Pääesikunnan lausunto kumppanuustoiminnan kehittämisestä

1. Yleistä

Eduskunnan puolustusvaliokunta on pyytänyt Puolustusministeriöltä lausuntoa kumppanuustoiminnan kehittämisestä. Pääesikunnan osuudessa esitetään puolustusvoimien kumppanuuksien hallintaan rakennettu toimintamalli sekä keskeisimpien kumppanuuksien nykytilanne ja kehittämisnäkymät huomioiden erityisesti valmiuden ja poikkeusolojen toimintakyvyn kehittäminen.

Puolustusvoimissa kumppanuuksien hallinnan toimintamalli perustuu Puolustusministeriön kumppanuuden osastrategiaan vuodelta 2011. Siinä kumppanuudet jaetaan kolmeen eri tasoon riippuen kumppanuuden palveluiden kriittisyydestä ja vaikuttavuudesta puolustusvoimien ydintoimintaan. Nämä tasot ovat strateginen kumppanuus, kumppanuus ja ostopalvelut. Strategisen kumppanuuden lähtökohtana on sopimukseen perustuva luottamuksellinen, kestävä ja pitkäaikainen yhteistyösuhde, joka jatkuu myös poikkeusoloissa. Strategiselle kumppanuudelle ominaista ovat yhteiset kehittämistavoitteet, osapuolten varautuminen sekä toimintatapojen kehittäminen normaalioloissa valmiuden kohottamisen ja poikkeusolojen toimintaa varten. Strategisen kumppanuuden ja kumppanuuden erot voivat olla hyvinkin pieniä liittyen lähinnä poikkeusolojen varautumisen vaatimuksiin sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa kumppanin toimintaan esimerkiksi omistajaohjauksen ja tulostason seurannan kautta.

Puolustusvoimat on osallistunut Puolustusministeriön johtaman kumppanuuden hallinnan kehittämistyöryhmän työhön, jossa on vuoden 2016 aikana tarkennettu kumppanuuden osastrategiassa kuvattujen kumppanuustasojen arviointi- ja luokittelukriteereitä. Kumppanuustasoa arvioitaessa huomioidaan palvelutuotannon vaikutus puolustusvoimien ydintoimintaan, palvelutuotannon volyymi ja arvo, poikkeusolojen varautumisen vaatimukset sekä palvelutuotannon integraatio puolustusvoimien toimintaan. Kehittämistyön rinnalla puolustusvoimissa on valmisteltu uusi ohje ”Puolustusvoimien kumppanuuksien hallinta”, joka tullaan ottamaan käyttöön 1.1.2017 alkaen. Ohjeessa annetaan perusteet puolustusvoimien kumppanuuksien johtamiselle, ohjaukselle ja hallinnalle määrittämällä keskeiset tehtävät ja vastuut sekä päätöksenteon, seurannan ja raportoinnin periaatteet osana puolustusvoimien kokonaistoimintaa. Tavoitteena on, että puolustusvoimat hallitsee keskitetysti kumppanuuksien kokonaisuutta ja kustannuksia sekä varmistaa riittävien ja kustannustehokkaiden palvelujen saatavuuden sekä saatujen palvelujen laadun kaikissa valmiustiloissa.

Pääesikunnan kumppanuuden hallinnan ohjetta tullaan täydentämään Puolustusvoimien logistiikkalaitoksessa valmisteilla olevalla ohjeella, jossa annetaan tarkennetut perusteet mm. kumppanuuden sopimusten valmistelusta, yhteistoiminnan käytännön järjestelyistä sekä raportoinnista ja tilannekuvan ylläpidosta.

2. Kumppanuuksien nykytilanne

Puolustusvoimissa on kehitetty kumppanuuksien hallintaan yhdenmukaisia menettelyjä, jotka pitävät sisällään mm. vakioidut kumppanuuden sopimusmallit, kumppanuuden yhteistoimintaryhmät sekä kumppanuuden arvioinnin.

Kumppanuuden keskeisimpiä sopimuksia ovat (strateginen) kumppanuussopimus, sotataloussopimus ja turvallisuussopimus. Mikäli kumppanuuteen liittyy henkilöstön tai laitteiden siirto toimittajalle, laaditaan lisäksi erillinen siirtosopimus.

Ensimmäiset nykymuotoiset strategiset kumppanuussopimukset laadittiin Millog Oy:n (1.1.2009 alkaen ja laajennus 1.1.2015 alkaen) ja Leijona Catering Oy:n (1.1.2012 alkaen) kanssa. Sopimuksilla siirrettiin kumppanin vastuulle toimintokokonaisuuksia, jotka puolustusvoimat oli aikaisemmin tuottanut itse.

Ampumatarvikealan toimintoja on edelleen sekä puolustusvoimien että useiden eri kumppaneiden vastuulla. Alalla toimivan tärkeän kumppanin Nammo Lapuan huoltovarmuus- ja kumppanuussopimus (allekirjoitettu 31.1.2014) tarvittaessa laajennetaan strategiseksi kumppanuussopimukseksi, mikäli yhteistyötä päätetään syventää.

Patria Aviation Oy:n (11.3.2015 alkaen, laajennuksen allekirjoitus 12.12.2016) ja Insta Group Oyj:n (1.1.2016 alkaen) strategisten kumppanuussopimusten sisältämien palveluiden tuotantokyky ja osaaminen ovat jo alun perin olleet kumppanilla.

Sotataloussopimuksessa sovitaan normaalioloissa toteutettavista, poikkeusolojen suorituskykyä kehittävistä toimenpiteistä sekä määritetään menettelytavat valmiuden kohottamista ja poikkeusolojen toimintaa varten. Kaikkien edellä mainittujen kumppaneiden kanssa on käynnissä sotataloussopimuksen ja siihen kiinteästi liittyvän valmiussuunnitelman päivitystyö.

Vuoden 2016 aikana on valmisteltu uusia kumppanuussopimuksia, joissa palvelut liittyvät puolustusvoimien johtamisen ja tilannekuvan järjestelmiin. Suomen Turvallisuusverkko Oy:n strateginen kumppanuussopimus ja sotataloussopimus tultaneen allekirjoittamaan vuoden 2016 loppuun mennessä.

Kumppanuussopimuksen mukaisen toiminnan valvonta ja ohjaus tapahtuu sopijapuolten välisissä yhteistoimintaryhmissä. Ylin yhteistoimintaryhmä on kumppanuusryhmä, joka tarkastelee kumppanuutta strategisella tasolla ja pitkällä tähtäimellä. Kumppanuuden kehitysryhmä on operatiivisen tason ryhmä, joka esittelee ja valmistelee asioita kumppanuusryhmälle sekä käynnistää kumppanuusryhmän päätösten edellyttämät toimenpiteet.

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksessa ollaan ottamassa laajempaan käyttöön uutta kumppanuuksien arviointiin kehitettyä työkalua. Arvioitavia osa-alueita on viisi (kumppanuus, laatu, toimitus, tuotetiedot ja tietojärjestelmät sekä valmiussuunnittelu ja sotaharjoitusten tuki). Erillisseurattavia kohteita ovat lisäksi kokonaiskustannukset, asiakastyytyväisyys sekä reklamaatiot ja palautteet. Kunkin osa-alueen arvioinnin toteuttaa erikseen nimetty työryhmä, jossa on mukana myös kumppanin edustajia. Arviointityökalua on ensimmäisen kerran testattu keväällä 2016 Millog Oy:n arvioinnissa.

Poikkeusolojen tehtävien toteuttamiseksi kumppanit osallistuvat säännöllisesti puolustusvoimien suunnittelu- ja valmiusharjoituksiin. Yhteistyötä kumppanin ja puolustusvoimien välillä on monella eri tasolla. Harjoituksissa eri esikuntiin ja joukkoihin sijoitettu kumppanin henkilöstö suunnittelee ja harjoittelee poikkeusolojen toimintaa osana puolustusvoimien organisaatiota. Valmiutta kohotettaessa nämä henkilöt toimivat osana poikkeusolojen esikuntia. Kumppaneiden henkilöstöstä ja organisaatiosta muodostetaan myös puolustusvoimien poikkeusolojen joukkoja. Näiden toimintaa harjoitellaan kertausharjoituksissa. Kumppanit osallistuvat myös joukkotuotantoon kouluttamalla puolustusvoimien poikkeusolojen joukkoja (esim. Leijona Cateringin sotilaskeittäjäkoulutus, Millogin asentajakoulutus). Edellä kuvatut poikkeusolojen toimintaan liittyvät toiminnot edellyttävät kumppanin henkilöstöltä useiden vuosien perehtymistä puolustusvoimien poikkeusolojen organisaatioiden toimintaan sekä asianmukaisia turvallisuustoimenpiteitä.

3. Kumppanuuksien kehitysnäkymät

Puolustusvoimien kumppanuuksien tehokas hallinta edellyttää yhteistyötahojen ja niiden tuottamien palveluiden arviointia ja luokittelua. Työssä hyödynnetään kumppanuuden hallinnan ohjeessa kuvattuja tarkennettuja luokittelukriteereitä. Arvioinnin perusteella päätetään kumppanuuden taso ja siitä riippuen laaditaan aikataulutettu ja vastuutettu kumppanikohtainen suunnitelma kumppanuuden rakentamisen ja kehittämisen toimenpiteistä. Suunnitelma sisältää mm. tarpeet laadittavista tai päivitettävistä sopimuksista, kumppanuuden hallinnan menettelytavat ja valmiussuunnittelun vaatimukset.

Puolustusvoimien valmiuden kohottamisen kiristyneet aikatavoitteet ovat asettaneet tiukempia valmiudellisia vaatimuksia myös kumppaneille. Jotta kumppani kykenee suunnittelemaan ja varmentamaan oman toimintakykynsä poikkeusoloissa, puolustusvoimien tulee entistä yksityiskohtaisemmin määrittää ja priorisoida kumppanilta vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa tarvittavat resurssit ja palvelut. Kumppanin resurssien käyttöä suunniteltaessa tulee huomioida tasapaino puolustusvoimien ja muun yhteiskunnan tarpeiden välillä. Suunnittelua tehdään yhteistyössä huoltovarmuusorganisaation kanssa.

Kumppaneiden valmiussuunnittelua on ohjattu ja tuettu puolustusvoimien järjestämissä kumppanuusharjoituksissa. Näitä on toteutettu toiminnallisina kokonaisuuksina kuten esimerkiksi kunnossapito, valmiusrakentaminen ja ampumatarviketuotanto tai yksittäiselle yritykselle kohdennettuna harjoituksena. Valmiussuunnittelun tuotoksena syntyy kuvaus poikkeusolojen tehtävien toteutuksen toimintamallista, aikataulusta ja kapasiteetista, toiminnassa vaadittavista omista ja ulkopuolisista resursseista sekä riskianalyysin kautta myös arvio varmentamistoimenpiteitä vaativista palvelutuotannon vaiheista. Keskeisimpiä suunniteltavia kokonaisuuksia ovat henkilöstön käyttö, kumppanuudet ja alihankinnat, materiaalitoimitukset, tuotantovälineistön kunnossapito, kuljetukset ja energiahuolto.

Valmiussuunnittelun kehittämisen nykyinen painopiste on valmiuden tehostamisen ja kohottamisen alkuvaiheen järjestelyjen ja toimenpiteiden suunnittelussa. Poikkeusolojen toiminnan kouluttamista, harjoittelua ja testaamista tullaan lisäämään.

4. Kumppanuuskatsaus

Millog Oy

Millog Oy tuottaa puolustusvoimille kunnossapidon ja materiaalisen suorituskyvyn elinjakson hallinnan asiantuntija- ja tuotantopalveluita kohdentuen pääosin maavoimien ja merivoimien materiaalialoihin.

Millog Oy:n uusi tytäryhtiö Senop Oy aloitti toimintansa 1.1.2016. Senop Oy:lle siirtyi Millog Oy:n optroniikan tuoteliiketoiminta sekä Oricopa Oy:n integrointiliiketoiminta. Samalla Millog Oy:lle siirtyi Oricopa Oy:n asehuoltoliiketoiminta.

Vuonna 2016 puolustusvoimien hankinnat Millog Oy:ltä ovat olleet vuoden 2015 tasolla eli ennusteen mukaan yhteensä noin 170 Meuroa, josta kumppanuussopimuksen perushinnan osuus on noin 100 Meuroa.

Asiakastyytyväisyyskyselyssä Millog Oy:n kokonaisarvosana oli 3,62. Kumppanuuden perushintaan sisältyvät palvelut toteutettiin hyvällä tasolla. Parhaimmat arviot saivat kyky ymmärtää puolustusvoimien toimintaa sekä yhteistyön sujuvuus. Heikommat arviot liittyivät epäyhtenäiseen toimintatapaan eri toimipaikoissa ja reklamaatioprosessiin.

Millog Oy on luovuttanut toimipaikkakohtaiset tarkistetut valmiussuunnitelmat puolustusvoimille joulukuussa 2016. Suunnitelmissa on huomioitu nopean tilanteen kehittymisen vaatimukset. Kunnossapidon kumppanuuksissa pyritään ohjaamaan normaaliolojen vuosityösuunnittelua siten, että tarvittaessa kyettäisiin mahdollisimman joustavasti siirtymään poikkeusolojen työsuunnitelman toimeenpanoon. Valmiutta kohotettaessa etenkin maavoimien materiaalin varastosta otto, käyttökuntoon laitto sekä luovutus perustettaville joukoille edellyttää yksityiskohtaista toiminnan ja henkilöstön käytön suunnittelua.

Leijona Catering Oy

Leijona Catering Oy:n liikevaihto oli 73,5 M€ ja henkilömäärä 462 (v. 2015 tiedot). Tällä hetkellä ravintoloita on 33.

Kumppanuuden palveluita ovat ateria-, koulutus- ja asiantuntijapalvelut. Toimintaan liittyvät keskeisimmät Leijona Catering Oy:n sopimukset ovat strateginen kumppanuussopimus (2012), sotataloussopimus (2012), ruokahuollon toimintamallisopimus (2015) ja turvallisuussopimus (2017, allekirjoitukset 15.12.)

PV:n tilausten arvo v. 2015 oli 63,5 M€ ja kauden Q3/2016 päättyessä noin 46 M€. Kumppani on tehostanut toimintaansa ja laskenut yksikköhintoja viimeisten vuosien aikana.

Asiakastyytyväisyys on noussut koko kumppanuuden ajan (3,4 -> 3,7).

Leijona Catering Oy (Leijona) on kehittänyt omaa jatkuvuuden hallintaansa ja valmiuttansa normaaliolojen häiriötilanteiden ja poikkeusolojen varalle jo usean vuoden ajan puolustusvoimien antamien perusteiden mukaisesti. Valmiussuunnitelmat ovat hyvällä tasolla ja niissä on huomioitu muuttunut toimintaympäristö (nopea tilannekehitys) ja PV:n valmiudelle asettamat vaatimukset.

Leijona on osallistunut aktiivisesti PV:n järjestämiin valmiuteen liittyviin harjoituksiin ja suunnittelutilaisuuksiin. Leijona kykenee toteuttamaan tehtävänsä ja vastaamaan sille asetettuihin valmiusvaatimuksiin. Leijonan rooli on erittäin merkittävä PV:n ruokahuollon toteuttamiselle poikkeusoloissa. Leijonan vastuulla olevia kokonaisuuksia: ruokahuollon kapasiteetin nostamisen kyky tarvittavine resursseineen, keittäjäkoulutus, erillinen kyky tuottaa elintarviketäydennysten lisäksi muita ateriakokonaisuus palveluita erilaisissa tilanteen kehittymisen malleissa.

Leijona Catering Oy:n kustannustehokas toiminta on tuonut tähän mennessä puolustusvoimille kustannussäästöjä (2012 - 2015: 16,5 M€). Lisäksi yhtiö on jakanut osinkoa valtiolle yhteensä 4 M€.

Leijonalla on edustus huoltovarmuusorganisaation kauppa- ja jakelupoolin toimikunnassa ja siten vaikutusmahdollisuudet valtakunnallisesti elintarvikkeiden saatavuuden ja jakelun jatkuvuudenhallinnan toimenpiteisiin.

Leijonan henkilökuntaa on varattu ja nimetty keskeisiin poikkeusolojen ruokahuollon toteuttamiseen vaikuttaviin tehtäviin ja paikkoihin PV:n organisaatioon.

Vuodesta 2012 alkanut kumppanuussopimuskausi Leijona Catering Oy:n kanssa päättyy vuoden 2017 lopussa. Talouspoliittinen ministerivaliokunta on linjannut, että Leijona Catering vastaa jatkossakin puolustusvoimien tarvitsemista ravitsemuspalveluista. Ratkaisu turvaa ruokahuollon toiminnan normaali- ja poikkeusoloissa.

Puolustusvoimien ruokahuoltoa kehitetään tiiviissä yhteistyössä ja siinä otetaan huomioon hallitusohjelmaan kirjatut puolustusvoimien ruokahuoltoon kohdistuvat kustannussäästövelvoitteet.

Leijona Catering on sitoutunut kustannustehokkuuden parantamiseen ja tarvittaviin kustannussäästöihin.

<u>Patria Aviation Oy</u>

Patria Aviation Oy:n strategisen kumppanuussopimuksen laajennuksessa (v. 2016) lisättiin aikaisempaan sotilasilmailun ylläpitopalveluita koskevaan sopimukseen tiedustelu-, valvonta- ja johtamisjärjestelmiin sekä sotilasmerenkulun aluskalustoon ja järjestelmiin liittyviä asiantuntija- ja tuotantopalveluita. Uusi sopimus kattaa myös sotilaslentokoulutuksen järjestelmiä tukevia palveluita.

Kumppanuussopimuksessa määritellyt yhteistoimintaryhmät ja toimintomallit käynnistyvät v. 2017.

Asiakastyytyväisyyden seurannassa käytetään mittareita, jotka liittyvät mm. koneiden käytettävyyteen, varalaitteiden määrään ja toimitusvarmuuteen.

<u>Insta Group Oyj (Insta ILS ja Insta DefSec liiketoiminnat)</u>

Puolustusvoimien ja Insta Group Oyj:n välinen strateginen kumppanuussopimus allekirjoitettiin 10.12.2015 ja sopimus astui voimaan 1.1.2016

Kumppanuuden palvelut sisältävät asiantuntija- ja tuotantopalveluita, jotka kohdistuvat puolustusvoimien sotilasilmailun lentokalustoon ja järjestelmiin sekä meripuolustuksen järjestelmiin.

Kumppanuussopimuksessa määritellyt yhteistoimintaryhmät ja kumppanuuden toimintomallit ovat käynnistyneet 2016 suunnitelman mukaisesti.

Toiminnan tehokkuutta ohjataan ja seurataan parametreilla, jotka liittyvät mm. korjattavien laitteiden hälytysrajan ylityksiin ja sitoutuneeseen laitepääomaan. Vuoden 2016 aikana tehokkuuden kehitys on ollut positiivista.

PUOLUSTUSVOIMIEN KUMPPANUUSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Lausunto eduskunnan puolustusvaliokunnalle
16.12.2016

Puolustusvoimien kumppanuuksien hallinta

Toimintamalli perustuu PLM:n kumppanuuden osastrategiaan

- tarkennettu kumppanuustason arviointi- ja luokittelukriteereitä
- 1.1.2017 käyttöön uusi ohje ”Puolustusvoimien kumppanuuksien hallinta"
  - organisaatioiden tehtävät ja vastuut
  - päätöksenteon, seurannan ja raportoinnin periaatteet
- PVLOGL laatii täydentävän ohjeen
  - sopimusmallit, yhteistoiminnan järjestelyt, tilannekuva

Kumppanuuksien hallinnan kehittämisen toimenpiteet

- toteutetaan kumppanuuksien arviointi tarkennetuilla kriteereillä
- kumppanuustaso määritetään kumppanikohtaisesti
  - laadittavat sopimukset
  - yhteistoimintaryhmät ja -mallit
  - valmiussuunnittelun vaatimustason
- kumppanuuksien suunnitelmallinen rakentaminen
  - valmistelujen priorisointi, aikataulutus, vastuuttaminen
- työkalujen kehittäminen
  - kumppanuuden arviointi
  - raportointi
  - tilannekuva

Kumppaneiden poikkeusolojen tehtävät

- eri esikuntiin ja joukkoihin sijoitettu kumppanin henkilöstö
- kumppaneiden henkilöstöstä ja organisaatiosta muodostetaan myös puolustusvoimien poikkeusolojen joukkoja
- kumppanit osallistuvat joukkotuotantoon
- edellyttävät
  - kumppanin henkilöstöltä useiden vuosien perehtymistä puolustusvoimien poikkeusolojen organisaatioiden toimintaan
  - asianmukaisia turvallisuustoimenpiteitä

Kumppaneiden valmiuden kehittäminen

- PV:lta selkeämmät ja priorisoidut poikkeusolojen vaatimukset

- johtamisen järjestelyt ja johtamisyhteydet
- valmiuden säätelyn toimenpiteet
- kumppanuusverkoston hallinta
- tilannekuva

- harjoittelu ja suunnitelmien testaus

Kysymyksiä?