

Eryitystilannejohtaminen - arvio Posi- van kehitystarpeista

TJK 13

Tutkielma

Satu Ruoho

Posiva Oy

Kauvatsa 10.4.2015

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

Tiivistelmä

Tämän tutkielman tarkoituksena oli perehtyä erityistilanteiden johtamiseen liittyviin parhaisiin käytäntöihin, selvittää Posiva Oy:n erityistilanteisiin varautumisen nykytila ja antaa suosituksia erityistilannejohtamisen kehittämiseksi.

Vaatimuksia hyvälle erityistilannejohtamiselle tarkasteltiin määrittelemällä ensin mikä on erityistilanne ja millaisia erityistilanteita yritykset voivat kohdata. Tämän jälkeen perehdyttiin erityistilannesuunnitelman sisältöön sekä erityistilanneorganisaatioon ja sen rooleihin liittyviin haasteisiin. Varsinaista erityistilanteiden johtamista käsiteltiin sekä toiminnan käynnistämisen, akuutin vaiheen ja jälkihoidon näkökulmasta että komentokeskuksen varusteluun liittyen. Erityistilanteiden viestintään sekä koulutukseen ja harjoitteluun perehdyttiin omina kokonaisuuksina.

Posivan erityistilannejohtamisen nykytilaa peilattiin parhaisiin käytäntöihin. Arviointi perustui käytettävissä olevaan ohjeistukseen ym. kirjalliseen materiaaliin sekä tutkielman tekijän omiin kokemuksiin ja havaintoihin.

Tutkielman lopussa annettiin suosituksia Posivan erityistilannejohtamisen kehittämiseksi. Koska Posiva turvautuu monessa asiassa TVO:n organisaatioon ja infraan, olisi hyödyllistä luoda yhteiset toimintatavat erityistilanteiden johtamiselle Olkiluodossa. Suunnitelmassa olisi hyvä tarkastella laajasti erilaisia erityistilanteita sekä kuvata tarkasti eri toimijoiden vastuut ja roolit. Huomiota pitäisi kiinnittää myös viestintään sekä yleisemmin koko erityistilanneorganisaation koulutukseen ja harjoitteluun.

Sisällys

| | |
|---|----|
| Erityistilannejohtaminen - arvio Posivan kehitystarpeista..... | 1 |
| 1 Johdanto | 1 |
| 2 Taustaa | 2 |
| 3 Vaatimukset hyvälle erityistilannejohtamiselle | 3 |
| 3.1 Mikä on erityistilanne..... | 3 |
| 3.2 Erityistilanteiden tunnistus | 4 |
| 3.3 Erityistilannesuunnitelma..... | 6 |
| 3.4 ERTI -organisaatio, roolit ja vastuut | 6 |
| 3.5 ERTI -toiminnan käynnistäminen | 8 |
| 3.6 Erityistilanteen hoitaminen | 8 |
| 3.7 Erityistilanteen jälkihoito | 10 |
| 3.8 Komentokeskus | 11 |
| 3.9 Viestintä | 11 |
| 3.10 Koulutus ja harjoittelu | 13 |
| 4 Posivan nykytila..... | 15 |
| 4.1 Erityistilanteiden tunnistus | 15 |
| 4.2 Erityistilannesuunnitelma ja -organisaatio sekä ERTI -toiminta .. | 15 |
| 4.3 Viestintä | 16 |
| 4.4 Koulutus ja harjoittelu | 16 |
| 4.5 Arviointi | 17 |
| 5 Suositukset | 18 |
| 6 Viiteluettelo..... | 19 |

1 Johdanto

Turvallisuusjohtamisessa ja riskienhallinnassa on varauduttava siihen, että suojauksista ja ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä huolimatta kaikki ei aina mene niin kuin on suunniteltu. Epätodennäköisenä pidetty riski voi toteutua tai suojaus pettää, jolloin yrityksen normaali toiminta keskeytyy. Tällöin tarvitaan selkeitä toimintamalleja tilanteen välittömään hoitamiseen ja siitä toipumiseen. Mikäli tällaisiin erityistilanteisiin ei varauduta ennalta, voi niistä aiheutua merkittäviä katkoksia yrityksen toiminnalle tai pahimmassa tapauksessa koko toiminnan loppuminen.

Erityistilanteiden (ERTI) johtaminen on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. ERTI -johtamisella ehkäistään tai vähennetään kriisin aiheuttamia negatiivisia seurauksia sekä suojataan organisaatiota ja sen sidosryhmiä vahingoilta ja lisävahingoilta.

Tässä tutkielmassa perehdytään erityistilanteiden johtamiseen liittyviin pahaisiin käytäntöihin, selvitetään Posiva Oy:n erityistilanteisiin varautumisen nykytila sekä annetaan suosituksia Posivan erityistilannejohtamisen kehittämiseksi.

2 Taustaa

Posiva on vuonna 1995 perustettu asiantuntijaorganisaatio, joka vastaa omistajiensa Teollisuuden Voima Oyj:n (TVO) ja Fortum Power & Heat Oy:n käytetyn ydinpolttoaineen loppusijoituksesta, loppusijoitukseen liittyvistä tutkimuksista ja muista toimialaansa kuuluvista asiantuntijatehtävistä.

Posivan toiminta keskittyy tällä hetkellä ONKALO -alueelle, jossa on toimisto-, huolto- ja varastotiloja sekä maanalainen tutkimustila ONKALO. Alueella tehdään mm. maanalaista ja -päällistä rakennustyötä, tutkimus- ja kehitystyötä sekä protolaitteiden testausta. Alue on aidattu ja siellä on ympärivuorokautinen vartiointi. Toimistotiloja Posivalla on ONKALO -alueen lisäksi TVO:n keskuskonttorilla ja Vuojoen kartanolla. Posiva tekee tiivistä yhteistyötä TVO:n kanssa mm. pelastus- ja valmiustoiminnan osalta.

ONKALO -alueella on erityinen merkitys yritys- ja ydinturvallisuuden kannalta, koska sinne rakennetaan käytetyn ydinpolttoaineen kapselointi- ja loppusijoituslaitos. Tämän vuoksi Posivan toimintaa ohjaa normaalin pelastus-, työturvallisuus- ym. lainsäädännön ohella ydinenergialainsäädäntö ja toimintaa valvoo Säteilyturvakeskus. Lainsäädäntö ja viranomaiset asettavat toiminnalle vaatimuksia mm. ydin- ja pitkäaikaisturvallisuuteen sekä ydinmateriaalin valvontaan liittyen.

Posivan loppusijoitushanke on ainutlaatuinen ja se kiinnostaa maailmanlaajuisesti eri tahoja. Posivalle on erittäin tärkeää luotettavuuden ja hyväksyttävyyden ylläpito sidosryhmien suuntaan. Tämä asettaa haasteita myös erityistilanteiden asianmukaiselle hoitamiselle.

3 Vaatimukset hyvälle erityistilannejohtamiselle

Hyvä erityistilanteiden johtaminen sisältää toimet ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. Varautumisvaiheessa oleellista on erityistilannesuunnitelman tekeminen. Suunnitelman tulisi sisältää muun muassa potentiaalisten erityistilanteiden ts. kriisien tunnistuksen, ERTI -organisaation luomisen, koulutus- ja harjoitussuunnitelman laatimisen ja toteuttamisen sekä ERTI -viestintäjärjestelmän rakentamisen. Kriisin puhjettua suunnitelma otetaan käyttöön. Tällöin johdolta vaaditaan hyvää kriisinhallintakykyä, jatkuvasti muuttuvan oikean tilannekuvan rakentamista ja viestintätaitoja. Kolmannessa vaiheessa, kriisin jälkeen arvioidaan toiminnan onnistumista kriisin aikana ja kehitetään ERTI -suunnitelmaa saatujen kokemusten perusteella. (Seeck 2009, s. 5 ja 8).

3.1 Mikä on erityistilanne

ERTI on kriisitilanne, josta yritys ei yleensä selviydy normaalin johtamisen keinoin vaan tarvitaan lisäksi ERTI -suunnittelua, -koulutusta ja -harjoituksia (Valkonen 2013).

Kurosen (2012, s. 27) mukaan kriisin ominaispiirteitä ovat:

- Henkilön, organisaation tai yhteiskunnan tärkeät arvot ovat vakavasti uhattuna
- Sattuu useita samanaikaisia tapahtumia, jotka erillisinä eivät ole vaarallisia, mutta yhdessä voivat aiheuttaa uusia, ennalta arvaamattomia tilanteita
- Yrityksen toiminta, omaisuus tai henkilöstö on uhattuna
- Vallitsee suuri epävarmuus siitä, mikä on todellinen tilanne. Johto aliarvioi sen joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Kun tilanteen vakavuus oivalletaan, saattaa olla liian myöhäistä.

Erityistilanteen voi aiheuttaa (Heljaste et al. 2008 s. 66)

- onnettomuus
- rikos, tihutyö tai ilkivalta
- tapahtuma henkilöstön piirissä
- tapahtuma yrityksen toiminnassa
- tapahtuma toimintaympäristössä
- sähkökatkos, vesikatkos tai lämmönjakelukatkos

3.2 Erityistilanteiden tunnistus

Jotta yritys voi varautua erityistilanteisiin, on sen ensin päätettävä minkä tyyppisiin häiriöihin ja liiketoiminnan tarvitsemien resurssien menetyksiin se haluaa varautua (Leppänen 2006, s. 327). Päätöksen lähtökohtana on toiminnan kannalta keskeisten uhkien ja riskien tunnistus ja arviointi. Riskienhallinnan yleisiä periaatteita ja menetelmiä (esim. ISO 31000 standardi) voidaan käyttää tässä apuna. "Vaikka riski tuntuisi kuinka epätodennäköiseltä tahansa, jos pystyt kuvittelemaan sen tapahtuvan organisaatiossasi, kirjaa se ylös" (National Resource Center 2009, s. 6).

Seuraavassa on esimerkkejä tyypillisistä erityistilanteista (Kuronen 2012, s. 28).

Henkilövahinko, joka tapahtuu joko omalle työntekijälle tai ulkopuoliselle. Johtoryhmän jäsenen kuolema tai liikenneonnettomuus, jossa useita avainhenkilöitä loukkaantuu tai kuolee voi aiheuttaa kriisin. Myös yrityksen toiminnasta tai tuotteesta aiheutuva kuolemantapaus tai vakava loukkaantuminen voi johtaa kriisiin. Esimerkiksi yrityksen raskas ajoneuvo saattaa törmätä linja-autoon, joka on täynnä ihmisiä.

Tuotevahinko. Yrityksen tuotteet aiheuttavat henkilö- tai esinevahingon. Tästä syntyvä oikeudenkäynti voi aiheuttaa negatiivista julkisuutta ja viranomaiset voivat jopa keskeyttää tuotteen tuotannon ja jakelun. Tuotteet on vedettävä markkinoilta. Kuluttajat voivat vastustaa tuotteita esimerkiksi eläinsuojelusyistä ja vaatia niiden valmistuksen lopettamista.

Luvaton ja rikollinen toiminta yrityksessä, kuten kavallus tai tietojärjestelmiin luvatta tunkeutuminen saattaa aiheuttaa kriisin. Erityistilanteita ovat

myös pommiuhka, tuhopoltto, aseellinen ryöstö, kidnappaus, teollisuusvakoilu tai yrityksen tuotteiden sabotointi.

Ympäristövahinkoja ovat esimerkiksi henkilöstön tai muiden altistuminen vaarallisille aineille tai äkilliset myrkyllisten kaasujen tai nesteiden päästöt, jotka aiheuttavat veden, ilman tai maaperän saastumisen. Tieto vakavasta ympäristövahingosta leviää helposti maailmanlaajuisesti.

Merkittävä omaisuusvahinko voi aiheutua räjähdyksestä, tulvasta tai muusta luonnonvahingosta, joka tuhoaa yrityksen omaisuutta ja pysäyttää tuotannon. Myös henkilökunnan pääsy töihin voi estyä ja sähköiset tai salaiset tiedot menetetään.

Yrityksen **eettisiä arvoja** voidaan epäillä, jos esimerkiksi ilmenee, että yritys tai sen alihankkija on käyttänyt lapsityövoimaa.

Rahoitukseen liittyviä riskejä ovat esimerkiksi yritykselle tulevat yllättäviä likviditeetti-ongelmat, joista se saa negatiivista julkisuutta. Tärkeän kauppakumppanin huono taloudellinen tila voi aiheuttaa ongelmia tai pankki voi vetäytyä tukemasta yritystä.

Yrityksen tietoturvaluottisuus ja tietojen käytettävyys voivat vaarantua esim. kyberhyökkäyksen johdosta, jolloin toiminta kärsii.

Kaikki edellä mainitut vahingot voivat asettaa yrityksen **maineen** kyseenalaiseksi, mikä puolestaan saattaa vaikuttaa yrityksen osakekurssiin, toimintaan ja markkinointiin. Oikeudenkäynnit, joissa joudutaan puolustautumaan joko aiheesta tai aiheetta esitettyjä syytteitä vastaan, voivat olla kriisitapah-tumia. Myös lakkotilanteet voivat saada osakseen negatiivista julkisuutta.

Allianz Risk Barometrin (Bruch M. 2015) mukaan suurimmat globaalit yritysriskit 2015 ovat

1. Toiminnan keskeytys- ja toimitusketjuriskit
2. Luonnon katastrofit
3. Tulipalo/räjähdys
4. Lainsäädännön muutokset
5. Kyberrikollisuus, vakoilu, tietomurrot
6. Maineen tai brändin arvon menetys

7. Kaupan taantuma tai heikkeneminen
8. Kiristynyt kilpailu
9. Poliittinen/sosiaalinen kumous, sota
10. Varkaus, petos ja korruptio

Toiminnan keskeytys- ja toimitusketjuriski on luokiteltu jo kolmena vuonna peräkkäin merkittävämmäksi riskiksi. Kyberriski on selvästi nousussa ja sen arvioidaan olevan suurin riski seuraavan viiden vuoden aikana. Barometrin mukaan yritykset ovat kuitenkin tällä hetkellä huonoiten varautuneet kyberriskeihin. Pitkällä tähtäimellä suurimmat riskit liittyvät ilmastonmuutokseen, luonnonkatastrofeihin ja poliittiseen/sosiaaliseen kumoukseen.

3.3 Erityistilannesuunnitelma

Jotta erityistilannetta voidaan onnistuneesti hallita ja johtaa, tarvitaan erityistilannesuunnitelma. Suunnitelmassa kuvataan organisaatio, vastuut ja roolit, toimintaprosessi (erityistoiminnan aloitusmekanismi, toiminta erityistilanteessa ja sen jälkeen) sekä tarvittavat resurssit. Tärkeä rooli ERTI -suunnitelmassa on myös viestintä- ja koulutussuunnitelmilla. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu keskeisiä asioita, jotka on huomioitava ERTI -suunnitelmaa laadittaessa sekä ERTI -johtamisessa.

3.4 ERTI -organisaatio, roolit ja vastuut

Erityistilanteen aikana erilaiset organisoitumiseen liittyvät ongelmat voivat hankaloittaa tilanteen onnistunutta hoitoa. Tyypillisiä ongelmia ovat puutteet yhteistoiminnassa, epäselvät vastuusuhteet sekä fyysiset etäisyydet tilanteen johtamisesta vastaavan ryhmän ja johtokeskuksen välillä. Lisäksi ongelmia voi aiheuttaa byrokraattinen tapa toimia. (Seeck & Lavento 2009, s. 35).

Tehokas kriisiryhmän toiminta on onnistuneen kriisijohtamisen ydin. Tämä edellyttää tarkkaa henkilöiden valintaprosessia sekä valittujen henkilöiden kouluttamista ja harjoittamista tehtävään. (Seeck & Lavento 2009, s. 35). On arvioitu, että yllättävissä hätätilanteissa ihmisistä noin joka kymmenes säilyttää malttinsa, 75 % arvioi tilanteen epärealistisesti tai vähättelee sitä ja 15 prosenttia menettää täysin tilanteen hallinnan, esimerkiksi menemällä paniikkiin tai vaipumalla apaattiseen tilaan (Åhman 2008, s. 100, ks. Niemi 2011, s. 91). Tämä on syytä ottaa huomioon henkilöitä valittaessa.

Kriisijohtajilta vaaditaan ymmärrystä kriisinhallinnasta ja jatkuvasti muuttuvan oikean tilannekuvan rakentamisesta, viestintätaitoja ja johtajuutta (Huhtala ja Hakala 2007, s. 15, ks. Niemi 2011, s.83). Ryhmän jäsenten vastuut on tärkeää määritellä siten, että yrityksen muu toiminta ei vaarannu (Siikaniva 2012, s. 25).

Ryhmän johtaja vastaa erityistilanteen strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta (Siikaniva 2012, s. 25). Hän vastaa taloudellisista ja toiminnallisista päätöksistä erityistilanteen arvioinnin ja asiantuntijalausuntojen perusteella sekä toimii yhteyshenkilönä konsernijohdon ja omistajien suuntaan. Hän esiintyy yleensä myös tiedotustilaisuuksissa yhdessä ”puhemiehen” kanssa sekä antaa tilanteen mukaisia tehtäviä ERTI -organisaatiolle. (Valkonen 2013)

”**Puhemies**” huolehtii lausunnoista medialle ja muille sidosryhmille (Siikaniva 2012, s. 25). Hänellä on hyvä olla vankka esiintymiskokemus.

Viestintävastaava ottaa vastaan puheluita ja koordinoi sisäistä ja ulkoista viestintää sekä kirjoittaa tiedotteita (Siikaniva 2012, s. 25). Hän myös järjestää tiedotustilaisuuksia. Ennen kriisiä hänen vastuullaan voi olla mm. yhteystietolistojen päivitys ja kontaktien ylläpito mediaan.

Lisäksi ryhmään voivat kuulua henkilöstöhallinnon edustaja, lakimies, ympäristö/turvallisuusasiantuntija, IT-asiantuntija sekä riskienhallinnan asiantuntija (Siikaniva 2012, s. 25).

Henkilöstöasioista vastaava huolehtii varamies- ym. henkilöstöjärjestelyistä sekä yhteydenpidosta esim. työterveyshuoltoon ja lähiomaisiin. Hän osallistuu myös sisäiseen tiedottamiseen viestintävastaavan kanssa sekä vastaa viranomaisyhteistyöstä henkilöstöjohtajan vastuualueeseen liittyen. (Valkonen 2013).

Lakiasiantuntija vastaa ERTI -toiminnan lainmukaisuudesta, avustaa sisäisten rikostapausten selvittelyssä ja osallistuu päätöksentekoon liittyen esim. tapauksen saattamisesta viranomaistutkintaan. (Valkonen 2013).

Ympäristö/turvallisuusasiantuntija huolehtii viranomaisyhteistyöstä omalla vastuualueellaan ja hankkii tarvittavan erityisasiantuntemuksen. Hänen vastuullaan voi myös olla ERTI -ohjeiden ylläpito, mittarien ja signaa-

lien seuranta sekä uhkakuvien analysointi, toimitilojen ja -varusteiden ylläpito sekä toimintaharjoitusten järjestäminen. (Valkonen 2013). Lisäksi tehtävänä voi olla huolehtia toimista kriisin jälkeen, kuten tilanteenhoidon onnistumisen arviointi ja kehitystarpeiden tunnistus, raportointi ja korjaavien toimien toteutus.

3.5 ERTI -toiminnan käynnistäminen

Erityistilannetoiminta käynnistyy sillä, että joku havaitsee ja raportoi poikkeuksellisen tilanteen. Poikkeustilanteet ovat tyypillisesti joko yhtäkkiä tai hitaasti kehittyviä. Yhtäkkiset kriisit on yleensä helppo havaita. Tällaisia ovat esim. onnettomuus tai tulipalo. (Möller 2011, s. 6).

ERTI -toiminnan saattaa käynnistää myös aavistus uhkasta, vaikka varsinaisesti mitään poikkeuksellista ei vielä ole tapahtunut. Tällainen signaali saattaa olla esim. lisääntynyt negatiivinen kirjoittelu sosiaalisessa mediassa. Kyseessä on ns. hitaasti kehittyvä tilanne, jonka havaitseminen on haastavaa, mutta jonka hoitaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa saattaa ehkäistä varsinaisen kriisin puhkeamisen (Möller 2011, s. 6).

Hälytys poikkeuksellisesta tilanteesta tehdään yleensä esimiehelle, suoraan erityistilannejohdolle tai esim. alueelliseen hälytyskeskukseen (112). Hälytys saattaa tapahtua myös automaattisten hälytysjärjestelmien kautta. Hälytyksen tapahduttua linja-esimies tekee arvion tapahtumasta ja sen merkityksestä käytettävissä olevan tiedon perusteella ja tarvittaessa ilmoittaa siitä ERTI -johdolle. (Valkonen 2013).

ERTI -organisaation puheenjohtaja päättää ERTI -organisaation osallistumisesta tilanteen hoitamiseen tai palauttaa sen linjan hoidettavaksi. Päätös edellyttää aina tilanteen merkityksen arviointia yrityksen kannalta. Mikäli tilanne otetaan ERTI -organisaation hoidettavaksi, hälytetään ryhmän jäsenet, asiantuntijat ja muut tarvittavat tahot paikalle johtokeskukseen. (Valkonen 2013).

3.6 Erityistilanteen hoitaminen

Erityistilannetta voidaan ohjata muutaman perusoletuksen avulla (Welch 2005, s. 149, ks. Niemi 2011, s. 90).

1. Oleta, että ongelmat ovat pahempia kuin miltä näyttää
2. Oleta, että maailmassa ei ole salaisuuksia ja että jokainen saa lopulta selville kaiken
3. Oleta, että sinut ja organisaatiosi tapa käsitellä kriisiä esitetään pahimmassa mahdollisessa valossa
4. Oleta, että prosesseissa ja ihmisissä tapahtuu muutoksia
5. Oleta, että organisaatiosi selviytyy kriisistä ja on sen jälkeen entistä vahvempi.

Kriisijohtamisen ensisijaisena päämääränä on yleisen turvallisuuden takaaminen. Toimet, jotka liittyvät organisaation maineenhallintaan tai taloudellisiin seuraamuksiin, ovat tärkeitä, mutta toissijaisia suhteessa ensimmäiseen päämäärään. (Seech 2009, s. 16).

Tilannekuvan muodostamisessa on tärkeää selvittää (National Resource Center 2009, s. 29)

- kuka johtaa tilannetta?
- mikä on tilanne, mitä tapahtuu seuraavaksi?
- keiden henkilökunnasta on osallistuttava tilanteen hoitoon?
- mitkä ovat välittömät toimenpiteet?
- mitä tilanteesta tiedetään ja ketkä siitä tietävät?
- kiinnostaako tilanne julkisuutta ja sidosryhmiä?
- keihin tilanne vaikuttaa?
- mitä tunteita tilanne ihmisissä herättää (mitä pitää ottaa huomioon)?
- mitä tietoa tarvitaan, ketä sitä tarvitsevat (myös organisaation ulkopuolella) ja milloin se on saatavilla?
- noudatetaanko proaktiivista vai reaktiivista toimintatapaa tiedon jaossa?
- mitä saa/ei saa sanoa?
- tarvitaanko lakiasiain tai muuta asiantuntijaa avuksi?
- miten ja kenelle tilanteesta tiedotetaan?

Ajantasaisen tilannekuvan ylläpitoa ja toiminnan jälkiarviointia helpottaa tilannepäiväkirjan pitäminen. Tilannepäiväkirjassa tulisi olla lyhyt kuvaus tilanteesta sekä kirjaukset tehdyistä päätöksistä ja toimenpiteistä (päivämäärä, kellonaika ja kirjaaja). Kirjauksissa on huomioitava myös mahdolliset valvontaviranomaisten tarpeet. (Valkonen 2013).

Erytystilanteiden hallintaa helpottaa, jos yrityksellä on valmiina jatkuvuus-suunnitelmat eri tilanteisiin. Jatkuvuussuunnitelma voi jakautua pienempiin osa-alueisiin, koskien esim. liiketoimintaa, varahenkilöjärjestelmää koulu-tuksineen, varatoimipaikkaa, erityistilanteiden ilmoittamista, sidosryhmä-suunnitelmaa, materiaalin hankintasuunnitelmaa sekä erityistilanteita, kuten pandemia, kidnappaus, pommiuhka tms. (Heljaste et al. 2008, s. 62-63).

3.7 Erytystilanteen jälkihoito

Erytystilanteen akuutin vaiheen jälkeen alkaa ns. toipumisvaihe, jolloin yrityksen toiminta pyritään palauttamaan normaalitilaan. Tällöin on tärkeää myös arvioida ERTI -toiminnan onnistuminen kriisin aikana, jotta menettelyjä ja suunnitelmia voidaan kehittää saatujen kokemusten perusteella. Onnistumista tai epäonnistumista voidaan mitata taulukossa 1 esitetyjä piirteitä arvioimalla.

Taulukko 1 Kriisijohtamisen arviointimalli: onnistuneen ja epäonnistuneen kriisijohtamisen piirteitä (Pearson & Clair 1998, ks. Seeck 2009, s. 10).

| Kriisijohtamisen piire | Epäonnistuneet lopputulokset | Välimaaston lopputulokset | Onnistuneet lopputulokset |
|-------------------------------------|--|---|---|
| 1. Varoitussignaalien havaitseminen | Signaalit uhkaavasta kriisistä ohitetaan. Kriisi iskee organisaatioon yllätyksenä. | Signaalit potentiaalista kriisistä saavat organisaation valmiustilaan. | Signaalit havaitaan aikaisin ja organisaatio aloittaa asianmukaiset toimet. |
| 2. Kriisin leviäminen | Kriisi leviää organisaation ulkopuolelle. Ulkoiset sidosryhmät tulevat kriisin osallisiksi. | Vahinko organisaation ulkopuolisille on vähäinen | Merkittävimmät vaikutukset rajoittuvat organisaatioon. Kriisistä ei aiheudu kuolemantapauksia tai vahinkoa sidosryhmille. |
| 3. Toiminnan jatkuminen | Kaikki organisaation toiminnot suljetaan. | Toiminta-alueet, joille kriisi on eniten vaikuttanut, suljetaan tilapäisesti. Vaikutukset palvelujen tuottamiselle ovat vähäiset. | Toiminta jatkuu normaalisti kriisin aikana ja jälkeen. Kriisillä ei ole vaikutuksia palvelujen tuottamiseen. |
| 4. Vaikutukset oppimiseen | Kriisistä ei opita. Organisaatio tekee samat virheet vastaavien tilanteiden tapahtuessa. | Oppimista tapahtuu, mutta oppiminen on keskittynyt harvoihin yksiköihin tai yksilöihin. | Organisaatio muuttaa toimintamallejaan kriisin seurauksena. Opittua hyödynnetään tulevien tilanteiden käsittelyssä. |
| 5. Maineen hallinta | Organisaatio kärsii pitkäaikaiset negatiiviset jälkiseuraukset. Tehottoman kriisijohton takia yhteisö näkee organisaation petturina tai vihollisena. | Kriisin kielteiset vaikutukset ovat lyhyesti käsitelty. Yhteisö näkee virheet kriisijohton piirteinä, mutta jatkaa palvelujen käyttämistä kuten normaalistikin. | Organisaation imago paranee tehokkaan kriisijohton takia. Organisaatio nähdään sankarillisena, huolehtivaisena, välittävänä ja itsekin olosuhteiden uhrina. |

| | | | |
|-------------------------|---|--|---|
| 6. Resurssien saatavuus | Organisaatio kompuroidaan eteenpäin: resurssit kriisin kohtaamiseen puuttuvat. | Organisaatio kompuroidaan eteenpäin haalien kasaan omaa ja muiden antamaa ad hoc -tukea. | Organisaation ja ulkopuolisten sidosryhmien resurssit ovat valmiina käytettäviksi tarvittaviin toimiin. |
| 7. Päätöksenteko | Päätökset tehdään hitaasti, sisäisiä ristiriitoja. Päätöksenteko ei perustu riittävään tietoon. | Päätökset tehdään hitaasti, organisaation ulkopuolisia jännitteitä. | Ajallaan ja asianmukaisesti tehdyt päätökset. Päätöksenteko perustuu faktoihin. |

3.8 Komentokeskus

Jotta ERTI -johto voi keskittyä kriisin hoitamiseen, pitää ns. komentokeskus olla varustettuna asianmukaisesti. Johtotilassa on oltava saatavilla kännykälaturit yleisimpiin puhelimiin, fläppitaulu ja tusseja yms. välineitä tilan tiedon ja -päiväkirjan pitämistä varten, tietokoneet verkkoyhteydellä median seuraamista ja tulostin tiedotteiden ym. tekemistä varten. Lisäksi on huolehdittava, että saatavilla on juomaa ja ruokaa sekä mahdollisuus lepoon. (Takki 2014).

Mikäli tilanteen hallinta vaatii yhteistyön koordinoimista viranomaisen kanssa, on tilat varustettava viranomaisverkossa tapahtuvaan tiedonvälitykseen (VIRVE). Telefax lienee nykyisin jo vanhanaikainen tapa viestintään, mutta esimerkiksi verkkohyökkäystupauksissa se saattaa olla varmin tapa viestiä turvallisesti ja nopeasti laajalla jakelulla. Oleellista on, että komentokeskuksen tietoliikennettä ulkomaailmaan ei milloinkaan saa jättää yhden vaihtoehdon varaan. (Kaukonen 2015).

Toimintaa suunniteltaessa on hyvä myös varautua tilanteeseen, jossa johtokeskus ei ole käytettävissä (esim. tulipalo rakennuksessa) tai sen käytettävyys on rajallista (esim. sähkökatko).

3.9 Viestintä

"Hyvän kriisitiedotuksen periaatteet ovat aloitteellisuus, nopeus, rehellisyys, avoimuus, ja oikea ajoitus ja myös toisen osapuolen kuuntelu" (Saarelma & Thiel 1994, s. 37-38, ks. Niemi 2011, s.86).

"Kriisi" kiinnittää julkisuuden huomion yritykseen, jolloin yritys voi osoittaa osaamisensa ja tilanteen hallintansa ja jopa parantaa imagoaan. "Kriisi" voi olla ainoa kerta, jolloin yritys pääsee TV- uutisiin tai Helsingin Sanomiin "miljoonien" arvioitavaksi. Siihen kannattaa varautua huolella. (Valkonen 2013).

Seeckin (2009, s. 15) mukaan kriisitilanteessa organisaatiolla on noin tunti aikaa tulla esiin julkisuuteen kertomaan, mitä on tapahtunut ja miten toimitaan, muuten uutistyhjiön täyttävät yleensä muut toimijat. Sosiaalisen median myötä on reagointiaika kaventunut entisestään. Twitterin, Facebookin ym. avulla "tietoa" tapahtumasta voi levitä muutamissa minuuteissa ympäri maailmaa. Viranomaiset antavat tapahtumaan liittyvät faktatiedot, mutta yrityksen on syytä antaa tilanteesta oma tulkintansa. Jos näin ei tehdä, tulkinta saattaa muotoutua mediassa ja somessa organisaation näkökulmasta negatiiviseksi. (Korpiola 2014).

Kriisiviestinnästä on hyvä laatia oma suunnitelma osaksi ERTI -suunnitelmaa. Suunnitelmassa kuvataan keskeiset pelisäännöt, viestintävas-
tuut ja toimintamallit. Suunnitelmaan kannattaa sisällyttää käytännön työka-
luja, kuten erilaisia tarkastuslistoja ja malleja, tiedotepohjia, kysy-
mys/vastaus -pattereita sekä raporttipohjia. (Siikaniva 2012 s. 26). Suunni-
telmassa kannattaa esittää myös keskeiset yhteystiedot.

Kriisin eri vaiheet vaativat erilaista viestintää. Kriisin akuutissa vaiheessa eri ryhmät tarvitsevat tietoa siitä, miten kriisi vaikuttaa heihin ja miten hei-
dän tulee suojata itseään. Kriisin kroonistuessa tarvitaan tietoa siitä, mitä
vielä tehdään. Kriisin loputtua tarvitaan mm. organisaation maineen vahvis-
tamista. (Seeck 2009, s. 8).

Viestinnässä tulisi huomioida viiden erilaisen ryhmän tiedontarpeet:

1. uhrin
2. uhrien omaiset
3. suuri yleisö
4. oman organisaation jäsenet
5. sidosryhmät

Näillä ryhmillä on erilaiset tiedontarpeet ja he tarvitsevat tietoa eri nopeu-
della ja eri viestintäkanavien välityksellä. (Seeck 2009, s. 7-8).

Kriisitilanteessa henkilöstö tarvitsee työnantajan tarjoamaa tukea monessa
mielessä. Avoimuus, suoruus, oikeudenmukaisuus ja myötätuntoisuus ovat
hyviä lähtökohtia organisaation viestinnässä työntekijöiden auttamiseksi
(Parzefall 2009, s. 30).

Kriisiviestinnässä on tärkeää muistaa kolme lähestymiskulmaa: pää eli rationaalinen taso, sydän eli emotiivinen taso ja kädet eli toiminnan taso. **Toiminnan tasolla** kerrotaan, mitä tähän asti kriisitilanteessa on tehty, mitä tullaan tekemään ja mahdollinen muu toimintaan liittyvä informaatio. **Rationaalisella tasolla** kerrotaan tilanteeseen liittyvät faktat, kuten kuka, mitä, missä ja milloin sekä erityisesti miksi. Tärkeää on antaa uskottava selitys tapahtuneesta ja tulkinta sen merkityksestä. **Emotiivinen taso** on ehkä kriisiviestinnän haastavin osa, jossa viestijällä pitää olla kyky omien tunteiden etäännyttämiseen mutta ei kuitenkaan tunteettomuuteen. Hänen pitää pystyä kohtaamaan toisten tunteet ja tarpeet viestinnän kautta ts. osoittaa myötätuntoa. (Korpiola 2014).

Koulutus ja säännöllinen harjoittelu on keskeinen tae onnistuneelle kriisiviestinnälle kuten koko erityistilanteiden hoidolle.

3.10 Koulutus ja harjoittelu

Hyvä ERTI -suunnitelma ei yksin riitä takaamaan onnistunutta kriisin hallintaa vaan suunnitelma on koulutettava kaikille toimintaan osallistuville ja tilanteita on myös harjoiteltava säännöllisesti. Harjoittelun avulla saadaan paitsi koulutettua henkilöstöä, myös kerättyä arvokasta tietoa ERTI -suunnitelman toimivuudesta sen edelleen kehittämiseksi.

Koulutus voi koostua esim. alkuperehdytyksestä, jossa uusille työntekijöille annetaan perustiedot mm. varautumisesta ja toiminnasta vaara- ja onnettomuustilanteissa sekä kertauskoulutuksesta, jossa syvennetään edellä kuvattuja asioita säännöllisesti. ERTI -organisaatio koulutetaan toimimaan suunnitelman mukaisesti ja myös heille järjestetään säännöllisesti kertauskoulutusta, erityisesti silloin kun suunnitelmaa muutetaan. (Valkonen 2013).

Harjoittelu on oleellinen osa koulutusta. Koko henkilökuntaa koskevia harjoituksia ovat esim. kokoontumis- ja poistumisharjoitukset (Valkonen 2013). ERTI -organisaatio voi harjoitella erilaisten erityistilanteiden hoitamista alusta loppuun tai keskittyä vuorollaan tiettyyn osa-alueeseen, esim. kriisiviestintään. Harjoittelu kannattaa toteuttaa mielikuvaharjoituksena tai fyysisenä harjoituksena ennemmin kuin luentona (Heljaste et al. 2008, s. 66).

Mielikuvaharjoitus on ns. pöytäharjoitus (tai karttahaarjoitus), jossa

1. tilanne kuvataan osallistujille
2. mahdolliset muutokset tapahtumassa kuvataan osallistujille
3. osallistujat kuvaavat oman toimintansa tapahtuman kulussa
4. muut osallistujat arvioivat toiminnan vuorotellen

Pöytäharjoituksen realistisuutta voidaan lisätä käyttämällä teknisiä apuvälineitä ja esimerkiksi alaan erikoistuneiden kaupallisten toimijoiden palveluita (Väinölä 2014).

Fyysinen harjoitus on tilanne, jossa tehdään vastaavat toiminnot mitä tehtäisiin todellisessa poikkeustilanteessa. Tilanteen realistisuutta voidaan lisätä esim. maalihenkilöillä ja käyttämällä muita tilannetta demonstroivia toimia (savukone, sähköt pois jne.). (Heljaste et al. 2008, s. 66-67). Harjoitus voidaan myös järjestää yhteistyössä viranomaisten (pelastustoimi, poliisi, työsuojeluviranomaiset) kanssa.

4 Posivan nykytila

Posivan erityistilannejohtamisen nykytilaa arvioidaan vertaamalla sitä kapaleessa 3 esitettyihin parhaisiin käytäntöihin. Arviointi perustuu käytettävissä olevaan Posivan ja TVO:n ohjeistukseen ym. kirjalliseen materiaaliin sekä tutkielman tekijän omiin kokemuksiin ja havaintoihin.

4.1 Erityistilanteiden tunnistus

Posivalle on laadittu riskienhallintapolitiikka sekä menettely riskienhallinnalle. Riskein tunnistus ja arviointi on osa normaalia toiminnan suunnittelua. Säteilyturvakeskuksen turvajärjestelyjä, tietoturvallisuutta, paloturvallisuutta ym. koskeva ohjeistus sisältää myös vaatimuksia siitä, millaisiin uhkisiin ja riskeihin organisaation on varauduttava.

4.2 Erityistilannesuunnitelma ja -organisaatio sekä ERTI -toiminta

Posivalle ei ole laadittu yhtenäistä erityistilannesuunnitelmaa, mutta vastaavia asioita on kuvattu mm. pelastussuunnitelmissa. Tällä hetkellä pelastussuunnitelmat on tehty ONKALO -alueelle ja Vuojoen kartanolle. TVO:n tiloissa toimittaessa noudatetaan TVO:n pelastussuunnitelmaa. Pelastussuunnitelmissa on kuvattu mahdolliset vaaratilanteet ja niiden vaikutukset, varautuminen vaaratilanteisiin, hälytysjärjestelmät, turvallisuusorganisaatio sekä turvallisuuskoulutus.

Toiminta ympäristövahingoissa on kuvattu omassa ohjeessaan, jossa esitetään mahdolliset vaaratilanteet ja niihin varautuminen sekä toiminta vaaratilanteissa.

Maanalaisen tutkimustilan rakentamisen aikaisille erityistilanteille on tehty toipumissuunnitelmia joitakin vuosia sitten.

Posiva tukeutuu toiminnassaan vahvasti TVO:n yritysturvallisuusorganisaatioon ja infrastruktuuriin. Posivan ulkoisia ja sisäisiä uhkia vastaan suunnitellut hallinnolliset menettelyt sekä rakenteellinen suojaus on kuvattu TVO:n turvasuunnitelmassa ja turvaohjesäännössä.

Tällä hetkellä Posivan toimintaan ei liity ydin- ja säteilyvaaraa, mutta tulevaisuutta silmällä pitäen on laadittu alustava valmiussuunnitelma, joka tukeutuu TVO:n valmiusjärjestelyihin. Suunnitelmassa on kattavasti kuvattu mm. valmiusorganisaatio, hälytys- ja tiedonvälitysjärjestelyt, henkilöstön turvallisuus valmiustilanteissa, tilat, laitteet ja varusteet sekä järjestelmän toimivuuden arviointi ja jatkotoimenpiteet.

4.3 Viestintä

Poikkeustilanteiden viestintää varten on laadittu ohje. Ohjeessa kuvataan erityistilanneviestinnän organisaatio, hälytysmenettely ja viestintäprosessi sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään.

4.4 Koulutus ja harjoittelu

Henkilökunnan koulutusvaatimuksiin kuuluvat mm. kattava alkuperehdytys, työturvallisuuskorttikoulutus, tietoturvallisuuskoulutus ja paloturvallisuuskoulutus sisältäen ympäristövahinkojen torjunnan. Posivassa järjestetään vuosittain poistumisharjoitukset eri toimipisteissä. ONKALO -alueella työskentelevät osallistuvat lisäksi erilaisiin pelastustoimen toimintaharjoituksiin vuosittain.

Turvajärjestelyjen osalta on pidetty vuonna 2014 koulutustilaisuus avainhenkilöille. Lisäksi on tehty ns. pöytäharjoitus, johon osallistui vastuuhenkilöiden lisäksi myös viranomaisia (ei kuitenkaan yrityksen johtoa).

TVO järjestää säännöllisesti valmiustoimintaharjoituksia. Posivan vastuuhenkilöitä on myös osallistunut harjoituksiin tarkkailijoina.

Yrityksen johtoa ja henkilökuntaa on aika ajoin koulutettu viestintään liittyen. Nykyisen poikkeustilanneviestintäohjeen tiimoilta ei koulutuksia tai harjoituksia ole vielä järjestetty.

4.5 Arviointi

Posivalla on varsin kattava kuva toimintaansa liittyvistä mahdollisista uhista ja riskeistä sekä ohjeistusta niihin liittyen. Kokonaisuuden hahmottamista ja johtamista helpottava kokonaissuunnitelma kuitenkin puuttuu. Tällä hetkellä eri ohjeissa saattaa olla jonkin verran päällekkäisyyttä ja jopa ristiriitaisuutta esimerkiksi komento- tai tiedotusketjuissa. Toisaalta ohjeistus ei välttämättä kata kaikkia potentiaalisia erityistilanteita.

Erityistilanteista vastaavaa organisaatiota ei ole yksiselitteisesti määritelty, vaan se muodostetaan tilanteesta riippuen. Erityistilanteiden hoitamisen viestinnälliset vastuut on kuvattu, mutta muu roolitus on tekemättä. Varsinaista erityistilanteiden johtamista tai jälkihoitoa ei myöskään ole tarkemmin ohjeistettu. Toipumissuunnitelmat eivät ole todennäköisesti ajan tasalla.

Posivalla on määritelty erityistilanteita varten johtokeskus, mutta sen asianmukaisesta varustelusta ja ylläpidosta ei ole varmuutta. Joissakin tapauksissa käytettävissä on mahdollisesti TVO:n johtokeskus.

Tyypillisimmistä erityistilanteista, kuten tulipalo annetaan koulutusta ja järjestetään käytännön harjoituksia henkilökunnalle. Lisäksi avainhenkilöitä koulutetaan vastuualueidensa ja rooliensa mukaisesti. Erityistilanneorganisaation kattavasta koulutuksesta ei kuitenkaan ole suunnitelmaa. ERTI -organisaatio ei myöskään ole kokonaisuudessaan osallistunut fyysisiin tai pöytäharjoituksiin.

5 Suositukset

Posiva turvautuu sekä pelastustoiminnassa että turvajärjestelyissä vahvasti TVO:n organisaatioon ja infraan. Tämän vuoksi olisi hyödyllistä luoda yhtenäiset toimintatavat ja ohjeistus koko Olkiluotoon sisältäen molempien organisaatioiden mahdolliset erityistilanteet.

Tällä hetkellä painopiste varautumisessa on toimialasta johtuen ydin- ja säteilyturvallisuuden varmistamisessa. Olisi kuitenkin hyödyllistä tarkastella myös muita mahdollisia erityistilanteita ja tarvittaessa muokata suunnitelmia ottamaan myös niiden erityispiirteet huomioon.

Erytistilanteiden johtamisen vastuut ja roolit olisi syytä suunnitella ja kuvata erityisen tarkasti, koska kyse on useamman toimijan tiiviistä yhteistyöstä (Posiva, TVO, turvapalveluiden tuottaja, eri viranomaiset).

Erytistilanneviestintäohje pitäisi kouluttaa avainhenkilöille ja toimintaa testata säännöllisesti, jotta menettelyn toimivuus voidaan taata sekä ohjeistusta tarpeen mukaan kehittää. Olisi myös hyödyllistä laatia valmiita tiedotepohjia, kysymys/vastaus -pattereita ym. viestinnän tueksi.

Henkilöstön ja erityisesti ERTI -organisaation säännöllinen koulutus ja toiminnan harjoittelu olisi suunniteltava ja toteutettava menettelyjen toimivuuden testaamiseksi ja varmistamiseksi. Tulisi myös luoda menettely ohjeiston jatkuvasti ajan tasalla pitämiseksi ja tarvittaessa sen kehittämiseksi riskiarvioihin ja harjoittelusta saatuun kokemukseen perustuen. Harjoittelun yhteydessä olisi myös hyvä testata johtokeskuksen toimivuus.

6 Viiteluettelo

Bruch M. (2015). Allianz Risk Barometer 2015, Top Business Risks 2015. Suomen riskienhallintayhdistyksen seminaari 12.2.2015, seminaariesitys.

Heljaste J-M, Korkiamäki J, Laukkala H, Mustonen J, Peltonen J, Vesterinen P (2008). Yrityksen turvallisuusopas. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy, Helsinki, 160 s.

Kaukonen K. (2015). Turvallisuuspäällikkö, Posiva Oy. Sähköposti 9.4.2015.

Korpiola L (2014). Turvallisuusviestintä, AaltoPro Turvallisuusjohdon koulutusohjelma 13, 14.1.2014, luento.

Kuronen J (2012). CS20A0450 Yritysturvallisuus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 6.9.2012, luentomoniste, 90 s.

Lehmusmetsä T. (2012). Jatkuvuussuunnittelu ja kriisienhallinta osana yrityksen riskien hallintaa. AaltoPro Turvallisuusjohdon koulutusohjelma 12, 7.11.2012, luentomoniste

Leppänen J (2006). Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Talentum Media Oy, Jyväskylä, 403 s.

Möller S. (2011). Setting up crisis management and crisis communication procedures for Tikkurila Group. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma 11. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. Koulutuskeskus Dipoli. Tutkielma 23.3.2011. 35 s.

National Resource Center (2009). Strengthening Nonprofits: A Capacity Builder's Resource Library. Managing Crisis: Risk management and Crisis Response Planning. [verkkodokumentti]. Julkaisupäivä tuntematon [viitattu

26.2.2015]. U.S. Department of Health and Human Services. Saatavissa http://strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/Managing_Crisis.pdf, 30 s.

Niemi P. (2011). Kriisitilannejohtaminen. Miten johtaa ihmisiä organisaation kriisitilanteissa? Hämeen ammattikorkeakoulu, Teknologiaosaamisen johtaminen, Visamäki, Opinnäytetyö, 159 s.

Parzefall M-R. (2009). Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta, teoksessa Seeck H. (toim.) Kriisit ja työyhteisöt - kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 37, Työterveyslaitos, Tampere, s. 19-33.

Seeck H. (2009). Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin, teoksessa Seeck H. (toim.) Kriisit ja työyhteisöt - kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 37, Työterveyslaitos, Tampere, s. 5-18.

Seeck H. & Lavento H. (2009). Nokian vesikriisin johtoryhmätyöskentely: jälkibyrokraattisen toimintamallin anti, teoksessa Seeck H. (toim.) Kriisit ja työyhteisöt - kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 37, Työterveyslaitos, Tampere, s. 34-56.

Siikaniva T. (2012). Maineriskit ja erityistilannejohtaminen. AaltoPro Turvallisuusjohdon koulutusohjelma 12, 8.11.2012, luentomoniste.

Takki J (2014). Kun odottamaton tapahtuu, Case Sello. AaltoPro Turvallisuusjohdon koulutusohjelma 13, 3.9.2014, luento.

Valkonen M. (2013). Yritysturvallisuuskoulutus kevät 2013, osa 1 Erityistilannejohtaminen, päivätty 15.1.2013. Sähköpostitse saatu luentomoniste.

Väinölä J. (2014). Erityistilanteiden harjoittelu ja tilannekuvan rakentaminen. AaltoPro Turvallisuusjohdon koulutusohjelma 13, 11.12.2014, luento ja harjoitus.