1. Strateginen kumppanuus osana puolustuskykyä

Puolustusministeriön strategiseen suunnitelmaan 2030 liittyvä osastrategia Puolustushallinnon kumppanuus lähtee liikkeelle johtopäätöksestä, jonka mukaan uskottava puolustuskyky voidaan turvata ainoastaan yhä syvenevällä verkottumisella sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Puolustusvoimat keskittyy jatkossa yhä selkeämmin ydintoimintaansa, sotilaalliseen maanpuolustukseen ja sitä tehtävää tukevat palvelut tulee tuottaa luotettavalla ja kustannustehokkaalla tavalla.

Yksityisen sektorin kanssa tehtävän yhteistyön syvällisimpiä muotoja ovat kumppanuus ja strateginen kumppanuus. Näistä jälkimmäiselle on ominaista kumppanin toiminnan kriittinen vaikutus puolustusvoimien ydintoimintaan ja valtion turvallisuusetuihin. Strateginen kumppanuus on puolustusvoimien ja yksityisen sektorin toimijan välisen yhteistyön syvällisin muoto, jonka lähtökohtana on sopimukseen perustuva luja, kestävä ja pitkäaikainen yhteistyösuhde, joka jatkuu myös poikkeusoloissa kohoavan valmiuden eri vaiheissa. Puolustusvoimien ydintoiminnan mahdollistavat palvelut järjestetään lähtökohtaisesti puolustusvoimien omana toimintana, mutta strateginen kumppanuus vaatimukset täyttävän ulkopuolisen toimijan kanssa tulee olla ensisijaista aina silloin kun se on toiminnallisesti ja taloudellisesti perusteltua tai osaamisen ja kyvykkyyden kannalta jopa välttämätöntä.

Strategisille kumppanuuksille on ominaista vuosikymmenten mittainen yhteistyö ja tämän takia keskeiset strategiset kumppanuudet liittyvät erityisesti puolustusvoimien materiaalin elinjakson tukipalveluihin, joita tuottavat mm. Patria Aviation Oy ja Millog Oy. Syvällisen yhteistyön myötä puolustusvoimien toiminta on tullut riippuvaiseksi teollisten toimijoiden tuottamista palveluista ja teollisuuden osaamisista ja kyvykkyyksistä on tullut kiinteä osa Suomen puolustuskykyä. Tämä on kansainvälisesti poikkeuksellista, sillä monissa maissa sotilasorganisaatiot nojautuvat edelleen pääosin sotilasorganisaation omaan orgaaniseen ylläpitokykyyn. Suomessa on pienen maan ollut välttämätöntä hyödyntää yhteiskunnan eri toimijoiden osaamista laajasti ja yhteiskunnassa vahvana esiintyvä, eri viranomaisia ja elinkeinoelämän keskeisiä toimijoita yhdistävä kokonaisturvallisuuden perinne on luonut puitteet keskinäisen luottamuksen syntymiselle ja sen säilyttämiselle. Verkottunut toimintamalli on syntynyt vähitellen vuosikymmenten yhteistoiminnan seurauksena ja sen säilyttäminen vaatii jatkuvaa huolenpitoa.

Puolustus- ja turvallisuushankintoja koskevan EU-direktiivin ja siihen liittyvän kansallisen lainsäädännön myötä selkeiden vaatimusten, arviointikriteerien ja täsmällisesti noudatetun hankintaprosessin merkitys on kasvanut huomattavasti. On ensiarvoisen tärkeää, että materiaalihankkeiden vaatimusten määrittelyn yhteydessä tunnistetaan kaikki suorituskyvyn kannalta olennaiset osa-alueet, keskeiset toimijat ja heidän roolinsa osana kokonaisuutta. Muussa tapauksessa voidaan, varsinkin merkittävien materiaalihankkeiden yhteydessä, menettää keskeistä kansallista osaamista ja vaarantaa hallinnonalan selkeästi ilmaistujen tavoitteiden toteutuminen.

2. Strateginen kumppanuus osana yhteistä arvoketjua

Kiinteälle yhteistoiminnalle on ominaista perinteisen ostaja-myyjä rajapinnan hämärtyminen. Puolustusvoimien ja kumppanin tekemiset toteutuvat rinnakkaisina ja vuorovaikutteisina, yhteistä arvoketjua toteuttavina prosesseina. Toiminnan sisältöä suunnitellaan yhdessä usean vuoden jaksoissa tulevaisuuteen ja jopa yli koko järjestelmien elinkaaren. Tämä toimintatapa on entisestään vahvistunut, kun Logistiikkalaitoksen rooli hankinta-, järjestelmä- ja tyyppivastuullisena organisaationa sekä puolustushaaran rooli suorituskyvyn omistajana

ja käyttäjänä erotettiin toisistaan osana puolustusvoimauudistusta. Strategisten kumppanien ja Logistiikkalaitoksen saumaton yhteistyö luo edellytykset kaluston korkealle käytettävyydelle ja mahdollistaa puolustushaaran operatiivisten tehtävien suorittamisen kaikissa olosuhteissa valmiusvaatimusten mukaisesti.

Kotimaisten kumppanien nopea reagointikyky operatiivisten tarpeiden vaihdellessa on osoittautunut huomattavaksi menestystekijäksi, kun arvioidaan koko puolustusjärjestelmän kykyä reagoida muutoksiin. Valtioneuvoston puolustusselonteossa kuvattu turvallisuusympäristön muutos on tuonut kiristyneitä vaatimuksia valmiuden säätelylle ja tämän tavoitteen saavuttaminen olisi merkittävästi vaikeampaa, jos keskeiset toimijat ovat logistisesti kaukana toisissa maissa.

Sotilaallisesti liittoutumattomalle maalle itsenäinen kyky ylläpitää kaluston lento- ja tehtäväkelpoisuutta sekä kyky tehdä niin liittyviä päätöksiä on kriisitilanteiden varalta välttämätöntä. Varsin yksinkertaisissakin vikatilanteissa itsenäinen testaus- ja vianmäärityskyky voi olla ratkaisevassa roolissa, kun joudutaan miettimään, onko kyseessä esimerkiksi yksittäistä moottoria koskeva käyntihäiriö vai koko konetyyppiä koskeva epidemia, joka edellyttää kaluston käyttöä koskevien rajoitusten asettamista. Kaluston ikääntyessä suurin osa huoltotoimenpiteistä liittyy vikailmoitusten perusteella tehtäviin korjauksiin ja ennakoivan huoltosuunnitelman mukaiset toimenpiteet jäävät vähemmistöön. Lentokoneiden omat vianmääritysjärjestelmät ovat vähitellen parantuneet, mutta ammattitaitoisen henkilöstön erityisosaamisen merkitys ei ole katoamassa mihinkään.

3. Kumppanuuden merkitys kustannusten säästössä

Monimutkaisten asejärjestelmien kustannukset ovat jatkuvassa kasvussa ja lentokoneiden elinjakson kustannuksista merkittävä osa on varaosissa ja varalaitteissa, joita ei ole tyypillisesti saatavissa kuin alkuperäiseltä osan valmistajalta. Hankintavaiheen ankaran kilpailutuksen takia ei ole epätavallista, että valmistaja pyrkii puristamaan suoran hankintahinnan mahdollisimman alhaiseksi ja omassa ansaintalogiikassaan luottaa tulevien varaosakauppojen hyvittävän kaiken sen, mitä kilpailutilanteessa jouduttiin alennuksia antamaan. Tämä käytäntö on tuttu myös siviilimaailmasta, mukaan lukien siviililentoliikenteen kaluston käyttövarmuusperusteiset kaupalliset mallit. Kokemukset kokonaispalvelukonseptien edullisuudesta ovat kuitenkin vaihtelevia, eikä globaalisti keskitetty toimintamalli automaattisesti takaa kustannuskilpailukykyä tai parasta käyttövarmuutta, puhumattakaan itsenäisestä toimintakyvystä poikkeusoloissa.

On huomattava, että kansallinen ylläpitokyky on jo lähtökohtaisesti yleensä alkuperäisen lentokonevalmistajan ansaintalogiikan vastainen ratkaisu, joten kukaan ei vapaaehtoisesti halua tarjota sitä yhtään laajemmassa mittakaavassa, kuin mitä kaupan saamiseksi on ehdottoman välttämätöntä. Koska tämä on kuitenkin Suomelle taloudellisesti, itsenäisen kyvyn ja huoltovarmuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää, on Suomen tahtotila ilmaistava selkeästi valtion toimesta virallisena vaatimuksena, jolla on suora yhteys tarjouksen arviointikriteereihin

Valtioneuvoston puolustusselonteon luvussa 4.11 on viitattu käynnissä olevien meri- ja ilmavoimien suorituskykyhankkeiden, Laivue 2020 ja HX-hanke, rahoitukseen ja erityisesti tarpeeseen rahoittaa ylläpitovaihe osana puolustusbudjettia ilman erillisrahoitusta. Ylläpitovaiheen kustannusten hallitsemiseksi riittävän kotimaisen kyvykkyyden rakentaminen hankintavaiheen aikana on ensiarvoisen tärkeää.

Nykyisen käytössä olevan kaluston ylläpito on osoittanut kotimaisten kumppanien tarjoamat ratkaisut erittäin kustannustehokkaiksi. Nykyisen Hawk ja Hornet-kaluston kohdalla on vuosien varrella saavutettu yhteensä 1,7

miljardin euron suora kustannussäästö tukeutumalla kotimaisen teollisuuden osaamiseen ja kyvykkyyksiin. Keskeinen osa strategisen kumppanuuden tuottamista konkreettisista taloudellisista säästöistä perustuu itsenäiseen korjauskykyyn, jolla on voitu rationalisoida kaluston alkuperäistä huolto-ohjelmaa kaluston todellista käyttöä vastaavaksi sekä korjata kuluneita ja vaurioituneita osia käyttökuntoon tilanteessa jossa alkuperäinen valmistaja olisi mielellään jo myynyt uutta. Ilman kotimaista kyvykkyyttä puolustusvoimien on pakko tukeutua valmistajatehtaan tarjoamaan ainoaan vaihtoehtoon ja siitä tarjottuun hintaan, koska kilpailevia vaihtoehtoja on tarjolla vain rajallisesti tai ei lainkaan.

Ylläpitoratkaisun kustannus ratkaistaan osana hankintavaiheessa sovittavaa järjestelmän logistista ja tukeutumiskonseptia ja teollisen yhteistyön avulla hankittavaa kotimaista kykyä.

4. Osaamisen merkitys

Sotilaallisen suorituskyvyn perustan muodostavat hankittavan järjestelmän ominaisuudet ja sen käytettävyys. Käytettävyys edellyttää osaamista sekä järjestelmän käytössä että suorituskyvyn ylläpidossa suhteessa ympäristön jatkuvasti kasvavaan suorituskykyyn.

Asejärjestelmien kalleus vie usein keskeisen huomion julkisessa keskustelussa, mutta suorituskyvyn käyttämiseksi pitää kalusto olla käytettävissä operatiivisten tarpeiden edellyttämällä tavalla ja henkilöstön asianmukaisesti koulutettuja ja harjoitettuja. Käytettävyyden ylläpidossa ylläpitohenkilöstön osaaminen on ratkaisevassa asemassa. Toiminnan kannalta olennaisia teknologioita ja osaamisia on eritelty mm. Huoltovarmuuskriittinen teknologia, tuotanto ja osaaminen (HTTO) työryhmän loppuraportissa (2012) ja Valtioneuvoston periaatepäätöksessä Suomen puolustuksen teknologisen ja teollisen perustan turvaamisesta (2016). Asejärjestelmiin liittyvät osaamistarpeet ovat monilta osin erilaisia kuin mitä yhteiskunnassa helposti on muualta hankittavissa, joten nämä erikoisosaajat muodostavat osan kansallista pääomaa, joka on rakennettu vuosien saatossa systemaattisella osaamisen kehittämisellä. Osaamispääoman ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa tämän osaamisen käyttöä, koska osaaminen on suurimmalta osalta yksittäisten ihmisten osaamista ja uuden osaajan kouluttaminen pois lähtevän tilalle on pitkäaikainen suunnitelmallinen prosessi.

Jokaiseen uuteen hankittavaan järjestelmään liittyvä osaaminen on rakennettu aiempien järjestelmien kanssa saadun kokemuksen päälle vuosikymmenten yli ulottuvana jatkumona, jossa uusien järjestelmien hankinnan yhteydessä on toteutettu harkittu, hyppäyksenomainen osaamisen nosto. Näin käy myös HX-hankkeessa, kun seuraavan sukupolven lentokoneissa käytetään teknologioita, joita nykykalustossa ei saman sisältöisenä ole. Ilman aiempaa osaamista, ei uuden järjestelmän edellyttämiä osaamisia pystytä ottamaan haltuun, jolloin jäädään riippuvaisiksi ulkomaisista toimijoista. Jos kotimaisten asejärjestelmien ylläpitoon liittyvä osaaminen kerran menetetään, esimerkiksi osana alkuperävalmistajien pakottamaa toimintamallia, jonka tarkoituksena on turvata omat tulovirrat ja teollinen kilpailuylivoima, on hyvin todennäköistä, että vuosikymmenien aikana rakennettu kotimainen osaaminen menetetään pysyvästi. Useimmissa eurooppalaisissa valtioissa Suomen kaltaista itsenäistä ylläpitokykyä ei ole säilytetty eikä uusissa konehankkeissa merkittävää kansallista kykyä enää kyetä rakentamaan.

Teknologian ja maailman kehittyessä on tarpeen rakentaa osaamista niille osa-alueille, joilla on keskeinen merkitys uuden kaluston elinjakson aikana ja kyettävä luopumaan jostain osasta vanhaa osaamista. Teolliset

kumppanit ovat tämän osaamisen ja kyvykkyyksien transformaation tarpeen tunnistaneet ja valmiita muuttumaan tarvittavalla tavalla.

Kotimainen ylläpito-osaaminen on merkittäviltä osin kotimaisen teollisuuden hallussa ja strategisen kumppanuuden keskeisenä tehtävänä on tämän osaamispääoman säilyttäminen koko kaluston elinjakson ajan.

5. Kumppanuuden roolin ja sisällön kannalta keskeisiä julkaisuja
    - Valtioneuvoston päätös huoltovarmuuden tavoitteista 857/2013
    - Valtioneuvoston periaatepäätös Suomen puolustuksen teknologisen ja teollisen perustan turvaamisesta (2016)
    - Valtioneuvoston puolustusselonteko (2017)
    - Puolustushallinnon kumppanuus osastrategia
    - Puolustusministeriön julkaisu Teollisesta yhteistyöstä puolustushankinnoissa (2017)
    - Puolustusministeriön materiaalipoliittinen strategia (2011)
    - Huoltovarmuuskriittinen teknologia, tuotanto ja osaaminen (HTTO) työryhmän loppuraportti (2012)