Puolustusministeriö
Försvarsministeriet
Ministry of Defence

Kumppanuus puolustusvoimissa

Eduskunnan puolustusvaliokunta
5.11.2015

Kumppanoitumisen taustaa ja lähtökohta

Puolustushallinnossa oli pitkään vallitsevana omavaraisuusajattelu. Tähän liittyi olennaisena osana voimakas *”itse tekemisen”* perinne.

Puolustusvoimat pyrkii keskittymään *ydintoimintaansa, sotilaalliseen maanpuolustukseen.* Tukitoimintojen osalta on kehitetty ja laajennettu verkottumiseen ja yhteistyöhön perustuvaa toimintamallia.

Puolustusvoimien kumppanuuksia on alettu rakentaa *tapauskohtaisesti yksittäisten toimintojen tai toimialojen kehittämisenä.* Puolustusministeriö alkoi kehittää kumppanuuksia kokonaisuutena 2000-luvun taitteessa ja laati *puolustushallinnon kumppanuusohjelman.*

Sen tavoitteena oli i*ntegroida puolustusvoimat aiempaa tiiviimmin suomalaiseen yhteiskuntaan* ja tuottaa lisäarvoa yhteistyön kaikille osapuolille sekä samalla rakentaa *yhtenäinen toimintamalli normaali- ja poikkeusoloihin*. Lisäksi ohjaavia tekijöitä olivat *kokonaistaloudellisuus sekä kustannustehokkuus* ottaen kuitenkin samalla huomioon *poikkeusolojen vaatimukset.*

Toiminnan kehittämisen vaihtoehtoja

Toiminnan kehittämisessä tarkastellaan aina avoimesti eri vaihtoehtoja:

- *oma palvelutuotanto ja sen edelleen kehittäminen*
- *yhteistyö yksityisen sektorin palveluntuottajien kanssa*.

Tavoitteena *kustannustehokas,* puolustusvoimien *poikkeusolojen vaatimukset* täyttävä toimintamalli.

Strateginen kumppanuus on puolustusvoimien ja yksityisen sektorin yhteistyön syvällisin muoto.

Strategisen kumppanuuden lähtökohtana on *sopimukseen perustuva luja, kestävä ja pitkäaikainen yhteistyösuhde, joka jatkuu myös poikkeusoloissa.*

Strategiselle kumppanuudelle ominaista ovat *yhteiset kehittämistavoitteet ja osapuolten varautuminen ja toimintatapojen kehittäminen rauhan aikana valmiuden eri kohottamisen vaiheita, sodan aikaa ja sodan ajan toimintaa varten.*

Puolustusvoimissa toimintaa on siirretty ulkopuolisen toimijan hoidettavaksi eri tavoin. Vain osaa tästä yhteistyöstä voidaan kutsua kumppanuudeksi, usein kyseessä on *palvelujen ostaminen markkinoilta.*

Keskeisiä kumppanuuksia

Millog Oy: Maa- ja merivoimien materiaalin kunnossapito Oy

Maavoimien materiaalin kunnossapidon strateginen kumppanuus Millog Oy:n kanssa käynnistyi vuonna 1.1.2009. Vuoden 2015 alussa kumppanuutta laajennettiin kattamaan kaikki maavoimien materiaalin kunnossapito sekä merivoimien kunnossapitovastuulla olevan materiaalin kunnossapito. Puolustusvoimat vastaa kaluston käyttöhuollosta.

Millog Oy on sitoutunut tuottamaan kunnossapidon palvelut normaalioloissa ja poikkeusoloissa. Materiaalin kunnossapidon sopimus on vuosille 2015-2020. Arvoltaan sopimuksen indeksisidonnainen perushinta 6 vuodelle on yhteensä 581 M€.

Patria Aviation Oy: Ilmavoimien kaluston huoltotoiminta

Patrian ja Ilmavoimien yhteistoiminnalla on ollut strategisen kumppanuuden tunnusmerkit vuosikymmenien ajan. Strateginen kumppanuussopimus osapuolien välillä sovittiin kuitenkin vasta maaliskuussa 2015. Sopimuksella puolustusvoimat hankkii ilmavoimien kunnossapitoa sekä suorituskyvyn suunnittelun, rakentamisen ylläpidon ja purkamisen tehtäviä. Sopimus on muodoltaan puitesopimus, jonka työkuormasuunnitelmassa täsmennetään vuosittaiset palveluostot. Vuodelle 2015 työkuormasuunnitelman kokonaisarvo on n. 65 milj. euroa, josta kunnossapidon osuus on n. 39 milj. euroa.

Patria Aviation Oy: Ilmavoimien peruslentokoulutus

Ilmavoimat ostaa tarvitsemansa peruslentokoulutuksen Patria Aviation Oy:ltä. Nykyinen sopimuskausi (8 v) päättyy 31.12.2018. Peruslentokoulutusta koskevan sopimuksen hinta on määritetty kiinteäksi kokonaishinnaksi (n. 42,5 M€) koko sopimuskaudelta. Vuosina 2012 - 2014 vuosittainen veloitus on ollut 4,6 milj. euroa.

Insta Group Oy/Ilmavoimien lentokonejärjestelmien sekä tiedustelu-, valvonta- ja johtamisjärjestelmien huolto ja ylläpito

Insta Group Oy:n ja Ilmavoimien yhteistoiminnalla on ollut strategisen kumppanuuden tunnusmerkit jo 1970-luvulta alkaen, jolloin yhteistoiminta on alkanut lentokonejärjestelmien huollossa ja ylläpidossa. Tämän jälkeen yhteistoiminta on laajentunut tiedustelu-, valvonta- ja johtamisjärjestelmien sekä niihin liittyvien koulutusjärjestelmien ylläpitoon, kehittämiseen ja integrointiin. Myös tietoturva ja kyberturvallisuus ovat olleet jo vuosia osana kumppanuutta. Tämä pitkäjänteinen yhteistoiminta on luonut Installe vahvan teknologia- ja toimialaosaamisen, joilla varmistetaan puolustusvoimien kriittisten järjestelmien kotimainen huoltovarmuus myös poikkeusoloissa. Sopimusneuvottelut strategisesta kumppanuudesta on tarkoitus saada loppuun vuoden 2015 loppuun mennessä. Sopimus on voimassa toistaiseksi ja siinä on kahden vuoden irtisanomisaika.

Nammo konserni/Ampumatarvikealan huoltovarmuus- ja kumppanuussopimus

Sopimuksella edistetään huoltovarmuutta ja yhteistyötä ampumatarvikealalla ja tykistöruudin valmistuksessa kotimaassa pohjoismaisen kumppanuuden pohjalta. Osana kumppanuutta on tarkasteltu myös räjähteiden hävittämistoiminnan tehostamista sekä teollisen hävittämisen kumppanuusmahdollisuuksia. Sopimus on voimassa kumppanin Suomen toimintojen ajan ja sitä on mahdollista muuttaa vuosittain mikäli tarpeen.

Leijona Catering Oy: Puolustusvoimien ruokahuolto

Puolustusvoimien ruokahuollon palvelutuotannosta vastannut Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskus (PURU) yhtiöitettiin valtion kokonaan omistamaksi Leijona Catering osakeyhtiöksi 1.1.2012. Leijona Catering tuottaa puolustusvoimille ruokapalvelut strategisen kumppanuussopimuksen perusteella. Yhtiöittämisessä PURU:n henkilöstö siirtyi kumppanin palvelukseen vanhoina työntekijöinä. Henkilöstöllä ollut suoja-aika (4 v) päättyy kuluvan vuoden lopussa. Suoja-aikana henkilöstöön kohdistuvia uudelleenjärjestelyjä (mm. irtisanominen) on rajoitettu. Suoja-aikaa seuraa kahden vuoden siirtymäaika, jonka jälkeen yhtiön tulisi olla kilpailukykyinen toimija markkinoilla.

Hallitusohjelmaan on kirjattu, että puolustusvoimien ruokahuolto avataan kilpailulle vuonna 2017 (myöhemmin neuvotteluissa sovittu, että avataan vuonna 2018).

Toimintaympäristössä tapahtuneen muutoksen sekä puolustusvoimien ruokahuollolta edellytetyn valmiuden ja poikkeusolojen järjestelyjen johdosta puolustusministeriö ei puolla ruokahuollon avaamista kilpailulle.

Leijona Catering Oy on osoittautunut kustannustehokkaaksi sekä kilpailukykyiseksi palvelujen tuottajaksi ja toimintamalli on tuottanut todennetusti myös säästöjä. Leijona Catering Oy on listattu valtion strategisen intressin yhtiöksi, joten ruokahuollon kilpailuttaminen on yhtiön kannalta ristiriitainen.

Sairaanhoitopiirit, kunnat, ym. /Terveydenhuolto

Puolustusvoimat ostaa puolustusvoimien terveydenhuoltovastuulle kuuluvien henkilöiden terveydenhuollon ja lääkehuollon palveluja sairaanhoitopiireittä, kunnilta sekä yksityisiltä palvelun tuottajilta. Varuskunnissa on puolustusvoimien omia terveydenhuollon toimipaikkoja, lähinnä poliklinikoita.

Puolustusvoimien ostamat terveydenhuollon palvelut vuonna 2014 olivat 9,9 milj. euroa:

- asevelvollisten terveydenhuolto 6,0 milj. euroa: erikoissairaanhoito (shp:t), perusterveydenhuollon lääkäripalvelut (Mediverkko, Attendo jne)
- asevelvollisten hammaslääkäripalvelut 0,5 milj. euroa
- asevelvollisten kutsuntatarkastukset 1,5 milj.euroa (kaupungit ja kunnat)
- työterveyshuolto 1,5 milj. euroa (Suomen Terveystalo, Attendo yms.)

Puolustusvoimien ostama lääkehuolto (lääkkeet & jakelu) 2,0 milj. euroa vuonna 2014 (sairaanhoitopiirien sairaala-apteekit).

Terveydenhuollon kumppanuus on tuonut merkittäviä säästöjä. Tämän on todennut myös Valtiontalouden tarkastusvirasto tarkastuksessaan.

o

Kumppanuuden yleisiä kokemuksia ja haasteita

Kokemuksia:

- Toiminnan *läpinäkyvyys ja kustannustietoisuus* on parantunut
- Toiminnan *kiinteistä kustannuksista tulee muuttuvia*
- Kumppanuus tuo *uusia riskejä* ja riskien hallinta monimutkaistuu
- Kumppanuus *muotoutuu ajan kanssa* (sopimus on vasta alku)
- Henkilöstön asema voitu turvata *hyvän työnantajan lähtökohdista* (mm. suoja-aika)

Haasteita:

- *Osaava ja aktiivinen asiakas* on välttämättömyys
- Asiakkaan on tiedettävä *mitä haluaa nyt ja tulevaisuudessa*
- *Säästön laskeminen* on vaikeaa

Kumppanuus ollut positiivinen mahdollisuus

Kokonaisuutena arvioiden puolustusvoimien kumppanuudet ovat olleet *taloudellisesti ja toiminnallisesti perusteltuja*.

Kumppanuuksien avulla on pystytty *vaikuttamaan kustannusten kehittymiseen*.

Suoranaisten kustannussäästöjen suuruuden osoittaminen on kuitenkin vaikeaa ja osin toisarvoistakin, koska usein päämääränä on aikaisempaa *parempi hinta-laatu –suhde*. Tämä sisältää ajatuksen *”parempaa tai enemmän suhteellisesti pienemmällä taloudellisella panoksella*.

Kumppanuuksien hallinnan kehittäminen

Kumppanuuksien myötä toimintaa on siirtynyt perinteisen hallinnonalakonsernin ulkopuolelle.

Tuloksellisen ja vaikuttavan ohjauksen edellytyksenä on, että *ohjauksen piirissä ovat perinteisen hallinnonalan lisäksi kumppanit,* jotka tuottavat puolustushallintokonsernille palveluja.

Ohjauksen tavoitteena on *kokonaisuuden hallinta,* jolla varmistetaan puolustushallinnon vaikuttavuuden kehittyminen konsernikokonaisuuden kannalta toivotulla tavalla sekä vältetään konsernin kannalta epätarkoituksenmukainen osaoptimointi.

Kumppanuuksien konsernitasoisesta ohjauksesta vastaa puolustusministeriö. Konserniohjauksen näkökulmasta *painopisteenä on strateginen kumppanuus.*

Puolustusministeriö on käynnistänyt yhdessä pääesikunnan ja Puolustushallinnon rakennuslaitoksen kanssa *kehittämistyön kumppanuuksien hallinnan tehostamiseksi.*

Työhön liittyen kartoitetaan ja luokitellaan puolustusvoimien ja rakennuslaitoksen ja yritysten väliset eri yhteistyömuodot (strateginen kumppanuus, kumppanuus, palvelujen ostot) ja pyritään löytämään *kullekin yhteistyömuodolle sopiva ohjausmalli organisaation eri tasoilla.*