

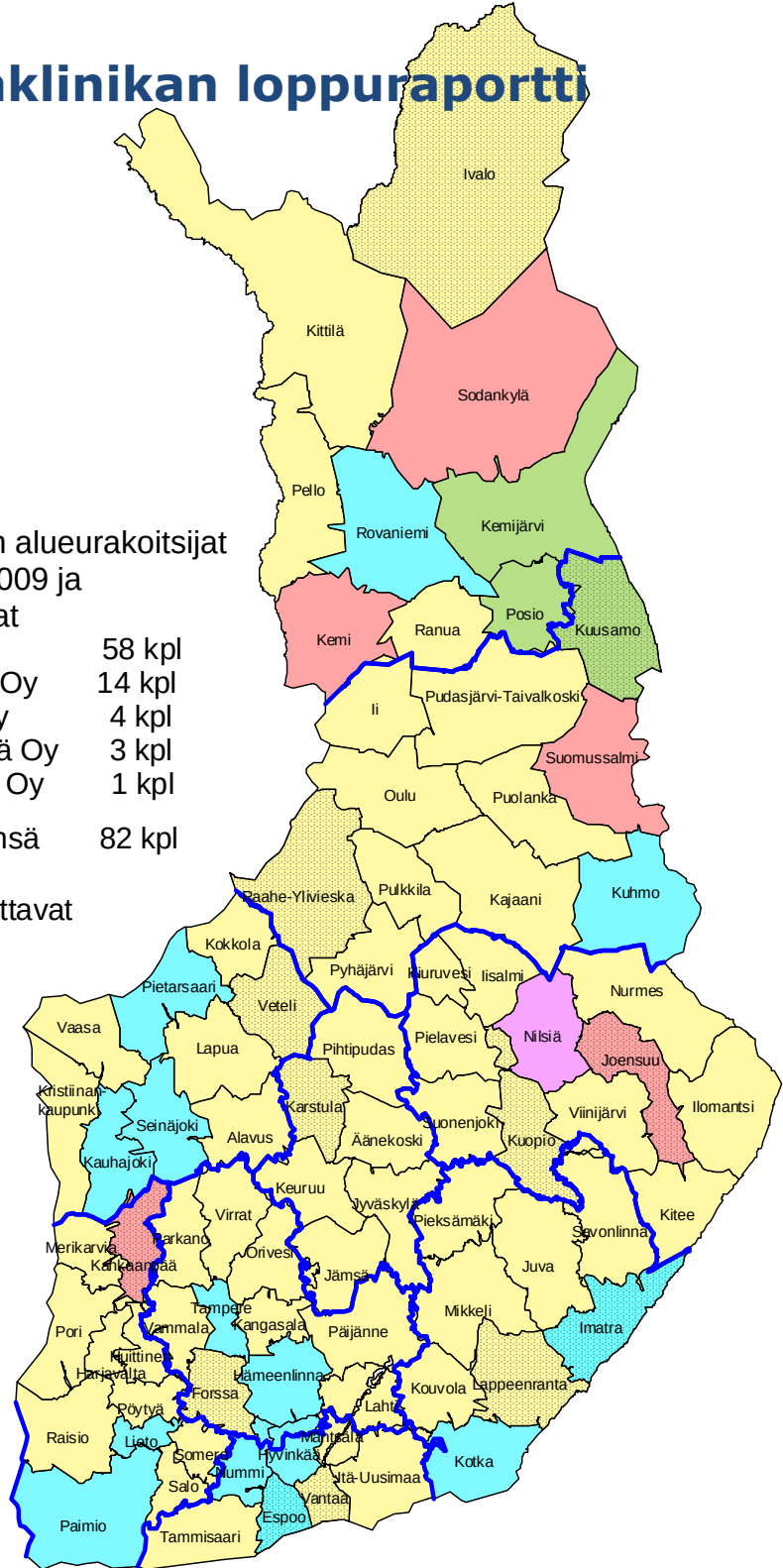
Teiden hoidon ja kunnossapidon alueurakat

Hankintaklinikan loppuraportti

Hoidon ja ylläpidon alueurakoitsijat
1.12.2008 - 1.10.2009 ja
2009 kilpailutettavat

	Destia Oy	58 kpl
	YIT Rakennus Oy	14 kpl
	NCC Roads Oy	4 kpl
	Koillistie Määttä Oy	3 kpl
	Savon kuljetus Oy	1 kpl
	urakoita yhteensä	82 kpl

 2009 kilpailutettavat



Loppuraportin laati: Pekka Vaara, Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry
Lisätietoja hankintaklinikasta: pekka.vaara@rakli.fi, puh 0400-501726

Sisällysluettelo	s
Hankintaklinikka kehitysalustana	3
Kunnossapidon alueurakoinnin kehittämishaasteita	4
Klinikan osallistujat	5
Klinikkaprosessi ja aikataulu	5
Hoidon alueurakoiden tilanne Tiehallinnossa syksyllä 2008	6
Keskustelevatko tilaajat ja urakoitsijat?	6
Muiden tilaajaorganisaatioiden kokemukset	8
Oulun kaupunki	8
Helsingin kaupunki	9
Ratahallintokeskus	10
Senaatti-kiinteistöt	11
Hankintaklinikan työpajojen keskeisiä tuloksia	14
Kilpailutilanne ja markkinat	14
Osaajien riittävyyden ja tarjonnan varmistaminen	14
Tarjouspyyntöjen periaatteet	15
Urakoiden vaativuusluokitus	16
Tarjousten arviointikriteerit	16
Alueurakoiden kesto	17
Tilaajien kustannusarviot	17
Tilaajan laadunvarmistus ja urakoitsijan laatuvastuu	18
Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja bonusmenettely	20
Raportointi	21
Riskien jakaminen	21
Uudet urakkamuodot	22
Yhteenveto johtopäätöksistä	23

Hankintaklinikka kehitysalustana

Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry on perinteisesti ollut vahvasti mukana rakennus- ja kiinteistöalan hankintamenettelyjen ja pelisääntöjen kehitystyössä. RAKLI on yhteistyössä järjestöjen, tilaajien ja palveluntuottajien kanssa kehittänyt yleisiä sopimusehtoja, asiakirjamalleja ja tehtäväluetteloita sekä osallistunut näiden kouluttamiseen ja levittämiseen alalle.

Hankintamenettelyjen jatkuva kehittäminen koetaan edelleen koko kiinteistö- ja rakennusalan keskeisenä haasteena. Hankintaklinikkatoiminnalla RAKLI haluaa tarjota rakennus- ja kiinteistöalan hankintamenettelyjen kehittämiseen uudentyyppisen ratkaisualustan ja vuorovaikutusfoorumin.

Hankintaklinikassa parhaita hankintaratkaisuja etsitään käytännön hankintatilanteiden kautta. Alan markkinoiden tilannetta arvioidaan kunkin hankintatapauksen valossa sekä edistetään tilaajien ja palveluntuottajien avointa vuorovaikutusta ennen tarjouskilpailua. RAKLI järjestää työskentelyprosessin sekä vetäjät ja puitteet tapauskohtaisen hankintaratkaisujen etsimiselle intressivapaassa ympäristössä. Klinikatyöskentely toteutetaan hankintalain hengessä niin ettei kukaan osallistujista saa ansiotonta etua tarjousvaiheeseen.

Hankintaklinikan työskentelytapa on lyhyesti seuraava:

- hankintaklinikalla analysoidaan tilaajien hankintahaasteita
- tapauksia pohtimaan kootaan avoin vuorovaikutteinen työpaja tilaajista, konsultteista, urakoitsijoista ja muista palveluntuottajista
- työpajat kokoontuvat 4-5 kertaa kunkin hankintatapauksen ympärillä välillä taustatehtäviä tehden
- työpajoissa kuullaan tarvittaessa erityisasiantuntijoita
- työpajat tuottavat hankintaongelman analyysin ja ehdotuksia, jotka dokumentoidaan
- työpajan työskentely ja työmuistiot ovat luottamuksellisia, mutta loppuraportti on julkinen ja vapaasti alan toimijoiden käytettävissä
- kunkin hankintaklinikan lopputulokset julkaistaan loppuseminaarissa ja RAKLI:n kotisivuilla.

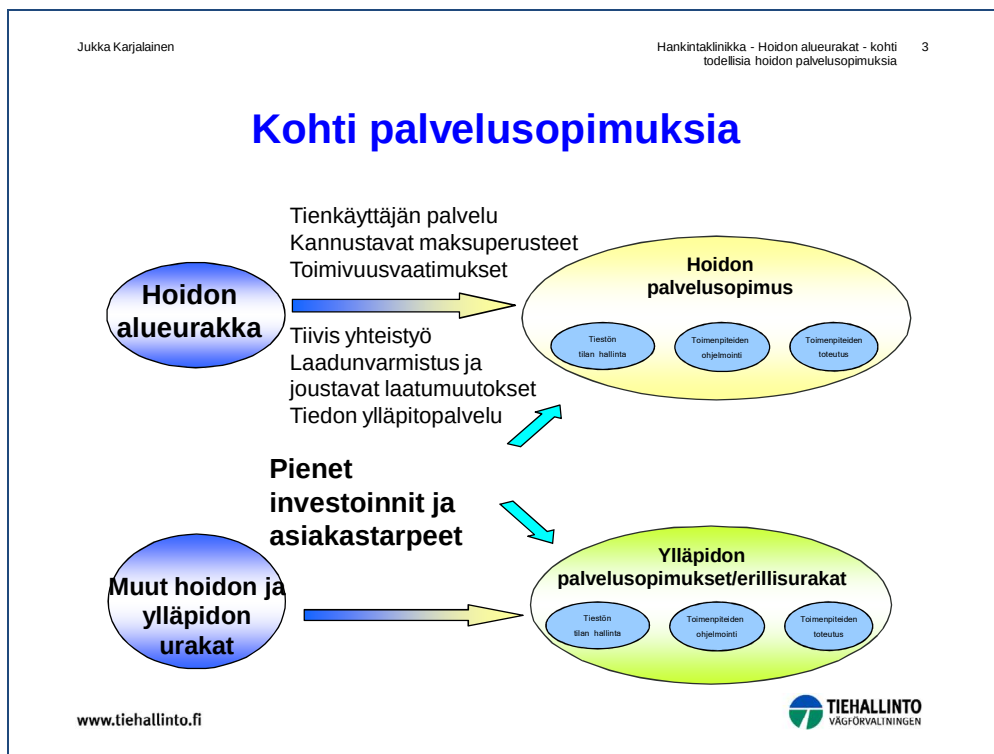
Hankintatapaukset voivat olla kaikilta rakennetun ympäristön alueilta: asuntoja, toimitiloja tai infraa. Ne voivat olla olemassa olevan ylläpitoa, uusinvestointeja tai T&K-toimintaa. Ne voivat olla urakoita, palvelua, kumppanuuksia tai teknologiahankintaa. Hankintaklinikalle valittavien hankintatapauksien tulee olla haasteellisia ja yleisesti mielenkiintoisia, jotta ne vievät hankintakulttuurin kehitystä eteenpäin.

Hankintaklinikoiden osallistujiksi etsitään kyseiseen tapaukseen potentiaalisia palveluntuottajia ja konsultteja sekä hankkeen tilaaja ja muita vastaavanlaisista tapauksista kiinnostuneita tilaajaorganisaatioita. Kunkin klinikan osallistujamäärä rajataan 10-15 henkeen. Klinikoiden kustannukset sovitaan tapauskohtaisesti osallistujien, RAKLI:n ja mahdollisten muiden rahoittajien kesken.

Kunnossapidon alueurakoinnin kehittämishaasteita Tiehallinnossa

Tiehallinnon hankintojen kehittämisessä pyritään laajoihin, pitkäkestoisiin, innovaatioita edistäviin sekä edullisiin hankintamenettelyihin, jotka markkinoilla toimivat yritykset hyväksyvät. Tienpidon tuotteita ja palveluja hankitaan palvelukokonaisuuksina, jotka sisältävät suunnittelua, rakentamista ja kunnossapitoa erilaisina kokonaisuuksina. Urakoiden laatuvaatimukset asetetaan lopputuotteen toimivuudelle.

Tiehallinnon tavoitteena on kehittää hoidon alueurakoita pitkäkestoisina palvelusopimuksina (kuva 1), jotka mahdollistavat urakoitsijoiden innovaatioiden hyödyntämisen ja tuottavuuden kehittymisen tilaajan ja urakoitsijoiden hyödyksi.



Kunnossapidon alueurakoiden hankintamenettelyjen, lopputuotteen toimivuusvaatimusten ja sopimussisältöjen kehittämisessä on Tiehallinto valmis avoimeen vuorovaikutukseen tilaajan ja urakoitsijoiden molemminpuoliseksi hyödyksi. Kehittämisen ja markkinavuoropuhelun alustana päätettiin käyttää RAKLI:n kehittämää Hankintaklinikkaa.

Hankintaklinikatyöskentelyn tavoitteena oli uudistaa ja kehittää yhteistyössä urakoitsijoiden kanssa hoidon alueurakan tarjouspyyntöjen ja urakkasopimusten sisältöjä ja urakkaehtoja. Hankintaklinikalla käytiin läpi nykyisten asiakirjojen toimivuus, puutteet ja ongelmat. Klinikalla tarkasteltiin myös asiakastyytyväisyyden saavuttamista ja mittaamista sekä muutosten toteuttamista pitkien hoitourakoiden aikana mm. toimintalinjojen ja laatuvaatimusten muuttuessa.

Hankintaklinikalla käytävällä keskustelulla oli tavoitteena parantaa tilaajan ja urakoitsijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä kilpailutuksen, mutta ennen kaikkea urakoiden toteutuksen aikana. Tavoitteeksi asetettiin myös julkisen sektorin tilaajien keskinäisen kokemustenvaihdon edistäminen valtion väylävirastojen ja kuntasektorin välillä.

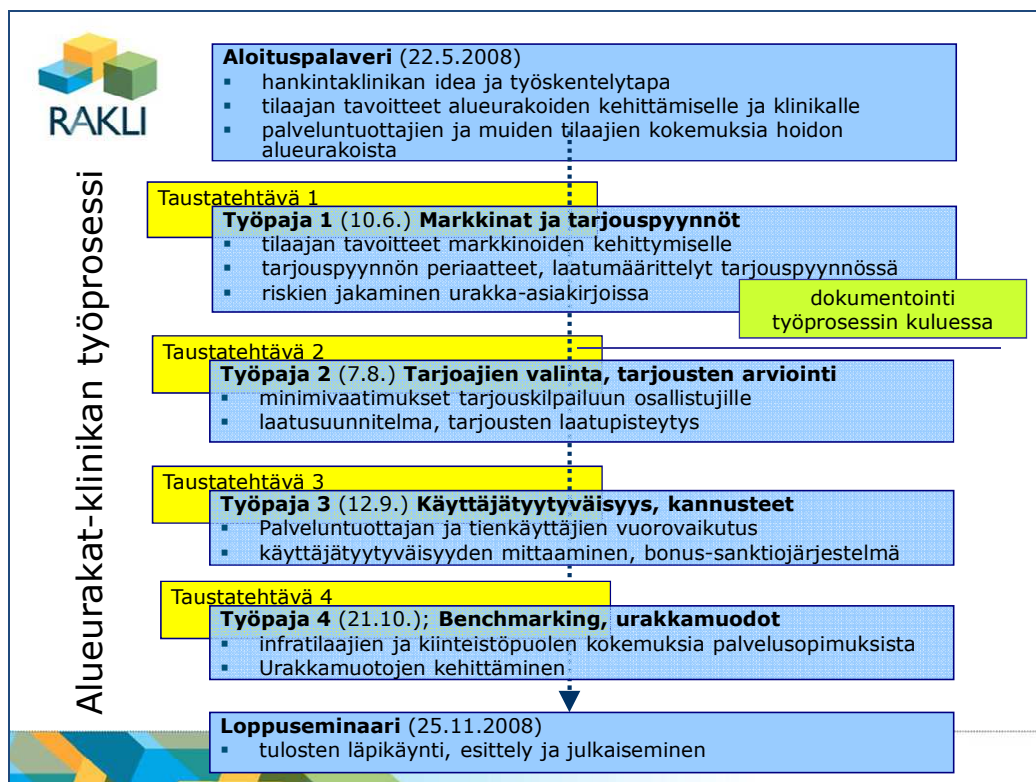
Tämän raportin kohteena oleva Tiehallinnon hoidon hankintaklinikka oli siinä mielessä poikkeuksellinen aiempiin hankintaklinikoihin nähden, että siinä käsiteltiin hankinnan kehittämistä käynnissä olevien urakoiden ja niissä toimivien urakoitsijoiden kokemusten pohjalta. Tiehallinnon tavoitteena on hyödyntää klinikkatyöskentelyn tuloksia vuosittaisilla kilpailutuskierroksilla.

Hankintaklinikan työskentelyyn osallistuivat seuraavat henkilöt ja yritykset:

- Jukka Karjalainen, Tiehallinto
- Pasi Patrikainen, Tiehallinto
- Anne Leppänen, Tiehallinto
- Tarmo Posti, Tiehallinto
- Kalevi Lipponen, Tiehallinto
- Aki Tarkkanen, Tiehallinto
- Jarmo Puharinen, Tiehallinto
- Risto Heinonkoski, Ratahallintokeskus
- Erkki Nurmi, Helsingin kaupunki
- Kai Mäenpää, Oulun kaupunki
- Kalevi Katko, Destia Oy
- Jukka Ikonen, Destia Oy
- Jouni Määttä, Koillistie Määttä Oy
- Esa Pöyliö, Koillistie Määttä Oy
- Heikki Mononen, Savon kuljetus Oy
- Jarkko Järvelin, Savon kuljetus Oy
- Timo Paavilainen, YIT Rakennus Oy
- Jukka Kirjavainen, Carement Oy

Hankintaklinikan vetäjänä toimi Pekka Vaara RAKLIsta sekä työpajojen dokumentoijana Heikki Lappalainen Tiehallinnosta.

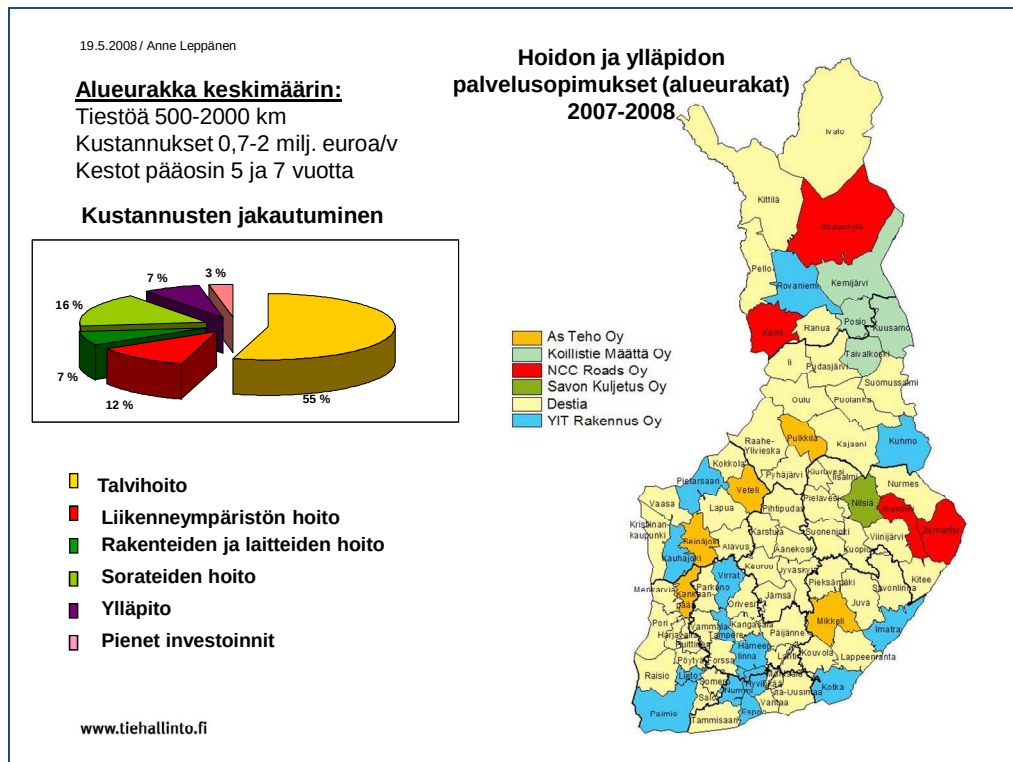
Klinikan työprosessi ja aikataulu



Hoidon alueurakoiden tilanne Tiehallinnossa syksyllä 2008

Hankintaklinikan aloitustyöpajassa todettiin Tiehallinnon kunnossapidon alueurakoiden tilanne vuonna 2008, joka voidaan tiivistää seuraavasti:

- Tiehallinto tilaa teiden kunnossapidon (hoidon ja ylläpidon) palvelusopimuksilla, joiden kesto nykyisin on 5-7 vuotta.
- Koko maa jakautuu tällä hetkellä 82:een urakka-alueeseen, joilla keskimääräinen tiepituus on noin 1000 kilometriä.
- Kunnossapidon alueurakat ovat laatuvastuu-urakoita.
- Laatuvastuuperiaatteeseen kuuluu, että urakoitsija tuottaa laadun, varmistaa sen laadunvarmistusmenettelynsä avulla ja raportoi laadun toteutumisen tilaajalle.
- Tilaajan kontrolloi ensisijaisesti urakoitsijan laadunvarmistusmenettelyn toimitusta ja toteutunutta laatua pistokoetarkastuksilla.



Keskustelevatko tilaajat ja urakoitsijat?

Hankintaklinikan aloitustyöpajassa keskusteltiin urakoitsijoiden mahdollisuuksistaan vaikuttaa hoidon alueurakoiden urakkaehtoihin ja asiakirjoihin. Urakoitsijapuolelta kommentoitiin, että alueurakoinnin alkuvaiheessa urakoitsijoita kuunneltiin, mutta viime vuosina on vuoropuhelussa ollut hiljaisempi kausi vaikkakin kahdenkeskisiä keskustelutilaisuuksia on ollut. Näin ollen hankintaklinikkaa pidettiin tervetulleena keskustelufoorumina.

Urakoitsijanäkemyksen mukaan kuntapuolella olisi ehkä vielä enemmän tarvetta vuoropuhelulle ja klinikoille. Arveltiin, että kuntapuolella ei ole tietoa kaikesta siitä, mitä alalla on viime vuosina saatua aikaan.

RAKLIn toimitusjohtaja Jani Saarinen esitteli hankintaklinikan loppuseminaarissa suomalaisen julkisen hankintakulttuurin tutkimuksista esiin tulleita havaintoja.

- Meillä ei ole vielä jatkuvan vuorovaikutuksen ja yhteistyössä tapahtuvan parantamisen kulttuuria.
- Aito kumppanuusajattelu puuttuu, samoin osapuolten välisen luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiri.
- Kannustumia ja innovaatioista palkitsemista ei osata kytkeä hankintojen ja sopimusten osaksi.
- Tilaajat keskustelevat vain pääsopimuskumppaninsa kanssa, sen jälkeen keskusteluyhteys hankintaketjussa katkeaa.
- Hankintalain tulkinnoista ja monipuolisessa soveltamisessa puuttuu luovuutta ja rohkeutta, jota havaintojen mukaan on esim. Ruotsissa, jossa säädösympäristö on sama kuin Suomessa.
- Sanktioajattelusta pitäisi päästä kannustamiseen, joka näkyisi onnistumisen mahdollistaneiden yritysten tuloksissa ja avainhenkilöiden kukkarossa.



Hankintaosaaminen

Factors of construction competitiveness with weak performance in Finland (6/10)

- Too little time invested on interaction, learning and exchange of experiences among actors in planning process
- Little extent of continuous improvement
- Client's tendency to procure on lowest price rather than best value
- Lack of intencities for value-adding innovation and whole-life planning
- Low extent of partnering as the preferred form of collaboration, some growth in PPP/PFI as a method of procurement
- Lack of trust and respect between project actors, with litigation seen as a last resort

Source: Measuring construction competitiveness in selected countries, Final Report, University of Reading, England 2006

Muiden tilaajaorganisaatioiden kokemukset hoidon alueurakoista

Eri työpajoissa kuultiin klinikkatyöskentelyyn osallistuvien muiden tilaajaorganisaatioiden esittelyjä ja kokemuksia hoidon alueurakoinnista.

Oulun katu- ja viheralueiden alueurakointi käynnistettiin kokeiluna neljällä pienellä alueella v. 2001. Vuonna 2002 valtuuston päätti siirtymisestä vaiheittain koko kaupungin alueella alueurakointiin. Oulun alueurakat ovat neljävuotisia, sisältävät katu- ja viheralueiden hoidon poislukien rakenteellisen kunnossapidon ja päällystetyöt.

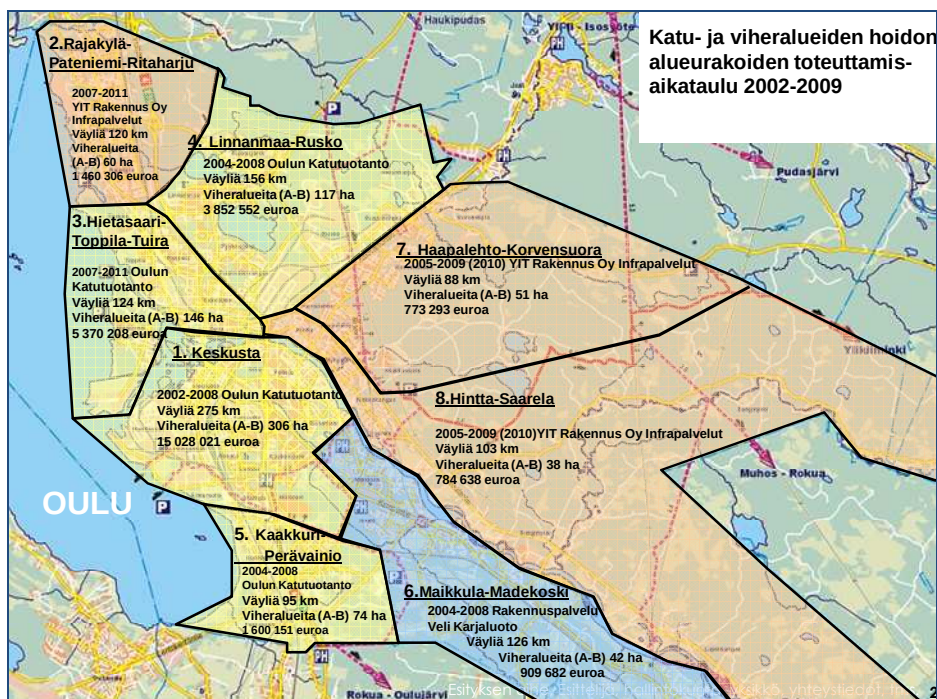
Katujen hoitourakat ovat Oulussa kiinteähintaisia ja indeksisidonnaisia, viheralueiden hoito on yksikköhintaista. Yksityisten urakoitsijoiden osuus väyläpituuksien hoidosta 36 %, viheralueiden pinta-alasta 25 % ja hoidon kustannuksista noin 15 %.

Tilaaja-tuottaja mallin vaikutuksia Oulun omassa palvelutuotannossa on ollut:

- tuottavuus kehittynyt, oman tuotannon hintataso laskenut selvästi, erot yksityisiin toimijoihin kaventuneet vaikka ovatkin edelleen suurehkoja
- yritysmäinen toiminta on parantanut palveluhenkisyyttä ja kustannustietoisuutta
- kiinteitä kuluja on karsittu, henkilöstö ja toimipisteet vähentyneet
- oman tuotannon vahvat osaamisalueet ovat kivityöt, viherrakentaminen, vanhojen alueiden ja rakennusten saneeraamiset
- yksityisten urakoitsijoiden laatutaso ei aivan samalla tasolla kaupungin liikelaitoksen kanssa. Hintataso on yksityisillä edullisempi, oman tuotannon hinta- ja laatutaso on tehtäväalueesta riippuen 5...30 % korkeampi kuin urakoitsijoilla.

Liikelaitosten ja muun tuotannon jatkokehittämisen periaatteita Oulussa:

- Oulun Katutuotanto ei osallistu kilpailuun urakoitsijoiden kanssa eikä saa toimia niiden aliurakoitsijana, ylimääräisestä omasta kapasiteetista voidaan luopua
- huolehditaan omasta tuotannosta ettei jäädä markkinoiden armoille. Pyritään tarkoituksenmukaiseen omavaraisuuteen, kasvava palvelutarve kilpailutetaan



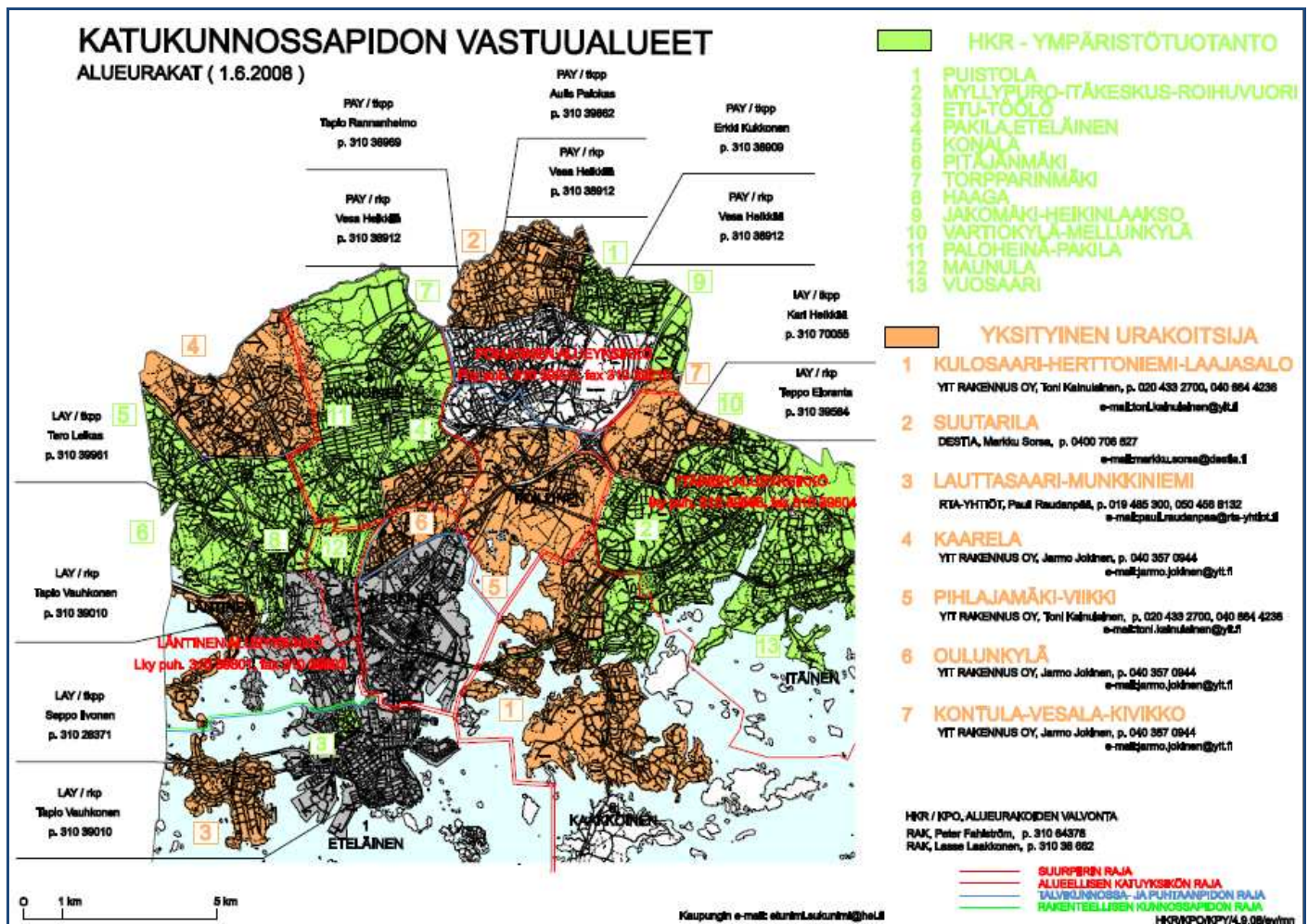
Helsingin kaupungin ongelma on klinikalla kerrotun mukaan ollut siinä, että oma tapa toimia ei ole selkeä. Asiaa on tavoitteena korjata eriyttämällä tilaaja- ja tuotanto-toiminnot selkeästi omiin yksiköihinsä kuluvaan vuoteen.

Lisäksi Helsingissä on tavoitteena hakea tietoa oman tuotannon kehittämisen tueksi mahdollisimman paljon muualta. Todettiin, että kunnallispolitiikka tuo päätöksentekoon omat rajoituksensa. Tarkoituksena on laajentaa ja kehittää alueurakointia edelleen ottaen huomioon, että kuntapuolella avautumassa markkinoita kuntaliitosten myötä.

Klinikan aikana julkaistiinkin tieto, että Helsinkiin perustetaan uusi tuotantoon keskittyvä kaupungin virasto, Helsingin kaupungin rakentamispalvelu, joka aloittaa toimintansa vuoden 2009 alussa. Sen päätehtävä on rakentaa ja hoitaa Helsingin puistoja ja katuja, korjata toimitiloja, vuokrata kalustoa ja tehdä mm. pohjatutkimukseen liittyviä mittauksia pääasiassa Helsingin kaupungille.

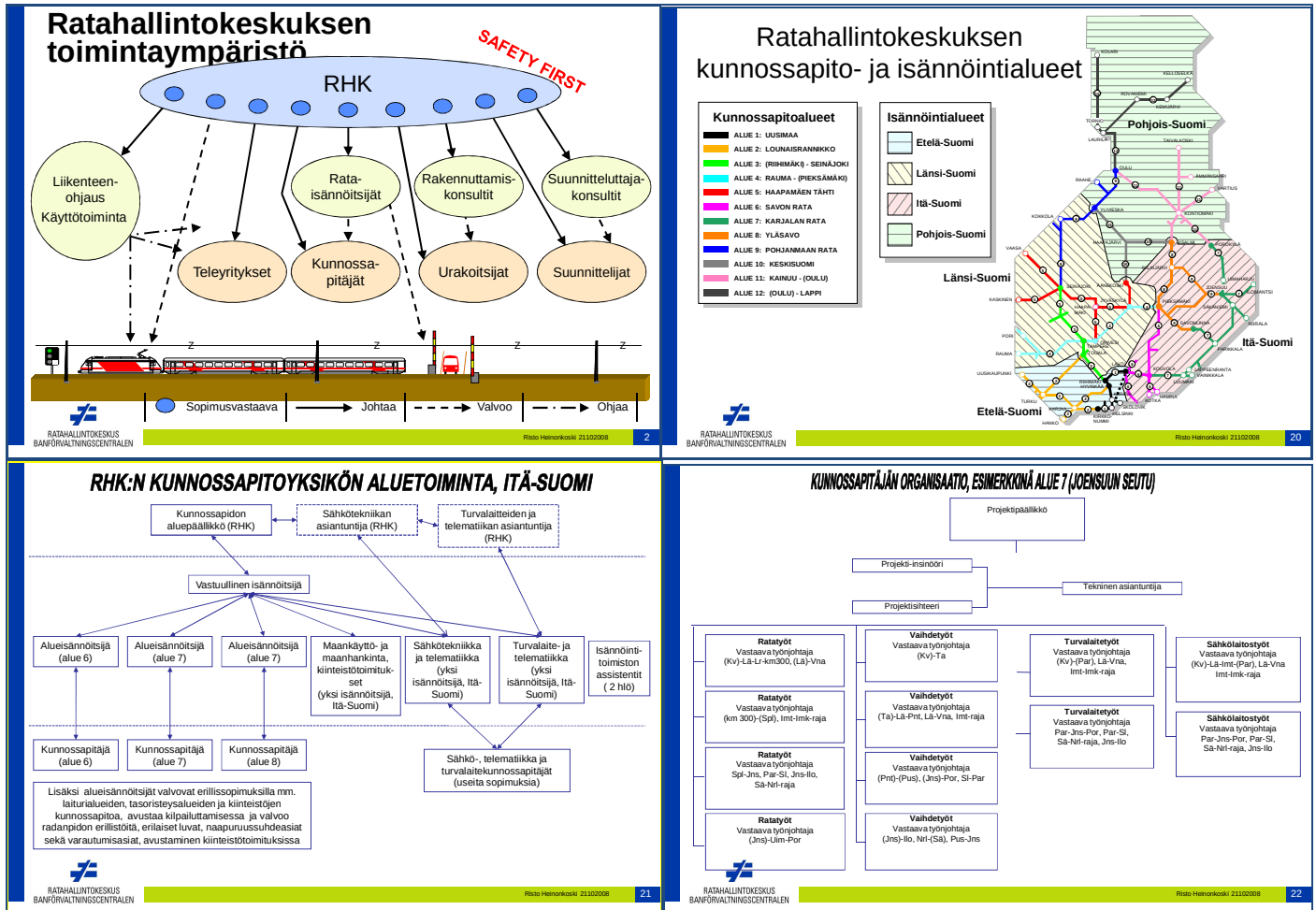
Jatkossa rakennusvirasto toimii tilaajana ja puhtaasti asiantuntijavirastona, joka ostaa katujen ja viheralueiden hoitoon ja rakentamisen töitä 1.1.2009 aloittavalta tuotantovirastolta. Samalla selkiytyvät tilaajan ja tuottajan roolit, sillä virastot eivät toimi saman lautakunnan alaisuudessa. Rakentamispalvelun asioista päättää uusi teknisen palvelun lautakunta ja rakennusvirasto jatkaa yleisten töiden lautakunnan alaisuudessa.

Helsingin kaupungin rakentamispalvelussa on vuoden 2009 alussa noin 1450 työntekijää ja sen vuosiliikevaihto on noin 160 miljoonaa euroa. Rakennusvirastossa henkilöstöä on jatkossa noin 450.



Ratahallintokeskuksen toimintaa yli kaiken muun määräävä tekijä on turvallisuus. Kunnossapitotoiminnot on organisoitu omien kunnossapidon aluepäälliköiden (4 kpl) alle täysin ostopalveluiden varaan.

Palveluntuottajia ohjaavat ja valvovat ostopalveluina hankitut alueisännöitsijät.



RHK:n kilpailuttamisstrategia on määritelty seuraavasti; rataverkon kunnossapidon kilpailuttaminen etenee hallitusti, askelittain, huomioiden avatun kilpailun mukanaan tuomat kokemukset.

RHK:n kunnossapitotoiminnan ominaispiirteitä:

- rataverkko on iso logistinen tehdas, jossa ei ole paljon vapausasteita
- kunnossapidon kokonaisvastuusopimukset 3-5 vuoden mittaisia, lisäksi 2 vuoden optio
- kunnossapito työllistää 2000 ihmistä ja 294 palveluntuottajayritystä, joiden kanssa on tehty satoja sopimuksia.
- RHK:ssa kunnossapito ja hoito tarkoittaa ylläpitoa, kaikki korjaukset luetaan investoinneiksi
- erillistöiden osuus sopimuksissa vähäinen, ne kilpailutetaan erikseen
- radan erikoismateriaalit hankkii keskitetysti RHK, pientarvikkeet hankkii kunnossapitäjä

- kunnossapitotöiden valvonnassa puututaan suunnitelmapoikkeamiin, joiden hallinnalle on menettelyt. Sopimusten mukaiset laatuvaatimukset ovat tiukemmat kuin käytännössä toteutuu, "toiminta on noin 80 % tasolla"
- RHK:ssa haluttaisiin tehdä pienempiä urakoita, mutta tilaajan resurssit eivät riitä valmistelemaan ja valvomaan. Riskien jaon takia tarvetta olisi mennä osittain määräsidonnaisiin sopimuksiin.
- suuri ongelma RHK:n uudessa organisaatiossa on ollut saada rataverkko kuvattua keskitettyyn rekisteriin, jotta voidaan kuvata urakoitsijoille mitä heidän pitää tehdä, ennen ratamestarit tunsivat verkon. Aikataulu- ja määräpohjaiset suunnittelu- ja seurantaohjelmistot ovat kunnossapitäjällä.
- toteuman seurantatieto menee nyt kunnossapitäjän järjestelmään, joka korvautuu vuoden 2009 aikana keskitetyllä RHKn Ratapurkki-tietokantajärjestelmällä.

Senaatti-kiinteistöt on tehnyt kiinteistönhoidon yhteistyöstä puitesopimukset vuodesta 2005 alkaen kuuden kumppanin kanssa neljäksi vuodeksi. Kumppanuusmalli on nimeltään **Palkki** (Palveluun laatua kumppanuudella kiinteistönhoitoon tavoitteena kiinteistönhoitopalveluiden ja hankinnan yhtenäistäminen).

Kiinteistöhoiton sopimukset kilpailutetaan puitesopimuskumppaneiden kesken. Suurin markkinaosuus Senaatin hoitosopimuksista on **ISS Palvelut Oy**:llä. Alla oleva kuvaus perustuu Senaatin ja ISS Palvelujen yhteiseen esityksen hankintaklinikalla.

  Senaatti-kiinteistöt lyhyesti • VM:n alainen liikelaitos • n. 12.800 rakennusta • vuokra-ala n. 8,4 milj. m² • kiinteistöomaisuus 5,7 Mrd € • liikevaihto 646 M€ • tulos 126 M€ • henkilöstö 276 • investoinnit 260 M€ • viisi toimialaa 1.1.2008 lukien: Ministeriöt ja kulttuuri, Puolustus ja turvallisuus, Yliopistot ja tutkimus, Toimistot, Kehitys- ja aluekiinteistöt 	  ISS Palvelut lyhyesti • ISS Palvelut on erikoistunut kiinteistö- ja toimitilapalveluihin • Ydinosaamistamme ovat asiakaskohtaisten palveluratkaisujen suunnittelu ja toteutus • henkilökuntamäärä noin 12.500 v.2007 • asiakkaita yli 340 paikkakunnalla • liikevaihto 445 milj. euroa v.2007 
---	---

Senaatin Palkki-kumppanit ovat ISS Palvelut Oy, Lassila & Tikanoja Oy & YIT Kiinteistö-tekniikka Oy, Lujapalvelut Oy, RTK Palvelu Oy & Are Oy, SOL Palvelut Oy ja Tekmanni Service Oy.

Kiinteistönhoitopalvelun tarjouspyynnön periaatteita ja sisältöä Senaatissa:

- huoltokirjat; sähköinen kilpailutusmenettely, yhtenevät tehtäväkirjastot, sisällön poikkeamat raportoitavissa
- palkkio-sanktio -käytäntö, jossa kolme päämittaria; talous, tyytyväisyys, laatu
- palveluportaalin käyttö
- ympäristöasiat, kehitysprojektit
- sopimuskausi 3...4 vuotta, kiinteä kk-hinta läpi vuoden

- riskit pääosin tilaajalle; ei riskilisiä hinnoittelussa, lumityö- ja liukkaudentorjuntälähdöt sekä päivystystyöt poisluettuna ilkeältä kokonaishinnassa
- palvelutasosopimus (SLA, Service level agreement)
 - sopimustekniset yksityiskohdat (osapuolet, voimaantulo, kesto)
 - tekniset määritykset (rakennusten ja ulkoalueiden hoitaminen)
 - toimitusajat ja -maksut (tärkeysluokitukset, vasteajat, maksut)
 - suoritteiden seuranta (suoritusraportit, tulostittarit)
 - vuorovaikutus (viestintä, kannustimet/sanktiot, palautteet, kehitys)

Tarjousten arviointiperusteet

- laatu 70 % - hinta 30 %
- laatuasteissa alueellisen toiminnan painoarvo 15 %
 - laadunvalvonta
 - koulutus- ja kehitystoiminta
 - alueellisen organisaation toiminta ja resurssit
 - ympäristöasioiden hallinta ja hoito
- kohdekohtaisen organisaation painoarvo 55 %
 - toimintakuvaus
 - kohteesta vastaavien henkilöiden ammatti- ja koulutustaso
 - kohteessa käytettävä keskimääräinen työaika
 - vastaavien kohteiden referenssit.

ISS:n kannalta Senaatti-kiinteistöt on suurin asiakas Suomessa ja kokoluokaltaan merkittävä strateginen kumppanuus myös Eurooppalaisessa mittakaavassa. Senaatin palvelujen hankintatapa on "best practice" kiinteistö- ja toimitilapalvelujen markkinoilla

- kumppanuuskäytäntö on esimerkillinen, mahdollistaa syvempää yhteistyötä
- ylläpitoprosessi määrittelee menetelmän, työkalut ja puitteet kaikille samat
- kohteiden ryhmittely tarkoituksenmukaisesti kokonaisuuksiin on kokonaistaloudellista ajattelua, Senaatin kiinteistömassa mahdollistaa mielekkäät kokonaisuudet

Tarjousprosessi palveluntuottajan näkökannalta

- taustalla julkinen hankintalainsäädäntö
- tarjouspyynnöt ovat aina laajoja ja valtakunnallisia, joten tarjoustyö vaatii huomattavan resursoinnin sekä resurssien ristiinkäytön
- subjektiivisuus arvioinnissa on pyritty eliminoimaan tarkasti ohjeistetulla pisteytysmenettelyllä
 - kuitenkin menettelyssä on edelleen sijaa subjektiivisuudelle, lähtökohta ei ole puhtaan pöydän tilanne
 - subjektiivisuus on usein tiedonhallinnallinen haaste, tarjousprosessiin ei pystytä tuomaan sitä tietoa, joka sopimusosapuolilla jo on
 - vajaan resursoinnin vaara olemassa tarjoajilla, tämä edellyttää osaamista ostajalta.
- kehityksen myötä otettu käyttöön toimintoja, joiden kustannusvaikutusta ei osata laskea, mm. ns. viiden tunnin sääntö ja materiaalivarauskäytäntö
- tarjouksissa arvostetaan huomattavasti toiminnan suunnittelua ja kuvaamista, joten tarjoukset ovat korkealuokkaisia, mutta työläitä tehdä.

Senaatin palkkio-sanktio-malli

- mitataan todellista onnistumista ylläpidon tehtävissä, kriteereinä
 - loppuasiakkaan tyytyväisyys
 - energian käyttö
 - toiminnan yhteisesti sovittu laatutaso
- menettely on hallinnollisesti varsin raskas
 - johti järjestelmäkehitykseen kumppanuuden puitteissa
 - laadunhallintajärjestelmä kattaa kaikki palkkio-sanktio-mittarit ja antaa mahdollisuudet toiminnan mittaamiseen reaaliajassa ja mobiilisti.

Kehitystarpeita ja –ideoita Senaatin palvelusopimuskäytännössä

- palvelukuvausten tuotteistaminen edelleen (massaräätälöinti; toimistotalo, teknisesti vaativa kohde jne.) sekä täysin yhtenevät tuotekirjastot
- sopimushallinta
 - työkalut laadunhallintaan
 - seurannan automatisointi (mobiiliratkaisut, tietokantasovellukset, alan standardit)
- tarjousten laatuarvioinnin rationalisointi, hinta- ja laatupisteiden standardointi (vrt. www.atl.fi/index.php?id=245)
- innovatiivisuuden tukeminen, palvelukuvauksien ja SLA:n kehittäminen
- toiminta perustuu tyypillisesti kiinteään kk-veloitukseen sisältäen riskipreemiot kovasta talvesta
- uudella sopimusmallilla kustannusriskejä voitaisiin enemmän jakaa
 - sopimusmalli sisältää kiinteä varallaolokorvauksen sekä suoritemääräpohjaisen veloituksen
 - tietty suoritemäärä kiinteänä, loput erilliskorvauksella
 - lauhat talvet voivat säästää tilaajilta tällä mallilla parina viime talvena runsaasti
 - säästynyt raha voidaan osoittaa korjauksiin ja ylläpitoon
- toinen sopimusvaihtoehto olisi ns. OpenBook-malli, jossa sovitaan suoritus- ja kustannustasot. Seurataan ja dokumentoidaan ne, jolloin riski on balansoitu
- oleellista kustannussäästöjen saavuttamisessa on piha-alueurakoinnin alueellinen suunnittelu, koska yksittäiskohde on aina osaoptimoitu ratkaisu.



Hankintaklinikan työpajojen keskeisiä tuloksia

Työpajoissa esitetyt materiaalit ja niissä käydyt keskustelut on dokumentoitu ja talletettu Raklin intranet-sivuille, joihin hankintaklinikan osallistujilla on pääsy. Seuraavaan on koottu työpajojen keskeisiä tuloksia, joilla on arvioitu olevan yleistä mielenkiintoa.

Kilpailutilannetta ja markkinoita käsiteltiin useissa työpajoissa eri näkökulmilla. Tiehallinnon hankintastrategia 2010 on edelleen voimassa. Sitä sovelletaan harkiten ja joustavasti mitä tulee esim. urakoiden sisältöön, kokoon ja keston. Tilaajapuolelta todettiin tavoitteena olevan sellainen tarjoushintataso, että toiminta on kannattavaa urakoitsijalle ja riskit ovat hallinnassa.

- Tarjonnassa ja urakoitsijoiden markkinaosuuksissa ei ole tapahtunut suuria muutoksia sitten kilpailutuksen alkamisen. Poikkeuksena on virolaisomisteisen As. Tehon tulo markkinoille (ja syksyllä 2008 tapahtunut vetäytyminen).
- Vertailun vuoksi todettiin, että Ruotsin hoitomarkkinoilla on likimain saman verran toimijoita kuin Suomessa. Pohjois-Ruotsissa olisi suomenkieltä osaavia urakoitsijoita, mutta siltä ei ole toistaiseksi ollut mielenkiintoa osallistua urakkakilpailuihin Suomen puolella.
- Tarjouskilpailun esivalintavaatimukset ilmoittautumisvaiheessa ovat olleet kaksi vuotta käytössä, hylkäämistapauksen takia vaatimukset on testattu myös markkinaoikeudessa.
- Urakoitsijoissa ei ole juurikaan tapahtunut alueellista erikoistumista (poikkeuksena Koillistie Määttä), vaikka samalle alueelle keskittymisen voisi olettaa tuovan kilpailuetua. Todettiin että tiukka kilpailu syö synergiaetujen syntymistä.
- Urakoitsijanäkemyksenä esitettiin, että hoitourakat eivät ole infra-alan kannattavinta liiketoimintaa tiukan hintakilpailun takia. Tämä vähentää uusien toimijoiden mielenkiintoa alalle tulemiseen. Mukaan pääsee vain hinnalla.
- Joidenkin pääurakoitsijoiden mukaan aliurakoitsijoiden tilanne on vielä huolestuttavampi. Osan alalle jääneistä aliurakoitsijoista arveltiin olevan mukana niin kauan kuin vanha kalusto on käyttökelpoista.
- Todettiin myös, että tilaajatoiminta vaatii kunnon resurssit. Tilaajapuolelta arvioitiin, että tällä hetkellä useimmat tilaajaorganisaatiot ovat aliresursoituja ja tilanne on edelleen tiukkenemassa.
- Esitettiin ajatus pienten investointien sisällyttämisestä alueurakkaan. Pienillä urakoitsijoilla arvioitiin olevan jopa enemmän innovaatiokykyä kuin suurilla. Innovaatio häviää jos vain suuret toimijat jäljellä.
- Kysyttiin myös voisiko pienten alalietulourakoiden kilpailua rajata vain pienille urakoitsijoille? Todettiin, että tämä ei liene hankintalain mukaan mahdollista.

Osaajien riittävyyden ja tarjonnan varmistaminen on sekä tilaajan että urakoitsijoiden keskeinen huolenaihe. Alalle tulemisen kynnyks on tällä hetkellä korkea, kuitenkin pieniä ja uusia urakoitsijoita tarvittaisiin resurssien tarjonnan varmistamiseksi. Ns. sisään tulourakatkin menevät tällä hetkellä suurille urakoitsijoille.

Alan houkuttelevuudesta nuorten työpaikkana kannettiin huolta; luodaanko nykykätännöillä alasta houkutteleva työpaikka? Koetaanko ala henkisesti niin painostavaksi että hakeudutaan muihin töihin? Olisi mietittävä laveammin mikä koulutus hyväksytään tarjousten pisteytyksessä.

Tarjouspyyntöjen periaatteista, urakkamuodon valinnasta, tarjoajien valinnasta ja tarjousten arvioinnin kriteereistä käytiin perusteellinen keskustelu.

Alla esitetyt tarjouskilpailujen osallistumishakemuksen minimivaatimukset ovat olleet kaksi vuotta käytössä, kalvoin on **punaisella** on merkitty viimeksi tehdyt muutokset. Urakat on jaettu vaativuusluokkiin ottamalla huomioon mm. liikennemäärä, tiepituus, talvihoitoluokat ja soratiepituus. Erittäin vaativia urakoita on seuraavassa kilpailutuksessa vain muutamia.

15.10.2007 / Anne Leppänen Osallistumishakemuksen vaatimukset ja laatuselvitys vuoden 2008 kunnossapidon aluuraloissa 2 Perusurakat, minimivaatimukset soveltuvuudelle (1/2): <u>Liikevaihto</u> ☐ Yrityksen kokonaisliikevaihdon tulee olla 3 viimeisen vuoden ajalta olla ollut suuruusluokaltaan urakan vuosikustannustasoa. <u>Yrityksen referenssit</u> ☐ Yrityksellä tulee olla vähintään vuoden kokemus teiden tai katujen hoito-, ylläpito- tai maanrakennustöistä ja RALA:n yritystasoinen urakkaan soveltuva toimintatapojen hyväksyntä RALA:n päätoiminnoista 12 tai 6, 7 tai 13 tai muu vastaava näyttö pätevydestä esim. SFS-EN ISO 9001 laatusertifikaatti. ☐ Yrityksellä ei saa olla vero- eikä muuta vastaavaa velkaa. www.tiehallinto.fi 	15.10.2007 / Anne Leppänen Osallistumishakemuksen vaatimukset ja laatuselvitys vuoden 2008 kunnossapidon aluuraloissa 3 Perusurakat, minimivaatimukset soveltuvuudelle (2/2): <u>Henkilöstön pätevyys</u> Yrityksellä tulee olla nimetty kunnossapidosta vastaava henkilö, jolla on ☐ teknillisen koulun, ammattikorkeakoulun tai korkeakoulun kotimainen infra-alan tekninen koulutus tai vastaava ulkomainen tutkinto ja - vähintään 1 vuoden kokemus Suomen olosuhteita vastaavista infra-alan töistä - tai 1 vuoden kokemus Suomen olosuhteita vastaavista kunnossapidon tutkimus- ja kehittämistöistä sekä kokemusta projektin hallinnasta TAI ☐ vähintään 3 vuoden kokemus Suomen olosuhteita vastaavista teiden tai katujen hoito- tai ylläpitotöistä. www.tiehallinto.fi 
15.10.2007 / Anne Leppänen Osallistumishakemuksen vaatimukset ja laatuselvitys vuoden 2008 kunnossapidon aluuraloissa 4 Vaativat urakat, minimivaatimukset soveltuvuudelle (1/2): <u>Liikevaihto</u> ☐ Yrityksen koko kokonaisliikevaihdon tulee olla 3 viimeisen vuoden ajalta olla ko. urakan vuosikustannustasoa, josta teiden tai katujen hoidon ja ylläpidon yhteisen osuuden tulee olla ollut vähintään 0,3 M€ ainakin jonain vuonna viimeisten 5:n vuoden aikana <u>Yrityksen referenssit</u> ☐ Yrityksellä tai yritykseen työsuhteessa olevalla henkilöllä tulee olla vähintään 3 vuoden kokemus teiden hoito- tai ylläpitotöistä joko pää- tai aliurakoitsijana, josta vähintään yhden talvikauden riittävän laaja-alainen kokemus talvihoidosta. ☐ RALA:n yritystasoinen urakkaan soveltuva toimintatapojen hyväksyntä RALA:n päätoiminnoista 12 tai 6, 7 tai 13 tai muu vastaava näyttö pätevydestä esim. SFS-EN ISO 9001 laatusertifikaatti. ☐ Pääurakoitsijalla ei saa olla vero- eikä muuta vastaavaa velkaa. www.tiehallinto.fi 	15.10.2007 / Anne Leppänen Osallistumishakemuksen vaatimukset ja laatuselvitys vuoden 2008 kunnossapidon aluuraloissa 4 Vaativat urakat, minimivaatimukset soveltuvuudelle (1/2): <u>Liikevaihto</u> ☐ Yrityksen koko kokonaisliikevaihdon tulee olla 3 viimeisen vuoden ajalta olla ko. urakan vuosikustannustasoa, josta teiden tai katujen hoidon ja ylläpidon yhteisen osuuden tulee olla ollut vähintään 0,3 M€ ainakin jonain vuonna viimeisten 5:n vuoden aikana <u>Yrityksen referenssit</u> ☐ Yrityksellä tai yritykseen työsuhteessa olevalla henkilöllä tulee olla vähintään 3 vuoden kokemus teiden hoito- tai ylläpitotöistä joko pää- tai aliurakoitsijana, josta vähintään yhden talvikauden riittävän laaja-alainen kokemus talvihoidosta. ☐ RALA:n yritystasoinen urakkaan soveltuva toimintatapojen hyväksyntä RALA:n päätoiminnoista 12 tai 6, 7 tai 13 tai muu vastaava näyttö pätevydestä esim. SFS-EN ISO 9001 laatusertifikaatti. ☐ Pääurakoitsijalla ei saa olla vero- eikä muuta vastaavaa velkaa. www.tiehallinto.fi 
15.10.2007 / Anne Leppänen Osallistumishakemuksen vaatimukset ja laatuselvitys vuoden 2008 kunnossapidon aluuraloissa 6 Erittäin vaativat urakat, minimivaatimukset soveltuvuudelle (1/2): <u>Liikevaihto</u> ☐ suuruusluokaltaan vähintään 3 miljoonaa euroa/v, josta kunnossapitotöistä (hoito- ja ylläpito) ainakin jonain vuonna noin 1,5 milj. € viimeisten 3:n vuoden aikana. <u>Yrityksen referenssit</u> ☐ Yrityksellä itsellään tulee viimeisten 5 vuoden ajalta olla vähintään 3 vuoden kokemus pääurakoitsijana teiden hoito- ja ylläpitotöistä, josta teiden talvihoidosta riittävän laaja-alaisista kokemusta vähintään 2 talvikautta. ☐ RALA:n yritystasoinen urakkaan soveltuva toimintatapojen hyväksyntä RALA:n päätoiminnoista 12 tai 6, 7 tai 13 tai muu vastaava näyttö pätevydestä esim. SFS-EN ISO 9001 laatusertifikaatti. ☐ Pääurakoitsijalla ei saa olla vero- eikä muuta vastaavaa velkaa. www.tiehallinto.fi 	15.10.2007 / Anne Leppänen Osallistumishakemuksen vaatimukset ja laatuselvitys vuoden 2008 kunnossapidon aluuraloissa 7 Erittäin vaativat urakat, minimivaatimukset soveltuvuudelle (2/2): <u>Henkilöstön pätevyys</u> Yrityksellä tulee olla nimetty ☐ kunnossapidosta vastaava henkilö, jolla on teknisen opiston, ammattikorkeakoulun tai korkeakoulun kotimainen infra-alan tekninen koulutus tai vastaava ulkomainen tutkinto ja - vähintään 3 vuoden kokemus Suomen olosuhteita vastaavista infra-alan töistä tai 3 vuoden kokemus Suomen olosuhteita vastaavista kunnossapidon tutkimus- ja kehittämistöistä sekä kokemusta projektin hallinnasta JA ☐ vähintään 2 muuta henkilöä, joilla toisella on vähintään teknillisen koulun tai ammattikorkeakoulun infra-alan tekninen koulutus tai vastaava ulkomainen koulutus ja 3 vuoden kokemus Suomen olosuhteita vastaavista teiden tai katujen hoitotöistä Toiselle riittää pitkäaikainen kokemus Suomen olosuhteita vastaavista teiden tai katujen hoitotöistä. www.tiehallinto.fi 

Vaativuusluokittelusta ja tarjousten arviointikriteereistä esitettiin, että painoa pitäisi laittaa pääteille ei bulkkikilometreille. Kriteereillä on suurin merkitys perusrakenteissa ja vaativissa urakoissa. Kokematonta urakoitsijaa varoittaa havittelemasta erittäin vaativia urakoita jo itsesuojeluvaisto.

- Henkilö- ja yritysreferenssien vaatimuksia pidettiin keskenään epäselvinä. Urakoitsijapuolella yritysreferenssejä pidettiin tärkeämpinä kuin henkilöreferenssejä.
- Alan johtamiskokemusta omaavaa työnjohtoa pidettiin tärkeämpänä kuin työntekijöitä. Pomon tehtävissä ei pidetty haittana, vaikka koulutus on hieman infran ulkopuoleltakin kunhan johtamisosaaminen on kohdallaan.
- Kysyttiin myös onko tilaajan tarkoituksena, ettei 5-10 rautaista alan osaajahenkilöä pääse uutena yrityksenä pääomasijoittajien rahoittamana tarjoamaan? Tämän tyyppisille aloittaville yrityksille pitäisi olla mahdollisuus päästä mukaan tarjoamaan perusrakenteita myös ilman yritysreferenssejä.
- Vaativan urakan urakoitsijoiden valintaperusteita pidettiin erittäin tärkeää. Olisi lähdeittävä siitä, että tarjoajalla on hoidon alueurakan (perusrakan) referenssi. Urakoitsijanäkemyksen mukaan Tiehallinnon tulisi hakea uudet urakoitsijat perusrakenteilla, jotka kokemusta niistä saatuaan voivat tarjota vaativia urakoita.

Tarjousten arviointikohteet ja niiden painoarvot ovat vuosina 2007-2008 olleet seuraavat:

6.6.2008 / Anne Leppänen		Tiehallinnon urakka-asiakirjakokonaisuus ja tarjouspyynnin periaatteet sekä tarjoajien valinta		6
Pisteytyksen arviointikohteet 2007-2008		Painokerroin		
Urakan toteutus				
- 1. Urakkaan osallistuvan henkilöstön (ml. alihankinnat) osaaminen ja sen kehittäminen sekä tiedonkulusta huolehtiminen			10 %	
- 2. Käytettävä kalusto lisälaitteineen, mitoitettavat suunnitelmat sekä lähtöpisteiden ja varastojen sijainnit			20 %	
- 3. Ali- ja materiaalihankintojen käytön periaatteet			10 %	
- 4. Tavoitettavissa oloon liittyvät suunnitelmat, tiestön tilan seuranta, säätietojen tarkkailu ja kelin hallinta sekä toimenpiteiden käynnistäminen ja tiedonkulku			20 %	
- 5. Urakan laadunvarmistuksen toteutus ja dokumentointi			15 %	
- 6. Työturvallisuus			5 %	
- 7. Ympäristöön liittyvien asioiden huomioon ottaminen urakassa			5 %	
- 8. Liikenneturvallisuus ja tienkäyttäjääsiakkaan huomiointi ja palvelu			15 %	
Yht.			100 %	

Tarjousten pisteytystä pidettiin työläänä ja jopa tarpeettomana. Esitettiin näkemys, että vaatimukset täyttävät urakoitsijat ovat tilaajan tiedossa. Onko pisteytys yleensä- kään tarpeellista? Eikö voitaisi käyttää rajoitettua menettelyä ja pyytää hintatarjous päteviksi todetuilta urakoitsijoilta?

- Urakoitsijapuolelta esitettiin, että hyvällä kirjallisella esityksellä voi saada eräissä kriteereissä etua, toiset kohdat taas vaativat rahallista panostusta. Laatusuunnitelmaa pidettiin kuitenkin keskeisenä myös urakoitsijapuolella.
- Tilaajapuolelta todettiin, että tarjouksissa edellytettävä laatusuunnitelma on urakoitsijan laatulupaus. Sopimuskatselmuksessa on välttämätöntä olla laatusuunnitelma. Sopimuskatselmuksessa on jouduttu harkitsemaan jopa urakan siirtoa toiseksi tulleele. Siksi pelkkä hintakilpailu ei riitä.
- Työturvallisuus-, ympäristö- ja liikenneturvallisuusvaatimusten todettiin tulevan pitkälti lainsäädännöstä, joten onko niitä tarpeen pitää mukana pisteytyksessä?

- Ehdotettiin keskityttäväksi pisteytyksessä kalustoon ja resursseihin, muita osa-alueita on vaikea pisteyttää. Vastuuhenkilöiden nimien vaatimiseen ja ilmoittamiseen tarjouksissa suhtauduttiin kriittisesti. Todettiin mahdottomaksi varmistaa ilmoitettujen henkilöiden pysyminen urakassa.
- Keskustelun pohjaksi esiteltiin luonnos resurssipohjaisesta pisteytysmallista koska nykyistä mallia on kritisoitu. Kommentit olivat varsin ristiriitaisia:
 - Todettiin, että esitetty malli on resurssimitoitusta, jolla ei yksistään varmisteta hyvää laatua. Resursseja voi seistä käyttämättömänä tukikohdan pihalla. Oleellisempaa on miten resursseja käytetään laadun tuottamiseen.
 - Toisaalta esitettiin urakoitsijanäkemyksenä, että esitettyä pisteytystapaa kohti voitaisiin mennä. Kirjoitelmien painoarvoa tulisi mieluummin vähentää.
 - Nyt alueurakoissa on erittäin tiukasti mitoitettut kalustot. Urakka kestää 7 vuotta. Miten aurasnopeus kehittyy? Miten vaikkapa traktorien työnopeus on kehittynyt 5-6 vuoden aikana. Mitä tapahtuu tulevaisuudessa työehdoissa jne.

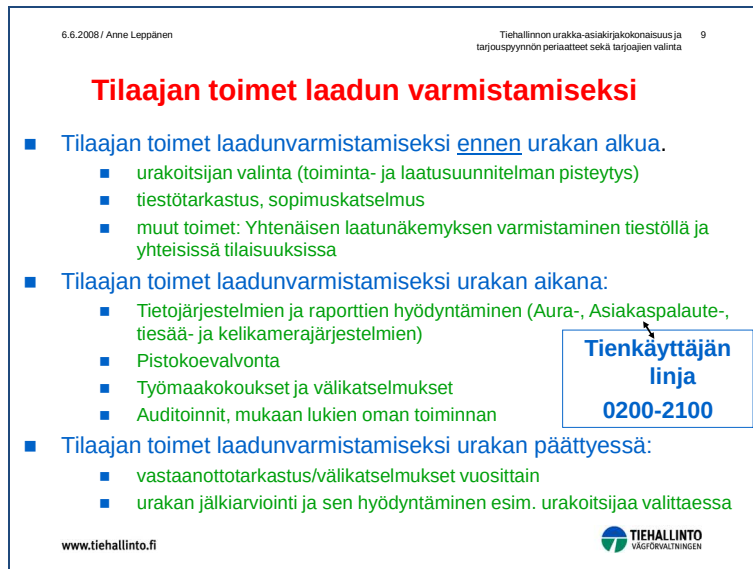
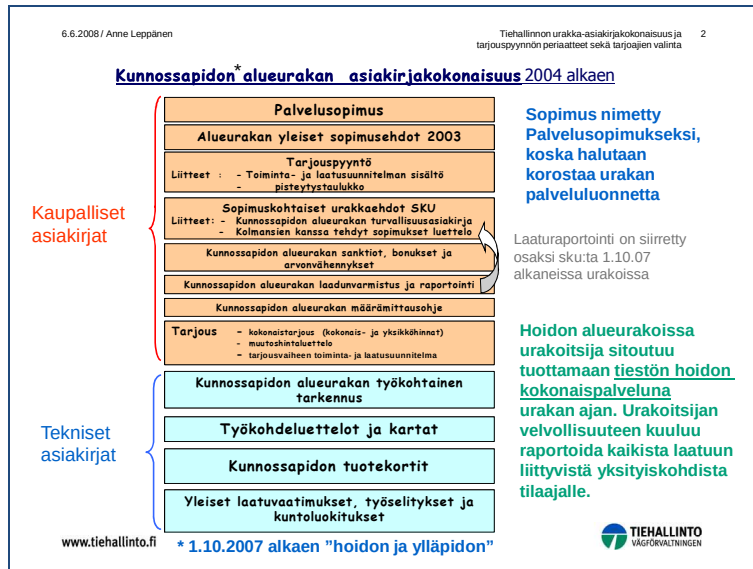
Alueurakoiden kesto oltiin varsin yksimielisiä. Tilaajan tämän hetken käsitys on, että alueurakoiden kesto on 5-7 vuotta ei pidempiä. Ruotsissa ja Norjassa hoitourakat ovat 4-7 vuotisia. Urakoitsijoiden mukaan tämä on sopiva kesto, jonka aikana urakoitsija ehtii kehittää osaamistaan ja tuotantomenetelmiään.

Tilaajan kustannusarvion todettiin voivan ohjata urakoitsijoiden tarjoushinnoittelua. Ammattitaitoinen urakoitsija laskee tarjouksensa itsenäisesti, mutta uusien urakoitsijoiden voi pelätä asettavan tarjoushintaansa tilaajan ilmoittaman arvion perusteella.

- kustannusarvion todettiin toimivan myös tilaajalle varoitussignaalinä mikäli kilpailu tuo kovin alihintaisia tarjouksia. Tällaisen epäilyn herätessä tilaaja voi ja on pyytänytkin lisäselvityksiä.
- esitettiin harkittavaksi, että kokeiltaisiin tilaajan kustannusarvioiden jättämisestä pois kilpailutuksesta, näin selviäisi myös urakoitsijoiden mahdollinen palaute ja vaikutus tarjouskäyttäytymiseen.
- tilaajapuolelta todettiin, että kustannusarvio laaditaan parin edellisen vuoden hintatietoihin perustuen. Tilaajan arvion ilmoittamisesta tarjouspyynnössä ei olla näillä näkymin luopumassa, mutta arvion perusteita voidaan ilmoittaa tarkemmin.



Tilaaajan laadunvarmistusmenettely osana tarjouspyyntöasiakirjojen kokonaisuutta ja on tällä hetkellä seuraavanlainen:



Laatuvastuun määrittely, laadun valvonta, urakoitsijan ja tilaajan laatu yhteistyö sekä tilaajan myötävaikutusvelvollisuus herättivät paljon pohdintaa. Todettiin, että laatu ei parane tuomalla laiminlyönnit esiin vasta kuukauden kuluttua työmaakokouksessa. Jatkuvalle ja toimivalle yhteistyöllä saa parempaa laatua ja henkistä hyvinvointia urakkaan osallisten keskuudessa.

- Urakoitsijapuolelta todettiin, että tilaajan edustaja ei johda töitä, mutta urakka toimii hyvin, mikäli tiemestari ja urakoitsija kokevat tekevänsä yhdessä työtä yhteisen päämäärän hyväksi.

Tilaaajapuolelta korostettiin, että yhteistyö kaikissa muodoissaan on järkevää. Hyvään tulokseen pääseminen edellyttää, että urakka lähtee liikkeelle yhteistyössä. Tilaaajalla on myös oltava joissakin tilanteissa mahdollisuus testata urakoitsijan laatu järjestelmän toimivuutta olemalla välittömästi puuttumatta havaitsemiinsa puutteisiin.

- Tuotiin esiin ongelmana, että tarjousvaiheen laatusuunnitelma on koko urakka-ajan sitova ja sen muuttaminen on vaikeaa. Laatusuunnitelmaa pitäisi voida tar-

kentaa työn aikaisten innovaatioiden pohjalta joustavuus tärkeä urakan aikana. Muutostarpeista pitäisi pystyä sopimaan työmaakokouksissa.

- Ympäristöasioissa ja työturvallisuudessa ja ympäristöasioissa on lain vaatiman vähimmäistason täytyttävä, joten niihin on urakoitsijan vaikea paljon lisää luvata. Käytännön näkemyksenä esitettiin, että mikäli halutaan, että nykyrekat pääsevät liikkumaan ja liikenneturvallisuus säilyy, tulee laittaa urakoihin asianmukaiset suo- ja hiekkakiintiöt.
- Todettiin, että laatuvaatimusaineistoa on runsaasti. Alueurakoiden laatuvaatimukset on kerrottu 40-sivuisissa tuotekorteissa. Muuta laatuun liittyvää viiteaineistoa on paperitulosteina mapillinen. Täsmennyksiä on esitetty työkohtaisessa tarkennuksessa. Laatuvaatimukseen tulee täsmennyksiä vuosittain. Toimivaa menettelyä jatkuvien muutosten viemiseksi kaikkiin urakoihin ei ole vielä löydetty.
- Urakoitsijataholta todettiin, että laatuvaatimuksia olisi mieluiten tarkistettava urakoitsijoiden kanssa keskustellen muutaman vuoden välein ei joka vuosi. Todettiin myös, että uusien menetelmien hyväksi todistaminen ja pelisääntöjen luominen on kovan työn takana, valvojien menetelmäkäsitykset jarruttavat uudistumista.
- Tilaajapuolelta todettiin, että tiemestaramitoitus on jo nyt niukka ja nopeasti puolettumassa. Jatkossa tiemestari ehtii vähemmän osallistumaan menetelmien pohdintaan, joten vastuu menetelmäkehityksestä jää entistä enemmän urakoitsijoille.
- Maksimilumisyyvyysvaatimus ehdotettiin poistettavaksi; lähtökynnys ja toimenpideaika riittäisivät. Urakoitsijanäkemyksen mukaan valvoja voi aina kirjoittaa sakon lumisyyvyydestä, tuiskukiilassa löytyy aina maksimilumisyyvyys. Tilaajapuolelta todettiin järjen ja kohtuuden käyttö tässäkin harkinnan perusteeksi.



Hoidon ja ylläpidon alueurakoiden laatu

- **Tekninen laatu:** toimivuusvaatimukset
- **Toiminnallinen laatu:** hyvä hoitotapa

Huomioon otetaan

- Liikenteen tarpeet
- Tiestön pitkäaikainen kestävyys
- Liikenne- ja työturvallisuus
- Ympäristön näkökohdat

Laatuvaatimukset 2005

10.2.2005 / HML



- **Tieliikenteen toimivuus on varmistettu koko tieverkolla talvellakin.**



Laatuvaatimukset 2005

10.2.2005 / HML



- **Liikenne- ja opastusmerkit, liikenteen ohjauslaitteet ja reunapaalut ovat toimintakunnossa ja täyttävät tehtävänsä.**



Laatuvaatimukset 2005

10.2.2005 / HML



- **Päällysteet ovat ehyet. Liikennettä vaarantavat ja selvästi haittavat vauriot ja routaheitot korjattu ja liikennettä varoitettu.**



Laatuvaatimukset 2005

10.2.2005 / HML

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja sen bonusvaikutus urakkahintaan todettiin moniulotteiseksi kysymykseksi. Asiakastyytyväisyysbonusta on kehitetty alueurakoihin vuodesta 2004 alkaen. Työ on herättänyt kiinnostusta ulkomaillakin. Tiehallinto haluaisi kehittää bonusta edelleen kannustavammaksi.

Asiakastyytyväisyyteen kytkettyä bonusjärjestelmää ei urakoitsijapuolella pidetty nykyisellään toimivana, parempana pidettiin bonuksen perustumista sopimussuhteeseen ja tilaajan arviota esim. oikea-aikaisesta toiminnasta ja innovatiivisuudesta.

- Tähänastiseen urakoitsijoiden kokemukseen perustuvia arvioita
 - Bonus ei ole kannustanut niin että sen takia olisi ponnisteltu. Urakoitsija ei voi käytännössä vaikuttaa arviointiin enempää kuin 10-15 %. Tilaaajan keinoin voidaan vaikuttaa 85-90 %. Yhteiset tavoitteet puuttuvat. Jos asiakastyytyväisyys on jollakin alueella huono, sekä tilaaja että tuottaja ovat epäonnistuneet.
 - Sopimuservioinnin ja bonuksen pitäisi peilata siitä, mitä on tilattu. Bonuksen saamiseksi ei panosteta, jos sitä ei voi saada. Tienkäyttäjätyytyväisyysmittaus on liian määrävä. Mittauksella painoarvon pitäisi olla enintään 20 %.
 - Numeerisista laatuksenteereistä tiedottaminen tienkäyttäjille johtaa hankaliin tilanteisiin. Jotkut ammattiautoilijat ovat hankkimassa kitkamittareita, josta on "soppa syntymässä".
 - Bonusta pitäisi voida maksaa joustavammin, vertaa sakot. Pikapalkkion voisi saada esim. aamuliikenteen hoidosta, määräraikaan tehtävien töiden ennakoinnista ja hässäkkäpäivien hyvästä hoidosta. Vuotuisesta onnistumisesta voitaisiin lisäksi maksaa 1-2 % urakkasummasta.
 - Paha mieli ei ole hyväksi, joten parempi on että bonusta saa. Mikäli mittari katsotaan harvemmin kuin päivittäin, se on huono. Jo viikon väli johtaa selityksiin ja kuukausi todella moniin selityksiin.
- Tilaaajapuolen kommentteja edelliseen
 - Bonusta saadakseen urakoitsijan tulee tuottaa jotakin ylimääräistä sopimuksen päälle. Asiakastyytyväisyydestä bonuskriteerinä ei voitane luopua, mutta sen painoarvoa voidaan miettiä.
 - Urakoitsija vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen esim. töiden ajoituksella, vuorovaikutuksella, miten vastataan puhelimeen jne. On vaikea perustella bonuksen saantia, jos tienkäyttäjien tyytyväisyys on huono.
 - Avointa tiedottamista hoidon tavoitetasosta (myös numeraalista) tarvitaan, tilaajan laatuvaatimukset täytyy olla vähintäänkin netissä tienkäyttäjien saatavilla.
- Asiakastyytyväisyyden parantamiseksi esitettiin mm. seuraavia toimenpiteitä
 - Tiedottaminen on kaiken lähtökohta, tilaajan ja urakoitsijan (myös aliurakoitsijoiden) tulee jalkautua maakuntiin kertomaan tienpidosta ja laadusta. Näin saadaan tienkunnossapitäjille kasvot. Luottamus urakoitsijan ja tilaajan kesken on tärkeää. Virheiden tunnustaminen lisää luottamusta.
 - Tilaaaja odottaa oikea-aikaisuutta: työt tehty aamuliikenteelle, ennakkosuolaus, linjahiekoitusten ennakointi, töitä ei jätetä keskeneräiseksi jne. Pikkujutut vaikuttavat yleisilmeeseen, fiilikseen, hoidetaanko teitä vai ei. Tiefoorumia voisi kehittää: Tiehallinto, urakoitsija, poliisi, liikenneturva, kuljetusyrietykset, taksi...
 - Lisätilauksin olisi annettava täsmäpalvelua, jotta tienkäyttäjä voi kokea muutoksia muuten kiinnostus loppuu. Laatuvaatimukset saatava asiakaslähtöisiksi, sanamuodot niin selkeiksi, että ymmärretään oikein ja samalla tavalla.

Raportoinnissa nähtiin varsin paljon kehittämistarpeita. Nykyisellään raportoinnissa on konsultin ja urakoitsija järjestelmää, lippua ja lappua. Raportointi olisi saatava kokonaisvaltaisemmaksi. Mobiilisuus on jo hyvänä apuna ja siinä on kehittämispotentiaalia. Urakoitsijanäkemyksiä:

- nopeita (aamupäivän) raportointivaatimuksia on tullut koko ajan lisää, raportointi on kuitenkin peruutuspeiliin katsomista
- voi kysyä mihin on olennaista käyttää työnjohdon aikaa, raportointiin vai työn johtamiseen
- reaaliaikainen raportointi olisi otettava käyttöön maltillisin askelein, kun siihen on luotettavat tekniset edellytykset (nykylaitteisto vaatii tietojen tarkastuksen).

Riskien järkevä ja kohtuullinen jakaminen on urakoitsijanäkemyksen mukaan alueurakoinnin onnistumisen keskeisiä edellytyksiä. Kaikkien riskien kaataminen urakoitsijalle ei ole järkevää kummankaan osapuolen kannalta, on löydettävä keinot joilla riskejä tasataan kohtuullisesti.

- Epävarmoja tulevaisuuden olosuhde- ja tiestömuutoksia on vaikea hinnoitella tarjoukseen.
- Urakoitsijanäkemyksen mukaan tilaaja ei saisi antaa tarjouspyynnössä sitomattomana harhaanjohtavaa tietoa. Työn aikana tilaajan tehtävä on tuoda kohteissa tapahtuvat muutokset työmaakokouksessa selvästi esille.
- Keskeisiksi riskitekijöiksi alueurakoissa todettiin
 - kustannusriskit, erityisesti alihankinnan saatavuus kustannustason noustessa, polttoainekustannusten nousu
 - urakoitsijan keskeisimmän henkilöstön ja alihankkijoiden pysyvyys ja vaihtuminen - osaava pomo saa urakan kannattavaksi, huono ei
 - ympäristöriski esim. jos suolankäyttöä lisätään
 - urakoitsija kokee riskiksi toimivatko tiemestarit yhtenäisesti, tiemestarin linja voi aiheuttaa yllättäviä kustannuksia
 - tilaajan suurin riski tieomaisuuden arvon lasku
 - liikenneturvallisuusriski on yhteinen; paha onnettomuus aiheuttaa vaikeasti selvitetäviä vastuukysymyksiä, tilaajalla on aina viimekädessä viranomaisvastuu
 - ilmastomuutos heijastuu tarvittaviin hoitotoimenpiteisiin ja materiaalien menekkeihin
 - merkittävä muutos paikallisissa liikenneoloissa esim. kaivosprojektien seurauksena.
- Riskien jakamisen keinoista on tärkein kustannusindeksi, muita mahdollisia:
 - materiaalmäärien sitominen jollakin sopivalla tavalla
 - yksikköhintaisten töiden lisääminen
 - välttämättömästä varalla olevasta kalustosta varallaolokorvaus urakoitsijalle.
- Lupa-asioiden ym. viranomaisasioiden hoidon sisällyttämistä kokonaishintaisiin alueurakoihin ei pidetty urakoitsijataholla järkevänä varsinkaan vaativissa urakoissa. Nämä työt voisivat ainakin vaikeimmilla alueilla olla aikaveloituspohjaisia, jos niitä urakoihin sisällytetään.

Uusia urakkamuotoja koskeva keskustelu keskittyi kokonaishintaurakan ja yksikköhintaurakan pohdiskeluun. Arvioitiin, että jonkin verran yksikköhintaperusteisuutta voitaisiin lisätä nyt sitomattomana annettavien työmäärien osalta. Kelirikon hoito, päällystetapaikkaus ym. kesätyöt voisivat olla sopivia yksikköhintatöiksi.

Urakoitsijan näkökulmana esitettiin, että talvihoidossa on riittävästi riskiä, kesätoilla ei pitäisi riskiä urakoitsijalle enää turhaan kaataa.

Esitettiin myös, että yksikköhintaisuuden mahdollisuuden on vienyt se, että tilaajalla ei ole enää henkilöresursseja niiden hoitamiseen.

Esitettiin myös ajatus **projektinjohtourakan tai -palvelun** soveltuvuuden selvittämisestä hoidon alueurakointiin. Klinikkaan osallistumattomille konsulteille ja urakoitsijoille tehty soittokierros paljasti, että valmiutta mallin soveltamiseen hoidon urakointiin ei alan urakoitsijoilla tai konsulteilla juuri ole vaikka asia todettiin kiinnostavaksi.

Konsulttitaholta todettiin RHK:n soveltaman alueisännöinti-ostopalvelumallin olevan lähellä projektinjohtopalvelua.



Yhteenveto johtopäätöksistä

Hankintaklinikan loppuseminaari pidettiin 25.11.2008. Tiehallinnon puolelta kerrottiin, että hankintaklinikka on tuonut monia uusia ajatuksia vaikka kaikista asioista ei yhteistä näkemystä olekaan syntynyt.

Tiehallinto näkee markkinoiden toimivuuden keskeisenä. Jatkossa tarvittaneen kaksi erilaista mallia hoidon palvelusopimuksiksi

- erittäin vaativat, vaativat ja perusurakat (peruskonsepti)
- sisääntulourakat (erilainen riskijako, vastuu, osin maksuperuste), joille tarvittaneen joko oma ryhmä tai määritellään perusurakat tällaisiksi.

Vuodelle 2009 tehdyistä mm. hankintaklinikalla käytyjen keskustelujen aikaansaamista muutoksista hoitourakoiden asiakirjoihin mainittiin:

- Urakoitsijoiden esivalintaperusteita on muutettu yrityksen ja yrityksen henkilöreferenssien osalta. Hoidon ja ylläpidon osuus yrityksen liikevaihdosta sekä liikevaihdon kokonaismäärä vaikuttavat esivalintaan jatkossa.
- Urakoiden ratkaisuperusteissa siirrytään laadun täyttävien osalta hintakilpailuun. Laadupisteytyksessä on minimiraja, jonka jälkeen tarjoushinta ratkaisee; perusurakoissa 400 pistettä, vaativissa urakoissa 450 pistettä ja erittäin vaativissa 500 pistettä.
- Suolan ja hiekan käytön osalta on tasattu riskejä. Kokonaishintaisten urakoiden osalta esitetään aikaisempien vuosien toteutumat mm. suolan ja hiekan osalta.
- Indeksikorotukset maksetaan jatkossa kuukausittain puolen vuoden asemasta.
- Urakan vastuunalaisen työnjohtajan koulutus pohjaa on laajennettu. Jatkossa hyväksytään yhdyskunta-, rakennus-, logistiikka- ja konetekniikan tutkinto. Lisäksi on täsmennetty hoitokokemusvaatimusta.
- Pääurakoitsijan ja aliurakoitsijoiden välillä on jatkossa aina oltava kirjallinen sopimus. Pääurakoitsijan on pidettävä listaa, johon aliurakoitsija nimikirjoituksellaan vahvistaa sopimuksen olemassa olon.

Tiehallinto kertoi lisäksi, että bonusperusteisiin ei ole vielä tehty muutoksia, koska tässä vaiheessa ei haluttu kirjavoittaa bonusperusteita. Tarkoitus on pyrkiä uudistamaan kannustinjärjestelmät perusteellisemmin mahdollisesti jo ensi vuodeksi.

Tilaajapuolella pohditaan vielä hankintaklinikalla esiintuotuja näkökohtia ja lisää muutoksia on tulossa vuodelle 2010. Hankintaklinikalla nousi esiin useita hyviä näkemyksiä, jotka vaativat tarkempaa pohdintaa ennen niiden käyttöönottoa.

Seuraavia **kehittämishankkeita** on Tiehallinnossa valmisteilla:

- Urakkasopimusasiakirjojen uudistaminen ja kehittäminen vuoden 2009 aikana
- Kannustejärjestelmän uudistaminen vuoden 2009 aikana
- Laatusuunnitelman sisällön ja painotusten uudistaminen vuoden 2009 aikana
- Vaihtoehtoisten urakkamallien tarkastelu ja mahdollisesti niiden vaatimien asiakirjojen kehittäminen vuoden 2009 aikana.

Tiehallinnon hankintajohtaja Jukka Karjalaisen loppuseminaarissa esittämät laadunhallinnan periaatteet ovat seuraavat:

26.11.2008

Hankintatoimen kehitysajatuksia 6

Tilaajan laadunhallinnan pääperiaatteet

1. Riittävällä tilaajan laadunhallinnalla varmistetaan laatu-urakoinnin toimivuus
2. Tilaajatoiminnan yhtenäisyys varmistetaan
3. Laatu on tilaajan ja tuottajan yhteinen asia asiakkaan parhaaksi
4. Laadun varmistamiseksi arvioidaan sekä lopputuotteen että tuottajan toiminnan laatua
5. Urakkaan liittyvä laadunhallinta huomioidaan urakan valmistelussa, toteutuksessa ja urakan päättyessä
6. Laadunhallintaa kehitetään aktiivisesti

"Tavoitteena varmistaa, että Tiehallinto tietää saavansa tilaamaansa laatua"

www.tiehallinto.fi


Loppuseminaarissa julkistettiin myös Tiehallinnon ja RAKLIN suunnitelma uuden **pätevoittävän kansallisella tasolla sertifioitun koulutusohjelman** käynnistämisestä keväällä 2009. Koulutuksen suunnittelussa on yhteistyökumppanina myös Infra ry. Koulutusohjelman toteuttajaorganisaatio on Kiinteistöalan koulutussäätiö. Koulutuksen kohderyhmänä on infran kunnossapidosta vastaavien tilaaja- sekä palveluntuottajaorganisaatioiden insinööri- ja mestaritaso.

Hankintaklinikan loppuseminaarissa todettiin, että kaikki klinikalle asetetut tavoitteet eivät toteutuneet hyvästä yrityksestä huolimatta. Uusia luovia ratkaisuja kaivataan vielä mm. muutosten toteuttamiselle urakan aikana ja työnaikaisen yhteistyön paremmille käytännöille, riskienhallintaan ja riskien järkevään jakamiseen sekä erilaisten ongelma-kohtien yhteiseen priorisointiin ja päämäärähakuiseen ratkaisemiseen.

Ratahallintokeskuksen ja kuntien mukanaolon todettiin tuoneen klinikalle merkittävää lisäarvoa, tilaajien välisen benchmarking-toiminnan toivottiin entisestään tiivistyvän jatkossa.

Hankintaklinikan perusajatuksen voitiin kuitenkin todeta tulleen saavutetuksi. Tällä kertoo ihmiset puhuvat - ei paperit.