PUOLUSTUSVOIMIEN KUMPPANUUSTOIMINTA

1 KUMPPANUUKSIEN TAUSTAA JA LÄHTÖKOHTIA

Puolustusvoimat pyrkii keskittymään ydintoimintaansa, sotilaalliseen maanpuolustukseen. Tukitoimintojen osalta on jo pitkään kehitetty ja laajennettu verkottumiseen ja yhteistyöhön perustuvaa toimintamallia. Tavoitteena on kytkeä muu yhteiskunta toimijoineen ja resursseineen mukaan sotilaallisen maanpuolustukseen jo rauhan aikana ja siten parantaa puolustusvoimien valmiutta toimia poikkeusoloissa. Laajapohjaisen verkottumisen ja yhteistyön kautta puolustushallinto hyödyntää yhteiskunnan eri toimijoiden erikoistumiseen perustuvaa osaamista ja tehokkuutta. Käytännön yhteistyö, verkottuminen ja selvä vastuujako normaalioloissa luo edellytykset toimivalle yhteistyölle myös poikkeusoloissa. Keskeistä on tunnistaa toiminnot, jotka voidaan turvallisuus- ja valmiudelliset vaatimukset huomioon ottaen hankkia kustannustehokkaasti puolustusvoimien ulkopuolelta.

Strateginen kumppanuus on puolustusvoimien ja yksityisen sektorin yhteistyön syvällisin muoto. Sillä tarkoitetaan puolustusvoimien ja yksityisen sektorin palveluntuottajan välistä pitkäaikaista palvelujen tuottamista koskevaa suhdetta, joka perustuu keskinäiseen luottamukseen, avoimeen informaation vaihtoon sekä jatkuvuuteen. Strategiselle kumppanuudelle ovat ominaisia yhteiset kehittämistavoitteet sekä osapuolten varautuminen ja toimintatapojen kehittäminen rauhan aikana valmiuden kohottamisen eri vaiheita, sodan aikaa ja sodan ajan toimintaa varten.

2 PUOLUSTUSVOIMIEN KUMPPANUUDET – YLEISIÄ KOKEMUKSIA JA HAASTEITA

Toiminnan läpinäkyvyys ja kustannustietoisuus on parantunut.
Tilaajan ja tuottajan roolien eriytyminen ja palvelujen aito maksullisuus luovat toimintaan läpinäkyvyyttä ja parantavat kustannustietoisuutta. Palveluntarpeen määrittely ja sen vaikutus kustannuksiin on selkeytynyt.

Toiminnan kiinteistä kustannuksista tulee muuttuvia.
Puolustusvoimien omassa palvelutuotannossa kustannukset ovat pääosin kiinteitä ja riippuvat vain osin palvelutuotannon volyymista. Kumppanuudessa palvelujen kokonaiskustannukseen voidaan vaikuttaa säätelemällä hankittavan palvelun volyymia ja sisältöä. Kumppanuus mahdollistaa joustavuuden lisääntymisen toiminnassa, mutta sen edellytyksenä on aktiivinen asiakassuhteen hallinta ja kustannusten seuranta. Joustavuutta lisäävät järjestelyt on sisällytettävä kumppanuussopimuksiin.

Uusia riskejä ja riskien hallinta monimutkaistuu.
Puolustusvoimille kuuluneen tuotannon tai palvelutoiminnan siirtäminen kumppanille muuttaa riskiprofiilia. Uusia hallittavia riskejä ovat esimerkiksi riippuvuus yhdestä tai harvasta kumppanista. Kumppanuuden onnistunut toimeenpano edellyttää ajantasaisia ja ennakoivia riskienhallinnan menettelyjä. Puolustusvoimien kumppanuuksissa riskit on pyritty tunnistamaan ja mittaamaan, koska vain tiedossa olevia riskejä voidaan hallita ja johtaa.

Henkilöstön aseman turvaaminen.
Puolustusvoimista kumppanin palvelukseen siirtyvän henkilöstön aseman turvaamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Henkilöstö on siirtynyt kumppanin palvelukseen vanhoina työntekijöinä ja lisäksi henkilöstölle on annettu riittävä suoja-aika, jonka aikana henkilöstöön kohdistuvia uudelleenjärjestelyjä (mm. irtisanominen) on rajoitettu.

Postiosoite
Postadress
Postal Address
Puolustusministeriö
PL 31
FI-00131 Helsinki
Finland

Käyntiosoite
Besöksadress
Office
Eteläinen Makasiinikatu 8
00130 Helsinki
Finland

Puhelin
Telefon
Telephone
0295 16001
Internat. +358 295 16001

Faksi
Fax
Fax
(09) 160 88244
Internat. +358 9 160 88244

s-posti, internet
e-post, internet
e-mail, internet
kirjaamo@defmin.fi
www.defmin.fi

Osaava asiakas on välttämättömyys.
Roolin muutos palvelun tuottajasta aktiiviseen ja osaavaan asiakkaaseen on merkittävä. Palvelutuotannon yksityiskohtien syvällinen hallinta sekä siihen liittyvä osaaminen ja palvelutuotannon johtaminen siirtyvät kumppanin vastattavaksi. Puolustusvoimien asiakasosaaminen korostuu: miten hallita uutta kumppanuussuhdetta siten, että yhteistyö on kitkatonta ja saadaan sitä laadukasta palvelua, jota palvelun tuottaja on sopimuksessa luvannut toimittaa. Osaava, aktiivinen asiakkuus puolustusvoimissa on kehittynyt merkittävästi. Puolustusvoimien on kyettävä määrittelemään palvelutarpeensa riittävän yksityiskohtaisesti ja riittävän pitkällä aikajänteellä. Puolustusvoimissa tapahtuneet rakenteelliset muutokset luovat osaltaan haasteita pitkän aikavälin suunnittelulle.

Säästöt selviä, vaikka laskeminen vaikeaa.
Puolustusvoimien toiminnan kumppanoittamisen eräänä keskeisenä tavoitteena on kustannusten hallinta. Kumppanuudella saatavan mahdollisen taloudellisen hyödyn suuruutta on kuitenkin vaikea arvioida sekä kumppanuuspäätöstä tehtäessä että jälkikäteen. Arviointia vaikeuttavat mm. seuraavat tekijät:

- Nykytilan kustannusrakenteen, toiminnan ja palvelutuotannon yksityiskohtien selvittäminen on haasteellista,
- Toimintaa kumppanoitettaessa arvioidaan tarvittavaa palvelukokonaisuutta jossain määrin uudelleen,
- Puolustusvoimien toiminnassa tapahtuneet muutokset (mm. varusmiesten määrä, kertausharjoitusten määrä, maastovuorokausien määrä, lentovuorokaudet, alusvuorokaudet tms.) vaikuttavat puolustusvoimien palvelutarpeeseen, mikä heijastuu suoraan tai välillisesti kumppanin palvelutuotantoon ja kumppanuuden kustannuksiin.

Kokonaisuutena arvioiden puolustusvoimien kumppanuudet ovat olleet taloudellisesti ja toiminnallisesti perusteltuja. Niiden 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”.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSTEN VAIKUTUKSET KUMPPANUUKSIIN

Suomen sotilaallinen toimintaympäristö on muuttunut. Sotilaallisten kriisien ennakkovaroitusaika on lyhentynyt ja kynnys voimankäyttöön on alentunut. Sodan kuvan monipuolistuttua Suomeen kriisiaikana kohdistuva keinovalikoima olisi laaja. Puolustukselle asetetut vaatimukset ovat kasvaneet. Sotilaalliseen voimankäyttöön Suomea vastaan tai sillä uhkaamiseen on varauduttava.

Toimintaympäristön kasvaneet vaatimukset korostavat valmiutta toimia nopeasti kehittyvissä tilanteissa. Vaatimukset aikaisempaa nopeampaan reagointikykyyn vaikuttavat myös kumppaneihin. Kumppaneiden on kyettävä vastaamaan Puolustusvoimien nopeasti kehittyviin tarpeisiin ja muuttamaan tarvittaessa toimintamallejaan nopeassa tahdissa.

Kumppaneiden valmius- ja varautumissuunnittelu on tässä avainasemassa. Valmiuteen ja varautumiseen liittyvät kysymykset on huomioitu kumppanuuksiin liittyvissä sopimuksissa ja tarvittaessa niitä tarkistetaan vastaamaan muuttuneen toimintaympäristön asettamia vaatimuksia. Olennaista on velvoitteiden ja vastuiden oikea jakaminen eri osapuolten välillä sekä riittävä suunnittelu, valmistautuminen ja harjoittelu. Yritysten tulee ylipäätään arvioida miten erilai-

Postiosoite
Postadress
Postal Address
Puolustusministeriö
PL 31
FI-00131 Helsinki
Finland

Käyntiosoite
Besöksadress
Office
Eteläinen Makasiinikatu 8
00130 Helsinki
Finland

Puhelin
Telefon
Telephone
0295 16001
Internat. +358 295 16001

Faksi
Fax
Fax
(09) 160 88244
Internat. +358 9 160 88244

s-posti, internet
e-post, internet
e-mail, internet
kirjaamo@defmin.fi
www.defmin.fi

set kriisiolot voivat vaikuttaa niiden toimintaan ja valmistautua toimimaan tällaisissa oloissa mahdollisimman häiriöttä.

4 KUMPPANUUKSIEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN

Kumppanuuksien myötä toimintaa siirtyy perinteisen hallinnonalakonsernin ulkopuolelle. Puolustusministeriön suorittaman tuloksellisen ja vaikuttavan ohjauksen edellytyksenä on, että ohjauksen piirissä ovat hallinnonalan virastojen lisäksi kumppanit eli kaikki ne toiminnot ja resurssit, joita puolustushallintokonserni tarvitsee toimintansa menestykselliseen jatkamiseen ja kehittämiseen. Ohjauksen piiriin tulee siten sisällyttää myös koko se yksityisen sektorin toimijoiden kumppanuusverkosto, joka tuottaa puolustushallintokonsernin tarvitsemia palveluita.

Kumppanuuksien tehokas ohjaus, johtaminen ja hallinnointi edellyttävät erilaisten kumppanuuksien tunnistamista ja kategorisointia. Tärkeintä on tunnistaa strategiset kumppanuudet, joissa puolustusvoimien ja yrityksen yhteistyö on syvällisintä ja jatkuu myös poikkeusoloissa.

Puolustusministeriö on yhdessä puolustusvoimien kanssa valmistellut arviointikriteerit erilaisten kumppanuuksien tunnistamiseksi. Kumppanuuden luonteen määrittämiseksi toimintaa arvioidaan seuraavien tekijöiden avulla:

- millaista poikkeusoloihin varautumista toiminta edellyttää,
- kumppanuuden suhdetta ja vaikutusta ydintoimintaan,
- kumppanuuden toiminnallista integraatiota puolustusvoimien kanssa sekä
- palvelutuotannon volyymia ja arvoa normaali- ja poikkeusoloissa.

Puolustusvoimien kumppanuuksien arvioinnilla ja luokittelulla varmistetaan kumppanuuksien oikea taso ja luodaan perusteet niiden ohjaukselle ja hallinnoinnille. Samalla kyetään määrittämään ja asettamaan toiminnan edellyttämät vaatimukset kumppaneille.

Jatkovalmistelussa keskitytään erityisesti strategisten kumppanuuksien raportointi- ja ohjausmallien kehittämiseen. Tarkoituksena on terävöittää kumppanuuksien strategisen tason tavoitteiden ja päämäärien kehittämistä. 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.

Postiosoite
Postadress
Postal Address
Puolustusministeriö
PL 31
FI-00131 Helsinki
Finland

Käyntiosoite
Besöksadress
Office
Eteläinen Makasiinikatu 8
00130 Helsinki
Finland

Puhelin
Telefon
Telephone
0295 16001
Internat. +358 295 16001

Faksi
Fax
Fax
(09) 160 88244
Internat. +358 9 160 88244

s-posti, internet
e-post, internet
e-mail, internet
kirjaamo@defmin.fi
www.defmin.fi