

# **Kumppanuus puuhuollon alihankinnassa**

**Jouko Örn  
Jarmo Hämäläinen  
Arto Kariniemi  
Juha Rajamäki**

**Metsätehon raportti 55  
18.5.1998**

## **Kumppanuus puuhuollon alihankinnassa**

**Jouko Örn**  
**Jarmo Hämäläinen**  
**Arto Kariniemi**  
**Juha Rajamäki**

Metsätehon raportti 55  
18.5.1998

Ryhmähanke: A. Ahlström Osakeyhtiö, Aureskoski Oy, Enso Oyj, Järvi-Suomen Uittoyhdistys, Koskitukki Oy, Kuhmo Oy, Metsähallitus, Metsäliitto Osuuskunta, Metsäteollisuus ry, Pölkky Oy, UPM-Kymmene Oyj, Yksityismetsätalouden Työnantajat r.y.

Asiasanat: alihankinta, yhteistoiminta, yrittäjyys, kumppanuus

© Metsäteho Oy

Helsinki 1998

## SISÄLLYS

Sivu

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>3</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 KUMPPANUUTEEN LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ</b> .....	<b>6</b>
<b>3 AINEISTO</b> .....	<b>6</b>
<b>4 YHTEENVETO TEEMAHAASTATTELUISTA</b> .....	<b>8</b>
4.1 Nykyinen toiminta .....	8
4.1.1 Nykytilan kuvaus.....	8
4.1.2 Yhteistyön merkitys ja asema .....	9
4.1.3 Yhteistyön muodot ja tavat.....	10
4.2 Tavoiteltavat käytännöt.....	11
4.2.1 Toimintaolosuhteet ja urakointitehtävät .....	11
4.2.2 Sopimuskäytäntö.....	12
4.2.3 Sopimuksen toteuttaminen .....	12
4.2.4 Kehittyvän toiminnan varmistaminen .....	13
4.2.5 Sopiva yhteistyökumppani.....	13
4.3 Toiminnan mahdolliset rajoitukset.....	14
4.4 Yhteistoimintamallit.....	14
<b>5 KUMPPANUUDEN HALLINTA TOIMINTAJÄRJESTELMÄN MENETTELYTAVOIN</b> .....	<b>14</b>
5.1 Kumppanuuden hallinnan tarkoitus ja tavoitteet.....	15
5.2 Kumppanuus yrittäjäpolitiikassa, sen päämäärät ja tavoitteet.....	16
5.2.1 Poliittikka ja päämäärät .....	17
5.2.2 Tavoitteet .....	17
5.2.3 Kumppanuuden kehittämisohjelmat ja nykytilan arviointi .....	18
5.2.4 Kumppanuuteen soveltuvien yrittäjien arviointi.....	20
5.2.5 Yrittäjäsopimus kumppanuutta sovellettaessa .....	21
5.2.6 Kumppanuuden soveltamisen seuranta ja kehittäminen.....	22
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSEN TUOTTEISTAMINEN</b> .....	<b>22</b>
<b>LIITE 1</b>	

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen taustalla on erityisesti hakkuun koneellistumisen myötä lisääntynyt puunkorjuun urakointitehtävien monimutkaisuus ja kasvaneet laatu- ja ympäristövaatimukset. Myös Metsätehon osakasyritysten huoli puuhuollon yrittäjätoiminnan tilasta, tulevaisuudesta ja imagosta on vaikuttanut tutkimuksen suorittamiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voidaanko alan yrittäjätoimintaa kehittää soveltamalla järjestelmällisesti kumppanuuden periaatteita.

Kumppanuudella tarkoitetaan puuhuolto-organisaation ja yrittäjän välistä tiivistä yhteistyötä. Yhteistyön keskeisiä piirteitä ovat avoimuus, luottamus, toisen osapuolen tarpeiden huomioon ottaminen sekä tiedon ja yhteistyön tulosten jakaminen. Yhteistyö vaatii eri organisaatiotasolla toimivien henkilöiden saumatonta sitoutumista ja kumppanuuden soveltamisen menettelytapojen osaamista.

Kumppanuus puuhuollon alihankintatoiminnassa -tutkimus käynnistyi kesällä 1997. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilta neljän puuhuolto-organisaation hankinta-alue-, piiri- ja tiimitasoilta sekä puunkorjuuyrittäjiltä. Kaikilla haastattelukohteilla yhteistyötä oli tehty eri tavoilla ja se koettiin tärkeäksi.

Kaikilla tasoilla koettiin yrittäjän taloudellinen riski suureksi. Yrittämisen halun todettiin säilyneen hyvänä. Puuhuolto-organisaation ja yrittäjän välisiin vastuu- ja työnjakokysymyksiin kaivattiin täsmennystä lisääntyneiden tehtävien ja tiukentuneiden laatu- ja ympäristövaatimusten takia. Työmäärien kausivaihtelu sekä yrittäjän ja puuhuolto-organisaation keskinäinen eriarvoisuus sopimusneuvotteluissa tunnistettiin ongelmallisimmiksi.

Kumppanuuden soveltamisen kannalta koettiin kaikki yhteistyö, erityisesti yhteiset koulutus- ja kehityshankkeet sekä yrittäjien yhteydet tuotantolaitoksiin lisäämisen arvoisiksi. Yrittäjät ja piiritaso korostivat henkilökohtaisten kontaktien ja yrittäjän paikallisuuden tärkeyttä. Sopimusneuvotteluissa todettiin tarpeelliseksi lisätä diplomaattisuutta. Yrittäjäsuhteen tarkasteluja pitäisi siirtää sopimusneuvotteluista niiden ulkopuolisiin kehityskeskusteluihin.

Kumppanuuden soveltamisen avainkohtina pidettiin tosiasioihin perustuvaa avointa ja luotettavaa tiedonkulkua sekä 2 - 3 vuoden runkosopimuksia. Yrittäjät korostivat työtilanteen ennakkoinnin tärkeyttä. Myös yrittäjien käsityksen mukaan yrittäjät, joiden kanssa kumppanuutta sovelletaan, on arvioitava ja valittava huolellisesti. Kumppanuuden soveltamisen todettiin vaativan aikaa ja asennemuutosta. Avainasemassa ovat puuhuolto-organisaation henkilöstön ja yrittäjien valmennus, motivointi ja koulutus.

Kumppanuuden soveltaminen perustuu puuhuolto-organisaatiossa johdon yrittäjäpolitiikassa ilmaisemiin päämääriin. Niiden toteutuminen, ylläpito ja kehittäminen voidaan varmistaa käyttämällä ja täydentämällä laatu- ja ympäristöjärjestelmien alihankinnan ohjauksen menettelytapoja. Raportissa on kuvattu kumppanuuden soveltamisen hallintamenettely tästä lähtökohdasta. Tämän raportin perusteella on tarkoitus laatia kumppanuuden soveltamista ja hallintaa koskeva käytännön opas.

## 1 JOHDANTO

Tutkimuksen taustalla ovat erityisesti hakkuun koneellistumisen myötä lisääntynyt puunkorjuun urakointitehtävien monimutkaisuus ja kasvaneet laatu- ja ympäristövaatimukset. Myös Metsätehon osakasyritysten huoli puuhuollon yrittäjätoiminnan tilasta, tulevaisuudesta ja imagosta on vaikuttanut tutkimuksen suorittamiseen.

Puuhuollon yrittäjien parissa tehtyjen mielipidekyselyjen tulokset antavat varsin kielteisen kuvan yrittämisestä. Toisaalta taas alan kannattavuudesta tehdyt selvitykset antavat taloudellisesta näkökulmasta tarkastellen alasta paljon myönteisemmän käsityksen. Alan imagon heikentymisen arvioidaan vaarantavan muun muassa pätevien kuljettajien saannin ja soveltuvan oppilaisaineksen hakeutumisen alan koulutukseen.

Osakasyritykset ovatkin katsoneet aiheelliseksi selvittää, voidaanko yrittäjien ja puuhuolto-organisaatioiden yhteistoimintaa kehittää kumppanuuden periaatteita soveltamalla.

Kumppanuus puuhuollon alihankintatoiminnassa -tutkimus käynnistyi kesällä 1997. Tutkimus on tapaustutkimus, joka kohdistuu puunkorjuuseen. Teemahaastattelujen kohteeksi valittiin tutkimukseen osallistuvien yritysten piiristä sellaiset vastuualueet ja yrittäjät, joilla on jo kokemusta ja näkemystä yhteistyöstä ja sen kehittämismahdollisuuksista kumppanuuden asteelle.

Tutkimuksessa oli käytettävissä tietopohjana myös korjuupäällikkö Tore Högnäs'n lisensiaatintyö, joka koskee Metsähallituksen ja työkone- ja kuljetusyrittäjien toimittajayhteistyön kehittämistä.

Tutkimuksen johtoryhmän puheenjohtajana oli Kari Immonen Yksityismetsätalouden Työnantajat r.y:stä. Jäseninä olivat Pekka Hanhimäki Enso Oyj, Jorma Rännäli Koskitukki Oy, Tore Högnäs Metsähallitus, Kari Lahdenmäki Metsäliitto Osuuskunta, Hannu Virranniemi Pölkky Oy, Pekka Rissanen UPM-Kymmene Metsä sekä asiantuntijoina Risto Kilkki Koneyrittäjien liitto r.y., Juhani Pöllänen ja Harri Rumpunen Metsäteollisuus ry. Projektiryhmän jäseninä Metsätehosta olivat tutkijat Jarmo Hämäläinen, Arto Kariniemi, Juha Rajamäki ja projektin vetäjänä Jouko Örn.

## 2 KUMPPANUUTEEN LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ

Kumppanuudella tarkoitetaan puuhuolto-organisaation ja yrittäjän välistä tiivistä yhteistyötä. Yhteistyön keskeisiä piirteitä ovat avoimuus, luottamus, toisen osapuolen tarpeiden huomioon ottaminen sekä tiedon ja yhteistyön tulosten jakaminen. Yhteistyö on laadultaan sellaista, että se vaatii eri organisaatiotasolla toimivien henkilöiden saumatonta sitoutumista ja kumppanuuden menettelytapojen osaamista.

Puuhuolto-organisaatiolla tarkoitetaan puuntuottamista ja puunhankintaa harjoittavaa yritystä tai yrityksen osaa. Yrittäjällä tarkoitetaan alihankkijana puuhuolto-organisaatiolle metsäkonetyöpalveluja myyvää yrittäjää.

Kumppanuuden soveltaminen edellyttää puuhuolto-organisaation ja yrittäjän välistä yhteistyötä. Yhteistyöllä tarkoitetaan puuhuolto-organisaation ja yrittäjän välistä yhteistä toimintaa, jota on tavanomaista yrittäjätoimintaa enemmän ja jota suunnitellaan, toteutetaan, valvotaan ja kehitetään yhdessä. Yhteistyön kohteena oleva toiminta on luonteeltaan monimutkaista ja siihen kohdistuu asiakkaiden ja muiden sidosryhmien taholta korkeita laatu- ja ympäristövaatimuksia.

Toimintajärjestelmällä, jota kumppanuuden soveltamisen hallinnassa hyödynnetään, tarkoitetaan ISO 9000- ja ISO 14001-standardeihin perustuvia yhdistettyjä laatu- ja ympäristöjärjestelmiä. Alihankintatoiminnan ohjaus on osa toimintajärjestelmää, jossa alihankintatoiminnan suunnittelun, toteutuksen, valvonnan ja kehittämisen menettelytavat on kuvattu edellä mainittujen standardien mukaisesti.

Organisaation ylimmän johdon sitoutumisella ja päämäärien ilmaisemisella on toimintajärjestelmässä keskeinen merkitys. Alihankintatoiminnan ohjauksen kannalta organisaation ylimmän johdon hyväksymä yrittäjäpolitiikka asettaa päämäärät ja tavoitteet myös kumppanuuden soveltamiselle. Päämäärät ovat organisaation yleisluontoisia pyrkimyksiä. Päämäärästä voidaan johtaa useita tavoitteita, joille on määritetty toteutusaika ja vastuu. Tavoitteiden toteutuminen varmistetaan toimenpideohjelmalla, joka koostuu yhdestä tai useammasta toimenpiteestä. Jokaiselle toimenpiteelle on määritetty aikataulu, vastuut ja resurssit.

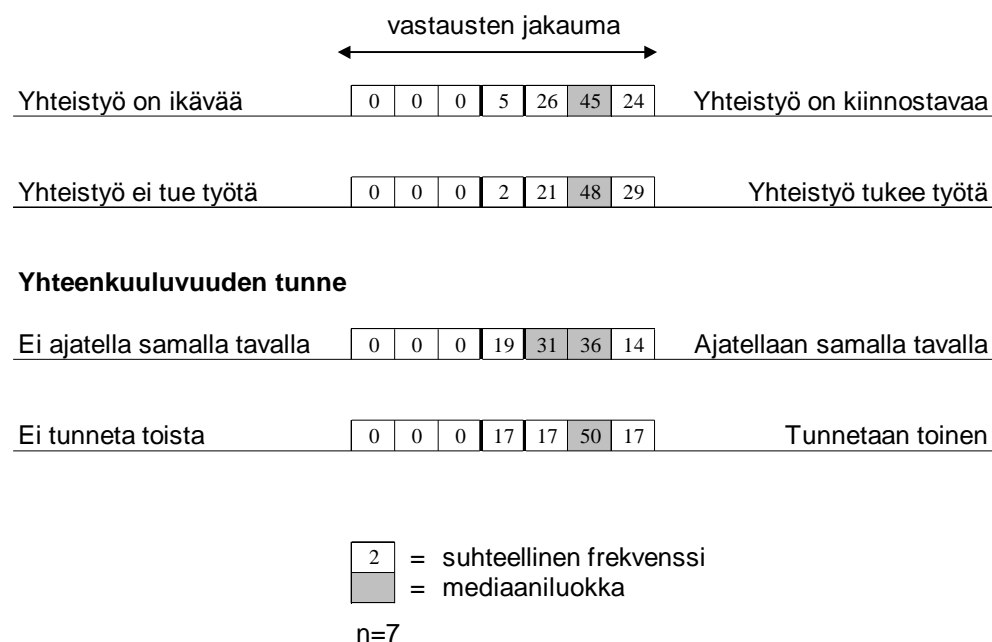
## 3 AINEISTO

Tutkimusaineisto koottiin teemahaastatteluilla. Haastattelut kohdennettiin eri puunhankintaorganisaatioissa hankinta-alue, -piiri ja -tiimitasolle sekä näihin yhteydessä oleviin yrittäjiin. Haastatteluista muodostettiin neljä tapausta ja eri organisaatiotasojen näkemysten yhteenvedot.

Teemahaastattelut (15 kpl) toteutettiin 16.11. – 2.12.1997 välisenä aikana. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti neljästä eri puunhankintaorganisaatiosta ja haastattelupaikkakunnat sijaitsivat eripuolilla Suomea. Haastateltavat olivat kokeneita metsäammattimiehiä, joiden työhön puunhankinnan alihankintapalveluasiat liittyivät kiinteästi. Haastateltavat suhtautuivat yhteistoimintaan myönteisesti (kuva 1). Haastateltavat edustivat seuraavia yrityksiä tai olivat aliurakointisuhteessa niihin: Enso Oyj, Metsäliitto Osuuskunta, Metsähallitus ja UMP-Kymmene Metsä.

Teemahaastattelun teemat olivat liitteessä 1 esitetyn teemahaastattelun runkolomakkeen mukaiset. Haastateltavaa asiaan ohjaavia kysymyksiä ei esitetty sanatarkassa muodossa ja kunkin haastattelun yksilöllinen kulku määräsi niiden esittämisjärjestyksen. Tutkijat esittivät tarvittaessa vastausta selventäviä lisäkysymyksiä. Haastateltavia rohkaistiin vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman vapaasti ja omalla kielellään.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikalla ja niiden kesto oli noin kaksi tuntia. Haastatteluun osallistui kaksi Metsäteho Oy:n tutkijaa ja haastateltava. Aineiston käsittelyn järjestelmällisyyden varmistamiseksi haastatteluista kirjoitettiin väliraportti teemahaastattelun runkolomakkeen jaottelun mukaisesti.



**Kuva 1.** Teemahaastatteluun osallistuneiden suhtautuminen yhteistoimintaan. Kukin muuttuja on muodostettu kuuden vastakohtaisen sanaparin arvioinnin summana.



## 4 YHTEENVETO TEEMAHAASTATTELUISTA

Kussakin kohdassa esitetään haastattelujen yleispiirteet ja niissä esille tulleet keskeisimmät asiat. Tarkastelutasot ovat hankinta-alue, -piiri ja -tiimi sekä yrittäjän näkökulma. Hankinta-alueen näkökulma esitetään yleisenä kuvauksena ja muissa näkökulmissa siitä merkittävästi poikkeavat korostukset. Lopuksi esitetään tutkimuksen tapauksista muodostuneet yhteistoimintamallit.

### 4.1 Nykyinen toiminta

Nykyisen toiminnan kuvauksen tavoitteena on osoittaa, miten yhteistyö ilmenee vallitsevissa toimintatavoissa ja missä yhteistyö tarjoaa kehittämisen mahdollisuuksia. Nykyinen toiminta tutkimuksen lähtökohtana varmistaa, että myöhemmin kuvattava yhteistyöhön perustuva kumppanuuden toimintatapa on soveltamiskelpoinen käytännössä.

#### 4.1.1 Nykytilan kuvaus

Metsätöiden koneellistaminen on synnyttänyt puunhankinnan yrittäjyyden maassamme. Yrittäjyudessa on edetty pienin askelin. Hevos- ja maatalous-traktorikuljettajat siirtyivät metsätraktoriyrittäjiksi ja myöhemmin hakkuukoneyrittäjiksi.

Nykyinen suomalainen puunhankinta perustuu korkeaan teknologiaan. Silti koneellinen korjuu on pikemminkin käsityötä kuin teollista toimintaa. Hakkuukoneyrittäjä toimii vieraan omaisuuden parissa, pienissä metsäkuvioissa. Olosuhteet ja työohjeet vaihtelevat paljon. Uudet tehtävät, työn laatu ja työnkuvan muuttuminen sekä kehittyvät tietojärjestelmät ovat lisänneet yrittäjille asetettavia vaatimuksia.

Puunhankinnan yrittäjyudessa taloudellinen riski on suuri. Urakanantajan työnjohdollisen ohjauksen merkitys on ollut suuri ja on vieläkin merkittävä. Puunhankinnan yrittäjyys on enimmäkseen pien- ja perheyrittämistä ja se perustuu usein pitkäaikaiseen alihankintasuhteeseen.

Käytännössä löytyy sekä aktiivisesti että passiivisesti yhteistyötä toteuttavia hankintapiirejä. Passiivisimmillaan yhteistoiminnalla tarkoitetaan ainoastaan sopimuksen tekoa. Riski että yhteistoimintaa ei harjoiteta lainkaan on suuri, jos sen toteuttamiseen ei ole järjestelmällistä vaadetta.

Hankintapiirin näkökulmassa korostuivat yrittäjien kannustaminen itsenäisyyteen ja toimihenkilötyön kohdentaminen perinteisestä työnjohdosta laadun valvontaan. Lisäksi erilaisten vaatimusten lisääntymisen nähtiin asettaneen yrittäjät kovan paineen alle. Yrittäjien uupumisestakin nähtiin merkkejä.

Hankintatiimin näkökulmassa kaivattiin täsmennystä puunhankintaorganisaation ja yrittäjän välisiin vastuu- ja työnjakokysymyksiin. Yrittämisen halun nähtiin aina olleen ja myös säilyneen hyvänä. Yrittäjien asemaa ei pidetty aina tasavertaisena sopimusneuvotteluissa ja liikaa kiristämistä toivottiin vältettävän.

Yrittäjän näkökulmassa korostuivat muuttuneet ja lisääntyneet tehtävät, joita ei aina oltu korvattu yksikköhinnoissa. Suuri töiden kausivaihtelu koettiin ongelmaksi.

#### **4.1.2 Yhteistyön merkitys ja asema**

Puunhankinnan kilpailukyky ja asiakaspalvelun laatu perustuvat merkittävästi alihankintapalveluun. Puunhankintaorganisaation ja alihankinnan välisen rajapinnan hallinta on siten tärkeää. Puunhankinta perustuu nykyisin yrittäjävetoiseen toimintamalliin. Yrittäjien edellytetään toimivan yhä itsenäisemmin ja perinteisiä toimihenkilöiden töitä on siirretty yrittäjille. Järjestelmällinen yhteistyö tukee yrittäjävetoista toimintamallia ja auttaa alihankinnan rajapinnan hallintaa.

Yhteistyöhenkinen yrittäjä markkinoi urakanantajaa tehokkaasti metsänomistajille, mikä auttaa mm. koneellisen korjuun hyväksyttävyyttä ja puukaupan sujumista. Yhteistoiminta auttaa myös erilaisten laatuvaatimusten toteuttamisessa. Sopimusneuvotteluissa yhteistoiminnan henki luo rakentavan ilmapiirin.

Hankintapiirin näkökulmassa yhteistyön merkitys korostui nopeasti vaihtuvien puunhankinnan tavoitteiden ja resurssitarpeen vaihtelun hallinnassa. Yhteistoiminnan nähtiin parantavan toiminnan varmuutta ja laadukkuutta. Metsänomistajalle puunhankintaorganisaatio on monesti sama asia kuin paikallinen työnjohtaja ja yrittäjä.

Hankintatiimin näkökulmassa yhteistyötä katsottiin tarvittavan työmäärien ja työmaiden sekä konekapasiteetin käytön suunnittelussa, puutavaran laadun, mittojen ja työnjäljen sekä ympäristöasioiden huomioon ottamisen hallinnassa. Hyvän laadun tekeminen edellyttää, että kaikki ymmärtävät, miksi laatua tehdään.

Yrittäjän näkökulmassa korostui yhteistyön avulla edistettävä tasaisempi ja varmempi työllisyys. Pitkäaikaiset sopimukset koettiin tärkeiksi kaluston kehittämisen kannalta. Yhteistoiminnassa nähtiin tapahtuneen myönteistä asennemuutosta.

### 4.1.3 Yhteistyön muodot ja tavat

Yhteistyö perustuu aina ihmisiin ja toimiviin ihmissuhteisiin. Sitä ei tulisi toteuttaa liian muodollisesti. Ajatus yhteistoiminnasta on vietävä organisaatioon läpäisyperiaatteella. Esimiesten rooli on kannustaa hyvien käytäntöjen toteutumista.

Toimintajärjestelmä on toimiva työkalu, kun viedään uusia asioita - myös yhteistoimintaa - käytäntöön. Toimintajärjestelmässä toimintapolitiikka, -päämäärät ja -tavoitteet sekä mittarit ja raportit määritellään selkeästi. Yrittäjäkohtaiset kehityskeskustelut tallentuvat laatutiedostoihin ja toimittajatytyväisyyskyselyt tuottavat arvokasta tietoa.

Haastatteluissa mainittuja yhteistyön toteuttamisen keinoja olivat

- yrittäjätapaamiset, yrittäjäpäivät
- yhteiset retket, vierailut tuotantolaitoksiin
- yhteisen koulutuksen järjestäminen
- tiedon jakaminen oikealla tavalla ja oikealla hetkellä
- esimiesten ja yhdysenkilöiden henkilökohtainen yhteydenpito
- yrittäjien henkilökohtainen tunteminen vielä hankinta-alueitasollakin
- yhteiset kehityshankkeet (esim. toimintajärjestelmät)
- kehittämistiimit
- yrittäjäkohtaiset kehityskeskustelut
- yhteistilaisuudet sidosryhmien kanssa (esim. urakanantaja, rahoittaja, konevalmistaja ja yrittäjä)
- yhteishankinnat.

Hankintapiirin näkökulmassa korostui toiminnan avoimuus ja pitkäjänteisyys. Tuotantolaitoksen tilausten heilahteluista aiheutuneet työmäärien vaihtelut koettiin ikäväksi asiaksi. Piirin korjuusta vastaavan henkilön tulisi tavata yrittäjät edes kerran vuodessa maastossa ja tuntea lisäksi henkilökohtaisesti ainakin kaikki pidempiaikaiset kuljettajat.

Hankintatiimin näkökulmassa korostuivat myönteisesti yhteiset koulutustilaisuudet yrittäjien kanssa. Myös yrittäjille on perusteltava, miksi jotakin asiaa tehdään ja miksi se on tärkeää. Yhteistyö koettiin erottamattomana osana jokapäiväistä työtä. Yhteistyötä toteutetaan lähinnä henkilökohtaisin tapaamisin työtehtävien merkeissä. Kuljettajien ottaminen mukaan yhteistoimintaan koettiin tärkeäksi.

Yrittäjänäkökulmassa korostui henkilökohtaisen yhteyden merkitys urakanantajaan. Myönteisinä yhteistyökokemuksina mainittiin mm. toimintajärjestelmien kehittäminen ja kuljettajille urakanantajan järjestämät koulutustilaisuudet, joiden sisällön suunnitteluun oli voinut vaikuttaa. Uusien tehtävien ja lisätöiden tulosta kaivattiin keskustelua ja perusteluja etukäteen.

## 4.2 Tavoiteltavat käytännöt

Tavoiteltavien käytäntöjen kuvauksella asetetaan puitteet kumppanuuden soveltamiselle. Kumppanuus tulee sovittaa muuhun toimintaan sitä tukevalla ja kehittäväällä tavalla.

### 4.2.1 Toimintaolosuhteet ja urakointitehtävät

Nykyinen puunhankinnan alihankinta on ammattimaista yrittäjyyttä. Yrittäjien saatavuus on ollut hyvä. Ammattitaitoisten kuljettajien saatavuudessa on ollut sen sijaan paikoitellen ongelmia. Korjuukaluston lisäys on toteutettu yleensä laajentamalla sopimussuhteessa olevien yrittäjien toimintaa.

Hakkuukoneyrityksen vetäjän hyvä käytännön tuntemus on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. Yrittäjien liiketoiminnallisissa ja työnjohdollisissa taidoissa on kehittämisen varaa. Sitoutuminen työhön varmistaa korkean työn laadun ja sovittujen hakkuumäärien toteutumisen.

Yrittäjävetoisessa toimintamallissa leimikon perussuunnittelusta vastaa yleensä puunhankintaorganisaatio. Leimikon perussuunnitteluun kuuluvat leimikon rajaus, ympäristöasioiden toteaminen ja mahdollinen merkitseminen maastoon sekä tarvittavien asiapapereiden toimittaminen yrittäjälle. Yrittäjä vastaa muista työmaan suunnittelun tehtävistä työn toteutuksen yhteydessä. Lisätehtäviä yrittäjille ovat mm. pinomerkkaus kaukokuljetusta varten ja hakkuukoneen mittalaitteen kontrollointi. Moni yrittäjä asennoituu uusiin tehtäviin lisätyönä eikä omaa työllisyyttä tukevana ja työnsisältöä kehittäväenä mahdollisuutena.

Hankintapiirin näkökulmassa korostuu myönteisesti yrittäjäkunnan vakiintuneisuus. Paikallisuuden katsottiin olevan myönteinen tekijä niin yrittäjälle kuin urakanantajalle. Yrittäjyydellä nähtiin olevan myönteinen merkitys paikallisyhteisölle, missä yrittäjä toimii.

Hankintatiimin näkökulmassa laatuasiat korostuivat työllistävänä tekijänä. Työmaalla käyntiä pidettiin hyvänä tapana ohjata toimintaa. Työnjohto seuraa, että työ sujuu niin kuin on sovittu, auttaa ongelmassa (yleensä laatukysymyksiä), tarkastaa työnjäljen ja hoitaa tilityksen. Tavoitteena on ohjaava ja kouluttava ote.

Yrittäjänäkökulmassa painotettiin urakanantajan työmaakäyntien myönteistä merkitystä. Leimikot toivottiin tarkastettavan urakanantajan toimesta, jos suunnittelusta on kulunut aikaa. Epäselvät kohteet (yleensä epäselvät rajat ja erillään olevat ylispuut) pyritään tarkastamaan yhdessä urakanantajan kanssa.

Paikallisuutta pidettiin tärkeänä yrittäjyydessä, siihen ryhtymisessä ja sen jatkamisessa. Toiminta perustuu itseohjautuvuuteen, joka vaatii hyvän paikallistuntemuksen. Ammattitaitoisten kuljettajien saannissa on ollut vaikeuksia.

## 4.2.2 Sopimuskäytäntö

Sopimusneuvottelut tulisi toteuttaa eri osapuolten oikeudenmukaiseksi kokemalla tavalla. Erityisen tärkeää on taksarakenteen kokeminen oikeudenmukaiseksi. Hyväksi koettu neuvottelukäytäntö sisältää mm. diplomatiaa, ihmisten käsittelytaitoa ja muutamia sopimusneuvottelujen ulkopuolisia tapauksia. Sopimukset pyritään hoitamaan asiallisesti, ja puunhankintaorganisaatiolla on neuvotteluissa vastuu toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta.

Sopimukset ovat yrityskohtaisia. Sopimuksia tehdään runko-, vuosi- ja kausisopimuksina. Tavoitteena on ollut säilyttää yrittäjien ydinjoukko, joka on ammattitaitoinen ja hyvin koulutettu, ja joiden kanssa on jo opittu yhteistoimintaan. Sopimuksenteon yhteydessä käydään yleensä kehityskeskustelu, jossa myös yrittäjä kertoo omat näkemyksensä.

Yrittäjänäkökulmassa jatkuvuus tuntui turvatulta, vaikka mahdollisuuden esittää omat perustelunsa neuvotteluissa ei oltukaan täysin tyytyväisiä. Huolellista valmistautumista sopimusneuvotteluun pidettiin tärkeänä. Tärkeimpänä kumppanuustekijänä pidettiin pitkäjänteistä ja oikeudenmukaista sopimuskäytäntöä.

## 4.2.3 Sopimuksen toteuttaminen

Sopimustavoitteiden saavuttaminen on tärkeää perusluottamuksen säilyttämiseksi. Töitä on tasattu tarvittaessa hankinta-alueiden ja -piirien kesken.

Hankintapiirin näkökulmassa korostui nykyinen työmaakäytien vähäisyys. Yrittäjien säännöllistä tapaamista myös työmailla pidettiin kuitenkin tärkeänä. Sopimusneuvottelu ei saisi olla ainut tapaaminen vuodessa. Yhteistoimintaa asioiden turhan kärjistymisen.

Yrittäjänäkökulmassa korostui tasaisen työllisyyden merkitys. Urakanantajan toivottiin tekevän selkeän eron, esimerkiksi kumppanuuden avulla, alalla tosissaan mukana olevien ja muiden välillä. Tiedonkulku uusissa asioissa koettiin hyvin tärkeäksi. Asetettuihin työmaakohtaisiin vaatimuksiin pystyttiin vaikuttamaan työnjohdon kautta siten, että esim. laadun suhteen ei ole tarvinnut yrittää mahdottomia. Työnjäljen ja laadun seuranta koettiin myönteisesti.

Tuotantolaitosten edustajien työmaavierailuja pidettiin myönteisenä asiana. Metsässä vallitsevista todellisista olosuhteista on saatu siten viestiä raaka-aineen käyttäjille. Yrittäjille järjestettyjen tuotantolaitosvierailujen nähtiin auttaneen vastaavasti ymmärtämään, mitä metsässä tehdään ja miksi, sekä mikä on motivoinut laadukasta työntekoa.

#### 4.2.4 Kehittyvän toiminnan varmistaminen

Toiminnan kehittämisen avainkohtia ovat avoimen tiedonkulun lisääminen sekä yhteisten ongelmakohtien ja ratkaisumallien etsiminen. Toiminnan kehittämässä on tärkeä kertoa ajoissa, mitä ollaan tekemässä ja miksi.

Yrittäjien toimintajärjestelmät tehostavat puunhankintaorganisaation ja ali-hankintatoiminnan rajapinnan hallintaa. Toimintajärjestelmät auttavat lisäksi asiakastarpeiden tiedostamista. Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää, että yrittäjältä (= kuljettajalta) saadaan ohjausjärjestelmiin oikeaa ja tarkkaa tietoa.

Palautejärjestelmät perustuvat kuukausittaisiin koosteisiin asiakkailta. Poikkeamista tiedot tulee heti. Poikkeamat kohdistetaan työmaalle asti ja palaute annetaan yrittäjälle. Myönteistä palautetta pitäisi antaa nykyistä enemmän.

Puunhankintaorganisaation vastuulla on sen järjestelmien, sisäisten muutosten ja toimintatapojen koulutus. Muu ammatillinen koulutus kuuluu pääasiassa yrittäjälle.

Yrittäjänäkökulmassa pidettiin palautteen saantia oleellisena osana mielekästä toimintaa. Myönteistä palautetta toivottiin nykyistä enemmän. Toiminnan kehittämistä pidettiin osapuolten yhteisenä asiana.

#### 4.2.5 Sopiva yhteistyökumppani

Pitkäaikaisessa sopimussuhteessa olleet yrittäjät ovat luontevia kumppaneita. Paikallisuudesta on hyötyä, sillä yrittäjä on osa omaa yhteisöään ja on siinä hyvä puunhankintaorganisaation edustaja.

Urakoitsijaominaisuudet ovat ratkaisevia. Pohdittavia kysymyksiä ovat mm.

- Pystyykö yrittäjä toteuttamaan puunhankintaorganisaation toimintamallia?
- Ovatko talousasiat kunnossa?
- Onko työnjohtotaitoa riittävästi?
- Pysyvätkö kuljettajat yrityksessä?
- Mikä on yrittäjän yhteistyökyky?
- Kuinka opin- ja kehityshaluinen yrittäjä on?
- Kuinka joustavaan toimintaan yrittäjä kykenee?
- Missä vaiheessa yrityksen elinkaarta yrittäjän yritys on?

Hankintatiimin näkökulmassa korostui paikallisuus. Paikalliset yrittäjät ovat tuttuja ihmisinä entuudestaan, mikä tehostaa toimintaa ja helpottaa kanssakäymistä. Kuljettajien vaihtuvuus ei saa olla suuri, jotta työnjohdon ja puunmyyjien välille syntyy luottamus.

### **4.3 Toiminnan mahdolliset rajoitukset**

Kumppanuuden toimintamallissa on kyse muutoksesta, ja muutokseen liittyy aina asenteisiin perustuvaa vastustusta. Asenteiden muuttaminen on vaativa ja aikaa vievä tehtävä. Ihmisten valmennus, motivointi ja koulutus ovat avainasemassa. Puunhankinnan alihankintasuhde on palvelun tarjoaja/palvelun ostaja -suhde, joten hintakysymys on vahvasti mukana. Se asettaa yhteistyölle ja sen kehittämislle korkeat vaatimukset.

### **4.4 Yhteistoimintamallit**

Kumppanuuden toimintamalli on yksi johtamisen työkalu. Sitä voidaan soveltaa erilaisissa johtamisjärjestelmissä ja johtamiskulttuureissa. Toimintamallina se soveltuu hyvin prosessijohtamisen (esim. laatujohtamisen) yhteyteen.

Teemahaastatteluaineistossa ilmeni kaksi toisistaan poikkeavaa toimintatapaa, jotka nimettiin keskitetyn ja hajautetun vastuun yhteistoimintamalleiksi. Hajautetun vastuun yhteistoimintamalli perustuu toimintatapaan, missä alihankintasopimukset tehdään hankintapiireissä. Keskitetyn vastuun yhteistoimintamallissa sopimusten tekeminen on keskitetty hankinta-alueeseen. Alihankintasopimusten tekeminen on niin merkittävä osa puunhankinnan alihankintasuhdetta, että se vaikuttaa myös yhteistoiminnan järjestämiseen.

Keskitetyssä yhteistoimintamallissa puunhankintaorganisaation eri tasojen saaminen mukaan aitoon kumppanuuden toteuttamiseen on todennäköisesti työläämpää kuin hajautetun vastuun mallissa. Varsinkin hankintatiimeissä motivointiin joudutaan kiinnittämään erityistä huomiota.

Hajautetun vastuun yhteistoimintamallissa huomiota on kiinnitettävä yhteistoiminnan järjestelmällisyyden saavuttamiseen. Yhteistoiminta koostuu lukuisista erillisistä toimenpiteistä, joiden yhteisvaikutus on merkittävä. Eri toimenpiteet tulisi saada tukemaan johdonmukaisesti toiminnan kokonaisuutta.

## **5 KUMPPANUUDEN HALLINTA TOIMINTAJÄRJESTELMÄN MENETTELYTAVOIN**

Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan yhdistettyä laatu- ja ympäristöjärjestelmää. Laatu- ja ympäristöjärjestelmiin sisältyy osiona alihankinnan ohjausta tai käyttöä koskevat menettelytavat.

Alihankinnan ohjaus toteutetaan puuhuolto-organisaatiossa sen johdon laatiman yrittäjäpolitiikan perusteella. Samalla tavalla kuin laatu- ja ympäristöjärjestelmissä laatu- ja ympäristönsuojelun päämäärät ja tavoitteet johdetaan

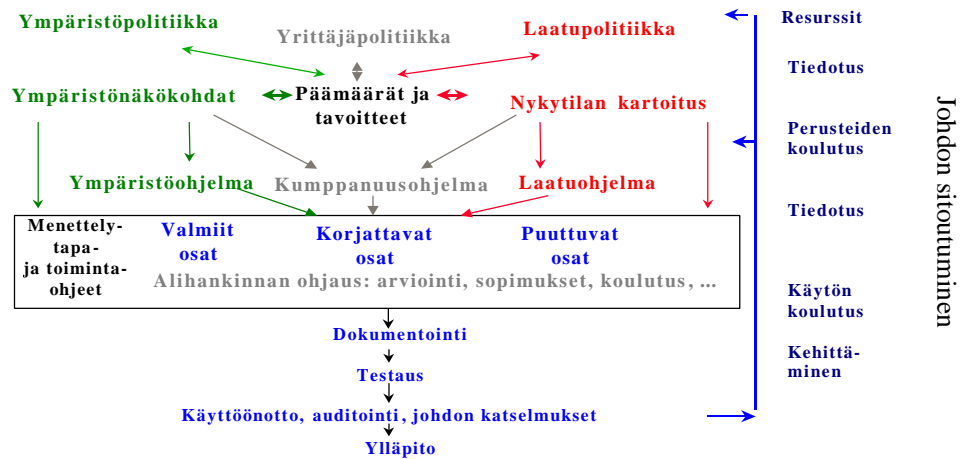
laatu- ja ympäristöpolitiikoista, kumppanuuden soveltamisen päämäärät ja tavoitteet johdetaan yrittäjäpolitiikasta.

Puuhuolto-organisaation johdon kumppanuudelle asettamat päämäärät ja tavoitteet toteutetaan joko muuttamalla kumppanuuden soveltamiseen liittyvien asioiden menettelytapaohteja ja suurempia muutoksia varten laaditun kehitysohjelman avulla. Sitä saatetaan tarvita luomaan puuhoito-organisaatiolle sisäisiä valmiuksia kumppanuuden soveltamiseen.

Alihankinnan ohjaukseen liittyy olennaisena osana niiden yrittäjien arviointi ja luettelointi, joiden palveluja voidaan käyttää niiden täytettyä organisaation asettamat laatuvaatimukset. Kun arviointivaatimuksia täydennetään kumppanuuden soveltamista koskevin vaatimuksin, voidaan arviointimenettelyä käyttää niiden yrittäjien valintaan, joiden kanssa kumppanuuden periaatteita sovelletaan.

Kehitysohjelma voi olla tarpeen myös puuhoito-organisaation ja yrittäjän välisen kumppanuuden järjestelmällisen soveltamisen tueksi ja yrittäjäsopimuksen liitteeksi.

Kumppanuuden soveltamisen seuranta edellyttää mittareiden laatimista. Toimintajärjestelmän auditointi- ja katselmusmenettelyin varmistetaan lisäksi, että kumppanuuden soveltamiselle asetetut päämäärät, tavoitteet ja sopimukset toteutuvat yrittäjäpolitiikassa tarkoitetulla tavalla.



**Kuva 2.** Kumppanuuden hallinnan huomioon ottaminen toimintajärjestelmän rakentamisessa ja ylläpidossa.

## 5.1 Kumppanuuden hallinnan tarkoitus ja tavoitteet

Hallinnan tarkoituksena on hyödyntää kumppanuuden suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja kehittämisen hallinnassa puuhoito-organisaation ja myös



yrittäjien tuntemia ja osaamia toimintajärjestelmän alihankinnan ohjauksen menettelytapoja.

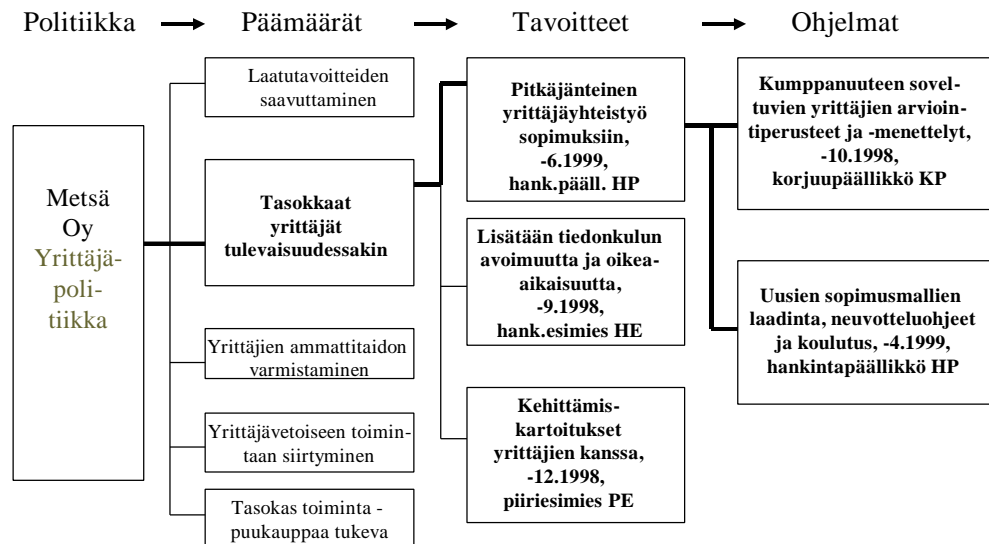
Hallinnan tavoitteena on toteuttaa, valvoa, ylläpitää ja kehittää puuhuolto-organisaation johdon yrittäjäpolitiikassaan kumppanuuden soveltamiselle asettamia päämääriä ja tavoitteita ja niiden perusteella yrittäjien kanssa tehtyjä sopimuksia.

## 5.2 Kumppanuus yrittäjäpolitiikassa, sen päämäärät ja tavoitteet

Puuhuolto-organisaation yrittäjäpolitiikka asettaa perusteet kumppanuuden soveltamisen päämäärille ja tavoitteille. Päämäärät ovat johdon määrittelemiä yleisluontoisia pyrkimyksiä, jotka organisaation pitäisi saavuttaa. Päämääristä voidaan johtaa tavoitteita, jotka ovat yksityiskohtaisia eri vastuualueilla toteutettavia aikaan, henkilövastuisiin ja tarvittaessa yrittäjäsojmuksiin sidottuja kumppanuuden soveltamiskeinoja.

Yrittäjäpolitiikka ilmaisee organisaatiossa toimiville henkilöille johdon tahdon ja johdon tarkoittamat suuntaviivat kumppanuuden toteuttamisessa.

Tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavista toimenpiteistä muodostuu kulloisenkin vuoden kumppanuuden kehittämisohjelma toimenpiteineen.



**Kuva 3.** Yrittäjäpolitiikan kumppanuuspäämäärien ja tavoitteiden toteuttaminen kehittämisohjelmien avulla.

### 5.2.1 Poliitikka ja päämäärät

Kullakin hankinta-alueella voi olla oma yrittäjäpolitiikkansa, joka on yhdenmukainen yhtiön yrittäjäpolitiikan kanssa. Aluekohtainen yrittäjäpolitiikka ottaa huomioon alueen ja sen toiminnan erityispiirteet.

Kumppanuuden soveltamiseen tähtäävä yrittäjäpolitiikka ilmaisee organisaation johdon tahtona, että kumppanuuden soveltaminen edellyttää toimimista pitkäjänteisesti, avoimesti ja rehellisesti.

Kumppanuuden soveltamisen päämääristä mainittiin teemahaastatteluissa seuraavat:

- tuetaan tavoitellun raaka-aineen laadun saavuttamista
- varmistetaan yrittäjien riittävä ammattitaito
- varmistetaan tasokkaiden yrittäjien saatavuus tulevaisuudessa
- tuetaan yrittäjävetoiseen toimintaan siirtymistä
- varmistetaan yrittäjätoiminnan tasokkuus ja tuetaan siten puukauppaa ja ylläpidetään koneellisen korjuun hyväksyttävyyttä.

### 5.2.2 Tavoitteet

Jokaisesta päämäärästä voidaan johtaa yksi tai useampia tavoitteita. Kullekin tavoitteelle määritetään samalla toteutusaika ja vastuuhenkilö. Esimerkkeinä olevat tavoitteet on poimittu haastatteluissa esiintyneistä tavoitteista.

Päämäärästä **Tuetaan tavoitellun raaka-aineen laadun saavuttamista** on johdettu tavoite

- Kehitetään palautejärjestelmää hankinta-alueen, yrittäjän ja toimituspaikkojen suoran vuorovaikutuksen edistämiseksi
  - Aikataulu
  - Vastuu

Päämäärästä **Varmistetaan yrittäjien riittävä ammattitaito** on johdettu tavoite

- Tehostetaan koulutusta yhteistoimintaa tukevalla tavalla
  - Aikataulu
  - Vastuu

Päämäärästä **Varmistetaan tasokkaiden yrittäjien saatavuus tulevaisuudessa** on johdettu tavoitteet

- Lisätään tiedonkulun avoimuutta ja oikea-aikaisuutta
  - Aikataulu
  - Vastuu
- Kumppanuussopimuksissa painotetaan pitkäjänteistä yhteistyötä
  - Aikataulu
  - Vastuu

Päämäärästä **Tuetaan yrittäjävetoiseen toimintaan siirtymistä** on johdettu tavoite

- Tehostetaan toimintajärjestelmän käyttöä yhteistoimintaa tukevalla tavalla
  - Aikataulu
  - Vastuu

Päämäärästä **Varmistetaan yrittäjätoiminnan tasokkuus ja tuetaan siten puukauppaa ja ylläpidetään koneellisen korjuun hyväksyttävyyttä** on johdettu tavoite

- Etsitään toiminnan ongelma- ja kehittämiskohtia yhdessä yrittäjien kanssa
  - Aikataulu
  - Vastuu

Tavoitteiden toteuttamiseksi niille laaditaan kehittämisohjelmat.

### 5.2.3 Kumppanuuden kehittämisohjelmat ja nykytilan arviointi

Kumppanuuden kehittämisohjelma voi olla puuhuolto-organisaation sisäinen kumppanuuden soveltamisvalmiuksia varmistava toimenpideohjelma. Se voi olla myös organisaation ja yrittäjän välinen kumppanuuden tavoitteiden saavuttamiseen ja varmistamiseen tähtäävä toimenpideohjelma.

Kehittämisohjelmien laatimiseen sisältyy organisaation oman ja yrittäjien valmiuden arviointi kumppanuuden soveltamiseen nykytilanteessa. Puuhuolto-organisaation johto voi nykytilan arvioinnin tulosten perusteella tarkistaa kumppanuuden soveltamiselle asetettuja päämääriä ja tavoitteita.

Nykytilan arvioinnissa pyritään täsmentämään

- ne prosessit ja toiminnot, joissa kumppanuuden periaatteiden soveltamisesta katsotaan olevan etua sekä puunhankintaorganisaatiolle että yrittäjälle
- organisaation henkilöstön ja yrittäjien valmiudet sekä niiden kehittäminen
- organisaation ohjaus-, seuranta- ja viestintäjärjestelmien valmiudet ja kehittämistarpeet kumppanuuden soveltamisessa
- yrittäjäsopimusmallien ja neuvottelukäytäntöjen soveltuvuus ja kehittämistarpeet kumppanuuden soveltamisessa.

Organisaatio varmistaa ohjelman avulla yrittäjäpolitiikkansa kumppanuutta koskevien päämääriensä ja tavoitteidensa toteutumisen kaikilla tasoilla. Ohjelmassa yhdistyvät puuhuolto-organisaation ja yrittäjän yhdensuuntaiset kumppanuustavoitteet toteutettaviksi toimenpiteiksi.

Kullekin toimenpiteelle sovitaan toteutusaikataulu, vastuuhenkilö ja seurattavat mittarit.

Kohdassa 5.2.2 esitetyt tavoitteet voidaan saavuttaa esimerkiksi alla olevin toimenpitein. Ne muodostavat kumppanuuden kehittämisohjelman. Toimen-

piteiden suunnittelu ja rakentaminen muodostaa organisaation sisäisen kumppanuuden kehittämisohjelman. Toimenpiteiden käyttöönottovaihe varmistetaan organisaation ja yrittäjien välisillä kehittämisohjelmilla.

**Tavoite Kehitetään palautejärjestelmää hankinta-alueen, yrittäjän ja toimituspaikkojen suoran vuorovaikutuksen edistämiseksi**

- Toimenpide: Palautejärjestelmän kehitysprojekti
  - Aikataulu:
  - Vastuu:
  - Mittarit: Projektin edistyminen ja aikataulu, laatutason muutos projektin tulosten 1 vuoden aikana käyttöönoton jälkeen
    -

**Tavoite Tehostetaan koulutusta yhteistoimintaa tukevalla tavalla**

- Toimenpide: Koulutustarvekyselyn ja yhteiskoulutusohjelman laatiminen alihankkijoille ja heidän työntekijöilleen sekä toimihenkilöille
  - Aikataulu:
  - Vastuu:
  - Mittarit: Koulutuspalautte, Kehityskeskustelujen tulokset

**Tavoite Lisätään tiedonkulun avoimuutta ja oikea-aikaisuutta ja tavoite Etsitään toiminnan ongelma- ja kehittämiskohtia yhdessä yrittäjien kanssa**

- Toimenpide 1: Yrittäjien kehityskeskustelujen ja muun yhteydenpidon kehittämisprojekti
  - Aikataulu:
  - Vastuu:
  - Mittarit: Kehityskeskustelujen tulokset
- Toimenpide 2: Työohjelma ja työmaaohjeprojekti
  - Aikataulu:
  - Vastuu:
  - Mittarit: Puutavaran ja työnjäljen laadun tason muutos, korjuumäärät ja -kustannukset, kehityskeskustelujen tulokset
    -
- Toimenpide 3: Sisäisen viestinnän ja puukaupan ostoraportin kumppanuusyrittäjäversion kehittämisprojekti
  - Aikataulu:
  - Vastuu:
  - Mittarit: Kehityskeskustelujen tulokset

- Toimenpide 4: Yrittäjien osallistuminen henkilöstötilaisuuksiin, tilaisuuksien vuosisuunnitelma. Tehdaskäynnit ja vierailut tehtailta, pikkujoulut ja kesäretki.
  - Aikataulu:
  - Vastuu:
  - Mittarit: Palautekyselyt, Kehityskeskustelujen tulokset

**Tavoite Sopimuksissa painotetaan pitkäjänteistä yhteistyötä**

- Toimenpide 1: Kumppanuuteen soveltuvien yrittäjien arviointiperusteiden laatiminen ja arviointimenettely
  - Aikataulu:
  - Vastuu:
  - Mittarit: Kehityskeskustelujen tulokset
  
- Toimenpide 2: Kumppanuuteen soveltuvien yrittäjien pitkäjänteisten sopimusmallien ja sopimusneuvottelua koskevien ohjeiden laadinta ja henkilöstön koulutus
  - Aikataulu:
  - Vastuu:
  - Mittarit: Korjuun kustannukset, laatu ja korjuumäärät sekä niiden vaihtelu, kehityskeskustelujen tulokset

**Tavoite Tehostetaan toimintajärjestelmän käyttöä yhteistoimintaa tukevalla tavalla**

- Toimenpide: Kumppanuusyrittäjien toimintajärjestelmien rakentamisen ja raportoinnin edistämistoimenpiteet ja niihin liittyvä koulutus
  - Aikataulu:
  - Vastuu:
  - Mittarit: Korjuun kustannukset, laatu ja korjuumäärät sekä niiden vaihtelu, kehityskeskustelujen tulokset

#### 5.2.4 Kumppanuuteen soveltuvien yrittäjien arviointi

Toimintajärjestelmän alihankinnan ohjaus sisältää alihankkijoina tai toimittajina toimivien yrittäjien arvioinnin. Tavoitteena on muodostaa hyväksytyjen yrittäjien luettelo.

Yrittäjien arviointiperusteisiin voidaan liittää kumppanuuteen soveltuvien yrittäjien vaatimukset. Näin hyväksytyjen yrittäjien luetteloon voidaan muodostaa yrittäjäjryhmä, jonka kanssa sovelletaan kumppanuuden periaatteita.

Kumppanuuteen soveltuvien yrittäjien vaatimuksina esiintyvät teemahaastatteluissa

- kyky toteuttaa puuhuolto-organisaation toimintamallia
- talousasioiden tilanne ja kyky niiden hoitamiseen
- työjohtotaidollinen taso
- työvoiman pätevyys ja pysyvyys
- yhteistyökyky
- kehitys- ja oppimishalukkuus
- kykenevyys joustavaan toimintaan
- yrittäjän kehitysvaihe yrityksen elinkaarella

### 5.2.5 Yrittäjäsopimus kumppanuutta sovellettaessa

Toimintajärjestelmän alihankinnan ohjauksessa yrittäjäsopimus on keskeinen dokumentti. Kumppanuutta sovellettaessa sen merkitys korostuu, koska puuhuolto-organisaation ja yrittäjän keskinäiset suhteet ovat tavanomaista yrittäjätoimintaa moninaisemmat.

Kumppanuutta sovellettaessa yrittäjäsopimuksessa pitäisi ottaa huomioon

- pitkäjänteisyys, runkosopimus 2 - 3 vuotta, hinnoittelun tarkistus vuosittain
- työmäärätavoitteet ja menettely poikkeavissa tilanteissa
- kumppanuuden soveltamisen edellyttämän luottamuksen ja avoimuuden takia
- hinnoittelun pitäisi olla oikeudenmukainen ja
- siinä pitäisi selvästi määritellä hinnoittelun kattavat palvelut
- pitkäjänteisyyden mukanaan tuoman toiminnan vakauden, yrittäjän sitoutuvuuden, toiminnan ja osaamisen parantamisen vaikutukset hinnoitteluun.

Kumppanuutta sovellettaessa yrittäjäsopimuksen liitteeksi on syytä kirjata kumppanuuden soveltamisperiaatteet, joihin kuuluvat

- kumppanuuden soveltamisen yhteiset tavoitteet
- puuhuolto-organisaation ja yrittäjän keskinäisten tarpeiden huomioonottamisen periaatteet ja käytännöt, joihin voivat kuulua
  - yhteisistä kehittämis- ja koulutustoimista aiheutuvien kustannusten jakaminen
  - tiedotuksen ja tietojenvaihdon periaatteet ja käytännöt
  - kumppanuuden soveltamisen seurannan menettelytavat
  - tietojen luottamuksellisuus
- puuhuolto-organisaation ja yrittäjän yhdyshenkilöt
- voimassaolo ja irtisanominen
- allekirjoitukset ja päiväykset

Eräissä yrityksissä hankintasopimuksia koskevat säädökset eivät salli kumppanuuden soveltamisperiaatteiden kirjaamista yrittäjäsopimuksen liitteeksi. Näissä tapauksissa on perusteltua tehdä yrittäjäsopimuksesta erillään oleva kumppanuussopimus. Esimerkiksi Metsähallituksessa menettelyä on pidetty hyvänä johtuen mm. valtion laitosten sopimushankintoja koskevasta lainsäädännöstä.

Kumppanuuden tavoitteiden toteuttamisen varmistamiseksi puuhuolto-organisaatio ja yrittäjä laativat esimerkiksi vuosittaisen kumppanuuden kehittämisohjelman. Esimerkkejä kehittämisohjelman muodostavista toimenpiteistä on kohdassa 5.2.3. Kehittämisohjelma liitetään kumppanuuden soveltamisperiaatteet sisältävän asiakirjan liitteeksi. Kehittämisohjelma muodostaa perustan kumppanuuden soveltamisen seurannalle ja katselmoinnille.

### **5.2.6 Kumppanuuden soveltamisen seuranta ja kehittäminen**

Kumppanuuden soveltamista seurataan ensisijaisesti puuhuolto-organisaation ja yrittäjän tavanomaisilla toiminnan ja liiketoiminnan seurannan välineillä. Kumppanuuden soveltamisen tavoitteista riippuen sen pitäisi näkyä kustannusten alenemisena ja tuottojen lisääntymisenä.

Kumppanuuden soveltamisen onnistuminen pitäisi näkyä myös puutavaran laadun, toimitusaikojen, työnjäljen ja palvelujen laadun seurannan tuloksissa ja asiakaspalautteessa.

Mahdollisuuksien mukaan seuranta pitäisi järjestää niin, että sen tuloksena voidaan verrata kumppanuutta soveltavien ja muiden yrittäjien tunnuslukuja.

Kumppanuuden soveltamisen menettelytapojen ja niiden tuloksellisuuden seurantaan voidaan käyttää toimintajärjestelmän auditoinnin ja katselmoinnin menetelmiä.

Toimintajärjestelmän sisäistä auditointisuunnitelmaa ja auditointikäytäntöjä kuten kysymyslistoja täydennetään kattamaan myös kumppanuuden soveltaminen, kumppanuusperiaatteiden ja kehittämisohjelmien toteutuminen.

Johdon katselmuksissa todetaan kumppanuuden soveltamisen perustana olevien politiikkojen, päämäärien ja tavoitteiden toteutuminen sekä niiden päivitys ja kehittämistarve seurannan ja auditoinnin tulosten perusteella.

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSEN TUOTTEISTAMINEN**

Tutkimuksen tulos tuotteistetaan laatimalla kohdan 5 (Kumppanuuden hallinta toimintajärjestelmän menettelytavoit) perusteella opas hallinnan menettelytavoista ja siinä käytettävistä apuvälineistä.

Menettelytapojen ja apuvälineiden käyttöä koskevan oppaan käytännöllisyyden ja sovellettavuuden varmistamiseksi tuotteistaminen pitäisi toteuttaa kumppanuuden soveltamisen pilottihankkeiden yhteydessä ja samalla niitä tukien.

Pilottihankkeiden käynnistämiseksi ja tukemiseksi järjestetään tämän tutkimusraportin perusteella tulosseminaari tutkimukseen osallistuneille osakkaille ja sidosryhmille.



**Liite 1.**

**Teemahaastattelun runkolomake**

