

Antti Vidgren

PALVELUIDEN HANKINTAPROSESSIN KEHITYS MAANTEIDEN HOITOURA- KASSA

Opinnäytetyö

Insinööri (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Antti Vidgren
Työn nimi	Palveluiden hankintaprosessin kehitys maanteiden hoitourakassa
Toimeksiantaja	YIT Suomi Oy
Vuosi	2021
Sivut	52 sivua
Työn ohjaaja(t)	Matti Koivisto

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä käsitellään ELY-keskusten kilpailuttamien maanteiden hoitourakoiden palveluiden hankintaa, hankinnoista vastaavan työpäällikön näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää palveluiden hankintaprosessi toimeksiantajan maanteiden hoitourakoihin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation palveluiden hankinnan nykyiset käytännöt ja määrittää kehitystarpeet. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa kehittämistyön menetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa teoriaan tutustuttiin hankintaosaamisen, neuvottelutaidon ja tuotantotalouden kirjallisuuden avulla. Nykytilanteen kartoituksen tiedonhankintakeinona käytettiin teemahaastatteluja, joihin osallistuivat neljä toimeksiantajan hankinnoista vastaavaa työpäällikköä.

Tutkimustuloksista ilmeni, että hankintakäytännöissä on eroavaisuuksia. Merkittävimmät erot liittyivät hankintojen valmisteluun ja palvelusisällön tarkentamiseen ennen urakkaneuvotteluita. Eroavaisuuksien taustalta löytyi urakkasopimuksen tulkinnan vaihtelut, jotka vaikuttivat hankintakäytäntöihin. Johtopäätöksenä todettiin, että urakkasopimusten hankintojen toteuttamisen kuvaus on peräisin julkishallinnon kilpailutuskäytännöistä, jotka pohjautuvat lakiin julkisista hankinnoista. Urakkasopimusten hankintojen kuvaukset pitäisi siis päivittää vastaamaan yksityisen sektorin hankintamahdollisuuksia.

Teorian ja nykyisten käytäntöjen pohjalta kehitettiin malli palveluiden hankintaprosessille maanteiden hoitourakassa. Palveluiden hankintaprosessissa käsiteltiin kaikki keskeiset järjestelmällisen palveluiden hankinnan osa-alueet. Prosessi kuvattiin opinnäytetyössä ja sen eri vaiheisiin kehitettiin tarvittavat ohjeistukset sekä mallipohjat toimeksiantajan sisäiseen käyttöön.

Asiasanat: tienhoito, hankintatoimi, tuotantotalous, prosessien kehittäminen, neuvottelutaito

Degree	Master of Engineering
Author (authors)	Antti Vidgren
Thesis title	Development of the service procurement process in a road maintenance contract
Commissioned by	YIT Suomi Oy
Time	April 2021
Pages	52 pages
Supervisor	Matti Koivisto

ABSTRACT

The thesis dealt with the procurement of the services in road maintenance contracts from the point of view of construction manager responsible for procurement. The objective of the thesis was to develop the service procurement process for the thesis client's road maintenance contracts.

The aim of the study was to find out current practices of procuring the services and to determine the development needs in the organization. The study was carried out as a qualitative study, in which a case study was used as a method of development work. The literature of procurement management, negotiation skills, and production management was used as the sources of the theory. Analysis of the current situation was carried out through a semi-structured interview, where participated four construction managers, who were responsible for the commissioner's procurement.

The results of the study showed that there were differences in procurement practices. The most significant differences were related to the preparation of procurements and refining of the service content prior to contract negotiations. The differences were due to variations in the interpretation of the contract, which affected procurement practices. In conclusion, it was stated that the description of the implementation of the procurement in contracts came from the public administration's tendering practices, which are based on the Public Procurement Act. Procurement descriptions for contracts should therefore be updated to reflect private sector procurement opportunities.

Based on the theory and current practices, model for the service procurement process in a road maintenance contract was developed. The service procurement process addressed all key aspects of systematic service procurement. The process was described in the thesis and the necessary instructions and templates for the commissioner's internal use were developed for the various steps of the process.

Keywords: road maintenance, procurement function, industrial management, process development, negotiation skills

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN JA KÄYTETTÄVIEN MENETELMIEN ESITTELY.....	7
2.1	Toimeksiantajan esittely	8
2.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	8
2.3	Tiedonkeruumenetelmät.....	10
3	HANKINNAT JA NIIDEN JOHTAMINEN	11
3.1	Hankintaosaaminen.....	12
3.2	Hankintaprosessi	12
3.3	Projektiliiketoiminnan hankinnat.....	13
3.4	Palveluiden hankinnat.....	14
3.5	Palveluiden hankinnan haasteet.....	14
3.6	Järjestelmällinen palveluiden hankintaprosessi	15
3.6.1	Tarpeen määrittely.....	15
3.6.2	Toimittajamarkkinoiden analyysi.....	16
3.6.3	Hankintastrategian tunnistaminen.....	16
3.6.4	Kustannustekijöiden perusteellinen mallintaminen	17
3.6.5	Toimittajien valintakriteerien määrittely ja toimittajien valinta.....	17
3.6.6	Ammattimainen neuvottelustrategia ja neuvottelut	18
3.6.7	Sopimuksen laatiminen.....	20
3.6.8	Toimittajan ohjaaminen ja kouluttaminen.....	21
4	MAANTEIDEN HOITOURAKAT	22
4.1	Alueurakkamalli	22
4.1.1	Kilpailutus	23
4.1.2	Maksumekanismi	24
4.2	Maanteiden hoitourakkamalli	24
4.2.1	Kilpailutus ja valintaperusteet	25
4.2.2	Maksumekanismi	28

4.3	Maanteiden hoitourakan hankintojen toteutus	30
4.4	Hankintojen aikataulu	31
4.5	Palveluiden hankinnan vaatimukset maanteiden hoitourakoissa	31
5	NYKYTILA-ANALYYSI.....	33
5.1	Haastattelun tavoite	33
5.2	Haastateltavat henkilöt	34
5.3	Haastattelun tulokset	35
5.3.1	Hankintojen valmistelut	35
5.3.2	Urakoitsijoiden kartoitus	35
5.3.3	Työsisällön tarkennus	36
5.3.4	Neuvottelut.....	37
5.3.5	Sopimuksen laatiminen	39
5.3.6	Urakoitsijan seuranta	40
5.4	Johtopäätökset	40
6	PALVELUIDEN HANKINTAPROSESSI.....	42
6.1	Hankinnan valmistelu.....	42
6.2	Urakoitsijoiden kartoitus.....	43
6.3	Työsisällön tarkennus	44
6.4	Neuvotteluun valmistautuminen.....	45
6.5	Urakkaneuvottelu	46
6.6	Sopimus.....	47
6.7	Urakoitsijan ohjaaminen	47
7	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET.....	50

1 JOHDANTO

Suomen maanteiden hoidon urakkamalli uudistui vuonna 2019 ja ensimmäiset uuden malliset urakat käynnistyivät syksyllä 2019. Uusi urakkamalli (MHU) on pakottanut urakoitsijat kehittämään toimintatapojaan, sillä laadun ja henkilöstön osaamisen merkitys on korostunut sekä ansaintamalli on täysin uudistunut. Uuden urakkamallin toteuttaminen vaatii huomattavasti enemmän suunnitelmallisuutta ja sekä toimivaa yhteistyötä tilaajan, pääurakoitsijan ja aliurakoitsijoiden välillä. Täyttääkseen kaikki urakkamallin vaatimukset, tulee pääurakoitsijan luoda toimiva prosessi, jolla kustannustehokkaasti varmistetaan urakkasopimuksen vaatimukset ja täytetään eri sidosryhmien tarpeet.

Tässä opinnäytetyössä selvennetään uuden maanteiden hoitourakkamallin vaatimukset hankintavastaavana toimivan työpäällikön näkökulmasta. Työssä keskitytään kustannustehokkaaseen palveluiden hankintaan. Tarkoituksena on luoda prosessi, joka kokoaa yhteen urakkasopimuksen vaatimukset hankintojen toteuttamiselle. Opinnäytetyön toimeksiantajana on YIT Suomi Oy. YIT Suomi Oy on Suomen toiseksi suurin maanteiden hoitourakoitsija urakamäärällisesti laskettuna.

Palveluiden hankintaan maanteiden hoitourakoissa ei ole olemassa ohjeistusta. Yrityksen sisällä hankinnoista vastaavat työpäälliköt, jotka ovat usein myös laatineet tai olleet mukana laatimassa urakan voittavaa tarjousta. Yrityksen johtamisjärjestelmä sisältää hyvin laaditun aikataulutetun prosessin, jonka mukaan työpäälliköt etenevät tarjousvaiheesta urakan käynnistykseen. Johtamisjärjestelmän prosessi sisältää tehtävät ja tavoitteet, jotka hankintavaiheessa pitää asettaa sekä saavuttaa, mutta hankintojen käytännön toteuttamista ei ole kuvattu. Usein palveluiden hankinnan toteutus on opittu lähiesimiehiltä tai kollegoilta. Ennakkoselvitysten perusteella työpäällikoillä olisi tarve yhtenäiselle toimintaprosessille, joka antaisi työkaluja hankinnoissa onnistumiseen.

Työn tavoitteena on laatia riittävän yksinkertainen ja tarkasti maanteiden hoitourakoiden käynnistämiseen tarkoitettu ohjeistus, josta on aidosti hyötyä

urakkaa käynnistävälle työpäälliköille. Tarkoituksena on kerätä hyviä käytännön kokemuksia historiasta sekä tuoda uusia ideoita erityisesti tuotantotalouteen, hankintojen johtamiseen ja neuvottelutaitoon liittyvästä kirjallisuudesta. Hankintaprosessissa on tarkoitus ottaa huomioon maanteiden hoitourakoiden erityispiirteiden luomat haasteet ja mahdollisuudet sekä toimittajayhteistyö ja sen kehittäminen. Keskeinen tekijä hankintaprosessissa tulee olemaan myös urakoiden siirtyminen hankintavaiheesta tuotantoon.

Tutkimuskysymykset on asetettu seuraavasti:

- Kuinka organisaation palveluiden hankinta on toteutettu?
- Kuinka organisaation palveluiden hankintaa tulee kehittää?

Työn tavoitteena on kehittää yrityksen hankintaa luomalla palveluiden hankinta prosessi. Kehitystyön aihe on syntynyt organisaation sisäisestä tarpeesta kehittää juuri tätä liiketoiminnan osa-aluetta. Kehittämistyö toteutetaan tapaustudkimuksena Ojasalon ym. (2009) määrittelemän nelivaiheisen tapaustudkimusmenetelmän mukaisesti. Tutkimuksen vaiheissa määritetään alustava kehittämisen kohde, perehdytään ilmiöön teoriassa ja käytännössä, kerätään aineisto ja analysoidaan sekä kehitetään varsinainen hankintaprosessi. Tapaustudkimusprosessi kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Työn rakenne on seuraava. Toisessa luvussa esitellään työn toimeksiantaja sekä käytettävät menetelmät. Luvussa 3 esitellään hankintojen teoriaa yleisellä tasolla ja luvussa kuvataan palveluidenhankinnan prosessin piirteet sekä neuvottelustrategia. Luvussa 4 kerrotaan maanteiden hoitourakoista sekä urakoiden hankintoihin liittyvistä erityispiirteistä. Luvussa 5 käsitellään nykytilanalyysin toteutus, tavoitteet ja tulokset. Luvussa 6 kuvataan opinnäytetyön tuloksena kehitetty hankintaprosessi. Luvussa 7 käydään läpi työn yhteenveto, johtopäätökset sekä jatkokehitystarpeet.

2 TOIMEKSIANTAJAN JA KÄYTETTÄVIEN MENETELMIEN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään työn toimeksiantaja YIT Suomi Oy, sekä tutkimuksen toteuttamiseen ja tiedon keräämiseen käytetyt menetelmät. Toimeksiantajan esittelyssä on hyödynnetty yrityksen julkisista lähteistä saatuja tietoja. Tutkimuksen toteuttamisen ja tiedon keräämisen kuvaaminen perustuu tutkimusmenetelmien kirjallisuuteen.

2.1 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantajana on YIT Suomi Oy, joka on osa YIT Oyj konsernia. YIT on Suomen suurin ja merkittävä pohjoiseurooppalainen rakennusyhtiö. YIT toimii asumisen, toimitilojen, kiinteistöjen ja infran toimialoilla ja sen liikevaihto vuonna 2020 oli n. 3,1 miljardia euroa. Yrityksen 7400 työntekijää toimivat Suomessa, Venäjällä, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Tšekissä, Slovakiassa ja Puolassa. (YIT 2021.)

Työ on toteutettu YIT Suomi Oy:n teiden kunnossapitoyksikölle. YIT Suomi Oy on 28 maanteiden hoitourakallaan Suomen toiseksi suurin hoitourakoitsija urakkamäärällisesti laskettuna.

2.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavan kohteiden lukumäärä on yleensä pieni ja tutkimuksen tavoitteena on ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. Tiedonkerääminen suoritetaan yleensä haastatteluiden ja keskustelujen perusteella. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta kriittisesti peilaten mm. alhaiseen vastausprosenttiin väärään kohderyhmään, vääriin tai huonosti asteltuihin kysymyksiin. (Heikkilä 2014, 8.)

Kehittämistyön menetelmänä käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus (case study) on alun perin Harvardin yliopistossa 1800-luvun lopussa kehitetty opetusmuoto, jolla pyrittiin järjestelmällistämään ja yksinkertaistamaan koulutusta. Ideana oli, että pelkän teorian opettelemisen sijaan tutustuttiin syvästi todellisiin tapauksiin ja analysoitiin niitä teoriaa hyödyntäen. (Harvard Law School 2021.)

Tapaustutkimusta käytetään usein liiketaloustieteiden tutkimusstrategiana ja se on hyvä työkalu yrityksen kehittämisen ja ideoinnin lähestymistavaksi. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yrityksen osa, tuote, palvelu tai prosessi. Tapaustutkimuksessa pureudutaan tutkittavaan tapaukseen analysoimalla sitä

perusteellisesti. Analysoinnissa on tarkoituksena löytää uutta tietoa kysymyksillä ”miten?” ja ”miksi?”, eikä pyritä tekemään tilastollisia analyysejä ilmiöiden esiintymisen yleisyydestä. Tutkimusmallin tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta realistisessa toimintaympäristössä, yksinkertaistamatta ilmiötä liikaa. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.)

Tapaustutkimuksen kehittämisen kohde työelämässä valitaan aina käytännössä syntyneestä tarpeesta, kehitystyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. Tapaustutkimuksen vahvuutena on auttaa selventämään epätyypillisiä prosesseja, epävirallista käyttäytymistä sekä heikosti ymmärrettyjä tilanteita ja käyttäytymistä. (Ojasalo ym. 2009, 53.)

Tapaustutkimusprosessi aloitetaan tavanomaisesti kehittämisen kohteen määrittämisestä. Kehitystyön tekijällä on yleensä jonkinlainen käsitys kehittämisen kohteesta aiemman tietonsa perusteella, jonka pohjalta määritetään alustava kehitystehtävä. Alustavan määrittämisen jälkeen tulee perehtyä tutkittavaan aiheeseen, jotta tarvittava tausta-aineisto löydetään ja kehittämistehtävä saadaan määritettyä. Kehittämistehtävä kehittyy prosessiin edetessä ja on mahdollista, ettei alkuperäinen kehityskohde olekaan enää niin tärkeä ja kehittämistehtävää pitää muuttaa. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

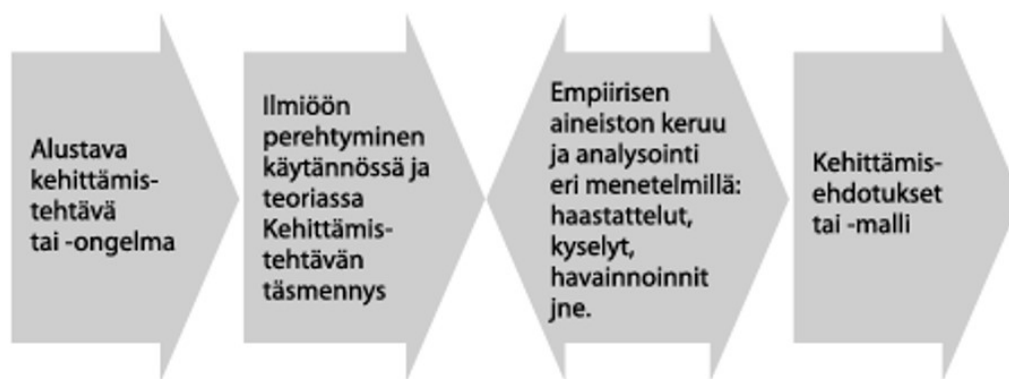
Kehittämistehtävän tarkoitus on löytää ratkaisu johonkin tunnistettuun ongelmaan. Tapaustutkimuksessa ongelmaksi määritetään tilanne, jossa jotain merkittävää on tapahtunut, mutta syitä tapahtuneeseen ei tiedetä. (Ellet 2007, 21.)

Kehittämistehtävän määrittämisen jälkeen ilmiöön perehdytään käytännössä ja sitä verrataan teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tarkoituksena on verrata omia ajatuksia toisten ajatuksiin ja siten löytää olemassa olevista tutkimuksista olennaisia asioita oman tehtävän kannalta. Kirjallisuudesta tulisi löytää taustatieto ja menetelmiä, joita on hyödynnetty samantyyppisten ongelmien ratkaisussa kuin omassa kehitystehtävässä. (Ojasalo ym. 2009, 53–54.)

Tapaustutkimuksessa aineistot kerätään tyypillisesti luonnollisissa tilanteissa havainnoimalla tai kirjallisuutta analysoimalla. Tiedonkeruumenetelminä hyödynnetään usein erilaisia haastatteluja, benchmarkingia, aivoriihiyöskentelyä

ja erilaisia ennakkoinnin menetelmiä. Tapaustutkimusta käytetään yleensä laadullisissa tutkimuksissa, mutta siinä on myös mahdollista hyödyntää määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä kuten kyselyitä. Tutkimustyyppille ominaista on, että erilaisia menetelmiä hyödyntämällä saavutetaan kokonaisvaltainen, syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta tapauksesta. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

Tapaustutkimusprosessissa siis perehdytään ilmiöön käytännössä, verrataan sitä teoriaan, kerätään empiiristä aineistoa ja analysoidaan ne. Tämän jälkeen kehitystyön tekijä muodostaa kehittämissuhteet tai kehittämismallin. (Ojasalo ym. 2009, 54.) Tapaustutkimuksen vaiheet on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 54)

Tässä työssä noudatetaan edellä kuvattua tapaustutkimuksen vaiheistusta seuraavasti. Opinnäytetyön alustava kehittämissuhteet kuvattiin johdannossa ja ilmiöön perehdytään teoriassa luvussa 3 ja käytännössä luvussa 4. Luvussa 5 kerätään kehittämistyössä tarvittava aineisto ja analysoidaan se. Luvussa 6 esitetään työn tuloksena kehitetty palveluiden hankintamalli maanteiden hoitourakoihin. Luvussa 7 arvioidaan työn onnistuminen ja käsitellään tunnistetut jatkokehitystarpeet.

2.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään päätiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua eli teemahaastattelua. Kysymykset on kohdennettu teeman mukaisesti, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Kysymykset eivät ole yksityiskohtaisia vaan tarkoituksena on luoda vapaata keskustelua teeman mukaisesti ja tuoda haastateltavien ääni kuuluviin. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 48.) Teema-

haastattelu sopii hyvin tämän työn tiedonkeruumenetelmäksi, sillä haastateltavien määrä on pieni ja se jättää tilaa tarkentaville kysymyksille ja vuorovaikutukselle.

Haastattelut sopivat hyvin tapaustutkimuksena toteutettavaan kehitystyöhön, sillä tutkimustyypillä ominaista on, että se liittyy ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa. Tällöin tutkimustyön tekijänä toimiva kehitettävän ilmiön asiantuntija voiva kuvata ja selittää esiintyviä ilmiöitä, sekä analysoida näiden todenperäisyyttä. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

Haastattelujen lisäksi opinnäytetyön tiedonkeräämisessä käytetään havainnointia. Havainnointia käytetään usein haastatteluja täydentävänä menetelmänä. Havainnoinnin avulla voidaan esimerkiksi verrata toimivatko haastatellut henkilöt todellisuudessa siten, kuin ovat haastatteluissa kertoneet. Havainnoinnin järjestelmällisessä toteuttamisessa on tärkeää määrittää havainnoitavat kohteet ja tavoitteet ennalta sekä dokumentoida havainnot muistiin välittömästi. (Ojasalo ym. 2009, 114–116.)

3 HANKINNAT JA NIIDEN JOHTAMINEN

Hankintaa on perinteisesti pidetty muiden tarpeita täyttävänä, ei niin merkittävänä toimintona (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 83). Hankintojen merkitys osana liiketoimintaa on kuitenkin kasvanut viime vuosikymmeninä merkittävästi, koska yritykset ostavat yhä enemmän organisaation ulkopuolisia palveluita ja keskittyvät ydinosaamisensa kehittämiseen erottuakseen kilpailijoistaan (Logistiikan maailma 2021).

Tässä luvussa käsitellään hankintoja ja niiden johtamista alaan liittyvään kirjallisuuteen perustuen. Luvussa paneudutaan hankintojen merkitykseen liiketoiminnassa, projektiliiketoiminnan hankintojen erityispiirteisiin sekä palveluiden hankintaprosessiin. Palveluidenhankintaprosessin runko perustuu pääasiassa Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2015) kuvaamaan palveluidenhankintaprosessiin. Prosessin eri vaiheita on täydennetty neuvottelutaitoon ja sopimustenhallintaan liittyvän kirjallisuuden avulla.

3.1 Hankintaosaaminen

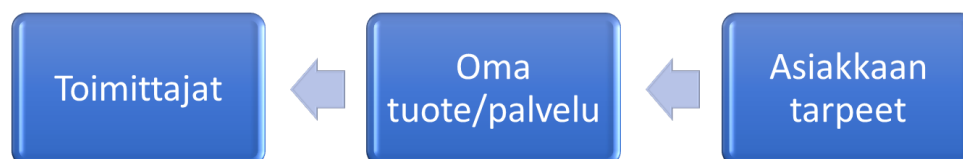
Hankinnoilla tarkoitetaan organisaation ulkopuolelta hankittuja resursseja, materiaaleja ja palveluita. Toimialasta ja liiketoimintamallista riippuen hankintojen osuus liiketoiminnan kokonaiskustannuksista on keskimäärin 50-80%. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21.)

McKinseyn ja Supply Management Instituten yli 200 suurelle yritykselle tekemän tutkimuksen mukaan hankintaosaamisella on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä hankintaosaamisesta parhaat arvosanat saaneet yritykset pienensivät hankintakustannuksiaan keskimäärin kolme prosenttia, kun heikoimmat yritykset ylsivät vain yhden prosentin säästöön. Tutkimuksen mukaan hankintaosaamisella on myös vaikutusta yritysten käyttökatteeseen, sillä parhaiden yritysten käyttökate oli keskimäärin viisi prosenttia korkeampi kuin heikoimmat tulokset saaneilla yrityksillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 22.)

Huonosti hoidetut hankinnat aiheuttavat tuotantoon ylimääräistä työtä tai voivat jopa katkaista tuotannon aiheuttaen myynnin menetyksiä. Hyvin hoidetuna hankintatoimi tehostaa tuotantoa, kanavoi toimittajien innovaatioita ja alentaa kustannuksia luoden yritykselle kilpailuetua. (Lehtonen 2004, 81.)

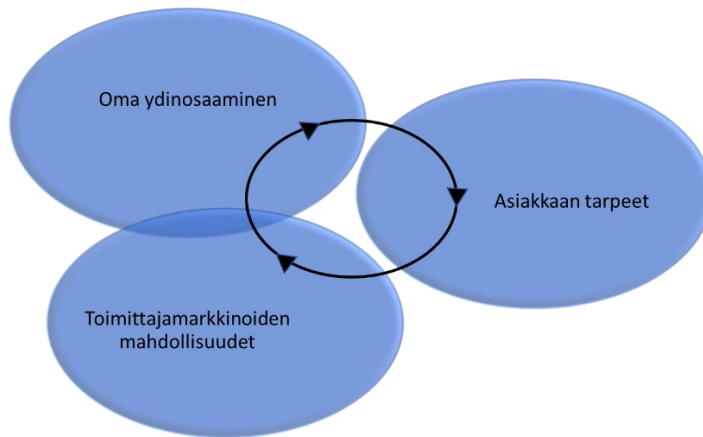
3.2 Hankintaprosessi

Perinteisessä hankintaprosessissa ostaja toimii reaktiivisesti. Asiakas on tilannut jotain, jolloin ostaja etsii toimittajan vastaamaan asiakkaan tarpeita. Tällaisessa suoraviivaisessa ajattelutavassa toimittajamarkkinoiden potentiaali ja ostajan osaaminen jää usein hyödyntämättä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 134.) Perinteinen hankintaprosessi on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Perinteinen hankintaprosessi (Mukautettu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 134)

Uuden tyyppisessä hankintaprosessimallissa asiakkaan tarpeita peilataan markkinoiden tarjontaa vasten. Asiakkaan tarpeita siis määritellään kuvan 3 esittämällä tavalla uudelleen toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien ja ostan ammattitaidon mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 135.)



Kuva 3. Moderni hankintaprosessi (Mukautettu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 135)

3.3 Projektiliiketoiminnan hankinnat

Projektityyppisen tuotannon haasteena on hankintojen toteutus uusilla toimittajamarkkinoilla erittäin tiukassa aikataulussa. Toimittajamarkkinan epävarmuus ja aikataulupaine pakottaa helposti pikaisiin ratkaisuihin, jolloin lopputulos ei välttämättä ole paras mahdollinen. Haasteena on myös hankintojen toteuttamisen heikko dokumentointi tulevia projekteja varten.

Projektihankinnoissa toistuu yleensä kolme erillistä hankintaprosessia, joista ensimmäinen on tarjouksen laatimisen yhteydessä selvitetty karkea toimittajien kartoitus ja kustannustasoselvitys, toinen on projektin suunnitteluvaiheessa päätetty hankintaprosessi, jolla hankinnat suoritetaan ja kolmas prosessi on täydennyshankinnat projektin toteutusvaiheessa. Laadukkaassa projektiliiketoiminnassa yksittäisistä projekteista saatua hankintatietoa dokumentoidaan hyvin ja hyödynnetään uusissa projekteissa järjestelmällisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 60.)

3.4 Palveluiden hankinnat

Perinteisen ajattelun mukaan palveluiden hankinta eroaa fyysisen tuotteen hankinnasta erityisesti epäkonkreettisuudellaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 205). Taulukossa 1 on tarkasteltu tarkemmin tavaran ja palvelun eroja, jotka vaikuttavat hankintojen toteuttamiseen.

Taulukko 1. Tavarun ja palvelun eroja (Mukautettu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 205)

Tavara	Palvelu
käsin kosketeltava	ei kosketeltavissa
tuote, aineellinen kappale	toiminto tai prosessi
tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	tuotanto, jakelu ja kulutus samanaikaisia prosesseja
voidaan demonstroida ennen hankintaa	vaikea demonstroida
vaikeampi varioida tai räätälöidä	helpompi varioida ja räätälöidä
voidaan varastoida	ei voida varastoida
voidaan kuljettaa ja siirtää paikasta toiseen	ei voida kuljettaa tai siirtää
asiakas osallistuu harvoin tuotantoprosessiin	asiakas osallistuu tuotantoprosessiin
arvo syntyy tuotantopanoksista tuotantoprosessissa	asiakas osallistuu ja vaikuttaa arvon tuottamiseen
omistajuus siirtyy	ei omistajuutta

Palveluille ominaista on, että ne koostuvat toiminnoista ja toimintojen sarjoista. Lisäksi palveluita tuotetaan ja kulutetaan usein saman aikaisesti. On myös tyypillistä, että asiakas osallistuu yleensä ainakin jossain määrin palveluiden tuotantoprosessiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 210.)

3.5 Palveluiden hankinnan haasteet

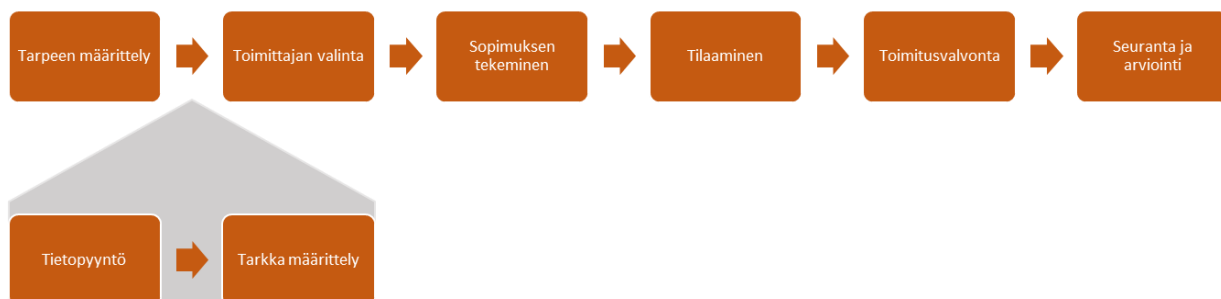
Palveluiden hankinnan suurimpana haasteena on määrittellä halutun palvelun sisältö. Hankintasisällön puutteellinen määrittely vaikeuttaa toimittajien kykyä tuottaa laadukasta palvelua. Määrittelyn epämääräisyys saattaa myös lisätä palvelun hintaa, mikäli toimittaja hinnoittelee riskimarginaalin palvelusisällön epämääräisyyden vuoksi. (Nieminen 2016, 192.) Palvelukokonaisuuden epämääräisyys johtuu palveluiden moniulotteisuudesta. Palveluiden sisältöä vaikea määrittellä ja mitata (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 211).

Palveluiden hankintoihin oman haasteensa tuovat myös pitkät toimittajasuhteet. Pitkä historia palveluiden tuottajan kanssa saattaa nostaa kustannuksia,

mikäli markkinaa ei välillä ravistella. Tämän vuoksi on tärkeää systemaattisesti analysoida toimittajamarkkinaa ja mahdollistaa uusien toimijoiden mukaantulo. (Nieminen 2016, 192.) Yhteistyön alussa on usein tarkoituksena luoda molempia osapuoli hyödyttävä pitempiaikainen sopimus. Sopimuskauden edetessä on kuitenkin riskinä, että riippuvuussuhde yhteen toimittajaan kasvaa liikaa ja toimittaja alkaa käyttää riippuvuutta hyväkseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 282.)

3.6 Järjestelmällinen palveluiden hankintaprosessi

Palveluidenhankintaprosessin tärkeimmät asiat ovat hankintasisällön tarkka määrittäminen tarpeiden ja tavoitteiden osalta, sekä niiden vertaaminen toimittajamarkkinoihin eli saatavilla oleviin palveluihin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 282). Monimutkaiset palvelut pitävät usein sisällään sellaisia ulottuvuuksia, jotka pois sulkevat perinteisen ostamisajattelun (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 202). Palveluidenhankintaprosessin keskeiset vaiheet on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Palveluidenhankintaprosessi (Mukautettu Nieminen 2016, 193)

3.6.1 Tarpeen määrittely

Määrittelyvaiheessa ostajan tulee ensin yhdessä asiakkaan kanssa määritellä mitä palvelua ostetaan, kuinka palvelu toteutetaan ja mitä loppukäyttäjät palvelulta odottavat (Nieminen 2016, 193). Palvelusisältöä voidaan tarkastella palvelun tuottamiseen käytetyillä panoksilla (input), toimitusprosessin kuvauksella (throughput), palvelun aikaan saamalla tuotoksella (output) ja palvelun tuottamilla hyödyillä, eli tuloksella (outcome) (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 218–220).

Palvelun määrittelyssä panoksen mukaan asetetaan vaatimus esimerkiksi henkilöresurssimäärälle ja heidän kyvyilleen. Palvelun määrittelyssä prosessin mukaan asetetaan vaatimus esimerkiksi työn sisällölle ja aikataululle. Prosessimäärittelyssä siis kerrotaan, mitä tehdään ja milloin tehdään. Palvelun määrittelyssä tuotoksen mukaan määritellään työn lopputuloksen vaatimus. Tällöin toimittaja saa itse päättää kuinka työ suoritetaan, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Palvelun tulokseen sidotussa määrittelyssä asetetaan arvo jollekin hyödyille, jonka palvelu tuottaa. Tarkoituksena on siis keskittyä palvelun avulla asiakkaalle luotavaan lisäarvoon. (Nieminen 2016, 195–96.)

3.6.2 Toimittajamarkkinoiden analyysi

Toimittajamarkkinoiden analyysivaiheessa kartoitetaan mahdolliset potentiaaliset toimittajat ja kontaktoidaan heitä. Ensimmäisten yhteydenottojen tarkoituksena on varmistaa, tarjoaako yritys sellaisia palveluita, joita ollaan hakemassa ja onko yritys kiinnostunut jatkoneuvotteluista. Ensimmäisten yhteydenottojen aikana on syytä aloittaa oman yrityksen markkinointi luomalla hyvä ensivaikutelma toimittajalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 233–235.)

Kun potentiaalisten tarjoajien mielenkiinto on varmistettu, pyydetään toimittajilta alustavat ehdotukset ja ideat palvelun tuottamiselle alustavan palvelusisällön kuvauksen mukaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 235.)

3.6.3 Hankintastrategian tunnistaminen

Kun toimittajamarkkinoita on tunnusteltu, tehdään hankintastrategia. Suurin osa hankinnoilla saavutetuista tulosparannuksista syntyy tarpeiden uudelleen arvioinnin kautta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 136). Hankintastrategian tekemisessä on tarkoituksena peilata palveluiden hankinnan tarpeita todelliseen saatavilla olevaan toimittajamarkkinaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 233–235).

Tarkoituksena on miettiä hankinnan tarve uudelleen ja tunnistaa mahdollisuuksia sekä innovaatioita toimittajien ehdotusten pohjalta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 148). Hankintastrategian hahmottelussa tulee määrittää toimittajien valintakriteerit ja vaihtoehtoiset toimintatavat, sekä ottaa huomioon

oman organisaation asettamat puitteet ja tavoitteet (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 216).

3.6.4 Kustannustekijöiden perusteellinen mallintaminen

Toimittajien kustannusrakenteen hahmotus- ja mallinnustaito on hankinnan ammattilaisen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Palveluiden hankinnassa mallintaminen helpottaa kokonaisuuden hahmottamista toiminnan tehokkuuden arvioimista. Mitä arvokkaampi ja monimutkaisempi hankintakokonaisuus on, sitä yksityiskohtaisemmin mallintaminen kannattaa suorittaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 164-165.)

Hankintastrategian tunnistamisen jälkeen, kuvitellun hankinnan eri vaihtoehtojen kustannukset mallinnetaan mahdollisimman tarkasti. Mallintamisen tarkoituksena on määrittää hankinnan kustannusrakenne, kustannuksiin vaikuttavat tekijät ja niiden suhde toisiinsa. Kustannusten mallintamisessa hankinta pilkotaan tarvittaessa riittävän pieniin osiin, jotta kustannusten arviointi onnistuu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 164–165.)

3.6.5 Toimittajien valintakriteerien määrittely ja toimittajien valinta

Toimittajien valintakriteerien määrittelyssä tulee kustannusmallintamisen lisäksi arvioida toimittajan kapasiteetin, resurssien riittävyys sekä osaamisen taso. Toimittajan laaduntuottokyky tulee myös varmistaa etukäteen tarvittaessa referenssien avulla. Myös toimittajan avainhenkilöiden osaamisen arviointi on tärkeä tieto toimittajia valittaessa. Palvelutuotantoprosessiin osallistuvien henkilöiden henkilökemiat on myös syytä arvioida. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 224–225.)

Toimittajien valinnassa tulee myös arvioida toimittajien toimittamien palveluehdotusten perusteella seuraavat asiat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 239–240.):

- Onko toimittaja ymmärtänyt tilanteen oikein?
- Vastaako ehdotus tarpeitamme ja tavoitteitamme?
- Onko ehdotettu ratkaisumalli sopiva?
- Onko hinta sopiva?
- Liittyykö ehdotukseen riskejä?

- Onko ehdotuksella edellytykset yhteistyöhön?
- Onko toimittajan osaaminen riittävällä tasolla?
- Mikä on toimittajan taloudellinen tilanne?
- Mitkä ovat toimittajan kehitysnäkymät?

3.6.6 Ammattimainen neuvottelustrategia ja neuvottelut

Ennen neuvotteluita tulee käyttää aikaa tavoitteen asettamiseen. Tavoite on hyvä asettaa kolmetasoisien mallien avulla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 268):

- Ihannetulos: Mitä tavoitellaan?
- Heikoin hyväksyttävissä oleva sopimus: Minkä tasoinen sopimus voidaan vielä hyväksyä tässä neuvottelussa?
- Paras vaihtoehto sopimukselle: Miten toimitaan, jos ei onnistuta pääsemään edes heikoimpaan hyväksyttävissä olevaan sopimukseen?

Paras vaihtoehto sopimukselle on sopimuksen sisällölle asetettu raja, joka alitettaessa on järkevämpää siirtyä neuvottelemaan toisen toimittajan kanssa (Miettinen & Torkki 2019, 70). Neuvottelijan tulee etsiä ja kehittää vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa päämääräänsä sovittujen neuvotteluiden ulkopuolelta. Tällöin jättää itselleen mahdollisuuden poistua neuvottelusta ja välttää huono sopimus. (Horton 2012, 11.) Mikäli vaihtoehtoisten toimittajien saatavuus on heikko, kannattaa hyvän neuvotteluaseman säilyttämiseksi sopia uudesta neuvottelusta ja palvelun sisällön täsmentämisestä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 268).

Kun neuvottelun tavoitteet on asetettu, tulee valita neuvottelustrategia. Iloranta ja Pajunen-Muhosen (2015) mukaan neuvottelustrategian suunnittelussa tulee keskittyä seuraaviin kysymyksiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 269):

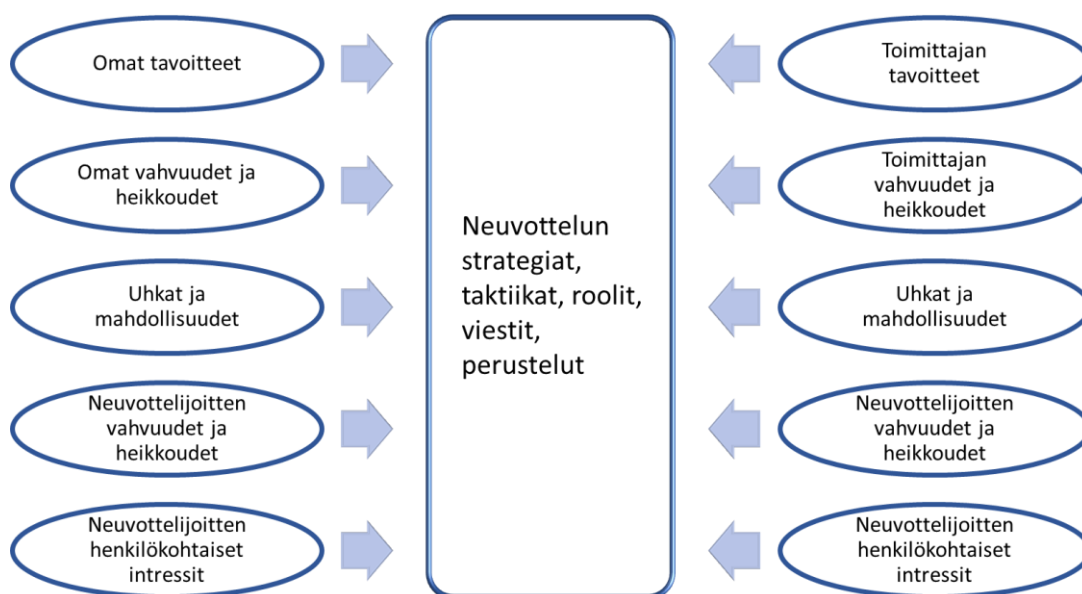
- Miten ja millä keinoilla pyrimme tavoitteisiimme?
- Mitkä ovat viestimme ja argumenttimme?
- Miten vahvistamme näkökulmiamme?
- Miten osoitamme olevamme vakavissamme?
- Keitä tapaamiseen osallistuu ja mitkä ovat heidän roolinsa?
- Miten reagoimme vastapuolen toimenpiteisiin?

- Miten osaamme varautua yllättäviin käännteisiin?

Ennen neuvottelua on myös hyvä valmistella kaikki tarvittava materiaali sekä laatia esityslista, jossa käsiteltävät asiat ovat siinä järjestyksessä, jossa ne aiotaan käydä läpi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 269).

Huippuneuvottelijan on omien tavoitteidensa tunnistamisen lisäksi tunnettava myös neuvottelukumppani. Ennen neuvottelua on otettava selvää neuvottelukumppanista ja pohdittava mitkä ovat hänen tarpeensa ja tavoitteensa. On pohdittava erilaisia skenaarioita neuvottelujen lopputulemasta ja mietittävä onko hinta ainoa tekijä, jolla saavutetaan hyvä sopimus. (Miettinen & Torkki 2019, 107–108.)

Mikäli neuvottelun tulos ei alkuperäisellä sisällöllä etene haluttuun suuntaan, tulee hyvän neuvottelijan olla varautunut mahdollisiin sopimuksen laajennuksiin. Tarkoituksena on etukäteen määritellä sopimuksen sisällön lisäyksiä, joiden hyödyt ovat suuremmat kuin kustannukset. (Miettinen & Torkki 2019, 102–103.) Neuvottelujen valmisteluvaiheen ja varsinaisen neuvottelutilanteen keskeiset huomioon otettavat asiat on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Neuvottelun valmisteluvaiheessa ja neuvottelun aikana huomioon otettavat asiat (Mukautettu Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 273)

3.6.7 Sopimuksen laatiminen

Hankintoja suoritettaessa on syytä hallita keskeiset yleisten sopimusehtojen ja sopimusjuridiikan pelisäännöt. Kotimaassa kauppaa käydessä on syytä tutustua seuraaviin lakeihin: kauppalaki (355/1987), kilpailulaki (948/2011), laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978), laki varallisuus-oikeudellisista oikeustoimista (228/1929) sekä laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä (417/1992). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 269.)

Kaupankäynti koskevien lakien lisäksi ostajan on syytä tuntea oman toimialansa yleiset sopimusehdot. Yleisten sopimusehtojen tarkoitus on vähentää riskejä ja ongelmia kaupankäynnissä. Ostajan tulee erityisesti kiinnittää huomiota siihen, kuinka yleiset sopimusehdot suojelevat ostavan yrityksen etuja ongelmatilanteissa. Yleiset sopimusehdot sisältävät myös ostajalle asetettuja vastuita, joiden täyttämistä on huolehdittava, jotta myyjän vastuu säilyy. Helpottaakseen sopimusten hallintaa hankintaorganisaatiossa tulee olla selkeät toimintatavat ja käytössä olevia sopimusmalleja erityyppisiin hankintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015 275–276.)

Sopimus sisältää kaksi eri funktiota. Ensin määritellään, kuinka palvelu aiotaan toteuttaa. Toiseksi määritellään mitä seuraa, jos asiat eivät sujukaan suunnitelman mukaisesti. Sopimusten laatimisessa on syytä käyttää maalaisjärkeä. Monimutkainen ja arvokas hankintakokonaisuus vaatii yksityiskohtaisen ja moniulotteisen sopimuksen, kun taas arvoltaan pienten ja yksinkertaisten hankintojen sopimukseen riittää muuta sopimusrivi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 276.)

Palveluiden hankinnassa on tärkeää, että palvelusopimus laaditaan ohjaamaan molempia osapuolia laadukkaasti palvelun tuottamiseen sopimuskauden loppuun saakka. Sopimuksen tulee olla kannustava ja mahdollistaa toiminnan jatkuva kehittäminen. Sopimuksesta tulee löytyä määrittely palvelutasolle, mittarit palvelutason määrittelyä sekä seurantamenettelyt. Mittaamis- ja seurantamenettelyjen tarkoituksena on kannustaa toimittajaa kehittämään toimintaansa, ei rangaista virheistä. (Nieminen 2016, 197.)

Sopimuksen tarkoitus on varmistaa, että tavoiteltu laatu saavutetaan sovituin kustannuksin. Kun sopimukset on hyvin laadittu, varmistavat ne yrityksen tuloksentekevyyden. Sopimuksen avulla minimoidaan riskit ja varaudutaan häiriötilanteisiin. Sopimus toimii myös neuvotellun hankinnan muistilistana, jonka avulla voidaan palauttaa mieleen sovitut asiat. Huolellinen ja selkeästi laadittu sopimus auttaa osapuolia ratkaisemaan riitatilanteet mahdollisimman pienin menetyksin. (Jaakkola & Sorsa 2005, 9.)

Sopimuksessa on syytä ottaa huomioon sopimuksen sitovuutta koskevat asiat. Ostajan näkökulmasta on tärkeää laatia sopimukseen purku- ja irtisanomisperusteet, jolla huonosti toteutuvasta sopimuksesta on mahdollista irtautua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 279.)

3.6.8 Toimittajan ohjaaminen ja kouluttaminen

Kun sopimuskausi alkaa, on ensimmäinen edellytys yhteistyön onnistumiselle muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä ostaja palvelun tuottajalta odottaa. Keskeisimmät odotukset löytyvät hankinnan tarjouspyynnöstä sekä sopimuksesta ja sen liitteistä. Sopimukseen liittyvät yksityiskohdat käydään läpi toimittajan kanssa. Lisäksi tulee sopia viestinnän pelisäännöistä vastuineen. Toimitusongelmien ja virheiden taustalla on usein toimittajan puutteellinen ohjeistus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 301.)

Sopimuskauden alussa on tärkeää viestiä loppukäyttäjille palvelun tuottamisen sopimussisällöstä sekä loppukäyttäjien vaikutustavoista palvelun tuottamiseen. Yhteisistä palaveri, seuranta ja yhteistyökäytänteistä tulee myös sopia. (Nieminen 2016, 198.)

Modernissa hankintaprosessissa palvelun sisältö määritellään peilaamalla toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia asiakkaan vaatimukseen. Myös hankinnan tuotantovaiheessa tulee toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia hyödyntää. Ostajan hankintahenkilöstön tulee käydä aktiivista vuoropuhelua toimittajien kanssa ja tunnistaa mahdolliset innovaatiot ja kehitysideat. Toimittajien kanssa tehtävässä yhteiskehityksessä tulee kuitenkin olla tarkka, ettei ostajan kehitysideat vuoda toimittajan kautta kilpailijoille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 303–304.)

Toimittajan seuranta ja suorituksen mittausta tulee tehdä aktiivisesti. Tarkoituksena on arvioida kuinka hyvin toimittaja täyttää ostajan tarpeet ja tavoitteet sekä toimii sopimuksen mukaan. Seuranta ja odotukset pitää asettaa toimittajakohtaisesti, ottaen huomioon sopimuksen laajuus, pituus ja kriittisyys. Toimittajien seuranta ja suorituksen mittaaminen tulee dokumentoida, jotta siitä jää historiatietoa tulevaisuuden hankintoja varten. On erittäin tärkeää käsitellä laatupuutteet toimittajan kanssa ja antaa tälle mahdollisuus korjata sekä kehittää omaa toimintaansa. Toimittajan laatupuutteiden taustalta on pitkäjänteisen kehittymisen kannalta järkevää etsiä myös konkreettisia kehityskohteita liittyen toimittajan organisaation kyvykkyyksiin, resursseihin ja johtamismalleihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 317–318.)

4 MAANTEIDEN HOITOURAKAT

Suomen maantieverkko on pituudeltaan noin 78000 km ja se on jaettu 79 urakka-alueeseen, joiden hoidosta vastaavat urakoitsijat. Urakoitsijat vastaavat kunnossapitotöiden toteuttamisesta materiaaleineen. ELY-keskus kilpailuttaa hoitotyöt urakka-alueittain Väyläviraston toimintalinjojen ja laatuvaatimusten mukaisesti. Hoitourakat ovat pituudeltaan 5–7 vuotisia laatuvastuu-urakoita. (ELY-keskus 2020a.)

ELY-keskus määrittelee Väyläviraston linjausten ja laatuvaatimusten perusteella urakoihin sisältyvät työt ja laadun tason. Urakoihin sisältyvät mm. maanteiden talvihoito, sorateiden hoito, tiealueen niitto- ja vesakonraivaustyöt, päällysteiden paikkaukset ja liikenteenohjauslaitteiden hoito. (ELY-keskus 2020a.)

Tässä luvussa esitellään aiemmin käytössä ollut alueurakkamalli sekä uusi maanteiden hoitourakkamalli. Koska uusi urakkamalli on tämän työn kannalta oleellisempi, paneudutaan siihen liittyviin hankinta-asioihin yksityiskohtaisemmin.

4.1 Alueurakkamalli

Alueurakkamalli on otettu käyttöön 2000-luvun alussa, kun valtio avasi asteittain teiden hoidon kilpailulle. Alueurakkamallissa urakoitsija hoitaa vastaa urakka-alueen tiestön, rakenteiden ja varusteiden ympärivuotisesta hoidosta.

Työt suoritetaan urakoitsija omalla, tai aliurakoitsijoiden resursseilla. (Liikenne ja viestintäministeriö 2010, 4.)

Tienhoidon kilpailulle avaamisen tavoitteena oli luoda alalle aidosti toimivat markkinat ja sitä kautta syntyvät kustannussäästöt. Tienhoidon kilpailutus toi-kin jo vuoteen 2004 mennessä tavoitellun 34 miljoonan euron vuosisäästön veronmaksajille. (Karjalainen 2004, 3.) Viimeiset alueurakkamallilla toteutetut urakat alkoivat vuonna 2018, jonka jälkeen siirryttiin maanteiden hoitourakka-malliin.

4.1.1 Kilpailutus

Alueurakkamallissa urakoitsijat hinnoittelivat tarjouksiin kokonaishintaiset työt, yksikköhintaiset työt sekä lisä- ja muutostyöt, joiden yhteissumma muodosti tarjouksen hintaosion (ELY-keskus 2013, 7–8). Hinnoittelun lisäksi urakoitsijat laativat tarjoukseen toiminta- ja laatusuunnitelman, jossa tuli kuvata seuraavat kuvan 6 mukaiset asiat:

Hoidon ja ylläpidon alueurakan pisteytystaulukko

Arviointikohteet 2012-13	Painokerroin
Urakan toteutus	
- 1. <i>Urakkaan osallistuvan henkilöstön (oma henkilöstö, alihankinnat) osaaminen ja sen kehittäminen sekä tiedonkulusta huolehtiminen</i>	30 %
- 2. <i>Käytettävä kalusto lisälaitteineen, mitoittavat suunnitelmat, lähtöpisteiden ja varastojen sijainnit sekä kalusto- ja materiaali- alihankinnat</i>	30 %
- 3. <i>Tavoitettavissa oloon liittyvät suunnitelmat, tiestön tilan seuranta, sään tarkkailu ja kelin hallinta sekä toimenpiteiden käynnistäminen ja niistä tiedottaminen</i>	20 %
- 4. <i>Urakan laadunvarmistuksen toteutus ja dokumentointi sekä tienkäyttäjäasiakkaan palvelu</i>	20 %
Yht. 100 %	

Kuva 6. Hoidon ja ylläpidon alueurakan pisteytystaulukko (ELY-keskus 2013, Liite 1)

ELY-keskus pisteytti urakoitsijan tekemän toiminta- ja laatusuunnitelmat ja pisteet lisättiin matemaattiseen kaavaan. Kaava laski vertailuhinnan urakoitsijan tarjouksesta, johon toiminta- ja laatusuunnitelman pisteet vaikuttivat alentavasti 0–3%. Alimman vertailuhinnan muodostanut tarjous voitti urakkakilpailun. (ELY-keskus 2013, 13.)

4.1.2 Maksumekanismi

Urakan aikana urakoitsija laskuttaa kuukausittain kokonaishintaiset työt vastaten kohtuullisella tarkkuudella suoritettuja kokonaishintaisia töitä. Hinta määräytyy urakoitsijan tarjouksen perusteella. Yksikköhintaperusteiset työt saa laskuttaa tehdyn työn mukaisesti tarjouksen mukaisella yksikköhinnalla kuukausittain. (ELY-keskus 2012, 8.)

Alueurakassa urakoitsijalla on täysi taloudellinen riski töiden suorittamisesta materiaaleineen.

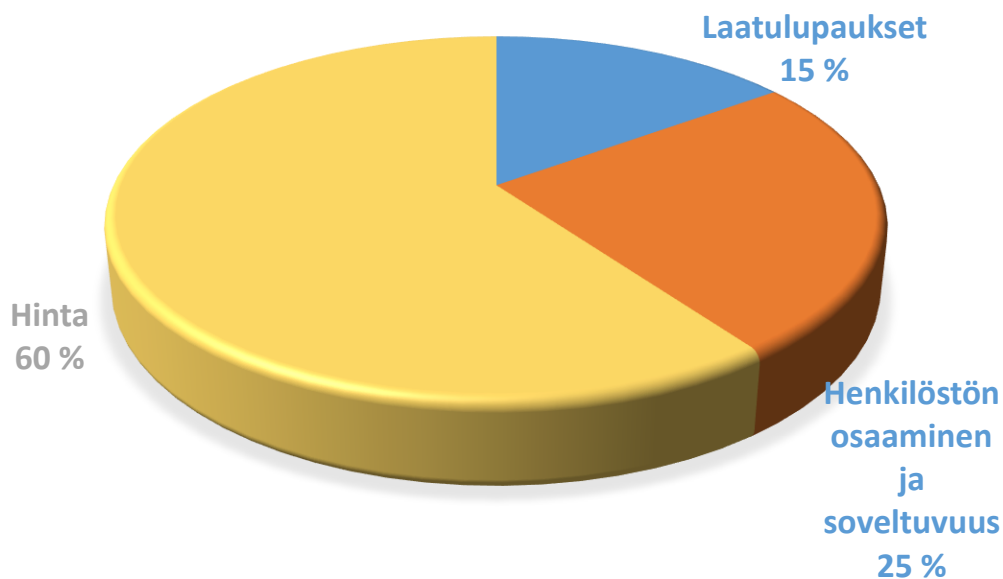
4.2 Maanteiden hoitourakkamalli

Uuden maanteiden hoidon urakkamallin (MHU) kehitys on aloitettu vuonna 2012. Urakkamalli pohjautuu allianssi- projektinjohto- ja alueurakkamalleihin. Uutta urakkamallia testattiin 2014 alkaen neljässä pilottiurakassa, ja ne olivat nimeltään hoidonjohtourakoita (HJU). Urakkamallin kehityksen taustalla oli tunnistettu tarve tuottaa joustavampaa palvelua tienkäyttäjille, sekä lisätä pääurakoitsijan ja tilaajan välistä yhteistyötä. (Levola 2019.)

Urakkamallin pyrkimyksenä on lisätä riskinjako pääurakoitsijan ja tilaajan välillä, vähentää hukkaa ja mahdollistaa joustavamman reagoinnin muutoksiin. Maanteiden hoitourakkamalli tähtää myös urakointiketjun osaamisen kehittämiseen, laatu-tiedon tuottamiseen sekä alan kehittämiseen innovoinnin avulla. Maanteiden hoitourakat eivät eroa työsisällöltään ja laatuvaatimuksiltaan alueurakoista (Levola 2019).

4.2.1 Kilpailutus ja valintaperusteet

Maanteiden hoitourakoiden kilpailutuksessa hinnan painoarvo on kuvan 7 mukaisesti 60 % ja laadun 40 %. Tarjoukseen laatuosio koostuu laatulupauksista (15 %) ja urakkaan osallistuvien henkilöiden osaamisesta ja soveltuvuudesta urakkaan (25 %). (ELY-keskus 2020e.)



Kuva 7. Maanteiden hoitourakoiden tarjouskilpailun painotukset

Laatulupauksilla tarkoitetaan tarjouspyynnössä erikseen määriteltyjä toimintatapoja ja -malleja, joilla pyritään edistämään toiminnan vaikuttavuutta. Kukin laatulupausosio sisältää eritasoisia lupauksia, jotka ovat pisteytetty luvatus laadun mukaan nousevaksi. Urakoitsija valitsee ennalta määritetyistä toimintatavoista ja -malleista ne, joihin aikoo sitoutua. Mitä parempaa laatua luvataan, sitä paremmat pisteet saadaan tarjoukseen. Urakoitsijan ei tarvitse eritellä lupauspisteiden kohdentumista, vaan tarjouksessa ilmoitetaan kokonaispistemäärä. Lupaukset liittyvät kannustaviin alihankintasopimukseen, toiminnan suunnitelmallisuuteen, laadunvarmistukseen ja reagoitokykyyn, turvallisuuteen ja osaamisen kehittämiseen, sekä viestintään ja tienkäyttäjäasiakkaan palveluun. Jokaiselle laatulupauksella on määritetty yksiselitteiden mittari, jolla toteutunut lupausaso voidaan määrittää urakan aikana. (ELY-keskus 2020b, 1–7.)

Tarjouksen laatupisteisiin vaikuttavassa henkilöstöosiossa urakoitsija ilmoittaa urakassa toimivien vastuuhenkilöiden osaamisen ja soveltuvuuden tason. Osaamisen tason urakoitsija ilmoittaa urakkaan osallistuvien henkilöiden asiantuntijacentissä saamien pisteiden keskiarvolla. ELY-keskus järjestää tentin ulkopuolisen palveluntoimittajan kautta ja tentissä arvioidaan henkilöiden osaamista liittyen urakan sisällön tuntemiseen, budjetin hallintaan sekä turvallisuus-, ympäristö-, ja laatulaatuvaahtimusten toteutumisen varmistamiskykyyn. Henkilöiden soveltuvuuden arvioinnin tason urakoitsija ilmoittaa urakkaan osallistuvien henkilöiden asiantuntijatestin keskiarvon perusteella. ELY-keskus järjestää testin, eli psykologisen henkilöarvioinnin ulkopuolisen palveluntoimittajan kautta. Arvioinnissa kartoitetaan henkilöiden palvelu- ja organisointivalmiudet työpsykologisen henkilöarvioinnin keinoin. Urakkaan osallistuvia henkilöitä ei nimetä tarjousvaiheessa. (ELY-keskus 2020e, liite 2a.)

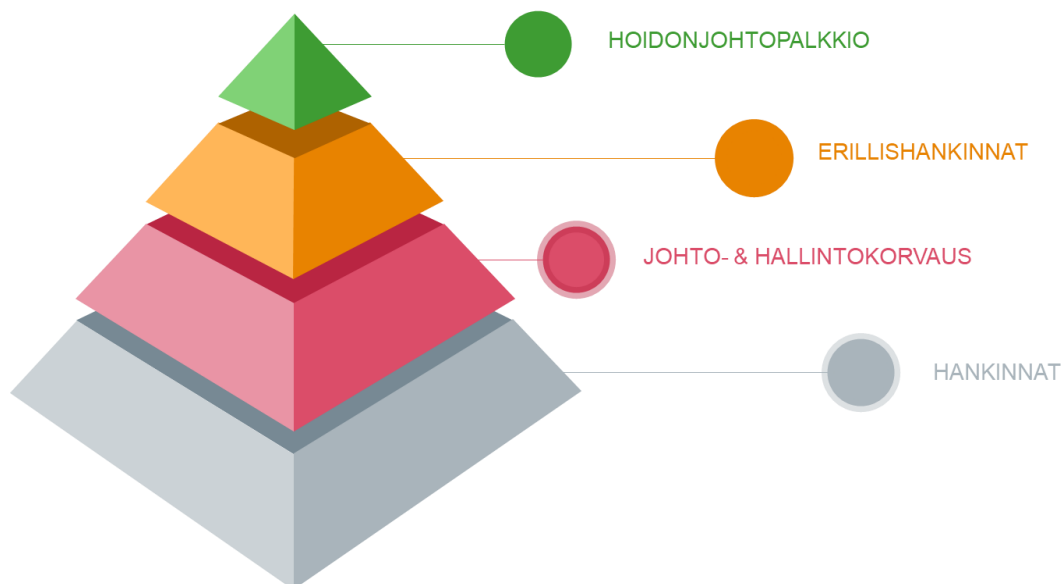
Tarjousvertailussa hinnan painoarvo on 60 %. Tarjoushinta eli urakan tavoitehinta koostuu hankinnoista, erillishankinnoista, johto- ja hallintokorvauksesta, sekä hoidonjohtopalkkiosta. (ELY-keskus 2020e, liite 2a.)

Hankintojen hinnoittelussa urakoitsija antaa tarjouksen kaikkiin urakkasopimuksessa määriteltyjen hoitotöiden toteuttamiseen, sisältäen alihankinnat, materiaalit, työsuoritukset ja palvelut (ELY-keskus 2020c, 10). Hankintojen osuus tarjoushinnasta tulee olla vähintään 75 % (ELY-keskus 2020e, 11–18).

Tarjouksen erillishankintojen hinnoittelussa urakoitsija antaa tarjouksen varsinaisten hankintojen ulkopuolelle jätetyistä hankinnoista, joita ei tarvitse erikseen kilpailuttaa urakan aikana (ELY-keskus 2020c, 4). Erillishankinnat pitävät sisällään mm. urakan toimitilat, kelikeskus- ja keliennustepalvelut, seurantajärjestelmät, toimistotarvike- ja ICT-kulut sekä hoito- ja korjaustöiden pientarvikevaraston (ELY-keskus 2020e, liite 10a).

Johto- ja hallintokorvauksen osalta urakoitsija hinnoittelee tarjoukseen urakkaan osallistuvien henkilöiden tuntiveloitukset. Tuntiveloitukset pitävät sisällään kaikki urakan johtamiseen ja hallinnointiin liittyvät palkat ja palkkiot sosiaalikuluneen, etuineen ja korvauksineen. Osion tarjoushinta koostuu tarjouslomakkeelle valmiiksi määriteltyjen tuntimäärien mukaan, kerrottuna tarjotulla tuntihinnalla. (ELY-keskus 2020e, liite 10a.)

Hoidonjohtopalkkio on urakoitsijan tarjoukseen määrittämä kiinteä kokonaissumma, joka sisältää urakoitsijan yleiskulut, riskin ja katteen (Nygård 2020, 12). Urakan tavoitehinta muodostuu kuvan 8 mukaisesti edellä kuvatuista neljästä elementistä.



Kuva 8. Tavoitehinnan muodostuminen (Rossi & Luhtaniemi 2019)

Tarjoushinnasta lasketaan vertailuhinta seuraavasti (ELY-keskus 2020e, liite 2a):

- Vertailuhinta = $0,8 \times \text{hankinnat} + \text{erillishankinnat} + \text{johto- ja hallintokorvaus} + \text{hoidonjohtopalkkio}$

Tarjouksen eri osioiden vertailupisteet lasketaan seuraavasti (ELY-keskus 2020e, liite 2a):

- Laatulupausten vertailupisteet = $\text{tarjoajan lupauspisteet} / 100 \times 150 \text{ p}$
- Testitulosten vertailupisteet = $\text{tarjoajan testipisteet} / 9 \times 125 \text{ p}$
- Tentitulosten vertailupisteet = $\text{tarjoajan tenttipisteet} / 100 \times 125 \text{ p}$
- Hinnan vertailupisteet = $\text{halvin vertailuhinta} / \text{tarjoajan vertailuhinta} \times 600 \text{ p}$

Tarjouksen vertailupisteet lasketaan yhteen, ja eniten vertailupisteitä saanut urakoitsija voittaa tarjouskilpailun. Mikäli samaan yhteispistemäärään päätyy useampi tarjous, on voittanut tarjous enemmän laatuosiosta pisteitä saanut tarjous. (ELY-keskus 2020e, liite 2a.)

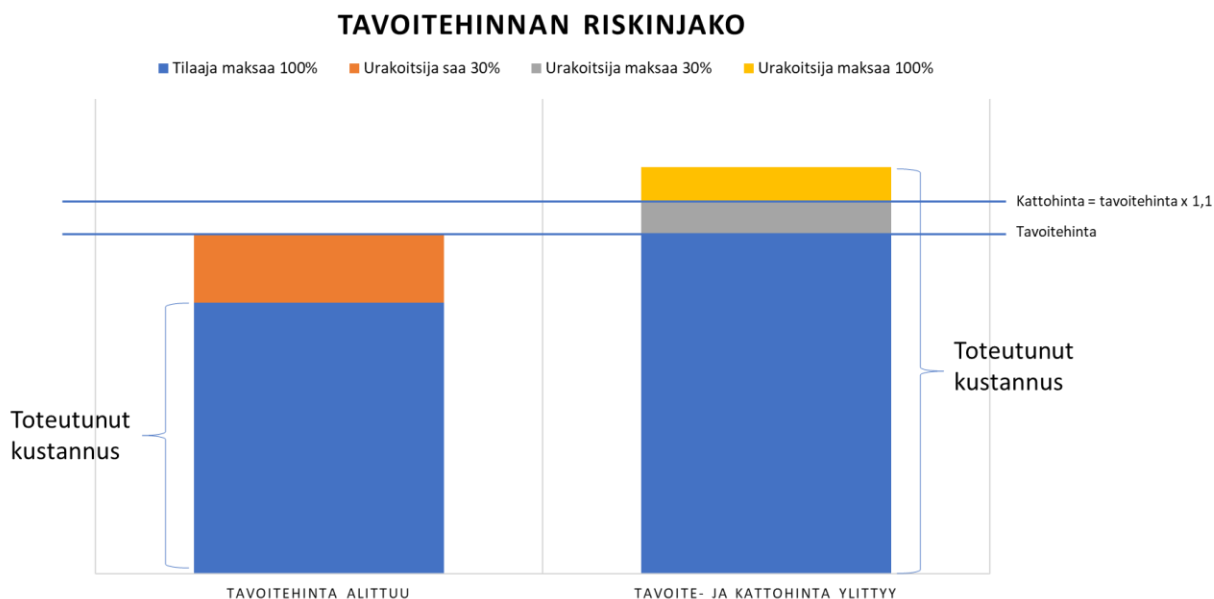
4.2.2 Maksumekanismi

Maanteiden hoitourakassa tavoitehinta muodostuu tarjousvaiheessa luvussa 4.3.2 esitetyllä tavalla hankinnoista, erillishankinnoista, johto- ja hallintokorvauksesta sekä hoidonjohtopalkkiosta. Urakoitsija laatii ennen urakan alkua tavoitebudjettiluonnoksen tarjoukseen perustuen ja budjettia tarkennetaan urakan edetessä. (ELY-keskus 2020f, 24.)

Urakkamallissa urakoitsija laskuttaa kaikki hankintakustannukset läpilaskutuksena tilaajalta toteuman mukaisesti. Urakoitsija suunnittelee yhdessä tilaajan hankintojen sisällön ja toteuttaa työt. Hankintojen sisältö ja tarve muuttuu usein urakan edetessä ja sopimuksessa on määritelty tehtävittäin määrä- ja laajuusmuutosten vaikutukset tavoitehintaan. (ELY-keskus 2020c, 15.)

Urakan erillishankinnat, hoidonjohtopalkkio sekä johto- ja hallintokorvaus laskutetaan maksuerissä tilaajan hyväksymän maksuerätaulukon mukaisesti. Mikäli urakassa työskentelevien henkilöiden työpanoksessa on muutoksia tarjouslomakkeella määritettyihin määriin verrattuna, huomioidaan muutos johto- ja hallintokorvauksen laskutuksessa muutoksen ajankohdasta lähtien. (ELY-keskus 2020c, 14–17.)

Urakkavuoden lopullinen tavoitehinta todetaan urakkavuoden päätyttyä välikatselmuksessa. Mikäli urakan tavoitehinta alittuu, maksetaan alitetusta osuudesta laskettuna urakoitsijalle 30 % tavoitepalkkiona. Mikäli tavoitehinta ylitetään, maksaa urakoitsija ylitetyn osuuden kustannuksista 30 %. Urakalle on myös asetettu kattohinta, joka on 10 % urakkavuoden tavoitehintaa korkeampi. Mikäli kattohinta ylitetään, vastaa urakoitsija kattohinnan ylityksen jälkeen kustannuksista 100%:sti. Mahdollinen urakkavuoden kattohinnan ylityksen osuus on mahdollista siirtää seuraavan urakkavuoden hankintakustannukseksi, lukuun ottamatta viimeistä urakkavuotta. Mikäli hoitovuoden tavoitehinta ilman indeksikorjausta muuttuu yli 5 % verrattuna kyseisen vuoden tarjouksen mukaiseen tavoitehintaan, muutetaan hoidonjohtopalkkiota muutosta vastaavalla prosenttiosuudella. (ELY-keskus 2020c, 16–18.) Toteutuneen tavoitehinnan riskin jaon ja tavoitepalkkion määräytymisen periaatteet on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Tavoitehinnan riskinjako

Hoitovuoden päättyessä kaikkien laatulupausten toteutuneet pistemäärät lasketaan yhteen, ja kokonaissummaa verrataan tarjouksessa määriteltyyn laatulupausten kokonaispistemäärään. Toteutuneet pistemäärän ylittäessä luvattu pistemäärän, maksaa tilaaja urakoitsijalle bonusta 0,13 % jokaiselta ylittäneeltä pisteeltä tarjouksen vuosittaisesta tavoitehinnasta laskettuna. Mikäli pistemäärä alittuu, joutuu urakoitsija maksamaan sakkoa 0,33 % jokaiselta alitetulta pisteeltä laskettuna tarjouksen mukaisesta vuosittaisesta tavoitehinnasta. (ELY-keskus 2020d, 12.)

Mikäli urakoitsija vaihtaa urakan alkaessa nimetyn vastuuhenkilön urakoitsijasta johtuvasta syystä ensimmäisen kahden urakkavuoden aikana, seuraa tästä sanktio, jonka arvo on 1% tarjouksen mukaisesta tavoitehinnasta laskettuna (ELY-keskus 2020d, 10).

Urakoiden vastuuhenkilöiden vaihdosten aiheuttamien pistemäärien muutosten vaikutukset on kuvattu sanktiot, bonukset ja arvovähennykset -asiakirjassa seuraavan taulukon 2 mukaisesti:

Taulukko 2. Henkilöpistemutosten vaikutus henkilövaihdoissa (ELY-keskus 2020d, 10)

Palvelu- ja organisointivalmiuksien kartoitus -testi	
Pistekeskisarvo kasvaa tai pysyy samana	Ei vaikutusta/sanktiota
Pistekeskisarvo laskee 0,1-0,7 pistettä	Sanktio = alituskuukausien lkm x kuukauden tavoitehinta x 0,019 x piste-ero
Pistekeskisarvo laskee yli 0,7 pistettä	Ei hyväksytä
Asiantuntijatentti	
Pistekeskisarvo kasvaa tai pysyy samana	Ei vaikutusta/sanktiota
Pistekeskisarvo laskee 1-10 pistettä	Sanktio = alituskuukausien lkm x kuukauden tavoitehinta x 0,0015 x piste-ero
Pistekeskisarvo laskee yli 10 pistettä	Ei hyväksytä

4.3 Maanteiden hoitorakan hankintojen toteutus

Maanteiden hoitorakan hoitotyöt toteutetaan urakoitsijan nimiin tehtyinä hankintoina. Urakoitsijan kilpailuttaa kaikki hankinnat, jotka tilaaja vahvistaa hyväksynnällään. Poikkeuksena erikseen mainitut erillishankinnat, jotka eivät kuulu kilpailutettaviin hankintoihin. (ELY-keskus 2020c, 4.) Urakoiden palvelusopimuksen mukaan urakoitsijan tulee kilpailuttaa kaikki hankinnat, mutta kilpailutusprosessia ei ole tarkemmin määritelty. Urakkamallissa hankinnoille on laadittu tarjousvaiheessa oma budjetti, joka ohjaa hankintojen toteuttamista.

Urakan hankintojen osuus tarjoushinnasta on rajattu urakkasopimuksessa vähintään 75%:iin, joten hankinnoissa onnistuminen on merkittävin urakan taloudelliseen onnistumiseen vaikuttava tekijä. Urakassa suoritettavista hankinnoista 70-85% on töiden eli palveluiden hankintaa ja loput materiaalihankintoja.

Materiaalihankintoja kilpailutettaessa tuotteen halutut ominaisuudet ja määrät on yksinkertaista määrittää ja hankintaprosessi on suhteellisen yksinkertaista muodostaa. Maanteiden hoitorakoissa käytettävät materiaalit ovat hyvin standardoituja ja tarjouspyyntöjen laatiminen on suoraviivaista. Tässä opinnäytetyössä ei keskitytä materiaalien hankintaprosessiin, sillä organisaation käytännöt ovat ennakkoselvitysten perusteella koettu vakiintuneiksi ja toimiviksi.

4.4 Hankintojen aikataulu

Hankintojen toteuttamisen aikataulua ohjaa urakan sopimuksessa määritellyt määräajat töiden toteuttamiselle. Samat määräajat toistuvat pääasiassa vuosittain. Koska urakat alkavat aina 1.10. eli talvikaudella, tulee talvihoitoon liittyvät hankinnat sekä välttämättömimmät liikenteen varmistamiseen liittyvät hankinnat olla tehtynä kesän aikana. Hankintojen toteutus tulee siis aloittaa heti urakkasopimuksen allekirjoituksen jälkeen.

Talvihoidon hankinnat pitää siis olla kokonaisuudessaan suoritettu ennen urakan alkamista, toisin kuin muiden töiden hankinnat, joita voidaan täydentää urakan edetessä. Talvihoidon hankintojen kriittisyyttä kuvaa hyvin se, että talvihoitotöiden hankinnat muodostavat yleensä noin puolet urakan hankintakustannuksista. Urakkasopimus kirjoitetaan yleensä huhti-toukokuussa, eli talvihoidon hankintojen toteuttamiselle jää aikaa 5–6 kuukautta. Hankinnoissa pyritään myös usein pitkiin sopimuksiin, joten hankintojen tuloksella voi olla koko urakan kestävät vaikutukset.

4.5 Palveluiden hankinnan vaatimukset maanteiden hoitourakoissa

Maanteiden hoitourakoissa palveluhankinnat tarkoittavat tienhoidon tehtävien hankintaa. Urakassa suoritettavat työlajit on määritelty urakan tehtävä- ja määräluettelossa. Pääasiassa kaikki palveluhankinnat suoritetaan alihankintana, mutta urakoitsija voi suorittaa työn omilla resursseillaan, mikäli tarjous on jätetty samalla sisällöllä ennen tarjouspyynnön lähettämistä aliurakoitsijoille (ELY-keskus 2020c, 10). Tässä opinnäytetyössä keskitytään palveluiden hankintaan alihankintana.

Kuten aiemmin todettiin, palveluiden hankinta on perinteistä ostamista monimutkaisempaa, sillä hankinnan kohdetta on hankalampi määritellä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 202). Maanteiden hoitourakoissa on määritelty työlajikohtainen laatutaso, työtavat ja kalustovaatimukset. Vaatimukset ovat monimutkaisia, ja niitä löytyy urakoiden sopimusasiakirjojen useista eri lähteistä.

Urakoiden sopimusasiakirjojen vaatimusten laajuutta kuvaa hyvin se, että vaatimukset pystytään jakamaan jokaisen luvussa 3.6.1 esitetyn palvelun määrittelytavan mukaisesti. Seuraavassa pureudutaan maanteiden hoitourakoiden urakkasopimusasiakirjojen määrittämään palvelusisältöön esimerkein.

Palvelun tuottamiseen käytetyillä panoksilla tarkoitetaan resursseja, joilla haluttu palvelu toteutetaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 218). Urakkasopimuksissa määritellään resurssit, joilla työ tulee suorittaa. Käytetään esimerkkinä kevyen liikenteen talvihoitoa. Palvelusopimuksen mukaan kävely- ja pyöräväylien pinnan hoidossa käytettävän kaluston pakokaasujen päästövaatimus on Stage-luokituksen mukaan IIIB (ELY-keskus 2020f, 16). Kevyen liikenteen talvihoitoa hankittaessa tulee siis ottaa huomioon, että asetettu päästövaatimus rajaa pois osan toimittajista. Edullisempaa aliurakoitsijaa ei siis voida valita, vaikka tämä kykenisi tuottamaan haluttua laatua vanhemmalla, enemmän päästöjä tuottavalla kalustolla.

Toimitusprosessin kuvauksella tarkoitetaan työsisältö, jolla haluttu palvelu tulee toteuttaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, 219) Käytetään jälleen esimerkkinä kevyen liikenteen talvihoitoa. Palvelusopimukseen mukaan kevyen liikenteen väylän hoitoluokan K1 mukaiset väylät tulee olla aurattu puhtaaksi lumesta kolme tuntia lumisateen päättymisen jälkeen (Liikennevirasto 2018, liite 1). Kevyen liikenteen talvihoitoa hankittaessa tulee siis huomioida aliurakoitsijoiden työn tehokkuus ottamalla huomioon mm. kaluston lähtöpisteet ja aurausnopeus suhteessa hoidettavan väylän pituuteen.

Palvelun aikaansaamilla tuloksilla tarkoitetaan haluttua laatutasoa, joka toiminnan palvelun seurauksena halutaan saavuttaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 219). Maanteiden hoitourakoiden palvelusopimuksissa määritellään jokaisen työlajin vaadittu laatutaso, joka tulee saavuttaa. Esimerkkinä käytetään jälleen kevyen liikenteen väylien talvihoitoa. Kevyen liikenteen väylien pinnan epätasaisuus ei saa ylittää 2 cm:ä (Liikennevirasto 2018, Liite 1). Aliurakoitsijoita kartoitettaessa tulee siis ottaa huomioon osaaminen, laaduntuotokyky ja sitoutuminen, jotta vaadittu laatu saavutetaan.

Palvelun tuottamalla hyödyillä tarkoitetaan sitä hyötyä, jota palvelun aikaan saamat tulokset tuottavat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 219). Maanteiden hoitourakoissa palvelun tuottamia hyötyjä seurataan muun muassa tienkäyttäjättyytyväisyyttä mittaamalla. ELY-keskus teettää maanteiden hoitourakoiden tienkäyttäjille vuosittain palautekyselyn, jonka perusteella on mahdollista saada urakkasummasta laskettu 0,8 – 2,0 % bonus (ELY-keskus 2020d, 11–12). Tienkäyttäjien arviot tienhoidon tasosta ovat subjektiivisia näkemyksiä, jotka perustuvat henkilöiden kokemukseen. Palvelun hyötyihin keskittyttäessä tulee kiinnittää huomiota toiminnassa tapahtuvaan muutokseen ja oppimiseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 219). Maanteiden palveluita hankittaessa tulee siis kiinnittää huomiota myös aliurakoitsijoiden kykyyn tunnistaa tienkäyttäjien tarpeet ja kehittää omaa toimintaansa aktiivisesti.

5 NYKYTILA-ANALYYSI

Tässä luvussa analysoidaan toimeksiantajayrityksen palveluiden hankintojen nykytilaa. Nykytila-analyysi suoritettiin teemahaastatteluiden avulla ja tarkoituksena oli saada kattava kuvaus palveluiden hankintojen toteuttamisesta. Luvussa käydään läpi haastattelujen tavoitteet, haastattelun kohderyhmä sekä haastattelun tulokset ja päätelmät.

5.1 Haastattelun tavoite

Haastattelun tavoitteena oli muodostaa käsitys organisaation työpäälliköiden palveluidenhankintakäytännöistä. Tarkoituksena oli teemahaastattelun avulla saada riittävän kattava otanta käytössä olevista toimintatavoista. Lisäksi haastatteluilla pyrittiin löytämään hankintaprosessissa haastaviksi koetut asiat ja kipukohdat, joihin henkilöstö kaipaisi parempia toimintamalleja.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jossa haastattelun runko oli tehty mukailemaan järjestelmällistä palvelujen hankintaprosessia. Tarkoituksena oli siis verrata nykyistä toimintaa teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelut etenivät hankintaprosessin mukaisesti kronologisessa järjestyksessä, mutta varsinaiset kysymykset olivat vain haastattelijan tarkentavana muistilistana, jotta ne eivät liikaa ohjaisi haastateltavan vastauksia.

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teams -ohjelmaa hyödyntäen. Tilaisuudessa läpikäytävät asiat kerrottiin haastateltaville puhelimitse ja aikaa varattiin kaksi tuntia per haastattelu. Haastattelun aikana ei esitetty mitään kirjallista aineistoa haastateltavalle, vaan haastattelija ohjasi haastattelua tarkentavilla kysymyksillä aihealueen mukaisesti. Haastattelija kirjasi muistiin saadut vastaukset.

Varsinaisen haastattelun lisäksi tarkoituksena oli käydä läpi työpäälliköiden hankintoihin käyttämiä dokumentteja, kuten budjetit, hankintasuunnitelmat, tarjouspyynnöt, neuvottelumuistiot, sopimukset. Dokumentteihin tutustumista oli tarkoitus tehdä haastattelun yhteydessä sekä tutustumalla hankintajärjestelmästä löytyviin sopimuksiin ja niiden liitteisiin.

Saatujen tulosten perusteella oli tarkoitus verrata nykyisiä toimintatapoja järjestelmällisen palveluiden hankinnan prosessiin ja etsiä kehityskohteita. Lisäksi aikomuksena oli tunnistaa hyväksi todettuja toimintatapoja. Tarkoituksena oli kehityskohteiden ja tunnistettujen hyvien toimintatapojen perusteella luoda yhtenäinen palveluiden hankintaprosessi organisaation tarpeisiin. Hankintaprosessi aiottiin kuvata tässä opinnäytetyössä ja sen eri vaiheisiin luoda yhtenäiset hankinnan dokumentit organisaation sisäiseen käyttöön.

5.2 Haastateltavat henkilöt

Haastateltavat henkilöt valittiin yhdessä organisaation kunnossapitopäällikön kanssa. Koska kunnossapitopäällikkö tuntee kattavasti koko organisaation työpäälliköt, oli hänellä valmiiksi käsityksiä eri alueille toimivien työpäälliköiden hankintakäytäntöjen eroavaisuuksista. Haastateltaviksi työpäälliköiksi valittiin neljä henkilöä, jotka ovat viimeisen kahden vuoden aikana käynnistäneet MHU-urakkamallilla toteutetun maanteiden hoitourakan. Työpäälliköt valittiin maantieteellisesti eri puolelta Suomea, jotta saataisiin esille mahdollisia paikallisen markkinan tuomia eroavaisuuksia hankintakäytänteisiin ja urakoitsijamarkkinoihin. Haastattelujen tulokset esitetään anonymisti, mutta haastateltujen henkilöiden profiilit on kuvattu taulukossa 3.

	Henkilö 1	Henkilö 2	Henkilö 3	Henkilö 4
Nykyinen tehtävä	Työpäällikkö	Työpäällikkö	Työpäällikkö	Työpäällikkö
Kokemus teiden kunnossapidon hankinnoista	6v	6v	2v	3v
Käynnistettyjä urakoita	2 kpl	3 kpl	1 kpl	2 kpl
Käynnistettyjä MHU-urakoita	1 kpl	1 kpl	1 kpl	1 kpl

5.3 Haastattelun tulokset

Haastateltujen henkilöiden mielestä hankintaprosessi kaipaa selkeytystä ja tiedonjaon lisäämistä yksikön sisällä. Kaikki haastateltavat tunnistivat, että toiminnanohjausjärjestelmä ei juuri anna eväitä hankintojen toteuttamiseen, vaan tavat on yleensä opittu lähiesimiehiltä. Henkilöt myös toivoivat parempaa tiedonjakoa hyväksi todetuista hankinnan käytännöistä, joita voisivat hyödyntää omassa työssään. Seuraavaksi käsitellään haastattelujen tuloksia hankintojen toteuttamisesta vaiheittain.

5.3.1 Hankintojen valmistelut

Haastattelujen mukaan hankintojen valmisteluvaiheessa työpäälliköillä on yhtenäiset näkemykset budjetin asettamisesta. Kaikki asettavat hankinnan budjetin perustuen urakkalaskentaan ja siinä määritettyyn työsisältöön. Asetettuun budjettiin sitoutumisen kokivat haastavaksi ne henkilöt, jotka eivät olleet itse laatineet urakkalaskelmaa. Kaksi haastateltavista kertoi arvioivansa uudelleen laskennassa määriteltyjen työkokonaisuuksien hinnat ja muuttavansa niitä tarvittaessa, kokonaisbudjetin ohjatessa kuitenkin tavoitteiden asettamista. Kaikki haastateltavat kertoivat pyrkivänsä siihen, että kaikissa saman työlahjin hankintakokonaisuuksissa olisi yhtenäinen työsisältö.

5.3.2 Urakoitsijoiden kartoitus

Haastattelujen perusteella työpäälliköillä on yhteinen näkemys siitä, että suurin osa potentiaalisista urakoitsijoista on selvitetty jo urakan laskentavaiheessa. Kaikki käyttivät yleisimpinä kartoituskeinoina kyselyitä kollegoilta ja tilaajan edustajilta. Henkilöt kertoivat, että ensimmäisten yhteydenottojen aikana urakoitsijoilta saa tiedon muista alueen toimijoista ja markkinat alkavat

hahmottua. Yksi henkilö kertoi hyödyntävänsä hoitourakka-alueen kuntien julkisia pöytäkirjoja, josta voi poimia tietoa kunnan käyttämistä urakoitsijoista. Yksi henkilö kertoi myös etsivänsä urakoitsijoita lehti-ilmoituksella ja kertoi tämän olevan erittäin toimiva ratkaisu uusilla urakka-alueilla. Ensimmäiset kontaktoinnit hoidetaan puhelimitse ja niissä pyritään selvittämään urakoitsijoista seuraavia asioita:

- kiinnostuksen taso urakkaa kohtaan
- referenssit
- kalusto
- tulevaisuuden suunnitelmat
- investointikyvykyys
- sopimusmallit
- aluetuntemus.

5.3.3 Työsisällön tarkennus

Urakoitsijoiden kartoituksen jälkeen työpäälliköiden toimintatavat erosivat haastattelujen mukaan merkittävästi toisistaan. Yksi henkilö kertoi kutsuvana kartoituksen perusteella valitut urakoitsijat kahdenkeskiseen tilaisuuteen, jossa esiteltiin urakoitsijalle urakan sisältöä, kyseltiin urakoitsijan mielipiteitä sopimusmalleista ja työn sisällöstä, sekä pyrittiin luomaan syvällisemmin kuva urakoitsijasta. Tilaisuuden lopuksi sovittiin jatkoneuvottelut potentiaalisten tekijöiden kanssa. Haastateltu henkilö kertoi, että pyytää kirjallisen tarjouksen esitapaamisen perusteella ennen varsinaista neuvottelua, mikäli tuntee että yhteinen näkemys urakan sisällöstä urakoitsijan kanssa on keskustelujen aikana syntynyt.

Kaksi henkilöä kertoi valmistelevänsä tarjouspyynnöt ensimmäisen kontaktoinnin perusteella ja kutsuvansa kaikki urakoitsija tarjouspyynnön selonottotilaisuuteen. Henkilöt kertoivat, että tarjouspyynnöt on laadittu avoimena ja kukin urakoitsija voi tarjota mitä tahansa työkokonaisuutta. Tarjouspyyntöihin on määriteltävä urakan sisältö mahdollisimman tarkasti ja laitettu muutama mahdollinen sopimusmalli, jonka perusteella tarjouksen voi jättää. Tarjouspyynnöt lähetettiin urakoitsijoille selonottotilaisuuden jälkeen. Henkilöt eivät muuttaneet hankintojen työsisältö tarjouspyynnön laatimisen jälkeen, vaan valitsivat neuvotteluun kutsuttavat urakoitsijat saatujen tarjousten perusteella.

Yksi henkilö kertoi toimittavansa kontaktoimilleen potentiaalisille urakoitsijoille kuvauksen alustavasta työsisällöstä ja ottavansa sen jälkeen uudelleen yhteyttä puhelimitse sekä kyselevänsä näkemyksiä ja ideoita työn toteutustavasta. Tämän yhteydenoton jälkeen henkilö kertoi tarkentavansa työsisältöä ja laittavansa päivitettyt versiot urakoitsijoille ja pyytävänsä sitten alustavan tarjouksen. Saatujen tarjousten perusteella henkilö kertoi kutsuvansa urakoitsijat neuvotteluihin.

5.3.4 Neuvottelut

Neuvotteluihin valmistautuessa kaikki työpäälliköt kertoivat asettavansa tavoitteen neuvotteluille hankintabudjetin mukaan. Kaksi työpäällikköä kertoi pilkkovansa oman tavoitteensa urakoitsijoille esitettävään muotoon, jotta pystyvät perustelevaan oman näkemyksenä hinnasta tarvittaessa. Laskelmassa työ on yleensä pilkottu tuntimääriin. Samat henkilöt kertoivat myös valmistelevänsä ensisijaisesti ehdottamansa sopimusmallin sekä vaihtoehtoisen sopimusmallin. Kaikki työpäälliköt kertoivat vaihtavansa ajatuksia erityisesti urakan työmaapäällikön kanssa neuvotteluihin valmistautuessa.

Neuvottelupaikaksi haastattelujen perusteella valikoituivat yleensä omat toimitilat eikä mielellään urakoitsijan tilat. Neuvotteluita on toteutettu koronapandemian vuoksi myös etäyhteydellä ja puhelimitse.

Kaksi työpäällikköä kertoi pitävänsä varsinaista neuvottelumuiiota kokouksesta ja kirjaavansa sinne käsitellyt asiat sitä mukaa kun neuvottelut etenevät. Kaksi työpäällikköä kertoi tekevänsä omia muistiinpanoja ja toimittavansa ne myöhemmin sähköpostitse urakoitsijalle. Henkilöt, jotka olivat pyytäneet kirjalliset tarjoukset tarjouspyynnöllä, etenivät neuvotteluissa tarjouspyynnön mukaisessa järjestyksessä.

Henkilöt, jotka eivät olleet pyytäneet sitovia tarjouksia ennen neuvottelua, pystyivät haastattelun perusteella muokkaamaan urakan sisältöä vapaammin neuvottelutilanteessa. Samat henkilöt olivat myös tehneet muutoksia urakan sisältöön ja muokanneet tavoitteensa sen mukaisesti ennen neuvottelua. Koska työsisällöstä oli keskusteltu ja näkemyksiä vaihdettu aktiivisesti ennen neuvotteluita, keskittyivät neuvottelut kertomusten mukaan enemmän yhteisen

hintatason löytämiseen. Neuvotteluissa kuvausten perusteella pystyttiin myös paremmin perustelemaan urakoitsijalle oma näkemys hintatasosta.

Henkilöt, jotka olivat pyytäneet sitovat tarjoukset ennen neuvotteluita, kertoivat, että neuvottelutilanteessa esille nousi välillä näkemyseroja työn sisällöstä. Esimerkiksi joissain tapauksissa urakoitsijat olivat neuvotteluissa kertoneet yllättäen, etteivät kaluston soveltuvuuden vuoksi voi suorittaa kaikkia tarjouspyynnön mukaisia työsuoritteita. Urakoitsijat myös pitivät kovasti kiinni antamastaan tarjoushinnasta, joka vaikeutti neuvotteluita. Henkilöt totesivat, että tarjouskilpailu toimii, mikäli tekijöitä on paljon saatavilla, mutta joillekin urakka-alueen työkohteille ei tule yhtään tarjoutta. Tarjouskilpailua hyödyntäneet kertoivat, että ovat joutuneet muuttamaan kilpailutettujen töiden sisältöä neuvotteluissa, jotta tyydyttävään ratkaisuun on päästy.

Haastatellut työpäälliköt kertoivat, että mikäli yhteistä näkemystä ei synny alkuperäisen suunnitelman mukaan, ehdotetaan muun muassa työsisällön tai määrän muutoksia, lyhennettyä maksuaikaa, urakka-ajan lyhentämistä tai toista sopimusmallia. Kaikki haastateltavat kertoivat, että tärkeintä on muodostaa käsitys urakoitsijan tarpeista ja pyrkiä löytämään keinot näiden täyttämiseksi. Urakoitsijat voivat erimerkiksi tyytyä pienempään katetasoon, mikäli heille tarjotaan riskittömämpiä sopimusmalleja.

Työpäälliköt kertoivat, että mikäli neuvottelut eivät tunnu etenevän oikeaan suuntaan, mutta halutaan edelleen säilyttää yhteys urakoitsijaan, voidaan sopia uusi neuvottelu-aika. Tauon ottamisella neuvotteluihin kerrottiin olevan joskus positiivinen vaikutus, ja urakoitsija on saattanut myöhemmin tulla neuvottelupöytään yhteistyökykyisemmällä asenteella. Haastateltavat kertoivat myös, että mikäli eivät itse ole täysin varmoja, onko neuvoteltu lopputulos paras mahdollinen, voi itselleen ostaa lisää aikaa vaihtoehtojen vertailuun, vetoamalla urakan aluevastaavan päätösvaltaan hankintoja toteutettaessa.

Kun neuvotteluissa oli saavutettu molempia osapuolia tyydyttävä lopputulos, neuvottelupöytäkirjaa pitäneet työpäälliköt pyysivät urakoitsijoilta allekirjoituksen pöytäkirjaan. Henkilöt, jotka eivät pitäneet varsinaista pöytäkirjaa, laittoivat sovitut asiat sähköpostilla urakoitsijoille ja pyysivät kuittauksen. Kahdella

työpäälliköllä oli kokemuksia tilanteista, jossa urakoitsijan mieli sopimuksen tekemisestä oli muuttunut neuvotteluiden jälkeen. He kertoivat pyrkivänsä tekemään varsinaisen sopimuksen neuvotteluiden yhteydessä tai mahdollisimman pian sen jälkeen.

5.3.5 Sopimuksen laatiminen

Jokainen haastateltu työpäällikkö kertoi laativansa sopimuksen sopimustenhallintajärjestelmään neuvotteluissa sovittujen asioiden pohjalta. Sopimukseen kirjoitetaan mahdollisimman yksiselitteisesti neuvotteluissa sovittu urakan sisältö. Kaikki henkilöt kertoivat myös lukevansa tehdyn sopimuksen alusta loppuun läpi yhdessä työmaapäällikön ja urakoitsijan kanssa ennen allekirjoittamista. Tilaisuudessa sovittiin myös laskutuskäytännöistä sekä maksueristä. Haastateltavat kertoivat, että maanteiden hoitourakkamallin sopimuksissa vaaditut kannustavat mekanismit ja bonusjärjestelmät käsiteltiin usein ensimmäistä kertaa sopimuksen allekirjoitustilaisuudessa.

Työpäälliköt kertoivat, että uusille urakoitsijoille tulee usein yllätyksenä sopimuksen laajuus. Myös sopimuksen sisällöstä nousee esille asioita, joita urakoitsijat eivät ole odottaneet. Seuraavassa listattuna haastattelujen perusteella sopimuksen läpikäynnin aikana eniten keskustelua herättäneet asiat:

- maksuehdot
- indeksitarkistusmekanismi
- itselleluovutusikäytäntö
- kalustotarkastuskäytäntö
- irtisanomisperusteet
- seurantalaittevaatimukset.

Haastattelun perusteella käytössä oleva sopimus pohja täyttää hyvän sopimuksen edellytykset. Kritiikkiä tuli kuitenkin liian laajasta ja paikoin itseään toistavasta sisällöstä. Sopimustenhallintaohjelma täyttää työpäälliköiden tarpeet, mutta kaikki kokivat sen käytön hitaaksi ja jäykäksi, erityisesti dokumenttien muokkaamisen ja tallentamisen osalta.

5.3.6 Urakoitsijan seuranta

Jokainen haastateltu henkilö piti sopimuksen jalkauttamista työmaalle erityisen tärkeänä. Yksi työpäälliköistä kertoi käyvänsä sopimuksen läpi kokonaisuudessaan koko työnjohdon kesken. Muut työpäälliköt kertoivat käyvänsä sopimukset läpi työmaapäällikön kanssa ja vastuuttavansa tämän perehdyttämään muun työnjohdon. Haastattelun perusteella kaikista sopimusten työsuoritteista järjestetään työmaalla aloituspalaverit, joissa käydään läpi työsuunnitelmat ja perehdytetään urakoitsijan henkilöstö. Aloituspalavereista vastaavat työmaapäälliköt, joihin työpäällikötkin osallistuvat mahdollisuuksien mukaan.

Haastattelujen perusteella työpäälliköt ovat pääosin tyytyväisiä laatimiinsa sopimuksiin. Erimielisyyksiä urakoitsijoiden kanssa tulee harvoin, ja ne liittyvät yleensä työsisältöön, laaduntuottokykyyn tai laskutukseen. Työsisällön ja vaa-ditun laadun perusteet löytyvät lähes aina sopimuksesta, mutta välillä kiire on saattanut aiheuttaa sopimukseen joitain kirjauspuutteita. Ehkäistäkseen laskutukseen liittyvä epäselvyys työpäälliköt kertoivat tarkastavansa huolellisesti urakoitsijoiden ensimmäiset ja viimeiset maksuerät ja vertaavansa niitä sopimukseen.

5.4 Johtopäätökset

Haastatteluiden tuloksia vertaillen selvisi, että kaikilla työpäälliköillä oli yhdenmukainen näkemys siitä, kuinka hankinnat valmistellaan ja budjetoidaan sekä sopimus laaditaan ja jalkautetaan työmaalle. Suurimmat erot hankintojen toteuttamisessa syntyivät toimittajamarkkinoiden analyysistä, työsisällön tarkentamisesta ennen neuvotteluita, neuvotteluihin valmistautumisesta, neuvottelun toimintatavoista ja neuvotteluiden dokumentoinnista. Haastattelujen perusteella työpäälliköt eivät yleensä hyödynnä laatulupauksien mukaisia sopimuskannustimia tai bonusjärjestelmiä neuvottelutilanteissa, vaan ne käsitellään usein vasta sopimuksen laatimisvaiheessa.

Haastattelun tuloksia analysoimalla tehtiin johtopäätös, että hankintaprosessin toteuttamisen erot johtuivat pääosin siitä, oliko työpäällikkö laatinut saman sisältöisen tarjouspyynnön kaikille urakoitsijoille vai räätälöinyt hankintasisällön urakoitsijakohtaisesti. Saman sisältöisen tarjouspyynnön laatineet työpäälliköt

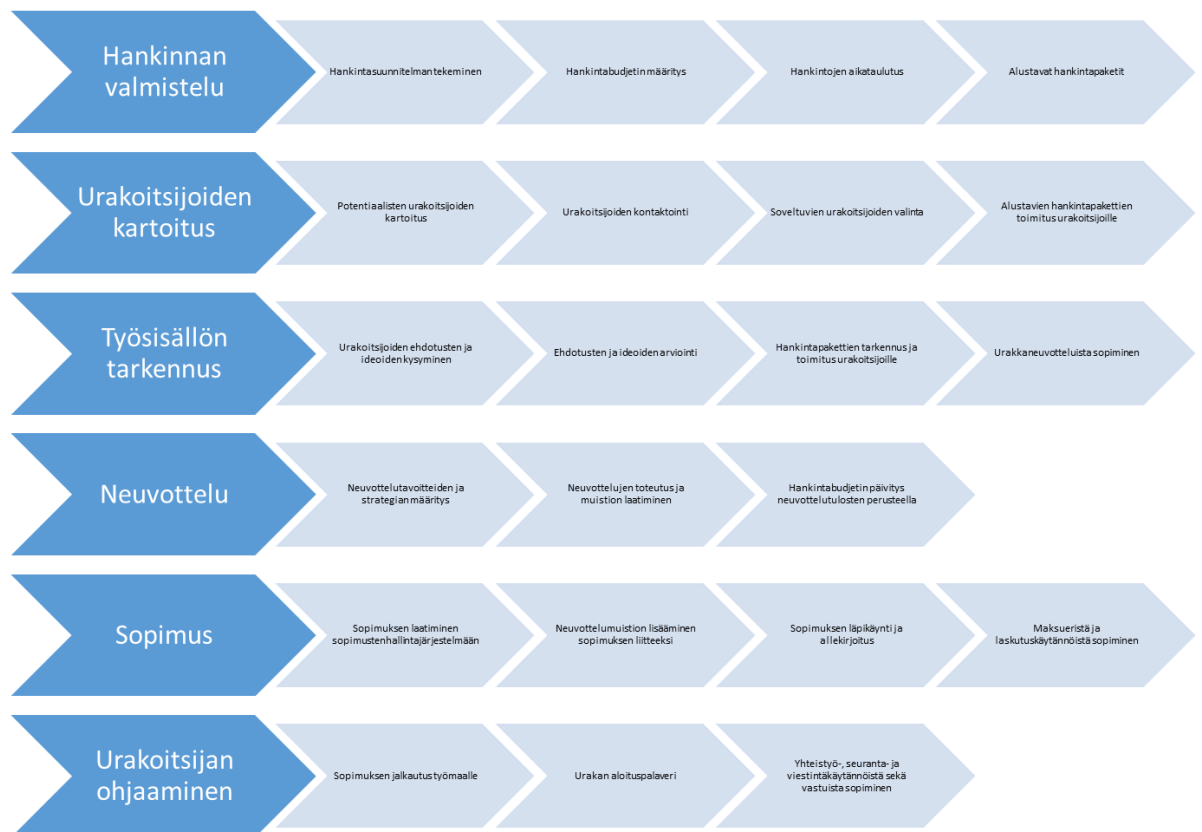
eivät käytännössä pystyneet varautumaan urakoitsijoiden odotuksiin neuvotteluihin valmistautuessa ja neuvottelutilanteissa tuli yllätyksiä. Tarjouspyyntömenettelyllä hankinnan toteuttaneilla työpäälliköillä oli myös haasteita neuvotella hinnasta, sillä urakoitsijat olivat antaneet omat hintanäkemyksensä kirjallisesti ennen neuvotteluita. Hankintasisällön urakoitsijakohtaisesti räätälöineet työpäälliköt pystyivät joustavammin muuttamaan työsisältöä ja perustelevaan hintanäkemystään neuvotteluissa, sillä he olivat tutustuneet urakoitsijoiden odotuksiin paremmin ja pystyneet varautumaan niihin.

Haastatteluiden perusteella erityyppisiin hankintaprosesseihin on päädytty urakkasopimuksen tulkintojen erojen vuoksi. MHU-urakkamallin käytänteet ovat uusia niin pääurakoitsijalle kuin tilaajallekin, joten sopimustulkinnat hakevat vielä yhtenäistä linjaa. Urakkasopimuksessa hankintojen toteuttamisesta puhutaan kilpailutuksena tai tarjouskilpailuna. Tarjouspyyntömenettelyä käyttäneet työpäälliköt kertoivat päätyneensä aluevastaavan kanssa tulkitsemaan sopimusta niin, että hankinta tulee toteuttaa tarjouspyyntömenettelyllä, jotta urakoitsijoiden hinnat olisivat vertailukelpoisia keskenään. Tarjouspyyntömenettelyn mukaiset tarjoukset osoittautuivat kuitenkin usein neuvotteluissa vertailukelvottomiksi. Työpäälliköt, jotka olivat hoitaneet hankinnat räätälöimällä hankintojen sisällön urakoitsijakohtaisesti, olivat yhdessä aluevastaavan kanssa tunnistaneet tarjouspyyntömenettelyn ongelmat ja päättäneet edetä markkinoiden mahdollisuuksien mukaisesti.

Urakoiden tilaajana toimii julkishallinto, joten hankintojen toteuttamisen kulttuureissa on eroavaisuuksia yksityiseen sektoriin verrattuna. Julkisella sektorilla työskentelevien henkilöiden kokemus hankintojen toteuttamisesta pohjautuu usein tarjouspyyntökilpailutukseen, joten he eivät välttämättä tunne kaikkia yksityisen sektorin mahdollisuuksia. MHU-urakkamallissa hankinnat toteutetaan pääurakoitsijan nimiin tehtyinä hankintoina, joten lakeja julkisista hankinnoista ei sovelleta. Hankintaprosessin kehittämisen kannalta on tärkeää, että tilaaja saadaan ymmärtämään palveluiden hankintojen erityispiirteet ja yksityisen hankinnan luomat mahdollisuudet. Tulosten perusteella kehitetään palveluiden hankintaprosessi, jossa hankintasisältö tarkennetaan urakoitsijakohtaisesti, eikä yhtenäistä tarjouspyyntökilpailutusta järjestetä.

6 PALVELUIDEN HANKINTAPROSESSI

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyössä käsitellyn teorian ja toimeksiantaja-organisaation nykyisten toimintatapojen pohjalta kehitetty palveluiden hankintaprosessi maanteiden hoitourakoihin. Prosessin tarkoituksena on toimia maanteiden hoitourakoita käynnistävien työpäälliköiden apuna selkeyttämällä toimintatapoja ja jakamalla hyväksi havaittuja käytäntöjä. MHU-urakkamallissa hankinnat toteutetaan yhteistyössä tilaajan kanssa, joten on erittäin tärkeää kuvata prosessi tilaajaorganisaatiolle ennen toteutusta sekä ylläpitää aktiivista vuoropuhelua aluevastaavan kanssa toteutuksen aikana. Hankintaprosessin vaiheet on esitetty kuvassa 10 ja niitä tarkennetaan seuraavissa alaluvuissa. Liikesalaisuuksia sisältävää materiaalia ei esitetä prosessin kuvauksessa, vaan niihin viitataan organisaation sisäisenä aineistona.



Kuva 10. Palveluiden hankintaprosessi maanteiden hoitourakoihin

6.1 Hankinnan valmistelu

Valmisteluvaiheessa laaditaan sisäistä pohjaa hyödyntäen hankintasuunnitelma, joka sisältää alustavan suunnitelman hankintojen sisällöstä työlajeittain,

sekä tarjouslaskentaan perustuvan budjetin. Jokainen hankittava kokonaisuus aikataulutetaan.

Kun hankintasuunnitelma on tehty, valmistellaan ensimmäisenä kilpailutettavien työlajien alustavat hankintakokonaisuudet eli hankintapaketit. Tähän käytetään laskennassa määriteltyjä kokonaisuuksia ja työsisältöä mahdollisuuksien mukaan. Tarkoituksena on määritellä hankinnan alustava sisältö niin, että voidaan vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tehdään?
- Missä tehdään?
- Milloin tehdään?
- Millä tehdään?
- Miten tehdään?

6.2 Urakoitsijoiden kartoitus

Kun ensimmäisten hankintojen alustava sisältö on määritelty, käydään se läpi aluevastaavan kanssa ja kartoitetaan aliurakoitsijat. Tarjousvaiheessa kartoitettujen urakoitsijoiden lisäksi, täydennetään tietoja kysymällä kollegoilta, aluevastaavalta sekä hakemalla organisaation sisäisestä toimittajanhallintajärjestelmästä ja internetistä toimialan mukaan. Varsinkin uusilla urakka-alueilla voi hyödyntää myös tutustumista kuntien julkisista pöytäkirjoista saatavaan tietoon tai laittaa lehti-ilmoituksen sisäisen ohjeistuksen mukaisesti.

Kun urakoitsijoiden kartoitus on tehty, tarkastetaan saatavilla oleva tieto taloustilanteesta ja yhteiskunnallisten velvoitteiden hoitamisesta. Seuraavaksi kontaktoidaan soveltuvat urakoitsijat puhelimitse tai sovitaan tapaaminen. Ensimmäisellä kontaktilla selvitetään urakoitsijoiden kiinnostus ja soveltuvuus hankintaan seuraavia asioita arvioiden:

- aluetuntemus
- kalustoresurssit
- henkilöresurssit
- investointikyvykkyys
- kiinnostuksen taso urakkaa kohtaan
- referenssit
- tulevaisuuden suunnitelmat
- sopimusmallit

Ensimmäisen kontaktoinnin perusteella muodostetaan lista potentiaalisista urakoitsijoista ja hyväksytetään se urakan aluevastaavalla. Hyväksytyille urakoitsijoille lähetetään sähköpostitse alustavat hankintapaketit. Hankintapaketien tulee sisältää seuraavat asiat:

- hankinnan kohde
- työsisältö
- laatuvaatimukset
- kalustovaatimukset.

Hankintapaketien toimituksen jälkeen ollaan yhteydessä urakoitsijoihin ja selvitetään, mistä kokonaisuuksista he ovat kiinnostuneita ja millä resursseilla. Yhteydenotolla on myös tarkoitus kysyä urakoitsijoiden mielipiteitä pakettien sisällöstä ja muutostarpeista sekä sopimusmallitoiveista.

6.3 Työsisällön tarkennus

Urakoitsijoilta saatujen hankintapakettien sisältöä ja toivottuja sopimusmalleja koskevat ideat ja ajatukset arvioidaan. Hyvien ideoiden pohjalta päivitetään hankintapakettien sisältöä mahdollisuuksien mukaan vastaamaan urakoitsijamarkkinoiden tarjontaa. Hankintapakettien päivityksen jälkeen päivitetään hankintasuunnitelma ja jaetaan budjetti uusien hankintapakettien mukaan. Hankintasuunnitelman aikatauluteen hankintapakettikohtaisesti. Aikataulutuksessa tulee ottaa huomioon hankintojen kriittisyys. Monimutkaiset ja arvoltaan suuremmat hankinnat tulee hoitaa ensin ja arvoltaan pienemmät ja yksinkertaisemmat viimeisenä.

Hankintasuunnitelman päivityksen jälkeen sovitaan neuvottelut aikataulun mukaisesti potentiaalisten urakoitsijoiden kanssa ja mahdollistetaan aluevastaavan osallistuminen. Neuvotteluihin tulee varata riittävästi aikaa neuvoteltavan kokonaisuuden mukaan, yleensä 2–4 tuntia riittää. Neuvottelutilaisuus kannattaa järjestää organisaation omissa tiloissa ja varmistaa, että asialliset välineet materiaalin esittämistä varten ovat saatavilla. Mikäli neuvottelu järjestetään etäyhteydellä, tulee varmistaa, että kaikilla osapuolilla on siihen mahdollisuus.

6.4 Neuvotteluun valmistautuminen

Päivitettyjen hankintapakettien sisällön hinnoittelu tulee mallintaa mahdollisimman tarkasti. Tarkoituksena on pilkkoa hankintapaketille määritetty budjetti sellaiseen muotoon, että hinta voidaan neuvottelussa perustella urakoitsijalle. Tämä vaihe toteutetaan organisaation sisäisen ohjeistuksen mukaisesti.

Kun hankintapaketin hinnoitteluperusteet on mallinnettu, valitaan neuvottelua varten ensisijainen sopimusmalli. Mikäli urakoitsija on ilmoittanut toiveensa sopimusmallin suhteen ja se palvelee hankinnan tavoitteita, otetaan toive huomioon. Ensisijaisen sopimusmallin lisäksi valitaan vaihtoehtoinen sopimusmalli. Kun sopimusmallit on valittu, mallinnetaan hankintapaketista kaksi erilaista sopimusvaihtoehtoa. Sopimusmallien mallintamisessa hyödynnetään organisaation sisäistä ohjeistusta.

Neuvottelutavoitteet sopimusmalleille asetetaan seuraavalla tavalla:

- Ihannetulos: budjetin mukainen hinta ja työsisältö.
- Heikoin hyväksyttävissä oleva sopimus: korkein hinta ja heikoin työsisältö, jolla sopimus voidaan vielä tehdä.
- Paras vaihtoehto sopimukselle: kenen kanssa siirrymme neuvottelemaan, jos heikointa hyväksyttävää sopimusta ei synny?

Kun sopimusmallit tavoitteineen on laadittu, valitaan sopimusneuvottelussa käytettävät kannustimet organisaation sisäisen ohjeistuksen mukaisesti. Esitys urakan sisällöstä täytetään valmiiksi neuvottelumuistioon. Muistio toimii koko tilaisuuden asialistana.

Seuraavaksi päätetään ketkä omasta organisaatiosta osallistuvat neuvotteluihin. On syytä pohtia, ketkä ovat ne avainhenkilöt, jotka voivat edesauttaa pääsemistä tavoitteisiin. Yleensä työpäällikön lisäksi neuvotteluun on järkevää osallistaa työmaapäällikkö. Oman organisaation kanssa käydään läpi neuvottelustrategia sisältäen mallinnetut sopimusmallit, tavoitteet ja kannustimet.

6.5 Urakkaneuvottelu

Neuvotteluissa edetään neuvottelumuiiston mukaisesti ja pyritään johtamaan tilaisuutta, kuunnellen kuitenkin aktiivisesti urakoitsijaa. Tarkoituksena on tuoda selkeästi esille omat vaatimukset, ja myös havainnoida, mitä urakoitsija sopimukselta odottaa. On järkevää käydä läpi urakan sisältö, vastuut ja laatuvaatimukset ennen hinnan käsittelyä.

Kun neuvottelumuiistiossa edetään hinnan kohdalle, on hyvä kertoa ensin oma näkemys sopimusmallista ja urakkahinnasta sekä kirjata se muistioon. Hinta asetetaan alemmas kuin tavoite, mutta varotaan loukkaamasta urakoitsijaa liian alhaisella tarjouksella. Hinnan asettamisen jälkeen kuunnellaan urakoitsijan vastatarjous ja pyritään löytämään yhteinen näkemys.

Mikäli näkemykset eroavat reilusti, kannattaa kysyä urakoitsijan perusteet tämän hintanäkemykselle. Urakoitsijan hinnoitteluperusteiden arviointiin käytetään organisaation sisäistä ohjeistusta. Mikäli urakoitsija kysyy ostajan hintaperusteita, käydään yhdessä läpi neuvottelun valmistautumisvaiheessa laadittu laskelma. Jos ensisijaisella sopimusmallilla ei saavuteta yhteistä näkemystä, ehdotetaan valmistautumisvaiheessa päätettyä vaihtoehtoista sopimusmallia. Mikäli yhteistä näkemystä ei saavuteta vaihtoehtoisilla sopimusmalleillakaan, aletaan ehdottamaan päätettyjä neuvottelun kannustimia.

Mikäli on epävarmaa, onko neuvotteluiden tulos tyydyttävä, kannattaa hankintapäätöstä siirtää eteenpäin. Jos näkemykset ovat liian kaukana toisistaan, mutta neuvotteluyhteys halutaan säilyttää, tulee urakoitsijan kanssa sopia sopimuksen sisällön täsmentämisestä ja sopia uusi neuvotteluaika. Tämän neuvottelutauon aikana voidaan täsmentää neuvottelustrategiaa ja tutkia muita vaihtoehtoja hankinnan toteuttamiselle.

Kun sopiva kokonaisuus on saatu sovittua ja ollaan varmoja, että urakan sisältö vastaa hankinnalle asetettuja tavoitteita, allekirjoitetaan neuvottelumuiستio ja sovitaan sopimuksen laatimisen aikataulu. Sovittujen hankintojen hinnat päivitetään toteumaksi hankintabudjettiin.

6.6 Sopimus

Sopimus laaditaan hankintajärjestelmään organisaation sisäisen ohjeistuksen mukaisesti. Kaikki sovitut asiat kirjataan sopimukseen neuvottelumuistion mukaisesti ja neuvottelumuistio viedään aina sopimuksen liitteeksi. Sopimus tulee laatia niin yksiselitteiseksi, että henkilövaihdoksissakin sen tulkitseminen on vaivatonta.

Kun sopimus on laadittu, järjestetään sopimuksen allekirjoitustilaisuus. Sopimuksen allekirjoitustilaisuudessa sopimus luetaan kokonaisuudessaan läpi yhdessä urakoitsijan kanssa. Tilaisuudessa sovitaan myös urakoitsijan maksuerät ja laskutuskäytännöt.

6.7 Urakoitsijan ohjaaminen

Työpäällikkö perehdyttää urakan työmaapäällikön sopimuksen sisältöön sekä varmistaa, että kaikki sopimukseen liittyvät dokumentit on tallennettu hankintajärjestelmään. Työpäällikkö ja työmaapäällikkö arvioivat ja täyttävät yhdessä hankintasuunnitelmaan urakoitsijan perehdytystarpeet, vastuut, aikataulun ja seurantakäytännöt. Työmaapäällikkö vastaa sopimussisällön perehdyttämisestä työnjohdolle.

Urakan alkaessa jokaiselle urakoitsijalle pidetään aloituspalaveri. Tilaisuudessa sopimus luetaan kokonaisuudessaan läpi yhdessä urakoitsijan ja koko tuotantoon osallistuvan henkilöstön kanssa. Aloituspalaverissa sovitaan myös urakan yhteistyö- ja viestintäkäytännöistä sekä vastuista.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää YIT Suomi Oy:n maanteiden hoitourakoiden palveluiden hankintaprosessia. Aihe valikoitui toimeksiantajaorganisaatiossa tunnistetusta tarpeesta selkeyttää hankintaprosessia ja jakaa tietoa yksikön sisällä. Aihe oli ajankohtainen, sillä maanteiden hoidon urakkamalli uudistui vuonna 2019 ja sopimusmalli pakotti pääurakoitsijat muuttamaan toimintatapojaan. Toimeksiantajan organisaatiossa on käynnistetty useita uuden

mallin urakoita viimeisen kahden vuoden aikana, joten kokemuksia oli saatavilla runsaasti. Opinnäytetyön tekijä toimi yksikössä työpäällikkönä ja oli myös itse käynnistänyt kaksi uutta maanteiden hoitourakkaa.

Kehittämistehtävä toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa alustavaan ongelmaan perehdyttiin ja verrattiin sitä aihealueen teoriaan ja nykyisiin käytäntöihin. Aiheen teoriana hyödynnettiin hankintaosaamisen, neuvottelutaidon ja tuotantotalouden kirjallisuutta sekä verkkojulkaisuja. Urakkamalleja käsittelevissä osuuksissa hyödynnettiin urakoiden sopimusasiakirjoja, alan verkkojulkaisuja ja toimeksiantajaorganisaation sisäisiä esityksiä. Käytäntöjen nykytilakuvaus toteutettiin teemahaastattelujen ja havainnoinnin avulla. Haastatteluihin osallistui neljä työpäällikköä, jotka olivat käynnistäneet viimeisen kahden vuoden aikana vähintään yhden maanteiden hoitourakan. Haastateltavien valinnassa painotettiin henkilöiden käynnistämien urakoiden suurta maantieteellistä hajontaa.

Keskeisiä havaintoja työtä tehdessä olivat haastatteluissa esiin nousseet eroavaisuudet hankintojen toteuttamisessa sekä syyt niiden taustalla. Haastatteluiden tuloksia vertaillen suurimmat haasteet hankintojen toteuttamisessa liittyivät tarjouspyyntökilpailutuksen käyttöön osana prosessia. Tarjouspyyntömallin taustalta löytyi urakkasopimuksen kirjaustapa, joka voi ohjata käyttämään kyseistä mallia. Yhtenäisten tarjouspyyntöjen käyttäminen palveluiden hankinnassa on alan kirjallisuuden perusteella yleensä poissuljettu vaihtoehto muissa kuin julkishallinnon hankinnoissa. Järjestelmällisen palveluidenhankinnan yksi perusedellytyksistä on tarkentaa hankinnan sisältö vastaamaan markkinoiden mahdollisuuksia.

Haastattelujen luotettavuutta voi arvioida hyväksi, sillä vaikka haastateltavia henkilöitä oli vain neljä, oli kyseessä laadullinen tutkimus. Työn tekijällä oli myös oman kokemuksensa pohjalta paljon tietoa ja kokemusta hankintojen toteuttamisesta käytännössä. Haastateltavien kertomukset vaikuttivat myös totuudenmukaisilta, sillä haastatteluissa esiteltiin kertomuksia tukevaa hankintaan liittyvää aineistoa. Hankintaan liittyviä dokumentteja tutkittiin myös haastattelujen jälkeen sopimustenhallintajärjestelmästä ja ne vastasivat haastatteluiden kuvauksia.

Teorian ja nykyisten käytäntöjen pohjalta kehitettiin malli palveluiden hankintaprosessille maanteiden hoitourakassa. Palveluiden hankintaprosessissa käsiteltiin kaikki järjestelmällisen palveluiden hankinnan osa-alueet. Prosessi kuvattiin opinnäytetyössä ja sen eri vaiheisiin kehitettiin tarvittavat ohjeistukset sekä mallipohjat toimeksiantajan sisäiseen käyttöön. Prosessin oli tarkoitus toimia maanteiden hoitourakkaa käynnistävän työpäällikön ohjeistuksena parhaan tuloksen saavuttamiseksi.

Opinnäytetyössä kehitetty palveluiden hankintaprosessi otetaan käyttöön syksyllä 2021 alkavissa maanteiden hoitourakoissa. Opinnäytetyön tekijä vastaa mallin perehdyttämisestä ja aineiston toimittamisesta urakoita käynnistävälle työpäälliköille. Työpäälliköt esittelevät uuden hankintaprosessin urakan aluevastaaville, alkavien urakoiden hankintojen aloituspalavereissa. Prosessin toteuttamisesta kerätään tietoa ja palautetta hankintojen edetessä kahden viikon välein järjestettävissä uusien urakoiden käynnistyspalavereissa. Prosessin ohjeistuksia sekä muita dokumentteja päivitetään ja täydennetään tarpeen mukaan.

Tutkimuksen jatkokehitystarpeena esille nousi toimeksiantajan käytössä olevan sopimustenhallintajärjestelmän nykyaikaistaminen. Haastattelujen perusteella erityisesti dokumenttien vieminen ja muokkaaminen järjestelmässä on niin jäykkää ja hidasta, että se saattaa joskus olla syynä puutteelliselle dokumenttien tallentamiselle. Toisena kehityskohteena nostettiin esille käytössä olevan sopimus pohjan selkeyttäminen. Sopimus pohjan koettiin sisältävän liikaa muokattavia osioita ja olevan liian laaja. Myös urakoitsijoiden kerrottiin antaneen toistuvasti palautetta urakkasopimuksen liian laajasta sisällöstä.

LÄHTEET

Ellet, W. 2007. Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://edisciplinas.usp.br/plugin-file.php/3698705/mod_folder/content/0/Case%20Study%20Handbook%20vf.pdf?forcedownload=1 [viitattu 2.4.2021].

ELY-keskus. 2012. Palvelusopimus Hoidon ja ylläpidon alueurakka 2013 – 2020. PDF-tiedosto.

ELY-keskus. 2013. Tarjouspyyntö. Hoidon ja ylläpidon alueurakka Kotka 2013 – 2020. PDF-tiedosto.

ELY-keskus. 2020a. Kunnossapito. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ELY-keskus.fi/web/ely/kunnossapito2> [viitattu 11.10.2020].

ELY-keskus. 2020b. Maanteiden hoitourakan lupaukset. PDF-tiedosto.

ELY-keskus. 2020e. Palvelusopimus. Maanteiden hoitourakka Lappeenranta 2021-2026. PDF-tiedosto.

ELY-keskus. 2020d. Sanktiot, bonukset ja arvonvähennykset. PDF-tiedosto

ELY-keskus. 2020e. Tarjouspyyntö. Maanteiden hoitourakka Lappeenranta 2021-2026. PDF-tiedosto.

ELY-keskus. 2020f. Urakkaohjelma. Maanteiden hoitourakka Lappeenranta 2021-2026. PDF-tiedosto.

Harvard Law School. s.a. The Case Study Teaching Method. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://casestudies.law.harvard.edu/the-case-study-teaching-method/> [viitattu 2.4.2021].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/7991122-Kvantitatiivinen-tutkimus-tarja-heikkila.html>. [viitattu 28.3.2021].

Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Horton, S. 2012. Negotiation Mastery: Tools for the 21st Century Negotiator. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.negotiation-mastery.com/wp-content/uploads/2012/08/Negotiation-Mastery-E-Book.pdf> [viitattu 30.3.2021].

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Jaakkola, T & Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset: Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Karjalainen, P. 2004. Hoidon kilpailutus -arviointi. Helsinki: Tiehallinto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.vayla.fi/pdf/4000421-vhoidonkilparv.pdf> [viitattu 22.4.2021].

Lehtonen, J. 2004. Tuotantotalous. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Levola, K. 2019. Uusi maanteiden hoitourakkamalli (MHU). Väylä. WWW-dokumentti. Päivitetty 19.11.2019. Saatavissa: <https://docplayer.fi/183563853-Uusi-maanteiden-hoitourakkamalli-mhu.html> [viitattu 30.3.2021].

Liikennevirasto. 2018. Maanteiden talvihoito: Laatuvaatimukset. Julkaisuja 33/2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lo_2018-33_maanteiden_talvihoito_web.pdf [viitattu 1.4.2021].

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2010. Maanteiden talvihoidon kokonaisedullisuus Suomessa. Julkaisuja 34/2010. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78155/Julkaisuja_34-2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 22.12.2020].

Logistiikan maailma. 2021. Osto ja Myynti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/> [viitattu 3.4.2021].

Miettinen, S & Torkki, J. 2019. Uusi Neuvotteluvalta: Saat minkä neuvottelet, et mitä ansaitset. Helsinki: WSOY.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Nygård, M. 2020. Maanteiden uusi urakkamalli. Tieyhdistys. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.tieyhdistys.fi/site/assets/files/1817/talvitiepaivat_maanteiden_hoitourakka_2020-02-12.pdf [viitattu 4.4.2021].

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, T. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rossi, I. & Luhtaniemi, J. 2019. Uusi urakkamalli muuttaa arkeamme. Sisäinen dokumentti.

YIT. 2021. Tietoa YIT:stä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yit-group.com/fi/tietoa-yitsta> [viitattu 2.4.2021].