmistaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi nimeämällä keskeisistä yhteistoimintatahoista säännöllisesti ko-

koontuva varautumisen yhteistoimintaryhmä. Jos yhteistoimintatahojen toiminta on kiinteästi riippuvaista toisistaan voi olla tarkoituksenmukaista jopa laatia yhteinen varautumissuunnitelma.

Yhteistyön tavoitteena voi olla esimerkiksi oppia tuntemaan eri yhteistoimintaosapuolet ja näiden varautumisen yhteyshenkilöt, määritellä milloin ja miten erilaisista häiriötilanteista on syytä ilmoittaa muille osapuolille, sopia paikallisesti eri toimijoiden roolit ja vastuualueet sekä johtosuhteet häiriötilanteissa, arvioida yhteistoimintatarpeita, miettiä yhteisesti uhka-arvioita sekä erilaisissa häiriöissä ja erilaisten palveluiden kannalta kriittisiä asiakkaita ja sopia arvioiden pohjalta tehtävien ja toimenpiteiden käytännön toteutuksesta. Ryhmän konkreettisia tuotoksia voivat olla mm. yhteiset uhkavamietinnät, yhteistoimintajärjestelyjen ja johtosuhteiden sekä hälytysrajojen kuvaukset, yhteiset kriittisten asiakkaiden ja kohteiden priorisointilistat, yhteiset harjoitukset ja keskinäisen tiedonkulun aktivointi.

Yhteistyöstä huolimatta on keskeistä ymmärtää, että jokainen organisaatio vastaa omasta varautumisestaan sekä omista varautumistoimenpiteistään. Lisäksi tulee ymmärtää, että sama häiriötilanne, esimerkiksi laaja-alainen sähkökatkos tai tulvatai myrskytilanne, voivat vaikuttaa moneen yritykseen yhtä aikaa, jolloin ei pidä laskea sen varaan, että apua tai tarvikkeita saadaan muilta yrityksiltä.



4.7 Riskienhallinta ja uhkakartan laatiminen

Varautumisen keskeisenä lähtökohtana on riskienhallinta, joka parantaa yrityksen toimintavarmuutta ja tuottaa tiedon riskeistä, jotka varautumisessa pitää huomioida. Riskienhallinta sisältää

- vaarojen ja uhkien tunnistamisen, riskianalyysin sekä tarvittavien riskienhallintatoimenpiteiden (esimerkiksi varautumissuunnitelman toteutuksen) suunnittelun,
- käytännön toteutuksen ja seurannan.

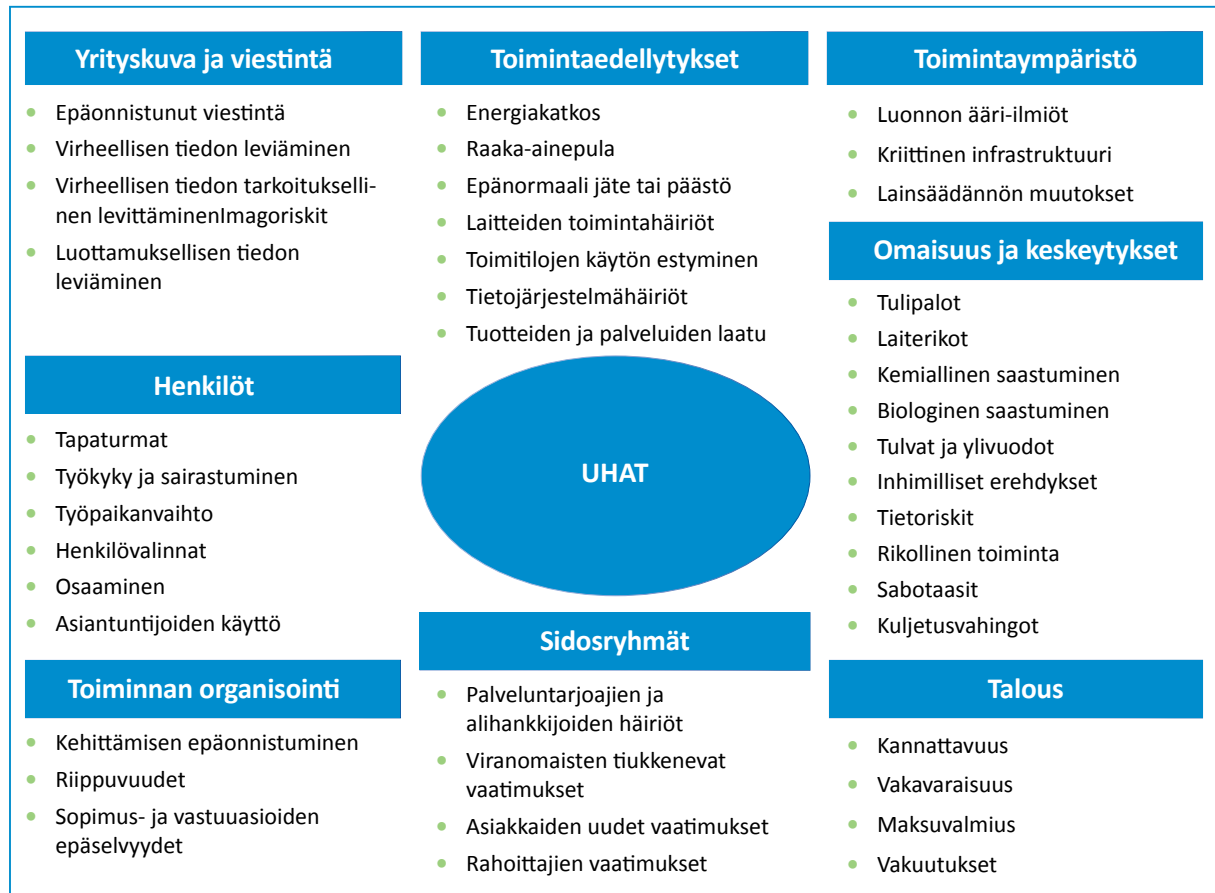
Hyvä riskienhallinta toteutetaan järjestelmällisesti ja jatkuvasti. Hyvällä uhkien tunnistamisella riskeihin voidaan vaikuttaa jo etukäteen ja niiltä voidaan suojautua tehokkaasti.

Yrityksen toimintaan kohdistuvia uhkia voidaan tarkastella esimerkiksi toimintaa ja toimintaympäristöä kuvaavan uhkakartan avulla. Kuvassa 2 lueteltu jätehuoltotoimijan tyypillisimpiä uhkia. Uhkakartan tarkastelu antaa nopeasti karkean kuvan toimintaan mahdollisesti kytkeytyvistä riskeistä, joihin on syytä varautua.

Riskienhallinnan kokonaisuus ja järjestäminen on yrityksen johdon vastuulla, mutta eri osa-alueiden huomioimiseksi ja

käytännön toimiin tarvitaan koko henkilöstön panos. Riskienhallinnan tulisikin olla osa jokaisen työntekijän työtä. Riskienhallinnan vastuiden tyypillinen jakautuminen voidaan karkeasti esittää seuraavasti:

- Luottamushenkilöt/hallitus
 - Riskienhallinnan perusteiden määrittelemineen. Perusteissa päätetään sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen linjaukset, tavoitteet ja osa-alueet sekä niiden toimeenpano, seuranta- ja arviointimenettelyt.
 - Riskienhallinnasta raportointinen tarvittaessa kunnan konsernijohtolle konserniohjeen mukaisesti.
- Ylin johto
 - Riskienhallinnan kokonaisuuden määrittäminen, järjestäminen ja ohjeistaminen
 - Strategiset ja taloudelliset riskit
 - Riskikokonaisuuden määrittäminen ja riskienhallinnasta raportointinen esimerkiksi toimintakertomuksen yhteydessä. Raportointi pitää yleisellä tasolla sisällään tiedot merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä niiden hallinnasta.
 - Riskien ja riskienhallintatoimenpiteiden priorisointinen.



Kuva 2: Jätehuoltotoimijan toimintaa ja toimintaympäristöä kuvaava uhkakartta (soveltaen Suomen Riskienhallintayhdistys, Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi).

- Operatiivinen johto
 - Toimintaan ja palveluiden laatuun kohdistuvien riskien tunnistaminen, arviointi ja hallinta
 - Turvalliseen työympäristöön liittyvien riskien tunnistaminen, arviointi ja hallinta
 - Muu henkilöstö
 - Työympäristön uhkien tunnistaminen ja arviointi sekä riskienhallinta omien vastuu- ja osaamisalueidensa mukaisesti. Erityisen tärkeitä osakokonaisuuksia koko henkilöstölle ovat uhkien tunnistaminen ja arviointi sekä riskienhallinta, perehdyttäminen ja täytöntöönpano sekä koulutus ja harjoittelu.
 - Muiden puutteiden ja kehittämiskohteiden tunnistaminen ja raportointi toimivalle johdolle

Riskienhallinnan järjestämisessä tulee huomioida myös kuntalain 47 §:n mukaisen kunnan konserniohjeen määräykset riskienhallinnan järjestämisestä, mikäli jätehuoltotoimija on kunnallinen liikelaitos, kuntayhtymä tai kunnan omistama osakeyhtiö.

Suomen Riskienhallintayhdistyksen ylläpitämä PK-RH -välinesarja¹⁰ tarjoaa runsaasti tietoa ja työvälineitä riskienhallinnasta kiinnostuneelle pienelle tai keskisuurelle organisaatiolle. Pienellä perehtymisellä laajasta välinesarjasta löytyy apua moneen riskienhallinnan käytännön tarpeeseen. Riskienhallinnan välinesarja tarjoaa käytännönläheisiä työvälineitä ja helppolukuista perustietoa riskienhallinnan kehittämiseen ja tueksi varautumissuunnitelman laatimiseen.



10. <https://www.pk-rh.fi/>

5 PALVELUIDEN JATKUVUUDEN TURVAAMINEN KRIITTISISSÄ SOPIMUSKETJUISSA

Jätehuoltotoimijan toimintaan liittyy nykyään paljon ulkoisia palveluntuottajia, joilla on tärkeä rooli palveluiden tuottamisessa. Keskeisiä ulkoisia palveluntuottajia ovat muun muassa

- kuljetusyrietykset,
- toiset jätteenkäsittely-yrietykset,
- automaatiojärjestelmien toimittajat ja ylläpitäjät,
- kriittisten laitteiden ja varaosien toimittajat,
- sähköyhtiöt,
- tietoliikennepalveluntuottajat,
- polttoaineen jakelijat
- mittaus- ja seurantapalveluiden tuottajat

Häiriöt keskeisten palveluntuottajien toiminnoissa vaikuttavat usein merkittävästi palveluiden tuottamiseen, joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Siksi yrityksen pitää tunnistaa ne sopimuskumppanit, joiden kanssa palvelun jatkuvuuden turvaamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tämä toteutetaan määrittelemällä palveluiden jatkuvuuden kannalta välttämättömät avaintoiminnot ja niissä toimivat kriittiset palveluntuottajat. Tämän jälkeen tarkastetaan jatkuvuudenhallinnan kirjaukset kyseisten palveluntuottajien kanssa solmituissa sopimuksissa ja milloin sopimukset umpeutuvat.

Jatkotoimet keskeisten ulkoisten palveluntuottajien kanssa voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan sen mukaan, milloin sopimus palveluntuottajan kanssa on umpeutumassa:

- Sopimus ei ole umpeutumassa
 - Pidetään keskeisen ulkoisen palveluntuottajan kanssa yhteistyöpalaveri, missä kuvataan oma toimintaa ja kerrotaan kyseisen palvelun merkitys sekä arvioidaan yhteisesti, onko tuotetun palvelun jatkuvuudenhallintaa tarpeen kehittää ja millä toimenpiteillä se voitaisiin toteuttaa.
 - Suunnitellaan palveluntuottajan kanssa yhteisesti yhteistoiminta häiriötilanteiden aikana ja kirjataan toimintamalli kummankin osapuolen varautumissuunnitelmiin/vastaaviin asiakirjoihin.
 - Jos mahdollista, pyydetään palveluntuottajaa tekemään toiminnan jatkuvuuden itsearviointi ja toimittamaan sen keskeiset johtopäätökset (itsearvioinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi oppaassa esiteltyä KUJA2-arviointimallia).
 - Käydään yhteisesti läpi toiminnan jatkuvuuden itsearvioinnin tulokset ja keskeiset johtopäätökset sekä mahdollisesti toteutettavat korjaavat toimenpiteet.
 - Kutsutaan palveluntuottajan edustajat jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen liittyviin koulutuksiin ja harjoituksiin sekä osallistutaan mahdollisuuksien mukaan palveluntuottajan järjestämiin harjoituksiin.



- Sopimus on pian umpeutumassa
 - Määritellään, edellytetäänkö jatkossa kyseistä keskeistä palvelua koskevassa kumppani- tai hankintasopimuksessa toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevien suositusten noudattamista (SOPIVA-suositukset).
 - Jos liitetään, päätetään, käytetäänkö kaikkia SOPIVA-suosituksia (28 kpl), vain osaa suosituksista (esimerkiksi niitä, jotka eivät aiheuta kustannuksia palveluntuottajalle) ja kirjataanko suositusten noudattaminen sopimukseen tahdonvaraisina vai velvoittavina.
 - Määritellään, millä aikajänteellä mahdollisen uuden palveluntuottajan tulee täyttää valitut SOPIVA-suositusten kohdat ja miten vaatimukset kirjataan jo palvelun järjestämisen tarjouspyyntöön.
 - Päätetään, liitetäänkö hankintasopimuksen vaatimukseen myös oikeus arvioida palveluntuottajan toimintavarmuus sekä kyky toimia häiriötilanteen ai-

kana. Tämä voidaan toteuttaa myös vaatimalla palveluntuottajaa tekemään toiminnan jatkuvuuden itsearviointi ja toimittamaan sen keskeiset johtopäätökset vesihuoltolaitokselle (itsearvioinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi oppaassa esiteltyä KUJA2-arviointimallia).

Kuvassa 3 esitetään toimintamalli palveluiden turvaamiseen keskeisten ulkoisten palveluntuottajien kanssa. Toimintamalliin on yhdistetty tilanteet, joissa sopimus ei ole umpeutumassa ja on pian umpeutumassa.

Mikäli valmius perustuu siihen, että häiriötilanteessa käytetään ulkopuolisia palveluntuottajia tarvittavien toimenpiteiden toteuttamiseen (sopimuksellinen varautuminen), tulee tehtyihin sopimuksiin kirjata, missä ajassa sopimuskumppanin pitää pystyä toimittamaan häiriötilanteessa tarvittavia tuotteita ja palveluita.



Kuva 3: Keskeisten asiakkaiden jatkuvuudenhallinnan turvaaminen.

Jatkuvuuden turvaaminen palvelujen hankinnassa ja SOPIVA-suositukset

Kriittisten sopimusketjujen toimintavarmuutta kehitetään edellyttämällä palvelusopimuksissa toiminnan jatkuvuudenhallintaa koskevien suositusten noudattamista kaikilta verkostoon kuuluvilta yrityksiltä: varsinaisilta sopimuskumppaneilta ja niiden alihankintayrityksiltä.

Elinkeinoelämän ja julkishallinnon yhteistyönä tuotetut SOPIVA-suositukset toiminnan jatkuvuudenhallintaan sisältävät 28 suositusta, jotka voidaan liittää varsinaisen hankinta- ja yhteistyösopimuksen liitteeksi. Kaikkia 28 suositusta ei ole aina tarkoituksenmukaista käyttää, vaan sopimuksessa voidaan sopia vain joidenkin suositusten käytöstä. On myös huomioitava, että toiminnan jatkuvuudenhallintaa käynnistävä organisaatio ei välttämättä heti pysty täyttämään kaikkia suosituksia ja sopimukseen on tarpeen kirjata ajankohta, johon mennessä suositukset täytetään.

SOPIVA-hanke on tuottanut myös valmiit mallisopimuslausokset, joita käyttäen toiminnan jatkuvuutta parantavat suositukset voidaan liittää sopimuksiin. Sopimuksen osapuoli voi vakuuttaa pyrkivänsä toimitusvarmuuteen ja suositusten noudattamiseen myös ilman yksiselitteistä sitoutumista – eri tilanteissa voi olla tarvetta erilaisiin kirjauksiin. Mallisopimuslausokkeissa onkin kaksi eri sitovuustasoa: sitova ja tahdonvarainen.

Yrityksen on syytä arvioida ja ottaa omassa varautumisessaan huomioon se missä määrin sopimukset riittävät takaamaan kriittisten tuotteiden ja palveluiden toimitusvarmuuden. Sopimuksissa saattaa olla tarve sopia SOPIVA-suosituksia yksityiskohtaisemmin esim. automaatiojärjestelmän ylläpidosta kaikissa tilanteissa.

SOPIVA-suosituksista löytyy lisätietoa Huoltovarmuuskeskuksen verkkosivuilta¹¹.



11. <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/sopiva/>

6 TOIMINTA HÄIRIÖTILANTEESSA

Jätehuoltopalvelun jatkuvuutta uhkaavia häiriötilanteita ovat muun muassa laiterikot, myrskyt, sähkökatkokset, tietoliikennekatkokset, tulvat, tulipalot tai muut onnettomuudet. Tapahumat ovat usein ketjureaktioita esim. myrsky aiheuttaa sähkökatkoksen, joka puolestaan estäessään pumppujen toiminnan aiheuttaa ylivuodon jätevesialtaista. Näissäkin tilanteissa jätehuoltopalvelut tulee järjestää mahdollisimman häiriöttömästi ja siten ryhtyä mahdollisimman nopeasti tilanteen edellyttämiin toimenpiteisiin.

Häiriötilanteet voivat edellyttää esimerkiksi henkilöstöjärjestelyjä, lisäresurssien osoittamista, määrärahojen uudelleen kohdentamista ja tehostettua johtamista sekä viestintää. Eteen voi myös tulla tarve hankkia väliaikaista käsittelykapasiteettia toiselta jätteenkäsittely-yritykseltä. Keskeistä häiriötilanteissa toimimisessa on yhteistoiminnan tehostaminen ja johtamisedellytysten turvaaminen. Erityisesti tilannekuvan muodostaminen, ylläpitäminen, analysointi ja jakaminen tarvitsijoille korostuvat. Häiriötilanteissa on tiedotettava aktiivisesti sidosryhmille ja asiakkaille tilanteesta ja toimintaohjeista.

Keskeinen osa häiriötilanteisiin valmistautumista on huolehtia ennakkoon hälyttämiseen, johtamiseen, tilannetietojen välittämiseen ja kokoamiseen sekä tilannekuvan muodostamiseen liittyvien toimintamallien ja järjestelmien toimivuudesta ja tuntemisesta. Parasta olisi, että nämä tilanteen johtamista tukevat järjestelyt ja toimintamallit olisivat perusrakenteiltaan mahdollisimman samankaltaisia normaalitoiminnassa ja häiriötilanteissa. Toimintamallit ja tiedonvälitys- ja -hallintajärjestelmät tulisi suunnitella siten, että ne ovat otettavissa käyttöön suhteellisen helposti myös äkillisissä tilanteissa ja toisaalta olisivat riittävän toimintavarmoja ja mitoitukseltaan riittäviä myös pitkäkestoisemmissä vakavissa häiriötilanteissa.

Johtamista, viestintää sekä tilanteen hoitamista helpottaa huomattavasti, jos yrityksessä on ennalta nimetty kriisin johtamisesta vastuussa oleva ryhmä (esimerkiksi valmiusryhmä tai kriisinhallintaryhmä), jonka toimintavaltuudet on määritelty jo etukäteen. Ryhmä voi koostua esimerkiksi johtoryhmästä laajennettuna viestinnän, turvallisuuden sekä varautumisen asiantuntijoilla. Ryhmän tulisi olla kirjattuna johtosääntöihin ja ryhmälle olisi suositeltavaa laatia lyhyt toimintaohje.

Toiminta häiriötilanteessa alkaa häiriötilanteen havaitsemisesta ja päättyy pahimmillaan useita kuukausia myöhemmin, kun esimerkiksi tulipalossa vaurioitunut käsittelylaitos on saatu korjattua.

Häiriötilanteessa toimimisessa tärkeää on varmistaa, että:

1. Yrityksen avaintoimintoihin on laadittu yhteen sovitut toimintakortit keskeisimpien uhkakuvien varalta.
2. Keskeisiin häiriötilanteisiin on määritelty perusteet sille, mitä tietoa kunkin tilanteen hallitseminen edellyttää ja mistä tätä tietoa saa.
3. Hälytysjärjestelyt huomioivat avainhenkilöstön ja heidän varahenkilöidensä tavoittamisen sekä muut organisaation sisäiset tavoitettavuusjärjestelyt. Tavoitettavuus johtoryhmätasolla sekä keskeisten avainhenkilöiden kohdalla on varmistettu myös virka-ajan ulkopuolella sekä loma-aikoina.
4. Kriittisimpiä tehtäviä toteuttavien henkilöiden yhteystiedot ovat tiedossa, saatavilla ja ajan tasalla.
5. Ennalta nimetty henkilö tai ryhmä käynnistää dokumentoidun toimintamallin mukaisesti tilanteen edellyttämät toimenpiteet.
6. Toimintamalleissa on määritetty kenen päätöksellä ja millaisin toimenpitein normaalista toiminnasta siirrytään kriisijohtamiseen.
7. Henkilöstö on tietoinen roolistaan häiriötilanteen aikaisessa toiminnassa.
8. Yritys on tunnistanut dokumentoidusti sidosryhmänsä sekä eri toimijoiden roolin ja tukimahdollisuudet häiriötilanteiden hallinnassa. Tarpeet ja vastuut ovat toimijoiden tiedossa.
9. Etukäteen on määritelty kriisijohtamiseen soveltuva tila sekä tarvittavat viesti- ja tietoliikenneyhteydet sekä muut varusteet.
10. On varauduttu lyhytaikaisiin (kesto muutamia tunteja) sähkökatkoihin turvaamalla varavoima tunnistettujen kriittisten toimintojen osalta.
11. Häiriötilanteen jälkeen järjestetään lyhyt tilaisuus, jossa käydään läpi tilanne ja sen vaikutukset sekä havaitut puutteet toiminnassa.
12. Häiriötilanteen aikana havaituille kehittämistoimenpiteille nimetään vastuuhenkilöt ja määritetään aikataulu sekä toimenpiteiden toteuttamista seurataan.

Välittömät toimenpiteet häiriötilanteen havaitsemisen jälkeen

Kun häiriötilanne havaitaan tai sitä epäillään, tulee suorittaa nopea tilanteen arvioiminen, jossa päätetään häiriön edellyttämä reagointi. Reagoitapoina voi olla esimerkiksi: ei toimenpiteitä, asiaa selvitettävä, toimenpiteet käynnistettävä

välittömästi. Tämän jälkeen aloitetaan tarvittaessa häiriön laajenemisen estämisen ensitoimet sekä ilmoitetaan tilanteesta yrityksen etukäteen määritellyn mukaisesti. Koko henkilökunnan on osattava hälyttää pelastusviranomaiselle ja ilmoittaa välittömästi esimiehille tai sovitulle henkilölle/henkilöille.

Ilmoituksen saatuaan johtoryhmän edustaja tai muu etukäteen nimetty henkilö tekee päätöksen mahdollisesta laajemmasta kriisijohtamisen käynnistämisestä. Etukäteen tulee määritellä, kenellä on oikeus tehdä päätös kriisijohtamisen käynnistämisestä sekä määrätä henkilöitä hälytettävän töihin.

Kun päätös kriisijohtamisen käynnistämisestä on tehty, hälytetään ennalta nimetty ryhmä koordinoimaan ja johtamaan tilannetta sekä tiedotetaan tilanteesta tarvittavia sidosryhmiä. Tavoitteellinen aika häiriötilanteen havaitsemisen jälkeen näille toimenpiteille tulee määritellä kriittisten asiakkuuksien tunnistamisen yhteydessä.

Yrityksen ennalta nimetyn ryhmän tulee olla yhteydessä tilanteen hoidon kannalta tärkeisiin sidosryhmiin, esimerkiksi ELY-keskukseen tai kunnan ympäristösuojeluviranomaiseen ja pelastusviranomaiseen, ja sopia tilanteen edellyttämistä jatkotoimista. Kulloisestakin tilanteesta riippuu, kuinka nopeaa

reagointia viranomaisilta voidaan edellyttää, kuinka järeällä kokoonpanolla on tarpeen kokoontua ja mitä toimia käynnistää. Ryhmän tulee yhdessä tarvittavien viranomaisten kanssa muodostaa tilannekuva tapahtuneesta ja arvioida tilanteen kehittymisestä, määrittää kuka toimii tilanteen yleisjohtajana (esimerkiksi onnettomuustilanteissa pelastusviranomainen), jakaa tarvittavat tehtävät sekä aloittaa kriisiviestinnän toteuttaminen. Organisaation viestintä on syytä pitää mukana prosessissa mahdollisimman ajan tasalla ja jo etukäteen suunnitella organisaation viestintä kriisitilanteissa. Pelastusviranomaisen tiedottaa pelastustilanteesta ja siinä tehdyistä toimenpiteistä, mutta jätehuoltotoimijan oma tiedottaminen tapahtuneesta on yhtä tärkeää.

On tärkeää dokumentoida tilanteen eteneminen sekä tehdyt toimenpiteet ja päätökset esimerkiksi toimintapäiväkirjaan tai muistioon. Päävastuu tarvittavien toimenpiteiden toteuttamisesta on yrityksen ennalta nimeämällä ryhmällä. Samanaikaisesti operatiivinen henkilöstö jatkaa ongelmien laajenemisen estämistä, tilannekuvan tarkentamista sekä tilanteen selvittämistä ja korjaamista.

Kuvassa 4 esitettyä muistilistaa voidaan käyttää yrityksen ennalta nimetyn ryhmän toiminnan tukena kriisijohtamista käynnistettäessä.

1. Tilanearvio A. Tunnista häiriö B. Selvitä vaikutukset <ul style="list-style-type: none">- ihmisiin- sidosryhmiin- maineeseen- luottamukseen- talouteen- toimintaan- jatkuvuuteen C. Analysoi, miten kriisi etenee ja voi laajentua D. Määrittele palveluiden tavoitetasot tilanteessa	2. Viestintä A. Määritä kohderyhmät <ul style="list-style-type: none">- sisäisesti- asiakkaat- viranomaiset- sidosryhmät B. Päätä, mitä kerrotaan C. Mieti, mitä viestillä tavoitellaan D. Päätä, miten usein <ul style="list-style-type: none">- jatkuvasti- useita kertoja- kerran E. Päätä, kuka viestii F. Päätä, mitä kanavia viestinnässä käytetään	3. Toteutus A. Määritä toimenpiteet <ul style="list-style-type: none">- aloitettava- lopetettava B. Päätä, ketkä toteuttavat ja kenelle raportoivat C. Päätä ajoitus <ul style="list-style-type: none">- heti- seuraavien tuntien kuluessa- seuraavien vuorokausien kuluessa- valmistaudutaan aloittamaan tai lopettamaan tarvittaessa
--	---	--

Kuva 4: Kriisijohtamisen muistilista.

Toimenpiteet tilanteen pitkittyessä

Mikäli tilanteesta toipuminen pitkittyy, voidaan tarvita korvaavia järjestelyjä esimerkiksi vaihtoehdoisen käsittelykapasiteetin järjestämistä. Korvaavasta toiminnasta ja palvelusta pitää tiedottaa asiakkaita, organisaation sisäisesti ja sidosryhmiä.

Jos häiriötilanne pitkittyy, on tärkeää huolehtia myös henkilöstön jaksamisesta (esimerkiksi varahenkilöt, säännöllinen ruokailu, riittävä lepo ja henkinen tuki tarvittaessa).

Pitkittyneen tilanteen aikana arvioidaan säännöllisesti tarve tilannejohtamisen uudelleenmäärittelyyn (esimerkiksi yleisjohto, operatiivinen toiminnan johtaminen, tilanteen strateginen johtaminen). Päävastuu toimenpiteiden toteuttamisesta on ennalta nimetyllä ryhmällä sekä operatiivisella henkilöstöllä.

Toimenpiteet tilanteen jälkeen

Asiakkaita ja sidosryhmiä pitää tiedottaa myös tilanteen normalisoitumisesta. Kun tilanne on palattu normaalitilanteen mukaiseen toimintaan, arvioidaan yhteisessä tilaisuudessa tilanteesta onnistuminen sekä tunnistetaan kehitettävät kokonaisuudet. Päävastuu toimenpiteiden toteuttamisesta on ennalta nimetyllä ryhmällä.

Erityisen tärkeää on lisäksi huolehtia ja seurata, että häiriötilanteessa tunnistetut kehitettävät kokonaisuudet korjataan, esimerkiksi kehittämistoimenpiteille nimetään vastuuhenkilöt ja määritetään aikataulus sekä seuranta-aikataulu.



7 VALMIUDEN JA JOHTAMISEN TEHOSTAMINEN HÄIRIÖTILANTEESSA

Valmiutta ja kriisijohtamiseen siirtymistä voidaan häiriötilanteessa tehostaa käyttämällä etukäteen määriteltyjä valmiustiiloja. Tämä helpottaa tehokasta toimintaa häiriötilanteissa sekä tästä viestintää ja yhteisen ymmärryksen aikaansaamista.

Siirtymisessä valmiustilasta toiseen tulee tehdä aina selkeä päätös ja siitä on tiedotettava aktiivisesti organisaation sisällä sekä keskeisille sidosryhmille. Etukäteen on määritettävä, kenellä on oikeus päättää häiriötilanteessa valmiuden tehostamisesta tai laskemisesta takaisin normaaliin. Lähes aina päätöksellä on vaikutuksia esimerkiksi johtamis-, viestintä- tai henkilöstöjärjestelyihin.

Valmiustilat voidaan luokitella useilla eri tavoilla mutta eniten käytetty on jakaminen kolmeen luokkaan: perusvalmius, tehostettu valmius ja täysvalmius. Valmiussuunnitelmassa on laadittu yrityksen avaintoimintoihin yhteen sovitettuja toimitakortit keskeisimpien uhkakuvien varalta.

Perusvalmius

- Perusvalmiutta ylläpidetään normaalioloissa.
- Tavanomaiset häiriö-, onnettomuus- ja vaaratilanteet hoidetaan perusvalmiudessa normaaleilla menettelytavoilla, joilla ei ole juurikaan vaikutusta esimerkiksi johtamis-, viestintä- tai henkilöstöjärjestelyihin.
- Perusvalmiudessa häiriöt hoidetaan operatiivisella tasolla ja usein tilanteet ovat kestoiltaan joitain tunteja.
- Perusvalmiudessa laaditaan riskianalyysejä ja varautumissuunnitelmat, tehdään sidosryhmäyhteistyötä varautumisen yhteisessä suunnittelussa, varataan ja koulutetaan henkilöstö, harjoitellaan, järjestetään ja varustellaan asianmukaiset toimitilat sekä hankitaan tarvittava materiaali ja välineet.
- Perusvalmiudessa tavoitteena on häiriöiden estäminen sekä valmiuden ja kyvyn rakentaminen.

Tehostettu valmius

- Valmius, jota on nostettu perusvalmiudesta.
- Tehostettu valmius vaikuttaa esimerkiksi johtamis-, viestintä- ja henkilöstöjärjestelyihin, joita hoidetaan tehostetusti ja usein myös keskitetysti.
- Tehostetussa valmiudessa voidaan myös tehdä päätös tilanteen seuraamisesta tehostetusti, jolloin tilanteen kehittymistä seurataan aktiivisesti ja etupainotteisesti, mutta päätöksellä ei vielä ole juurikaan vaikutuksia johtamis-, viestintä- ja henkilöstöjärjestelyihin. Samal-



la kuitenkin varaudutaan hälyttämään henkilöitä töihin, mikäli tarve tähän kasvaa tilanteen kehittymisen johdosta.

- Tehostetussa valmiudessa häiriötilanteet hoidetaan sekä operatiivisella että strategisella tasolla sekä usein tilanteisiin liittyy aktiivista yhteistoimintaa sidosryhmien kanssa.
- Tilanteet ovat kestoiltaan useita tunteja tai päiviä, pahimmillaan joitain viikkoja.
- Tehostettuun valmiuteen siirtyminen edellyttää, ettei tilanne ole hallittavissa perusvalmiuden organisaatiolla tai menettelyillä.
- Tehostetussa valmiudessa tavoitteena on ajan voittaminen, häiriötilanteen normalisointi sekä maineen hallinta.

Täysvalmius

- Valmius, jossa voidaan ottaa käyttöön kaikki mahdolliset lisäresurssit ja voimavarat.
- Täysvalmiutta käytetään usein vain kaikista vakavimmissa häiriötilanteissa.
- Tilanteet ovat usein kestoiltaan kuukausia.
- Täysvalmiudessa otetaan kaikki suunnitellut ja saatavilla olevat resurssit käyttöön.
- Täysvalmiudessa tavoitteena on toimintakyvyn ja palvelun ylläpitäminen vähintään riittävällä tasolla.

8 KRIISIVIESTINTÄ

Häiriötilanteessa tiedon tarve yrityksen sisällä, asukkailla ja muilla asiakkailta, muilla sidosryhmillä sekä medialla saattaa kasvaa nopeasti. Tehostettua viestintää tarvitaan heti, kun normaali arkityö häiriintyy ja tapahtumalla voi olla vaikutusta yritykseen omaan toimintaan tai palveluihin.

Kriisiviestintä on tehostettua viestintää ihmisiä, ympäristöä, organisaation toimintaedellytyksiä tai mainetta uhkaavassa tilanteessa. Kriisiviestinnän tavoitteena voi olla mm. tilanteen hallittu hoitaminen, toimintaohjeista ja korvaavista palveluista viestiminen, lisävahinkojen torjuminen, tarpeettoman huolen hälventäminen, väärän tiedon leviämisen ehkäiseminen sekä organisaation maineen hallinta.

Toimivan kriisiviestinnän edellytys on, että tavanomainen viestintä toimii hyvin ja on tiiviissä yhteydessä johtamiseen. Kriisiviestinnässä tulisi käyttää mikäli mahdollista pääasiassa samoja prosesseja ja kanavia kuin yleensäkin, mutta tehostetusti ja nopeutetusti.

Häiriötilanteen aikana tulee seurata tiedotusvälineiden viestintää sekä tarvittaessa pyrkiä oikomaan virheellisiä tietoja. Lisäksi on seurattava sosiaalista mediaa ja siellä käytävää keskustelua.

Kriisiviestinnän vastuut

Häiriötilanteen havaitsevan henkilön vastuulla on tiedon pikainen välittäminen esimiehelle. Esimiehen tehtävänä on analysoida tilanne ja ottaa yhteyttä tarvittaviin tahoihin hälytys- ja viestintäohjeiden mukaisesti. Johtovastuun tilanteesta ottava esimies huolehtii, että tilanteesta sen niin vaatiessa tiedotetaan välittömästi kaikille yrityksessä työskenteleville. Hän huolehtii myös, että joku ottaa asiasta viestintävastuun ja hoitaa itse viestintää, kunnes viestintävastuu on saatu siirrettyä.

Vähänkään merkittävimpien häiriötilanteen aikana on suositeltavaa hoitaa viestintä keskitetysti. Lähtökohtaisesti viestintävastuu on tilanteessa johtovastuulla olevalla. Muut toimijat tukevat viestintävastuussa olevaa sovitulla tavalla. Tilanteen valmius- tai johtoryhmästä voidaan nimetä henkilö, joka vastaa viestinnästä tai sopii ryhmän eri tahojen kesken viestintävastuun jakamisesta. Viestintävastuussa olevalle voidaan mahdollisuuksien mukaan nimetä apulaisia esimerkiksi tiedotteiden valmisteluun, verkkosivujen päivittämiseen, puhelinneuvonnan järjestämiseen sekä tiedotusvälineiden seurantaan. Etukäteen tulee sopia, miten tiedottaminen järjestetään myös virka-ajan ulkopuolella.



Tiedotusvälineille haastatteluja antaa viestinnästä vastuussa oleva henkilö sen mukaisesti, mitä häiriötilanteen alkuvaiheessa on sovittu. Tiedotusvälineiden kyselyt ohjataan näille henkilöille, jotka voivat tarvittaessa ohjata kyselyn edelleen tarvittaville asiantuntijoille tai sidosryhmille, mikäli eivät itse osaa tai voi vastata asiaan.

Kriisiviestintään varautuminen ja kriisiviestinnän vaiheet

Viestintä on yksi keskeisistä häiriötilanteen hoitamiseen, vaikutuksiin ja jälkiseurauksiin vaikuttavista tekijöistä, joten siihen pitää varautua ja sitä on syytä harjoitella huolellisesti. Kriisiviestintäsuunnitelmassa määritellään organisaation viestinnästä vastuulliset henkilöt ja suunnitellaan valmiiksi häiriötilanteessa käynnistettäviä viestintäprosesseja.

Yleisen kriisiviestintäsuunnitelman lisäksi joihinkin tilanteisiin on syytä laatia tarkempia tilannekohtaisia suunnitelmia ja valmiita tiedotepohjia. Myös kriisiviestintäsuunnitelman ylläpito, päivitys ja jakelu sekä näihin liittyvät vastuut määritellään.

Käytännön harjoitukset sekä avainhenkilöiden valmentaminen ovat tarpeen mahdolliseen kriisiviestintään varautuessa.

Kriisiviestinnän neljä vaihetta ovat:

1. Ennakointi: Ennakoidaan mahdolliset häiriötilanteet.
2. Valmistautuminen: Valmistautumiseen kuuluvat kriisiviestintäohjeiden ja -suunnitelmien, tiedotepohjien ja yhteystietolistojen laatiminen, kriisiviestintäharjoitukset, avainhenkilöiden valmentaminen sekä sidosryhmien kanssa vastuista ja toiminnasta sopiminen etupainotteisesti.
3. Toiminta: Toimintaan kuuluvat häiriötilanteen aikainen toiminta, jossa toteutetaan kriisiviestintää ohjei-

den ja suunnitelmien mukaisesti. Viestintätoiminta kriisitalanteessa voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään.

4. Jälkihoito: Jälkihoidossa tiedotetaan palvelujen palautumisesta ennalleen ja mahdollisista pysyvistä muutoksista sekä seurataan uutisointia ja keskustelua tarvittaessa pitkäaikaisesti. Jälkihoitoon kuuluu myös kriisiviestinnän onnistumisen arviointi ja tarvittavien korjaavien toimenpiteiden toteutus.

Kun yritys saa tiedon mahdollisesta häiriötilanteesta, on mahdollisimman nopeasti ryhdyttävä toteuttamaan kriisiviestintää suunnitelman mukaisesti. Tavoitteena tulee olla, että tapahtuneesta tiedotetaan viipymättä yrityksen sisällä ja tarvittaville sidosryhmille.

Kun kriisi on mennyt ohi, on aika siirtyä tilanteen jälkihoitoon. Tällöin on muistettava tiedottaa palvelujen palautumisesta ennalleen ja mahdollisista pysyvistä muutoksista. Aktiivisella seurannalla ja siitä viestimällä hälvennetään kriisin aikana syntyneitä epäluuloja ja pelkoja. On myös varauduttava siihen, että media seuraa pitkään asioiden palautumista ja etenkin vuosipäivinä tai vastaavien tapahtumien toistuessa muualla kiinnostus herää uudelleen.

Kriisiviestinnässä on tärkeää varmistaa, että:

1. Kriisiviestintäsuunnitelma tai kriisiviestintäohje on laadittu sekä jalkautettu tarvittavilta osin organisaation kaikille tasoille.
2. Yrityksessä on laadittu myös valmiita häiriötilannekohtaisia ohjeita ja malleja tilanteen aikaisessa viestinnässä hyödynnettäväksi. Malleissa huomioidaan myös eri kieliryhmät, jos se on paikallisesti tarpeellista.
3. Kriisiviestintään liittyvät vastuut sidosryhmien kanssa ovat selkeät ja osapuolien tiedossa.



LIITE 1. JÄTEHUOLTOYRITYKSEN VARAUTUMIS- SUUNNITELMAN SISÄLTÖMALLI

Saate liitteen 1 hyödyntäjälle:

Varautumissuunnitelma laaditaan ensisijaisesti jätehuoltoyrityksen kriittisten palveluiden turvaamiseksi asiakkaille. Yrityksen varautuminen ja varautumissuunnitelman laatimisprosessi vaihtelee organisaation koon, toiminnan ja toimintaympäristön mukaan. Kukin yritys luo sopivan varautumisen kokonaisuuden sekä käytännöt omista lähtökohdistaan.

Tässä on esimerkki jätehuoltotoimijan varautumissuunnitelman sisällöstä. Yritykset voivat käyttää ja soveltaa tässä asia-

kirjassa kuvattua sisältömallia varautumissuunnitelmansa laatimisessa ja kehittämisessä.

Sisältömallissa esitetään kohdittain, mistä varsinaisen oppaan luvuista löytyy tukea ja lisämateriaalia kyseisen kohdan laatimiseen.

Varautumissuunnitelman sisältömalli on käytettävissä muokattavana Word-tiedostoina. Tiedoston saa pyydettyäessä Jätealan huoltovarmuustoimikunnan sihteeriltä.

(Jätehuollon toimijan nimi) varautumissuunnitelma

Hyväksytty: _____

Laatimiseen osallistuneet yhteistyötahot: _____

Versionhallinta: _____

Versio	Päivämäärä	Muutos	Muutoksen tekijä ja osallistuneet yhteistyötahot

Sisällys

1 Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan johtaminen

- 1.1 Perusteet, ohjeistus ja vastuut
- 1.2 Organisointi, resursointi ja osaaminen
- 1.3 Nykytilan arviointi
- 1.4 Johdon tahtotilan määrittäminen
- 1.5 Kehittämisen polku
- 1.6 Seuranta ja ohjaus

2 Varautumisen kehittäminen

- 2.1 Toimintavarmuuden periaatteet / prosessi
- 2.2 Sisällyttäminen talouden ja toiminnan prosessiin
- 2.3 Avaintoimintojen tunnistus ja priorisointi
- 2.4 Vaarojen tunnistaminen, riskiarviointi ja riskienhallinta
- 2.5 Sopimuskumppanien jatkuvuudenhallinta ja arviointi
- 2.6 Keskeiset ja kriittiset asiakkaat

3 Häiriö- ja kriisisuunnittelu

- 3.1 Suunnitelmat ja toimintamallit
- 3.2 Johtamisen edellytykset
- 3.3 Viranomais- ja sidosryhmäyhteistyö
- 3.4 Perehdyttäminen ja täytäntöönpano
- 3.5 Koulutus ja harjoittelu

4 Häiriönhallinta ja kriisijohtaminen

- 4.1 Tilannekuva ja tilannetietoisuus
- 4.2 Reagointi ja hälyttäminen
- 4.3 Kriisijohtaminen
- 4.4 Operatiivinen toiminta häiriötilanteessa
- 4.5 Tiedottaminen ja kriisiviestintä
- 4.6 Toipuminen ja arviointi

5 Suunnitelman ylläpito, jakelu ja säilytys

1 VARAUTUMISEN JA JATKUVUUDENHALLINNAN JOHTAMINEN

1.1 Perusteet, ohjeistus ja vastuut

Kuvataan yrityksen palveluiden kriittisyys yhteiskunnan perustoimintojen sekä kuntalaisten hyvinvoinnin turvaamisessa ja varmistamisessa.

Määritetään ne häiriöt, joihin konkreettisesti varaudutaan, esimerkiksi tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa tilanteissa.

Kerrotaan, että varautuminen keskittyy normaaliolojen häiriötilanteiden hallintaan sekä ennaltaehkäisyyn. Varautumiseen liittyvän lainsäädännön lisäksi käytetään varautumisen ja uhkamallien tarkastelemisen perustana sekä lähtökohtana Yhteiskunnan turvallisuusstrategiaa ja siinä esitettyjä uhkamalleja.

Kuvataan lyhyesti, miten eri tahojen suunnitelmat linkittyvät toisiinsa. Kunnan jätelaitoksen osalta viitataan esimerkiksi kunnan yleisessä valmiussuunnitelmassa sekä teknisetoimen, ympäristöterveydenhuollon ja ympäristötoimen valmiussuunnitelmassa määritettyihin perusteisiin, ohjeistukseen ja vastuisiin. Esitetään, miten näitä sovelletaan.

Katso oppaan luvut:

- 3 Varautumisen keskeinen lainsäädäntö
- 4 Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan johtaminen
- Liite 2 Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti

1.2 Organisointi, resursointi ja osaaminen

Kuvataan miten varautumisen johtaminen, koordinointi ja suunnittelu on yrityksessä organisoitu, vastuutettu ja resursoitu.

Esitetään lyhyesti mahdolliset muutokset normaaliin organisaatioon sekä johtamisjärjestelmään häiriötilanteen aikana.

Määritetään, miten riittävä varautumisen ja riskienhallinnan osaaminen varmistetaan, esimerkiksi koulutustarpeiden arviointi kehityskeskusteluissa osana henkilökohtaista kehittämis- ja koulutussuunnittelua.

Katso oppaan luvut:

- Liite 2 Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti
- 6 Toimiminen häiriötilanteessa
- 7 Valmiuden ja johtamisen tehostaminen häiriötilanteessa

1.3 Nykytilan arviointi

Määritetään, miten ja millä arviointityökaluilla varautumista ja palveluiden toimintavarmuutta arvioidaan sekä miten säännöllisesti arviointi tehdään.

Arviointityökaluina voidaan käyttää esimerkiksi Kuntaliiton kehittämää varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuuden arviointi (KUJA2-pikatesti), kuntien jatkuvuudenhallinnan arviointimallia (KUJA-arviointimalli 2.0) tai huoltovarmuuskriittiseksi luokitellulla yrityksellä Huoltovarmuuskeskuksen HVO Extranet -järjestelmän työkaluja.

Keskeiset varautumisen nykytilan arvioinnin tulokset ja tunnistetut varautumisen kehittämistoimenpiteet voidaan liittää varautumissuunnitelman liitteisiin.

Katso oppaan luvut:

- Liite 3 Ensimmäinen askel – alku- ja kypsyyismäärittely

1.4 Johdon tahtotilan määrittäminen

Kuvataan, miten yrityksen hallituksen ja johtoryhmän tahtotila liittyen varautumiseen määritetään. Esimerkiksi kohdassa 1.3 mainittuun KUJA-arviointimalliin on mahdollista määritellä osakokonaisuuksittain varautumisen tavoitetaso.

Yrityksen strategiassaan määrittelemä palvelutaso voi sisältää toimintavarmuuteen liittyviä tavoitteita, jotka osaltaan ohjaavat varautumista ja siihen perustuvia investointeja.

Esitetään, miten varautuminen ja palveluiden toimintavarmuus otetaan huomioon yrityksen strategiassa, tavoitteissa, kehittämissuunnitelmassa sekä toimintasuunnitelmassa.

Katso oppaan luvut:

- Liite 3 Ensimmäinen askel – alku- ja kypsyyismäärittely

1.5 Kehittämisen polku

Määritetään varautumisen kehittämisen painopistealueet, näiden merkittävimmät kehittämistoimenpiteet ja toimenpiteiden jakautuminen eri vuosille (esimerkiksi kolmelle vuodelle) sekä näille vastuuhenkilöt ja seuranta. Merkittävimmät varautumisen kehittämistoimenpiteet voidaan muodostaa esimerkiksi kohdassa 1.3 mainituilla arviointityökaluilla vertaamalla nykytilan arvioinnin tuloksia johdon asettamaan tavoitetilään.

Kuvataan, miten toiminnan kehittämisen suunnittelussa (esim. strategia, investointiohjelma) huomioidaan varautumisen keskeiset kehittämistoimenpiteet.

Katso oppaan luvut:

- Liite 3 Ensimmäinen askel – alku- ja kypsyyismäärittely
- Liite 3 Toinen askel – suunnittelu ja ennakointi
- Liite 3 Kolmas askel – täytäntöönpano ja jalkauttaminen
- Liite 3 Neljäs askel – seuranta

1.6 Seuranta ja ohjaus

Määritetään, mille tahoille ja miten varautumisesta ja sen ta-
sosta raportoidaan sekä miten yrityksen omistajataho ja joh-
toryhmä ohjaavat varautumista ja siihen liittyvien toimenpi-
teiden toteuttamista.

Katso oppaan luvut:

- Liite 2 Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokoi-
naiskonseptii (Varautumisen vastuut)
- Liite 3 Neljäs askel – seuranta



2 TOIMINTAVARMUUDEN KEHITTÄMINEN

2.1 Toimintavarmuuden periaatteet / prosessi

Kuvataan yrityksen varautuminen jatkuvana prosessina, jossa kyse on pitkántähtäimen toiminnasta ja koko henkilöstön sekä sidosryhmien osallistumisesta. Prosessista tulee käydä ilmi vähintään seuraavat vaiheet:

- kriittisten toimintojen määrittäminen,
- toimintojen häiriöttömyyttä uhkaavien vaarojen tunnistaminen ja niihin liittyvä riskinarviointi,
- riskienhallinta ja tarvittavien varautumistoimenpiteiden määrittäminen ja toteuttaminen,
- yhteistyö varautumisessa keskeisten sidosryhmien kanssa sekä
- varautumisen seuranta ja ohjaus.

Katso oppaan luvut:

- Liite 3 Varautumisen prosessi

2.2 Sisällyttäminen talouden ja toiminnan prosessiin

Kuvataan, miten varautuminen huomioidaan talouden ja toiminnan suunnittelussa, esimerkiksi varautumisen huomioiminen investointi- ja henkilöstösuunnitelmassa sekä toiminnan vuosikellossa tai vastaavassa.

Katso oppaan luvut:

- Liite 2 Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti

2.3 Avaintoimintojen tunnistus ja priorisointi

Määritetään yrityksen kriittiset avaintoiminnot, jotka tulee pyrkiä varmistamaan, jotta jätehuoltopalveluiden tuottaminen kyetään hoitamaan mahdollisimman hyvin kaikissa tilanteissa. Avaintoiminnot ja toimintojen priorisointi voidaan sijoittaa laajemmin varautumissuunnitelman liitteisiin.

Tässä kohdassa kuvattuja avaintoimintoja voivat olla esimerkiksi:

- keräys
- kuljetus
- vastaanotto
- käsittelyprosessit

- viestintä ja tiedottaminen
- tietojärjestelmät, viesti- ja tietoliikenneyhteydet, automaatio
- sähkönsaanti
- henkilöstö: riittävyys, päivitys ja varallaolo, osaaminen, turvallisuusselvitykset, VAP-varaukset
- ajoneuvot ja työkoneet: VAP-varaukset
- asiakaspalvelu
- hankinnat
- osto- ja myyntilaskutus sekä palkanmaksu
- vartiointi ja suojaaminen

Katso oppaan luvut:

- 4.5 Avaintoimintojen tunnistaminen ja priorisoiminen

2.4 Uhkien tunnistaminen, riskiarviointi ja riskienhallinta

Määritetään riskienhallinnassa käytettävät työkalut sekä näiden työkalujen käyttämisen periaatteet. Työkalut voivat olla yritykselle räätälöityjä tai yleisiä. Lisäksi voidaan kunnan jäte laitoksen osalta kuvata, miten otetaan huomioon riskienhallinnan liittyminen kunnan riskienhallintaan ja riskienhallinnan konserniohjeistukseen.

Selostetaan lyhyesti toimintaan, ja erityisesti avaintoimintoihin, liittyvät uhat hyödyntäen esimerkiksi alueellisia riskiarviointeja. Esitetään kootusti käytettyjen riskienhallintatyökalujen perusteella keskeisimmät jätehuoltopalveluiden laatuun ja määrään liittyvät riskit, terveyteen ja ympäristöön liittyvät riskit sekä yrityksen talouteen, toimintaan ja maineeseen liittyvät riskit.

Varautumissuunnitelman liitteisiin kootaan tarpeelliseksi katsotut tarkemmat riskianalyysit sekä kunkin riskin keskeisimmät hallintatoimenpiteet tai tarvittaessa toimenpidesuunnitelma riskienhallinnan kehittämiseksi.

Kuvataan, miten riskienhallinnan kokonaisuuden toimivuutta yrityksessä arvioidaan, esimerkiksi sisäisin tai ulkoisin arvioinnein.

Katso oppaan luvut:

- 4.4 Yhteiskunnan turvallisuusstrategian huomioiminen
- Liite 3 Toinen askel – suunnittelu ja ennakoiminen

2.5 Palvelutuottajien jatkuvuudenhallinta

Määritetään, miten yritys turvaa toiminnan jatkuvuuden ja palveluiden häiriöttömyyden ulkoistamisissaan palveluissa.

Kirjataan, millä periaatteilla ja missä kokonaisuuksissa kriittisimpien palveluiden jatkuvuuden turvaamisesta sovitaan kirjallisesti palvelutuottajien kanssa. Esimerkiksi palveluja hankittaessa kriittisten palvelutuottajien ja materiaalien toimittajien kanssa harkitaan, käytetäänkö SOPIVA-lausekkeita tai organisaation itsensä määrittämiä kriteerejä, ja jos käytetään, niin missä laajuudessa. Kriittisiä palvelutuottajia ovat muun muassa tietojärjestelmäpalveluiden tarjoajat, sähköverkkoyhtiö sekä kriittisten varaosien toimittajat.

Mikäli valmius perustuu siihen, että häiriötilanteessa käytetään ulkopuolisia palvelutuottajia tarvittavien toimenpiteiden toteuttamiseen (sopimuksellinen varautuminen), tulee tehtyihin sopimuksiin kirjata, missä ajassa sopimuskumppanin pitää pystyä toimittamaan häiriötilanteessa tarvittavia tuotteita ja palveluita.

Listaus sopimuskumppaneista, joiden kanssa jatkuvuuden turvaaminen tulee huomioida, voidaan sijoittaa varautumissuunnitelman liitteeksi. Listauksessa on hyvä mainita myös mahdolliset tunnistetut puutteet sopimuskumppaneiden varautumisessa sekä puutteiden korjaustoimenpiteet.

Määritetään, edellyttääkö yritys kriittisiltä palvelutuottajiltaan toimintavarmuuden itsearvioinnin laatimista ja sen tulosten toimittamista. Mahdollisella itsearvioinnilla pyritään tunnistamaan aukot ja puutteet sopimuskumppaneiden jatkuvuudenhallinnassa. On myös mahdollista, että kaikista kriittisimpien ulkopuolisten palvelutuottajien osalta edellytetään, että riippumaton ulkopuolinen taho on arvioinut kriittisten palvelutuottajien toimintavarmuuden sekä palvelutuottajan häiriötilanteen aikaisen toimintakyvyn.

Sopimuskumppanien toimintavarmuuden arvioinnissa voidaan käyttää työkaluina esimerkiksi tässä oppaassa esiteltyjä työkaluja. Kuvataan, miten arvioinnista sovitaan tehtävissä palvelusopimuksissa ja missä sopimuksissa arvioinnista tulisi sopia.

Katso oppaan luvut:

- 5 Palveluiden turvaaminen kriittisissä sopimusketjuissa

2.6 Keskeiset ja kriittiset asiakkaat

Esitetään, millä periaatteilla määritellään keskeiset ja kriittiset asiakkaat, joiden palveluiden turvaamiseen sekä varautumiseen tulee kiinnittää yhteistyössä asiakkaan kanssa erityistä huomiota (esimerkiksi asiakkaan oma varautuminen). Kriittisiä asiakkaita voivat olla esimerkiksi sairaalat ja terveyskeskukset, palvelutalot ja vanhainkodit, suurkeittiöt ja keskuskeittiöt, koulut ja päiväkodit, elintarvikeyritykset ja -kaupat sekä suuret kotieläintilat.



Asiakkailla voi olla keskenään myös eriasteinen kriittisyys. Kriittisyysluokituksessa tulee ottaa huomioon erityisesti paikallinen pohdinta sekä yhteistyö kuntien kanssa.

Kuvataan tarvittaessa miten keskeiset ja kriittiset asiakkaat priorisoidaan eri luokkiin, esimerkiksi:

- kriittinen (välitön uhka terveydelle, mahdollisuus vaihtoehtojen / tilapäisten järjestelyjen tekemiseen vaikeaa): turvataan yhteistyössä asiakkaan kanssa jätehuolto kaikissa tilanteissa ja häiriötilanteessa korjaustoimenpiteet sekä varajärjestelyt priorisoidaan ensin näihin kohteisiin (esimerkiksi sairaalat ja terveyskeskukset)
- tärkeä (viiveellä syntyvä tai välillinen uhka terveydelle, merkittävät taloudelliset menetykset): pyritään turvaamaan jätehuolto mahdollisimman hyvin kaikissa tilanteissa ja häiriötilanteessa korjaustoimenpiteet ja varajärjestelyt priorisoidaan näihin kohteisiin, mikäli tilanne sen mahdollistaa (esimerkiksi suurkeittiöt ja keskuskeittiöt, palvelutalot ja vanhainkodit, koulut ja päiväkodit, suljetut laitokset, elintarvikeyritykset, suuret kotieläintilat)
- normaali: pyritään häiriötilanteessa turvaamaan jätehuolto vähintään etukäteen määritellyllä minitasolla, jolla asiakas selviytyy tilanteen aiheuttamista ongelmista kohtuullisesti (esimerkiksi kotitaloudet)

Listaus keskeisistä ja kriittisistä asiakkaista ja kriittisten asiakkaiden priorisointi sekä turvattavan jätehuollon vähimmäistarve kootaan varautumissuunnitelman liitteisiin.

Katso oppaan luvut:

- 4.6 Kriittisten asiakkuuksien tunnistaminen ja yhteistyö

3 HÄIRIÖ- JA KRIISISUUNNITTELU

3.1 Suunnitelmat ja toimintamallit

Määritetään varautumiseen liittyvät suunnitelmat, suunnitelmien päivitysaikataulu ja vastuut suunnitelmien ajantasaisuudesta. Suunnitelmia ovat esimerkiksi yrityksen varautumissuunnitelma sisältäen mahdolliset häiriötilanteiden toimintakortit, kriisiviestintäsuunnitelma sekä yksittäisten kohteiden turvallisuus- ja pelastussuunnitelmat. Suunnitelmakokonaisuudessa on pyrittävä yksinkertaisuuteen ja samojen asioiden toistamisen sijaan linkittämään eri suunnitelmissa toistuvia sisältöjä.

Katso oppaan luvut:

- Liite 3 Toinen askel – suunnittelu ja ennakointi
- Liite 2 Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti

3.2 Johtamisen edellytykset

Määritetään häiriötilanteen vaatimat johtamisen tekniset edellytykset siten, että johtaminen on mahdollista kaikissa tilanteissa. Esimerkiksi on kuvattava käytettävät viesti- ja tietoliikenneyhteydet sekä muut varusteet ja henkilöstö.

Kuvataan, miten lyhytaikaisiin (kesto muutamia tunteja) sähkökatkoihin on johtamisen osalta varauduttu sekä miten johtamistilan energiansaanti on turvattu, tietoliikenneyhteydet varmennettu keskeisiltä osin ja vaihtoehtoiset viestijärjestelmät ovat käyttöön otettavissa.

Katso oppaan luvut:

- 6 Toimiminen häiriötilanteessa

3.3 Viranomais- ja sidosryhmäyhteistyö

Kuvataan, miten ja millä periaatteilla yritys tunnistaa keskeiset sidosryhmänsä sekä eri toimijoiden roolin ja tukimahdollisuudet häiriötilanteiden hallinnassa. Lisäksi kirjataan, miten varmistetaan, että osapuolten tarpeet ja vastuut ovat toimijoiden tiedossa. Erityisesti on kuvattava yhteistoiminta (varautumisen järjestelyt, vastuut, viestintä, häiriötilannetoiminta) esimerkiksi ympäristönsuojeluviranomaisen, pelastuslaitoksen, ELY-keskuksen, merkittävien asiakkaiden sekä kriittisten palveluntarjoajien kanssa.

Listaus keskeisistä sidosryhmistä sekä näiden tarpeista ja vastuista voidaan sijoittaa varautumissuunnitelman liitteeksi. Suositeltavaa olisi myös kirjata miten yhteistyötä varautumisessa kyseisen sidosryhmän kanssa tulee kehittää, esimerkiksi osallistuminen suunnitelman laatimiseen, yhteistoimintasopimuksen laatiminen, yhteiset kokoukset, harjoittelu.

Katso oppaan luvut:

- 4.6 Kriittisten asiakkuuksien tunnistaminen ja yhteistyö

3.4 Perehdyttäminen ja täytöntöönpano

Kuvataan, miten varautumisen toimintamallit ja suunnitelmat ovat saatavilla ja miten henkilöstö perehdytetään niihin. Eriyisesti kuvataan, mitkä ovat toiminnan kannalta keskeiset henkilöt ja heidän varahenkilöt kaikilla tasoilla, jotka on organisaation toimenpitein perehdytettävä toimintamallien ja suunnitelmien keskeisiin kohtiin sekä miten tämä perehdyttäminen toteutetaan.



Lisäksi olisi suositeltavaa suunnitella, miten toimintamalleja käsitellään säännöllisesti yrityksen kaikilla tasoilla osana kokouskäytänteitä sekä miten toimintamalleista ja suunnitelmista kerätään palautetta, jota hyödynnetään kehittämisen tukena.

Katso oppaan luvut:

- Liite 3 Kolmas askel – täytäntöönpano ja jalkauttaminen
- Liite 2 Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti (Varautumisen vastuut)

3.5 Koulutus ja harjoittelu

Kuvataan, mitä harjoitellaan ja miksi. Harjoittelun tulee kohdistua tunnistettuihin avaintoimintoihin ja häiriötilanteiden varalta laadittuihin toimintamalleihin.

miten ja kuinka usein varautumiseen liittyviä koulutuksia ja harjoituksia järjestetään organisaation eri tasoilla huomioiden henkilöiden roolit sekä tehtävät osana organisaation varautumista. Lisäksi tulee kuvata sidosryhmien osallistuminen koulutuksiin ja harjoituksiin.

Määritetään, miten ja kuka koordinoi varautumisen koulutusta ja harjoittelua sekä koostaa koulutuksen kehittämiskohteet ja syötteen harjoituksiin.

Kirjataan, miten koulutuksien ja harjoitusten toteutumista seurataan.

Lisäksi määritetään, miten harjoitusten opit kirjataan ja miten niiden perusteella kehitetään toimintaa, esimerkiksi toimintakorttien päivittäminen ja tehtävien resursoinnin varmistaminen sekä priorisointi.

Koulutus- ja harjoitussuunnitelma voidaan liittää varautumissuunnitelman liitteeksi. Koulutus- ja harjoitussuunnitelma olisi suositeltavaa laatia usealle vuodelle ja siitä tulisi ilmetä keskeiset koulutukset ja harjoitukset sekä niiden suunnittelu- ja toteutusvastuut, sisältäen myös lakisääteiset koulutukset.

Katso oppaan luvut:

- Liite 3 Kolmas askel – täytäntöönpano ja jalkauttaminen
- Liite 2 Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti (Varautumisen vastuut)



4 HÄIRIÖNHALLINTA JA KRIISIJOHHTAMINEN

4.1 Tilannekuva ja tilannetietoisuus

Suunnitellaan, millä toimenpiteillä tilannetietojen hankkiminen ja alustava tilanearvio kyetään muodostamaan viipymättä sekä tilannekuva muodostamaan mahdollisimman nopeasti. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös virka-ajan ulkopuolinen aika. Esitetään, miten ja ketkä muodostavat hankittujen tilannetietojen perusteella kokonaiskuvan vallitsevasta tilanteesta sekä miten tilannekuvaa ryhdytään ylläpitämään.

Kuvataan yrityksen toimintamalli (esim. viestintä ja kanavat), joka mahdollistaa tilannetietojen hankkimisen myös ennakoivasti, esimerkiksi lähestyvistä myrskyistä, ennakoituista sähkökatkoista ja logistiikan häiriöistä (lakot ja niiden uhat).

Tilannekuvan muodostamisen ja sen jakamisen menettelyissä pitää ottaa huomioon tarvittavat yhteistyötahot. Kokonaistilannekuvan muodostamisesta ja jakamisesta erilaisissa häiriöissä onkin sovittava etukäteen valvovan viranomaisen kanssa. Toimijat pitävät kaikissa tilanteissa yllä omaa tilannekuvansa ja välittävät sitä edelleen johtovastuussa olevalle ja valvovalle viranomaiselle. Yleistä vaaraa aiheuttavissa onnettomuustilanteissa johtovastuu ja vastuu kokonaistilannekuvan ylläpitämisestä on yleensä pelastusviranomaisella ja vaaraa aiheuttavissa rikostilanteissa poliisilla. Ympäristöön kohdistuvissa häiriö- ja onnettomuustilanteissa tilannekuvan muodostamisessa ja jakamisessa on oltava mukana valvova ympäristöviranomainen.

Häiriötilanteet ovat eritasoisia ja niissä edellytetään nopeudeltaan ja resursseiltaan erilaista toimintaa. Suunnitelman liitteinä oleviin keskeisten häiriötilanteiden toimintakortteihin kuvataan tarkemmin, mitä tietoa kunkin tilanteen hallitseminen edellyttää ja mistä ja miten tätä tietoa saa, kuka sitä hankkii, miten tiedot kerätään yhteen ja miten tilannekuva muodostetaan sekä yhteistyön vastuut ja järjestelyt.

Katso oppaan luvut:

- 6 Toimiminen häiriötilanteessa

4.2 Reagointi ja hälyttäminen

Määritetään, mitkä ovat heikkoja signaaleja ja miten niitä pyritään tunnistamaan ja miten niihin reagoidaan. Heikkoja signaaleja ovat esimerkiksi poikkeuksellisen rajut myrskyt ja käsitteilyprosessien normaalista poikkeava toiminta.

Esitetään hälytyskaavio, joka määrittelee vastuutahot ja tietojen kulkemisen yrityksessä. Varmistetaan tiedon saaminen tarvittaessa ja sen välittäminen tarvittaville tahoille kaikkina aikoina.

Määritetään ja nimetään ennalta nimetty ryhmä (esimerkiksi valmiusryhmä tai kriisinhallintaryhmä), jonka tehtävänä häiriötilanteen aikana on johtamisen, toiminnan, sidosryhmäyhteistyön ja viestinnän koordinointi.

Lisäksi kuvataan yhteistyötahojen hälyttäminen sekä listataan yhteistyötahot ja näiden yhteystiedot, esimerkiksi viranomaiset ja kriittiset asiakkaat, joille tiedon on mentävä heti.

Katso oppaan luvut:

- 6 Toimiminen häiriötilanteessa
- 7 Valmiuden ja johtamisen tehostaminen häiriötilanteessa

4.3 Kriisijohtaminen

Toiminta häiriötilanteessa tapahtuu mahdollisimman pitkään normaaliorganisaatiolla. Kuvataan häiriötilanteen aiheuttamat mahdolliset muutokset normaaliin organisaatioon sekä johtamisjärjestelmään. Kirjataan, mikä, miten ja kuka kriisijohtamisen käynnistää virka-aikana ja virka-ajan ulkopuolella. Johtamisvastuissa ja -järjestelyissä tulee huomioida operatiivinen ja strateginen taso, esimerkiksi valmiusryhmän käyttö. Kuvattava myös esimerkiksi johtovastuut pelastusviranomaisen rooli.

Kriisiä johtava henkilö ei voi itse vastata kaikista tehtäväkoko- naisuuksista ja siksi tulisikin ennalta suunnitella, miten työtä voidaan häiriötilanteessa etupainotteisesti jakaa ja taata kii- reelliselle työlle tarvittava työrauha. Kuvataan tehtäväkoko- naisuudet, jotka täytyy delegoida vastuuhenkilöille, esimer- kiksi häiriön selvitystyö, vahinkoa rajaavat toimenpiteet, kriit- tisten asiakkaiden tiedottaminen, viranomaisyhteyshenkilö ja mediayhteyshenkilö.

Esitetään, mistä toimintaa johdetaan (huomioitava operatiivinen ja strateginen taso) sekä mitkä ovat varapaikat.

Määritetään, miten kriisijohtamisessa otetaan huomioon va- ramiehitys.

Katso oppaan luvut:

- 6 Toimiminen häiriötilanteessa

4.4 Operatiivinen toiminta häiriötilanteessa

Esitetään, mihin kokonaisuuksiin ja avaintoimintoihin sekä keskeisiin häiriötilanteisiin on laadittu toimintakortit tai vas-



taavat. Lisäksi määritetään suorituskykyvaatimukset tärkeimmissä ja todennäköisimmissä häiriö- ja kriisitilanteissa.

Toimintakortit olisi suositeltavaa luoda vähintään seuraaviin häiriötilanteisiin:

- toiminnan kannalta kriittisen laitteen rikkoutuminen
- sähkökatko
- tulipalo
- tieto- tai automaatiojärjestelmän toimintahäiriö
- viestinnällinen kriisitilanne

Toiminnan suunnittelun lisäksi harjoittelu on avainasemassa valmiuden luomisessa.

Toimintakortit voidaan sijoittaa varautumissuunnitelman liitteiksi, mutta suositeltavaa on sijoittaa ne myös siten, että ne ovat häiriötilanteissa helposti toiminnan tueksi löydettävissä. Suunnitelmaan kirjataan toimintakorttien säilytyspaikka/-paikat ja miten huolehditaan toimintakorttien päivityksestä ja vanhojen versioiden hävityksestä.

Lisäksi suunnitellaan ja varmistetaan, miten kriittisimpiä operatiivisia tehtäviä toteuttavien henkilöiden yhteystiedot ovat tiedossa, saatavilla ja ajan tasalla kaikissa tilanteissa.

Katso oppaan luvut:

- 6 Toimiminen häiriötilanteessa

4.5 Tiedottaminen ja kriisiviestintä

Kuvataan kriisiviestinnän (sisäinen ja ulkoinen) järjestelyt ja vastuut sisältäen yhteistoiminnan tiedottamisen sekä kriisiviestinnän osalta tärkeimpien sidosryhmien kanssa (esimerkiksi valvova ympäristönsuojeluviranomainen ja pelastuslaitos). Mikäli kriisiviestintäsuunnitelma on laadittu, viitataan siihen.

Kuvataan normaali tiedotusperiaate (useimmiten hajautettu: ”se tiedottaa, joka tietää”) sekä siirtyminen häiriö- ja kriisitilanteen edellyttämään keskitettyyn tiedotukseen (useimmiten toimitusjohtaja johtaa, valmiusjohtoryhmä / vastaava toteuttaa ja esimiehet vastaavat omalta osaltaan).

Kuvataan toiminta median kanssa.

Kuvataan käytettävät viestintäkanavat ja korvaavat viestintäkanavat, mikäli pääasialliset kanavat eivät ole käytössä sähkö- ja/tai tietoverkkokatkojen vuoksi.

Tiedottamista ja kriisiviestintää olisi suositeltavaa suunnitella sekä valmistella (esimerkiksi tiedote pohjat) todennäköisimpiin häiriötilanteisiin.

Katso oppaan luvut:

- 8 Kriisiviestintä

4.6 Toipuminen ja arviointi

Esitetään, millä toimenpiteillä palataan normaalitoimintaan häiriö- ja kriisitilanteen jälkeen ja tiedotetaan normalisoinnista siitä sekä määritetään kriisitilanteen jälkihoidossa tarvittavat yleiset toimenpiteet.

Kuvataan, miten tilanteissa onnistuminen arvioidaan yhteisesti tilanteessa mukana olleiden kanssa ja miten oppiminen jatkossa varmistetaan. Esimerkiksi häiriötilanteen jälkeen järjestetään lyhyt tilaisuus, jossa käydään yhteisesti läpi tilanne ja vaikutukset sekä havaitut puutteet toiminnassa.

Lisäksi määritellään, miten varmistetaan puutteiden korjaamisesta ja korjaamisen seurannasta.

Katso oppaan luvut:

- 6 Toimiminen häiriötilanteessa

5 SUUNNITELMAN YLLÄPITO, JAKELU JA SÄILYTYS

Kuvataan, miten varautumissuunnitelmaa ylläpidetään, kuka siitä vastaa, kenelle suunnitelma toimitetaan ja missä sitä säilytetään. Tässä kohdassa tulee määrittellä myös suunnitelman ja sen liitteiden julkisuus. Suositeltavaa on, että varsinainen varautumissuunnitelma olisi mahdollisimman julkinen, jotta tietämys siitä leviäisi yrityksen sisällä sekä keskeisissä sidosryhmissä ja toiminta varsinaisessa tilanteessa voisi onnistua mahdollisimman hyvin. Salassa pidettävä tieto varautumisen järjestelyistä voidaan koota helposti julkisesta suunnitelmasta erotettaviin liitteisiin.

LIITTEET (esimerkiksi)

- Liite 1 Keskeiset varautumisen nykytilan arvioinnin tulokset ja kehittämistoimenpiteet aikataulutettuna ja vastuutettuna
- Liite 2 Avaintoiminnot ja toimintojen priorisointi
- Liite 3 Omat ja ulkopuoliset esim. kunnan ja alueelliset uhka-arviot
- Liite 4 Toimintaa vaarantavat uhat, niiden riskianalyysit ja riskien hallintatoimenpiteet sekä toimenpidesuunnitelma riskienhallinnan parantamiseksi
- Liite 5 Kriittiset sopimuskumppanit ja niiden jatkuvuudenhallinnan varmistaminen
- Liite 6 Listaus keskeisistä ja kriittisistä asiakkaista
- Liite 7 Listaus keskeisistä sidosryhmistä sekä näiden tarpeista ja vastuista
- Liite 8 Listaus henkilöstön, toimitilojen ja rakennusten sekä koneiden varauksista
- Liite 9 Varautumisen koulutus- ja harjoitusuunnitelma
- Liite 10 Häiriötilanteiden toimintakortit (voi olla myös omana kokonaisuutenaan, jolloin helpommin häiriötilanteessa löydettävissä)
- Liite 11 Varautumisorganisaatio ja hälytysjärjestelmä
- Liite 12 Viesti- ja tietoliikennejärjestelyt
- Liite 13 Häiriötilanteiden johtamis- ja väistötilat ja muut käytössä olevat toimitilat
- Liite 14 Varautumismateriaali ja -kalusto
- Liite 15 Alueelliset resurssit, esimerkiksi muut alueen jätehuoltoyritykset



LIITE 2 VARAUTUMISEN JA JATKUVUUDEN- HALLINNAN KOKONAISKONSEPTI

Jätehuoltotoimijan varautumisen ja varautumissuunnitelman tarve, sisältö ja laatimisprosessit vaihtelevat ensinnäkin lainsäädännöllisen roolin (jätelain perusteella kotitalouksien jätehuollosta vastaava kunta vai markkinoilla toimiva yritys) mukaan. Toiseksi tarpeeseen vaikuttaa yrityksen koko, toiminnan tyyppi ja laajuus sekä paikalliset olosuhteet. Kukin toimija luo oman varautumisen kokonaisuuden, sisällön sekä käytännöt vallitsevista lähtökohdistaan.

Kuntaliitto on kehittänyt kuntien ja kuntakonsernien toimijoiden varautumisen tueksi yhteistyössä Huoltovarmuuskeskuksen sekä laajan kumppanuusverkoston kanssa varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptin. Kokonaiskonseptissa (kuva 1) kuvataan varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyvät kokonaisuudet. Saman varautumisen konseptin soveltaminen kunnan eri toiminnoissa helpottaa myös varautumisen ja häiriötilannetoiminnan yhteensovittamista.

Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaisuus on mallissa jaettu sisällöllisesti neljään moduuliin. Moduuleissa yksi ja kaksi korostuvat organisaation johdon, esimerkiksi johtokunnan, toimitusjohtajan sekä johtoryhmän jäsenten rooli. Moduuleissa kolme ja neljä puolestaan korostuu yhteistyö henkilöstön sekä sidosryhmien kanssa.

Kokonaiskonseptia voidaan käyttää varautumissuunnitelman sisältöpohjana. Tällöin moduulit muodostavat varautumissuunnitelman pääotsikot ja osakokonaisuudet alaotsikot niiden alla.

Tämän oppaan liitteessä 1 on varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptiin perustuen laadittu jätehuoltotoimijan varautumissuunnitelman sisältömalli.

Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti alkuperäisessä muodossaan sekä lisämateriaalia siihen liittyen löytyy Kuntaliiton Kuntien jatkuvuudenhallintaprojektista¹².

MODUULI 1 Jatkuvuuden hallinnan johtaminen	MODUULI 2 Toimintavarmuuden kehittäminen	MODUULI 3 Häiriö- ja kriisisuunnittelu	MODUULI 4 Häiriöhallinta ja kriisijohtaminen
Perusteet, ohjeistus, vastuut	Toimintavarmuuden periaatteet / prosessi	Suunnitelmat ja toimintamallit	Tilannekuva ja tilannetietoisuus
Organisointi, resurssointi, osaaminen	Sisällyttäminen talouden ja toiminnan suunnitteluun	Johtamisen edellytykset	Reagointi ja hälyttäminen
Nykytilan arviointi	Avaintoimintojen tunnistaminen, priorisointi	Viranomais- ja sidosryhmäyhteistyö	Kriisijohtaminen
Johdon tahtotilan määrittäminen	Riskiarviointi ja riskienhallinta	Varautuminen häiriötilanteisiin	Operatiivinen toiminta häiriötilanteessa
Kehittämisen polun rakentaminen	Sopimuskumppanien jatkuvuudenhallinta	Perehdyttäminen ja täytäntöönpano	Tiedottaminen ja kriisiviestintä
Seuranta ja ohjaus	Keskeiset ja kriittiset asiakkaat	Koulutus ja harjoittelu	Toipuminen ja arviointi

Kuva 1: Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonsepti.

12. www.kunnat.net/kuja

Moduuli 1: Jatkuvuuden hallinnan johtaminen

Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptin ensimmäinen moduuli keskittyy varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan johtamiseen. Kokonaisuudessa on keskeistä varautumisen nykytilan arvioiminen sekä johdon tahtotilan määrittäminen varautumisen osalta. Lisäksi moduulissa vastuutetaan sekä ohjeistetaan varautumisen toteuttaminen organisaatiossa, varmistetaan riittävä resursointi ja osaaminen sekä päätetään, miten varautumisesta raportoidaan ja miten johtoryhmä sekä johtokunta/vastaava seuraavat ja ohjaavat varautumista.

Varautumisen vastuut

Koska varautuminen, eli riskienhallinta, jatkuvuudenhallinta ja valmiussuunnittelu, ovat yrityksen strategista pitkántähtäimen toimintaa, sen tulee olla kiinteä osa johtamista ja ylimmän johdon johtamaa toimintaa. Vaikka päivittäisen varautumisen operatiivinen vastuu on yrityksissä pitkälti esimiehillä, ylimmän johdon (esimerkiksi johtoryhmän jäsenten) tulee olla aktiivisesti mukana varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Johtoryhmän tulee määrittää johdon tahtotila varautumisen tasosta, riittävät resurssit ja selkeät varautumisen vastuut sekä organisaatiosta nousevien palautteiden ja määräajoin tapahtuvan katselmusten perusteella arvioida varautumisen tasoa sekä toimenpiteiden riittävyttä ja ajantasaisuutta. Ylimmän johdon osaamista ja tietoisuutta riskienhallinnasta, jatkuvuudenhallinnasta ja varautumisesta tulee kehittää jatkuvasti.

Johtoryhmän tehtävänä on usein muun muassa päättää investoinneista ja muista pitkävaikutteisista menoista, päättää toiminnan kehittämisestä, seurata tavoitteiden saavuttamista ja raportoida niiden saavuttamisesta sekä valvoa yrityksen etua. Mikäli kyseessä on kunnallinen liikelaitos, niin kuntalain (410/2015) 67 § mukaisesti johtokunta vastaa lisäksi myös liikelaitoksen hallinnon ja toiminnan sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että luottamushenkilöt (esimerkiksi johtokunta) ovat tietoisia merkittävimmistä riskeistä ja riskienhallinnan toimenpiteistä, jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen nykytilasta sekä johtopäätöksistä ja kehitysarvioista. Näistä on suositeltavaa raportoida luottamushenkilöille vähintään kerran vuodessa, esimerkiksi toimintakertomuksen käsittelyn yhteydessä.

Henkilöstöllä on keskeinen merkitys palveluiden tuottamisessa. Työntekijät ovat oman toimintansa asiantuntijoita, joilla on paras osaaminen omasta työtehtävästään. Riskienhallinnassa ja varautumisessa ei voida onnistua, ellei tätä osaamista hyödynnetä. Organisaation eri tasoilla toimiva henkilöstö pitää ottaa mukaan esimerkiksi vaarojen tunnistamiseen, riskinarviointiin sekä riskienhallintakeinojen määrittämiseen sekä toteuttamiseen. Lisäksi henkilöstön osallistuminen koulutustilaisuuksiin sekä harjoituksiin on tärkeää. Osallistamisen kautta koko henkilöstö sitoutuu paremmin jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen sekä niiden kehittämiseen.

Varautumisen kokonaisvaltaiseksi hoitamiseksi on tärkeää, että yrityksessä on nimetty henkilö, jonka tehtäviin kuuluu koordinoita varautumista ja riskienhallintaa sekä osallistaa henkilöstöä varautumisen toteuttamisessa. Hänen tehtävään on koordinoita riskienhallinnan prosesseja, vastata jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen liittyvien suunnitelmien ja ohjeiden laatimisesta sekä järjestää koulutus- ja harjoitustilaisuuksia ja yhteisiä työpajoja. Keskeistä on, että nimetylle henkilölle järjestetään työaika tehtävän suorittamiseen ja tarvittaessa mahdollisuus koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen.

Moduuli 2: Toimintavarmuuden kehittäminen

Toisessa moduulissa kehitetään organisaation palveluiden toimintavarmuutta. Tällöin pohditaan ja ohjeistetaan, miten varautuminen linkittyy organisaation talouden ja toiminnan suunnitteluprosessiin. Osana tätä on keskeistä pohtia vähintään, miten investoinneissa otetaan huomioon varautuminen ja toimintavarmuuden kehittäminen.

Moduulissa tunnistetaan myös organisaation avaintoiminnot ja luokitellaan nämä kriittisyyden perusteella esimerkiksi luvussa 4 esitettyihin kategorioihin (aina ylläpidettävä / ei voida keskeyttää, voidaan keskeyttää tai supistaa lyhytaikaisesti, voidaan keskeyttää tai luopua pitkäaikaisesti). Tämän jälkeen tunnistetaan avaintoimintoja vaarantavat uhat ja tehdään niille riskinarviointi sekä suunnitellaan riskienhallintatoimenpiteet. Lisäksi päätetään miten avaintoimintojen varmistamisessa ja ylläpidossa huomioidaan niitä tuottavat tai niihin liittyvät sopimuskumppanit. Lopuksi arvioidaan, miten ja millä periaatteilla määritetään keskeiset ja kriittiset asiakkaat, joiden palveluiden turvaamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Moduulit 3 ja 4: Häiriö- ja kriisisuunnittelu sekä häiriönhallinta ja kriisijohtaminen

Kolmannessa moduulissa tapahtuu varsinainen häiriö- ja kriisitilannesuunnittelu. Aluksi arvioidaan, ovatko organisaation keskeiset varautumisen suunnitelmat, toimintamallit ja ohjeet ajantasaisia sekä yhteensovitetuja sidosryhmien kuten kriittisten asiakkaiden, (pelastus)viranomaisten kanssa sekä miten suunnitelmia, toimintamalleja ja ohjeita sekä yhteistyötä lähdetään kehittämään. Lisäksi varmistetaan häiriötilanteen vaatimat johtamisen tekniset edellytykset siten, että johtaminen on mahdollista kaikissa tilanteissa.

Moduulissa siis suunnitellaan ja kehitetään yhteisesti henkilöstön ja sidosryhmien kanssa, esimerkiksi työpajoissa tai harjoituksissa, kuinka organisaation häiriönhallinta ja kriisijohtaminen toteutetaan. Keskeistä kokonaisuudessa on perehdyttää suunnitelmat, toimintamallit ja ohjeet tarvittavassa laajuudessa koko henkilöstölle sekä tarvittaville keskeisille sidosryhmille. Lisäksi suunnitel-

laan, miten koulutus- ja harjoittelutoiminnasta saadaan suunnitelmallista ja säännöllistä organisaation kaikilla tasoilla.

Viimeisen moduulin osakokonaisuudet valmistellaan käytettäväksi häiriö- ja kriisitilanteen aikana moduulin kolme laatimisen yhteydessä. Moduuli neljä koostuu akuutin tilanteen hallitsemiseksi sekä johtamiseksi tarvittavista toimintaohjeis-

ta. Toimintaohjeissa kuvataan, miten tilannetietoja kerätään ja tilannekuva muodostetaan, esitetään hälytysjärjestelyt, kriisijohtamisen käynnistämisen järjestelyt, toimintakortit operatiivisen tason keskeisiin häiriötilanteisiin ja tiedottamisen ja kriisiviestinnän järjestelyt sekä määritetään, miten palataan normaaliin toimintaan ja miten tapahtunut tilanne käydään läpi ja siitä opitaan.



LIITE 3 VARAUTUMISEN PROSESSI

Varautumista toteutetaan usein kertaluontoisina projekteina ja toisistaan irrallisilla toimenpiteillä. Projektimaiseen toimintaan ohjaa osaltaan myös lainsäädäntö, joka usein painottaa valmius- tai varautumissuunnitelmia.

Jätelaissa ei ole suoranaista varautumisveloitetta. Ympäristönsuojelulaki 15 § sisältää kuitenkin ennaltavarautumisveloitteen, johon liittyy myös varautumissuunnitelman laatimisvelvollisuus. Tämä koskee valtion lupaviranomaisen luvittamaa toimintaa. Lisäksi Jätelain 120 § sisältää säännökset jätteen käsittelyn seuranta- ja tarkkailusuunnitelmasta. Jäteasetuksen 25 §:n mukaan suunnitelman on muun ohella sisällettävä selvitys käsittelyyn liittyvistä mahdollisista häiriö-, vaara- ja poikkeuksellisista tilanteista.

Varautumisen tavoitteena pitää olla todellinen valmius ja kyky varmistaa palveluiden saatavuus kaikissa tilanteissa. Pelkän varautumissuunnitelman kirjoittamisen sijasta, on päästävä jatkuvaan varautumisen kehittämisen prosessiin, jonka yhtenä toimenpiteenä laaditaan luvussa 5 ja liitteessä 1 kuvattu varautumissuunnitelma.

Varautuminen projekteista jatkuvaksi prosessiksi

Jatkuvuudenhallinta ja varautuminen voidaan muuttaa projekteista systemaattiseksi prosessiksi käyttämällä lähestymis-

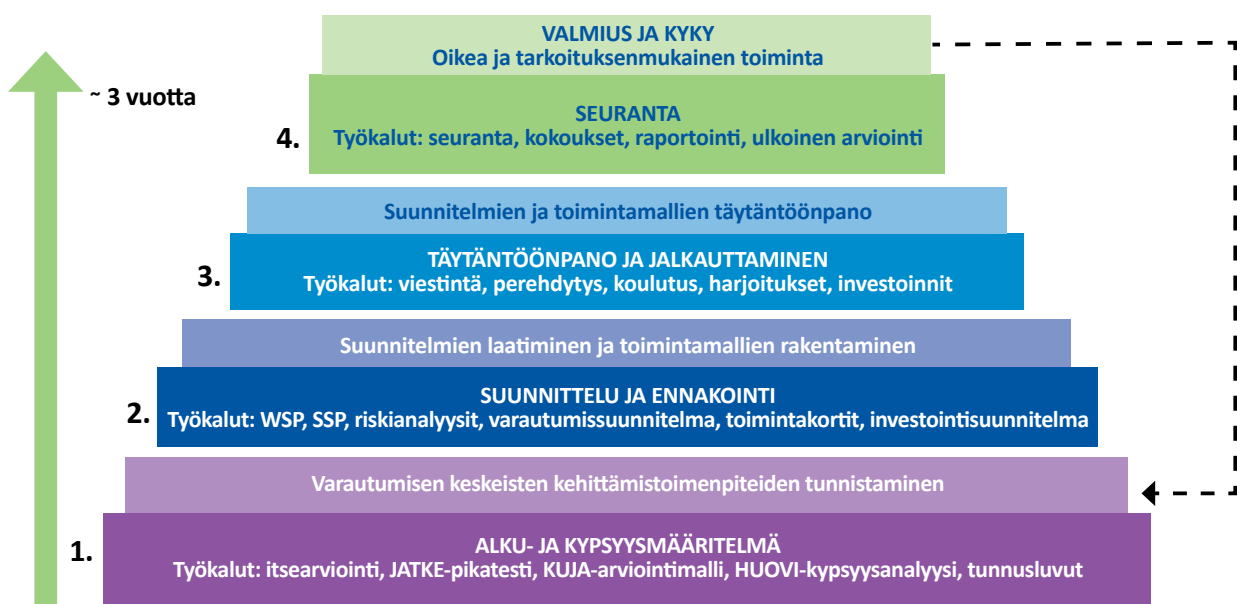
tapana esimerkiksi kuvassa 2 esitettyä neljän askeleen mallia. Mallin on laatinut Jaakko Pekki Elliottin, Swartzin ja Herbasen liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan menetelmään perustuen (Elliott D., Swartz E. ja Herbane B., Business Continuity Management – A Crisis Management Approach, Routledge 2010). Kuvassa on esitetty myös askeleissa käytettävät keskeisimmät työkalut.

Mallissa on tavoitteena luoda toimintavalmius ja -kyky häiriötilanteiden varalle

- tunnistamalla,
- suunnittelemalla,
- aikatauluttamalla ja
- toteuttamalla järjestelmällisesti tarvittavat kehittämis-toimenpiteet kolmen vuoden sykleissä.

Varautumisprosessi käynnistyy alusta aina kolmen vuoden välein, jolloin varmistetaan, että edellisellä kierroksella sovitut kehittämistoimenpiteet ovat toteutuneet sekä tunnistetaan uusi kehittämisenpolku, jota lähdetään toteuttamaan seuraavan kolmen vuoden aikana.

Kussakin yrityksessä tarvittavat varautumistoimet vaihtelevat tilanteen mukaan. Kukin yritys määrittää ja päättää, miten sen varautumisprosessi toimii, mutta esitettyjä askeleita voi käyttää tukena tämän prosessin toteuttamisessa sekä kehittämisessä.



Kuva 2: Jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen kehittäminen neljän askeleen kautta.

Ensimmäinen askel – alku- ja kypsyysmäärittely

Ensimmäisessä vaiheessa pyritään löytämään itsearviointina alku- ja kypsyysmäärittelyn avulla tärkeimmät kehittämistoimenpiteet yrityksen varautumisen kehittämiseksi. Tämä tehdään vertaamalla varautumisen nykytilaa johdon tahtotilaan sekä käyttämällä apuna varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kokonaiskonseptia ja esimerkiksi varautumisen kypsyysanalyysimalleja ja standardeja tai muita toiminnan havainnoinnin menetelmiä yleisesti.

Itsearviointi tarkoittaa sitä, että organisaatio tarkastelee kriittisesti omaa toimintaansa ja käyttää arvioinnista saatavaa tietoa oppimiseen sekä toimintansa kehittämiseen. Kuten muunkin arviointitoiminnan, itsearvioinnin tulisi perustua aitoon tietoon: asiakirjoihin, haastatteluihin, kyselyihin jne. Käytännössä kuitenkin keskeinen osa arvioinnista sujuu kriittisen itsearvioinnin kautta. Itsearvioinnin ei ole tarkoitus olla vaikeaa tai erityisen työlästä, vaan sitä voi tehdä paljolti pohdiskelun ja keskustelujen avulla.

Itsearvioinnissa apuna voidaan käyttää esimerkiksi Kuntaliiton kehittämiä arviointimalleja¹³, kuten varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuuden arviointi (KUJA2-pikatesti) sekä kuntien jatkuvuudenhallinnan arviointimallia (KUJA-arviointimalli 2.0) tai huoltovarmuuskriittiseksi luokitellulla yrityksellä Huoltovarmuuskeskuksen HVO Extranet -järjestelmän työkaluja.

KUJA2-pikatestillä voidaan luoda nopeasti karkealla tasolla näkemys organisaation varautumisen nykytilasta sekä mahdollisista kehittämistarpeista. Testi voidaan tehdä esimerkiksi osana yrityksen johtoryhmän kokousta. Jos testissä päädytään kahteen viimeiseen luokkaan, eli varautumisessa on selkeitä puutteita, tulee varautumisen kokonaisuuden kehittämistarve analysoida tarkemmin. Tähän voidaan käyttää edellä mainittua KUJA-arviointimallia 2.0, jossa varautumisen kokonaisuus on jaettu neljään moduuliin ja yhteensä arviointikortteihin varautumisen osakokonaisuuksien arvioimiseksi sekä johdon tahtotilan määrittämiseksi.

Ensin tunnistetaan tärkeimmät kehittämistarpeet.

Itsearviointiin on käytettävissä useita vaihtoehtoisia arviointi- ja kypsyysanalyysityökaluja, kuten KUJA2-pikatestiä ja KUJA-arviointimallia 2.0.

Huoltovarmuuskriittiset organisaatiot voivat arvioida omaa varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan tasoa laajalla HVO Extranet -järjestelmän jatkuvuudenhallinnan kypsyysanalyysillä. Vastaamalla kypsyyskysymyksiin organisaatio luo kuvan jatku-

vuudenhallinnan tilastaan, toiminnan häiriöherkkyydestä ja toimintaansa vaikuttavista riippuvuuksista sekä voivat asettaa itselleen jatkuvuudenhallinnan tavoitetason. Analyysin vastausvaihtoehtoista organisaatiot saavat myös vinkkejä varautumisen kehittämiseen ja kuvan sijoittautumisestaan suhteessa toimialan yleiseen jatkuvuudenhallinnan tasoon.

Toinen askel – suunnittelu ja ennakointi

Kun varautumisen kokonaisuuden nykytila, johdon tahtotila sekä keskeiset kehittämistoimenpiteet on tunnistettu, siirrytään suunnittelemaan sitä, miten puutteet korjataan sekä laaditaan varsinaiset varautumissuunnitelmat, häiriötilanteiden toimintakortit ja kehittämisen edellyttämät investointisuunnitelmat.

Jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen suunnittelun lähtökohta on toimintaa uhkaavien häiriöiden tunnistaminen ja riskinarviointi. Riskinarvioinnin avulla priorisoidaan mahdolliset häiriötilanteet, joihin toiminnassa pitää varautua. Tämä varautuminen kuvataan yrityksen varautumissuunnitelmassa.

Riskinarvioinnin avulla priorisoidaan mahdolliset häiriötilanteet, joihin toiminnassa pitää varautua.

Tämän oppaan liitteessä yksi esitetään varautumissuunnitelman malli.

Riskinarvioinnin perusteella voidaan myös priorisoida riskien poistamiseksi tai vähentämiseksi tarvittavia investointeja. Mikäli investointi osoittautuu mahdottomaksi toteuttaa, riski on hyväksyttävä, ja etenkin tällaisten riskien toteutumisen seuraamiseen ja niistä aiheutuvien häiriötilanteiden hallintaan pitäisi panostaa.

Kolmas askel – täytäntöönpano ja jalkauttaminen

Varautumisen prosessin kolmas askel on laadittujen suunnitelmien, toimintamallien, toimenpiteiden ja investointien täytäntöönpano ja käyttöönotto sekä jalkauttaminen yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja asenteisiin. Keskeistä täytäntöönpanossa ja jalkauttamisessa on toimenpiteiden sitominen yrityksen normaaliin toimintaan sekä viestintä, koulutus ja harjoittelu.

Tärkeä osa toimeenpanoa on häiriötilanteiden harjoittelu

13. KUJA2-pikatesti sekä KUJA-arviointimalli 2.0 löytyvät Kuntaliiton verkkosivuilta <http://www.kuntaliitto.fi/kuja>

Suunnittelun häiriötilannetoiminnan harjoittelu on erityisen tärkeää sekä varautumisen kehittämisen että häiriötilanteissa onnistumisen kannalta. Erityyppisiä ja tasoisia harjoituksia tulisi järjestää säännöllisesti, jotta mahdollisen häiriön aikana osattaisiin toimia oikein, tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Jätehuollon häiriötilanteiden harjoitusten järjestämisestä ei toistaiseksi ole erillistä opasta. Apuna harjoituksen järjestämisessä voi kuitenkin soveltuvin osin käyttää vesihuoltopoolin julkaisua Opas vesihuollon häiriötilanne- ja valmiusharjoitusten järjestämiseen¹⁴. Oppaassa on käytännönläheistä tietoa harjoitusten suunnittelusta ja toteutuksesta. Oppaassa on esitelty kolme tavallisinta harjoitustyyppiä: työpöytäharjoitus, toiminnallinen harjoitus sekä pelitoiminnallinen harjoitus ja lueteltu esimerkkejä vesihuollon harjoituksista eri harjoitustyypeillä.

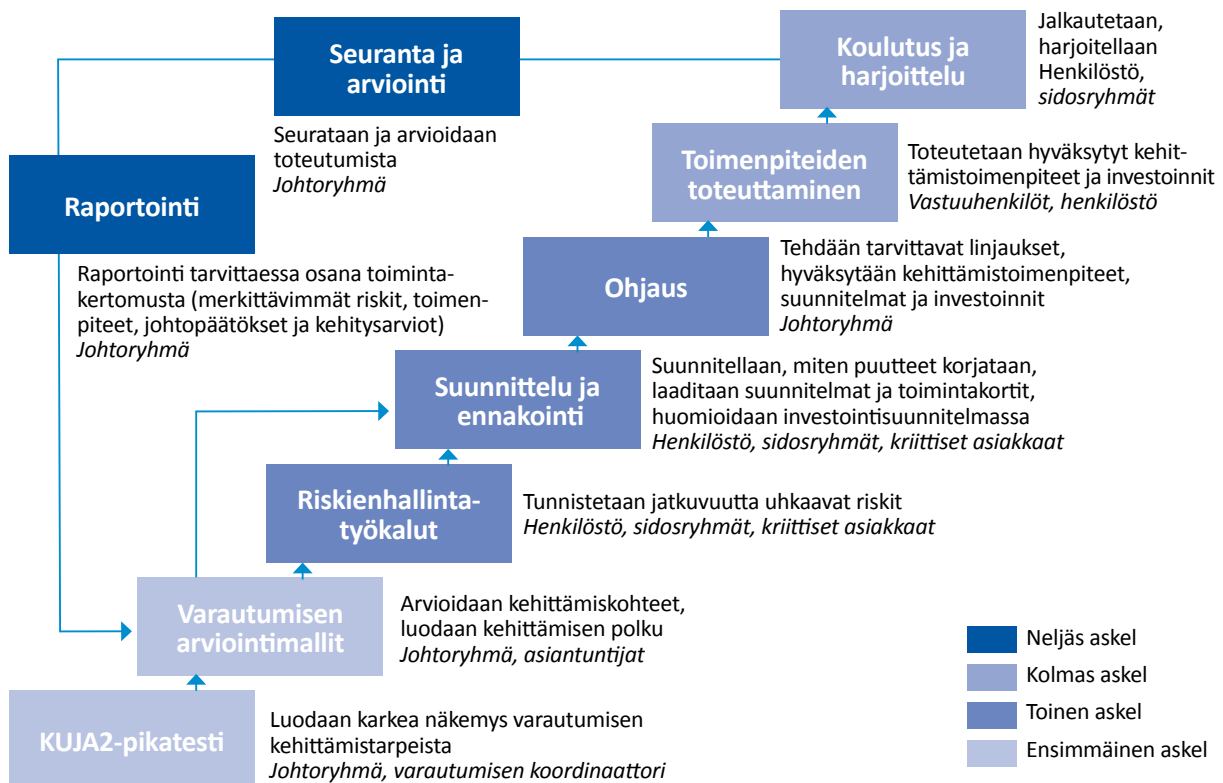
Neljäs askel – seuranta

Vasta kun varautumisen suunnitelmien ja toimenpiteiden täytäntöönpano ja jalkauttaminen on toteutettu hyvin ja koko

henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut varautumiseen, voidaan sanoa, että on saavutettu varautumisen tavoite, todellinen valmius ja kyky turvata palvelut mahdollisimman hyvin kaikissa tilanteissa.

Varautumisen kehittymistä ja suunniteltujen toimenpiteiden toteutumista seurataan, arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti.

Neljännessä vaiheessa seurataan ja arvioidaan jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen kehittymistä ja suunniteltujen toimenpiteiden toteutumista. Seurannasta ja sen keskeisistä johtopäätöksistä sekä kehitysarvioista on suositeltavaa raportoida esimerkiksi osana yrityksen toimintakertomusta. Jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti jatkuvuudenhallintaa ja varautumista arvioidaan, päivitetään ja kehitetään säännöllisesti 1–3 vuoden jaksoissa.



Kuva 3. Esimerkki jatkuvan varautumisen neljän askeleen mallin toteuttamisesta jätehuoltotoimijalla.

14. Vesihuollon häiriötilanne- ja valmiusharjoitusten järjestäminen <https://www.vvy.fi/vesilaitosyhdistys/vesihuoltopooli/harjoitusopas-esitys/>



HUOLTOVARMUUSKESKUS
FÖRSÖRJNINGSBEREDSKAPSCENTRALEN
NATIONAL EMERGENCY SUPPLY AGENCY