

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**ULKOINEN PALVELUNTUOTANTO PUOLUSTUSVOIMIEN
RUOKAHUOLLOSSA – TARKASTELUSSA CASE HAMINA**

Pro gradu -tutkielma

Kadetti
Hannu Hakkarainen

Kadettikurssi 91.
Huoltolinja

Maaliskuu 2008

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOLU

Kurssi Kadettikurssi 91.	Linja Huoltolinja
Tekijä Kadetti Hannu Hakkarainen	
Tutkielman nimi Ulkoinen palveluntuotanto puolustusvoimien ruokahuollossa – tarkastelussa case Hamina	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2008	Tekstisivuja 68 Liitesivuja 3
TIIVISTELMÄ <p>Puolustusvoimille asetettiin 2000-luvun alussa merkittäviä säästövelvoitteita. Säästövelvoitteiden seurauksena puolustusvoimissa käynnistyi rakennemuutos, jonka tavoitteena on saavuttaa 1200 miestyövuoden säästöt henkilöstön käytössä yhtä kalenteri vuotta kohti. Osana rakennemuutosta toteutetaan puolustusvoimien entistä voimakkaampi integroiminen siviiliyhteiskuntaan. Palveluiden ulkoistaminen sekä kumppanuushankkeet ovat keskeisiä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.</p> <p>Haminan varuskunnassa aloitettiin ruokahuollon kumppanuushanke vuonna 2005. Kumppanuushankkeessa on ollut mukana puolustusvoimat, Haminan kaupunki sekä Fazer Amica. Tämän opinnäytetyön päämääränä on tutkia Haminan varuskunnan ruokahuollon kumppanuushankkeessa ilmenneitä haasteita. Tutkimusongelmana on: voidaanko Haminan varuskunnan ruokahuollon ulkoisen palveluntuotannon hankkeesta oppia jotakin uutta? Tutkittavasta kumppanuushankkeesta on pyritty löytämään keskeiset haasteet sekä oppimaan uutta silmälläpitäen tulevia kumppanuushankkeita.</p> <p>Tämä tutkimus on luonteeltaan empiirinen kartoittava tapaustutkimus. Tutkimus perustuu kvalitatiivisen aineiston analysointiin. Tutkimuksessa käytetty aineisto koostuu aiemmista tutkimuksista, kirjallisuudesta, asiakirjoista sekä aiheesta tehdyistä haastatteluista. Kerätyn tutkimusaineiston tulkinnessa on käytetty tutkimusmenetelmänä hermeneutiikkaa. Menetelmää hyväksikäyttäen on tutkittavasta aiheesta muodostettu esiymmärrys yleisellä tasolla. Tutkimuksen edetessä pyrittiin tulkitsemalla ja asiakokonaisuuksia ymmärtämällä luomaan Haminan kumppanuushankkeesta uusia päätelmiä.</p>	

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kumppanuus on toimiva yhteistyömalli puolustusvoimien ruokahuollossa. Kumppanuuden kautta voidaan tehostaa tuotantoa antamalla kumppanille mahdollisuus valmistaa ruokaa myös puolustusvoimien ulkopuoliselle taholle, tässä tapauksessa Haminan kaupungille. Puolustusvoimien sisäisenä palveluntuotantona ulkopuolelle myyminen ei ole mahdollista. Merkittävien kustannussäästöjen aikaansaaminen kumppanuuteen siirtymisen myötä näyttää saatujen kokemusten perusteella mahdottomalta. Ruokahuollon kumppanuushakkeesta on ollut suurta hyötyä ruokahuollon todellisen kulurakenteen selvittämisessä. Kustannustietoisuus on kumppanuushankkeen myötä lisääntynyt merkittävästi. Tutkimuksessa todettiin kumppanuuteen liittyvän osaamisen olevan tärkeää hankeen onnistumisen kannalta. Kumppanuusosaamista tulee olla tilaajan saatavilla koko kumppanuushankkeen elinkaaren ajan.

Ruokahuollon kehittämisen kannalta on tärkeää, että pilottihankkeista saatuja kokemuksia kyetään jatkossakin hyödyntämään. Kumppanuushankkeen kokemusten hyödyntäminen ei saisi katketa henkilöiden urakierron tai muihin tehtäviin siirtymisen yhteydessä. Pilottihankkeessa tehtyjä virheitä ei kannata tehdä toiseen kertaan.

AVAINSANAT

Kumppanuus, ulkoistaminen, ulkoinen palveluntuotanto, muonitus, Haminan varuskunta

ULKOINEN PALVELUNTUOTANTO PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLLOSSA – TARKASTELUSSA CASE HAMINA

1. JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMAN MUODOSTUMINEN.....	3
1.2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN RAJAUS	4
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA	5
1.4 TÄRKEIMMÄT TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT LÄHTEET.....	10
1.5 TUTKIMUKSESSA ILMENEVÄT KESKEISET KÄSITTEET.....	13
2. TUOTE, ASIAKAS JA PALVELUNTUOTANTO – HAMINAN VARUSKUNTA ULKOISEN PALVELUNTUOTANNON VIITEKEHYKSESSÄ	15
2.1 PUOLUSTUSVOIMAT – TEHTÄVÄ JA ERITYISPIIRTEET	15
2.1.1 Puolustusvoimien tuote ja asiakas.....	17
2.2 PUOLUSTUSVOIMIEN PALVELUNTUOTANTO ULKOISTAMIS- JA KUMPPANUUSHANKKEISSA.....	18
2.3 ULKOISTAMINEN VAIHTOEHTONA SISÄISELLE PALVELUNTUOTANNOLLE.....	20
2.3.1 Ulkoistamisen vastakohtana sisäistäminen	21
2.3.2 Ulkoistamisen kannattavuuden selvittäminen.....	22
2.3.3 Ulkoistamisprosessin vaiheet.....	24
2.3.4 Ulkoistamisella saavutettavat edut.....	26
2.4 TOIMIVA KUMPPANUUSSUHDE PERUSTUU LUOTTAMUKSEEN.....	26
2.4.1 Kumppanuuden lajit.....	27
2.4.3 Kumppanuuden ongelmakenttä.....	30
2.4.4. Kumppanuuden käytännön osoittamia ongelmia.....	31
2.5 KUMPPANUUDEN OSAPUOLIEN VÄLINEN INFORMAATIONTARVE	32
2.6 ASEVOIMIEN KUMPPANUUDEN KANSAINVÄLINEN VIITEKEHYS	34
2.6.1 Julkinen – yksityinen kumppanuusmallin sovellettavuus	35
2.7 PUOLUSTUSHALLINNON KUMPPANUUSOHJELMA.....	36
2.7.1 palveluntuottamisen vaihtoehtoja	38
2.7.2 Palvelukeskusten rooli puolustusvoimien kumppanuuskentässä	40
3. HAMINAN VARUSKUNTA JA SEN RUOKAHUOLTO KUMPPANUUDEN PILOTTINA	42
3.1 HAMINAN KAUPUNKI VARUSKUNTAKAUPUNKINA.....	42
3.2 KUNNALLISEN RUOKAHUOLLON JÄRJESTELYT	43
3.3 HAMINAN VARUSKUNTA JA SEN RUOKAHUOLLON JÄRJESTELYT ENNEN KUMPPANUUDEN ALOITTAMISTA	44
3.4 HAMINAN VARUSKUNNAN RUOKAHUOLLON ULKOISEN PALVELUNTUOTANNON KÄYNNISTYMINEN.....	44
3.5 HANKKEELLE ASETETUT TAVOITTEET	47

3.6 HANKKEEN ETENEMISPROSESSI – OHJAUSRYHMÄN MUODOSTAMINEN.....	49
3.7 KUMPPANUUSHANKE VARUSKUNNALLISEN TURVALLISUUDEN NÄKÖKULMASTA.....	51
4. HAMINAN VARUSKUNNAN JA FAZER AMICAN KUMPPANUUS JA SEN TOIMIVUUS	52
4.1 TILAAJAN JA TUOTTAJAN TARPEIDEN KOHTAAMINEN	52
4.2 KUMPPANUUDEN OSAPUOLET MUUTOKSESSA	53
4.3 FAZER AMICALLE SIIRTYNEEN HENKILÖSTÖN ASEMA JA JOHTAMINEN	54
4.4 TIEDONSIIRTYMINEN TILAAJAN JA TUOTTAJAN VÄLILLÄ	55
4.5 ASETETTUIEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN.....	57
5. KUMPPANUUS PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLLOSSA – MERKITTÄVIEN SÄÄSTÖJEN MAHDOTTOMUUS	62
5.1 TUTKIMUKSEN TULOKSET	62
5.2 TUTKIMUKSEN POHDINTA	64
5.3 TUTKIMUSKRITIIKKI JA JATKOTUTKIMUSTARVE	66
VIITTEET	69
LÄHTEET	77
LIITTEET	83

ULKOINEN PALVELUNTUOTANTO PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLLOSSA – TARKASTELUSSA CASE HAMINA

1. Johdanto

Valtioneuvoston 2000-luvun alussa määräämät säästötavoitteet aiheuttavat muutoksia puolustusvoimien tulevien vuosien kokoonpanoon. Rakennemuutokselle asetetut tavoitteet tulevat koskemaan suurta osaa puolustusvoimien palkatusta henkilökunnasta ennen kuin tavoitteeksi asetettu säästö, 1200 miestyövuotta yhtä kalenterivuotta kohti, on saavutettu.¹ Valtionhallinto on suunnannut katseensa yksityisensektorin suuntaan etsiessään keinoja tehostaa toimintojaan. Yksityisellä sektorilla vaikuttava vapaa markkinatalous on mahdollisesti hionut yksityiset organisaatiot tuottavammiksi kuin julkisen sektorin organisaatiot. Puolustusvoimille asetetut säästöpainet ovat pakottaneet nykyisen organisaation muutoksiin, joiden päämäärä on entistä tehokkaammin toimiva organisaatio. Kriittinen kysymys organisaation tehostamisessa on se, kuinka saada aikaan riittävät säästöt menettämättä kuitenkaan kykyä suorittaa puolustusvoimille asetettuja tehtäviä.

Rauhan ajan puolustusvoimat muistuttaa tietyiltä osin julkisella sektorilla toimivaa monialakonsernia, jonka ydintehtävänä on maan koskemattomuuden turvaaminen kaikissa oloissa. Niiltä osin kuin osoitetaan, että ydintehtävä ei vaarannu, on perusteltua pohtia, voisiko julkisen sektorin tehostamisessa käytetyt ja hyviksi todetut menetelmät toimia myös puolustusvoimien toimintojen rakennetta uudistettaessa.

Puolustusvoimissa perinteisesti tarvittavat palvelut on tuotettu sisäisesti. Ulkopuolisen palvelutuotannon on ajateltu heikentävän kriisiajan toimintavalmiutta. 2000-luvun alussa alettiin selvittää mahdollisuuksia ostaa palveluita puolustusvoimien ulkopuolelta. Kasvaneen mielenkiinnon seurauksena tehtiin kumppanuushankkeen alkukartoitus, joka valmistui vuonna 2002. Kumppanuushankkeen alkukartoitus osoitti selkeän tarpeen muuttaa puolustusvoimien palveluntuotannon rakennetta. Kumppanuushankkeella tarkoitetaan esimerkiksi ruoantuotannon hankkimista ostopalveluna.

Jatkossa puolustusvoimat tulisi keskittymään tiiviimmin ydintoimintonsa eli sotilaallisen maanpuolustuksen hoitamiseen. Ydintoimintojen ulkopuoliset toiminnot voitaisiin jättää kumppanin hoidettavaksi.

Strategisella tasolla puolustushallinnon kumppanuusohjelman tavoitteena on integroida puolustusvoimat entistä tiiviimmin ympäröivään yhteiskuntaan. Kumppanuusyhteistyön vaikutuksella pyritään saamaan yhteiskunnan muut sektorit mukaan kokonaismaanpuolustukseen. Kumppanuushankkeen tavoite on strateginen kumppanuus, jolla tarkoitetaan pitkäaikaista yhteistyösuhdetta tilaajan eli puolustusvoimien ja tuottajan välillä. Puolustusvoimat pyrkii tehostamaan toimintojaan kumppanuushankkeen avulla ja kohdentamaan vapautuvat resurssit varsinaisten ydintoimintojen suorittamiseen.

Kumppanuushankkeen alkuvaiheessa käynnistettiin seitsemän eri alan pilottihanketta. Hankkeilla pyrittiin selvittämään siviiliyhteistyön laajuutta ja toimintatapamalleja, joiden pohjalte kyettäisiin jatkossa luomaan varsinaisia pidemmän tähtäimen kumppanuushankkeita. Hankkeet aloitettiin seuraavilla toimialoilla: kuljetuspalvelut, ruokahuolto, palkkahallinto, terveydenhuolto, tietohallinto, vaatehuolto sekä kunnossapito. Kuljetuspalveluiden, ruokahuollon, palkkahallinnon sekä terveydenhuollon osalta pilottihankkeet ovat päättyneet, mutta niitä on jatkettu solmimalla tuottajien kanssa kumppanuussopimuksia.

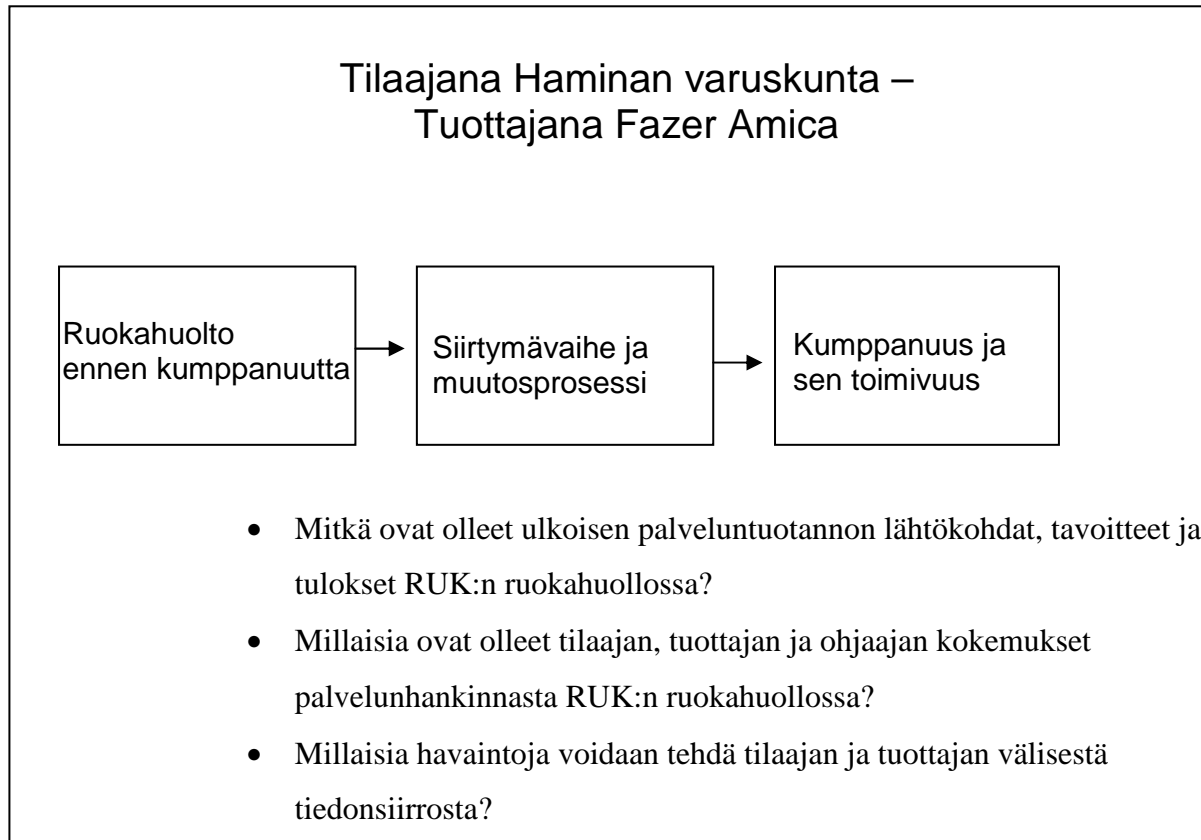
Puolustusvoimien ruokahuollon kehittämishanke käynnistettiin syksyllä 2002. Hanke oli osa koko puolustushallinnon alaa koskevaa kumppanuusohjelmaa. Ruokahuollon kehittämishanke jakaantui kahteen eri projektiin: kumppanuuskokeiluun Hamina-Kotka alueella sekä puolustusvoimien ruokahuollon oman toiminnan kehittämiseen. Oman toiminnan kehittäminen on johtanut Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen eli PURU:n perustamiseen.

Kumppanuussopimus tai tässä tapauksessa yhteistyösopimus ruokahuollon palveluiden tuottamisesta Reserviupseerikoulussa, Haminassa ja Kotkan Rannikko alueella allekirjoitettiin joulukuussa 2004. Yhteistyösopimus on solmittu aluksi kahdeksi vuodeksi. Sopimukseen sisältyy lisäksi palveluntilaaaja koskeva optio kolmannesta yhteistyövuodesta. Optio-mahdollisuus vuodelle 2008 on päätetty käyttää. Tämän pro gradu tutkimustyön tarkoituksena

oli selvittää miten käytännön yhteistyö on toteutunut ja toteutuu Haminan varuskunnan ja Fazer Amica OY:n välillä.

1.1 Tutkimuksen viitekehys ja tutkimusongelman muodostuminen

Haminan varuskunnan ja Fazer Amican yhteistyö alkoi vuoden 2005 alussa. Tässä tutkimustyössä kerättiin kokemuksia siitä, miten osapuolten yhteistyö oli kehittynyt kahden vuoden yhteistyösopimuksen aikana. Lisäksi tutkimuksessa kerättiin havaintoja mahdollisista ongelmista sekä pyrittiin löytämään parannusehdotuksia siihen, miten molemmat osapuolet voivat lisätä yhteistyön sujuvuutta ja hyötyjä. Kumppanuuden muodostuminen ja kehittyminen Haminan varuskunnan ruokahuollossa oli seurausta puolustusministeriön ja Pääesikunnan tekemistä päätöksistä. Näin ollen tutkimuksessa käsiteltiin ruokahuollon kehittymistä kronologisesti alkaen tilasta ennen kumppanuutta ja päätyen toiminnan nykytilan analysointiin. Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Haminan varuskunnan ruokahuolto oli ennen ruokahuollon kehittämishanketta tilassa, jossa tuotettava palvelu saatiin ongelmitta tuotettua. Palvelun tuottamisen tehokkuus havaittiin kuitenkin riittämättömäksi ja toiminnan kehittämistä alettiin suunnitella. Tämän tutkimuksen kannalta on merkittävää kuvata ruokahuollon tuotannon tila ennen uudistushankkeen aloittamista. Kun tiedetään riittäväällä tarkkuudella kumppanuutta edeltäneen ajan toimintamallit, voidaan ottaa kantaa siihen, kuinka toiminta on kehittynyt kumppanin otettua palveluntuotannon hoidettavakseen.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen tutkimusongelmassa tulee esiin puolustusvoimissa meneillään olevan rakennemuutoksen piirteet. Useita pilottihankkeita on menneiden vuosien aikana toteutettu ja osasta hankkeita on muodostunut pysyvämpi toimintatapamenetelmä. Pilottihankkeiden keskeinen tavoite on tuoda esiin mahdolliset ongelmat toimialan hankkeiden ulkoistamisessa. Raportoimalla pilottihankkeissa ilmenneistä ongelmista, voidaan tulevaisuuden hankkeissa välttää kertaalleen tehdyt virheet. Tutkimusongelmaksi on prosessissa muodostunut:

Voidaanko Haminan varuskunnan ruokahuollon ulkoisen palveluntuotannon hankkeesta oppia jotakin uutta?

Tutkimusongelman ratkaisua tukevat alakysymykset:

Millaisia vaihtoehtoisia menetelmiä puolustusvoimilla on käytettävissä ruokahuollon palveluntuotantoon?

Mitkä ovat olleet ulkoisen palveluntuotannon lähtökohdat, tavoitteet ja tulokset RUK:n ruokahuollossa?

Millaisia ovat olleet tilaajan, tuottajan ja ohjaajan kokemukset palvelunhankinnasta RUK:n ruokahuollossa?

Millaisia havaintoja voidaan tehdä tilaajan ja tuottajan välisestä tiedonsiirrosta?

Tutkimusalueeksi rajattiin Haminan varuskunnan, Haminan kaupungin, Fazer Amican ja ohjaavan tahon eli, Pääesikunnan sekä puolustusministeriön, ruokahuollon kumppanuussuhde Haminassa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa kumppanuuden mukanaan tuomista haasteista puolustusvoimien organisaatiolle. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan

siihen, kuinka kolmannen tahon, eli kunnallisen tahon mukana olo, on vaikuttanut kumppanuushankkeeseen puolustusvoimien näkökulmasta katsottuna.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Kumppanuuden ja ulkoistamisen tutkimus nähdään tässä tutkimuksessa osana yhteiskunta- ja liiketaloustieteellisen tutkimuksen laajaa kenttää. Yhteiskuntatieteet tarkastelee professori Hannu Ruonavaaran mukaan ihmisen toimintaa eli sitä, miten ihmiset toimivat ja mistä syistä sekä ihmisen toiminnan lopputuloksia. Yleistäen voidaan todeta, että yhteiskuntatieteet tutkivat ihmisen toiminnan seurauksia.² Tässä tutkimuksessa yhteiskuntatieteiden näkökulmasta tarkastellaan, mitä yhteiskunnallisesti merkittävän kumppanuusohjelman pilottihankkeesta voidaan oppia. Taloustieteellinen kiinnostus suuntautuu tässä tutkimuksessa yrityksen, eli Fazer Amican, toimintaan sekä markkinoiden toimivuuteen yksityisen ja julkisen sektorin rajapinnassa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei itsessään tarkoiteta mitään yksittäistä menetelmää tai teoriaa, pikemminkin laadullinen tutkimus koostuu erilaisista tutkimuskäytännöistä. Luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa.³ Tutkijan muodostaman käsityksen rakentumisvaiheessa aineiston ymmärtämisellä ja tulkinnalla on keskeinen merkitys. Ymmärtämisellä tarkoitetaan ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Tulkinnalla sen sijaan tarkoitetaan kielellisen ilmaisun laajenemista koko ympäröivään sosiaaliseen todellisuuteen.⁴ Kantavana ajatuksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on se, että tutkittava kohde on yksilöitävissä oleva ilmiö, tapahtuma tai tapahtumaketju. Kvalitatiivista tutkimuksen yleistä luonnetta kuvaa hyvin myös se, että sillä ei ole omia metodeja joiden varaan tutkimusta voidaan rakentaa⁵.

Tutkimuksen ympärillä vallitsee peruskäsitteitä, joiden oikeanlainen soveltaminen on ollut haastavaa, mutta merkittävää hyvään lopputulokseen pääsemisen kannalta. Tutkimusprosessin alussa teoriakäsitteiden avaamisen kautta muodostettiin kokonaiskuva ulkoisista palveluhankintamenetelmistä, sekä niiden käytettävyydestä puolustusvoimissa. Käsitteiden avaaminen oli erityisen tärkeää, sillä en ole aikaisemmissa opinnoissa ollut tekemisissä palveluntuotannon hallinnan ja johtamisen kanssa. Tutkimusprosessin käynnistyminen kandidaattivaiheessa on antanut mahdollisuuden olla mukana tutkimusprosessissa noin

kahden vuoden ajan. Tätä kautta pitkällä aikavälillä tapahtunut tiedon ”kasaantuminen” on mahdollistanut tutkittavan aiheen omaksumisen, sekä laajemmassa mittakaavassa puolustusvoimissa meneillään olevan rakennemuutoksen ymmärtämisen.

Teoria on tutkimuksen etenemisen kannalta käyttökelpoinen, kun se auttaa tutkijaa etenemään tutkimusprosessissa. Tutkimuksessa muodostuneet hypoteesit tulee nähdä ehdotuksina siitä, kuinka tutkija ymmärtää tutkittavan ilmiön. Tutkimuksessa käytettävien tieteellisten hypoteesien tulee pohjautua jo osoitettuihin ja olemassa oleviin teorioihin. Lisäksi hypoteesien tulee aina olla testattavissa. Metodologialla tarkoitetaan tutkimuksen yleistä lähestymistapaa. Metodologia on tutkimukselle sopiva, mikäli se toimii suunnannäyttäjänä tutkimukselle. Metodi puolestaan on tutkimuksen yksilöity tutkimustekniikka. Metodologiaa runsaasti tukineen erikoistutkija Jari Metsämuurosen mukaan metodi on tutkimukselle sopiva, mikäli se kykenee yhdistämään tutkimuksen teorian, hypoteesin ja metodologian tutkimukselle sopivaksi selkeäksi kokonaisuudeksi.⁶

Tiedonhankinta on keskeinen ja välttämätön osa tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa useimmiten syvennyttään johonkin tiettyyn asiaan, jotta tutkittavasta ilmiöstä kyettäisiin muodostamaan kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimus, eli case study, määritellään empiiriseksi tutkimusmenetelmäksi, jolla pyritään keräämään tietoa yksittäisestä tapahtumasta tai ihmisestä tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä voi olla esimerkiksi haastattelu tai tekstianalyysi, mutta se ei myöskään sulje pois tilastollisen aineiston käyttöä. Tapaustutkimus voidaan ajatella olevan keskeinen kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmä.⁷ Tapaustutkimus tiedonhankintamenetelmänä on usein yksi osa tutkimusta, mutta usein varsinainen hankitun tiedon analyysi tehdään jollakin syvemmällä ja vähemmän tutkimustulosta yleistävällä menetelmällä. Tapaustutkimus pyrkii yleisesti ymmärtämään tutkittavaa tapausta; tapaustutkimukseen liittyvä epistemologinen kysymys kuuluu R. E. Staken (2000) mukaan: Mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta?⁸

Tässä tutkimuksessa tiedon kerääminen toteutettiin case tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä mukaillen. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa luotiin kokonaiskäsitys tutkittavasta aiheesta syventymällä ulkoisiin palveluntuotantomenetelmiin sekä Haminan varuskunnan kumppanuushankkeeseen asiakirja-aineiston pohjalta. Riittävän kokonaiskäsitetyksen muodostuttua haastateltiin Haminan varuskunnan ruokahuollon kanssa päivittäin työskenteleviä henkilöitä. Haastattelujen tavoitteena oli kerätä kokemuksia siitä, miten

toimijoiden, tilaajan eli puolustusvoimien ja tuottajan eli Fazer Amica Oy:n yhteistyö on kehittynyt kumppanuussuhteen aikana. Lisäksi haastatteluilla oli pyrkimys kartoittaa kumppanuudessa esiintyviä mahdollisia ongelmakohtia sekä löytää parannusehdotuksia, joilla kyetään lisäämään molempien osapuolien yhteistyön sujuvuutta ja hyödyllisyyttä.

Alusta saakka oli selvää, että haastattelut olisivat keskeinen osa tutkimuksen aineistoa. Pelkkä asiakirjatutkimus olisi antanut suppean ja yksiselitteisen kuvan tutkittavasta asiasta. Haastattelun etu on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Lisäksi haastatteluihin on suhteellisen helppo valita henkilöitä, jotka ovat olleet tutkittavan asian kanssa tekemisissä. Haastattelututkimus tiedonkeruumenetelmänä voidaan nähdä kolikkona, jolla on myös kääntöpuolensa. Haastatteluun saattaa sisältyä erityyppisiä ongelmia ja mahdollisia virhelähteitä, jotka saattavat johtua haastattelijasta tai haastateltavasta⁹.

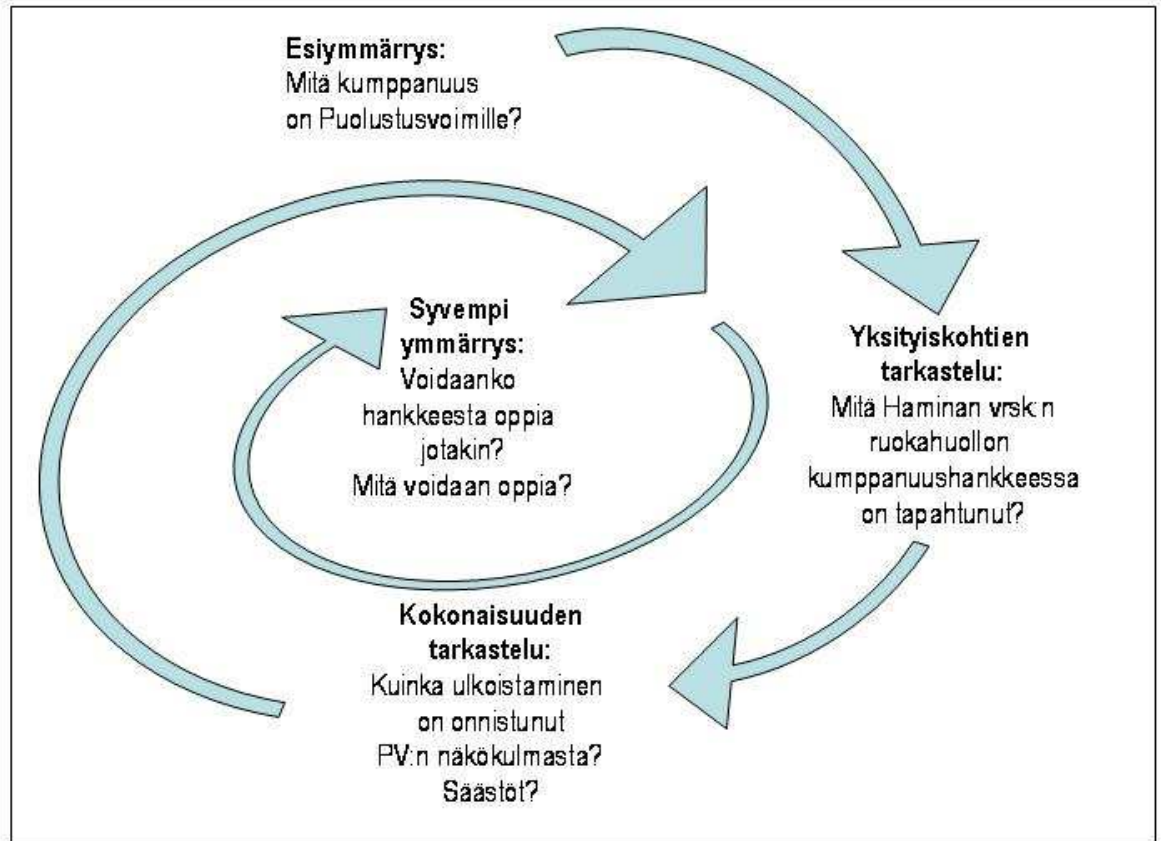
Sirkka Hirsijärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara kuvaavat teoksessaan Tutki ja kirjoita haastattelua systemaattisena tiedonkeruumuotona. Heidän mukaansa haastatteluille tulee aina asettaa selkeät tavoitteet. Selkeiden tavoitteiden pohjalta voidaan haastattelulla saada kerättyä mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa. Haastattelu jaetaan tavallisesti kolmeen eri tyyppiin haastattelutilanteen ja strukturoinnin perusteella. Strukturoitu haastattelu tapahtuu tarkkaan suunniteltua haastattelulomaketta käyttäen. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat ennalta tiedossa, mutta haastattelijat etenee haastattelun teemoissa enemmän haastateltavan ehdoilla. Kolmas ja avoimin tapa tehdä haastattelu on avoin haastattelu. Avoimessa tai toisin sanoen syvähaastattelussa haastattelijat selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä tutkittavasta aiheesta sen mukaan kun ne tulevat haastattelussa esille. Haastattelutilanne voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Tavallisin tapa suorittaa haastattelu on tehdä yksilöhaastattelu. Pari- tai ryhmähaastattelun etuna on kuitenkin nähty se, että haastateltavat ovat haastattelutilanteessa luontevampia useamman ihmisen ollessa paikalla.¹⁰

Tässä tutkimuksessa käytettiin tiedonkeräämiseen avointa haastattelua sekä teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa henkilöä. Haastatteluista yksi toteutettiin parihaastatteluna. Seitsemästä tehdystä haastattelusta kaksi oli puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Viisi haastatteluista tehtiin avoimena haastatteluna, jossa haastateltavalla

oli suuri vapaus viedä haastattelua eteenpäin. Seitsemästä haastattelusta kuusi nauhoitettiin haastattelutilanteessa. Haastattelut kestivät 30 minuutista aina 130 minuuttiin. Haastattelujen keskipituudeksi tuli noin 50 minuuttia.

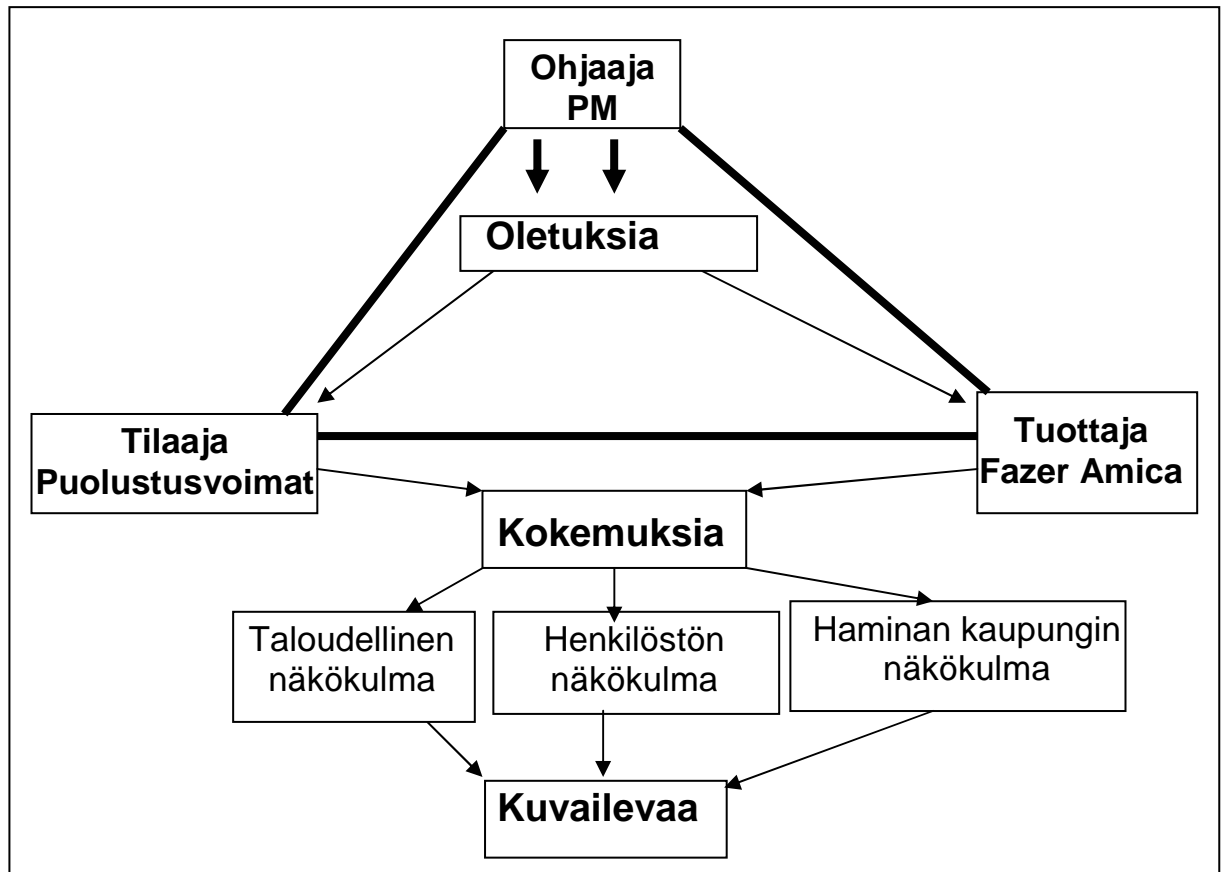
Tutkimuksessa kerätty tutkimusaineisto analysoidaan hermeneuttisesti. Keskeinen tulkinnassa käytettävä työkalu on hermeneuttinen kehä. Valitun tutkimusmenetelmän antamalla työkaluilla pyritään tulkitsemaan Haminan varuskunnan kumppanuushankkeessa esiin tulleita kokemuksia. Hankkeessa toimineiden ihmisten kokemusten avulla pyritään erottamaan kokonaisuuksia joista voidaan ottaa oppia, silmällä pitäen tulevia puolustusvoimien kumppanuushankkeita. Dosentti Jari Ehrnrooth määrittelee hermeneutiikan tulkintatieteelliseksi metodiksi. Ehrnroothin mukaan tutkija käy dialogia tutkittavan aiheen kanssa.¹¹ Keskeinen käsite hermeneuttiselle metodille on hermeneuttinen kehä tai hermeneuttinen spiraali. Hermeneuttisessa kehässä tutkija vähitellen lähestyy perusteltua tulkintaa. Hermeneuttisessa spiraalissa halutaan painottaa erityisesti tutkijan pyrkimystä edetä ilmiön ymmärtämisessä entistä syvemmälle¹².

Tässä tutkimuksessa kerätyn tutkimusaineiston pohjalta olen tutkimusprosessin aikana muodostanut hypoteeseja, joiden pohjalta kykenen muodostamaan tulkintaa induktiivista päättelyä hyväksikäyttäen. Induktiivisella päättelyllä tarkoitetaan ilmiön havainnointia, jossa tarkastellaan menneisyyden tapahtumia, joiden pohjalta luodaan päätelmä siitä, kuinka asia tulee olemaan tulevaisuudessa¹³. Ehrnroothin mukaan hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkija muodostaa prosessin alussa tutkimusaineistosta riippumattomaan intuitioon pohjautuvan hypoteesin. Tutkimusprosessin loppuvaiheessa tutkija kykenee muodostamaan tulkinnan tutkimastaan aiheesta.¹⁴



Kuva 2. Hermeneuttinen spiraali tutkimusasetelmasta Routiota mukailien¹⁵

Keskeinen tutkimuksen objektiivisuuden kritiikki kohdistuu induktiiviseen päättelyyn. Induktiiviseen päättelyyn nojautuen tehdään menneiden tapahtumien pohjalta erilaisia yleistyksiä, jotka ennakoivat tulevaisuutta. Menneen pohjalta tehty tulkinta ei päättelystä huolimatta sulje pois mahdollisuutta siitä, että prosessi voisikin toimia paremmin jollakin muulla tavalla.¹⁶ Mahdollisimman objektiivisen tuloksen saavuttamiseksi pyritään kumppanuutta ilmiönä tarkastelemaan mahdollisimman laajasti sekä käyttämään eri henkilöiden muodostamia tulkintoja Haminan varuskunnan ulkoistamishankkeesta.



Kuva 3. Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmani perusolettamus oli tutkittavan aiheen kolmikantaisuus. RUK:n ruokahuollon toteuttamisessa on ollut mukana kolme eri vaikuttavaa tahoa: tilaaja, tuottaja sekä ohjaaja. Perusolettamus on myös se, että ohjaavien tahojen ohjaus luo reunaehdot siihen kuinka ulkoistamishankkeen odotetaan toimivan. Keskeinen tulos tutkimukseen saadaan vertailemalla ohjaavan tason määrittelemiä oletuksia hankkeen parissa päivittäin työskentelevien ihmisten kuvaileviin kokemuksiin.

1.4 Tärkeimmät tutkimuksessa käytettävät lähteet

Puolustusvoimissa ulkoisia palvelunhankintamenetelmiä on tutkittu opinnäytteinä suhteellisen vähän. Ulkoistamis- ja kumppanuusaiheiset tutkimukset ovat olleet yleisesikuntaupseerikurssilla laadittuja diplomitöitä tai maisteriopinnoissa laadittuja pro gradu tutkielmia. Opinnäytetöiden lisäksi puolustushallinnossa on tutkittu ulkoistamis- ja kumppanuushankkeita erilaisissa tutkijaryhmissä sekä ulkopuolisten konsulttiyritysten toimesta.

Tässä tutkimuksessa aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuvaa kirjallista lähdeaineistoa on pyritty käyttämään erityisesti peruskäsitteiden määrittelyyn. Maanpuolustuskorkeakoululla laadituista diplomitöistä keskeisimpiä lähteitä ovat olleet seuraavat tutkimukset: majuri Petteri Iitin vuonna 2003 valmistunut diplomityö: ”Strateginen kumppanuus ja ulkoistaminen vaihtoehtona omalle palveluntuotannolle.” Iitillä on ollut tutkimuksessa tavoitteena luoda mahdollisimman kattava kokonaiskuva ulkoistamisesta ja kumppanuuksien mahdollisuuksista puolustusvoimien organisaatiossa. Iitti on tutkimuksessaan ottanut kantaa puolustusvoimien ruokahuollon tilaan ennen Haminan varuskunnan kumppanuushankkeen alkua. Näin ollen työstä on hyödynnetty varuskuntamuonituksessa havaittuja keskeisiä haasteita. Tässä opinnäytetyössä Iitin työtä on lisäksi hyödynnetty hermeneutiikkaa ulkoistamisen tutkimuksessa hyväksi käyttäneen tutkimusotteen osalta. Komentajakapteeni Marko Laaksoselta valmistui vuonna 2004 diplomityö: ”Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä.” Laaksosen työtä on hyödynnetty erityisesti peruskäsitteiden, ulkoistamisen, kumppanuuden ja näihin kiinteästi liittyvän ominaisuuden luottamuksen, määrittelyyn.

Elias Oikarisen vuonna 2004 Turun kauppakorkeakouluun valmistunut lisensiaattitutkimus varuskuntien toimintojen ulkoistamisesta on auttanut ymmärtämään ulkoistamisen dynamiikkaa. Työssä on käsitelty ulkoisia palvelunhankintamenetelmiä muita aiheesta tehtyjä töitä kaupallisemmasta näkökulmasta.

Puolustusvoimien huollon tutkimus- ja kehittämisosasto on ollut aktiivisesti mukana vaihtoehtoisten palvelunhankintamenetelmien tutkimuksessa. Tutkimus- ja kehittämisosasto on osaltaan toteuttanut logistiikan tilaaja-tuottajamalleista tehtyä selvitystyötä. Selvitystyö ei sinänsä ole luonnosvaiheensa vuoksi käytettävissä lähdeaineistoksi, mutta siinä esitetyt asiat ovat taustamateriaalina suunnanneet tutkimusta ja antaneet aihetta kritiikkiin.

Puolustusministeriön tilaama ja konsulttiyritys KPMG:n toteuttama vuonna 2002 valmistunut kumppanuushankkeen alkukartoitus on keskeinen lähde puhuttaessa puolustushallinnon ulkoisesta palveluntuotannosta. Alkukartoituksessa käsitellään laajasti puolustusvoimien mahdollisuuksia hankkia säästöjä tehostamalla palveluntuotantoa. Vaikka alkukartoitus on jo suhteellisen vanha lähde, pidetään sitä edelleen puolustusministeriössä varsin ajan tasalla olevana ja käytettävänä¹⁷.

Tutkimuksen teoriaosiossa on käytetty lähdemateriaalina niin sanottua konsulttikirjallisuutta. Esimerkkinä Satu Kiiskisen, Anssi Iinkoahon ja Riku Santalan kirjoittama teos Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Vaikka kirjoittajat ovat alansa kiistattomia asiantuntijoita, teos ei ole tieteellinen julkaisu eikä näin ollen paras mahdollinen lähde tutkimukseen. Konsulttikirjallisuutta on tässä tutkimuksessa käytetty lähdeaineistona, sillä parempaa ei ole ollut saatavilla. Lähdeaineistona käytetyn konsulttikirjallisuuden arvoa kuitenkin nostaa se, että teokset ovat olleet yleisesti viitattuna kumppanuutta käsittelevissä tutkimuksissa.

Haastattelut ovat olleet keskeisessä osassa tutkimuksen tiedon hankintaa. Haastattelujen avulla on pyritty selvittämään tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita ja syventämään asiakirjoista saatua tietoa. Ensimmäinen haastateltava oli puolustusministeriön neuvotteleva virkamies Pentti J. Miettinen. Miettinen kertoi avoimessa haastattelussa paljon tutkimuksen taustalla vaikuttaneita asioita sekä antoi erinomaista tietoa henkilöistä, jotka ovat olleet kumppanuusprosessissa mukana.

Toinen haastateltu henkilö oli evp. komentaja Risto Rautava. Rautava toimi hankejohtajana RUOKE-hankkeessa, ja näin ollen hän oli keskeinen henkilö kumppanuushankkeessa. Rautava työskentelee nykyään liike-elämän palveluksessa. Kolmas haastattelu toteutettiin muonituksen tarkastajan Liisa Gröndahlin kanssa. Gröndahl on toiminut kumppanuushankkeessa ohjausryhmän puheenjohtajana. Neljäs tutkimuksessa tehty haastattelu tehtiin puolustusministeriön neuvottelevan virkamiehen Olli Suonion kanssa. Suonio on ollut tiiviisti mukana lääkintähuollon sekä ruokahuollon kumppanuushankkeiden suunnittelussa. Neljä ensimmäistä haastattelua toteutettiin avoimina haastatteluina.

Neljässä ensimmäisessä haastattelussa pyrkimyksenä oli hahmottaa puolustusvoimien kumppanuushankkeiden kokonaisuus (vertaa kuva 2.) ja ohjaavan tahon mielipide kumppanuuden käytännön toimivuudesta tutkittavassa tapauksessa. Tulkitsemalla hankkeen ohjaavalla taholla tehtyjä haastatteluja, pyrittiin tutkimuksessa muodostamaan esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta. Tämän lisäksi tavoitteena oli rakentaa onnistumisen edellytykset Haminassa, kumppanuushankkeen parissa työskentelevien ihmisten haastatteluille.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta merkittävimmät haastattelut toteutettiin Haminan varuskunnassa. Keskeisimmiksi kumppanuushankkeen parissa työskennelleiksi henkilöiksi valittiin varuskunnan huoltopäällikön majuri Pasi Poikonen, varuskunnan ravitsemuspäällikkö

Irmeli Mäkinen sekä Fazer Amican Haminan yksikön ravitsemuspäällikkö Tarja Teittinen. Kyseisten henkilöiden haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun haastattelulomakkeen pohjalta (lomake liitteenä 1.). Nauhoitetut haastattelut on litteroitu ja käytettävät suorat lainaukset on otettu litteroidusta materiaalista.

Keskeisten tutkimustulosten muodostumisen jälkeen haastateltiin Haminan kaupungin edustajaa Päivi Rahikaista. Haminan edustajaa ei alun perin ollut tarkoitus ottaa mukaan haastattelujen piiriin. Tutkimuksessa jäi kuitenkin tietyiltä osin epäselväksi kaupungin rooli kumppanuushankkeessa. Päivi Rahikaisen haastattelulla pyrittiin selvittämään Haminan kaupungin kokemuksia kumppanuuden toimivuudesta. Rahikaiselle lähetettiin kysymykset sähköpostilla. Varsinainen haastattelu tehtiin puhelimitse.

1.5 Tutkimuksessa ilmenevät keskeiset käsitteet

Seuraavassa esitellään tutkimuksessa esiin tulevia keskeisiä käsitteitä. Käsitteiden määrittelyllä pyritään luomaan lukijalle kuva siitä kuinka keskeiset käsitteet ilmenevät tässä tutkimuksessa ja mitä niillä tarkoitetaan.

Hankintaosaaminen:

Hankintaosaaminen on tärkeä osaamisen muoto organisaatiolle, joka pyrkii onnistumaan hankinnoissa. Keskeinen osa hankintaosaamista on hankinta- ja hallintolainsäädännön sekä mahdollisten erityislakien tunteminen. Lisäksi tärkeitä osaamisen alueita ovat sopimus- ja kilpailuoikeus sekä liiketoimintaosaaminen. Luottamus osapuolten välillä nähdään myös keskeisenä tekijänä hankinnan onnistumisen kannalta¹⁸. Hankintaosaaminen käsitteenä ei rajaudu ainoastaan hankintatapahtumaan. Erityisesti kumppanuuden kautta suoritettavassa palvelun tuotannossa hankintaosaamista tulee olla saatavilla niin kauan kuin yhteistyö jatkuu. Opportunismien eli kumppanin kustannuksella tapahtuvaa tahallista hyödyn tavoittelua voidaan tehokkaasti ennalta ehkäistä, mikäli organisaatiossa on riittävästi hankintaosaamista¹⁹.

Kumppanuus:

Kumppanuus on kahden osapuolen, tuottajan ja tilaajan välinen sopimuksella sidottu liitto. Yhteistyön tarkoituksena on kummankin osapuolen ominaisuuksien valikoitu yhdistäminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kumppanuudelle on keskeistä toimijoiden välillä oleva

keskinäinen luottamus. Toimijoiden välisen luottamuksen on todettu edesauttavan huomattavasti kumppanuuden kestävyyttä.

Tukitoiminto:

Tukitoiminnolla tarkoitetaan organisaation keskeisen tehtävän kannalta merkityksetöntä tai vai vähän merkittävää palvelua. Tukitoimintojen määrittely on edellytys ulkoisen palveluntuotannon suunnittelun aloittamiseen. Puolustusvoimien ruokahuollon määrittelemisen tukitoiminnoksi osoittaa tukitoiminnon käsitteen heikkouden. Rauhan aikana puhtaasti tukitoiminnoksi määriteltävä muonitus nousee kriisiaikana keskeiseen osaan kenttäarmeijan toimivuuden kannalta. Näin ollen puhtaasti tukitoimintona käsitettävää muonitusta ei voi vastuutta antaa kenen tahansa organisaation hoidettavaksi.

Ulkoistaminen:

Ulkoistamisella tarkoitetaan tietyn henkilötyöpanoksen tai kokonaisen yksikön työpanoksen ostamista organisaation ulkopuolelta. Ulkoistaminen voidaan nähdä myös yläkäsitteenä ulkoiselle palveluntuotannolle. Tässä tutkimuksessa ulkoistaminen käsitetään palvelunhankintamallina, johon ei sisälly kumppanuudelle ominaista luottamussuhdetta. Useimmiten ulkoistaminen tulee puolustusvoimissa mahdolliseksi, kun on kyseessä paikallinen palvelu, jota ei voida tai ole kannattavaa kilpailuttaa valtakunnallisesti.

Ulkoinen palveluntuotanto:

Ulkoisella palveluntuotannolla tarkoitetaan organisaation ulkopuolella toimivalta palveluntuottajalta hankittua palvelua. Tässä tutkimuksessa ulkoiseksi palveluntuotannoksi luokitellaan sellainen palvelu, joka suoritetaan aidosti erillisen yrityksen toimesta. Esimerkkinä Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus ei toistaiseksi tuota palveluja ulkoisen palvelutuotannon periaatteiden mukaan, sillä se on osa puolustusvoimien organisaatiota.

2. Tuote, asiakas ja palveluntuotanto – Haminan varuskunta ulkoisen palveluntuotannon viitekehyksessä

Haminan varuskunnan ruokahuollon kehittäminen on ollut osa puolustusvoimien ruokahuollon kehittämishanketta. Hanke käynnistettiin vuonna 2002 ja se on osa puolustusvoimien kumppanuusohjelmaa. Tässä luvussa tarkastellaan puolustushallintoa kumppanina, kumppanuuden muodostamisen yleisiä periaatteita sekä erilaisia kumppanuuden malleja.

2.1 Puolustusvoimat – tehtävä ja erityispiirteet

Puolustusvoimat on julkisin verovaroin ylläpidettävä julkishallinnollinen laitos, ja se on vastuullinen eduskunnalle sille myönnettyjen verovarojen käytöstä asetettujen tehtävien toteuttamiseksi. Laissa, sekä puolustus – ja turvallisuuspoliittisessa selonteossa, määrättyjen tehtävien toteuttaminen katsotaan olevan riittävä osoitus verovarojen tarkoituksenmukaisesta käytöstä.²⁰

Nykypäivän puolustusvoimien tehtävät sisältävät paljon muutakin kuin pelkästään sotilaallisen maa-alueiden valvomisen. Puolustusvoimien tehtäviin tulee sotilaallisen maanpuolustuksen lisäksi käsittää niin kansalaisten perusoikeuksien puolustaminen kuin virka-avun antaminen osallistumalla pelastustoimiin. Puolustusvoimille on valtioneuvosto määrännyt kolme keskeistä tehtävää. Tehtävät ovat: 1. Suomen sotilaallinen puolustaminen, 2. muiden viranomaisten ja yhteiskunnan tukeminen ja 3. kansainvälinen sotilaallinen kriisinhallinta.

Tärkeänä puolustusvoimille laissa erikseen määriteltynä tehtävänä on huoltovarmuuden ylläpitäminen omalta osaltaan. Yleisesti ottaen huoltovarmuudella tarkoitetaan yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen kriisiajan varalle tapahtuvaa suunnittelua. Pyrkimyksenä on luoda perusjärjestelyt sille tasolle, että niitä ei kriisiaikana tarvitse muuttaa vihollisen toiminnan tai olosuhteiden vaikutuksesta.²¹ Elintärkeisiin toimintoihin voidaan lukea ainakin toiminnot, jotka ovat välttämättömiä väestön elinmahdollisuuksien, yhteiskunnan infrastruktuurin toimivuuden sekä maanpuolustuksen materiaalitarpeiden turvaamiseksi vakavissa yhteiskunnassa vaikuttavissa häiriötilanteissa sekä poikkeusoloissa.²² Huoltovarmuus on

yksistään niin suuri kokonaisuus, että siitä huolehtiminen ei ole yksistään puolustusvoimien tehtävä. Kansallisen huoltovarmuuden ylläpitäminen on valtion ja elinkeinoelämän yhteishanke.²³

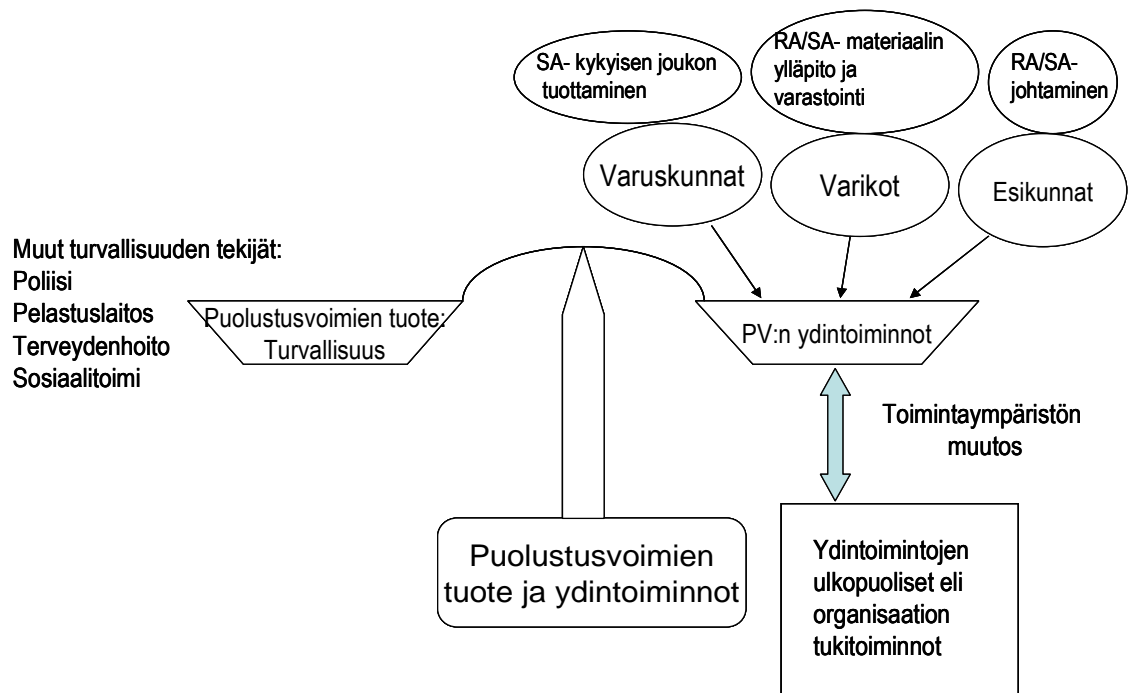
Osana huoltovarmuuden ylläpitoa on puolustusvoimissa oltu yhteistyössä kotimaisiin yksityisen sektorin yrityksiin esimerkiksi asejärjestelmien komponenttitoimituksissa. Huoltovarmuuteen liittyvä toiminta on kuitenkin ollut laajoilta osilta vertikaalisesti integroitunutta, eli puolustusvoimat on pitkään pyrkinyt itse tuottamaan riittävän osaamisen niin rauhan kuin kriisin varalle. Nyt puolustusvoimissa meneillään olevan rakennemuutoksen yhtenä tavoitteena on saada yksityisen sektorin toimijat tehokkaammin mukaan jo rauhan ajan puolustusvoimien toimintaan ja palveluiden tuottamiseen.²⁴

Puolustusvoimat vastaa omalta osaltaan kahdesta rauhan aikana ylläpidettävästä huoltojärjestelmästä. Jako tehdään puolustusvoimien omaan huoltojärjestelmään ja elinkeinoelämän rakenteisiin ja logistisiin järjestelmiin. Elinkeinoelämän rauhan aikana olemassa olevia logistisia järjestelmiä käytetään kriisiaikana hyväksi tarvittavassa laajuudessa. Rauhan ajan huoltojärjestelmän muodostavat perusvalmiudessa olevat esikunnat, varuskunnat, varikot, varastoalueet ja sotilaslaitokset. Samalla edellä mainitut muodostavat kriisiajan huoltojärjestelmän perustan.²⁵ Perusvalmiudessa suunnitellaan kriisiajan varalle tukeutumisyjärjestelmä. Tukeutumisyjärjestelmään sisältyy yhteistoiminta ja sopimusten luominen teollisuuden ja kaupan keskusliikkeiden kanssa. Huollon käsikirja vuodelta 2001 määrittelee tukeutumisyjärjestelmän muodostuvan teollisuuden ja kaupan keskusliikkeiden kanssa solmittavista tuotantovaraus- ja jakelusopimuksista. Tältä osin huollon käsikirjan kanta edustaa vanhentunutta näkemystä. Vuoden 2004 puolustusselonteon mukaan puolustusvoimat pyrkii muodostamaan rauhan aikana strategisen tason kumppanuussopimuksia, joilla mahdollistetaan elinkeinoelämän integroituminen puolustusvoimien palveluntuottajaksi jo rauhan aikana.

2.1.1 Puolustusvoimien tuote ja asiakas

Lähtökohtaisesti jokaisella organisaatiolla on tuote ja asiakas. Puolustusvoimissa tuotteen määrittäminen on haastavaa – joskin erittäin merkittävää – arvioitaessa ulkoistamista ja kumppanuutta. Puolustusvoimien tuotetta ei ole organisaation puolesta määritelty, joten tuotteen määrittelyssä tulee tukeutua aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden perusteella tehtyihin päätelmiin.

Petri Launonen esittää diplomityössään, että puolustusvoimien tuote on turvallisuus.²⁶ Turvallisuutta tuotteena on vaikea arvioida tai mitata. Launonen täsmentää turvallisuutta tuottaviksi organisaatioiksi puolustusvoimien lisäksi poliisin, pelastustoimen, sosiaalitoimen sekä terveydenhuollon toimialan. Puolustusvoimien tuotetta, tuotetun turvallisuuden määrää, on vaikea mitata, sillä varsinainen tuote mitataan laadullisesti vasta kriisitilanteessa. Toisen, hieman suppeamman määritelmän tuotteesta antaa kauppatieteiden lisensiaatti Elias Oikarinen, joka on tutkinut varuskuntien toimintojen ulkoistamista talousteorian valossa. Oikarinen määrittelee tutkimuksessaan varuskunnan tärkeimmiksi tuotteiksi koulutetut sodanajan joukot.²⁷



Kuva 4. Puolustusvoimien tuotteen ja ydintoimintojen suhde

Tehdyn päätelmän valossa voidaan todeta, että tavoitetilassa puolustusvoimat tuottaa lopputuotteena oman osansa Suomen turvallisuudesta. Puolustuspoliittisessa selonteossa ja Suomen laissa määritellään puolustusvoimien tehtävät. Samalla määritellään tuotettavan turvallisuuden tuottamiseen käytettävät resurssit. Mikäli osia nykyisistä ydintoiminnoista uskotaan kumppanin hoidettavaksi, muuttuu puolustusvoimien tuottaman tuotteen ja ydintoimintojen välinen suhde. Jonkin nykyisen ydintoiminnon kumppanille siirtämisen yhteydessä tulee arvioida, muuttuuko puolustusvoimissa tuotettu tuote siten, että se vaarantaa turvallisuuden.

2.2 Puolustusvoimien palveluntuotanto ulkoistamis- ja kumppanuushankkeissa

Nykypäivän puolustusvoimat ei ole omavarainen organisaatio palvelutuotantonsa suhteen.²⁸ Ei ole kannattavaa eikä mahdollistakaan tuottaa kaikkia palveluita omavaraisesti. Kumppanuusohjelmilla pyritään turvaamaan kriisiajan huoltovarmuus solmimalla pitkiä yhteistoimintasopimuksia yritysten kanssa. Yritykset kykenevät tuottamaan palveluita, joiden tarve kasvaa kriisiaikaan siirryttäessä. Kriisiaikana puolustusvoimien tarve hyödyntää yhteiskunnan voimavaroja kasvaa. Tämän vuoksi on kannattavaa solmia strategisen tason kumppanuussopimuksia sellaisten toimijoiden kanssa, jotka rauhan aikana pitävät yllä suurta volyymiä palveluiden tuottamisessa.

Puolustushallintoa on viime vuosina ohjattu siirtymään palveluiden tuottajasta enemmän palveluiden tilaajaksi, organisoijaksi ja laadun valvojaksi.²⁹ Puolustusvoimia koskevat säästöpainet ja saamaan aikaan kohoavat kustannukset sotatekniikan ja asejärjestelmien saralla ovat pakottaneet organisaatiota etsimään uusia keinoja tuottaa palvelut edullisemmin. Ulkoistamis- ja kumppanuushankkeiden perustana ei siten ole säästöt puolustusmenoissa, vaan tavoite parantaa ja tehostaa toimintaa nykyisellä puolustusbudjetilla.

Puolustushallinnon osalta on asetettu selkeät tavoitteet ulkoistamis- ja kumppanuusjärjestelyjen kautta saatavista säästöistä. Toteutettavissa kumppanuushankkeissa säästötavoite on 15–25 % aikaisemmasta menotasosta. Pyrkimyksenä on samalla vapauttaa resursseja ydintoimintojen kehittämiseen.³⁰

Puolustusvoimat pyrkii tukeutumaan ulkopuoliseen palveluntuottajaan, mikäli kyseessä on palvelu, joka voidaan tuottaa oman organisaation ulkopuolella taloudellisemmin. Tällöin kyseessä on perustoiminnon ulkoistaminen. Perustoiminto voi olla esimerkiksi varuskunnan siivouspalveluiden ostaminen ulkopuolelta. Palveluntuottaminen ulkopuolella ei saa vaarantaa tai heikentää omaa kriisiaikojen valmiutta.³¹

Erytispiirteiden huomioiminen on keskeinen osa puolustusvoimien palvelunhankintaa. Erytispiirteiden aiheuttamat rajoitteet tulee huomioida arvioitaessa ulkoistamista ja kumppanuutta puolustusvoimissa. Ulkoistamisen kannattavuutta tutkittaessa tulee huomioida puolustusvoimille eduskunnan toimesta asetetut tehtävät. Annettujen tehtävien pohjalta arvioidaan onko ulkoistettava toiminto sille määrättyjen tehtävien ydintoimintojen piirissä.

Organisaation menestymisen kannalta välttämättömiä toimintoja kutsutaan ydintoiminnoiksi. Kaikki organisaation muut toiminnot luokitellaan tukitoiminnoiksi. Periaatteellisella tasolla kaikki tukitoiminnot ovat ulkoistettavissa.³² Erytispiirteenä puolustusvoimien ydintoimintojen määrittämisessä on toimintaympäristön muuttumisen myötä tulevat muutokset ydintoiminnoissa. Kriisitilanteessa ydintoimintojen muuttuminen on todennäköistä. Esimerkiksi muonitusta ei voida rauhan aikana pitää puolustusvoimien ydintoimintona, sillä muonittaminen tapahtuu varuskuntien muonituskeskuksissa. Toimintona muonittaminen on helppo ulkoistaa ja siirtää vastuu palveluntuottamisesta ulkoiselle toimijalle. Kriisitilanteessa puolustusvoimien tulee huolehtia henkilöstöltään moninkertaistuneen organisaation muonittamisesta. Tässä vaiheessa toimintaympäristö muuttuu huomattavasti ja organisaation toimivuuden kannalta muonittamisen merkitys korostuu. Toimintaympäristön muuttuminen rauhan tilasta kriisiaikaan tulee huomioida puolustusvoimien erityispiirteenä arvioitaessa kuuluuko toiminto ydintoimintoihin vai tukitoimintoihin.

Miksi sitten ulkoinen palveluntuotanto saattaa olla järkevä ratkaisu puolustusvoimille yhteiskuntaan integroitumisen lisäksi? Lähtökohtana ulkoiselle palveluntuotannolle on se, että organisaatiosta löydetään tukitoimintoihin lukeutuva toiminto, johon on mahdollista löytää tekijä taloudellisesti kannattavaan hintaan. Tässä vaiheessa tulee kuitenkin tarkasti tutkia mitkä tekijät tai toiminnan osa-alueet nykypäivän puolustusvoimissa eivät ole ydintoimintoja. Jokaisesta hankkeesta tehtävien selvityksien pohjalta tulee arvioida, voiko puolustusvoimat perustellusti luopua toiminnosta ja luovuttaa vastuu sekä osaava henkilöstö ulkopuoliselle palveluntuottajalle³³.

2.3 Ulkoistaminen vaihtoehtona sisäiselle palveluntuotannolle

Ulkoistamisesta on olemassa monia määritelmiä, jotka pääkohdiltaan ovat yhteneviä, mutta riippuen tutkimustavasta ja lähtökohdista ne eroavat toisistaan. Taloustieteellinen näkökulma ulkoistamisesta kiinnittää huomion tehokkaisiin markkinoihin, jotka tulevat ulkoistamisen myötä organisaation ulottuville. Hallinnollinen näkökulma ulkoistamiseen tarkastelee ulkoistamisesta saatavia hyötyjä, kun kohdennetaan rajalliset henkilöstöresurssit organisaation ydintoimintoihin.

Palveluiden ulkoistamisella tarkoitetaan tietyn henkilötyöpanoksen tai kokonaisen yksikön työpanoksen ostamista organisaation ulkopuolelta. Ulkoistaminen voidaan jakaa kahteen, hieman toisistaan eroavaan käsitteeseen, "out-tasking" ja "outsourcing".³⁴ Ensin mainitulla termillä tarkoitetaan yksittäisen tehtävän tai työpanoksen ostamista organisaation ulkopuolelta siten, että hallinta ja johtaminen säilyvät organisaation sisällä. Outsourcing -termillä tarkoitetaan vastaavasti kokonaista prosessia, jonka päämääränä on tietyn toiminnon siirtäminen kokonaisuudessaan organisaation ulkopuolelle, ulkopuoliselle palveluntuottajalle.³⁵

Palveluiden ulkoistamisen tulee perustua tarpeeseen karsia organisaation toimintojen ympäriltä itse tuotettuja palveluita, jotka eivät liity organisaation perustehtävään. Ydintoiminto edellyttää organisaation sisällä sellaista osaamista, jota ei ole mahdollista siirtää organisaation ulkopuolelle. Ydintoiminnoista voidaan erottaa ydintoimintoja tukevat palvelut, esim. johdon konsulttiapu, jotka suoranaisesti tukevat ydintoimintojen suorittamista organisaatiossa. Organisaation sisäiset toiminnot, jotka eivät suoranaisesti liity organisaation ydintoimintoon, voidaan nimittää standardeiksi tukitoiminnoiksi. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi siivouspalvelut.³⁶

Ulkoistamisprosessin edetessä tulee organisaation olla hyvin selvillä siitä, millä tasolla palveluiden ulkopuolelta ostamisesta päätetään. Pääsääntöisesti ulkoistaminen tapahtuu joko strategisella tai taktisella tasolla. Strategisen tason ulkoistamispäätökset ovat osa organisaation toimintastrategiaa. Taktisen tason ulkoistamispäätökset sen sijaan ovat toimialalla jo ennen suoritettuja vastaavia ulkoistamistoimintoja. Taktisen tason ulkoistamishakkeen onnistumisen kannalta olisi edullista, että markkinoilla olisi useita

palveluntarjoajia. Useista eri palveluntuottajaehdokkaista on ulkoistavan organisaation helpompi valita edellytyksiään parhaiten vastaava palveluntuottaja.³⁷ Taktisen tason ulkoistamispäätökset tehdään organisaation alatasoilla. Puolustusvoimissa ne voidaan tehdä varuskunnan tasolla.

2.3.1 Ulkoistamisen vastakohtana sisäistäminen

Toimintoja ulkoistettaessa organisaatio pohtii, millä tavalla saadaan ydintoimintojen ulkopuolinen toiminto tuotettua entistä tehokkaammin ja taloudellisemmin. Ulkoistamisen vastakohtana voidaan nähdä sisäistäminen, jota voidaan myös kutsua vertikaaliseksi integraatioksi. Vertikaalisella integraatiolla tarkoitetaan myös sitä, että oma organisaatio tuottaa kaikki tarvitsemansa toimialan palvelut sisäisenä palveluntuotantona.³⁸ Hyvä esimerkki aikaisemmin vertikaalisesti integroituneesta organisaatiosta on puolustusvoimat, jossa mahdollisimman laaja palveluiden sisäinen tuottaminen on perusteltu kriisiajan toimintavarmuudella.³⁹

Palveluiden sisäisen tuottamisen etuna puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiossa on pidetty yleisesti palveluiden tuottamisen joustavuutta. Sisäisen tuottamisen etuna, joustavuuden lisäksi, voidaan nähdä koordinointi- ja sopimuskustannusten vähäisyys verrattuna ulkopuolelta ostettuihin palveluihin. Organisaation sisällä työnantaja voi työsopimuksen puitteissa päättää työntekijän toimenkuvasta ja tehtävästä. Tämän on katsottu lisäävän sisäisesti tuotettujen palveluiden tuottamisen joustavuutta verrattuna ulkopuolelta ostettavaan.⁴⁰

Opportunismi, eli liikekumppanin kustannuksella tehtävä tahallinen oman edun tavoittelu tai epärehellisen toiminnan yrittäminen, on ulkoistamista harkitsevan organisaation mahdollinen ongelma ulkoistamisen alkuvaiheessa. Ennen luotettavan kumppanin löytymistä opportunismista voi muodostua ulkoistavalle organisaatiolle huomattavia kustannuksia. Huolellisella palveluntuottajan valitsemisella pyritään estämään opportunismista aiheutuvia kustannuksia.⁴¹

Markkinoiden rakenne on muuttunut siten, että monia standardipalveluita on helposti saatavilla ja omien ydintoimintojen ulkopuolinen palvelutuotanto voidaan kannattavasti ulkoistaa. Tämä on tehnyt vertikaalisesta integraatiosta menneen ajan palveluidentuotantomallin.⁴² Vaikka vertikaalinen integraatio on usein mennyttä aikaa, voidaan siitä kuitenkin tutkia vahvuuksia, jotka mahdollisesti helpottavat päätöksen tekoa ulkoistamisprosessissa.

Opportunistin vähenemisen lisäksi vertikaalisen integraation eduksi voidaan listata seuraavat osakokonaisuudet: 1) Sisäisen tuotannon nähdään antavan paremmat edellytykset kontrolloida sisäistä palveluiden tuottamista, 2) palveluiden tuotannossa ongelmien ilmetessä tai ympäristön muuttuessa on tarpeellisten sopeuttamisten sekä ongelmatilanteiden ratkaiseminen helpompaa organisaation sisällä, 3) oikean ja ymmärrettävän informaation välittyminen on varmempaa organisaation sisällä, 4) organisaation sisällä vallitseva yhteinen organisaatiokulttuuri vähentää ymmärrysongelmista syntyviä haittoja ja 5) toiminnan koordinoiminen on helpompaa vertikaalisesti integroituneessa organisaatiossa.⁴³

2.3.2 Ulkoistamisen kannattavuuden selvittäminen

Ulkoistamisprosessi käynnistyy perusteellisella selvityksellä organisaation nykytilasta. Nykyistä organisaation tilaa tulee verrata tulevaisuuden henkilöstö- ja resurssitarpeisiin. Ennen laajemman selvityksen aloittamista tulee tunnistaa syyt, miksi ulkoistamista alun perin kannattaa lähteä harkitsemaan vaihtoehtona omalle palveluntuottamiselle. Päätös ulkoistaa jokin organisaation osa perustuu oman organisaation toimintastrategiaan, markkinoiden palveluntarjontaan sekä päätöksentekoon vaikuttavien muiden mahdollisten syiden tunnistamiseen.⁴⁴ Lisäksi päätökseen ulkoistaa tulee vaikuttaa ulkoistettavan palvelun kannattavuus. Perussääntönä pidetään sitä, että omassa organisaatiossa olevia ongelmayksiköitä tai toimintoja ei kannata ulkoistaa. Vain toimivien toimintojen ulkoistamisella on hyvät mahdollisuudet onnistua.⁴⁵

Ulkoistamisen kannattavuuden selvittäminen alkaa toimintastrategian muutoksen tai tehottoman toiminnon löytämisen seurauksena. Yksityiskohtaisempia syitä organisaation jonkin osan ulkoistamisen arviointiin voivat olla pyrkimys tehostaa palveluntuottamisorganisaatiota, tarve hankkia lisää resursseja ja ulkoistamistrendin seuraaminen. Monet positiiviset raportit ulkoistamisesta oman organisaation sisältä tai sen

ulkopuolelta saattavat käynnistää trendin, joka johtaa kaikkien mahdollisen osa-alueiden ulkoistamisselvityksiin.⁴⁶ Ulkoistavan organisaation tulee lisäksi olla selvillä ulkoistamispäätöstä tehdessään siitä, että palveluntarjoajamarkkinat ovat riittävän tehokkaasti toimivia. Hyvin toimiva kilpailu palveluntarjoajamarkkinoilla takaa palveluiden saamisen kannattavaan hintaan sekä hankittavien palveluiden tasalaatuisuuden.⁴⁷ Ulkoistavan organisaation tulee huomioida ulkoistamisessa ensisijaisesti sellaiset alat, joissa palveluita on helposti saatavilla. Tyypillisiä esimerkkejä helposti saatavilla olevista ulkoistettavista toiminnoista ovat kirjanpito ja siivouspalvelut.

Perustehtävän kannalta kriittinen	Ulkoistaminen ja palvelutasosopimukseen sitominen	Kannattaa tehdä itse
	Ulkoistaminen hinnan perusteella	Kannattaa tehdä itse kunnes haittaa perustehtävien suorittamista
Ei perustehtävän kannalta kriittinen	Ei ydinosaamista	Ydinosaamista

Kuva 5. Matriisi ulkoistamispäätöksen tekemisestä⁴⁸

Matriisin nelikentän oikeasta yläkulmasta havaitaan perustehtävän kannalta tärkeä ja organisaation osaamisen ydinalue. Tälle osa-alueelle organisaation kannattaa panostaa voimavaroja ja pyrkiä kehittämään. Kyseessä on ydintoimintojen alue, joka edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei kannata tai voida antaa ulkopuolisen organisaation hoidettavaksi.

Organisaation toiminto, joka on perustehtävän kannalta kriittinen, mutta organisaation näkökulmasta ydinosaamisen alueen ulkopuolella, kannattaa ulkoistaa. Tässä tapauksessa palveluntuottajan valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Sopiva tapa varmistaa riittävä

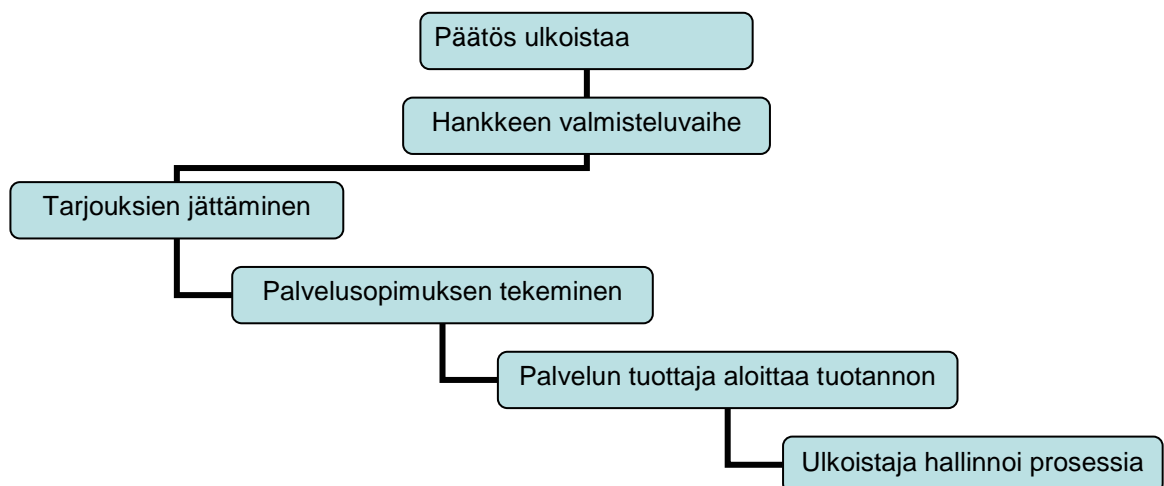
hallinta ja seuranta palveluntuottajaan, on solmia kahdenvälinen palvelutasosopimus, jossa määritellään tarkasti tärkeän palveluntuottamisen reunaehdot.

Tyypillisesti palvelutasosopimuksessa määritellään tuotetun palvelun hinta ja maksuehdot, tuotantomäärittely ja mahdolliset tuotantomuutokset, toimitus- ja tilauskäytännöt sekä tuotetun palvelun laatutaso ja reklamaatioehdot.⁴⁹

Matriisin nelikentän oikeassa alakulmassa ovat toiminnot, jotka ovat ydinosamista, mutta eivät kuitenkaan ole perustehtävän kannalta kriittisiä toimintoja. Tämän kentän toiminnot kannattaa tuottaa itse ja kehittää niitä sisäisinä toimintoina. Mikäli kyseisten toimintojen tuottaminen alkaa kuitenkin sitoa liikaa organisaation resursseja, kannattaa toiminto ulkoistaa.

Matriisin vasempaan alakulmaan sijoittuvat toiminnot, jotka ovat organisaation kannalta ydinosamisen ulkopuolella sekä perustehtävän kannalta merkityksettömiä, tulee ulkoistaa. Ulkoistaminen suoritetaan tässä tilanteessa hintakilpailun perusteella.

2.3.3 Ulkoistamisprosessin vaiheet



Kuva 6. Ulkoistamisprosessin päävaiheet.⁵⁰

Organisaation päättäessä ulkoistaa jokin osa toiminnoistaan, tulee tähän hankkeeseen samalla sitoa riittävä määrä sisäisiä resursseja. Käytännössä minimi resurssi hankkeeseen on projektinvetäjä, jolla on projektin suunnittelutaitoa sekä hankintaosaamista ulkoistettavan

palvelunhankintaan liittyen. Valmisteluvaiheessa tulee selvittää ulkoistettavaan kohteeseen liittyvät edut ja haitat. Tässä vaiheessa luodaan raamit palveluntarjoajalle asetettavista vaatimuksista. Valmisteluvaiheen jälkeen ulkoistavalla organisaatiolla on valmiina ulkoistamisesitys, jossa kuvataan ulkoistettava palvelukokonaisuus ja palvelun tulokset sekä kerrotaan miten ulkoistaminen vaikuttaisi organisaation toimintaan. Lisäksi ulkoistamisesityksessä arvioidaan hankkeen edut ja haitat.⁵¹

Ulkoistavan organisaation toimesta tehdyn ulkoistamisesityksen hyväksymisen jälkeen tulee huomio kiinnittyä sopivan palveluntuottajan löytämiseen. Tarjousprosessissa käydään tavallisesti läpi seuraavat kokonaisuudet: palveluntarjoajien esivalinta, tarjouspyyntöjen laatiminen, saatujen tarjousten vertailu ja toimittajan valinta. Varsinaisissa sopimusneuvotteluissa viimeistellään kaikki tarjouspyynnössä epäselväksi jääneet asiat sekä laaditaan yksityiskohtainen niin sanottu haltuunottosuunnitelma, joka pitää sisällään kaikki käytännönasiat aikatauluineen ulkoistamisprosessista. Huolellisesti ja hyvässä yhteisymmärryksessä tehty haltuunottosuunnitelma edesauttaa palveluntuottamisen käynnistymistä.⁵²

Palveluntuotannon siirryttyä ulkoiselle palveluntuottajalle tulee yhteydenpidon palveluntuottajan ja palveluntarjoajan välillä olla sujuvaa. Palvelunostajalla tulee olla selkeä tilaajaorganisaatio, jossa on selkeästi määritelty kuka vastaa sopimuksen täyttämisestä tilaajaorganisaatiossa. Ulkoistaminen tuo mukanaan muutoksia organisaation henkilöstön käyttöön ja määrään. Henkilöstön motivointiin tulee suhtautua vakavasti. Motivointi saattaa olla erityisen vaikeaa, mikäli työpaikka vaihtuu toiselle paikkakunnalle. Ulkoistava yritys on ulkoistamispäätöstä tehdessään todennut, että ulkoistettava toiminto ei ole ydintoiminto, vaan tukitoiminto. Tämän on riittävä peruste sille, että toiminto voidaan siirtää ulkoiselle palveluntuottajalle.⁵³

2.3.4 Ulkoistamisella saavutettavat edut

Nykypäivän nopeasti vanhenevat tuotteet sekä kireä kilpailutilanne muodostavat haasteen organisaation tehokkuudelle. Mikäli organisaation toiminnan todetaan olevan tehotonta, voidaan jonkin toiminnan osan ulkoistamisella pyrkiä tehostamaan toimintoja. Ulkoistamisen yhteydessä organisaatiolle muodostuu mahdollisuus saada käyttöönsä nykyaikaisen teknologian mukanaan tuomat edut sekä siihen liittyvä tekninen asiantuntemus. Ulkoistamisen yhteydessä ulkoistavalle organisaatiolle siirtyy myös ammattilaisten palkkaaminen, tarvittavan osaamisen ylläpitäminen palvelun osalta ja päivittäisen toiminnan johtaminen. Muutoksien ansiosta ulkoistavan organisaation johto voi keskittyä omien ydintoimintojensa johtamiseen, jolloin johto säästyy näiden mahdollisesti vieraampien ja näin ollen vaikeasti hallittavien toimintojen johtamiselta. Lisäksi ulkopuolinen palveluntoimittaja voi tarjota ydinosamisen ulkopuoliset palvelut samaan tai edullisempaan hintaan. Ulkopuolisen palveluntarjoajan hyvän asiantuntemuksen myötä palvelun tason voidaan olettaa paranevan.⁵⁴

Ulkoistamisen vaikutukset pääomainvestointien määrään voivat olla merkittäviä. Joillakin aloilla pääomainvestoinneista voidaan luopua jopa kokonaan ulkoistamisen jälkeen. Varastoinnista, kuljetuksista, henkilöstön koulutuksesta ja palkkakustannuksista ulkoistamisen myötä saatavat säästöt voivat olla todella mittavia. Kiinteät kustannukset vaihtuvat muuttuviksi kustannuksiksi, ja näin tilaaja maksaa vain käytettävistä palveluista.⁵⁵

2.4 Toimiva kumppanuussuhde perustuu luottamukseen

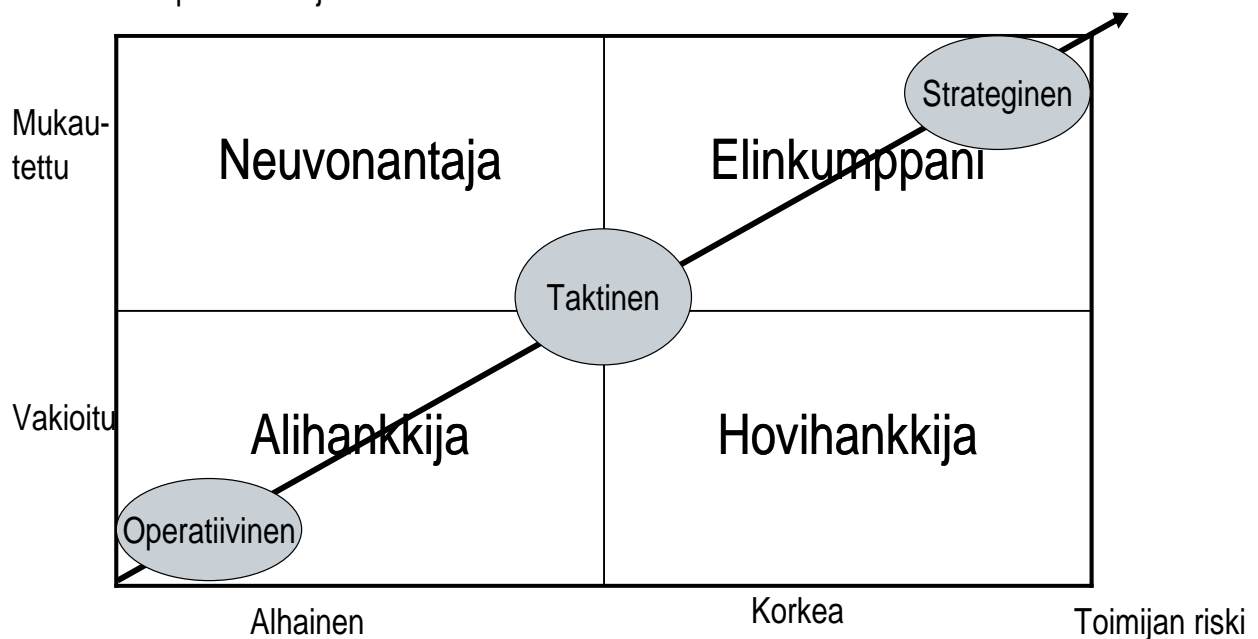
Kumppanuus on kahden osapuolen, tuottajan ja hankkijan, välinen liitto. Yhteistoiminnan tarkoituksena on kummankin osapuolen ominaisuuksien valikoitu yhdistäminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatioiden välisessä kumppanuussuhteessa korostetaan toimijoiden välistä kahdenvälisyyttä. Tämän vuoksi kumppanuuden piiriin eivät kuulu monen yrityksen muodostamat ostopoolit, eli liittoumat, raaka-aineostojen tehostamiseksi. Sen sijaan brändien omistajien ja kehittäjien takana olevat alihankkijat, sopimusvalmistajat sekä palveluntuottajat muodostavat verkostomaisen kumppanuussuhteen.⁵⁶

Ulkomailla tutkimuksissa käytettävä sana kumppanuus (partnership) ei ole käsitteeltään yhtä sopiva kuin liittouma (alliance). Terminä liittouma on selvästi käytetympi tieteellisessä tutkimuksessa verrattuna termiin kumppanuus. Tutkimuksissa termejä on käytetty synonyymeinä.⁵⁷ Niin ikään termiä design alliance käytetään runsaasti alan kansainvälisessä tutkimuksessa. Design alliance termillä tarkoitetaan kumppanuuden muotoa, jossa palveluntarjoajan ja hankkijan välinen yhteistyö on muokattu juuri tätä kumppanuussuhdetta varten. Toimintamuotona design alliance pyrkii olemaan hyvin avointa, vuorovaikutteista sekä kaikkia kumppanuuden osapuolia tukevaa.⁵⁸

On käynyt ilmi, että organisaatioille on tyypillistä hakeutua liittoumiksi kun niiden toimintaympäristö käy liian monimutkaiseksi ja luo erikoistumisen tarpeen. Tällöin on kyse strategisesta riippuvuussuhteesta. Liittoutumisen syynä ei välttämättä ole vain raha. Uudet ja laajat markkinat sekä tietotaidon jakaminen ovat myös syitä liittouman perustamiselle. On myös todettu, että organisaatiot, joilla on suuri keskinäinen riippuvuussuhde, liittoutuvat keskenään.⁵⁹

2.4.1 Kumppanuuden lajit

Tuotettavan palvelun laji



Kuva 7. Kumppanuuden lajit⁶⁰

Operatiivinen kumppanuus on kumppanuuden muoto, jossa tavoitellaan ensisijaisesti edullista palveluntuotantoa riittävän alhaiseen hintaan. Palvelut, joita alihankkijalta ostetaan, ovat vakioituja ja myös standardoituja.⁶¹ Standardointi helpottaa tilaajan suorittamaa laadunvalvontaa ja siten edesauttaa tilaajaorganisaation tehokasta kumppanuuden valvontaa. Operatiivinen kumppanuus on organisaatiossa mahdollisesti lyhytaikainen kumppanuuden muoto, sillä parempaa ja mukautuneempaa muotoa hiottaessa saatetaan löytää tehokkaampi tapa tuottaa vastaava palvelu. Kuitenkin, mikäli kyseessä on ulkoistamissopimus eli sopimus ylläpitourakoinnista, on kesto tavallisesti kolmesta viiteen vuotta. Organisaation siirtäessä toimintonsa alihankkijan hoidettavaksi kyse on tuotannon ulkoistamisesta, mikäli kumppanuuden määritelmä kummankin osapuolen saavuttama etu ei toteudu. Operatiivinen kumppanuus onkin määritelmänä sekä ulkoistamisen että kumppanuuden alueella.

Hovihankkijalla tarkoitetaan markkinoilla hyväksi tunnettua palveluntarjoajaa, johon kohdistuu luottamus jo ennen yhteistyötä. Hovihankkijan palveluntarjoaja eroaa alihankinnasta kasvaneena luottamuksena palveluntuottajaa kohtaan. Hovihankkijaa ei valita ensisijaisesti hintaedun perusteella, vaan kyseessä on toiminto, joka on tilaajaorganisaatiolle poikkeuksellisen tärkeä. Näin ollen tilaaja edellyttää kumppaniltaan erityisen vahvaa osaamista ja toimintakykyä tilatun palvelun tuottamiseen. Hovihankkija on toiminta-alueensa markkina-, laatu- tai hintajohtaja, jonka palvelutaso sekä asiakastyytyväisyys on todettu hyväksi⁶².

Hovihankinta on yleinen kumppanuuden muoto asiakasrajapinnan alueilla, eli osa-alueilla, joilla halutaan huippuosaajien avulla varmistaa laadukas ja toimiva suhde asiakkaaseen.⁶³ Toiminnan laadulle on niin ikään asetettu tiukat määreet, jotka on määritelty palvelusopimuksessa. Kumppanuuden muotona hovihankinta saattaa lyhyellä aikavälillä olla tilaajalle tappiollinen suurten mukauttamiskustannusten seurauksena. Pitkällä aikavälillä hovihankkijan erityisosaamisen myötä kehitetty toiminto pyritään saamaan lähtötasoa kannattavammaksi.

Neuvonantajan roolin omaava kumppani antaa selvitys-, analysointi- ja kehittämistukea tilaajaorganisaation yksittäisiin haasteisiin. Kumppanina neuvonantajalta vaaditaan vahvaa näkemystä ja tietämystä toiminta-alasta. Neuvonantajan tehtävä on löytää alan parhaat toimintatavat sekä tunnistaa kehittymismahdollisuudet ja niissä piilevät hyödyt. Kehittymismahdollisuudet pyritään muokkaamaan neuvonantajan toimesta mahdollisimman

sopiviksi tilaajaorganisaation tarpeille.⁶⁴ Kumppanuussuhteena neuvonantaja – tilaaja suhde perustuu organisaatioiden syvään keskinäiseen luottamukseen. Tilaajan tulee paljastaa neuvonantajalle vahvuutensa, heikkoutensa sekä uhat ja mahdollisuudet, jotta kumppanin on mahdollista kehittää tilaajan ominaisuuksia asiantuntemuksensa perusteella. Tällaisille konsultatiiviselle kumppanuussuhteelle on ominaista, että suhde perustuu ensisijaisesti keskinäiseen luottamussuhteeseen ja vasta toissijaisesti solmittuun kumppanuussopimukseen.

On mahdollista, että taktisen tason kumppanuudessa on kysymys missä tahansa kuvassa 3. esitetyssä hankintamallissa. Lappeenrannan teknisen korkeakoulun professori Pirjo Ståhle kiteyttää taktisen tason kumppanuuden määritelmässään seuraavasti: ”Taktisen tason kumppanuus mahdollistaa uuden oppimisen ja luo edellytykset laajemmille markkinoille. Siinä yhdistetään organisaatioiden osaamista ja se edellyttää organisaatiolta kykyä oppia uutta ja siirtää opittua tietämystä.”⁶⁵ Taktinen kumppanuus pyrkii yhdistämään organisaatioiden keskinäistä vuorovaikutusta. Molempipuolisen hyödyn määrä riippuu siitä, kuinka organisaatiot kykenevät hyödyntämään tiedon jakamisesta saatavaa hyötyä.⁶⁶

Strateginen kumppanuus käsitetään pitkäaikaiseksi yhteistoimintasuhteeksi palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Kyseessä ei ole kuitenkaan automaattisesti organisaation ylimmältä tasolta johdettava toiminto, kuten sotilasterminä strategisesta tasosta saataisi helposti päätellä. Tavoitteena tässäkin kumppanuuden muodossa kummallakin osapuolella on hyödyn saaminen, eli niin sanottu win/win -periaate.⁶⁷ Pitkäaikainen luottamus toiseen osapuoleen on strategisessa kumppanuudessa ensiarvoisen tärkeää, sillä kumppanuuden hyödyt korostuvat pitkissä kumppanuussuhteissa. Strategista kumppanuutta on sanottu haastavimmaksi ja haavoittuvimmaksi kumppanuuden muodoksi, mutta myös samalla kaikista yhteistyömuodoista palkitsivimmaksi.⁶⁸ Pitkäaikainen strateginen kumppanuus ei kuitenkaan ole synnyttyään itsestäänselvyys, vaan sitä tulee jatkuvasti kehittää. On todettu, että jopa kaksi kolmesta kumppanuussuhteesta purkautuu, mikäli niille asettuja tavoitteita ei ole saavutettu.⁶⁹ Strateginen kumppanuus voi muodostua vain operatiivisen ja taktisen kumppanuuden kautta ja siinä mukana olevilla organisaatioilla on yhteisten palveluiden lisäksi jaettu riski.⁷⁰

Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä pidetään osapuolten välistä yhdenmukaista organisaatiokulttuuria. Kumppanuus tässä tapauksessa luo yritykselle oppimisalustan, jonka avulla se voi päästä uusille markkinoille tai löytää uuden innovaation. Puolustusvoimissa

tyypillinen strateginen kumppanuusohjelma voi syntyä esimerkiksi kotimaassa kuorma-autoja valmistavan yrityksen kanssa.⁷¹

2.4.3 Kumppanuuden ongelmakenttä

Ei ole itsestään selvää, että kumppanuustasolle edennyt yhteistyö alkaa toimia ja tuottaa tulosta kummallekin osapuolelle. Kumppanuussopimus on kahden osapuolen välinen pitkäaikainen sopimus jonkin hyödykkeen tuottamisesta. Sopimuksen olemassaolo ei kuitenkaan vielä takaa pitkäaikaista ja menestyksellistä yhteistyötä.

Taloushallinnon johtamisen professori Dorothy Leonard-Barton on todennut, että yleisesti yritysten kannattaisi keskittyä ensisijaisesti kilpailukyvyn sisäiseen kehittämiseen ennemmin kuin kumppanuuksien hankkimiseen.⁷² Toteamuksessa on varmasti perää, mutta asiakokonaisuutta ei saisi kuitenkaan nähdä niin mustavalkoisena. Markkinatilanne, yrityksen kilpailukyky sekä saatavilla olevat yhteistyökumppanit ovat suurimpia ohjaavia tekijöitä kumppanuutta harkittaessa.

Millaisia ongelmia hankittu yhteistyökumppani saattaa tuoda mukanaan? Ensisijainen ongelma on sopimukseen liittyvät epäselvyydet. Kumppanuussopimuksen laatimisvaiheessa tulisi kummankin osapuolen olla riittävän tarkasti selvillä tuotettavasta palvelusta. On tärkeää, että tuotettava palvelu kyetään yksilöimään mahdollisimman tarkasti. Hyvin suoritettu toimintojen yksilöiminen on edellytys aukottoman ja toimivan kumppanuussopimuksen laatimiselle.

Kumppanuudessa on kyse organisaatioiden välisestä syvästä luottamussuhteesta, josta kummallekin osapuolelle on hyötyä eli win/win periaate toteutuu. Kumppanuus ei kuitenkaan ole yhteisyritys, jossa organisaatiot lähtökohtaisesti jakaisivat henkilöstön ja toimitilat. Erityisesti pidempiaikaisessa kumppanuussuhteessa ongelmaksi voi muodostua tilanne, jossa kumppanin hankkinut osapuoli on luottanut kumppaniinsa mahdollisesti liikaa ja antanut tärkeitä toimintoja ulkopuoliselle hoidettavaksi. Liika luottamus on johtanut tapauksiin, jossa ulkopuolinen kumppani on ikään kuin tahtomattaan saanut vastatakseen organisaation jonkin osan tuotekehittelytason tehtävän.

2.4.4. Kumppanuuden käytännön osoittamia ongelmia

Kumppanuussopimuksen laatiminen on kokonaisuudessaan kumppanuushankkeen tärkein yksittäinen toiminto. Kumppanuussopimuksella voidaan luoda edellytykset onnistuneelle ja pitkäaikaiselle kumppanuussuhteelle, josta kumpikin osapuoli hyötyy. Sopimus ei kuitenkaan ole ainoa osa kumppanuutta, jossa asiat voivat mennä pieleen. Seuraaviin kappaleisiin olen kerännyt kirjallisuudesta esimerkkejä joiltakin osin epäonnistuneista kumppanuussopimuksista. Kumppanuushankkeisiin liittyvät käytännön haasteet on valittu puolustusvoimien kumppanuushankkeita silmällä pitäen siten, että ainakin teoriassa samat virheet olisivat mahdollisia puolustusvoimien organisaatiossa. Analysointiosiossa on pohdittu, mitä piirteitä tulee erityisesti huomioida valittaessa kumppania puolustusvoimille.

Tapaus 1.

Kumppanuushankkeen liiketoimintamallin riskinjako osoittautui myöhemmässä ja tarkemmassa tarkastelussa teennäiseksi ja vajaaksi. Samassa yhteydessä paljastui, että kumppani otti kumppanuuden tuomasta yhteisestä tuloksesta sovittua suuremman summan itselleen.⁷³

Puolustusvoimissa toteutettavat kumppanuusprojektit ovat olleet huolellisesti valmisteltuja. Kumppanuuden pilottihankkeilla on pyritty edesauttamaan tulevien kumppanuushankkeiden onnistumista. Edeltävä tapaus on kuitenkin mahdollinen, mikäli toimitaan erityisesti puolustusmateriaalin kunnossapidon alueella tai erikoistoimialalla, josta puolustusvoimia lukuun ottamatta kenelläkään muulla ei ole käytännön kokemusta. Kyseisissä tapauksissa riskinjaon tekeminen mahdollisen kumppanin kanssa tulee sopia erityisen huolellisesti.

Tapaus 2.

Kumppanuushankkeen suunnitteluvaiheessa unohtui tarkastella kumppanin eettisten periaatteiden, verotuksen ja ympäristökriteeristön täyttymistä. Seurauksena oli tilanne, jossa yhteistyö tuotti välillisesti vaikean ja kiusallisen tilanteen sopimuksen toimeksiantajaosapuolelle.⁷⁴

Puolustusvoimat on verovaroilla ylläpidettävä julkishallinnon osa, joka on erityisen herkkä varojen tai resurssien väärinkäyttöön liittyvissä asioissa. Kumppaniksi hyväksyttävän osapuolen tulee sitoutua ja noudattaa samoja periaatteita, niin verotukseen kuin ympäristönsuojeluun liittyvissä asioissa, kuin puolustusvoimat. Näin ollen kumppanin vallinnassa tulee huomioida kandidaatin aikaisempi menestyminen, rehellisyys ja vakavaraisuus liike-elämässä.

Tapaus 3.

Yhteisyrityksen henkilöstöhallintoon liittyviin kysymyksiin unohdettiin ottaa kantaa suunnitteluvaiheessa, pääpainon ollessa markkinan ja tarvittavan teknologian selvityksessä. Lopulta ajauduttiin tilanteeseen, jossa kului paljon aikaa henkilöstörakenteen uudelleenorganisointiin sekä henkilöstölle mielekkään kannustinjärjestelmän luomiseen.⁷⁵

Henkilöstöhallinto on tulevissa kumppanuushankkeissa tärkeässä roolissa. Erityispiirteenä puolustusvoimissa palvelevalla siviilihenkilöstöllä on mahdollinen sodanajan sijoitus. Osaavan työvoiman siirtyminen yhteisyrityksen tai kumppanin palvelukseen saattaa vaarantaa osaamisen löytymisen kriisiaikana. Kumppanin mukanaan tuomat uudet työntekijät saattavat aiheuttaa puolustusvoimille turvallisuusriskin. Riski voidaan minimoida teettämällä kumppanin työntekijöille tehtävästä riippuen riittävä turvaselvitys. Yleisellä tasolla henkilöstöhallinta vaikeutuu ja ennakoivan suunnittelun tarve korostuu siirryttäessä ulkoisiin palveluntuotantotapoihin. Ulkoiseen palveluntuotantoon siirtymisestä mahdollisesti aiheutuviin henkilöstön siirtoihin tulee varautua etukäteen. Suurena haasteena nähdään puolustusvoimien henkilöstön asenteellinen vastarinta monia kumppanuushankkeita kohtaan. Huolellisella henkilöstön tiedottamisella kumppanuushankkeiden yksityiskohdista pyritään vähentämään niin kutsuttua muutosvastarintaa kumppanuushankkeita kohtaan.⁷⁶

2.5 Kumppanuuden osapuolien välinen informaationtarve

Yritysten välistä yhteistyötä ja kumppanuuksia tutkinut Cyril Tomkins (2001) luokittelee kumppanuudessa tarvittavan tiedon kahteen eri kategoriaan 1. luottamuksen mahdollistavaan ja 2. yhteistyön ohjaamiseen tarvittavaan tietoon.⁷⁷ Tomkinsin näkemys organisaatioiden välisestä tiedontarpeesta kumppanuushankkeen kannalta on esitetty oheisessa kuvassa.

Yhteistyön vaihe	Luottamuksen mahdollistava tieto	Yhteistyön ohjaamistieto
Tutkiva / esiselvitys	Julkiseen tietoon perustuva yrityksen ominaisuuksien , kuten taloudellisen-, teknisen- ja markkina-aseman selvittäminen . Yrityksen tapatoimia : arvot, rehellisyys ja etiikka	Alustavien pilottihankkeiden kustannus- ja hyötyanalyysjä .
Sitoutumisen vahvistaminen	Yksityiskohtaisempaa tietovaihtoa yrityksen erityisistä ominaisuuksista, pyrkimyksistä, osoitetusta ja pyydetystä mukautuvuudesta ja joustavuudesta . Asianmukaisesta tietosuojasta sopiminen (palomuurit). Osoitettu luottamus luovutetun informaation osalta.	Skenaarioiden rakentaminen . Strategisten vaihtoehtojen, kustannusten ja hyötyjen ilmaiseminen. Miksi riippuvuutta tarvitaan? Vaihtoehtojen liikesuhteiden analysointi.
Vakiintunut suhde	Prosessin toimivuuden todentaminen. Virstanpylväiden, Kustannus- ja laatutavoitteiden luotettava saavuttaminen . Rakennettujen "Palomuurien" madaltaminen; Järjestelmien läpikuultavuuden kehittäminen .	Yksityiskohtainen yhteisen kilpailuasetelman arviointi . Yksityiskohtaiset investointilaskelmat. Molempien odotusten läpinäkyvyys. Tulosten ja riskien jakamismallit .
Myöhäisempi vaihe	"Open book"- laskentaa projektikohtaisesti. Toimintojen / tulosten läpinäkyvyys , tarvittaessa tarkistettavissa, suorittaminen harvemmin.	Huomio tuloksissa . Johtuen ongelmien vähäisyydestä ongelmia ei kontrolloida. Miten "rahastaa" yhteistyömme? Liikesuhteen laajentamismahdollisuudet uusiin liiketoimintoihin.

Kuva 8. Osapuolien välinen informaatio kumppanuuden elinkaaren aikana⁷⁸

Tomkinsin mukaan liikesuhteen aloitusvaiheessa tarpeellinen tieto voidaan jakaa kahteen osaan, kumppanin ominaisuuksista hankittavaan tietoon ja suunnitteluvaiheessa tehtävien projektilaskelmien pohjalta saatavaan tietoon. Sitoutumisvaiheessa on päätöksentekijöillä käytössään jo kokemusperäistä tietoa kumppanin ominaisuuksista. Erityisesti luottamuksellisuudella ja joustavuudella on suuri painoarvo kumppanin arvioinnissa. Kumppanuuden osapuolien keskinäisen riippuvuuden kasvaessa tarvitaan luottamuksellista näkemystenvaihtoa ja laskelmia erilaisista strategiavaihtoehdoista. Kumppanuuden vakiinnuttua, voidaan tavoitteiden ja strategioiden toteutumista tarkastella organisaatioiden kirjanpitolietojen pohjalta. Kumppanuuden myöhäisemmässä vaiheessa tavoitteena on open book- periaatteen eli organisaatioiden kirjanpidon läpinäkyvyyden toteutuminen. Open book- periaatteen toteutuminen ei ole mahdollista ilman kumppaneiden keskinäistä luottamusta.

2.6 Asevoimien kumppanuuden kansainvälinen viitekehys

Puolustusvoimien ulkoistamis- ja kumppanuushankkeet ovat 2000 -luvun alussa käynnistetyt rakennemuutoksen seurauksena. Suurissa Euroopan ja Pohjois-Amerikan maissa ulkoistamis- ja kumppanuushankkeita on toteutettu jo vuosia. Iso-Britannia ja Kanada ovat esimerkkejä siitä, miten kumppanuusohjelmat on otettu mukaan kansallisen tason puolustuspoliittiseen päätöksentekoon. Tämän vuoksi on olennaista, että selvitetään miten kumppanuushankkeet on toteutettu muissa jo paljon Suomea kauemmin niitä toteuttaneissa maissa. Samalla saadaan hyvä näkökulma siihen, miten julkinen puolustushallinto ulkomailla on ratkaissut alan kumppanuutta ja ulkoistamista koskevat erityispiirteet.

Kattokäsitteenä ja kansainvälisenä viitekehysenä kumppanuushankkeissa käytetään julkinen–yksityinen kumppanuus eli JYK. Kansainvälisesti JYK-mallista käytetään nimitystä Public Private Partnership eli PPP-mallia. Käsitteellä tarkoitetaan käytännössä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön muotoja, joiden päämääränä on tuottaa julkisia palveluita.⁷⁹

PPP:n rinnalla käytettävä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön muoto on elinkaarivastuumalli (Private Finance Initiative, PFI). PFI:llä tarkoitetaan julkisen sektorin suunnittelemaa investointia, joka annetaan yksityisen sektorin rahoitettavaksi ja toteutettavaksi. Yksityiselle toimijalle voidaan antaa rahoituksen ja toteutuksen lisäksi myös määräaikaikainen hoitovastuu sekä investoinnin toteutuksen suunnittelu. Kumppanuuden toimintakentässä käsitteet on usein yhdistetty PPP/PFI -käsitteeksi.⁸⁰

Kumppanuuden mallin päämääränä on tuoda yksityisen sektorin tehokkuus sekä kustannusten hallinta julkisensektorin hankkeisiin. Peruseriaatteena PPP/PFI -mallin toteutumisessa on ennalta tehty sopimus, jossa määritellään myöhemmin saatavan palvelun reunaehdot sekä tuotetun palvelun hinta. Julkinen sektori maksaa saamistaan palveluista etukäteen tarkasti määritettyjen perusteiden mukaan.⁸¹ PFI -mallin mukaan toteutetussa kumppanuushankkeessa riskit ja velvoitteet saadaan tehokkaasti jaettua kumppanin ja isännän kesken. Uusi palveluntuottaja tuo mukanaan uutta tietotaitoa ja tehokkuutta, joissa julkinen sektori ei ole aikaisemmin kyennyt kilpailemaan. Julkinen sektori voi omalta osaltaan tarjota kumppanuushankkeeseen pääomaa kuten toimitiloja ja hankkimalla toiminnan mahdollistavat luvat.⁸²

Yhdysvalloissa kumppanuuskokeilut ovat vakiintuneet toimintatavoiksi 90-luvulla käydyn ensimmäisen Persianlahden sodan jälkeen. Kumppaneilta hankittuja ostopalveluja on käytetty ainakin muonituksessa, rakentamisessa, pesulapalveluissa, tulkkauspalveluissa, turvallisuus- ja vartiointialalla, kommunikaatio- sekä kunnossapitopalveluissa. Palveluntuottajat ovat pystyneet vakuuttamaan armeijan siitä, että kykenevät tuottamaan palveluita kannattavasti myös kriisialueilla. Ensimmäisessä Persianlahden sodassa armeijan tukitoiminnoissa palveli yhteensä 14400 henkilöä erilaisten urakoitsijoiden toimeksiannosta. Bosniassa 90-luvun lopussa palveli Kellog Brownin (KBR) toimesta 1000 ulkomailta työkomennettua ja 5500 paikallista työntekijää tuottamassa tukipalveluita Yhdysvaltain asevoimille. Aluella olevien joukkojen määrään suhteutettuna, Bosniassa palveli urakoitsijoiden toimesta huomattavasti enemmän ihmisiä. Armeijan ulkopuolisten urakoitsijoiden määrä näyttää 2000-luvulle tultaessa lisääntyneen huomattavasti.⁸³

2.6.1 Julkinen – yksityinen kumppanuusmallin sovellettavuus

Suomessa PFI/PPP -mallia on tutkittu Turun yliopiston Jean Monnet -keskuksessa. Julkinen-yksityinen -kumppanuushankkeista voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä: Julkinen-yksityinen -kumppanuudella tuotettu (JYK) palvelu on luonteeltaan julkista palvelua, vaikka se tuotettaisiin yhtiömuotoisesti ja vaikka sillä olisi yksityisellä taholla merkittävä osuus⁸⁴. Yksityiselle palveluntuottajalle tämä saattaa merkitä vastuun kasvamista ja julkisen hallinnon toimintatapojen opettelua.

Oikeudelliselta kannalta tarkasteltuna JYK-mallin käyttöönotto tuo muutoksen. Valtion- tai kuntahallinnon ulkopuolisen tahon mukaantulo palveluntuotannon ketjuun muuttaa oikeudellista käsittelymenettelyä. Valtionliikelaitosten sisäisten virastojen, esimerkiksi Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen, solmimat sopimukset eivät ole oikeudellisesti yhtä sitovia. Tapaukset ovat hallinto-oikeudellisen menettelyn piirissä. Sen sijaan yksityisen tahon, esimerkiksi Fazer Amican, kanssa solmittujen sopimusten riita-asiat käsitellään oikeudellisina asioina käräjäoikeudessa.⁸⁵

JYK-mallin toimivuutta tutkineen Ossi Tuusvuoren tutkimuksen mukaan yksityinen panos tuo mukanaan markkinavetoisuutta, jonka puolestaan todetaan tuovan tehokkuutta julkiselle sektorille. Tuotannon tehostuminen saadaan aikaan lisääntyvän informaation myötä. Tuotannon tehostaminen ja informaation lisääminen ei kuitenkaan ole Tuusvuoren mukaan mahdollista, mikäli markkinoita ei avata ja luoda riittävän avointa arviointikriteeristöä, jonka pohjalta kumppanin vertailu on mahdollista.⁸⁶ Arviointikriteeristön muokkaaminen ja sisäisesti tuotettavien palveluiden yksilöiminen on puolustusvoimille ensiaskel, joka tulee ennemmin tai myöhemmin tehdä tukitoiminnoksi luokiteltaville toiminnoille.

Julkinen - yksityinen yhteistyölle ei ole olemassa mitään sabluunaan sidottua valmista mallia, vaan se tulee nähdä enemmänkin joustavana yhteistyön muotona. Malli, joka on toimiva Iso-Britanniassa suurilla volyymeilla, ei välttämättä ole toimiva puolustusvoimien suppeammassa viitekehyksessä. Puolustustaloudellisen tutkimuskunnan julkaisemassa artikkelissa Esko Antola ja Kaapo Seppälä viittaavat telakointimalliin, jossa julkinen ja yksityinen intressi kytketään toisiinsa siten, että kummankin intressit ja osaaminen sopivat yhteen parhaalla mahdollisella tavalla.⁸⁷

Kansainvälisessä PPP/JYK -mallin tutkimuksessa on esitetty voimakasta kritiikkiä yhteistyömallin toimivuudesta ja sen kehittämiskelpoisuudesta sopimus aikana. Yhdysvaltalaisen Old Dominion yliopiston tutkijat William Leavitt ja John Morris esittävät artikkelissaan PPP-mallin haasteita. Heidän mukaansa yhteiskunnat tulevat riippuvaisiksi julkinen - yksityinen - sopimusmalleista, ennen kuin niiden todellista toimivuutta voidaan todentaa. Vaikka PPP-sopimuksia on Yhdysvalloissa solmittu jo vuosia ja monet julkiset yhteisöt ovat tulleet riippuvaisiksi sopimuksista, ei vielääkään tiedetä kuinka sopimus saadaan aukottomasti toimimaan. Ehdoton välttämättömyys pitkissä julkisensektorin solmimissa sopimuksissa on jatkuva sopimuksen tarkastusmahdollisuus.⁸⁸ Pitkien sopimusten osalta tulee organisaation hankintaosaaminen olla hyvällä tasolla, jotta muodostettua sopimusta kyetään muokkaamaan ja tarkastelemaan kriittisesti. Hankinta- ja sopimuslainsäädännön osaaminen tulee tärkeäksi myös puolustusvoimissa pitkien kumppanuussopimusten myötä.

2.7 Puolustushallinnon kumppanuusohjelma

Perinteisesti puolustushallinto on tuottanut itse merkittävän osan tarvitsemistaan palveluista. On ollut tyypillistä ajatella, että puolustusvoimat pyrkii rauhan aikana toteuttamaan

palvelunhankinnan oman organisaation voimin, jotta kriisitilanteessa voitaisiin turvautua omaan järjestelmään kasvattamalla omia resursseja tarvittavan suuriksi. Puolustusministeriö tuotti vuosina 2001–2002 yhteistyössä konsulttiyritys KPMG:n kanssa kumppanuushankkeen alkukartoituksen, jossa otettiin kantaa hallinnonalan tulevien vuosien palvelutuottamismenetelmiin. Päämääränä puolustushallinnon kumppanuushankkeelle asetettiin tila, jossa puolustusvoimien nykyiset resurssit kohdennetaan uudelleen sen ydintoimintoihin. Organisaation tukitoiminnot tunnistetaan ja järjestetään muodostettavien kumppanuuksien kautta. Käytännössä tämä muutos kirjattiin merkittävänä muutoksena kumppanuushankkeen alkukartoitusraporttiin. Se merkitsi toimintatapojen muuttamista. Tukitoimintojen järjestäminen kumppanin kautta merkitsi omasta tuotannosta luopumista.

Kumppanuusohjelmassa nimettiin kolme keskeistä perustetta, miksi puolustushallinnon kannattaa lähteä mukaan kumppanuusohjelmaan:⁸⁹

- 1 *Kustannushyötyjen saavuttaminen kumppanuusjärjestelyjen toteuttamisen kautta vapauttaa resursseja kohdennettavaksi ydintoimintojen kehittämiseen – vapautuneet resurssit pidetään hallinnonalan budjettikehyksen sisällä.*
- 2 *Puolustusvoimat integroituu kumppanuuksien kautta muuhun yhteiskuntaan rauhan aikana niin, ettei sen rakennetta tarvitse kriisitilanteessa merkittävästi muuttaa.*
- 3 *Muut yhteiskunnan toimijat, yksityissektori mukaan lukien, joutuvat ottamaan vastuuta puolustusvoimien tukitoimintojen kehittämisestä ja korkean laatutason ylläpitämisestä.*

Tavoitteiden osalta pyrittiin niin ikään muokkaamaan vanhaa, perinteistä kuvaa sisäisestä palvelutuotannosta. Kumppanuushankkeen alkukartoituksessa otettiin hyvin esiin epäkohtia, joihin organisaation rakennemuutoksella pyritään puuttumaan. Puolustushallinnon ulkopuolinen taho, alkukartoituksen tekijä, on lisännyt alkukartoituksen innovatiivista luonnetta. Esimerkkinä kartoituksen tarpeellisuudesta on maininta puolustusvoimissa tuotettavista palveluista, joille ei ole kysyntää mikäli palveluiden tilaaja joutuisi maksamaan palveluista markkinakustannukset tai markkinahinnan⁹⁰.

Kumppanuushankkeen alkukartoituksessa määriteltiin selkeästi asiakokonaisuudet, jotka tulee olla valmisteltuna ennen kuin varsinainen kumppanuussuhde solmitaan. Ensimmäinen asia, joka tulee alkukartoituksen näkemyksen mukaan tehdä, on tavoitteiden asettaminen koko

kumppanuushankkeelle. Tavoitteen ohessa tulee tarkentaa puolustusvoimien ydin- ja tukitoiminnot, jotta hankittava palvelu on linjassa puolustushallinnon kumppanuusstrategian kanssa. Keskeisessä osassa hankkeen etenemistä on myös ulkomailla toteutettujen kumppanuushankkeiden seuranta ja niistä saatujen kokemusten hyödyntäminen.

Kumppanuusneuvotteluihin valmistautuminen nähtiin alkukartoituksessa tärkeänä vaiheena ennen kumppanuuden aloittamista. Erikseen on huomioitu, että neuvotteluissa tulee pyrkiä innovatiivisuuteen ja huomioida, mikäli neuvottelukumppani on innovatiivinen. Yhtenä seikkana tulee määritellä linjaukset kumppanuuksien solmimisen suhteen. Kyseinen seikka on varsin mielenkiintoinen. Linjausta on tarkennettu kumppanuushankkeen alkukartoituksessa seuraavasti: ”Kumppanuushankkeessa ja yhteistoiminnassa ulkopuolisen toimijan kanssa toteutettu palveluntuotanto ei normaalitilanteessa mahdollista palvelun myymistä kolmannelle osapuolelle.”⁹¹ Linjaus kuvaa selkeästi vielä vanhanmallista ajattelutapaa palveluntuotannosta, jota sittemmin jouduttanee muokkaamaan. Esimerkki kolmannen osapuolen kiinnostuksesta ostaa palveluita on tullut esiin Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen perustamisen, PURU:n, myötä. PURU on saanut hallinnonalan ulkopuolelta tarjouspyyntöjä, joihin ei kuitenkaan saada esittää tarjousta, koska kyseessä on puolustusvoimien sisäinen palvelukeskus⁹².

2.7.1 Palveluntuottamisen vaihtoehtoja

Palvelun hankintaa voidaan toteuttaa monella eri menetelmällä. Seuraavassa on kuvattu palvelujentuottamisen eri menetelmiä logistiikan tilaaja-tuottaja -työryhmän näkemyksen mukaan. Kaikki edellä esiteltävät tuotantomallit ovat teoriassa käytettävissä puolustusvoimien palveluntuotantoon.

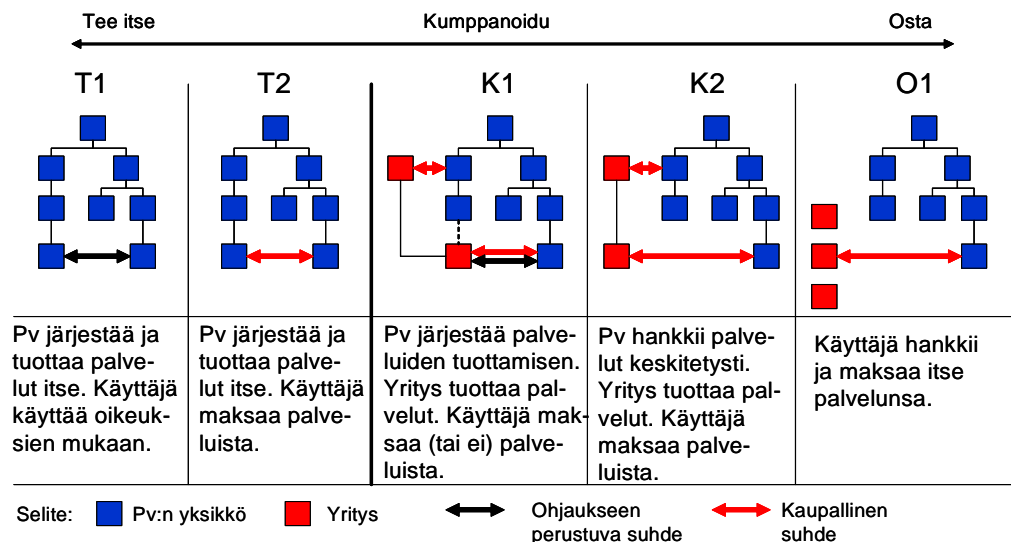
Vaihtoehdossa T1 puolustusvoimat itse järjestää palveluiden tuottamisen ja tuottaa ne. Palvelun käyttäjälle annetaan riittävät oikeudet ja rajoitukset palveluiden käyttämiseen. (Nykyinen esimerkki: monet varikkopalvelut).

Vaihtoehdossa T2 puolustusvoimat itse järjestää palveluiden tuottamisen ja tuottaa ne kuten vaihtoehdossa T1. Palvelujen käyttämistä ohjataan rahalla. Käyttäjä maksaa käyttämästään palvelusta. (Nykyinen esimerkki: puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskus PURU).

Vaihtoehdossa K1 puolustusvoimat järjestää hankintasopimukseen perustuvat palvelut. Palvelut tuottaa yritys, jonka toimintaa (mahdollisesti myös palvelutuotantoa) ohjaa puolustusvoimat. Yritys näyttää toimivan kiinteänä osana puolustusvoimia. Käyttäjälle annetaan oikeudet ja rajoitukset palveluiden käyttämiseen tai käyttäjä maksaa käyttämästään palvelusta. (Nykyinen esimerkki: SAP-palvelukeskus osana PVMATLE:n tietohallinto-osastoa).

Vaihtoehdossa K2 puolustusvoimat järjestää hankintasopimukseen perustuvat palvelut. Palvelut tuottaa yritys, jonka toimintaan puolustusvoimat ei puutu. Yritys toimii normaaliin tapaan itsenäisesti. (Nykyinen esimerkki: keskitettyihin puitesopimuksiin perustuvat palvelut, Fazer Amica).

Vaihtoehdossa O1 käyttäjä järjestää itsenäisesti hankintasopimukseen perustuvat palvelut. Yritys tuottaa palvelut käyttäjälle, joka maksaa niistä. Kyseessä on sellainen alueellinen tai paikallinen palvelu, jota ei voida tai ei ole kannattavaa kilpailuttaa valtakunnallisesti. (Nykyinen esimerkki: varusmiesten lomakuljetukset).



Kuva 9. Kumppanoinemisen malliesimerkkejä.⁹³

Lähtökohtana puolustusvoimien palveluntuotannolle tulee olla sen tehokkuus ja käytettävyys sekä rauhan että kriisin aikana. Edellä kuvatut menetelmävaihtoehdot antavat mahdollisuuden

vertailla eri palveluntuotantomenetelmiä toisiinsa ja näin ollen helpottaa eri tapojen heikkouksien ja vahvuuksien hahmottamista.

Kumppanuushankkeessa ei sinällään ole rajattu mitään palvelutuotantovaihtoehtoa pois. Yhtenä keskeisenä palveluiden tuottamisen vaihtoehtona on koko hankkeen ajan ollut oman toiminnan kehittäminen eli vaihtoehto T1.

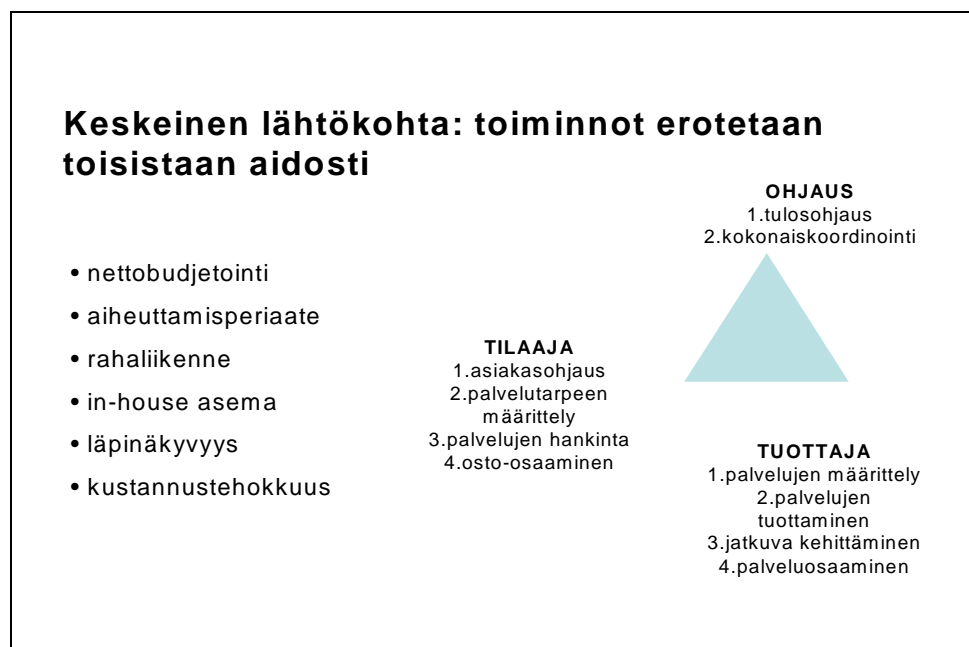
Kumppanuushankkeen alkuvaiheessa haluttiin kokemuksia eri tavoilla suoritetuista palvelunhankintamenetelmistä. Tässä tutkimuksessa lähemmin tarkasteltava palvelunhankintamuoto on K1, eli yhteistyösopimuksella Fazer Amicalle annettu muonituspalveluiden tuottaminen.

2.7.2 Palvelukeskusten rooli puolustusvoimien kumppanuuskentässä

Palvelukeskuksella tarkoitetaan puolustusministeriön määritelmän mukaan järjestelyä, jossa tilaaja-, tuottaja- sekä ohjausrooli on erotettu toisistaan. Palvelukeskusmallissa tilaaja vastaa tuotteen hankkimisesta. Tuottajan vastuulla on palvelun kokonaisvaltainen tuottaminen. Kokonaisuuden ohjaus on erotettu puolustusministeriölle. Palvelukeskuksen tavoitteena on luoda mahdollisimman aito tilaaja-tuottaja asetelma. Tavoiteasetelmassa rakenteiden erityttämällä pyritään saavuttamaan parempi läpinäkyvyys palveluntuotantoprosessiin ja lisäämään tilaajan kustannustietoisuutta.⁹⁴ Puolustusvoimissa rakenteiden aito eriyttäminen nähdään merkittäväksi haasteeksi. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen johtaja Ritva Paavonsalo on MBA -lopputyössään todennut, että toimiessaan osana puolustusvoimia, palvelukeskuksella on heikot edellytykset kehittyä kustannustehokkaaseen ja laadukkaaseen palvelutoimintaan.⁹⁵

Puolustushallinnossa ollaan rakentamassa palvelukeskuksista osaamiskeskuksia, joista hallinnoidaan tukitoimintojen järjestelyjä. Näin on käymässä myös ruokahuollossa. Haminan varuskunnan ruokahuollon kumppanuuden hallinnointia ollaan siirtämässä Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen vastuulle. Tilanne hallintasuhteissa on mielenkiintoinen, sillä hallinnoiva elin, PURU, on itsessään palveluntuottaja puolustusvoimille. Näin ollen on odotettavissa, että palvelukeskus tulee olemaan yhä kiinteämpi osa puolustusvoimien ruokahuollon kumppanuushanketta.

Nykyään puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus toimii osana puolustusvoimia. PURU luokitellaan joukko-osastoksi, joka toimii Pääesikunnan alaisena ja vastaa toiminnastaan ensisijaisesti Pääesikunnalle. Tämä luo puolustusvoimien ruokahuoltoon tilanteen, jossa sekä tilaaja, tuottaja, asiakas ja omistaja on puolustusvoimat⁹⁶. Tässä asetelmassa palvelukeskustoiminnan periaate ei toteudu. Tilaaja-tuottaja -problematiikan lisäksi on syytä tarkastella ydintoiminto-tukitoiminto -suhdetta puolustushallinnossa. Puolustusvoimien ruokahuollosta tuli palvelukeskuksen perustamisen jälkeen Pääesikunnan keskitetysti johtama toiminto. On syytä miettiä, onko ruokahuollon palvelukeskuksen toiminnan koordinointi ja johtaminen välttämättä puolustusvoimien ydintehtävää, joka sen kannattaa pitää tiukasti itsellään.



Kuva 10. Valtionhallinnon tilaaja-tuottaja -mallin pääperiaatteet.⁹⁷

Puolustusministeriön palvelukeskustyöryhmä on esittänyt, että puolustusvoimien sisällä toimivia palvelukeskuksia kehitetään ja niille luodaan paremmat edellytykset palvelukeskusmallin mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi⁹⁸. Käytännössä tämä tarkoittaa palvelukeskuksen eriyttämistä puolustusvoimien rakenteesta ja itsenäisen puolustusministeriön alaisen nettobudjetoidun viraston perustamista. Ratkaisu palveluntuotannon aitoon eriyttämiseen ei kuitenkaan ole aivan näin yksiselitteinen. Ennen palvelukeskuksen eriyttämistä pitää tarkastella, voidaanko useita palvelukeskuksia yhdistämällä saada aikaan toiminnon tehostamista. Erityisen tarkkaan tulee tarkastella kuinka palvelukeskuksen mahdollinen eriyttäminen puolustusvoimista vaikuttaa sodan ja kriisin ajan palveluntuotantoon.

3. Haminan varuskunta ja sen ruokahuolto kumppanuuden pilottina

3.1 Haminan kaupunki varuskuntakaupunkina

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena oleva Haminan kaupunki sijaitsee 150 km Helsingistä itään, idänliikenteelle keskeisen liikenneväylän, E 18 varrella. Vuonna 1653 perustetussa Haminan kaupungissa toteutettiin vuonna 2003 kaupunkirakenteen uudistus, jossa Vehkalahden kunta liitettiin Haminaan. Muutoksen myötä asukasluku kaksinkertaistui nousten 21700 asukkaaseen. Puolustusvoimat on kaupungin neljänneksi suurin työnantaja⁹⁹.

Haminan kaupungin keskustassa sijaitsee kulttuurihistoriallisesti arvokas linnoitusympäristö. Linnoituksessa toimiva varuskunta on maamme pisimpään samassa paikassa sijainnut sotilaskoulutuslaitos¹⁰⁰. Linnoituksessa, aivan kaupungin keskustassa, on toiminut vuodesta 1920 Reserviupseerikoulu, RUK. Reserviupseerikoulun tehtävänä on antaa pääosalle maavoimien reserviupseerikoulutukseen valituille peruskoulutus. Reserviupseerikurssi järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Kurssin pituus on 14 viikkoa. Kurssin oppilasvahvuus on noin 800 henkilöä.¹⁰¹ RUK:n kokoonpanoon kuuluu 10 koulutusyksikköä, joista 9 antaa reserviupseerikoulutusta ja yksi on niin sanottu tukiyksikkö.¹⁰²

Reserviupseerikoulun lisäksi Haminan alueella toimii Kotkan Rannikkopataljoona, joka on osa Suomenlahden Meripuolustusalueetta. Se kouluttaa vuosittain noin 300 henkeä Kymenlaakson rannikkovalvontatehtäviin. Koulutus toteutetaan Kirkonmaan linnakkeella, Merikuljetuskeskuksessa Kuusisessa, sekä Haapasaaren Merivalvonta-asemalla.

Kumppanuushankkeen alkuun saakka kahden Kotka-Hamina -alueella toimineen organisaation huolto toteutettiin kummankin joukon oman huolto-organisaation toimesta. RUK:n huoltojohto ei tiennyt merellisen toiminnan erityispiirteitä, eikä toisaalta Kotkan Rannikkoalueen huoltojohto RUK:n toiminnan erityispiirteitä. Kumppanuushankkeen alkaminen lisäsi välittömästi huollollisen yhteistyön määrää ja johti lopulta varuskuntien huoltotoimintojen yhdistämiseen.

3.2 Kunnallisen ruokahuollon järjestelyt

Haminan kaupunki lähestyi puolustusvoimia ensimmäisen kerran vuoden 2002 aikana yhteistyöesityksellä ruokapalveluiden tuottamisessa. Yhteistyöesityksen pohjalta laadittiin konsulttiselvitys, jonka avulla pyrittiin selvittämään, voidaanko kunnan ja varuskunnan keittiöitä yhdistämällä tehostaa toimintaa ja saavuttaa mahdollisia säästöjä. Selvitystyön alussa oli tieto, että RUK:n keittiöllä on paljon käyttämätöntä kapasiteettia. Työn tuloksena saatiin vastaus, jonka mukaan puolustusvoimat ei voi myydä ruokahuollon palveluja kaupungille eikä vastaavasti voi ostaa kyseisiä palveluita kaupungilta. Yhteistyöjärjestely todettiin kilpailulainsäädännön kannalta haastavaksi toteuttaa. Puolustusvoimien sisäiset määräykset eivät myöskään mahdollista tämän tyyppistä palvelunhankintaa¹⁰³. Todellinen syy Haminan kaupungin yhteistyöesityksen kariutumiseen lienee ollut syvällä puolustusvoimien organisaatiossa. Puolustusministeriössä ja Pääesikunnassa ei ollut vielä olemassa voimakasta tahtotilaa keittiöiden yhdistämiskokeiluun, joten ruokahuollon toiminnot jätettiin ennalleen¹⁰⁴.

Haminan kaupungin ruokahuollon uudelleenjärjestely tuli ajankohtaiseksi Haminan ja Vehkalahden kuntaliitoksen myötä vuonna 2003. Kuntaliitoksen pohjalta tuli tarve uudelleenjärjestellä kunnan kouluverkostoa. Samalla tuli esille puolustusvoimien suunnitelma ottaa Hamina yhdeksi ruokahuollon kehittämishankkeen pilottiyksiköistä. Uuden koulun rakentamisen valmisteluvaiheessa tuli tehdä päätös investoidaanko ruokahuollon osalta valmistuskeittiöihin vai jakelukeittiöihin. Päätöksentekovaiheessa kumppanuushankkeen pilottikokeilua Haminassa oli jo siinä määrin valmisteltu puolustusvoimien taholta, että Haminan kaupunki teki päätöksen lähteä kolmanneksi osapuoleksi kumppanuushankkeeseen. Tällä päätöksellä Haminan kaupunki säästyivät mittavilta investoinneilta. Kaupunkiin oli suunnitteilla kahden koulun keittiön rakentaminen, joten valmistuskeittiöiden rakentamisen poisjääminen oli huomattava kertaluonteinen säästö. Haminan kaupungin ruokapalvelupäällikkö Päivi Rahikainen on laskenut, että keittiöiden investointimenoissa on säästetty kumppanuuden myötä noin 600 000 euroa. Haminan kaupungin osallistuminen puolustusvoimissa valmisteilla olleeseen kumppanuushankkeeseen oli mahdollista, sillä ruokahuollon palvelutuotanto oli suunniteltu annettavaksi puolustusvoimien ulkopuoleiselle palveluntuottajalle.¹⁰⁵

3.3 Haminan varuskunta ja sen ruokahuollon järjestelyt ennen kumppanuuden aloittamista

RUK:n varusmiesvahvuuden vaihtelu on pitkään luonut haasteen tukitoimintojen toteuttamiselle. Suuri varusmiesvahvuuden vaihtelu johtuu reserviupseerikurssin pituudesta. Tiettyinä vuodenaikoina, jolloin reserviupseerikurssi ei ole käynnissä, joukko-osastossa palvelee ainoastaan noin 300 henkeä. Suuri varusmiesvahvuuden vaihtelu kärjistyi vuonna 2000, kun puolustusvoimien rakennemuutoksen myötä Kymen Ilmatorjuntarykmentti siirrettiin Vekaranjärvelle. Haminan varuskunnan keittiölle jäi suuri ja luonteeltaan jatkuva ylikapasiteetti. Muonituskeskukseen jäänyttä ylikapasiteettia ei täytetty, eikä henkilöstön määrää sopeutettu vastaamaan uutta tilannetta. Vuodesta 2000 vuoden 2005 alkuun RUK:n keittiöstä muonitettavien henkilöiden ateriavahvuus vaihteli 300 ja 1200 välillä.

Haminan varuskunnan ravitsemushuollollinen toiminta ennen kumppanuuden aloittamista oli tyypillinen esimerkki sisäisesti tuotetusta eli vertikaalisesti integroituneesta palveluntuotannosta. Kustannusten seurannan osalta keskeisessä osassa oli elintarvikkeiden hinta. Henkilöstö-, lämmitys-, laite- ja muut kustannukset olivat kiinteitä menoeriä, joihin ei hyvän työnantajan periaatteen mukaan voinut suoranaisesti vaikuttaa.

3.4 Haminan varuskunnan ruokahuollon ulkoisen palveluntuotannon käynnistyminen

Haminan varuskunnan ruokahuollon uudelleenjärjestely oli osa Ruokahuollon kehittämishanketta, RUOKE:ta. Hanke käynnistyi marraskuussa 2002 ja päättyi vuoden 2005 lopussa. Alkuperäisenä ajatuksena ruokahuollon kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa oli ulkoistaa muutaman joukko-osaston ruokahuolto. Toisessa vaiheessa oli tarkoitus ulkoistaa koko puolustusvoimien ruokahuolto muutamasta joukko-osastosta saatujen ulkoistamiskokemusten perusteella. Alkuvaiheessa suunnitelmissa oli toteuttaa kumppanuushanke Reserviupseerikoulussa sekä Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä. Vuoden 2003 alussa RUOKE-työryhmä päätyi kuitenkin siihen, että Helsingin Ilmatorjuntarykmentti jätetään pois kumppanuuskokeilusta.¹⁰⁶

Ruokahuollon kehittämishanke jakautui alkusuunnitelmista poiketen kahteen eri projektiin, kumppanuuskokeiluun Kotka-Hamina -alueella sekä oman toiminnan kehittämiseen palvelukeskusmallin pohjalta muissa puolustusvoimien ravitsemusyksiköissä. Oman toiminnan kehittäminen johti Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen

perustamiseen. Palvelukeskus aloitti toimintansa 1.1.2006. Tällä hetkellä PURU on Suomen suurin julkishallinnon alan ja valtakunnallisella tasolla kolmanneksi suurin ruokapalveluita tuottava organisaatio¹⁰⁷.

RUOKE-hankkeen alussa oli suunnitteilla ainoastaan Reserviupseerikoulun ruokahuollon kumppanuuskokeilu. Hanke kuitenkin laajennettiin koskemaan koko Haminan varuskuntaa, johon lukeutuivat Kotkan Rannikkoalueen huoltovastuulla olleet toimipaikat: Kirkonmaan-Haapasaaren ja Rankin linnakkeet sekä Kuusisen satama. Epäselvyyttä hankkeen alussa lisäsi käynnissä ollut huollon uudelleenjärjestely Haminan alueella. Hankkeen alussa ei ollut tietoa kenen huoltovastuulle RUK viimein tulee. Lopulta päätettiin, että huoltovastuussa on Haminan varuskunta. Huoltopäällikkönä Haminan varuskunnassa jatkoi RUK:n huoltopäällikkö. Hankeen alussa molempien joukkojen edustajat olivat mukana kumppanuustyöryhmässä. Näin saatiin myös merellisten tukikohtien erityispiirteet mukaan ruokahuollon suunnitteluprosessiin. Haminan alueella vallinnut yhteistyö Kotkan Rannikkoalueen ja RUK:n kanssa koettiin haastatteluissa erittäin merkitykselliseksi seikaksi. Tietämys kumppanuushankkeesta itsestään oli vähäistä, joten yhteistyön joukko-osastojen välillä nähtiin helpottavan prosessin etenemistä.¹⁰⁸

Haminan varuskunnan ruokahuollon varsinainen valmistelu alkoi tietopyynnön eli RFI:n (Request for Information) valmistelulla vuoden 2003 alussa. Tietopyynnön valmisteluun osallistuivat RUK:sta ravitsemus- sekä huoltopäällikkö, edustaja Kotkan Rannikkoalueelta, henkilöstön edustaja, kaupallinen edustaja, Haminan kaupungin talousjohtaja sekä kaupungin ruokapalvelupäällikkö. Projektin omisti Pääesikunnan huolto-osasto (nyk. logistiikkaosasto) ja sen päätoimisena projektipäällikkönä oli komentaja Risto Rautava.¹⁰⁹

Tietopyyntö saatiin valmiiksi ja lähetettiin keväällä 2003 mahdollisille kumppanuustyksille. Tietopyynnön valmistelu oli haastava projekti, sillä puolustusvoimien toimintojen yksilöimistä ja erittelyä ei ollut ennen tehty vastaavassa laajuudessa. RUOKE-työryhmä on määritellyt haastavimmat asiakokonaisuudet seuraavalla tavalla:¹¹⁰

- Suoritteiden määrittäminen eli Haminan kaupungin ja puolustusvoimien tarpeiden yhteensovittaminen
- Toimitettavien ruoka-annosmäärien määrittäminen

- Oman toiminnan kustannusten laskeminen vertailukelpoisiksi yritysten kustannusten kanssa
- Laitteista perittävän vuokran määrittäminen liikeloudellisia periaatteita noudattaen
- Kiinteistökustannusten määrittämien
- Henkilöstön aseman määrittäminen

Tietopyyntö- eli RFI-vaiheen tarkka ja määrätietoinen toteuttaminen oli keskeinen tekijä varsinaisen tarjouskilpailun onnistumisessa. Hankkeen alusta saakka vallinnut hyvä yhteistyö ruokahuollon henkilöstön, Haminan varuskunnan ja kaupungin, henkilöstöjärjestöjen sekä pääesikunnan välillä oli edellytys onnistumiselle RFI-vaiheessa. RFI-vaiheen on myöhemmissä selvityksissä todettu onnistuneen hyvin. Tämä käy ilmi tarjouspyyntöihin vastanneiden yritysten palautteesta, joissa todetaan tarjouspyynnön olleen erittäin perusteellinen sekä selkeä. RFI-vaiheen tarkoituksena oli nimenomaan antaa perusteet tarjouspyynnön tekemiseen¹¹¹. Haastatteluissa kävi ilmi, että hankkeen alussa vallinnut alkuinnostus siivitti hanketta eteenpäin. Ohjaavalla taholla oltiin todella kiinnostuneita hankkeesta ja sille annettiin paras mahdollinen tuki¹¹².

FRI-vaihetta seurasi tarjouspyynnön (RFQ eli Request for Quotation) toimittaminen potentiaalisille palvelutuottajille. Tarjouspyynnössä rajattiin ehdottomiksi vaatimuksiksi tiukkoja määreitä henkilöstön käytöstä. Käytännössä jo tarjouspyyntövaiheessa haluttiin turvata henkilöstön asema ja palkkausehdot. Tarjouspyynnössä määriteltiin tarjouskilpailun voittajaksi kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen jättänyt yritys. Yrityksien toimittamat tarjoukset arvioitiin taulukossa, jossa hinnan painoarvo oli merkittävimmissä osassa. Hinnan painoarvoksi vertailussa tuli 80 %. Tuotetta koskevien seikkojen, kuten ruoan ravinnonsisällön ja annoskoon painoarvoksi tuli 10 %. Yritykseen liittyvät seikat muodostivat lopun 10 % vertailutaulukon muuttujista.¹¹³ Tarjouspyynnössä haastavimmiksi asioiksi nousivat tulevalle kumppanille siirtyvien työntekijöiden eläkekysymykset sekä eläkevakuutukset¹¹⁴.

Tarjouskilpailun perusteella parhaaksi yritykseksi arvioitiin Amica (nykyään Fazer Amica). Reserviupseerikoulu jälleenvuokrasi muonituskeskuksen toimitilat, koneet ja kaluston tarjouskilpailun voittaneelle yritykselle. Yhteistyösopimus Fazer Amican kanssa allekirjoitettiin 13.12.2004. Yritys aloitti toimintansa 1.1.2005. Fazer Amican toiminta

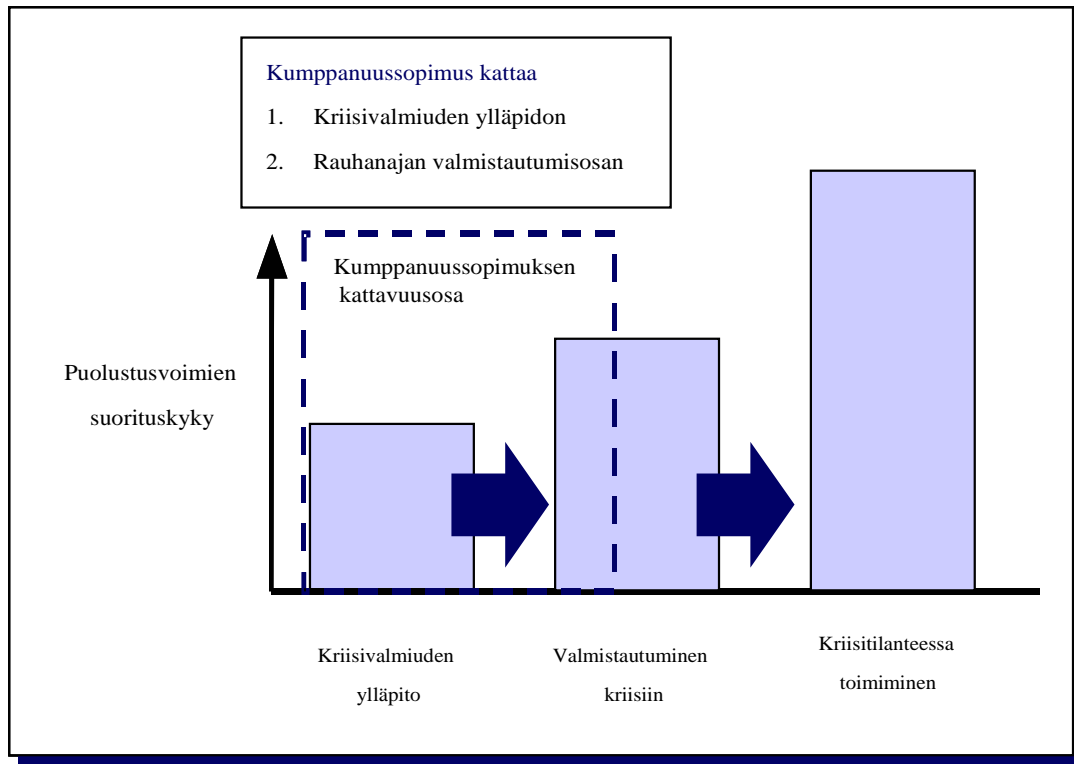
ruokahuollon palveluntuottajana Haminassa arvioitiin kevään 2007 aikana riittävän menestyksekkäästi hoidetuksi ja tilaaja osapuoli päätti ottaa käyttöön optiovuodet 2008–2009¹¹⁵.

3.5 Hankkeelle asetetut tavoitteet

Kumppanuushankkeessa jokainen kumppanuuden osapuoli on määritellyt omat tavoitteensa kumppanuudelle. Yhteistyösopimuksessa sitoudutaan samalla huomioimaan muiden osapuolien tavoitteet. Kumppanuuden varsinaisia osapuolia ovat: puolustusvoimat, Haminan kaupunki sekä Fazer Amica Oy. Varsinaisten kumppanuuden tahojen sisällä on eri tahoja, jotka kukin laativat kumppanuushankkeelle omat osatavoitteensa. Erityisen selkeästi tavoitteiden asettelun monimuotoisuutta voidaan tarkastella puolustusvoimien osalta. Tavoitteiden asettelua tarkastellaan siitä näkökulmasta, kuinka asetetut tavoitteet on saavutettu ja kuinka ne ovat muuttuneet vuonna 2001 tehdystä alkukartoituksesta tähän päivään.

Yhteistyösopimuksessa puolustusvoimien tavoitteeksi määritellään (1.) integroituminen entistä voimakkaammin siviiliyhteiskuntaan. Tämän lisäksi kumppanuudesta (2.) halutaan saada lisää kokemuksia sekä (3.) tuottaa kumppanuusratkaisun avulla laadukasta ja kustannustehokasta ruokahuollon palvelua¹¹⁶. Kaksi kolmesta puolustusvoimien asettamasta tavoitteesta liittyy merkittävästi valtakunnalliselle tasolle. Haminan varuskunnan toiminnan kehittäminen on ollut puolustusvoimille keskeinen pilottihanke, mutta se on vain pieni osa käynnissä olevaa koko puolustusvoimien rakenteellista kehittämistä.

Ympäröivään siviiliyhteiskuntaan integroituminen voidaan nähdä selkeästi korkeimman ohjaavan tahon eli puolustusministeriön sekä Pääesikunnan pidemmän aikavälin tavoitteena. Siviiliyhteiskuntaan integroitumista ei tämän kumppanuushankkeen aikana voida lopullisesti saavuttaa. Perinteisesti puolustusvoimissa on vieroksuttu ympäröivään yhteiskuntaan tukeutumista. Tämä ilmiö voidaan yhä todentaa havaittavissa olevana muutosvastarintana kumppanuushankkeita kohtaan¹¹⁷. Puolustusministeriön kumppanuushankkeen alkukartoituksessa osoitettiin suunta, johon puolustusvoimien kriisiaikaan valmistautumista kehitetään. Tavoitteeksi asetettiin toimivat yhteistyömallit jo rauhan aikana, jolloin kriisiaikana ei ole syytä rakentaa uusia toimintamalleja¹¹⁸.



Kuva 11. Kumppanuuden tavoiteltu kattavuus Puolustusvoimien näkökulmasta.¹¹⁹

Yhteistyösopimuksessa mainittujen tavoitteiden lisäksi kumppanuushankkeessa oli alusta asti tarkoitus saavuttaa säästöjä. Monesti kumppanuushankkeen yhteydessä puhutaan 10–20 % säästömahdollisuuksista siirryttäessä omasta palvelutuotannosta ulkoiseen palveluntuotantoon. Haminan varuskunnan kumppanuushanketta valmisteleva työryhmä asetti tavoitteekseen saada 10–15 % säästöt verrattuna kumppanuutta edeltäneeseen aikaan. Hankkeen alussa mittavilla säästötavoitteella kyettiin tehokkaasti markkinoimaan hanketta.

Haminan kaupunki asetti yhteistyösopimuksessa tätä hanketta koskevan realistisen tavoitteen. Kaupungin tavoitteena oli edistää alueellaan olevan tuotantokapasiteetin tehokkaampaa käyttöä ja samalla tukea Haminan varuskunnan toimintaa ja sen kehittämistä. Lisäksi Haminan tavoitteena oli saada kumppanuusratkaisulla tuotettua sen tarvitsema ruokahuollon palvelu laadukkaasti ja kustannustehokkaasti sekä hankkia kokemuksia eri hankintayksiköiden yhteistyöstä.¹²⁰

Fazer Amican tavoite kumppanuudesta on osaltaan määritelty luonnollisesti liiketaloudellisesta näkökulmasta. Liiketoiminnan keskeisin tehtävä tässäkin kumppanuudessa on voitollisen tuloksen tekeminen. Yhteistyösopimuksessa Fazer Amica määritteli tavoitteekseen tuottaa tilaajille laadukkaita ja kustannustehokkaita ruokapalveluita ja samalla

vahvistaa markkina-asemaa kyseisten palveluiden kilpailutilanteessa. Lisäksi Fazer Amica asetti tavoitteekseen hankkia kokemuksia kolmen tahon yhteistyöstä palveluntuotannossa sekä mahdollisuuksista tämän tyyppisen yhteistyön lisäämiseksi¹²¹. Haastattelussa Fazer Amican ravitsemuspäällikkö Tarja Teittinen toteaa yrityksen keskeisiksi tavoitteiksi erityisesti kokemusten ja liikeosaamisen kartuttamisen puolustusvoimien kanssa¹²².

3.6 Hankkeen etenemisprosessi – ohjausryhmän muodostaminen

Puolustusministeriön taholta on yhdeksi hankkeen tavoitteeksi osoitettu open books -periaatteen toteutuminen kaikissa kumppanuushankkeissa. Open books -periaatteella tarkoitetaan tilaajan ja tuottajan välistä luottamusta, jossa tilaaja ja tuottaja käsittelevät täysin avoimesti palvelutuotannon hinnan muodostamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä.¹²³

Hankkeen valvonta- ja kehitystyökaluksi perustettiin ohjausryhmä, joka kokoontui alkuvaiheessa 3-4 kertaa vuodessa. Ohjausryhmään kuuluu edustajat Pääesikunnasta, Reserviupseerikoulusta, Kotkan Rannikkoalueelta sekä Fazer Amicasta. Ohjausryhmän tehtävänä on sopia kumppanuushankkeen kehittämiskohteet, arvioida palvelun laatua ja sen toiminnallisuutta, käsitellä ongelmatilanteita sekä valmistella sopimus- ja hintatarkistusesitykset.¹²⁴

Ohjausryhmän työskentelyä on haastatteluissa luonnehdittu sujuvaksi. Erityisesti kumppanuushankkeen alkuvaiheessa ohjausryhmän työskentelylle annettiin ohjaavalta taholta riittävästi tukea. RUOKE-hankkeen painopisteen siirryttyä oman toiminnan kehittämiseen, eli PURU:n käynnistämiseen, ohjaavan tahon tuki koettiin vähentyneen merkittävästi. Ohjausryhmässä mukana ollut Fazer Amican julkisen sektorin johtaja Jaana Korhola luonnehtii toiminnan alkaneen sujua suunnitellulla tavalla puolitoista vuotta toiminnan aloittamisen jälkeen. Kumppanuushankkeen alussa keskeisiksi ongelmakohdiksi muodostuivat Haminan varuskuntien keittiöiden haltuunotto, henkilöstön perehdyttäminen ja motivoiminen Haminan uuden työnjohdon alaisuuteen.¹²⁵ Ohjausryhmän työskentelyssä on RUK:n huoltopäällikkö majuri Pasi Poikosen ja RUK:n ravitsemuspäällikkö Irmeli Mäkelän mukaan päästy riittävään avoimuuteen. Kumppaneiden välinen luottamus on hyvä. Syvästä luottamuksesta kertoo se, että Poikonen kokee yllättyneensä Fazer Amican avoimuudesta luovuttaa tiettyjä liiketoimintaansa liittyviä tietoja. Tältä osin puolustusministeriön tavoitteena ollut open books -periaate on toteutunut. Reunaehtona ja ohjausryhmän toimintaa ohjaavana

tekijänä Poikonen tuntee tilaajan taloudelliset resurssit. Mikäli tilaajaosapuoli haluaa merkittävästi parantaa jotakin palvelua, tulee samalla pohtia, onko tilaajalla varaa maksaa paremmin tuotettavasta palvelusta.

Kumppanuushankkeen ensimmäisenä varsinaisena toimintavuonna käytännötason ongelmia ratkomaan muodostettiin työryhmä, jonka kokoonpano vaihteli käsiteltävien asioiden mukaan. Useimmiten työryhmän kokouksiin osallistuivat Haminan kaupungin yhteyshenkilö, Fazer Amican aluepäällikkö sekä RUK:n ja Kotkanrannikkoalueen edustajat. Työryhmän työskentely oli epämuodollista eikä pöytäkirjoja pidetty. Majuri Pasi Poikonen näkee työryhmän roolin hankkeen alkuvaiheessa merkittävänä hankkeen onnistumisen kannalta. Työryhmä valmisteli asioita, jotka myöhemmin vietiin ohjausryhmän käsiteltäviksi. Näin ollen suunnittelu tapahtui käytännön asioiden osalta organisaation alatasolla. Tämän on koettu helpottaneen ja nopeuttaneen kumppanuushankkeessa mukana olevien organisaatioiden sopeutumista muutokseen.¹²⁶

Kumppanuustoiminnan kehittyminen suunnitellulla tavalla toimivaksi vähensi työryhmätyöskentelyn merkitystä. Poikosen näkemyksen mukaan Fazer Amican toimittua Haminassa yli kaksi vuotta on vähitellen siirrytty työryhmävalmistelusta viranomaisvalmisteluun. Poikosen mukaan on luonnollista, että työryhmätyöskentely on vähentynyt organisaation omaksuttua toimintatavat. Työryhmätyöskentelyssä asioiden valmistelu on toiminut työvälineenä ohjausryhmän työn helpottamiseksi.¹²⁷

Häiriötekijänä ohjausryhmäryhmän työskentelyssä nähtiin tilaajan puolelta epärealistisesti asetettu säästötavoite. Prosentuaalisesti asetetuista säästötavoitteista oli tilaajan toimesta luovuttu ennen yhteistyösopimuksen allekirjoittamista. Medialle hankkeen valmisteluvaiheessa annettu mielikuva säästöjen saavuttamisesta on vaivannut kumppanuushanketta koko yhteistyön ajan. Työryhmätyöskentelyssä epärealistisesti asetettu säästötavoite ei ole aiheuttanut suoranaisia ongelmia. Poikonen kuitenkin arvioi epärealististen säästötavoitteiden ja niillä uutisoimisen vaikeuttavan puolustusvoimien uskottavuutta kumppanina tulevissa hankkeissa¹²⁸.

3.7 Kumppanuushanke varuskunnallisen turvallisuuden näkökulmasta

Sotilaskohteet jaetaan pääesikunnan pysyväisasiakirjassa neljään eri turvallisuusvyöhykkeeseen. Vyöhyke 1 on erikoisvyöhyke, 2 eristysvyöhyke, 3 rajoitusvyöhyke, 4 on valvontavyöhyke. Erikois- ja eristysvyöhykkeillä sijaitsee valtakunnallisen turvallisuuden kannalta merkittäviä kohteita, joiden paljastuminen aiheuttaisi suurta vahinkoa maanpuolustukselle. Rajoitusvyöhykkeellä sijaitsee puolustusvalmiuden kannalta merkittäviä tiloja, joiden tuhoutuminen aiheuttaa vahinkoa puolustusvalmiuden näkökulmasta. Määritelmän mukaan, ruokavarastot kuuluvat rajoitusvyöhykkeelle. Ruokatilat sen sijaan kuuluvat valvontavyöhykkeelle. Kaikille vyöhykkeille kulkuluvan saaville ihmisille tehdään turvallisuusselvitys.¹²⁹

Petteri Iitti on diplomityössään todennut turvallisuussäännösten vaikeuttavan vapaan liiketoiminnan harjoittamista sotilasalueilla¹³⁰. Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella sotilasalueella toimimista ei nähdä ongelmana. Jokaiselle Haminaan Fazer Amican palvelukseen tulevalle henkilölle tehdään aina turvallisuusselvitys, eikä selvityksen tekemistä olla koettu millään tavalla negatiivisena yksityiskohtana. Tiettyjä rajoituksia henkilökunnan palkkaamisessa on kuitenkin asetettu. Ulkomaan kansalaisten palkkaaminen ei ole mahdollista voimassa olevien turvallisuusmääräysten perusteella. Sen sijaan kaksoiskansalaisuuden omaavan henkilön, esille tulleessa tapauksessa venäjänsuomalaisen, palkkaaminen oli mahdollista.¹³¹

Laajemmassa mittakaavassa tulee esiin kysymys koko palveluja tuottavan organisaation turvallisuudesta. Yksilöiden turvallisuustarkastukset ovat rutiinitoimenpide virkamiesorganisaatiossa. Sen sijaan yritysten ja yhteisöjen turvallisuusselvitykset ovat suurempi haaste puolustusvoimille. Kumppanuushankkeen alkuvaiheessa puolustusvoimien taholta ei kyetty tekemään tuottajasta, eli Fazer Amicasta, läpinäkyvästi kartoittavaa turvallisuusselvitystä. Ensimmäisen pilottihankkeen kohdalla järjestelmällisen auditoinnin puutteellisuus on tiettyssä mielessä ymmärrettävää. Organisaation turvallisuus on kuitenkin tilanteesta riippumatta otettava vakavasti. On paradoksaalista, että organisaation, jonka ydintehtävänä on turvallisuuden tuottaminen, ei kykene varmentamaan omaa turvallisuuttaan läpinäkyvästi uudenaikaisissa tilanteissa.

4. Haminan varuskunnan ja Fazer Amican kumppanuus ja sen toimivuus

4.1 Tilaajan ja tuottajan tarpeiden kohtaaminen

Kumppanuushankkeessa prosessin hallinta nousee keskeiseksi osaamisalueeksi erityisesti hankkeen aloitusvaiheessa. Hankkeen onnistuminen edellyttää palvelun tilaajalta riittävää hankintaosaamista sekä markkinoiden tuntemusta. Haminan varuskunnan ruokahuollon ulkoistamishankkeelle on tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen mukaan annettu mahdollisimman hyvä tuki¹³². Hyvä tuki hankkeelle ei kuitenkaan ole ollut aukotonta ohjaavalta taholta. Jälkeenpäin tarkasteltuna voidaan löytää kohteita, joissa kumppanuusprosessia olisi voitu palvelun tilaajan näkökulmasta parantaa.

Kaupallinen osaaminen koettiin Haminan varuskunnan henkilöstön haastattelussa merkittäväksi osaamisen alueeksi, johon kumppanuudessa tulee kiinnittää erityistä huomiota. Pääesikunnasta hankkeeseen oli nimetty kaupallinen sihteeri, jonka tehtävänä oli pitää huoli kumppanuussopimuksen oikeudellisesta pätevydestä. Kumppanuushankkeen valmistelun aikana nimetty kaupallinen sihteeri vaihtui yhteensattumien ja virkavaihdosten takia neljä kertaa. Poikonen näkee keskeisen osaamisen katoamisen kumppanuushanketta haitanneena tekijänä.¹³³ Tulevissa hankkeissa tulee pohtia kyetäänkö keskeinen osaaminen tuottamaan siten, että voidaan olla varmoja osaamisen pysyvyydestä hankkeen alusta aina kumppanuussopimuksen allekirjoittamiseen tai tarvittaessa koko kumppanuuden elinkaaren ajaksi.

Haastatteluissa ei tullut esille tarvetta erillisten kumppanuuden hallintaa koskevien koulutuksien järjestämiseen. Koulutuksen tarpeettomaksi näkeminen saattaa johtua siitä, että hankkeelle oli ohjaavalta taholta keskitetty tuki ja hankkeen parissa työskennelleillä ihmisillä oli riittävä osaaminen entuudestaan. Osittain tämä voidaan nähdä sattumana, sillä Haminan kaupungin taloudellisena edustajana hankkeessa toiminut Päivi Rahikainen oli aikaisemmin työskennellyt Amican palveluksessa. RUK:n ravitsemuspäällikkö näkee Rahikaisen roolin merkittäväksi valmisteluvaiheessa.

”Rahikainen ei ajatellut pelkästään Haminan kaupungin etua ja puolta, vaan oli niin kun tasapuolinen eli ajatteli tätä hanketta jokaisen osapuolen etuisuutta ajatellen. Ja hän oli tässä tilanteessa parasta mitä saattoi ajatella.”¹³⁴

Kumppanuutta ohjaavan tahon kannalta on merkittävää, tapahtuuko kumppanuudessa onnistuminen saattuman avustuksella. Riittävän osaamisen tietoinen hankkiminen kumppanuushankkeeseen on edellytys onnistumiselle. Tulevissa kumppanuushankkeissa tulee pohtia, saavutetaanko lisäarvoa, mikäli kumppanuushankkeen parissa työskentelevistä ihmisistä tehdään osaamiskartoitus. Osaamiskartoituksen pohjalta voitaisiin arvioida saavutetaanko riittävä osaaminen vai joudutaanko osaamista hankkimaan lisää ostopalveluina tai lisäkoulutuksen kautta.

4.2 Kumppanuuden osapuolet muutoksessa

Sotilasorganisaatiota on kuvattu hitaasti kääntyvänä laivana. Hallintokoneiston byrokraattisuus ja pitkät perinteet pitävät huolen siitä, että nopeatempoisia suunnanmuutoksia ei tapahdu. Mikäli väite pitää paikkansa, on kumppanuus merkittävä ja mahdollisesti haastava toimintatavan muutos puolustusvoimille. Muutos ei ole Haminan kumppanuustilanteessa tapahtunut yksistään puolustusvoimissa vaan mukana on ollut kolme toisistaan varsin erilaista organisaatiota.

Keskeisenä ja osin yllättävänäkin muutoksena Haminan varuskunnassa on koettu, että kumppanuuden myötä varusmiesten muonittamiseen liittyvä vastuu on kasvanut. Aikana, jolloin ruokapalveluntuotanto suoritettiin varuskunnan oman organisaation toimesta, tuotannon kontrolloiminen koettiin helpommaksi. Yhteistyösopimuksessa on määritetty tarkasti sanktioista, jotka seuraavat mahdollisista ruoan tuotannossa tapahtuvista häiriöistä. Sanktioiden pohjalta tuottajaosapuoli joutuu rahallisesti korvaamaan aiheutuneet vahingot. Haminan varuskunnan huoltopäällikkö Pasi Poikonen näkee asian eri tavalla. Poikosen mukaan viimekädessä vastuullinen osapuoli ruoan tuotannon häiriössä on puolustusvoimat. Mikäli julkisuuteen leviää tieto siitä, että varusmiehet eivät saa ruokaa, yhdistetään ruoansaanti helposti puolustusvoimien vastuuseen ruokkia kaikki varusmiehet. Poikonen kokeekin joukko-osaston vastuun ruokatuotannon onnistumisesta kasvaneen kumppanuuteen siirtymisen myötä.¹³⁵

Haminan kaupungin ruokapalvelupäällikkö Päivi Rahikaisen mukaan kumppanuushankkeen yhteistyö sujui alusta saakka hyvin. Rahikainen pitää hankkeen onnistumisen kannalta tärkeänä sitä, että alusta saakka yhteistyöilmapiiri oli avoin ja kaikista tarvittavista asioista

kyettiin puhumaan. Haminan kaupungilla ei Rahikaisen mukaan ollut mainittavia haasteita ruuan palveluntuotannon siirtämisessä Fazer Amicalle.¹³⁶

Fazer Amicalle, eli tuottajalle, uuteen toimintakenttään sopeutuminen on ollut arkipäivästä ja osa heidän liiketoimintaansa. Sen sijaan sopimusperustainen kumppanuus oli Fazer Amicalle uusi liiketoiminnan alue. Puolustusvoimien ruoan tilausjärjestelmän muuttaminen Fazer Amican tilausjärjestelmään koettiin sujuneen hitaasti ja aiheuttaneen alussa ongelmia. Pidempiaikaisena muutoksena Fazer Amicalle on ollut henkilöstön sopeuttaminen uuteen organisaatioon. Puolustusvoimat luovutti kaikki keittiöissä työskennelleet henkilöt liikeluovutuksen periaatteen mukaan vanhoina työntekijöinä Fazer Amicalle.¹³⁷

4.3 Fazer Amicalle siirtyneen henkilöstön asema ja johtaminen

Kumppanuuden alettua Fazer Amicalle siirtyivät kaikki Haminan varuskunnan muonituksen parissa työskennelleet henkilöt pois lukien RUK:n ravitsemuspäällikkö. Siirtynyt henkilöstö on kokenut siirtymisen stressaavana ja epämieluisana. Palkka- ja lomaetujen heikkeneminen heikensivät henkilöstön työmotivaatiota ja sitä kautta vaikeuttivat henkilöstön johtamista uudessa organisaatiossa. Kumppanuuskauden kahden ensimmäisen vuoden aikana henkilöstö koki stressaavana toiminnassa tapahtuneen muutoksen ja erityisesti lisääntyneen työkiireen. Työtahdin ja ilmapiirin muutoksen lisäksi puolustusvoimilta siirtynyt henkilöstö kantoi huolta työnsä jatkuvuudesta sopimuskauden jälkeen.¹³⁸

Haminan Fazer Amican ravitsemuspäällikkö Tarja Teittinen näkee keskeisimmäksi muutokseksi kuluneiden kumppanuusvuosien aikana siirtyneiden työntekijöiden asenteen. Teittisen mukaan asenne työhön parantui merkittävästi kahden ensimmäisen kumppanuusvuoden jälkeen. Yksi merkittävä syy työtahdin paranemiseen lienee uuden organisaation toimintakulttuurin sisäistäminen. Fazer Amican mukanaan tuoma markkinalähtöinen työote edellyttää työntekijältä mahdollisesti enemmän sitoutumista kuin aikaisempi virkamieslähtöinen työote. Teittisen mukaan nykyisen järjestelmän etu on siinä, että nyt kyetään kannustamaan hyviä työntekijöitä. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus näyttää osaamisensa ja mahdollisesti sitä kautta edetä uralla.

Sopimuksenmukainen kolmen vuoden vanhojen työntekijöiden irtisanomissuoja loppui vuoden 2008 alussa. Työntekijöiden loma- ja palkkaedut yhdenmukaistuivat vastaamaan

Fazer Amican yleisesti maksamia korvauksia. Käytännössä muutos tarkoitti vanhojen työntekijöiden palkkojen laskua ja vuodessa kertyvien lomavuorokausien vähenemistä. Työnjohdon kannalta muutos on tervetullut, sillä erilaisilla työehdoilla työskennelleiden työntekijöiden henkilöstöhallinta on koettu erityisen haastavaksi.¹³⁹

Haminan varuskunnan edustajien mielestä puolustusvoimilta siirtyneen henkilöstön kohtelussa on kehitettävää. Irmeli Mäkinen kiteyttää henkilöstön kohtelun seuraavalla tavalla:

” Tämän jälkeen kai on hyvä olla viisas, kun seuraavia kumppanuussopimuksia tällä tavalla tehdään. Ehkä se olisi yhdellä neuvottelulla ollut henkilöstöä kohtaan vähemmän kipeä neuvotella matalampi työsopimus, kuin nyt taas kolmen vuoden jälkeen uudestaan. Silloin neuvoteltiin ja saatiin kolme vuotta, mutta nyt se kolme vuotta on mennyt ja tiputaan palkkatasossa aika paljon alaspäin. Kertauskulla pudottaminen olisi ollut henkilöstölle henkisesti ystävällisempää.”¹⁴⁰

Varuskunnan huoltopäällikkö Poikonen näkee pätkätyöläisten runsaan käyttämisen henkilöstön kannalta negatiivisena, mutta kokonaisuuden kannalta tehokkaana toimintatapana. Puolustusvoimien aikaan henkilöstön käyttöön liittyvät joustovarot nähtiin suurimpana rasitteena. Nykyään Fazer Amica kykenee vastaamaan suureen muonitusvahvuuden vaihteluun käytettävien pätkätyöläisten avulla. Pätkätyöläisten käytön mahdollistaa tällä hetkellä vallitseva hyvä riittävän pätevä työvoiman saatavuus. Henkilöstön kannalta runsas pätkätöiden käyttö on stressaavaa, sillä on tavallista, että työntekijöitä pyydetään töihin suunniteltuina vapaapäivinä.¹⁴¹

4.4 Tiedonsiirtyminen tilaajan ja tuottajan välillä

Tiedon siirtymistä ja organisaatioiden välisen viestinnän toimivuutta voidaan tarkastella arvioimalla, kuinka luottamus on rakentunut kumppaneiden välille. Cyril Tomkins on todennut artikkelissaan, että keskinäinen luottamus yhteistyössä on merkki onnistuneesta viestinnästä ja riittävästä tiedon siirtymisestä.¹⁴² Haminan varuskunnan ruokahuollon ulkoistamishankkeessa keskeinen viestinnän väylä on ollut hankkeen ohjausryhmä, johon kuuluvat kaikkien kolmen kumppanuustahon edustajat. Ohjausryhmä on toiminnallaan pyrkinyt kehittämään ja ratkaisemaan kumppanuuden ympärillä olevia haasteita.

Ohjausryhmästä on tullut kumppanuushankkeessa keskeinen viestintäkanava ja samalla merkittävä luottamusta rakentava elin.

Kumppanuudessa luottamuksen tulee ulottua organisaation eri tasoille, ei ainoastaan ylimmälle ja päättävälle tasolle. Haminassa viestintää ja yhteistoimintaa on pyritty kehittämään erillisten työryhmien avulla. Viestinnän kannalta paikallistason työryhmät ovat toimineet merkittävinä työvälleinä ja ratkaisseet monia arkipäivän muonitukseen liittyviä ongelmia. Myöhemmässä vaiheessa henkilösuhteiden kehittyttyä työryhmien merkitys on vähentynyt ja ongelmiin puututaan suorilla yhteydenotoilla. Fazer Amican Haminan ravitsemuspäällikkö Tarja Teittinen mainitsee parantuneesta paikallistason sopimisesta esimerkkinä ruokalistojen muokkaamisen tarpeen ja kysynnän mukaan. Mikäli yksikönpäällikkö haluaa tilata jotakin normaalista ruokalistasta poikkeavaa, selvitetään ensin hinta. Mikäli haluttu palvelu saadaan sopimaan päällikön käytössä olevaan budjettiin, voidaan tilattu palvelu toimittaa¹⁴³.

Tiedonsiirron osalta teknisten järjestelmien erilaisuus tuotti kumppanuushankkeen alussa huomattavia haasteita Haminan varuskunnassa. Muonitusvahvuustilaukset tehdään Fazer Amican Mysli-ohjelmalla internetissä. Järjestelmän käyttöönottovaiheessa tilaukset eivät onnistuneet. Järjestelmän käytön sisäistämisen myötä tietojärjestelmäongelmat ovat poistuneet ja tilausjärjestelmä toimii nykyään hyvin.¹⁴⁴

Kumppanuushankkeen alussa koko RUOKE-hankkeen huomio kiinnittyi Haminan varuskunnan hankkeeseen. Kumppanuushankkeen alussa tuen tarve oli luonnollisesti suuri, sillä hankkeessa oli paljon asioita, jotka tuli sopia ohjausryhmätasolla ja vaativat huolellista valmistelua kaikilta kumppanuuden osapuolilta. 3-4 kertaa vuodessa järjestetyt ohjausryhmän kokoukset ovat muokanneet ohjausryhmän toimijoiden välisen viestinnän sujuvaksi. Haminan varuskunnan ravitsemuspäällikkö Irmeli Mäkinen kuvaa ohjausryhmän kokousilmapiiriä hyväksi:

”Ohjausryhmän työskentely on hyvin avointa. Jos on sattunut joitakin erehdyksiä tai virheitä niin kyllä siellä ohjausryhmässä on pystytty keskustelemaan hyvin avoimesti. Tietysti se riippuu paljon henkilöistä, nyt Fazer Amicalla on hyvin avoin henkilö ohjausryhmässä... Mutta kyllä siellä kokouksessa on hyvin avoin ilmapiiri.”¹⁴⁵

Pasi Poikonen nostaa esiin Haminan varuskunnan kumppanuushankeen niin sanotun sivustaan jäämisen ongelman. Kun RUOKE-työryhmä sai kumppanin vastaamaan ruokapalveluiden tuottamisesta, kumppanuushanke jäi ohjausryhmän hoidettavaksi. Ylimpien ohjaavien tahojen, eli puolustusministeriön ja Pääesikunnan huomion koettiin siirtyvän enemmän PURU:n perustamiseen. Poikonen kokee Haminan sivustaan jäämisen lisänneen huomattavasti painetta Haminan varuskunnassa:

”Ei voi sanoa, että meillä joku tökkii, mutta tämä ei oikeasti nivoudu kokonaisuuteen, että kuka tätä hanketta nyt oikein ohjaa. Tässä jäi iso kakku meille vaikka sopimus on tehty. Siellä on nimetty ohjausryhmän johtaja... Mutta käytännössä kaikki käytännön asioiden sopiminen on meillä ja meidän vastuulla... Tavallaan haetaan kokemuksia, ja se tuki loppuu sen jälkeen kun nimet on paperissa. Kyllä siinä aika pitkälle voi sanoa että niin on käynyt. Toki tämä ei tarkoita sitä, että ohjausryhmän johtaja ei ole hoitanut tehtäviään siinä suhteessa.. On oman osuutensa siinä hoitanut.. mutta kummallisen vähän on meidän huollon ketjussa tämä asia siinä mielessä kiinnostanut, että missä tämä ihan oikeasti menee...”¹⁴⁶

Epätietoisuus hankkeen tulevaisuudesta on saattanut haitata kumppanuuden ympärille muodostuneen luottamuksen syventymistä. Spekulaatiot koko hankkeen ohjausvastuun siirtymisestä PURU:lle eivät voi olla luottamusta lisäävä tieto Fazer Amicassa. Puolustusministeriössä esitettyjen kaavailujen mukaan PURU:sta on mahdollisesti tulossa kilpailija valtionhallinnon ruokapalvelumarkkinoille. Kumppanuuden ohjausasetelman ollessa näinkin sekavassa tilassa voi päätellä, että tiedon siirtyminen ja viestintä on haastavaa koko sopimuskauden eli vuoden 2009 loppuun saakka. Vuoden 2008 alusta kumppanuutta ohjaavan ohjausryhmän puheenjohtajaksi on nimetty PURU:n edustaja, aikaisemman puheenjohtajan siirryttyä muihin tehtäviin¹⁴⁷.

4.5 Asetettujen tavoitteiden toteutuminen

Kumppanuushankkeelle asetettujen tavoitteiden onnistumisen tarkastelu on tärkeää pohdittaessa ruokahuollon tuotantoa tulevaisuuden puolustusvoimissa. Hankkeen alussa oli selvää, että Haminan varuskunnan kumppanuushankkeesta saatavat kokemukset ovat keskeisiä merkkejä kumppanuustoiminnan kannattavuutta arvioitaessa. Kokemuksia Haminan kumppanuushankkeesta ei hyödynnettäisi pelkästään ruokahuollon toimintoja arvioitaessa. Kokemusten käytettävyyttä voitaisiin pohtia käytettäväksi myös muilla puolustusvoimien

huoltojärjestelmän toimialoilla. Tässä alaluvussa tarkastellaan eri osapuolien asettamien tavoitteiden toteutumista ja mahdollisia syitä siihen, miksi jotkut tavoitteet eivät toteutuneet.

Puolustusvoimien asettamat tavoitteet voidaan jakaa hankkeen ohjaavan tahon puolustusministeriön ja Pääesikunnan sekä tilaajatason eli Haminan varuskunnan tavoitteisiin. Puolustusministeriö asetti vuonna 2002 tavoitteita kumppanuusohjelmalle kumppanuushankkeen alkukartoituksessa. Muonituksen osalle asetetut tavoitteet ovat mittavia säästötavoitteita. Asetettujen tavoitteiden mukaan lopullisiin säästötavoitteisiin päästäkseen puolustusvoimien tulisi luopua muonituksen osalta kaikesta muusta paitsi kenttämuonitukseen liittyvästä tuotantokapasiteetista¹⁴⁸. Vuonna 2002 arvioitiin, että ulkoistamalla koko rauhan ajan muonitus voidaan saavuttaa 47 miljoonan euron vuosimenoista noin 11 miljoonan euron säästöt. Kumppanuushankkeen alkukartoituksessa arvioitu tehostamisvara ruokahuollon osalta olisi ollut yli 20 %. RUOKE -hankkeen alussa Haminan varuskunnan muonitukseen kaavailtiin noin 10–15 % säästötavoitteita¹⁴⁹. Tarjouspyyntövaiheessa tavoitteeksi korjattiin palveluiden hankkiminen kustannustehokkaasti, ilman erikseen määritettyä euromääräisiä säästötavoitteita.

Puolustusministeriön kaavailut säästöt ovat Haminan varuskunnan kumppanuushankkeessa jääneet syntymättä. Sen sijaan hankkeen varsinaisessa toteutusvaiheessa tavoitteena ollut kustannustietoisuuden lisääntyminen on toteutunut. Nykyisessä palvelunhankitamallissa eritellään tila- ja laitevuokrat sekä henkilöstökulut. Ymmärrys siitä, että kaikki maksaa on lisääntynyt.

Puolustusministeriössä kumppanuushankkeiden suunnittelussa pitkään mukana ollut neuvotteleva virkamies, Olli Suonio, pitää keskeisenä hyötynä Haminan varuskunnan kumppanuudessa ruoan hintojen vertailumahdollisuutta Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen tuotantohintojen kanssa. Suonion mukaan voi olla mahdollista, että tulevaisuudessa tullaan tekemään toinen Haminan varuskunnan tyylinen kumppanuuskokeilu. Suonion mukaan olisi mielenkiintoista ottaa mukaan ruokahuollon kumppanuuskokeiluun joukko-osasto, jossa muonitusvahvuuden heittälyt olisivat pienempiä eikä lisäkustannuksia aiheuttavia, saaristossa sijaitsevia, muonituspaikkoja olisi mukana. Jatkossa tullaan päättämään siitä, miten Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskusta kehitetään. Samassa yhteydessä päätetään tarvitseeko PURU lisää vertailukohteita.¹⁵⁰

Puolustusvoimien muonituksen tarkastaja, Pääesikunnassa työskentelevä Liisa Gröndahl toteaa haastattelussa yhden suoritteiden hinnat olleen PURU:n tuottamana hieman edullisempi verrattuna Fazer Amican tuottamaan. Gröndahl toteaa haastattelussa optiovuosien käyttöönoton olevan merkki siitä, että Haminan varuskunnan kumppanuus Fazer Amican kanssa on toiminut ja hanke on edennyt ilman suurempia ongelmia¹⁵¹. Puolustusministeriössä hankkeen jatkokausi nähdään hieman eri näkökulmasta. Suonion mukaan optiovuosien käyttämättä jättäminen olisi merkinnyt puolustusvoimille paljon hankaluuksia. Kumppanuustoiminnan olisi pitänyt olla todella huonolla tasolla, jotta sopimuksen keskeyttäminen olisi ollut kannattavaa¹⁵². Suuriksi ongelmiksi kumppanuuden nopean päättämisen seurauksena olisi muodostunut henkilöstön uudelleenhankkiminen sekä ruuantuotannon uudelleenaloittaminen varuskunnalle sekä Haminan kaupungille.

Keskeinen tavoite puolustusvoimien kumppanuushankkeessa on ollut entistä voimakkaampi integroituminen siviiliyhteiskuntaan. Edellytyksenä siviiliyhteiskuntaan integroitumisessa on se, että kumppanin osaamista kyetään käyttämään hyväksi kriisin aikana. Kriisiajan suunnitteluun on Haminan varuskunnan kumppanuushankkeessa kiinnitetty erityistä huomiota. Suunnittelutyön tuloksena valmistui vuonna 2007 puolustusvoimien, Haminan kaupungin ja Fazer Amican yhteinen alueellinen poikkeusolojen toimintasuunnitelma. Ohjausryhmän näkökulmasta poikkeusolojen toimintasuunnitelman tekemisellä voidaan arvioida saavutetun hankkeelle asetetut tavoitteet integroitua siviiliyhteiskuntaan.¹⁵³

Yhteistoimintasopimuksessa puolustusvoimat asetti tavoitteekseen saada kumppanuuden avulla tuotettua laadukasta ruokahuollon palvelua kustannustehokkaasti. Edellytyksenä laadukkaaseen palvelun tuottamiseen oli löytää ammattitaitoinen kumppani. Fazer Amica pärjäsi tarjouskilpailun yhteydessä tehdyssä laadullisessa vertailussa hyvin, joten laadun suhteen kumppanilta osattiin odottaa laadukasta ruokaa ja palvelua¹⁵⁴.

Haminan varuskunnan asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset osoittavat kuitenkin tyytyväisyyden laskeneen kumppanin aloitettua Haminan ravitsemuspalveluiden tuottajana. Vuonna 2004 tehdyn varuskuntamuonituksen asiakastyytyväisyyskyselyn keskiarvo asteikolla 1-5 oli 4.1. Ensimmäisenä kumppanin tuotantovuonna, eli vuonna 2005, vastaavan kyselyn keskiarvo oli 3.6. Vuonna 2006 kyselyn keskiarvo oli 3.5. Fazer Amica on pyrkinyt parantamaan asiakastyytyväisyyttä kehittämällä ruokalista ja vastaamaan enemmän varusmiesten mieltymyksiä. Kenttämuonituksessa tyytyväisyys Fazer Amican tuottamaa

ruokaa kohtaan on sen sijaan noussut kymmenyksellä vuodesta 2004 vuoteen 2006.¹⁵⁵ Tulosta voidaan pitää huomattavana, sillä Fazer Amicalla ei ole aikaisempaa kokemusta kenttämuonituksen tuottamisesta.

Tavoitteen määrittäjä Tavoite	Edellytykset toteutumiselle	Onko tavoite toteutunut?
Puolustusministeriö		
Kustannus säästöjen saaminen - Tuotannon tehostaminen	Eriytetään tilaaja ja tuottaja aidosti toisistaan. Hankitaan palvelu ulkopuolelta, jolloin kaikki kustannukset tulee huomioida. Rauhan ajan muonitus erotetaan kriisiajan muonituksesta. Kannattaako tukitoiminnan valmiuden ylläpidosta maksaa?	Ei varsinasta kustannussäästöä. Hinta on säilynyt entisellä tasolla. Kustannusrakenne on läpinäkyvämpi omaan tuotantoon verrattuna. Rauhan ajan muonitus on eriytetty. Vaarana näkymättömän osaamisen katoaminen
Kumppanuudesta kokemusten hankkiminen	Toteutetaan kumppanuushanke Haminan varuskunnassa. Toteutetaan toinen kumppanuushanke jossakin isommassa joukko-osastossa.	Kokemukset kumppanuudesta ovat hyviä. Fazer Amica on pystynyt vakuuttamaan toiminnallaan. Harkitaan uutta vertailukohdetta.
Pääsikunta		
Entistä voimakkaampi integroituminen siviiliyhteiskuntaan	Löydetään sopiva kumppani. Keskeistä, että kumppanin osaamista kyetään käyttämään myös kriisin aikana. Suhteet pyritään luomaan rauhan aikana.	Poikkeusolojen toimintasuunnitelmassa on sovittu poikkeusolojen järjestelyistä. Tilaajan ja tuottajan suhdetta kuvaillaan hyväksi ja avoimeksi. Ohjaavan ja ohjattavan (PE – RUK) ohjaussuhteet tulee määrittää selkeämmin
Haminan varuskunta		
Saada kumppanuuden avulla tuotettua laadukasta ruokahuollon palvelua kustannustehokkaasti	Saadaan luotettava ja ammattitaitoinen kumppani.	Palvelun laatuun ollaan oltu tyytyväisiä, siitä osoituksena kahden vuoden optiojakson käyttöön ottaminen. Kustannustehokkuus ei sen sijaan ole merkittävästi parantunut, -tietoisuus sen sijaan on.

Kuva 12. Puolustusvoimien asettamien tavoitteiden toteutuminen.¹⁵⁶

Haminan kaupungin tavoitteena on ollut saada kumppanuusratkaisulla tuotettua kaupungin tarvitsema ruokahuollonpalvelu laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Haminan kaupungissa asiakastytyväisyyskyselyn tulosten arvot putosivat tietyillä kouluilla huomattavasti kumppanuuteen siirtymisen myötä. Vuoden 2005 ja 2006 välillä asiakastytyväisyys yläasteella, lukiossa sekä kaupungin henkilökunnassa heikkeni ruoan ulkonäön sekä maun osalta 2.5:stä 2.1:teen. Päiväkodeilla ja alakouluilla vastaava pudotus oli 3.5:stä 2.7:ään. Peilaten asiakastytyväisyyteen, palvelun laadussa on tapahtunut muutos. Muuttuneen asiakastytyväisyyden taustalla ei välttämättä ole laadullisesti huonontunut ruoan taso.¹⁵⁷ Fazer Amican ravitsemuspäällikkö Tarja Teittinen olettaa haastattelussa asiakastytyväisyyden reilun pudotuksen merkittäväksi syyksi kouluilla ilmenneen voimakaan muutosvastarinnan keskuskeittiötä kohtaan¹⁵⁸. Haminan ruokapalvelupäällikön

Päivi Rahikainen pohtii asiakastyytyväisyyden putoamisen syyksi sitä, että Haminan kaupunki tuotti oman palveluntuotannon aikana ruuan osalta ylilaatua. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kastikkeessa oli suositusarvoja enemmän lihaa.¹⁵⁹ Ylilaadun esittäminen asiakastyytyväisyyden putoamisen syyksi vaikuttaa absurdilta. Lopputulos on kuitenkin se, että ruuan laatu on pudonnut ja tyytymättömyyteen on syy.

Haminan kaupunki on ruokapalvelupäällikkö Päivi Rahikaisen, mukaan onnistunut hyvin tavoitteissaan ruokahuollon kumppanuushankkeessa. Merkittävin kustannussäästö Haminan kaupungille tuli uusien keittiöinvestointien tultua tarpeettomiksi kumppanuuden myötä. Henkilöstökulujen osalta kaupunki on laskenut säästäneensä yhdeksän määräaikaisen keittiötyöntekijän työpanoksen. Haminan kaupungin kannalta erityisen onnistuneena Rahikainen pitää tehtyä yhteistoimintasopimuksen hinnoittelua. Tehtyjen vertailujen pohjalta Haminan omien keittiöiden kustannustaso on noussut huomattavasti nopeammin verrattuna Fazer Amican laskuttamaan kustannusnousuun. Syynä hintojen nousun eroon Rahikainen pitää Fazer Amican suurempia kertahankintoja sekä Haminalle suotuisaa yhteistoimintasopimusta. Vuositasolla laskettuna hankintahinnoissa saatu säästö omaan toimintaan verrattuna on ollut 15 000 euroa.¹⁶⁰

Fazer Amican osalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ilmenee lähteestä riippuen ristiriitaisuuksia. Fazer Amican julkisen sektorin johtaja Jaana Korhola toteaa sotilasaikakausilehti Suomen Sotilaan haastattelussa, että Haminan yksikön toiminnasta ei kumppanuuden tässä vaiheessa enää tule tappiota. Hänen mukaansa Haminan yksikön tulos on käytännöllisesti katsoen nollassa.¹⁶¹ Sen sijaan Haminan muonituskeskuksen ravitsemuspäällikkö Tarja Teittinen toteaa haastattelussa Fazer Amican saavuttaneen kaikki Haminaan asettamansa tavoitteet.¹⁶² Teittisen mukaan haasteita on ollut, mutta taloudellisellakin puolella tavoitteisiin on päästy ja osin jopa ylitetty. Tutkimuksen kannalta ei ole erityisen merkittävää, mikä lähteistä on lähempänä totuutta. Sen sijaan, on mielenkiintoista pohtia voisiko olla Fazer Amican johdon viestintästrategian mukaista välittää totuutta negatiivisempaa kuvaa julkisuudessa parjatusta kumppanuushankkeesta. Viestinnän taustalla voisi olla pyrkimys välttää maineelta, jonka mukaan Fazer Amica kykenisi rahastamaan kumppanuushankkeella.

5. Kumppanuus puolustusvoimien ruokahuollossa – merkittävien säästöjen mahdollisuus

Tässä luvussa esittelen Haminan varuskunnan ruokahuollon kumppanuushankeen tutkimuksen tulokset. Keskeisten tulosten esittelyn jälkeen sidon tutkimuksen tulokset laajempaan kokonaisuuteen. Samalla pyrin vertaamaan tutkimuksen eri vaiheessa muodostuneita hypoteeseja sekä aikaisempaan aihepiiristä tehtyä tutkimusmateriaalia tämän tutkimuksen johtopäätöksiin.

5.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen alussa tutkimusongelmaksi muodostui: ”Voidaanko Haminan varuskunnan ruokahuollon kumppanuushankkeesta oppia jotakin uutta?” Tutkimusongelmaan on helppo vastata lyhyesti, mutta pidempi perusteltujen päätelmien tekeminen, vaatii hieman enemmän. Riittävän johdonmukaisen vastauksen antamiseksi lienee syytä aloittaa tarkastelu varsinaisen ongelman ratkaisua tukevista alakysymyksistä.

Riittävän perustiedon saamiseksi etsittiin vastaus siihen, millaisia vaihtoehtoisia menetelmiä puolustusvoimilla on käytettävissä ruokahuollon palveluntuotantoon. Keskeisimmät puolustusvoimien käytössä olevat palvelutuotantovaihtoehdot ovat: puolustusvoimien sisäinen palveluntuotanto, kumppanuuden kautta suoritettava palveluntuotanto ja ulkoistamisen kautta suoritettava palveluntuotanto.

Puolustusvoimien sisäinen palveluntuotanto on ratkaisu, johon tulisi aina edetä pohdinnan kautta, onko kyseinen palvelu puolustusvoimien ydintoiminto, jonka ulkoistaminen saattaisi vaarantaa jonkin keskeisen toiminnon suorittamisen kriisi aikana? Puolustusvoimien sisäisessä palvelutuotannossa käyttäjälle annetaan tarvittavat oikeudet ja rajoitukset palvelun käyttöön. Perinteisesti puolustusvoimat on tuottanut tarvitsemansa ruokahuollon sisäisellä palveluntuotannolla.

Kumppanuuden kautta suoritettavassa palveluntuotannossa puolustusvoimat ostaa palvelun ulkopuoliselta yritykseltä. Kumppanille voidaan antaa hoidettavaksi puolustusvoimien kannalta tukitoiminnoksi luokiteltava palvelu. Palveluntuotanto perustuu hankintasopimukseen, jossa määritellään tuotettava palvelu ja sen hinta. Kumppanuudessa,

osapuolten välisen toiminnan onnistumisen kannalta, keskinäinen luottamus todettiin tärkeäksi. Tutkimuksessa käsiteltävä Haminan varuskunnan muonitus on järjestetty kumppanuuden periaatteiden mukaan.

Yksiselitteistä jakoa erilaisille palveluntuotanto vaihtoehdoille on vaikea määrittellä. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus on esimerkki omasta palveluntuotannosta, jota on voimakkaasti kehitetty. PURU:a on pyritty kehittämään itsenäisempään suuntaan, jolloin sen palveluntuotanto tilaajan näkökulmasta alkaa muistuttaa yhä enemmän kumppanuutta.

Ulkoisen palveluntuotannon lähtökohtaiset tavoitteet asetettiin puolustusministeriön toimesta laaditussa kumppanuushankkeen alkukartoituksessa. Ruokahuollon osalta varsinainen kehityshanke käynnistyi vuonna 2002 samalla, kun ruokahuollon kehittämishanke, eli RUOKE, aloitettiin. Alkuvaiheessa keskeinen tavoite oli ruokahuollon toimintoja tehostamalla saada aikaan merkittäviä taloudellisia säästöjä. Haminan varuskunnan kumppanuushanke Fazer Amican kanssa osoitti jo hankkeen alkuvaiheessa, että ruokahuollon kumppanuushankkeen myötä ei tulla saavuttamaan merkittäviä säästöjä.

Siviiliyhteiskuntaan integroituminen asetettiin yhdeksi Haminan varuskunnan kumppanuushankkeen tavoitteeksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kumppanuuden nimissä tehty yhteistyö Haminan varuskunnan, Fazer Amican sekä Haminan kaupungin kanssa on onnistunut. Kaikkien osapuolien välille koetaan syntyneen luottamus ja yhteinen niin sanottu tahtotila kumppanuuden onnistumiseksi. Kumppanuutta ohjaavan tahon kannalta merkittävä tutkimuksessa esille tullut aihe on ohjauksen toimivuus varsinaisen alkuinnostuksen jälkeen. Haminan varuskunnassa koettiin jäädyn ilman riittävää ylemmän johdon tukea vuoden 2005 jälkeen, jolloin ruokahuollon kehittämishanke loppui. Vaikka Haminassa ei ole saatujen kokemusten mukaan aiheutunut suoranaista haittaa ohjauksen vähäisyydestä, saattaa tällainen yksinjäädäminen olla vakava varoitus Pääesikunnalle tulevia hankkeita silmällä pitäen. Jatkossa vaarana voi olla toimivankin kumppanuushankkeen kuihtuminen, mikäli riittävää tukea ei hankkeelle jostakin syystä saada.

Tutkijalle jäi haastatteluiden pohjalta tunne, että ohjaavan osapuolen kokemukset kumppanuushankkeesta olivat huomattavasti vähäisemmät, kuin Haminan varuskunnan suorittavalla tasolla. Tuloksena tämä on tutkijalle haastatteluiden pohjalta jäänyt tunne, joten

siihen tulee suhtautua erityisellä varauksella. Mikäli kuitenkin on niin, että kumppanuuden osaaminen on suorittavalla tasolla, ei pilottihankkeena lanseeratusta kumppanuushankkeesta ole voitu käyttää hyväksi niitä kaikkia kokemuksia, mitä siitä olisi ollut mahdollista saada. Kumppanuudesta saadut todelliset kokemukset häviävät kun puolustusvoimien urakierron heittäessä todelliset osaajat muihin tehtäviin.

Osapuolten välistä viestintää voi haastatteluista saatujen kokemusten pohjalta pitää onnistuneena. Varuskuntatasolla ohjausryhmää tehokkaammaksi viestintäkanavaksi osoittautui työryhmätyöskentely. Työryhmiä kutsuttiin koolle tarpeen mukaan valmistelemaan asioita. Työryhmissä kyettiin tehokkaasti ottamaan kantaa tarvittaviin asioihin nopeallakin aikataululla. Näkemykseni mukaan työryhmätyöskentely on joustava yhteistyöelin vain muutaman kerran vuodessa koolle kutsuttavan ohjausryhmän ohessa. Työskentelymuodot eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta harvoin kokoontuvan ohjausryhmän työskentelyä voidaan tehostaa, mikäli asiat on ensin valmisteltu työryhmätasolla.

Edellä esitellyt asiat osoittavat, että kumppanuushankkeesta on opittu. Kumppanuus on puolustushallinnon alalla edelleenkin suhteellisen uusi ilmiö. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että kaikki kumppanuuden pilottihankkeista hyödynnettävissä olevat keskeiset opetukset pyritään ottamaan huomioon, jotta seuraavissa, mahdollisesti mittakaavaltaan isommassa hankkeessa, kyettäisiin välttämään jo aikaisemmin koetut kumppanuuden karikot.

5.2 Tutkimuksen pohdinta

Tutkimuksen yhteydessä esiin nousi erityyppisiä hypoteeseja, joiden paikkansapitävyyttä en kyennyt yksiselitteisesti määrittämään. Tässä luvussa tarkastelen muodostettuja hypoteeseja eri näkökulmista pyrkien avaamaan ruokahuollon kumppanuuksien ympärillä olevaa problematiikkaa.

Kumppanuushankkeen aloittaminen 2000-luvun alussa oli osa valtion hallinnon rakennemuutosta. Suomen hallitus määritteli jokaiselle eri hallinnonalalle säästötavoitteet, joiden pohjalta rakennemuutos puolustushallinnon alalla käynnistettiin. Puolustusministeriön ohjaava rooli oli kumppanuushankkeiden alkuvaiheissa merkittävä. Haminan varuskunnan kumppanuuskokeilussa ohjaava taho oli sen sijaan haastavampi löytää. Nimellisesti Haminan varuskunnan kumppanuushankkeen ohjaava taho oli kumppanuuden ohjausryhmä, jonka

puheenjohtajana on toiminut pääesikunnan edustaja. Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että ohjaussuhde ei ole niin yksiselitteinen. Pohdinnassa en ota kantaa siihen mistä Pääesikunnan ja puolustusministeriön ohjaussuhteen haasteellisuus johtuu. Ohjaavien tahojen yksimielisyys on kuitenkin hankkeen onnistumisen kannalta merkittävä kokonaisuus. Jatkossa tulee pohtia, kuinka hallinnonalan sisäistä yhteistyötä voitaisiin viedä enemmän käytäntöön. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen mahdollisen uudelleenjärjestelyn yhteydessä voisi olla mahdollisuus kehittää myös ruokahuollon kumppanuushankkeen ohjausjärjestelyjä.

Tehdyissä haastatteluissa koettiin merkittäväksi osaamisen saatavuus koko kumppanuushankkeen ajan. Ohjaavan tahon velvollisuus on järjestää hankkeelle riittävän taitavia henkilöitä ohjaamaan hanketta. Hankkeen toimivuuden kannalta ei ole riittävää, että osaaminen löytyy ainoastaan kumppanin taholta. On jopa todennäköistä, että kumppani tavalla tai toisella käyttää tilaajan esimerkiksi kaupallista osaamattomuutta hyväkseen, mikäli siihen tarjoutuu mahdollisuus. Opportunistisen käyttäytymisen ehkäisyyn tulee pyrkiä asettamalla ohjausryhmiin kumppanuuden alalta jo kokemusta hankkineita henkilöitä.

Tulevaisuutta tarkastellen näyttäisi siltä, että kumppanuuteen liittyvän kaupallisen osaamisen tarve puolustusvoimissa lisääntyy uusien kumppanuushankkeiden myötä. Puolustusvoimien mainoslauseessa todetaan henkilöstön olevan tärkein voimavara. Lausetta voisi tämän tutkimuksen valossa täydentää siten, että osaava henkilöstö on kumppanuushankkeen selkäranka. Osaavan henkilöstön tarve kumppanuuksissa on ilmeinen. Vastapainona sille, että kumppanuuden suunnittelussa tarvittavien henkilöiden liiketaloudellista tietämystä tulee kasvattaa, tulee pohtia sitä osaamista, joka häviää kumppanuuden syntymisten myötä. Kumppanuuden kautta siirtyvän henkilöstön mukana saattaa siirtyä paljon ns. näkymätöntä osaamista, jota ei ole kirjoitettu mihinkään. Muonituksessa näkymätöntä osaamista saattaa sisältyä esimerkiksi kenttämuonitukseen. Haminan tapauksessa näkymättömän osaamisen katoaminen on ollut vähäistä sillä organisaatio on esimiehiä lukuun ottamatta pysynyt samana.

Haminan varuskunnan pilottihankkeesta saatujen kokemusten perusteella voidaan tehdä päätelmä: Puolustusvoimissa ruokahuollon ulkoistamisella ei voida lyhyellä aikavälillä saavuttaa merkittäviä säästöjä. Onko ulkoistaminen siis täysin turhaa ajan ja resurssien haaskausta? Eikö olisi paljon tehokkaampaa ydintoimintojen suorittamista, mikäli

kumppanuuden suunnitteluun ja toteutukseen käytetyt resurssit olisi käytetty oman toiminnan määrätietoiseen kehittämiseen? Haminan varuskunnan osalta kumppanuushanke on täyttänyt asetetut tavoitteet vaikka paljon puhutut, rahalliset säästöt, ovat jääneet saamatta. Hankkeen suunnitteluun ja valmisteluun käytetyt henkilöstöresurssit olisi virkamieshallinnossa käytetty kuitenkin toisiin tehtäviin. Saadut kokemukset yhteistoiminnasta yksityisen- sekä kuntasektorin kanssa ovat olleet merkittäviä. Tulevaisuus näyttää kyetäänkö kumppanuushankkeesta saatuja kokemuksia hyödyntämään.

5.3 Tutkimuskritiikki ja jatkotutkimustarve

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin Haminan kumppanuushanketta kvalitatiivisen tutkimusaineiston pohjalta. Keskeinen osa tutkimusaineistoa oli haastatteluista kerätty ja myöhemmin litteroitu materiaali. Jälkeenpäin arvioitaessa tiedon keräämisen onnistumista voi todeta useita kokonaisuuksia, joista voi ottaa oppia. Esiymmärrys kumppanuushankkeista muodostui kandidaattivaiheen opintojen aikana. Kandidaatin tutkielmassa tarkastelin puolustusvoimien ulkoistamista ja kumppanuutta tekemällä aiheesta aineistoanalyysiin pohjautuvan opinnäytetyön. Kandidaattivaiheen opinnäytetyön pohjalta oli hyvät edellytykset lähteä syventymään tarkasti määriteltyyn hankkeeseen.

Haminan varuskunnan hankkeeseen tutustuminen tapahtui alussa asiakirja-aineistoon tutustumalla. Suhteellisen vähäisen tarkastelun jälkeen lähdin tekemään avoimia asiantuntija-haastatteluja hankkeen parissa työskentelevien ihmisten kanssa. Haastattelut onnistuivat kokonaisuutena hyvin. Paremman tuloksen haastatteluista olisin kuitenkin saanut mikäli, tietämystä kumppanuushankkeesta olisi ollut vielä enemmän. Ongelmaksi muodostui haastattelujen venyminen ja asian vierestä puhuminen. Haastattelijana en kyennyt määrätietoisesti viemään haastattelua haluamastani aiheesta eteenpäin. Tuloksena oli runsas materiaali ajankohtaisemmasta aiheesta Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen kehittämisestä. PURU:n haastatteluissa kerätty aineisto on sinänsä mielenkiintoista, mutta se ei hyödyntänyt juurikaan tätä tutkimusta. Yhden tekemistäni haastatteluista koen epäonnistuneen. Keskeinen syy avoimen keskustelutyypin haastattelun epäonnistumiseen oli se, että en onnistunut aktivoimaan haastateltavaa puhumaan tutkimusta koskevasta aiheesta. Kyseinen haastateltava suhtautui esitettyihin kysymyksiin suurella varauksella. Haminassa tehdyt kaksi eri haastattelutilannetta onnistuivat hyvin. Keskeisinä syinä haastattelujen onnistumiseen oli riittävän hyvin suunnitellut haastattelutilanteet sekä valmiin,

puolistrukturoidun haastattelulomakkeen käyttö. Kuusi seitsemästä haastattelusta nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitu aineisto jaettiin teemoihin, käytettävyyden parantamiseksi.

Tutkimusmenetelmänä koen hermeneutiikan sopineen hyvin kyseiselle tutkimukselle. Hermeneuttisessa tutkimuksessa annetaan tilaa tutkijan tekemälle induktiiviselle päättelylle tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa olen pyrkinyt kehittämään näkemystä siitä, mihin asioihin tulevaisuudessa kannattaisi paneutua, jotta hankkeessa tähän mennessä tehdyiltä virheiltä voitaisiin välttyä.

Tutkimuksessa tehtyjen avointen haastattelujen käyttö osoittautui ennakoitua haastavammaksi. Tehtyjen haastattelujen tietyissä vaiheissa haastateltavat painottivat luottamuksellisuutta aineiston käytön suhteen. Työn kirjoitusvaiheessa tuli tarkasti pohtia mikä tieto on sopivaa julkaistavaksi ja mitä tietoa tulee käsitellä tutkimuksessa anonymisti. Opetuksena tutkijalle avoimien haastattelujen teosta on se, että haastattelut tulee suunnitella tarkemmin. Lisäksi tulee tarkasti sopia haastateltavan kanssa haastattelutilanteessa tai litteroidun aineiston pohjalta, mikä aineisto on käytettävissä tutkimusraporttiin.

Tavoitteena tutkimuksessa oli muodostaa aikaisempaa tutkimusta syvempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Koen onnistuneeni pääsemään kumppanuushankkeen tietyissä osissa syvemmän ymmärryksen asteelle. Tutkijana tulee rehellisesti kuitenkin todeta, että tutkittavassa aiheesta en kaikilta osin päässyt tavoitteena olleelle syvemmän ymmärryksen tasolle. Keskeinen osa-alue, johon jäi näkemykseni mukaan työtä, on kumppanuushankkeen kustannusten muodostuminen. Olisin halunnut ottaa tarkemmin kantaa hankkeesta saatavien säästöjen saamisen mahdollisuuden tai mahdottomuuden puolesta. Haminan varuskunnan rahaliikenne kumppanuushankkeessa ei tapahdu ainoastaan varuskunnan ja Fazer Amican välillä, vaan osa kustannuksista kohdennetaan Itä-Suomen Huolto Rykmentille. Näin ollen hankkeen kokonaiskustannusten tutkiminen on huomattavan vaikeaa. Toisaalta kustannusrakenteen tutkimuksessa olisi saattanut tutkijan kompetenssi tulla nopeasti vastaan, eikä näin ollen kadetin koulutuksella pätevien laskelmien tekeminen olisi mielekäästä.

Haastattelujen laajentaminen Haminan kaupungin edustajaan toi työlle lisää arvoa. Haminan kaupungin edustajan, Päivi Rahikaisen, haastattelulla kyettiin varmentamaan tutkimuksessa esiin tulleet keskeiset havainnot. Lisäksi Rahikaisen haastattelu auttoi paremmin

ymmärtämään Haminan kaupungin osallisuutta kumppanuushankkeen kolmikantaiseen yhteistyöhön.

Haminan varuskunnan tällä hetkellä voimassa oleva yhteistyösopimus ruokahuollon palveluiden tuottamisesta umpeutuu vuoden 2009 lopussa. Hankkeen päättymiseen liittyen ollaan käynnistämässä uutta tarjouskilpailua vuoden 2008 aikana. Tarjouskilpailuun ja uuteen kumppanuushankkeeseen liittyen voitaisiin tehdä tutkimus, jossa eriteltäisiin tarkasti kulurakenteet ja vertailtaisiin hanketta tarkasti eriteltyjen kulujen pohjalta Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen tuottamien palveluiden hintaan. Tämä tutkimusalue on mielenkiintoinen vaikkakin haastava. Tarkka kulujen tutkiminen edellyttää tosin yrityksen kirjanpidon tarkastelua, mikä ei välttämättä ole mahdollista.

Puolustusvoimien kumppanuushankkeiden tutkiminen muiden käynnissä olevien hankkeiden osalta olisi hyödyllistä niin tutkijan kuin kumppanuushankkeiden kannalta. Lääkintähuollon, vaatetushuollon tai kunnossapidon kumppanuuksien tutkimus ovat hankkeita, joista voitaisiin tutkimusten avulla selvittää ja löytää niitä ongelmakohtia, jotka haittaavat tai ovat haitanneet hankkeiden edistymistä.

Viitteet:

-
- ¹ <http://www.mil.fi/selonteontoimeenpano/>, poimittu 29.1. 2008, Poiminta puolustusvoimien viralliselta kotisivulta.
- ² Räsänen Pekka, Anttila Anu-Hanna, Melin Harri (Toim). Tutkimus menetelmien Pyörteissä – Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. S. 163. Hannu Ruonavaara artikkelissa: Toiminnan sosiologia ja empiirinen tutkimus
- ³ Hirsijärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula: Tutki ja kirjoita, Tammi, Vantaa 2003 s.155
- ⁴ Soininen Marjaana: Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutus keskus, Turku 1995, s. 127
- ⁵ Metsämuuronen Jari, (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä 2006, Artikkelin kirjoittanut Jari Metsämuuronen s. 83
- ⁶ Laadullisen tutkimuksen käsikirja. s. 84
- ⁷ Laadullisen tutkimuksen käsikirja. s.91
- ⁸ Laadullisen tutkimuksen käsikirja. s.88
- ⁹ Hirsijärvi et alia 2005 s. 194
- ¹⁰ Hirsijärvi et alia 2005 s. 196 - 199
- ¹¹ Mäkelä Klaus (Toim.), Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, Gaudeamus, 1992, Jari Ehrnroothin artikkelista Intuitio ja analyysi, S 36.
- ¹² Taideteollisen korkeakoulun sivuilla julkaistu artikkeli: Tiedon hakemine tekstistä, luku 3. Hermeneuttinen tulkinta, Pentti Routio, 2005, <http://www.uiah.fi/projects/metodi/040.htm>, Poimittu 15.2.2007
- ¹³ http://fi.wikipedia.org/wiki/Induktion_ongelma, poimittu 29.1.2008 klo 14.00
- ¹⁴ Mäkelä Klaus (toim.), Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, kirjoittanut Jari Ehrnrooth, S 36.
- ¹⁵ Routio 2005, Taideteollisen korkeakoulun sähköisessä julkaisussa.
- ¹⁶ Routio, 2005, Taideteollisen korkeakoulun sähköisessä julkaisussa.
- ¹⁷ Miettinen Pentti J, neuvotteleva virkamies, PLM:n Resurssipoliittinen osasto, puolustusministeriö, 28.6.07, muistiinpanot tekijän hallussa.
- ¹⁸ Piekkola Leena, KTM, Yksikön päällikkö, Julkisten hankintojen neuvonta yksikkö – Kuntaliitto, Julkiset hankinnat yritystoiminnan edistäjänä 25.10.2006 poimittu 5.1.2007 www.akava.fi/upload/2006%20elinkeinoelämä/Piekkola_akava1006.ppt
- ¹⁹ Rautava Risto, evp komentaja, Itäkeskus, 31.7.2007, Avoin haastattelu. Rautava toimi RUOKE -hankkeen hankejohtajana

-
- ²⁰ Stenberg Ilkka pro gradu -tutkielma, Päätöksenteko puolustusvoimien ulkoistamishankkeissa, 71. MeK, 2005 s.25
- ²¹ Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus: Huollon käsikirja 2001 s.15
- ²² Usvasalo Unto ja Saarinen Timo (Toim.): Huoltopäällikkö 2006 - Huoltoupseeriyhdistyksen 80-vuotisjuhlajulkaisu, Jyväskylä 2006 s. 165
- ²³ Usvasalo Unto ja Saarinen Timo (toim.): Huoltopäällikkö 2006 - Huoltoupseeriyhdistyksen 80-vuotisjuhlajulkaisu, Jyväskylä 2006 s.165
- ²⁴ http://tietokannat.mil.fi/kumppanuusohjelma/sisalto.php?a_id=38&project_id=1
- ²⁵ Huollon käsikirja 2001 s.11
- ²⁶ Launonen Petri: Puolustusvoimien logistiikka. Diplomityö yleisesikuntaupseerikurssi 47, Helsinki 2000 s.5
- ²⁷ Oikarinen Elias: Varuskuntien toimintojen ulkoistaminen talousteorian valossa. Lisensiaattitutkimus, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Raisio 2004 s.85
- ²⁸ Huoltoupseeri 4/2002, huoltoupseeriyhdistyksen sidosryhmälehti, amiraali Kaskealan haastattelu: Kumppanuus osa kokonaismaanpuolustusta
- ²⁹ Laaksonen Marko: Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä, diplomityö, Helsinki 2004 s.88
- ³⁰ Huoltopäällikkö 2006 s.21
- ³¹ Iitti Petteri: Strateginen kumppanuus ja ulkoistaminen vaihtoehtona omalle tuotannolle, diplomityö, 2003 s.17
- ³² Krogars Marko: Tulosajattelu puolustushallinnossa, Helsinki 2000 s.33
- ³³ Iitti, diplomityö, 2003, s. 18
- ³⁴ Iitti, diplomityö, 2003, s.20
- ³⁵ Iitti, diplomityö, 2003, s.20
- ³⁶ Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi ja Santala Riku: Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen, Ekonomia, Porvoo, 2002 s. 22
- ³⁷ Kiiskinen et Alia s. 22
- ³⁸ Kiiskinen et Alia s. 22
- ³⁹ Stenberg, pro gradu, 2005 s. 8
- ⁴⁰ Stenberg, pro gradu, 2005 s. 8
- ⁴¹ Oikarinen, Lisensiaattitutkimus, 2004, s.19
- ⁴² Kiiskinen et Alia s. 22
- ⁴³ Oikarinen, Lisensiaattitutkimus, 2004 s 58

-
- ⁴⁴ Iitti, diplomityö, 2003, s. 20
- ⁴⁵ Risto Rautava, Evp Komentaja, Itäkeskus, 31.7.2007,
- ⁴⁶ Iitti, diplomityö, 2003, s. 20
- ⁴⁷ Iitti, diplomityö, 2003, s.20
- ⁴⁸ Kiiskinen et Alia (2002) s.25
- ⁴⁹ Vakaslahti Pasi, Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi – alihankinnasta yhdessä tekemiseen, Helsinki 2004 s.224
- ⁵⁰ Jalanka – Salmenkari - Winqvist Logistiikan ulkoistaminen – Käsikirja ulkoistamisprosessista 2003 S. 14
- ⁵¹ Jalanka – Salmenkari – Winqvist, 2003 s.16
- ⁵² Jalanka – Salmenkari – Winqvist, 2003, s. 27
- ⁵³ Jalanka – Salmenkari – Winqvist, 2003, S. 28
- ⁵⁴ Iitti, diplomityö, 2003, s.21
- ⁵⁵ Karjalainen Jouko, Maijala Mikko, Lindgren Matti: Tuotannollinen ulkoistaminen, Metalliteollisuuden kustannus, Vantaa, 1999
- ⁵⁶ Kiiskinen et Alia S. 116
- ⁵⁷ Laaksonen, diplomityö, 2004 s.59
- ⁵⁸ Jevnaker Birgit H, and Margaret Bruce: Design as strategic alliance: Harnessing the creative capability of the firm, Nov 1998, Orlando Florida s.7
- ⁵⁹ Laaksonen, diplomityö, 2004 s. 60
- ⁶⁰ Kiiskinen et Alia s.122
- ⁶¹ Kiiskinen et Alia s.123
- ⁶² Kiiskinen et Alia s.124
- ⁶³ Kiiskinen et Alia s.125
- ⁶⁴ Kiiskinen et Alia s.126
- ⁶⁵ Huoltopäällikkö, juhlaulkaisu, 2006 s.17
- ⁶⁶ Huoltopäällikkö, juhlaulkaisu, 2006 s.17
- ⁶⁷ Laaksonen, diplomityö, 2004 s.66
- ⁶⁸ Kiiskinen et Alia s. 127
- ⁶⁹ Laaksonen, diplomityö, 2004 s. 68
- ⁷⁰ Kiiskinen et Alia s. 127
- ⁷¹ Laaksonen, diplomityö, 2004, s 61
- ⁷² Jevnaker et Alia s.23
- ⁷³ Vakaslahti, 2004, s. 129

⁷⁴ Vakaslahti, 2004, s. 129

⁷⁵ Vakaslahti, 2004, s. 128

⁷⁶ http://tietokannat.mil.fi/kumppanuusohjelma/sisalto.php?a_id=38&project_id=1

⁷⁷ Luotonen Kai, Kumppanuusliiketoiminnan tunnusmerkkejä ja ohjausinformaatio, Helsingin Kauppakorkeakoulu, 2003, S 18, Luotonen on lainannut Cyril Tomkinssin vuonna 2001 tekemää artikkelia kumppanuuksien informaatio tarpeesta.

⁷⁸ Luotonen, s 19, mukailtu Cyril Tomkinssia, 2001, S 189

⁷⁹ Huoltoupseeri, Huoltoupseeriyhdistyksen sidosryhmä lehti, 4/03 Pentti J Miettinen

⁸⁰ Huoltoupseeri 4/03 Miettinen

⁸¹ Huoltoupseeri 4/03 Miettinen

⁸² Huoltoupseeri 4/03 Miettinen

⁸³ Richard Cardinali, Dissertation Adviser, Work Study, 2001 Computer Information Technology, Nova Southeastern University, Miami Beach, USA. Poimittu Emerald – tietokannasta 2.2.2008

⁸⁴ Antola Esko, Seppälä Kaapo, Puolustustaloudellinen suunnittelukunta, Uusi lähestymistapa huoltovarmuuteen, 2005, s 81

http://www.huoltovarmuus.fi/documents/3/Antola_Esko_Uusi_lahestymistapa_huoltovarmuuteen.pdf.

Antola ja Seppälä ovat lainanneet JYK johtopäätöksiä Ossi Tuusvuoren työstä:

Tuusvuori Ossi (2004) *Julkinen-yksityinen kumppanuus JYK – Haasteita ja mahdollisuuksia*. Jean Monnet-keskus, Turun yliopisto. Julkaistu FIPSU:n julkaisusarjassa

⁸⁵ Miettinen Pentti J, Neuvotteleva virkamies, PLM:n Resurssipoliittinen osasto, Puolustusministeriö, 28.6.07

⁸⁶ Antolan ja Seppälän lainaus Tuusvuorelta. s. 82

⁸⁷ Antola ja Seppälä s. 82

⁸⁸ PUBLIC WORKS SERVICE ARRANGEMENTS IN THE 21ST CENTURY, The Multiple-Sector Partnership as an Alternative to Privatization, WILLIAM M. LEAVITT And JOHN C. MORRIS, Old Dominion University, Kesäkuu 2007. s 329, Leavitt sekä Morris ovat lainanneet Kettl: (Kettl, D. F. (2006, November). Privatization for the new century. *PA Times*, p. 16.)

⁸⁹ Puolustusministeriö – Kumppanuushankkeen alkukartoitus, KPMG 4.3.2002, S 6

⁹⁰ Puolustusministeriö – Kumppanuushankkeen alkukartoitus, KPMG 4.3.2002, S 6

⁹¹ Puolustusministeriö – Kumppanuushankkeen alkukartoitus, KPMG 4.3.2002, S 6

-
- ⁹² MATINE -seminaari 8.11.2007, Tampere, PURU – yhdessä tekemistä tilaajatuottajamallin mukaisesti, PURU:n johtaja ETM, MBA Ritva Paavonsalon esitelmä.
- ⁹³ Huollon tutkimus ja kehittämisosaston tuottama materiaali yhteistyössä Logistiikan tilaajatuottaja -työryhmä, Mika Helsingius, 2006
- ⁹⁴ Puolustushallinnon palvelukeskusten toiminnan kehittäminen, Puolustusministeriö, Palvelukeskustyöryhmän muistio, 29.11.2006
- ⁹⁵ Paavonsalo Ritva: Palvelukeskusmallin toimivuus valtion hallinnossa – Case Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus, MBA -lopputyö, Jyväskylän Yliopisto – täydennyskoulutuskeskus, Helmikuu 2007, s. 59
- ⁹⁶ Puolustusministeriön hallinnonalalle perustettujen palvelukeskusten hallinnollisen ja taloudellisen aseman järjestäminen, PURU:n sekä PVPK:n muistio 11.1.2007
- ⁹⁷ Puolustusministeriön hallinnon alalle perustettujen ja suunnitteilla olevien tilaaja – tuottaja -malliin pohjautuvien palvelukeskusten hallinnollisen ja taloudellisen aseman järjestämistä selvittäneen työryhmän (palvelukeskustyöryhmän) loppuraportti, 7.10.2005 Helsinki, S. 12 Poiminta: http://www.defmin.fi/files/315/2766_Raportti_LOPULLINEN_071005.pdf
- ⁹⁸ Puolustushallinnon palvelukeskusten toiminnan kehittäminen, Puolustusministeriö, Palvelukeskustyöryhmän muistio, 29.11.2006
- ⁹⁹ Haminan kaupungin Internet- sivut, www.hamina.fi, poimittu 1.12.2007
- ¹⁰⁰ http://www.mil.fi/paaesikunta/paaesikunta/terveys/y_kasarmit.dsp Poimittu 7.12.2007
- ¹⁰¹ <http://www.mil.fi/maavoimat/joukot/ruk/> Poimittu 17.12.07
- ¹⁰² Yhteistyösopimus. Fazer-Amican, Puolustusvoimien sekä Haminan kaupungin yhteistyösopimus. Allekirjoitettu 13.12.2004.
- ¹⁰³ Ruokahuollon kehittämishankkeesta laadittu loppuraportti Päivätty 30.1.2006 Poiminta PVAH:lta 28.12.2007 hakusanalla RUOKE-LOPPURAPORTTI
- ¹⁰⁴ Poikonen Pasi, majuri, Huoltopäällikkö RUK:ssa sekä Mäkinen Irmeli RUK:n ravitsemuspäällikkö, haastattelu 18.9.2007, litteroitu materiaali tekijän hallussa
- ¹⁰⁵ Rahikainen Päivi, Ruokapalvelupäällikkö, Haminan kaupunki, avoin haastattelu 2.3.2008, litteroitu materiaali tekijän
- ¹⁰⁶ Ruokahuollon kehittämishankkeesta laadittu loppuraportti Päivätty 30.1.2006 Poiminta PVAH:lta 28.12.2007 hakusanalla RUOKE-LOPPURAPORTTI
- ¹⁰⁷ MATINE -seminaari 8.11.2007, Tampere, PURU – yhdessä tekemistä tilaajatuottajamallin mukaisesti, PURU:n johtaja ETM, MBA Ritva Paavonsalon esitelmä.
- ¹⁰⁸ Poikonen sekä Mäkinen 18.9.2007 laadittu loppuraportti päivätty 30.1.2006, poiminta PVAH:lta 28.12.2007 hakusanalla RUOKE-LOPPURAPORTTI

-
- ¹⁰⁹ Poikonen sekä Mäkinen 18.9.2007
- ¹¹⁰ RUOKE- hankeen loppuraportti, S.2
- ¹¹¹ RUOKE- hankeen loppuraportti, S. 2
- ¹¹² Poikonen sekä Mäkinen 18.9.2007
- ¹¹³ Tarjouspyyntö ruokahuollon palveluiden tuottamisesta, Puolustusvoimat – Haminan Kaupunki 18.12.2003
- ¹¹⁴ RUOKE -hankkeen loppuraportti, s 3
- ¹¹⁵ Haminan kaupunginvaltuuston asiakirja: Puolustusvoimien, Haminan kaupungin ja Fazer Amica Oy:n yhteistyösopimuksen optiovuosien käyttö, valmistelija: talousjohtaja Kari Stenholm, Helmikuu 2007
- ¹¹⁶ Yhteistyösopimus. Fazer-Amican, Puolustusvoimien sekä Haminan kaupungin yhteistyösopimus. Allekirjoitettu 13.12.2004.
- ¹¹⁷ Majuri Poikonen toteaa haastattelussa: ”Sotilaana on totuttu toimimaan tietyn perusrakenteen ympärillä ja vanha tuttu on turvallista”. Lainausta on kohdasta, jossa keskusteltiin muutosvastarinnasta kumppanuushankkeissa.
- ¹¹⁸ Puolustusministeriö – Kumppanuushankkeen alkukartoitus, KPMG 4.3.2002 s.4
- ¹¹⁹ Puolustusministeriö – Kumppanuushankkeen alkukartoitus, KPMG 4.3.2002, s 4
- ¹²⁰ Yhteistyösopimus, allekirjoitettu 13.12.2004. s. 3
- ¹²¹ Yhteistyösopimus, allekirjoitettu 13.12.2004. s. 3
- ¹²² Teittinen Tarja, Ravitsemuspäällikkö, Fazer-Amica Hamina, RUK:n muonituskeskus 18.9.2007
- ¹²³ Puolustusministeriön palvelukeskustyöryhmän loppuraportti, S 18, 7.10.2005 Helsinki,
- ¹²⁴ Toimintakertomus: Puolustusvoimien, Haminan kaupungin ja Fazer-Amican yhteistyösopimuksen toinen toimintavuosi 2006 S. 4
- ¹²⁵ Korhola Jaana, sotilasaikakusilehti Suomen Sotilaan haastattelussa, 1/2007, S 11
Artikkelin kirjoittaja Jaakko Puuperä
- ¹²⁶ Poikosen ja Mäkisen haastattelu 18.9.2007.
- ¹²⁷ Poikosen ja Mäkisen haastattelu 18.9.2007
- ¹²⁸ Pasi Poikosen haastattelu 18.9.2007
- ¹²⁹ PETURV-OS PAK 05:01 SOTILASKOhteiden turvallisuusvyyöhykkeet, julkaistu 10.02.2005,
- ¹³⁰ Iitti, diplomityö, 2003, s. 91.
- ¹³¹ Tarja Teittinen, Ravitsemuspäällikkö, Fazer-Amica Hamina, RUK:n muonituskeskus 18.9.2007

-
- ¹³² Poikosen ja Mäkisen haastattelu 18.9.2007 sekä Risto Rautavan haastattelu 31.7.2007
- ¹³³ Poikosen ja Mäkisen haastattelu 18.9.2007
- ¹³⁴ Mäkisen haastattelu 18.9.2007
- ¹³⁵ Pasi Poikosen haastattelu 18.9.2007
- ¹³⁶ Rahikainen Päivi, Ruokapalvelupäällikkö, Haminan kaupunki, avoin haastattelu 2.3.2008
- ¹³⁷ Teittisen haastattelu 18.9.2007
- ¹³⁸ Toimintakertomus: Puolustusvoimien, Haminan kaupungin ja Fazer-Amican yhteistyösopimuksen toinen toimintavuosi 2006 S. 2
- ¹³⁹ Teittisen haastattelu 18.9.2007
- ¹⁴⁰ Mäkisen haastattelu 18.9.2007
- ¹⁴¹ Poikosen haastattelu 18.9.2007
- ¹⁴² Luotosen lainaus Tomkinsilta, Luotonen S 18.
- ¹⁴³ Teittisen haastattelu 18.9.2007
- ¹⁴⁴ Teittisen haastattelu 18.9.2007
- ¹⁴⁵ Mäkisen haastattelu 18.9.2007
- ¹⁴⁶ Poikosen haastattelu 18.9.2007
- ¹⁴⁷ Mäkelä Irmeli, tarkentava haastattelu puhelimitse 27.2.2008
- ¹⁴⁸ Kumppanuushankkeen alkukartoitus S 61.
- ¹⁴⁹ Kumppanuushankkeen alkukartoitus S 8.
- ¹⁵⁰ Olli Suonio, Ylitarkastaja, Hallintopoliittinen osasto, Puolustusministeriö, 1.8.2007, Avoin haastattelu
- ¹⁵¹ Liisa Gröndahl, Muonituksen tarkastaja, Logistiikka osasto, Pääesikunta, 8.8. Avoin haastattelu
- ¹⁵² Suonion haastattelu 1.8
- ¹⁵³ Kumppanuushankkeen toimintakertomukset 2005 ja 2006 sekä Liisa Gröndahlin haastattelu 8.8.
- ¹⁵⁴ Rautavan haastattelu 31.7.2007
- ¹⁵⁵ Kumppanuushankkeen toimintakertomukset 2005 ja 2006
- ¹⁵⁶ Taulukkoon on koostettu Olli Suonion, Liisa Gröndahlin, Pasi Poikosen sekä Irmeli Mäkelän haastatteluissa esiintyneitä asioita hankkeelle asetetuista tavoitteista ja tavoitteiden toteutumisesta.
- ¹⁵⁷ Kumppanuushankkeen toimintakertomukset 2005 ja 2006
- ¹⁵⁸ Teittisen haastattelu 18.9.2007
- ¹⁵⁹ Rahikainen Päivi, Ruokapalvelupäällikkö, Haminan kaupunki, avoin haastattelu 2.3.2008

¹⁶⁰ Rahikaisen haastattelu 2.3.2008

¹⁶¹ Korhola Jaana, Suomen Sotilas 1/2007

¹⁶² Teittisen haastattelu 18.9.2007

Lähteet

Julkaistut lähteet:

Antola, Seppälä, Puolustustaloudellinen suunnittelukunta, Uusi lähestymistapa huoltovarmuuteen, 2005,

Cardinali Richard, Dissertation Adviser, Work Study, 2001 Computer Information Technology, Nova Southeastern University, Miami Beach, USA. Poimittu Emerald – tietokannasta 2.2.2008

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko ja Sajavaara Paula: Tutki ja kirjoita, , 11. painos, Jyväskylä 2005

Iitti Petteri: Strateginen kumppanuus ja ulkoistaminen vaihtoehtona omalle tuotannolle, diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2003

Jalanka Jussi, Salmenkari Raimo ja Winqvist Björn, Logistiikan ulkoistaminen – Käsikirja ulkoistamisprosessista, Helsinki, 2003

Jevnaker Birgit H. and Bruce Margaret: Design as strategic alliance: Harnessing the creative capability of the firm, Nov 1998, Orlando, Florida

Karjalainen Jouko, Maijala Mikko, Lindgren Matti: Tuotannollinen ulkoistaminen, Metalliteollisuuden kustannus, Vantaa, 1999

Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi ja Santala Riku: Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen, Ekonomia, 2002

Krogars Marko, Tulosajattelu puolustushallinnossa, Helsinki 2000

Laaksonen Marko: Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä, diplomityö, Helsinki 2004

- Launonen Petri, Puolustusvoimien logistiikka, diplomityö, yleisesikuntaupseerikurssi 47, Helsinki, 1999
- Luotonen Kai, Kumppanuusliiketoiminnan tunnusmerkkejä ja ohjausinformaatio, pro gradu tutkielma, laskentatoimi, Helsingin Kauppakorkeakoulu, 2003,
- Metsämuuronen Jari (toim.), Laadullisen tutkimuksen käsikirja, Jyväskylä 2006
- Mäkelä Klaus (toim.), Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, Gaudeamus, 1992
- Oikarinen Elias: Varuskuntien toimintojen ulkoistaminen talousteorian valossa. Licensiaattitutkimus, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Raisio 2004
- Paavonsalo Ritva: Palvelukeskusmallin toimivuus valtion hallinnossa – Case Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus, MBA -lopputyö, Jyväskylän Yliopisto – täydennyskoulutuskeskus, Helmikuu 2007
- Puolustusministeriö – Kumppanuushankkeen alkukartoitus, KPMG 4.3.2002
- Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus: Huollon käsikirja 2001
- Puolustusministeriön hallinnonalalle perustettujen ja suunnitteilla olevien tilaaja – tuottaja - malliin pohjautuvien palvelukeskusten hallinnollisen ja taloudellisen aseman järjestämistä selvittäneen työryhmän (palvelukeskustyöryhmän) loppuraportti, 7.10.2005 Helsinki, Poiminta: http://www.defmin.fi/files/315/2766_Raportti_LOPULLINEN_071005.pdf
- Soininen Marjaana: Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutus keskus, Turku 1995
- Stenberg Ilkka, Pro gradu – tutkielma, Päätöksenteko puolustusvoimien ulkoistamishankkeissa 71. MeK, 2005
- Usvasalo Unto ja Saarinen Timo (toim.): Huoltopäällikkö 2006 - Huoltouseeriyhdistyksen 80-vuotisjuhlaulkaisu, Jyväskylä 2006

Vakaslahti Pasi, Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi – alihankinnasta yhdessä tekemiseen, Helsinki 2004

WILLIAM M. LEAVITT And JOHN C. MORRIS, PUBLIC WORKS SERVICE
ARRANGEMENTS IN THE 21ST CENTURY, The Multiple-Sector Partnership as an
Alternative to Privatization, Old Dominion University, Kesäkuu 2007. Poimittu CSA illumina
tietokannasta 10.2.2008

Lehdistö:

Huoltoupseeri 4/03 Pentti J Miettinen: Kumppanuuksista puolustusvoimissa, Katsaus
kumppanuuden ulottuvuuksiin, tavoitteisiin ja keinoihin.

Huoltoupseeri 4/2002. Amiraali Kaskealan haastattelu: Kumppanuus osa
kokonaismaanpuolustusta

Suomen sotilas 1/2007: Sotaväki ja kumppanit; pääkirjoitus

Suomen sotilas 1/2007: Kumppanuuden hinta: ulkoistettu – säästöä, laatua vai valmiutta?

Julkaisemattomat lähteet:

Haminan kaupunginvaltuuston asiakirja: Puolustusvoimien, Haminan kaupungin ja Fazer
Amica OY:n yhteistyösopimuksen optiovuosien käyttö, valmistelija: talousjohtaja Kari
Stenholm, Helmikuu 2007

PETURV-OS PAK 05:01 SOTILASKOHTTEIDEN TURVALLISUUSVYÖHYKKEET,
julkaistu 10.02.2005,

Puolustusministeriön hallinnonalalle perustettujen palvelukeskusten hallinnollisen ja taloudellisen aseman järjestäminen, PURU:n sekä PVPK:n muistio, puolustusministeriö, 11.1.2007

Tarjouspyyntö ruokahuollon palveluiden tuottamisesta, Puolustusvoimat – Haminan Kaupunki 18.12.2003

Toimintakertomus: Puolustusvoimien, Haminan kaupungin ja Fazer Amican yhteistyösopimuksen ensimmäinen toimintavuosi 2005

Toimintakertomus: Puolustusvoimien, Haminan kaupungin ja Fazer Amican yhteistyösopimuksen toinen toimintavuosi 2006

Yhteistyösopimus: Ruokahuollon kumppanuussopimus Haminan – Kotkan alueella, Joulukuu 2004

Sähköiset lähteet:

www.mil.fi/selonteontoimeenpano/

http://tietokannat.mil.fi/kumppanuusohjelma/sisalto.php?a_id=38&project_id=1

<http://www.mil.fi/laitokset/puru/>

http://fi.wikipedia.org/wiki/Hermeneuttinen_menetelm%C3%A4

www.akava.fi/upload/2006%20elinkeinoelämä/Piekkola_akava1006.ppt

http://www.huoltovarmuus.fi/documents/3/Antola_Esko_Uusi_lahestymistapa_huoltovarmuuteen.pdf.

http://www.mil.fi/paesikunta/paesikunta/terveys/y_kasarmit.dsp

<http://www.mil.fi/maavoimat/joukot/ruk/>

Piekkola Leena, KTM, Yksikön päällikkö, Julkisten hankintojen neuvonta yksikkö – Kuntaliitto, julkiset hankinnat yritystoiminnan edistäjänä 25.10.2006

poimittu 5.1.2007 www.akava.fi/upload/2006%20elinkeinoelämä/Piekkola_akava1006.ppt

Routio Pentti, Taideteollisen korkeakoulun sivuilla julkaistu artikkeli: Tiedon hakemine tekstistä, luku 3. Hermeneuttinen tulkinta, 2005, <http://www.uiah.fi/projects/metodi/040.htm>,

Poimittu 15.2.2007

Puolustusministeriön Palvelukeskustyöryhmän loppuraportti, Puolustusministeriö Lokakuu 2005, URL poiminta 5.11.2007,

http://www.defmin.fi/files/315/2766_Raportti_LOPULLINEN_071005.pdf

Haastattelut:

- Miettinen Pentti J, Neuvotteleva virkamies, PLM:n resurssipoliittinen osasto, puolustusministeriö, 28.6.07, Avoin haastattelu
- Rautava Risto, Evp Komentaja, Itäkeskus, 31.7.2007, Avoin haastattelu.
- Gröndahl Liisa, Muonituksen tarkastaja, Logistiikka osasto, Pääesikunta, 8.8. Avoin haastattelu.
- Suonio Olli, Ylitarkastaja, Hallintopoliittinen osasto, puolustusministeriö, 1.8.2007, Avoin haastattelu
- Poikonen Pasi, majuri, huoltopäällikkö RUK:ssa sekä Mäkinen Irmeli RUK:n ravitsemuspäällikkö, RUK:n esikunta, 18.9.2007. Parihaastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu. Irmeli Mäkelän kanssa tehty tarkentava haastattelu 28.2.2008.
- Teittinen Tarja, Ravitsemuspäällikkö, Fazer Amica Hamina, RUK:n muonituskeskus 18.9.2007. Puolistrukturoitu haastattelu.
- Rahikainen Päivi, ruokapalvelupäällikkö Haminan kaupungilla, 2.3.2008, Avoin puhelimesta tehty haastattelu

Muut:

Huollon tutkimus ja kehittämisosaston tuottama materiaali yhteistyössä Logistiikan tilaaja-tuottaja -työryhmä, Mika Helsingius, 2006

MATINE:n järjestämä Yhdessä tekeminen - uhka vai mahdollisuus seminaari, Tampere 8.11.2007, PURU:n johtaja Ritva Paavonsalon alustus.

Liitteet:**1. Tutkimuksen puolistrukturoitujen haastattelujen runko**

Liite 1.

Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko

.9.2007

Haastattelussa kysytään asiantietoja sekä mielipiteitä, käsityksiä ja visioita koskien Haminan varuskunnan, Fazer-Amican ja Haminan kaupungin välistä kolmikantaista kumppanuutta. Aina jonkun kysymyksen kohdistuessa varuskuntaan / Fazer Amicaan/ tai Haminan kaupunkiin valitaan haastateltavan aseman mukaan sopivampi organisaatio.

Teema 1: Haastateltavan tausta ja suhde Haminan varuskunta/Fazer Amica/Haminan kaupunki kumppanuuteen

- Haastateltavan työhistoria organisaatiossa? Kuinka haastateltava on ollut mukana kumppanuushankkeessa?
- Keskeiset henkilökohtaiset tavoitteet ja päämäärät joita on ollut kumppanuushankkeeseen liittyen.

Teema 2: Kumppanuuden syntyminen. Yhteistyön syntyminen ja kehittyminen kumppanuudeksi.

- Milloin kumppanuus varsinaisesti alkoi?
- Kuinka kumppanuuden alussa huomioitiin kumppanin valinta ja kilpailuttaminen?
- Millaisten syiden takia haastateltava uskoo puolustusvoimien lähteneen mukaan kumppanuuteen?
- Mitä Fazer-Amica saa puolustusvoimilta? Mitä puolustusvoimat saavat Fazer Amicalta? Onko Kumppanuuden osapuolilla aidosti yhteisiä intressejä?
- Onko kumppanuus haastateltavan mielestä edennyt siihen, että kumppanuuden osapuolet muodostavat yhteisen tahtotilan ja pyrkii aktiivisesti tiettyihin päämääriin? Jos on, milloin, miten ja miksi tämä on tapahtunut?
- Ketkä ovat haastateltavan mielestä olleet kumppanuushankeen keskeisimmät arkkitehdit tai alkuunpanijat? Entä ketkä ovat tämän hetken tärkeimpiä vaikuttajia?

- Miten ulkopuolinen siviiliyhteiskunta (poliitikot/vaikuttajat) alueella suhtautuvat kumppanuuteen?
- Miten kumppanuus hanke on vaikuttanut Haminan kaupungin ja puolustusvoimien välisiin suhteisiin? Miten ne ovat kehittyneet kumppanuus kauden aikana?
- Millaisia muutoksia, jos mitään on tapahtunut kumppanuuden aikana? Mistä muutokset ovat voineet johtua?

Teema 3: Kumppanuuden yhteistyö ja kehittämisfoorumit

- Millaisilla foorumeilla kumppanuutta on kehitetty?
- Millainen ilmapiiri yhteisillä foorumeilla on ollut?
- Miten asiat päätyvät kehitys palavereiden käsittelyyn? Miten kokoukset vaikuttavat kumppanuuden hallintaan? Millaisia päätöksiä on saatu aikaan?
- Miten organisaatioiden välistä viestintää on harjoitettu?
- Millaisia haasteita organisaatioiden välisessä viestinnässä on ilmennyt?

Teema 4: Kumppanuuden keskeistä sisältöä

- Millaisia keskeisiä tuloksia on saatu kumppanuushankkeesta?
- Onko asetettuihin tavoitteisiin päästy?
- Onko poikunut jotakin ruokahuollon ulkoista yhteistyötä?
- Hankinta osaaminen puolustusvoimissa – millaista koulutusta ja miten hankkijat kokevat tilanteensa? Millaista koulutusta hankeen parissa työskenteleville on annettu?
- Millaisia muutoksia johtamistoiminnassa on tehty organisaatiossa?

Teema 5 Kumppanuushankkeen tulevaisuus

- Millaisena näette kyseisen hankkeen tulevaisuuden?
- Onko kumppanuushanke tuonut mukanaan lisää hallinnollista taakkaa? tai onko tullut lisää monimutkaisuuksia?
- Kuinka pääesikunnan/johdon/kaupungin valtuuston ohjaus toimii?

- Kuinka selkeä ministeriön ja pääesikunnan ohjaussuhde hankkeessa on?
- Vaikuttaako siltä, että ministeriö tahtoo toimia radikaalimmin hankkeissa verrattuna pääesikuntaan?
- Millainen vaikutus sopimuksen henkilöstön käytön reunaehtojen vapautumisella tulee olemaan henkilöstön määrään?
- Miten hyväksi koet uuden toimijan henkilöstöpolitiikan? – onko kyseessä luotettava työnantaja?

Haastattelun lopuksi:

- Avoin kysymys: joitakin asioita, joihin haastattelun aikana ei tullut paneuduttua. Haastateltavalle mahdollisesti mieleen tulleita asioita, joita hän haluaisi vielä tuoda esille?
- Haastateltavan kiittäminen ja mahdollisista jatkotoimenpiteistä sopiminen (esim. suorat lainaukset)