



 **ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*

# Helsingin sataman teknisten resurssien organisointi

7.2.2008

# Selvityksen rakenne

Toimeksiannon rajaus	3
Sataman nykyinen toimintamalli	4
Helsingin satama	4
Sataman nykyinen organisaatio	5
Tekninen osasto	6
Tuleva toimintamalli	7
Ydinliiketoiminnot	7
Organisaatio 1.1.2009	8
Toimintasuunnitelma 2008	9
Organisointivaihtoehdot	12
Ostopalvelu –malli	13
SWOT-analyysi	15
Johtopäätökset	21



# Toimeksiannon raja

- Helsingin kaupunki on pyytänyt meitä 14.1.2008 selvittämään, millaista **omaa** teknistä osaamista ja resursseja Helsingin satama tarvitsee tulevaisuudessa ydinliiketoimintansa kannalta.
- Helsingin satama on käynnistänyt tästä toimeksiannosta erillisen konsulttiselvityksen sataman teknisen osaston resurssien ja osaamisen sekä teknisten palvelusuoritteiden määrällisistä ja laadullisista tarpeista Vuosaaren sataman valmistuttua vuoden 2009 alusta alkaen.
- Tämän selvitystyön toimeksianto täsmentyi siten tarkastelemaan sataman jatkossa tarvitsemien **teknisten palvelujen organisoimista joko sataman omana tuotantona tai ostopalveluna** mahdollisesti perustettavalta Helsingin kaupungin ”Rakentamispalvelu” –nimiseltä yksiköltä.
- Muita organisointivaihtoehtoja ei ole selvitetty.
- Selvitystyötä varten käytössämme on ollut mm. Helsingin sataman Vuosikertomus 2006, sataman talousarvioehdotus 2008 ja taloussuunnitelmaehdotus 2008 - 2010, sataman strategiseen suunnitteluun liittyvät asiakirjat: Helsingin Sataman Majakat 2010 ja Helsingin Sataman Majakat 2011 sekä Henkilöstöstrategia.
- Olemme suorittaneet seuraavat haastattelut: Helsingin sataman johtaja Heikki Nissinen, sataman tekninen johtaja Aarno Ahti, Turun sataman johtaja Christian Ramberg ja Kotkan sataman johtaja Kimmo Naski.
- Selvityksen laati Jarmo Lohi.

# Sataman nykyinen toimintamalli

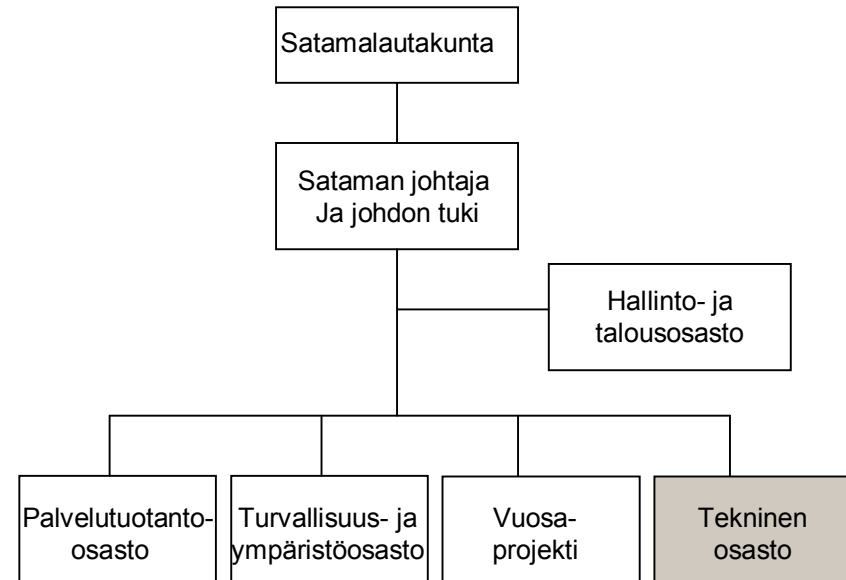
## Helsingin satama

- Helsingin satama on Helsingin **kaupungin liikelaitos** ja siten juridisesti osa kaupunkia, ja se toimii kaupungin Satamalautakunnan alaisena.
- Helsingin satama on Suomen ulkomaankaupan ja matkustajaliikenteen pääsatama edistäen monipuolisesti Helsingin seudun elinkeinoelämää ja hyvinvointia. Liiketoimintaympäristön aktiivisena kehittäjänä Helsingin satama luo edellytykset ja koordinoi toimintoja satamassa. (Helsingin sataman missio)
- Sataman liikevaihto vuonna 2006 oli 82 miljoonaa euroa ja liikeylijäämä 31 miljoonaa euroa. Tilikauden tulos rahoituserien ja investointivarausten lisäyksen jälkeen oli 0. Sataman kannattavuus on viime vuosina ollut hyvä.
- Sataman henkilömäärä vuoden 2006 lopussa oli 269.
- Helsingin sataman aluskäyntien määrä on noin 12.000 vuodessa; tavaraliikenteen volyymi noin 13 miljoonaa tonnia ja matkustajamäärä lähes 9 miljoonaa matkustajaa vuodessa.
- Vuosaaren valmistuu 2008 lopussa uusi tavara-liikenteen satama, johon siirretään Jätkäsaaren ja Sompasaaren satamatoiminnot. Vuosaaren satamahankkeen investointi on kaupungille lähes 400 miljoonaa euroa, lisäksi valtio maksaa sataman liikenneyhteyksien kustannuksista puolet eli noin 150 miljoonaa euroa.
- Muihin kuin Vuosaaren satamahankkeen investointeihin vuonna 2008 on budjetoitu 16 miljoonaa euroa.

# Sataman nykyinen toimintamalli

## Sataman nykyinen organisaatio

- Sataman organisaatio muodostuu sataman johtajan ja johdon tukiyksikön (6 henkilöä) lisäksi neljästä osastosta ja Vuosaaren sataman rakennusprojektista.
- Hallinto- ja talousosasto (41) vastaa liikelaitoksen taloushallintopalvelujen mukaan luettuna henkilöstöhallinnon, tietopalvelun ja tietohallinnon palvelujen tuottamisesta.
- Palvelutuotanto-osasto (114) vastaa varsinaisista satamapalvelujen tuottamisesta asiakkaille: aluksille, rahdin käsittelijöille, matkustajille sekä näitä palvelevien tilojen käyttöön liittyvästä hoidosta. Merkittävä osa alusten ja lastin käsittelyyn liittyvistä toimista on annettu ulkopuolisten operaattoreiden hoidettavaksi ja satama toimii ns. land-lord -periaatteella.
- Turvallisuus- ja ympäristöosaston (24) toiminta jakautuu alusliikenne-, turvallisuus- sekä laatu- ja ympäristöyksikköön.
- Vuosa-projekti on vuodesta 2003 alkaen toiminut erillisenä osastona, jonka tehtävänä on Vuosaaren satamainvestoinnin käytännön toteuttaminen. Projekti tulee päättyämään sataman valmistuessa 2008 lopussa.



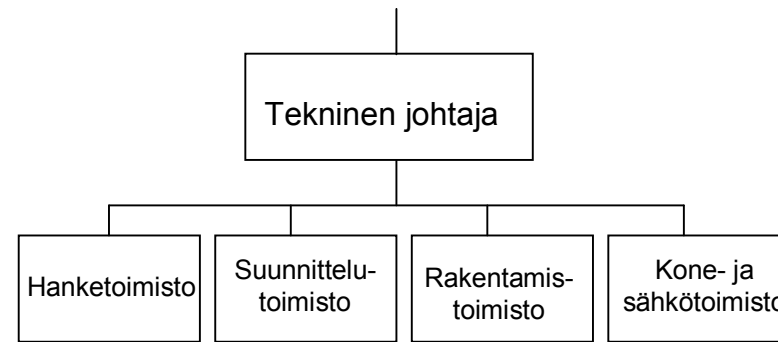
Sataman nykyinen organisaatio

# Sataman nykyinen toimintamalli

## Tekninen osasto

- Tekninen osasto (74 henkilöä) vastaa sataman alueresursseista ja niiden suunnittelusta sekä sataman rakennusten, rakenteiden ja laitteiden toimivuudesta ja niiden teknisestä kehittämisestä.
- Teknisen osaston tehtävät rajautuvat nykyisiin satamakäytössä oleviin alueisiin.
- Hanketoimisto (16) koordinoi yhteisiä hankesuunnitelmia, huolehtii rakennesuunnittelusta, mittaus toiminnasta ja urakkasopimusten laadinnasta sekä mm. osaston laskentajärjestelmien ylläpidosta.
- Suunnittelutoimistolle (7) kuuluvat satama-alueiden yleis-, liikenne- ja satamatiilojen arkkitehtisuunnittelu.
- Rakentamisosasto (33) huolehtii sataman rakentamisesta ja maa- ja vesirakenteiden kunnossapidosta sekä satamarakennusten rakentamisesta ja kunnossapidosta. Näihin sisältyvät myös mm. kunnallistekniikka ja LVI-tekniiset työt.
- Kone- ja sähkötoimisto (17) kuuluvat mm. korjaamotoiminta, konepalvelut sekä sähkötyöt.

- Tilaaja ja tuottajatoimintoja ei ole eriytetty, vaan kaikki toimistot käyttävät omien resurssien ohella runsaasti ulkopuolisia urakoitsijoita, jolloin tehtäviin kuuluu myös hankintojen kilpailuttaminen ja urakoitsijoiden valvonta.
- Omien resurssien osuus on arviolta noin kolmasosa satamainfran kunnossapitoon ja rakentamiseen tarvittavista kokonaisresursseista.

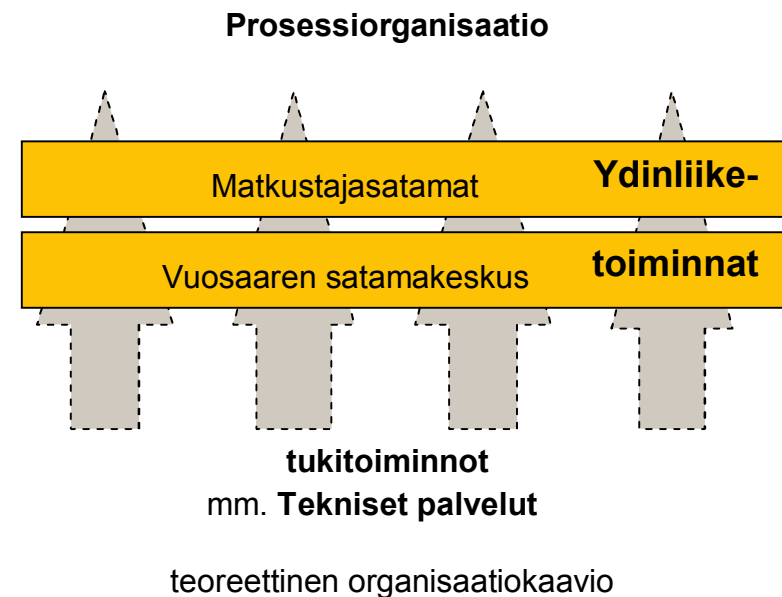


Teknisen osaston organisaatio

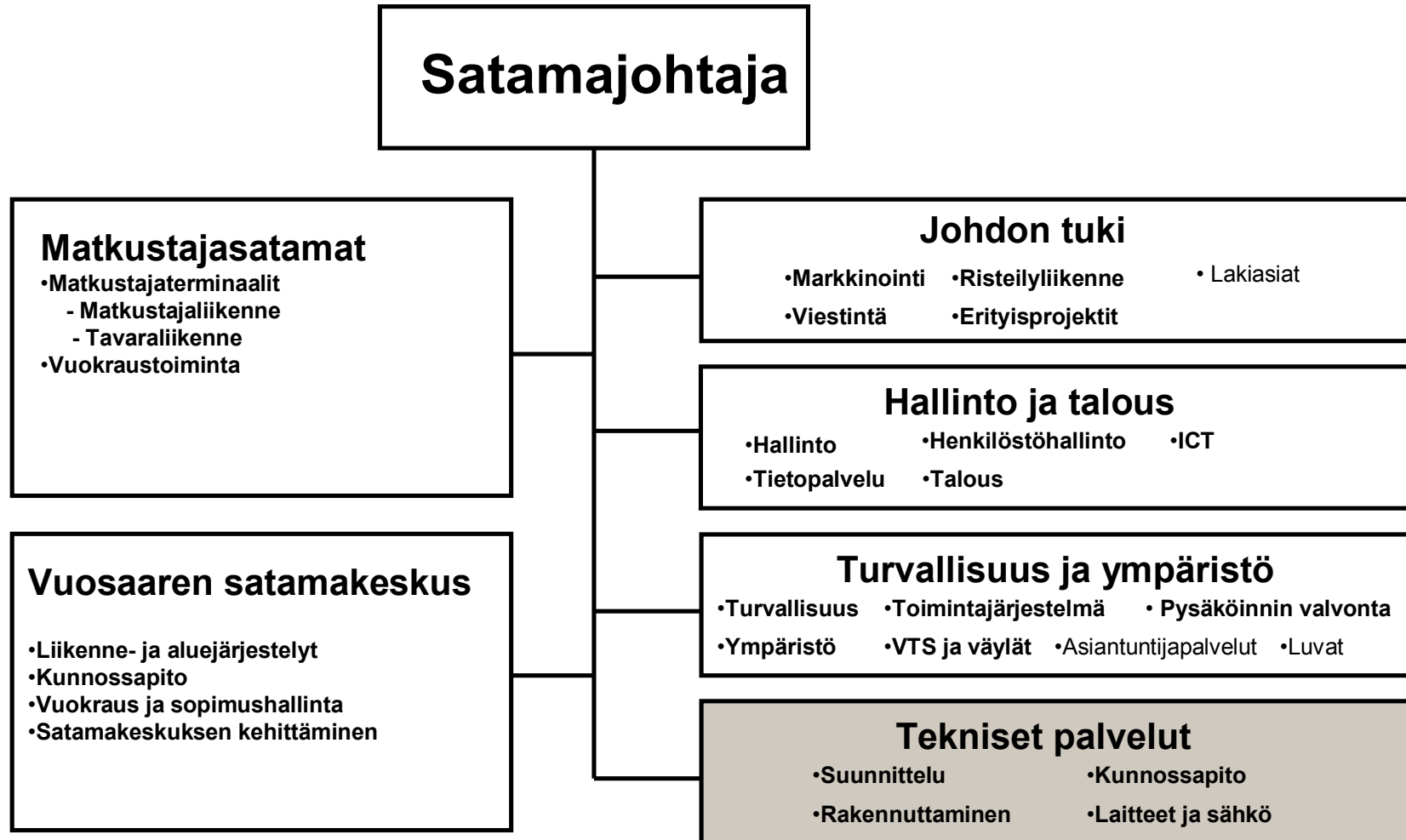
# Tuleva toimintamalli

## Ydinliiketoiminnot

- Helsingin sataman organisaatio uudistetaan 2009 alusta lukien vastaamaan satamatoiminnassa tapahtuvia muutoksia. Uudistuksella varmistetaan Vuosaaren sataman toiminnan käynnistyminen ja tehokkuus. Tavoitteena on määrällisesti oikein mitoitettu organisaatio, jossa henkilöstö työskentelee osaamistaan parhaiten vastaavissa työtehtävissä.
- Uuden organisaation rungon muodostavat kaksi toiminnallista yksikköä, Matkustajasatamat ja Vuosaaren satamakeskus, eli sataman ydinprosessit.
- Ydinliiketoimintaa tukevien osastojen (tukitoimintojen) mahdollisesta uudelleen organisoimisesta ei ole vielä tehty päätöstä. (Ohessa kuvattu sataman ”teorettinen” prosessiorganisaatio.) Myös rajaus ydinprosessien ja tukitoimintojen välillä on osin tekemättä esimerkiksi eräiden Vuosaaren aluspalvelujen osalta.
- Uuteen toimintamalliin liittyy selkeitä tavoitteita ja linjauksia ydinliiketoimintoihin keskittymiseen ja tukitoimintojen uudelleenarviointiin ja ostopalvelujen lisäämiseen.
- Seuraavalla sivulla on esitetty sataman organisaatiokaavio 1.1.2009.



# Helsingin Sataman organisaatio 1.1.2009





# Tuleva toimintamalli

## Toimintasuunnitelma 2008

- Toimintasuunnitelmaan 2008 on kirjattu mm. seuraavia yksittäisiä kannanottoja tukitoimintojen järjestämiseen liittyen:
- Hallinto- ja talouspalvelujen laajuus sopeutetaan toiminnan tarpeisiin ja tarvittaessa hyödynnetään kumppanuuksia tai käytetään ostopalveluja.
- Nosturitoiminnan palvelutuotannosta luovutaan; omaa aluspalvelutoimintaa (laivojen kiinnitys- ja irrotus) supistetaan, ostopalveluiden määrä kasvaa siivouksen ja kiinteistöhoiton sektoreilla. \*)
- Henkilöstöressurssien osalta palkataan tarvittaessa lisää henkilöstöä ja käytetään kysyntähuippujen tasaamiseen ostopalveluita ensisijaisesti kumppanuussopimuksen mukaisesti Palmialta (so. Helsingin kaupungin palvelukeskus).
- Vesialueiden ja väylien rajausta suhteessa Merenkululaitokseen ja kaupungin muihin hallintokuntiin selkeytetään tavoitteena keskittyä ensisijaisesti satamaliikenteen tarpeisiin. \*)

## Toimintasuunnitelma 2008 / Tekninen osasto

- Kantakaupungin tavarasatamien kunnossapito jatkuu Vuosaareen siirtymiseen saakka.
- Korjaukseen ja kunnossapitoon liittyviä tehtäviä sekä vähäisessä määrin uudisrakennustöitä toteutetaan omalla työvoimalla. Suuremmat ja erikoiskalustoa vaativat uudisrakennustyöt teetetään pääsääntöisesti urakoitsijoilla. Tekninen osasto osallistuu Länsisataman, Sörnäisten sataman ja Laajasalon öljysataman käyttötarkoituksen muutoksen suunnitteluun ranta- ja vesirakenteiden asiantuntijana. \*\*)
- Eläkkeelle siirtymiset aiheuttavat suunnittelukaudella henkilöstöjärjestelyjä. Avaintehtäviin palkataan tarvittaessa uutta työvoimaa.

Satamajohtajan kommentit:

- \*) Omista nosturitoiminnoista ja siivouksesta on jo luovuttu, samoin vesialueiden ja väylien rajapinnat on selkiytetty.
- \*\*) Tämä on kertaluonteinen eikä sisälly sataman ydintoimintaan

# Tuleva toimintamalli

## Toimintasuunnitelma 2008 / Henkilöstösuunnitelma

- Toimintasuunnitelmaan 2008 on lisäksi kirjattu mm. seuraavia henkilöstöä koskevia näkökohtia:
- Helsingin sataman palvelustrategia ja toiminnan linjaukset määrittävät tarvittavan henkilökunnan määrän ja rakenteen. Tavoitteena on määrällisesti oikein mitoitettu organisaatio, jossa henkilöstö työskentelee omaa osaamistaan parhaiten vastaavissa ja mielekkäissä työtehtävissä.
- Helsingin sataman omien palvelujen linjaus sekä työnjako operaattoreiden kanssa ovat täsmentyneet. Selvitettävänä on enää Vuosaaren aluspalvelut ja kunnossapitotarpeet. Operaattorit hoitavat tavaraliikenteen ja Helsingin satama keskittyy matkustajaliikenteen palveluihin, vuokraukseen sekä viranomaistoimintaan. Hallinto- ja tukipalvelut mitoitetaan vastaamaan tuotantoa.
- Helsingin sataman organisaatio uudistetaan vastaamaan uutta palvelurakennetta ja toiminnan tulevia haasteita.
- Vuosaassa Helsingin sataman rooli on toimia isäntänä ja vastata satama-alueen ja siihen liittyvän logistiikka-alueen toiminnasta ja tavaraliikenteestä sekä koko satamakeskuksen kehittämisestä. Varsinaisia operatiivisia palveluita Helsingin satama ei tuota (mahdollisia aluspalveluita lukuun ottamatta).
- Kantasatamien alueet, rakennukset ja satamarakenteet supistuvat, eikä niiden ylläpitoon tarvita enää nykyisen suuruista rakennus- ja kunnossapito-organisaatiota. Vuosaaren sataman rakentamisprojektista vapautuu teknistä osaamista, kun rakentaminen projektiluontoisena päättyy sataman valmistuttua vuoden 2008 lopulla. Helsingin sataman jatkossa tarvitsemien resurssien tarve kartoitetaan toiminnoittain.
- Koko kaupungin rakentamisen tuotanto-organisaation uudistamista koskevilla suunnitelmilla saattaa olla vaikutusta Helsingin satamankin teknisiin toimintoihin. Resurssitarvekartoituksen jälkeen selviää, voidaanko Helsingin sataman satama- ja vesirakentamisen henkilökuntaa ja sen osaamista hyödyntää kaupungin muissa rakentamistoiminnoissa.

# Tuleva toimintamalli

## Toimintasuunnitelma 2008 / Kilpailuttaminen

- Helsingin satama on kilpailuttanut Helsinki-konsernin ulkopuolisia tuottajia käyttötalouden palvelujen hankinnoissa mm. seuraavilla osa-alueilla:
  - Vartiointi
  - Nostureiden ja muiden koneiden kunnossapito
  - Rakennusten ja alueiden kunnossapito
  - Jätehuolto
  - Jäänmurto
  - Atk-palvelut
  - Asiantuntijapalvelut
  - Työpaikkaruokailu.
- Mukana on ollut Helsinki-konserniin kuuluvia yksiköitä mm. työpaikkaruokailua ja kuljetuksia kilpailutettaessa. Yleensä kaupungin omilta yksiköiltä palveluja tilattaessa on tavoitteena sopia hinta ilman yleistä kilpailua, esim. HKR:ltä ostettu alueiden puhtaanapito on kustannuksena merkittävä.
- Helsingin satama kilpailuttaa pääosan investointikohteistaan alan yrityksillä. Helsinki-konsernin palveluista käytetään lähinnä HKR:n, kiinteistöviraston kaupunkimittausosaston, geoteknisen osaston ja Palmian sekä Suomen Energiaurakointi Oy:n palveluja. Investoinneista 95 - 97 % on kilpailutettuja hankintoja.
- Helsingin sataman kilpailutetun toiminnan osuus on kolmannes tuloslaskelman varsinaisten kulujen ja poistojen yhteissummasta.
- Vuosaaren sataman rakentaminen on lisännyt merkittävästi ostettavien ja siten kilpailutettavien rakennuspalveluiden määrää sekä suunnittelun että rakentamisen osalta.

# Organisointivaihtoehdot

- Toimeksiannon mukaisesti seuraavassa on tarkasteltu kahta vaihtoehtoista tapaa organisoida jatkossa sataman tarvitsemien teknisten palvelujen tuotanto:
  1. sataman omana tuotantona kuten nykyisinkin (Sataman tekninen osasto) tai
  2. Pääosin ostopalveluna mahdollisesti perustettavalta kaupungin ”Rakentamispalvelu” – nimiseltä yksiköltä (sataman kannalta ulkoistettu palvelu).
- Muita mahdollisia organisointitapoja ei tässä selvityksessä ole tarkasteltu ei myöskään yksittäisiä osavaihtoehtoja.
- Sataman teknisen osaston resursseista ja tulevaisuuden resurssitarpeista laaditaan erillinen selvitys.



# Organisointivaihtoehdot

## Ostopalvelu -malli

- Ostopalvelu -mallilla tarkoitetaan aikaisemmin organisaation omana työnä suoritettua toiminnan siirtämistä ulkopuolisen palvelutuottajan hoidettavaksi ostopalveluna (ulkoistus).
- Ostopalvelujen laajamittaisen käytön lähtökohtana on löytää toimintamalli, josta sekä tilaaja että palvelun tuottaja hyötyvät pitkällä aikavälillä. Tällöin puhutaan kumppanuudesta, joka perustuu yhteisiin tavoitteisiin, systemaattiseen ja sopimus pohjaiseen toimintatapaan sekä selkeisiin riskinjaon periaatteisiin.
- Päällimmäisenä syynä omien toimintojen siirtämiselle ostopalveluna hankittavaksi pidetään organisaation halua keskittyä ja panostaa strategiansa mukaiseen ydintoimintaan. Tällöin muut kuin ydintoiminnot luovutetaan usein sellaisen palveluntuottajan hoidettavaksi, jonka omaa ydintoimintaa sanottujen palvelujen tuottaminen on.
- Ostopalvelujen käytölle voidaan usein mainita myös muita perusteita mm:
  - Kustannussäästöt
  - Resurssien käytön ja toiminnan tehostaminen
  - Riskien siirto sopimuskumppanille
  - Pääomien vapauttaminen jne.
- Ostopalveluille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen liittyy riskejä:
  - Tavoiteltuja kustannussäästöjä ei saavuteta;
  - Ulkoistamisen uhkatekijät ja kustannukset osoittautuvat saavutettavia hyötyjä suuremmiksi;
  - Palvelusopimus ei ole riittävän yksityiskohtainen ja yksiselitteinen, mikä voi johtaa sopimusriitaan ja koko palvelutuotannon vaarantumiseen;
  - Henkilöstö ei hyväksy muutosta, eikä tue ulkoistamisen tavoitteiden saavuttamista; sekä
  - Strategisten ydinliiketoimintojen valinnassa tehdään virhe ja ulkoistetaan ydinliiketoimintaa jne.

# Organisointivaihtoehdot

- Ostopalvelujen laajamittaisessa käytössä nähdään myös usein uhkatekijöinä mm. seuraavia seikkoja:
  - Tilaajan kontrolli ostopalvelun tuottamistapaan, kustannusrakenteeseen (hintatietoisuus) tai laatuun heikkenee ja osaaminen siirtyy yritykseltä toimittajalle;
  - Tilaaja/valvoja –toiminta sitoo yrityksen johdon aikaa ja resursseja; sekä
  - Vastakkaiset intressit (ostaja vs. myyjä) voi aiheuttaa kommunikaatio-ongelmia sekä sopimusta koskevia tai henkilöstiriitoja jne.
- Onnistuneen kumppanuudenperusedellytys on riittävän (optimaalisen) osto-osaamisen varmistaminen tilaajaorganisaatioon. Tilaajan tulee tuntea oman organisaationsa toimintaperiaatteet ja prosessit sekä pystyä arvioimaan ja valvomaan toimittajan laatua, resurssien käyttöä ja laskutuksen oikeellisuutta.
- Onnistuneen kumppanuuden edellytyksinä voidaan lisäksi pitää:
  - Aitoa kumppanuutta, jossa molemmille osapuolille (tilaaja – tuottaja) luodaan pitkäjänteinen ja tasapuolinen win-win –tilanne.
  - Avointa sopimusneuvottelua, jossa yksityiskohtaisesti sovitaan palvelukuvaukset, resurssitarpeet ja aikataulut sekä vastuualueet ja riskin jakaminen.
  - Jatkuvaa kommunikointia ja avointa palautetta sekä toimintamallien kehittämistä yhdessä. Toiminnan jatkuvan parantamisen periaate.
  - Sopimuksen tarkistusmekanismia, jolla voidaan tarvittaessa korjata siirtymävaiheen puutteellisten tietojen ja suunnitelmien sekä arvaamattomien kustannusten yms. aiheuttamat vääristymät.
  - Avointa ja oikea-aikaista kommunikointia henkilöstölle. Henkilöstö tulee saada sitoutumaan muutosprosessin onnistumiseen.

# Organisointivaihtoehdot

- Ostopalvelujen laajaa käyttöä arvioidaan usein organisaation strategisista lähtökohdista:
- Toiminnot, jotka usein pidetään itsellä
  - Ydinprosessit ja –liiketoiminnot
  - Toiminnot joissa oma osaaminen ja resurssit muodostavat kilpailuedun
  - Toiminnot joissa ei ole markkinaehtoista tarjontaa (useampia palveluntarjoajia)
  - Toiminnot joiden tuottaminen itse tulee edullisemmaksi kuin ostopalvelu
  - Toiminnot joiden kuormitusvaihtelut tunnetaan ja jossa optimaaliset omat resurssit (vastaavat ennakoitua kuormitusvaihtelun alarajaa)
  - Kehittämistoiminta
  - Tilaaja- / manageerausosaaminen
- Hankitaan ulkoa
  - Ei-ydintoiminnot (tukitoiminnot)
  - Materiaalit ja bulkkipalvelut (vähemmän erityisosaamista vaativat palvelut), joilla toimivat markkinat ja jatkuva tarjonta (ostajan markkinat)
  - Toiminnot, joissa suuret kausi- tai kuormitusvaihtelut

# Organisointivaihtoehdot

## SWOT-analyysi

- Seuraavassa on pohdittu asetettuihin organisointivaihtoehtoihin
  1. nykyinen malli, sataman omana tuotantona
  2. ostopalvelu kaupungin "Rakentamispalvelu" – yksiköltä
- liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysin avulla.
- SWOT-analyysiin kerätyt näkemykset perustuvat haastatteluissa ja tämän selvityksen tausta-aineistossa esitettyihin tietoihin.
- SWOT-analyysin tulokset ja jäljempänä esitetyt johtopäätökset on validoitu satamajohtajan kanssa käydyssä keskustelussa.



# Organisointivaihtoehdot

## SWOT/Nykyinen malli

### Vahvuudet

- Organisaatio tuntee sataman tarpeet, toimintaprosessit ja erityispiirteet sekä osaa toimia niiden mukaisesti
- Nopeus reagoida ”pikatilanteisiin” – avainresurssit aina läsnä
- Tieto siitä, mitä palvelutuotanto (kokonaisuutena) maksaa ja mikä on suoritteen laatu
- Me -henki
- Tuottajaorganisaatio toimii myös urakoitsijoiden tilaajana/valvojana
- Kuntoutettavien hyödyntäminen aputyövoimana edullista ja yhteiskunnallisesti perusteltua (mutta ei välttämättä liiketoimintastrategian mukaista)

### Heikkoudet

- Satamainfran kunnossapito ei ole sataman ydinliiketoimintaa vaan selkeä tukitoiminto
- Ei tarkkaa tietoa toimintokohtaisista yksikkökustannuksista, käyttöasteesta ja ajankäytöstä tai toiminnan tehokkuudesta
- Epäily resurssien ylimitoituksesta
- Kustannukset eivät joustu alaspäin kysyntä- / kuormitustilanteen laskiessa
- Joudutaan ottamaan muita kuin ydinliiketoimintaa palvelevia tehtäviä (esim. mattolaitureiden hoito)
- Organisaatio ei ole muutoshakuinen
- Osaaminen on vahvasti kokemuspohjaista ja henkilösidonnaista
- Osa-aikaisten tehokas työllistäminen vaikeaa

# Organisointivaihtoehdot

## SWOT/Nykyinen malli

### Mahdollisuudet

- Osaamisen ja resurssien myynti ulkopuolisille / kaupunkikonsernin muille yksiköille (Huom. tämä ei ole sataman strategian mukaista toimintaa)
- Ostopalvelujen joustava lisääminen eläköitymisen edetessä (painopiste tilaajatoimintoihin)

### Uhkat

- Kunnossapitotarpeiden olennainen vähentyminen (oma organisaatio on ”kiinteä kustannus”)
- Ikääntyminen ja eläköityminen (osaaminen karkaa)
- Rekrytoinnin epäonnistuminen – henkilökuntaa ei saada riittävästi tai sen osaaminen ei vastaa tarvetta (väärät rekrytoinnit)
- Muutosvastarinta välttämättömiin uudistuksiin (”näin on aina tehty”)
- Samanaikainen oman tuotannon johto ja urakoinnin valvonta voivat johtaa resurssien hajontaan, eturistiriitaan tai toisen tehtävän laiminlyöntiin

# Organisointivaihtoehdot

## SWOT/Ostopalvelu

### Vahvuudet

- Omat resurssit keskitetään ydinliiketoimintojen (asiakkaat & tulovirrat) tehokkaaseen hoitamiseen
- Kustannustietoisuus ja -kontrolli vahvistuu, kun kiinteistä menoista tulee muuttuvia ja maksetaan vain todella tilatuista ja vastaanotetuista suoritteista
- Toimintoja voidaan priorisoida tai karsia, kun tiedetään jokaisen suoritteen todellinen (yksikkö)hinta
- Toiminnot ja prosessit sekä vastualueet kuvataan ja määritellään kirjallisesti palvelusopimuksissa ja niiden liitteissä (toimintamanuaalit)
- Palvelusopimus on purettavissa ja määräajoin katkolla, joten toimintojen kehittäminen / muuttaminen on joustavaa
- Hankintoja kaupungin omalta tuottajaorganisaatiolta ei tarvitse kilpailuttaa hankintalain mukaisesti (joustavuus / nopeus / konsernisynergia)
- Sataman kunnossapidon ja vesirakentamisen erikoisosaaminen ei poistu kaupunkikonsernista – kumppanuussopimus ”Rakentamispalvelut” –yksikön kanssa
- Palvelusopimus mitoitetaan resurssien ennakokysyntää vastaavasti (”juuri – oikeaan - tarpeeseen”)
- Laadulla on hinta (saktiomekanismi)

### Heikkoudet

- Tilaaajatoiminto sitoo resursseja ja johdon aikaa
- Ohut tilaajaorganisaatio on poikkeustilanteissa haavoittuva

# Organisointivaihtoehdot

## SWOT/Ostopalvelu

### Mahdollisuudet

- Riskiejä voidaan siirtää palvelun tuottajalle (esim. poikkeusolojen resurssointivastuu)
- Voidaan keskittyä vain ydinliiketoimintoja palveleviin suoritteisiin
- Joustava reagointi markkina- ja kysyntä- yms. muutoksiin
- Toiminnan jatkuva kehittäminen yhdessä kumppanin kanssa
- Saadaan aina markkinoilta paras ja viimeisin tieto sekä osaaminen
- Tehokas tapa kontrolloida tuotetun palvelun laatua ja kustannuskehitystä

### Uhkat

- Tilaaja- / valvojaosaaminen menetetään, tilaajakontrolli ja markkinahintatietoisuus heikkenee
- Toimittajavaihtoehtojen niukkuus (monopolipalvelut) antaa neuvotteluvaltit palvelun tuottajalle
- Palvelusuoritteiden toimitusvarmuus ja laatu voivat vaarantua tuottajasta johtuen (taloudelliset vaikeudet, muut samoista resursseista kilpailevat toimeksiannot)
- Palvelusopimus (palvelukuvaukset ja laatukriteerit) voi olla väärin tai liian väljästi muotoiltu, jolloin haluttua palvelua tai laatua ei saada tai siitä aiheutuvia kustannuksia ei pystytä kontrolloimaan
- Henkilöstön periaatteellinen vastustus voi vaikeuttaa toimintojen siirtoa sekä tehokasta / laadukasta palvelutuotantoa (motivaatio katoaa)

# Johtopäätökset

- Satama keskittyy uuden toimintamallin mukaisesti ydinliiketoimintojen Matkustajasatamat ja Vuosaaren Satamakeskus kehittämiseen. Tukitoiminnot (mukaan luettuna kunnossapito ym. tekninen tuotanto) organisoidaan optimoimalla tuotantoresurssit ja kustannukset kysyntää vastaaviksi tehokkaiksi toiminnoiksi.
- Sataman tekninen osasto toimii jo nyt monien ostopalvelujen tilaajana, joten tilaaja- /valvojatoiminnot hallitaan. Ostopalvelujen määrä vaihtelee vuosittain rakentamis- ja investointihankkeista riippuen, mutta arviolta noin 1/3 teknisen osaston palvelusuoritteesta on omaa tuotantoa ja loput ostopalveluita.
- Tuotantopalvelujen ostamisen laajentaminen tilaaja – tuottaja-mallin mukaisesti on perusteltua sataman strategian näkökulmasta.
- Satamalle tulee varmistaa riittävä ja osaava teknisten palvelujen tilaajaorganisaatio, joka pystyy suunnittelemaan ja arvioimaan palvelutarvetta ja tarjoajia, neuvottelemaan palvelusopimusten yksityiskohdat ja hinnoittelukriteerit sekä valvomaan toimitetun palvelun sopimuksenmukaisuutta, laatua ja kustannuksia.
- Ostopalvelujen tilaajavalvonnan tulee olla riskilähtöistä, hankkeet ja ostopalvelut priorisoidaan niiden kriittisyyden ja niihin liittyvän riskin mukaisesti ja tilaajaresurssit kohdistetaan kriittisiin hankkeisiin ja palveluihin.
- Sataman kunnossapitotehtäviin yms. teknisiin palveluihin liittyvät toiminnot, prosessit ja yksittäiset tehtävät (esim. koneiden ja sähkölaitteiden korjaamiseen, huoltoon ja kunnossapitoon liittyen) tulee kuvata ja koota manuaaleiksi toimittajan kanssa laadittavan palvelusopimuksen liitteeksi. Manuaalit palvelevat toimintojen jatkuvaa kehittämistä ja toimivat toisaalta käsikirjoina mahdollisissa henkilövaihdos- tai poikkeustilanteissa. Mahdolliset laatu- ja ympäristösertifioinnit tukevat tilaaja – tuottaja-mallin toimivuutta.
- Sataman teknisen osaston tuotantohenkilöstö tulisi siirtää sellaiselle kumppanille, jonka ydinliiketoimintaa on kunnossapito- ym. palvelujen tuottaminen ja jolta niiden hankkiminen voidaan tehdä mahdollisimman joustavasti. Tällä pyritään myös varmistamaan se, ettei avainhenkilöstöä muutostilanteessa menetetä muulle taholle.

# Johtopäätökset

- Kunnossapitopalvelujen saumaton saatavuus ja toimivuus siirtymävaiheessa tulee varmistaa. Henkilöstön siirto kaupungin perustettavaan ”Rakennuspalvelu” –yksikköön voidaan toteuttaa henkilöstön työsuhteisiin ja etuihin kajoamatta ja kaupungin henkilöstöstrategian mukaisesti.
- Kunnossapitopalvelut on perusteltua hankkia ainakin ensivaiheessa sellaiselta kumppanilta, jonka toimintatavat ja -varmuus tunnetaan ja jonka kanssa voidaan yhteistyön käynnistyttyäkin vielä hioa palvelukuvausta ja –sopimusta vastaamaan todellista tarvetta ja kustannuksia.
- Hankkimalla palvelut kaupungin perustettavalta ”Rakennuspalvelu” –yksiköltä voidaan hankinta toteuttaa kilpailuttamatta ”neuvottelumenettelyllä”, jossa varmistetaan tasapuolisesti molempien kumppaneiden tavoitteiden ymmärtäminen (”win-win” –tilanne) sekä kustannusten- ja riskien jakoperusteet.
- Organisaatiomuutos on luontevaa toteuttaa kerralla, osana suurempaa sataman toimintamallin muutosta, kun Vuosaaren satama käynnistyy ja osa kantasatamista tyhjenee.