



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Julius Weckman

Kumppanuusmallin mukainen sopimusmalli aliurakoitsijoiden kanssa – Maanteiden kunnossapidon näkökulma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Rakennustekniikka

Insinöörityö

27.3.2019

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Julius Weckman Kumppanuusmallin mukainen sopimusmalli aliurakoitsijoiden kanssa 40 sivua + 9 liitettä 27.3.2019
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Rakennustekniikka
Ammatillinen pääaine	Infrarakentaminen
Ohjaajat	Timo Riikonen, Lehtori, Metropolia Ammattikorkeakoulu Timo Paavilainen, Kunnossapitopäällikkö, YIT Suomi Oy Jari Tammi, Kunnossapitopäällikkö, YIT Suomi Oy
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kumppanuuteen pohjautuvan toiminnan mahdollisuuksia alihankkijoiden kanssa tulevaisuudessa maanteiden hoitourakoissa. Tutkimustyössä otettiin huomioon tulevat muutokset koskien toimintalinjoja, laatuvaatimuksia, lakeja ja urakkamallia, joiden perusteella luotiin kehitysideoita pääurakoitsijalle eli YIT Suomi Oy:lle tuleviin maanteiden hoitourakoihin.</p> <p>Tietolähteinä työssä käytettiin Liikenneviraston (nyk. Väylävirasto) ja ELY-keskusten laatimia asiakirjoja ja muistioita. Tutkimustyö puolestaan toteutettiin kyselytutkimuksella, joka koostui sähköisestä kyselytutkimuksesta ja henkilöhaastatteluista. Haastattelukohteina olivat niin pääurakoitsijan kuin alihankkijoidenkin puolelta ylemmät toimihenkilöt. Sähköiset kyselytutkimukset ja henkilöhaastattelut suoritettiin helmi- ja maaliskuussa 2019. Tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan tuntemuksia tuleviin muutoksiin, sekä kartoittamaan mahdollisia alihankintasopimusten muutoksia ja kannustimia syksyllä 2019 alkavia uusia maanteiden hoitourakoita varten. Tutkimukseen vastasi pääurakoitsijan eli YIT:n puolelta 11 ylempää toimihenkilöä, sekä alihankinnan puolelta kaksi ylempää toimihenkilöä.</p> <p>Työn tuloksena saatiin näkemyksiä tuleviin muutoksiin, sekä mahdollisia kehitysideoita kannustinpohjaisiin alihankintasopimuksiin. Tutkimustyötä voidaan hyödyntää tulevia alihankintoja tehtäessä.</p>	
Avainsanat	Alueurakka, Maanteiden hoitourakka, Alihankinta, Sopimusmalli

Author Title	Julius Weckman Partnership Based Contract Model between Maincontractor and Subcontractor in Road Maintenance
Number of Pages Date	40 pages + 9 appendices 27 March 2019
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Civil Engineering
Professional Major	Infrastructure
Instructors	Timo Riikonen, Senior Lecturer Timo Paavilainen, Maintenance Manager Jari Tammi, Maintenance Manager
<p>The purpose of this thesis was to research the benefits and possibilities of partnership, as well as the challenges a partnership can raise between the road maintenance parties. The research included the latest changes that affect road maintenance in any way. The changes affect assurance of quality, laws regarding the road network and contract models, which all lead to the main purpose of the study.</p> <p>The information regarding the changes was studied from Finnish Transport Infrastructure Agency's documents that were made in co-operation with Centre for Economic Development, Transport and the Environment and other associates. The research part was done by interviewing via e-mails and phone calls. The main objective of the interviews was to map out overall thoughts regarding the future changes and to find out new possible ways to adapt to new contract models with subcontractors. New contract models will be used in road maintenance contracts that will take place from autumn 2019 onwards.</p> <p>The study resulted in a fair amount of views regarding the future changes, as well as possible development ideas in subcontracts. This thesis can be made use of when YIT Finland Ltd is making new subcontracts for the future.</p>	
Keywords	Road Maintenance, Contract model, Subcontract

Sisällys

Lyhenteet ja käsitteet

1	Johdanto	1
2	Alueurakka	2
2.1	Yleistä	2
2.2	Osapuolet	4
2.2.1	Tilaaaja	4
2.2.2	Pääurakoitsija	4
2.2.3	Alihankkija	4
2.3	Hoidon ja ylläpidon työt	5
2.4	Laatuvaatimukset	6
2.4.1	Laatuvastuu-urakointi	6
2.4.2	Palvelutaso ja hoitoluokat	6
2.4.3	Työkohtaiset tarkennukset	6
2.4.4	Tuotekortit	7
3	Alueurakoinnin uudistuminen	8
3.1	Tausta	8
3.2	Laki liikennejärjestelmästä ja maanteistä	8
3.2.1	Yleistä	8
3.2.2	Lain vaikutus alueurakointiin	9
3.3	Talvihoidon toimintalinjat	10
3.3.1	Yleistä	10
3.3.2	Hoitoluokat	11
3.3.3	Ilmastonmuutos	11
3.3.4	Digitalisaatio	12
3.4	Maanteiden talvihoidon laatuvaatimukset	12
3.5	Hoidonjohtomalli	13
3.5.1	Yleistä	13
3.5.2	Kaupallisuus ja hankinnat	13
3.5.3	Riskienjako	14
3.5.4	Tavoitepalkkio	14
3.6	Taloudellisuus	15
3.6.1	Lisäkustannukset	15
3.6.2	Lisärahoitus	15
3.6.3	Hoidonjohtomallin tavoitteet	16

4	Maanteiden hoitourakka	17
4.1	Yleistä	17
4.2	Kilpailutus	17
4.2.1	Henkilöstön kilpailuttaminen	17
4.2.2	Toiminnallisten laatulupausten kilpailuttaminen	18
4.3	Alihankinnat	19
4.4	Yhteenveto	20
5	Alihankkijat	21
5.1	Sopimusmallit	21
5.1.1	Kokonaishinta	21
5.1.2	Yksikköhintaiset	21
5.1.3	Tavoitepohjaiset	22
5.1.4	Takuumäärä	23
5.2	Strateginen kumppanuus	23
5.2.1	Kumppanuusmalli	23
5.2.2	Luottamus	25
5.3	Toiminnalliset laatulupaukset alihankkijoiden osalta	26
5.3.1	Yleistä	26
5.3.2	Kannustimet	27
6	Haastattelut	29
6.1	Pääurakoitsija	29
6.1.1	Uudistuminen	29
6.1.2	Kumppanuus ja kannustimet	30
6.1.3	Haasteet	31
6.2	Alihankkijat	32
6.2.1	Kumppanuus ja kannustimet	32
6.2.2	Haasteet	34
7	Yhteenveto	35
	Lähteet	38

Lyhenteet ja käsitteet

ELY-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Edistää alueellista kehittämistä hoitamalla valtiohallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä. Kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan. [ELY-keskus #1 2019.]
Hoitotyö	Hoitotyö eli kunnossapito. Urakoitsijan suorittama työsuoritus hankintoineen rakenteen tai laitteen saattamiseksi takaisin käyttökuntoon. [Suomen Kuntaliitto 2003, s.6.]
Liikennevirasto	Nykyinen Väylävirasto. Nimi vaihtunut 2018-2019 vuoden vaihteessa.
Lisätyö	Urakoitsijan työsuoritus, joka urakkasopimuksen mukaan ei alun perin kuulu hänen suoritusvelvollisuuteensa. [Suomen Kuntaliitto 2003, s.6.]
Väylävirasto	Väylävirasto vastaa valtion tieverkon, rautateiden ja vesiväylien kehittämisestä sekä kunnossapidosta. Huolehtii teiden palvelutasosta, sekä yhteensovittaa liikennettä ja maankäyttöä. [Väylävirasto #1 2019.]
Ylläpito	Urakoitsijan suorittama korjaustyö hankintoineen sovitun rakenteen tai laitteen palauttamiseksi alkuperäistä vastaan kuntoon. [Suomen Kuntaliitto 2003, s.8.]

1 Johdanto

Maantieverkoston hoidon ja ylläpidon alueurakointi on tulossa murrosvaiheeseen valtakunnallisten muutosten myötä. Muutoksia tapahtuu niin toimintalinjausten, laatuvaatimusten, urakkamallin kuin lakien saralla, mikä vaatii pääurakoitsijalta sekä muilta alueurakan osapuolilta sopeutumista uuteen urakka- ja toimintamalliin. YIT Suomi Oy toimii pääurakoitsijana valtakunnallisesti 27 maanteiden hoidon ja ylläpidon alueurakassa, mikä vastaa reilua kolmasosaa lukumäärällisesti koko Suomessa, mikä tarkoittaa YIT:n olevan etunenässä viemässä muutoksia eteenpäin käytännön toimintaan.

Tutkimustyön tarkoituksena oli kartoittaa, onko kumppanuuteen pohjautuva sopimusmalli mahdollinen aliurakoitsijoiden kanssa ottaen huomioon uudet tekijät. Olennaisena osana tutkimustyötä olivat Liikenneviraston (nyk. Väylävirasto), ELY-keskusten ja heidän yhteistyökumppaneiden laatimat asiakirjat, jotka koskivat yhteistyöhön tähtäävää toimintamallia urakan osapuolien kesken, sekä toiminnallisten laatulupausten myötä tulevia muutoksia alihankintasopimuksiin.

Työ toteutettiin paneutumalla voimaan tulleisiin ja tuleviin asiakirjoihin, jotka koskivat lakeja, toimintalinjauksia, laatuvaatimuksia ja uutta urakkamallia. Lisäksi tutkimustyö sisälsi kyselytutkimuksen, jonka perusteina toimivat henkilöstökysely ja henkilöhaastattelut. Henkilöstökyselyt koostuivat avoimista kysymyksistä, joka suoritettiin pääosin sähköisesti. Henkilöhaastattelut puolestaan toteutettiin puhelimitse ja sähköisesti. Haastateltavat henkilöt olivat pääurakoitsijan puolelta ylempiä toimihenkilöitä, sekä alihankkijoiden puolelta johtavassa asemassa toimivia henkilöitä.

2 Alueurakka

2.1 Yleistä

Alueurakalla tarkoitetaan urakka-aluetta, jossa tilaaja on tilannut ja kilpailuttanut teiden kunnossapitoon ja ylläpitoon liittyvät työt. Suomessa valtion teiden kunnossapidosta vastaa ELY-keskukset, joita Väylävirasto ohjaa. Teiden kunnossapidolla on ensisijaisesti tarkoitus turvata turvallinen liikkuminen sekä sujuva liikennöitävyys maanteillä ympäri vuorokauden. [ELY-keskus #2 2018.]

Suomi on valtakunnallisesti jaettu 79 hoidon ja ylläpidon urakka-alueeseen tällä hetkellä, jota kuva 1 havainnollistaa. Urakat pitävät sisällään noin 78 000 kilometriä maanteitä, sekä yli 5 000 kilometriä kevyen liikenteen väyliä erilaisine varusteluineen ja laitteineen. Yksittäisten alueurakoiden pituudet vaihtelevat aina 450 tiekilometristä 2250 tiekilometriin. Hoidon ja ylläpidon alueurakat rahoitetaan eduskunnan myöntämästä perustienpidonrahoituksesta. [ELY-keskus #2 2018.]

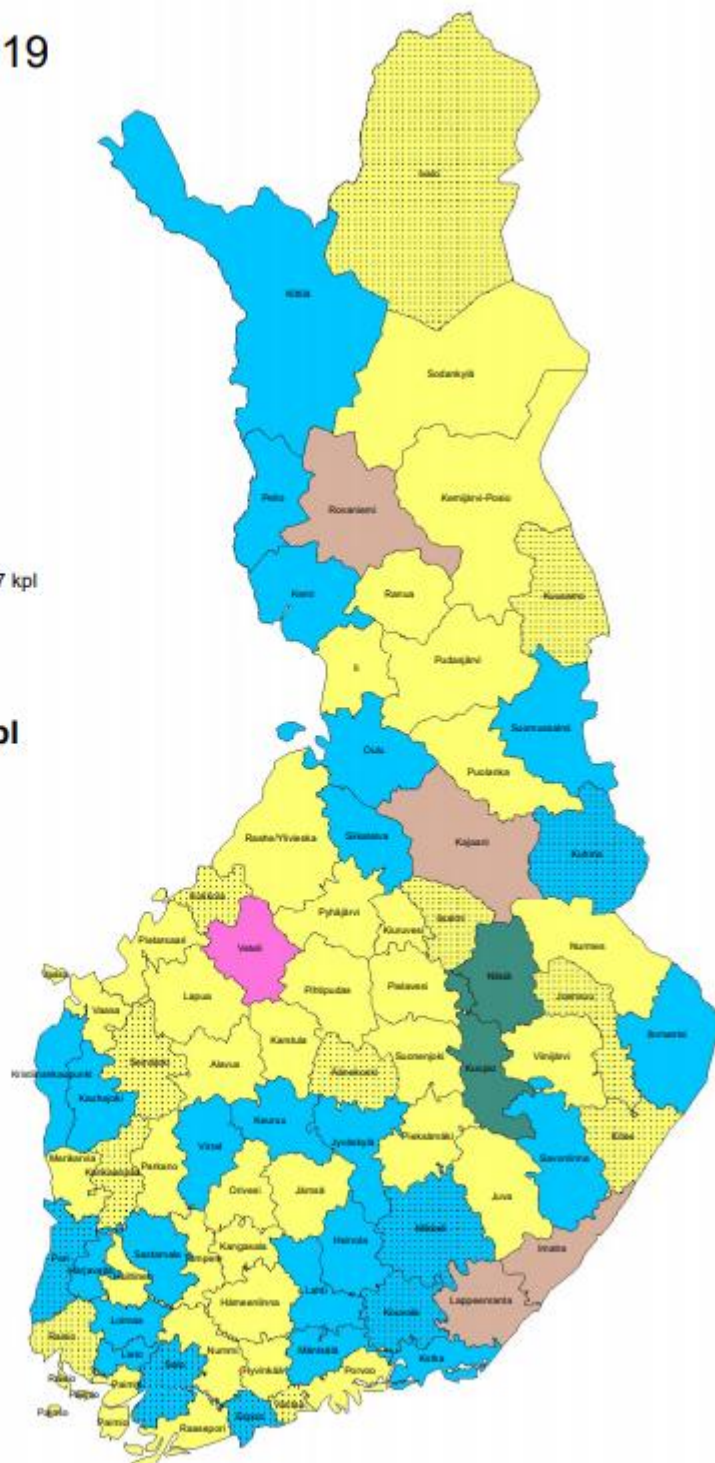
Alueurakat on jaettu kolmeen eri vaativuusluokkaan valtakunnallisten linjausten saatteluksena, jonka tarkoitus on varmistaa laadun tasalaatuisuus ympäri Suomea. Vaativuusluokat ovat perus-, vaativa - ja erittäin vaativa urakka. Urakoiden vaativuusluokat määräytyvät pitkälti halutun laatutason ja sen määrän mukaan. Lisäksi vaativuusluokkaan vaikuttaa urakkakohtaiset erityispiirteet ja olosuhteet. Teiden kunnossapidolla on tarkoitus taata turvallinen liikennöitävyys koko maantieverkolla, pääpainon asettuessa kuitenkin pääväylille. [Rajamäki 2016.]

Hoidon ja ylläpidon alueurakoitsijat 1.10.2018-1.10.2019

Urakoitsija

- Destia Oy 45 kpl
- YIT (Rakennus Oy ja Infra Oy) 27 kpl
- NCC Suomi Oy 4 kpl
- Savon Kuljetus Oy 2 kpl
- Pahkakangas Oy 1 kpl

Urakoita yhteensä 79 kpl



Kuva 1. Alueurakoiden jakauma urakkavuosilta 2018 – 2019. [Väylävirasto #2 2018.]

2.2 Osapuolet

2.2.1 Tilaaja

Tilaajalla tarkoitetaan urakoitsijan sopimuskumppania, joka on tilannut urakkasuorituksen. Alueurakoissa tilaajana toimii ELY-keskus, joka on nimittänyt urakalle valvojan. Valvojat eli aluevastaavat puolestaan ovat tilaajan edustajia, joiden pääasiallinen tehtävä on valvoa pääurakoitsijan laadunhallinnan toimivuutta ja laatuvaatimusten toteutumista, sekä urakka-asiakirjoissa ja työkohtaisissa tarkennuksissa sovittujen vaatimusten toteutumista. Tilaajan ja valvojan yksityiskohtaisemmat vastuut löytyvät alueurakan yleisistä sopimusehdoista vuodelta 2003 pykälistä §6 - §8 ja §12 - §13. [Suomen Kuntaliitto 2003, s.7.]

2.2.2 Pääurakoitsija

Pääurakoitsijalla tarkoitetaan tilaajaan sopimussuhteessa olevaa urakoitsijaa, joka on sovittua korvausta vastaan sitoutunut suorittamaan sovitut työt eri sopimusasiakirjojen ja liitteiden vaatimusten mukaisesti. Alueurakan tapauksessa pääurakoitsija palvelusopimuksellaan omaa alueurakan johtovelvollisuudet ja pääsuoritusvelvollisuuden. Pääurakoitsija voi toimia myös tilaajana hoidon ja ylläpidon töissä. [Suomen Kuntaliitto 2003, s.6.]

Pääurakoitsijan vastuulla on muun muassa hoitosuunnitelmien laatiminen tilaajan asettamien laatuvaatimusten ja tavoitteiden mukaisesti ja sovittujen töiden suorittaminen määräpäivään mennessä. Yksityiskohtaisemmat suoritusvelvollisuudet on kerrottu Alueurakan yleisissä sopimusehdoissa vuodelta 2003 §1 ja §2, sekä vastuut §9 - §11. [Suomen Kuntaliitto 2003, s.6.]

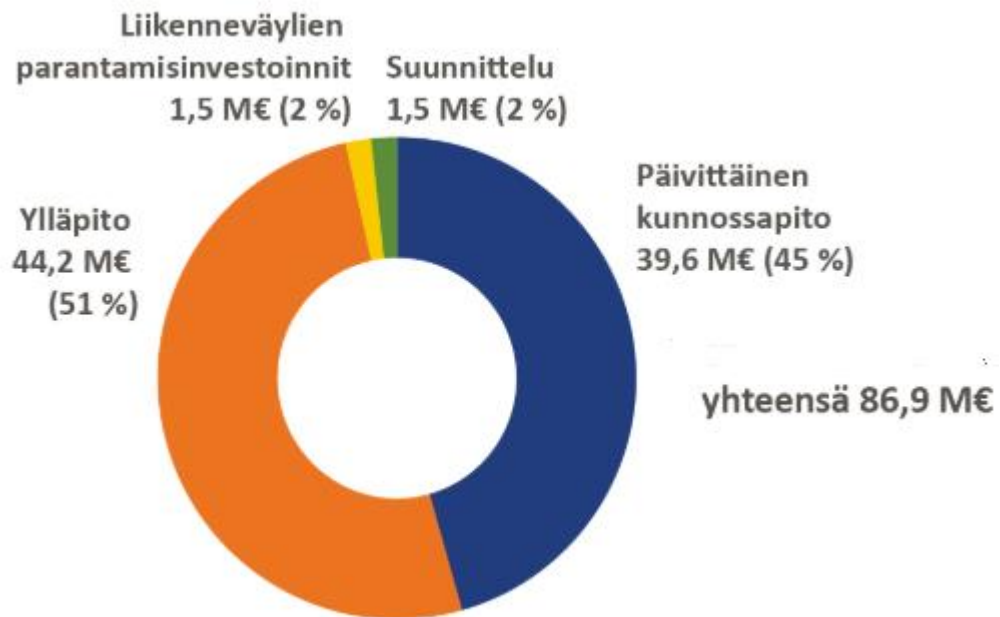
2.2.3 Alihankkija

Alihankkijalla tarkoitetaan urakoitsijan tilauksesta työtä suorittavaa urakoitsijaa, joka ei ole suorassa sopimussuhteessa hankkeen tilaajaan. Alihankkija voi olla yksityinen toimihenkilö tai yritys. Alueurakoinnissa urakkaan kuuluvat työt kilpailutetaan yhdessä tilaajan ja pääurakoitsijan toimesta paikallisilta palvelun tarjoajilta, jotka toteutetaan alihankintana. [Suomen Kuntaliitto 2016.]

2.3 Hoidon ja ylläpidon työt

Hoidolla eli kunnossapidolla tarkoitetaan maantieverkon päivittäisen liikennöitävyyden varmistamista, sekä tiemaisuuksien ennenaikaisen vaurioitumisen ehkäisemistä. Ylläpidolla puolestaan tarkoitetaan maantieverkon, sen rakenteiden, laitteiden ja varusteiden kulumista ja ikääntymisestä syntyvien vaurioiden korjaamista sekä uusimista nyky säännösten ja standardien mukaisiksi. [Suomen Kuntaliitto 2003, s.6 & 8.]

Alueurakoinnin työt pitävät sisällään muun muassa talvihoitoa, joka koostuu lumen aurauksesta, liukkaudentorjunnasta, lumivallien ja polanteen poistosta, sekä pinnan tasauksesta. Muut työt pitävät sisällään muun muassa sorateiden kunnossapitoa ja kelirikkojen korjausta, päällystevaurioiden paikkausta eri menetelmin, siltojen kunnossapitoa, kuivatuksen parantamista, varusteiden ja laitteiden ylläpitoa, sekä viher- ja puhtaanapitotöitä. [ELY-keskus #2 2018.]



Kuva 2. Havaintokuva Uudenmaan ELY-keskuksen tienpidon perusrahoituksen kustannusjakaumasta. [Uudenmaan ELY-keskus 2018.]

2.4 Laatuvaatimukset

2.4.1 Laatuvastuu-urakointi

Laadunvarmistaminen hoidon ja ylläpidon alueurakoissa tapahtuu laatuvastuuperiaatteiden mukaisesti, mikä tarkoittaa pääurakoitsijan vastaavan ensisijaisesti tuotettavasta laadusta, laadunvarmistamisesta, töiden valvonnasta ja raportoinnista alueurakan valvojalle sovitun mukaisesti. Pääurakoitsijalla on tarvittaessa laadun osoitusvelvollisuus tilaajalle, joka puolestaan toteuttaa omaa laadunvalvontaa pistokokein ympäri urakka-aluetta riittävissä määrin. [Liikennevirasto #1 2013, s.5.]

2.4.2 Palvelutaso ja hoitoluokat

Maantiekohtainen palvelutaso määräytyy Väyläviraston asettamien linjausten mukaisesti. Teiden operatiivinen palvelutaso eli hoitoluokkaan vaikuttaa tien liikennemäärät, liikennekoostumus, sekä liikenteen luonne. Muita vaikuttavia tekijöitä on tien toiminnallinen luokitus, ilmastovyöhyke, sekä paikalliset asiakastarpeet. [Liikennevirasto #2 2018, s.17-19.]

Palvelutaso toteutetaan hoitoluokkien laatuvaatimusten mukaisella tavalla. Laatuvaatimukset tapahtuvat porrastaen, mikä tarkoittaa runkoverkolla tämä ei aiheuta juuriakaan poikkeavia liikenneolosuhteita, kun puolestaan alemmalla verkolla pyritään takaamaan peruspalvelutaso liikennöitävyyden mahdollistamisen kannalta. Palvelutasot suunnitellaan ja toteutetaan mahdollisimman kustannustehokkaasti ympäristötekijät, paikallisuus ja täsmäkohteet huomioiden. [Liikennevirasto #2 2018, s.17-19.]

2.4.3 Työkohtaiset tarkennukset

Työkohtaiset tarkennukset ovat teknisiä asiakirjoja, joiden tehtävä on tarkentaa työkohtaisia vaatimuksia töiden osalta. Vaatimukset koskevat muun muassa laatuvaatimuksia, toimintatapoja ja aikatauluja alueurakkaan kuuluvien töiden osalta. Jokaisesta alueurakan työstä ei ole erikseen laadittu työkohtaista tarkennusta, jolloin työn toteutus tehdään muiden urakka-asiakirjojen määräämällä tavalla. [Suomen Kuntaliitto 2003, s.5.]

2.4.4 Tuotekortit

Hoidon ja ylläpidon alueurakkaan kuuluvat tuotekortit pitävät sisällään työkohtaisia vaatimuksia. Vaatimukset koskevat muun muassa laatua, työnaikaisia toimintatapoja, työn aiheuttamaa haittaa muulle liikenteelle, sekä yleisiä ohjeistuksia. [Liikennevirasto #3 2015, s.2-3.]

3 Alueurakoinnin uudistuminen

3.1 Tausta

Viime vuosina tulleen suuren yritys- ja kansalaispalautteen vyöryn, sekä yleisen tyytymättömyyden myötä liikenne- ja viestintäministeriö alkoi pohtimaan uudistumishanketta koskien teiden kunnossa- ja ylläpitoa. Tarkastelunkohteina olivat etenkin nykyisen urakkamallin toimivuus ja aliurakoitsijoiden asema osana sitä, talvihoidon hoitoluokkien tasot, nykyinen laadunvalvonta ja perustienpidon rahoituksen riittävyys nykyisellään. [Liikenne- ja viestintäministeriö #1 2018, s.1.]

Perinteiset urakkamallit ovat suunniteltu aikoina, jolloin pääurakoitsija toteutti palvelusopimuksia omalla henkilöstöllä ja kalustollaan. Yritysten toimintamallit ovat muuttuneet paljon tästä, jonka vuoksi nykyään valtaosa työsuorituksista hankintaan alihankkijoilta. Nämä muutokset yhteenlaskettuna ovat luoneet tarpeen koko nykymallin tarkasteluun ja uudistamiseen nykyaikaan sopivaksi. Muutokset ja säädökset ovat toinen toistaan täydentäviä asiakirjoja sisältäen tarkennuksia ja lisäyksiä toisiinsa, jonka vuoksi samat asiat toistuvat. Tässä osiossa on tarkoitus käsitellä eri muutokset ja säädökset pähkinänkuoressa.

3.2 Laki liikennejärjestelmästä ja maanteistä

3.2.1 Yleistä

Laki maantielain muuttamisesta astui voimaa 1.8.2018 kumoten aiemman maantielain ja saaden uuden nimen ”Laki liikennejärjestelmästä ja maanteistä”. Maantielain muutokset koskivat lainsäädännön uudistusta, jonka tavoitteena on parantaa tienpidon laatua, valvontaa, sekä selventää tienpidon vastuiden jakoa. Sen tarkoitus on olla perusta valtakunnalliselle liikennejärjestelmäsuunnitelmalle, jolla pyritään takaamaan maantieverkon yhtenäisyys ja palvelutaso ympäri Suomea alueelliset tarpeet ja yksityistiet huomioiden. [Laki maantielain muuttamisesta 572/2018, 1 §.]

Maantielaisissa keskityttiin erityisesti raskaan ja elinkeinoelämän liikenteen tarpeiden huomioimiseen taloudellisen merkityksen näkökulmasta. Siinä painotetaan, ettei runko-

verkon pääpaino niin teiden uudisrakentamisen kuin ylläpidon kannalta saa kasvaa liian suureksi, jotta sitä alempien tieverkkojen rahoitustaso jää liian matalaksi vaadittuihin hoitoluokkiin nähden. Yöliikenne on myös huomioitu vilkkaan raskaan liikenteen vuoksi. [Laki maantielain muuttamisesta 572/2018, 13 §.]

Pitkällä jännteellä uuden maantielain tavoite on kehittää jatkuvasti turvallisempia ja ympäristön kannalta kestävämpiä ratkaisuja ja yhteyksiä osana liikennejärjestelmäämme. Ympäristön lisäksi kestävämpien ratkaisujen taustalla on tavoite hallita 2,5 miljardin euron perusväylänpidon korjausvelkaa. [Liikenne- ja viestintäministeriö #1 2018, s.4.]

Alun perin suunnitellut maakuntauudistukset jätettiin pois uudesta liikennejärjestelmien ja maanteiden laista. Maakuntauudistus olisi lyhykäisyydessään siirtänyt tienpidon vastuita valtion viranomaisilta maakunnille. [Liikenne- ja viestintäministeriö #2 2018.]

Ratalain muutoksiin ei tässä perehdytä.

3.2.2 Lain vaikutus alueurakointiin

Maantielaila pyritään yhdistämään valtakunnallisia laatuvaatimuksia yhdenmukaisiksi selkeyttämällä lakipykälä, yhtenäistämällä säännöksiä ja yleisiä vaatimuksia, sekä pyrkiä tienkäyttäjien parempaan tiedottamiseen maantieverkon ajantasaisesta kunnosta. Yhtenäistämällä säännöksiä ja yleisiä vaatimuksia pyritään takamaan merkitykseltään samantasoisten teiden tasavertainen kunto maantieteellisestä sijainnista riippumatta kaikkina vuorokauden aikoina. [Laki maantielain muuttamisesta 572/2018, 13 §.]

Maantielain uudistamisessa keskityttiin erityisesti laadunvarmistamiseen ja sen valvomiseen. Ohjeistukset koskivat pääasiassa tilaajaa ja valvojia, joiden laadunvalvonnasta pyritään tekemään läpinäkyvää kaikille. Hallitulla ja organisoidulla laadunvalvonnalla pyritään parantamaan ja kehittämään tienpidon toimintaa kustannustehokkaasti ottaen huomioon turvallisuusseikat, tieomaisuuden elinkaari- ja turvallisuusnäkökulmat, sekä liikenteen sujuvuuden kaikkina aikoina. Lisäksi jatkossa tienpidosta vastaavia viranomaisia ja heidän omavalvontaohjelmaa valvoo liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. [Laki maantielain muuttamisesta 572/2018, 6 §, 100b §, 100c §.]

Suurin yksittäinen muutos alueurakoinnin kannalta on yksityistie- ja maatalousliittymien rumpujen kunnossapidon siirtyminen ELY-keskusten vastuulle. [Laki maantielain muuttamisesta 572/2018, 38 §.]

3.3 Talvihoidon toimintalinjat

3.3.1 Yleistä

Ilmastonmuutoksen tuomat olosuhteet, etenkin talviolosuhteissa yleistyneet poikkeukselliset sääilmiöt, kuten kelirikko-ongelmat ja jäätävät vesisateet talvella, ovat luoneet tarpeen talvihoidon toimintalinjojen uudistamiselle. Nämä toimintalinjat astuvat voimaan syksyllä 2019 alkavissa alueurakoissa, ja valtakunnallisesti ne astuvat voimaan kaikissa alueurakoissa viimeistään 2023. Toimintalinjojen tarkoitus on olla pohja toimenpiteiden laatuvaatimuksille, joita tarkennetaan alueurakkakohtaisesti työkohtaisissa tarkennuksissa. [Liikennevirasto #2 2018, s.9.]

Yleisesti talvihoidon toimintalinjoille ohjeistetaan, että maantieverkoston liikennöitävyys ei saa kärsiä vuodenajasta riippumatta enempää kuin tarve vaatii. Talvihoidon toimintalinjoissa keskitytään turvalliseen liikennöitävyyteen talvella. Samaan tapaan kuin muisakin maanteiden ylläpitoon liittyvissä töissä, niiden tavoitteena on tasalaatuinen palvelutaso ympäri Suomea riippumatta liikennemäärästä, urakka-alueista tai hallinnollisista rajoista. [Liikennevirasto #2 2018, s.17-19.]

Palvelutaso toteutetaan hoitoluokkien laatuvaatimusten mukaisella tavalla. Laatuvaatimukset tapahtuvat porrastaen, mikä tarkoittaa runkoverkolla tämä ei aiheuta juurikaan poikkeavia liikenneolosuhteita, kun puolestaan alemmalla verkolla pyritään takaamaan peruspalvelutaso liikennöitävyyden mahdollistamisen kannalta. Palvelutasot suunnitellaan ja toteutetaan mahdollisimman kustannustehokkaasti ympäristötekijät, paikallis- ja täsmäkohteet huomioiden. [Liikennevirasto #2 2018, s.17-19.]

Uusien talvihoidon toimintalinjojen suunnittelussa on huomioitu elinkeinoelämä ja raskasliikenne, jolla pyritään luomaan toimintaedellytykset talouden rattaiden pyörimiselle ja logistiikan kannalta merkittävien reittien riittävä palvelutaso. [Liikennevirasto #2 2018, s.19.]

3.3.2 Hoitoluokat

Talvihoidon toimintalinjojen uudistamisella pyritään parempaan maantieverkon talvikunnossapitoon valtakunnallisesti. Talvihoitoluokkien suhteen liikennemäärärajoja alennetaan, mikä tarkoittaa palvelutasojen parantumista yhä useammalla maantiellä. Liikennemäärärajoja koskevat muutokset kohdistuvat niin ylempää kuin alempaakin tieverkkoon, jolla pyritään maantieverkon tasavertaiseen kohteluun, jolloin pääväylien rahoitus ei pääse kasvamaan liiaksi suhteessa alemman verkon teihin. [Liikennevirasto #2 2018, s.20.]

Talvihoidon laatua parannetaan muun muassa yhdistämällä 1s ja I hoitoluokat, jolloin korkeiden talvihoitoluokkien määrä vähenee, joka puolestaan parantaa teiden tasalaa- tuista kunnossapitoa astetta korkeammilla laatuvaatimuksilla. Yhdistetyt tieluokat toteu- tetaan 1s hoitoluokan laatuvaatimuksien mukaisesti. Lisäksi T1b hoitoluokka poistetaan käytöstä. [Liikennevirasto #2 2018, s.20.]

Liikennemäärärajojen alentaminen itsessään parantaa alemman tieverkon palveluta- soja huomattavasti. Tämän lisäksi alemman talvihoitoluokan omaavien teiden laatuva- atimuksia on kiristetty, mikä käytännössä tarkoittaa lähtökynnyksen alenemista ja toi- menpideaikojen lyhenemistä liukkaudentorjunnan ja aurauksen suhteen. [Liikennevi- rasto #2 2018, s.20.]

Tieomaisuuden elinkaari on myös huomioitu keskiviilkailla teillä, joka loi tarpeen uudel- le talvihoitoluokalle. Keskiviilkaat tiet on jatkossa jaettu 1b ja 1c hoitoluokkaan, joissa liukkaudentorjunta on jaettu pääosin suolalla ja pääosin hiekalla hoidettavaksi. Jatkos- sa keskiviilkkaiden teiden hoitoluokan määräytymiseen vaikuttaa erityisesti tien päällys- telaji. [Liikennevirasto #2 2018, s.20, 23.]

3.3.3 Ilmastonmuutos

Ilmastonmuutoksen aiheuttamiin poikkeuksellisiin sääolosuhteisiin pyritään tulevaisuu- dessa varautumaan aiempaa paremmin. Ennakkosuunnittelun myötä pyritään varmis- tamaan ja takaamaan, että pääurakoitsijalla on kyky toimia tällaisissa tilanteissa olo- suhteiden vaatimalla tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa mahdollisuutta vara- ja lisä- kaluston saatavuuteen. [Liikennevirasto #2 2018, s.20-21.]

3.3.4 Digitalisaatio

Digitalisaation kehittyessä pyritään teiden talvihoidossakin hyödyntämään teknologian mahdollistamia hyötyjä. Tietojärjestelmiä pyritään jatkuvasti kehittämään ja testaamaan eri toimijoiden kanssa, joiden tarkoitus on pääasiassa tukea ennakoitavuuden parantuvuutta, sekä laadunvarmistusta. [Liikennevirasto #2 2018, s.21.]

Väylän digitalisaatiohanke, joka toteutettiin vuosina 2016 – 2018, on tähän mennessä luonut uusia sähköisiä työkaluja ja tietojärjestelmiä, jotka ovat luoneet pohjan liikenneverkon automatisoidulle tiedonkeruulle ja asiakasvuorovaikutukselle. Hankkeen tietovarantojen ja tekoälyn soveltaminen osaksi väylänpitoa on osa tulevaisuuden haasteita. [Väylävirasto #3 2019.]

3.4 Maanteiden talvihoidon laatuvaatimukset

Liikennevirasto (nyk. Väylävirasto) on laatinut yhdessä ELY-keskusten kanssa uudet talvihoidon laatuvaatimukset, jotka astuvat kokonaisuudessaan voimaan 2019 syksyllä alkavissa urakoissa, jonka jälkeen asteittain aina kilpailutusten yhteydessä. Valtakunnallisesti nämä laatuvaatimukset ovat astuneet voimaan viimeistään syksyllä 2023 alkavissa hoidon ja ylläpidon alueurakoissa. Talvihoidon laatuvaatimuksia oli luontevaa uusia tällä kertaa, kun maantielaki ja talvihoidon toimintalinjatkin tekivät uudistuksia. [Liikennevirasto #4 2018, s.5-6.]

Talvihoidon laatuvaatimukset kaipasivat uusimista muuttuneiden talviolosuhteiden takia. Muutokset pitivät sisällään muun muassa irtautumisen vakiintuneesta talvikelistä, jota ei esiinny enää muualla kuin Lapissa, raskaan – ja elinkeinoelämän liikenteen huomioimisen talvihoidon laatuvaatimuksessa ja täten käytännön tekemisessä, sekä alemman verkon, eli luokkien II ja III, teiden toimenpideaikojen lyhentämistä aurauksien ja hiekoitusten osalta. [Liikennevirasto #4 2018, s.6-27.]

3.5 Hoidonjohtomalli

3.5.1 Yleistä

Hoidonjohtourakkamallilla tarkoitetaan hoidon ja ylläpidon alueurakointiin sovitettua projektinjohtourakoinnin mallia. Urakkamallissa pääurakoitsija vastaa hoidonjohtotehtävistä, hankinnoista ja sopimuksenmukaisten töiden toteuttamisesta, vaikka viimekädessä tilaajalla säilyy oikeus päätösvaltaan. [Rajala #1 2018, s.2.]

3.5.2 Kaupallisuus ja hankinnat

Kaupalliselta malliltaan hoidonjohtourakka on tavoitehintaan perustuva. Tavoitehinta koostuu hoidonjohtopalkkiosta, johto- ja hallinnointikorvauksista, sekä hankinnoista. Kaikki urakan hankinnat korvataan toteutuneiden kulujen mukaisesti tositteita vastaan. Pääurakoitsijan ja tilaajan näkökulmista noudatetaan avoimien kirjojen periaatteita eli tilaajalla on kustannustietoisuus. [Rajala #1 2018, s.2.]

Urakkamallin muuttuessa pysyy urakkakohtaiset työt sisällöltään kuitenkin samanlaisina. Suurin eroavaisuus perinteisellä mallilla toteutetulla alueurakalla ja hoidonjohtomallilla on tuloksen tekeminen. Perinteisessä alueurakassa urakan kate on tehty lisätöistä, kun puolestaan hoidonjohtomallissa lisätö-käsitettä harvemmin esiintyy, vaan urakan kate on leivottu sisään urakalle asetettuun tavoitehintaan, jota seurataan ja päivitetään urakan edetessä. [Rajala #1 2018, s.3.]

Hoitosuunnitelma, hankinnat sekä hoidon ja ylläpidon työt pyritään sovittamaan yhteen kilpailuttamalla urakkaan kuuluvat työt useina erillisinä hankintoina, jotka asetetaan pääurakoitsijan nimiin. Kaikki hankinnat ovat erikseen kilpailutettavia hankintoja, pois lukien erillishankinnat. Erillishankintoja ei kilpailuteta julkisesti niiden sisältävien liikesalaisuuksien vuoksi. [Rajala #1 2018, s.2-3.]

Töiden osalta noudatetaan edelleen laatuvastuu-urakoimisen periaatteita, eli pääurakoitsija on ensisijaisesti vastuussa sovitun laadun tuottamisesta ja tarvittaessa sen osoittamisesta tilaajalle. Tilaja vastaa omalta osaltaan riittävästä laadunvarmistustoiminnasta pistokokein urakka-alueella uuden maantielain asettamien vaatimusten mukaan. [Väylävirasto #4 2018.]

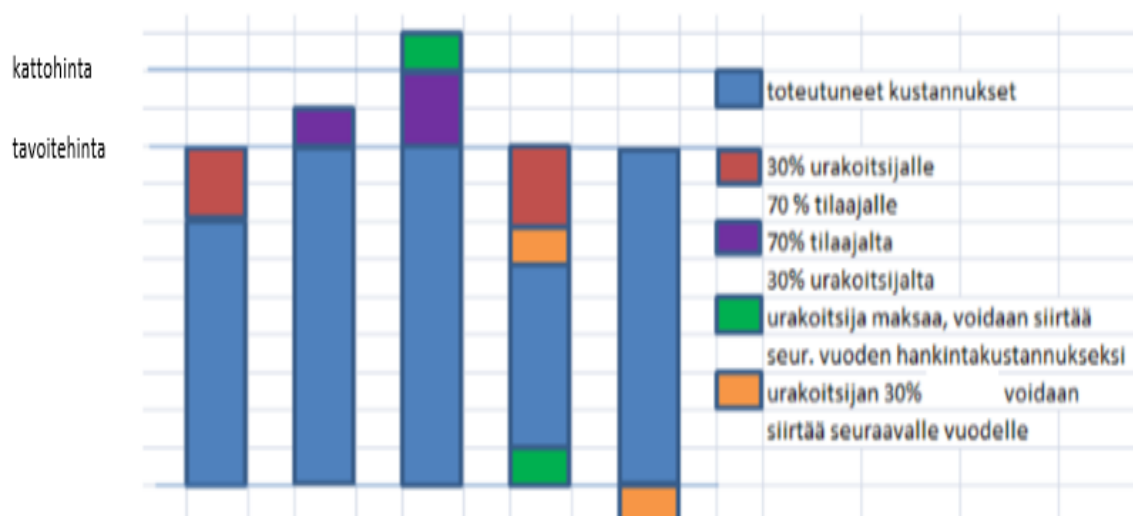
3.5.3 Riskienjako

Riskienjako hoidonjohtomallissa on tasapuolisempaa. Tavoitehinnan ylittyessä ylimääräiset kulut jaetaan tilaajan ja pääurakoitsijan kesken suhteessa 70% - 30% aina urakan kattohintaan asti, joka on 10% korkeampi kuin tavoitehinta. Kattohinnan ylittyessä pääurakoitsija vastaa kokonaan ylittävistä kuluista. Sama periaate pätee tavoitehinnan alittamisessa, jolloin tilaaja saa suhteessa pääurakoitsijaan 70% - 30% alitetuista kuluista. Tavoitehinta saa vastaavasti alittua enintään 10%:lla, jolloin pääurakoitsijalle jäävä osuus on enintään 3% urakan koko tavoitehinnasta. Pääurakoitsijalle jäävää osuutta tavoitehinnan alittamisesta kutsutaan tavoitepalkkioksi. Lisäksi kustannuksia on mahdollista siirtää seuraavan vuoden tavoitehintaan, pois lukien viimeisenä hoitovuotena. [Rajala #1 2018, s.6-7.]

3.5.4 Tavoitepalkkio

Riskienjaon osoittamalla tavalla pääurakoitsijalla on mahdollisuus tavoitepalkkioon. Tavoitepalkkio muodostuu, kun hankintakustannusten, johto- ja hallintokorvausten ja hoidonjohtopalkkioiden yhteenlaskettu arvo jää alle urakkavuodelle lasketun tavoitehinnan. Pääurakoitsijalla on mahdollisuus tehdä urakan kate tavoitepalkkiolla. Luonnollisesti tavoitehinnan ylittyessä tavoitepalkkiota ei synny. [Rajala #1 2018, s.6.]

Taulukko 1. Esimerkkikuva hoidonjohtomallin kaupallisesta mallista. [Rajala #1 2018, s.10.]



3.6 Taloudellisuus

3.6.1 Lisäkustannukset

Talvihoidon laatuvaatimusten ja toimintalinjojen uudistukset tuovat merkittäviä lisäkustannuksia valtakunnallisesti. Muutokset nostavat yhteensä noin 14 000 kilometriä korkeammalla talvihoitoluokalle uusien laatuvaatimusten saattamana vuoteen 2023 mennessä, joista lähes 12 000 kilometriä astui voimaan heti 1.1.2019. Viimeistenkin muutoksien astuessa voimaan syksyllä 2023, on talvihoitokustannuksien arvioitu nousevan 100 miljoonasta eurosta 120 miljoonaan euroon vuodessa. [Liikennevirasto #2 2018, Liite 3/2(2).]

Kustannukset on jaettu tasaisesti eri tieluokkien välillä. Noin 40% kustannuksista koostuu ylemmän tieverkon teistä ja loput 60% alemman tieverkon teistä. [Liikennevirasto #2 2018, Liite 3/2(2).]

Laki liikennejärjestelmästä ja maanteistä luo myös osakseen lisäkustannuksia. Yhden suurimmista yksittäisistä kustannuseristä luo yksityisteiden ja maatalousliittymien rumpujen kunnossapidon siirtyminen ELY-keskusten vastuulle, johon kustannusarviota ei vielä ole esitetty.

Maakuntauudistus, joka jätettiin pois maanteiden ja liikennejärjestelmän laista, olisivat puolestaan lisänneet kustannuksia huomattavasti Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön antaman lausunnon mukaan. SAK:n mukaan toimintojen hajauttamisella tuhoitaisiin se hyöty, joka 2000-luvun alussa saavutettiin keskittämällä tienpito. Vuosituhannen alussa toteutetun keskityksen arviointiin parantaneen kustannustehokkuutta yli viidenneksellä. [Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 2018.]

3.6.2 Lisärahoitus

Uudistumisten myötä on talvihoitoon ja kelirikkoihin hyväksytty 25 miljoonan euron lisärahoitus Hallituksen toimesta, jolla pyritään näkyviin ratkaisuihin uusien laatuvaatimusten osalta. Lisärahoituksesta 15 miljoonaa euroa on ohjattu talvihoidon toimenpiteisiin ja loput 10 miljoonaa euroa kelirikkokorjauksiin. [Liikenne- ja viestintäministeriö 2019.]

3.6.3 Hoidonjohtomallin tavoitteet

Hoidonjohtomallin astuessa voimaan samaan aikaan kuin valtaosa uudistuksista, pyritään sillä vastaamaan muutoksiin yhteistyössä urakan osapuolien kesken. Hyvään vuorovaikutukseen pohjautuva urakkamalli mahdollistaa joustavan yhteistoiminnan poikkeustilanteisiin ja nopeamman reagoinnin tapahtuviin muutoksiin. [Liikennevirasto #2 2018, s.19-21 ja 34.]

Hoidonjohtomallin uskotaan laskevan kustannuksia osakseen, koska tilaajalla on parempi kustannustietoisuus kuin ennen, eikä pääurakoitsijan tarvitse etsiä katetta samasta summasta, joka alihankkijoille maksetaan. [Liikennevirasto #2 2018, s.34.]

4 Maanteiden hoitourakka

4.1 Yleistä

Maanteiden hoidon ja ylläpidon alueurakoita kutsutaan jatkossa nimellä maanteiden hoitourakka. Maanteiden hoitourakka on tavoitehintainen palvelusopimus, jonka ohjaamismallina toimii hoidonjohtomalli. Uudet urakkamallit astuvat voimaan syksyllä 2019 alkavissa alueellisissa hoidon ja ylläpidon urakoissa, joiden kilpailutukset ovat parhaillaan käynnissä. [Väylävirasto #4 2019.]

Jatkossa kaikki alueelliset hoidon ja ylläpidonurakat kilpailutetaan tällä urakkamallilla, joka tarkoittaa uusien urakkamallien astuvan valtakunnallisesti voimaan viimeistään 2023, jolloin viimeistenkin tällä hetkellä käynnissä olevien alueurakoiden kilpailutukset ovat ajankohtaisia. [Väylävirasto #4 2019.]

4.2 Kilpailutus

Maanteiden hoitourakoiden kilpailuttamisessa käytetään rajoitettua menettelyä, jonka mukaan hankintailmoitukseen osallistumispyynnön jättäneistä valitaan toimijat, jotka ovat mukana tarjouskilpailussa. Hankintailmoituksen pohjana toimivat eritelmät, jotka päättävät valitut toimijat, on eritelty hankintailmoituksessa. Tällä osoitetaan hankintalain edellyttämä mahdollisuus tulla kohdeksi tasapuolisesti tarjouskilpailussa, joka toteutetaan Väyläviraston toimesta yhdessä ELY-keskusten kanssa. [Rajala #2 2018, s.3-5.]

Ilmoituskanavana hankinnoille käytetään työ- ja elinkeinoministeriön julkisten hankintojen ilmoituskanavaa nimeltä HILMA. Hankintapäätöstä tehdessä tarjouspyynnön jättäneiltä voidaan pyytää lisäselvityksiä soveltuvuusvaatimuksista ja niiden täyttämisestä. Neuvottelumenettelyä hyödynnetään myös erittäin vaativiksi luokiteltujen suurien kaupunkien maanteiden hoitourakoissa. [Rajala #2 2018, s.3-5.]

4.2.1 Henkilöstön kilpailuttaminen

Maanteiden hoitourakoissa urakan avainhenkilöiden ammattitaidolle on asetettu paljon painoarvoa. Avainhenkilöt käyvät läpi kartoitustestit ja asiantuntijatentit, joiden tarkoitus on pisteyttää heidän osaaminen ottaen huomioon myös kokemuksen. Avainhenkilöt eli maanteiden hoitourakan vastuuhenkilöitä ovat sopimusvastaava eli työpäällikkö, vas-

tuunalainen työnjohtaja eli työmaapäällikkö, sekä vastuunalaisen työnjohtajan apulainen eli työmaapäällikön sijainen. Molempien, kartoitustestien ja ammattitaitotenttien, painoarvo on 10% koko urakan tarjouksesta, eli avainhenkilöiden ammattitaito ja osaaminen täyttää kokonaisuudessa viidenneksen koko tarjouksen pisteityksestä. [Levola #1 2018, s.6.]

Vastuuhenkilöitä vaihdettaessa on uusien vastuuhenkilöiden täytettävä vähintään pääurakoitsijan tarjouksen mukaiset pistemäärät valmiuksien, kartoitustestien ja asiantuntijatenttien osalta. Lisäksi muu työnjohtohenkilöstö tulee olla tilaajan hyväksymä. [Rajala #3 2018, s.8.]

4.2.2 Toiminnallisten laatulupausten kilpailuttaminen

Toiminnalliset laatulupaukset ovat uusi osa tarjousvaiheen pisteytysarviointia, jotka korvaavat toiminta- ja laatusuunnitelman. Niiden painoarvo koko tarjouksesta on 15%. Laatulupaukset koskevat viestintää, jonka tarkoitus on parantaa tienkäyttäjien tiedonsaantia ja täten tienkäyttäjäytyvää suunnitteleminen kautta parempaa kustannustehokkuutta ja yhteistyötä osapuolien välillä, nopeampaa reagointikykyä ilmoitusten kautta saatuihin kunnossapitotarpeisiin, sekä alihankintasopimusten kokonaisvaltainen parantaminen, johon tämä työ keskittyy. [Levola #1 2018, s.7-14.]

Toiminnallisissa laatulupaoksissa on lupausvaihtoehdot pistearvoineen. Antamalla laatulupauksen tarjoaja on velvollinen toteuttamaan kyseisen laatulupauksen sanktion uhalla. Laatulupauksia seurataan vuosittain ja niiden toteutumia arvioidaan pisteityksien avulla, joiden pohjalta määräytyvät mahdolliset bonukset ja sanktiot. Mikäli tarjousvaiheessa laatulupaukset asetetaan korkeimmalle mahdolliselle tasolle, ei ole mahdollista saavuttaa bonuksia hoitourakan edetessä, vaan laatulupausten hyöty on lunastettu tarjouskilpailussa saadussa pisteitysedussa. [Levola #1 2018, s.7-14.]

Vaihtoehtoisesti, jos lupaukset on jätetty alhaiselle tasolle, on urakan edetessä mahdollista saada bonusta, jos urakoitsija toteuttaa laatulupauksia paremmin kuin tarjousvaiheessa on luvannut. Sanktiot ovat laatulupaoksista saatuihin hyötyihin verrattuna kaksinkertaisia. [Levola #1 2018, s.7-14.]

Toiminnallisiin laatulupauksiin ei ole pakko ottaa osaa, eli tarjoajalla on mahdollisuus jättää laatulupaukset nollatasolle, jolloin velvollisuutta näiden toteuttamiseen ei ole ollenkaan. [Levola #1 2018, s.7.]

4.3 Alihankinnat

Hankintojen rooli kasvaa tulevaisuudessa entisestään. Tilaaja on toiminut alihankintojen hyväksyjänä tähän asti, mutta tulevaisuudessa tilaaja on enemmän mukana koko alihankintaprosesseissa. Tarkoitus on kehittää tilaajan, pääurakoitsijan ja alihankkijoiden yhteistoimintaa ja käydä läpi yhteisiä tavoitteita ja pelisääntöjä. [Liikennevirasto #5 2017, s.4-5.]

Maanteiden hoitourakoiden ollessa alueellisesti laajoja, sekä ajallisesti pitkäkestoisia, on varauduttava mahdollisiin muutoksiin. Paikallinen toimintaympäristö voi muuttua ajansaatossa, joka puolestaan luo uusia asiakastarpeita. Muutoksien tapahtuessa on mukauduttava uusien laatuvaatimusten, hoituluokkien ja täsmäkohteiden toimenpiteisiin mahdollisimman hyvin, jolloin yhteistyö hoitourakan osapuolilla korostuu. [Liikennevirasto #2 2018, s.19.]

Hankinta-asiakirjat halutaan saada päivitettyä tälle vuosikymmenille ja sitä edesauttaa kannustinsopimusten luonti yhteistyössä hoitourakan osapuolien välillä. Syksyllä 2019 alkavat maanteiden hoitourakat ovat edelläkävijöitä hankintasopimusten suhteen. Hankintasopimuksia pyritään kehittämään yhteistyössä toimintamallien parantamiseksi, jolloin niitä on myös helpompi hyödyntää myöhemmin alkavissa hoitourakoissa. Ensisijaisia tavoitteita hankintasopimuksissa ovat yhteistyö, toimintatapojen kehittäminen ja laadunvarmistaminen. [Liikennevirasto #5, s.4-6.]

Kokonaisuudessaan prosessista muodostuu helposti hallittava kokonaisuus, kun kaikki hoitourakan osapuolet ovat mukana alusta alkaen. Etuina tässä on töiden läpinäkyvyys, tilaajan kustannustietoisuuden tehostaminen ja laadun ensisijainen tavoitteleminen. [Liikennevirasto #5 2017, s.4-9.]

4.4 Yhteenveto

Maanteiden hoitourakka on tavoitehintainen palvelusopimus, jota johdetaan hoidonjohdettomalla mukaisesti. Tarjouskilpailu toteutetaan hankintalain asettamien säännösten mukaisesti, johon vaikuttaa 65% tavoitehintaa sekä 35% laatutekijät, jotka pitävät sisällään kartoitustestit, asiantuntijatentit ja toiminalliset laatulupaukset. Laatutekijöiden ollessa uusi ja painoarvoltaan suuri tekijä nykyisessä mallissa, seurataan laatutekijöitä ja niiden täyttämistä vuosittain verraten tarjouskilpailussa annettuihin lupauksiin, joiden avulla määräytyvät mahdolliset bonukset ja sanktiot.

5 Alihankkijat

5.1 Sopimusmallit

Hoidon ja ylläpidon töiden sopimusmallit ovat perinteisesti tehty kokonais- ja yksikköhintaisilla sopimusmalleilla. Muitakin sopimusmalleja on ollut käytössä, mutta ne lukeutuvat yksittäistapauksiin. Avoimuuden kasvaessa, sekä yksittäistapausten tuomien positiivisten kokemusten ja innovaatioiden tuoman hyödyn kasvaessa, voidaan olettaa erilaisten sopimusmallien yleistyvän.

5.1.1 Kokonaishinta

Kokonaishintainen sopimusmalli lienee urakkamuodoista perinteisin selkeytensä vuoksi. Siinä sopimus tehdään työn tilaajan ja urakoitsijan välillä, joka toteuttaa sovitun työn sopimusasiakirjoissa määrättyllä tavalla saaden ennalta sovitun summan. Olennaista kokonaishintaisissa sopimuksissa on tarkasti määritelty työn sisältö, jolloin kokonaishinta ei pääse kohoamaan tilaajalle tulevien yllätysten eli lisätöiden myötä. Etuina kokonaishintaisessa sopimusmallissa on sen helppo ennustettavuus kustannusten osalta. Tilajalla on tiedossa tulevat kustannukset, jonka jälkeen riskit on täysin urakoitsijalla.

Perinteisiä kokonaishintaisia hoidon ja ylläpidon töitä on ollut esimerkiksi niitot, sekä talvihoitoreittien lumen auraukset ja liukkaudentorjunta.

5.1.2 Yksikköhintaiset

Yksikköhintaiset sopimusmallit pitävät sisällään yksikkökohtaisen hinnan sovittua työteu-
teumaa vastaan, jonka työn tilaaja maksaa urakoitsijalle. Yksikköhinta voi olla esimerkiksi tunti-, metri- tai työkertakohtainen. Yksikköhintaisen sopimusmallin etuina on urakoitsijan tehokas työskentely mahdollisimman suuren aikaan saannoksen ja sitä kautta taloudellisen hyödyn saamiseksi tiettyjen työsuoritusten osalta, pois lukien tuntihinta. Perinteisiä yksikköhintaisia hoidon ja ylläpidon töitä on ollut esimerkiksi ojitus, liikennemerkkityöt ja kaidekorjaukset.

Tuntihintaisella sopimusmallilla tarkoitetaan tuntikohtaisesti maksettavaa korvausta, jolloin ainut työtä mittaava ominaisuus on aika. Tuntihinta ei ole kovinkaan tehokas

sopimusmalli, koska aliurakoitsijalla ei ole konkreettista kannustinta toteuttaa työsuoritusta tehokkaasti. Tuntihintainen sopimusmalli soveltuu parhaiten nopealla varoitusaajalla toteutettavien töiden hoitamiseen, jolloin työn laajuuden mittaaminen ei ole mahdollista. Perinteisiä tuntihintaisia hoidon ja ylläpidon töitä on esimerkiksi äkilliset hoitotyöt sekä törmäysvaimennin ajoneuvon käyttö.

5.1.3 Tavoitepohjaiset

Tavoitepohjaisella sopimusmallilla tarkoitetaan usein tavoitehintaista tai tavoitetuntimäärällistä sopimusmallia. Tavoitehintainen sopimusmalli pitää sisällään tavoitekustannusarvion toteutettavalle työsuoritukselle, jossa toteutuneet kustannukset korvataan tositteita vastaan. Tavoitehintaisten sopimuksille on perinteistä, että urakan osapuolet jakavat yhdessä työsuorituksen taloudelliset riskit ja onnistumiset ennalta sovitulla jakaumalla. Riskien suhteen luodaan myös kattohinta, jonka katsotaan olevan korkein määritely kustannusarvio työn toteuttamiselle. Kattohinnan ylittyessä urakoitsija vastaa ylittyvistä kustannuksista yksin.

Mallin ajatuksena on tuoda työprosessiin joustavuutta, jolla pyritään luomaan luovia yhteisratkaisuja tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistyössä tapahtuvien edullisempien toteutuskustannuksien ideoiminen kannustaa molempia osapuolia alittamaan sovitun tavoitehinnan alituspalkkioiden vuoksi ilman vastakkainasetteluja tai laadusta tinkimistä.

Tavoitehintaisten sopimusmallit ovat olleet kokeiluissa useissa eri hoidon ja ylläpidon urakoissa. Tavoitehintaisuus eri muodoissaan tulee oletettavasti yleistymään maanteiden hoitourakoissa, koska sopimusmalli itsessään toimii kannustimena tehokkuuden ylläpitämiseen ja työmenetelmien optimoimiseen.

Tavoitetuntimäärällinen sopimusmalli pitää sisällään ajallisen tavoitteen työsuoritukselle, joka on sovittu yhteistyössä työn tilaajan ja urakoitsijan kesken. Urakoitsijan saavuttaessa ajallisen tavoitteen maksetaan korvaukset sovitun mukaisella tuntihinnalla. Tavoitetuntimäärien alitukset ja ylitykset ovat neuvoteltavissa tapauskohtaisesti.

Tavoitteena tällaiselle sopimusmallille on kasvattaa työkohtaista tehokkuutta, sekä jakaa töiden tuomia onnistumisia ja riskejä.

Taulukko 2. Tavoitetuntihintainen sopimus, jossa ylityksen ja alituksen tuomat kulut ja säästöt on jaettu 50 – 50 osapuolien kesken. [Latikka & Valkeinen 2014.]

<i>Tuntihinta</i>			100€/h	
			↓	
<i>Työmäärä</i>			200 kpl	
			↓	
<i>Tavoitetunnit</i>			100 h	
			↙ ↓ ↘	
<i>Toteuma</i>	80 h		100 h	120 h
	↓		↓	↓
<i>Maksetaan</i>	80 x 100 20 x 50 = 9 000 €		100 x 100 = 10 000 €	100 x 100 20 x 50 = 11 000 €

5.1.4 Takuumäärä

Takuumäärällinen sopimusmalli pitää sisällään vähintään sovitut työ- tai tuntimäärät vaikeasti määrääarvioitavan työsuorituksen kohdalla. Tällaisia tapauksia on esimerkiksi lisä- ja varakalusto talvihoidon toimenpiteissä. Poikkeuksellisten keliolosuhteiden tullessa yleisimmiksi, on Väylävirasto ilmoittanut lisä- ja varakaluston saatavuuden tulevan aiempaa suurempaa rooliin teiden kunnossapitäjille.

5.2 Strateginen kumppanuus

5.2.1 Kumppanuusmalli

Yritysten välinen kumppanuuteen pohjautuva yhteistyö on yksi keskeisimmistä yritysstrategioista verkostoitumisen aikakautena. Verkostoitumista voidaan pitää nykypäivänä yritysten elinehto, koska muuttuva työelämä vaatii nopeaa sopeutumista, innovoimista ja uudistumista, jotta pysytään talouden rattaiden mukana ja halutaan luoda mahdollista kilpailuetua. Kumppanuudet puolestaan luovat yrityksille mahdollisuuksia edetä oman strategian mukaisesti kohti suurempia tavoitteita.

Ensisijaisen tärkeää kumppanuudessa on löytää lisäarvoa tuovat elementit. Parhaiten tämä toteutuu silloin, kun molemmat kumppanuuden osapuolet kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä ja jatkuvasta vuorovaikutuksesta.

Hoidonjohtomalli on pilottiurakoissa tuonut joustavuutta, nopeaa reagointia, sekä luotamusta tilaajan ja pääurakoitsijan välille. Kumppanuuteen pohjautuva vuorovaikutus ei kuitenkaan ulotu ainoastaan tilaajan ja pääurakoitsijan välille, vaan sitä halutaan viedä eteenpäin pääurakoitsijalta hyvälle ja luotettavalle alihankkijoille, joiden kanssa intressit kohtaavat hoitourakoinnissa. Laadukkaat ja luotettavat alihankkijat ovat pääurakoitsijan voimavara hyvään työnaikaiseen yhteistyöhön ja laadukkaaseen lopputulokseen. Tämän vuoksi hyviä alihankkijoita halutaan kannustaa ja motivoida pitkäaikaiseen kumppanuuteen, jolla pyritään molempia osapuolia edistäviin työsuhteisiin aiempaa paremmin.

Kumppanuuteen pohjautuvalla toiminnalla ja sitä tukevilla sopimuksilla tavoitellaan parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamista niin laadun kuin taloudellisuuden suhteen. Etuina tällaisissa kumppanuussuhteissa ja -sopimuksissa on yksityiskohtaisten pelisääntöjen luominen heti töiden suunnittelu- ja sopimusvaiheessa, jolloin poikkeustilanteissa toimiminen on selkeää kaikkien osapuolien osalta. Kumppanuustoiminnan ollessa vielä lapsenkengissä maanteiden hoitourakoinnissa, vaatii se avoimuutta, kokeiluja ja harjoittelua, jonka kautta mahdollisesti muodostuu yhteisiä toimintamalleja.

Toimintamalleilla tarkoitetaan kumppanuuden muuntamista itse käytäntöön. Toimintamallien on tarkoitus pitää sisällään, kuinka vastuut on jaettu eri töiden osalta, mitä tavoitteita työlle on asetettu, miten työn etenemistä seurataan ja työlle asetettuja tavoitteita mitataan. Toimintamallien ollessa selvästi ymmärrettävissä jokaiselle hoitourakan osapuolelle, on toimiminen niiden mukaan selkeää.

Kumppanuuden tarkoitus on pitää yritykset itsenäisinä toimijoina, mutta hyödyntää markkinatalouden tehokkuutta ja toimivuutta yhteistyön kautta. Alihankkija hyötyy kumppanuudesta jatkuvien työmäärien tuomalla kassavirralla ja pääurakoitsija puolestaan hyötyy alihankkijan tuomalla lisäarvolla, joka on löydetty ennen yhteistyön kehittymistä kumppanuustasolle. Investointien ja riskien tuomat epävarmuudet vähenevät, kun jatkuvuus on osaltaan turvattu. Markkinataloudessa yhteistyö ja sen jatkuminen ei ole ikinä automaatio, vaan aika-ajoin osapuolten tulee muistuttaa toisilleen yhteistyön tuomia hyötyjä, sekä osoittaa, kuinka tehokasta se on.

5.2.2 Luottamus

Kumppanuuteen pohjautuvan työsuhteen perustana toimii luottamus, joka rakennetaan pitkälti sosiaalisella vuorovaikutuksella ja vastavuoroisuudella. Ennen kumppanuuteen lähtemistä ja siihen pyrkimistä on varmistettava molempien osapuolten yhteiset tavoitteet ja intressit, mitä kumppanuudelta halutaan saavuttaa. Lähtökohtien ollessa selvät on kumppanuutta helpompi lähteä rakentamaan.

Lewickin ja Bunkerin kirjassa, joka vapaasti suomennettuna on nimeltään Luottamuksen kehittäminen ja ylläpito työsuhteissa, kuvataan, kuinka työelämässä yritysten välinen luottamus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Näistä ensimmäinen ja täten vähiten luottamusta kantava taso koskee usein täysin uutta yritysten välistä yhteistoimintaa. Tämä perustuu laskelmointiin ja pelotteeseen pohjautuvaan luottamukseen. Yritysten edustajat tarkkailevat vastapuolen edustajan järjestelmällisyyttä päätöksissä ja käyttäytymisessä. Tuoreella pohjalla oleva yhteistyö on vielä niin hauras, ettei se kestä vastoinkäymisiä, jonka vuoksi pelote yhteistyön hajoamisesta on läsnä. Muita pelotteita voivat olla mainekolhut luottamusrikon tai epäammattimaisen toiminnan myötä, jotka toimivat yhteistyön ajureina, koska pelotteet pitkän aikavälin menetyksistä ovat läsnä. Tällainen hataralla pohjalla oleva luottamus yritysten välillä jatkuu usein niin kauan, kuin pelote pysyy suurempana kuin luottamuksen rikkomisesta saatava hyöty. Yritysten välillä vallitsee epävarmuus, koska tuoreessa yhteistoiminnassa yhteiset intressit ja tavoitteet eivät ole tulleet vielä täysin esiin. [Lewicki & Bunker 1996, s.119-121.]

Toinen luottamustaso on tietoon pohjautuva luottamus, jonka ajureina toimii vastapuolen edustajan käyttäytymisen tunteminen ja ennustettavuus. Vastapuolen käyttäytymisen ennustettavuus on saavutettu säännöllisellä vuorovaikutuksella ja tiedonjaolla vastapuolen kanssa, joka on luonut osakseen luottamusta. Vuorovaikutus on tuonut esille molempien ensisijaiset tavoitteet, sekä eri vaiheiden ja ongelmien käsittelytavan. Näiden tultua esiin on selvää, onko suuremmalle yhteistyölle vielä tilaa. [Lewicki & Bunker 1996, s.121-122.]

Korkeimmaksi luottamustasoksi on listattu tuntemiseen pohjautuva luottamus. Tässä on päästy yhteisymmärrykseen molempien osapuolien tavoitteista, jotka kohtaavat ja täten luovat perustan yhteistoiminnalle. Tavoitteiden ollessa selvät, on helppo toimia yhdessä, kun luotetaan siihen, että toinen yritysosaapuoli haluaa varjella syvää luottamusta nauttivaa yhteistoimintaa. Tällöin ei myöskään tarvitse jatkuvasti käydä läpi yri-

tysten keskinäisiä luottamusarvioita ja neuvotteluja. Korkea luottamustaso on luonut tilanteen, josta molemmat osapuolet hyötyvät normaalia yhteistyötä enemmän. Ensisijaiset tavoitteet on sisäistetty, jonka vuoksi niitä on halu toteuttaa molemmilla osapuolilla luottamuksen ylläpitämiseksi. [Lewicki & Bunker 1996, s.122-124.]

Jotkut työsuhteet eivät ikinä kehity eteenpäin ensimmäisestä tasosta. Suurin osa jää toiseen tasoon, jossa yhteistyö on tuttavallista ja palveluiden tuottamista perinteisellä tavalla. Korkeimpaan luottamustasoon, joka on verrattavissa kumppanuusmalliin, kehityy vain harva. Nämä harvat muodostavat ensiluokkaisen yhteistyön, jonka arvo on yhdessä enemmän kuin yritysten itsenäisen toiminnan yhteisarvo. Tällöin myös vastoinkäymisten sattuessa on helpompi päästä sopuun asiasta, kun yhteistyön kannattavuuden palauttaminen on ensisijaisen tärkeää. Vastoinkäymisiin ei kuitenkaan voi suhtautua sokeasti, vaan yhteistoiminta ja sen kannattavuus tulee arvioida uudestaan. Kumppanuuden tarkoitus on tarjota molemmille yritysosapuolille jotain, mikä ei ole mahdollista tai sen saavuttaminen on vaikeaa omin voimin. [Lewicki & Bunker 1996, s.124-125.]

5.3 Toiminnalliset laatulupaukset alihankkijoiden osalta

5.3.1 Yleistä

Toiminnalliset laatulupaukset ovat käytössä ensimmäistä kertaa, ja ne korvaavat toiminta- ja laatusuunnitelman tarjousvaiheessa. Toiminta- ja laatusuunnitelma piti sisällään laadunvarmistuksen hoidon ja ylläpidon alueurakassa. Suunnitelmissa käytiin läpi pääurakoitsijan valmius tuottaa vaadittua laatua sekä kaluston tiedot, joilla laatua vastaava työ toteutettaisiin. Laatulupaukset puolestaan ajavat saman asian, mutta samalla velvoittavat sitoutumaan lupauksen lunastamiseen sanktion uhallalla. [Väylävirasto #4 2018.]

Toiminnallisten laatulupausten osalta alihankkijat korostuvat edukseen. Jokainen laatulupaus koskee alihankkijaa joko suoraan tai välillisesti.

Taulukko 3. Perus- ja vaativien maanteiden hoitourakoiden toiminnalliset laatulupaukset. [Levola #2 2018, s.5.]

Nro	Lupaus	Maksimipistemäärä
1	Kannustavat alihankintasopimukset	20
2	Suunnitelmallisuus ja hankintojen hallinta	20
3	Alihankintojen ja toimintamallien kehittäminen	20
4	Viestintä	20
5	Reagointikyky ja toimenpiteiden ennakointi	10
6	Alihankintojen kehittämisen onnistuminen käytännössä	10
	YHTEENSÄ	100

Taulukko 4. Erittäin vaativien maanteiden hoitourakoiden toiminnalliset laatulupaukset. [Levola #2 2018, s.6.]

Nro	Lupaus	Maksimipistemäärä
1	Kannustavat alihankintasopimukset	10 - 20
2	Suunnitelmallisuus ja hankintojen hallinta	10 - 20
3	Talvihoidon dynaamiset toimintamallit	10 - 20
4	Alihankintojen ja toimintamallien kehittäminen	10 - 20
5	Viestintä	10 - 20
6	Reagointikyky ja toimenpiteiden ennakointi	10 - 20
7	Alihankintojen kehittämisen onnistuminen käytännössä	10 - 20
	YHTEENSÄ	100

5.3.2 Kannustimet

Kumppanuuteen pohjautuvan yhteistyön yksi peruspilareista on toimivat ja oikeudenmukaiset kannustimet. Kannustimet ovat tulospalkkauksen tapainen palkkiotapa, jonka tarkoitus on motivoida, tehostaa ja täydentää työstä maksettavaa korvausta asetettujen tavoitteiden onnistuessa ja täytyessä. Kannustin määräytyy sopimusperäisesti, joka perustuu työtulokseen, mikä hoitourakoissa tarkoittaa toteutunutta aikaansaannosta. Kannustimeen sovittu työtulos voi koostua lähes mistä tahansa asiasta. Pohjana kuitenkin kannustimelle on, että siihen asetettu vaatimus ja tavoite on mitattavissa jollain tapaa. Tällöin tuloksen operationalisointi pystytään yksinkertaisesti vertailemaan sopimuksissa asetettuihin tavoitteisiin. [Valtiovarainministeriö.]

Kannustimien kautta halutaan luoda pohja yhteisille tavoitteille, jotka halutaan saavuttaa. Yhteisymmärrys tavoitteista kannustaa jokaista hoitourakan osapuolta yhteistoi-
mintaan, sekä lisää alihankkijan motivaatiota suoriutumaan työtehtävistä entistä laa-
dukkaammin. Lisäarvon löytäminen on kannustimien kannalta tärkeintä.

6 Haastattelut

6.1 Pääurakoitsija

6.1.1 Uudistuminen

Hoidon ja ylläpidon urakoiden uudistumiseen suhtaudutaan pääurakoitsijan puolelta positiivisesti ja toiveikkaasti, vaikka hieman epäilyksiäkin esiin nousee. Muutoksien tuomat uudistukset uskotaan todella kehittävän yhteistyötä urakan osapuolien välillä, jolloin myös tienkäyttäjien tyytyväisyys oletetaan nousevan. [YIT:n haastattelut.]

Uuden urakkamallin uskotaan parantavan urakkaketjun toimintaa yhtenäistämällä pelisäännöt ja tavoitteet. Yhteistyötä tavoitteleva toimintamalli myös oletettavasti lisää töiden ennakkosuunnittelua, jolloin erilaiset innovaatiot lisääntyvät. Urakkaketjun yhteistoiminnalla pystytään toimenpiteiden kannalta helpommin oikea-aikaiseen toteuttamiseen, jolloin myös tienkäyttäjät näkevät tulokset selvemmin. Oikea-aikaisuuden lisäksi urakkamalli mahdollistaa yhteissuunnittelujen kautta rahan vapaamman liikuttelemisen työsuoritteiden välillä, jolloin sitä voidaan ohjata maanteiden turvallisuuden ja toiminnan kannalta tärkeämpiin kohteisiin. [YIT:n haastattelut.]

Suurimmat epäilykset uudistumisessa kohdistuvat tilaajaan, koska tilaajan tuominen samalle puolelle pöytää koetaan haasteelliseksi prosessiksi. Jos tilaaja onnistutaan tuomaan samalle puolelle pöytää, voi yhteistyö muuttua luontevammaksi perinteiseen urakkamalliin verrattuna. Tällöin tilaajan käytännönläheisyys kasvaa ja ymmärrys hoidon realiteeteista ja haasteista lisääntyy. Tulevaisuus kuitenkin näyttää, tuleeko mikään muuttumaan perinteiseen urakkamalliin verrattuna. [YIT:n haastattelut.]

Kokonaisuudessaan muutoksien uskotaan vaikuttavan koko alaan positiiviseksi, vaikka useat eri muutokset koetaan maanteiden hoitourakoissa varmasti raskaina. Muutoksien sisäistyessä ja toimintamallien vakiintuessa taakka kuitenkin kevenee, jolloin myös kustannustasoissa odotetaan näkevän tervehtymisen merkkejä. [YIT:n haastattelut.]

6.1.2 Kumppanuus ja kannustimet

Kumppanuudelta haetaan ensisijaisesti laadun kohentumista, kustannustehokkuutta, toimintavarmuutta ja luotettavaa yhteistyötä ympäri vuoden. Alihankkijoiden määrä on alueittain rajallinen, jonka vuoksi halutaan kasvattaa laadukkaiden alihankkijoiden sitoutumista pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Yhteistyön kasvaessa koko toiminta alkaa kehittymään, jolloin laatu- tai kustannusvaikutuksia odotetaan näkevän. Aidon kumppanuuden saavuttaessa edellä mainitut asiat luovat työsuoritusten optimaalisen toteuttamisen. [YIT:n haastattelut.]

Pidempiaikaiset sopimusten kautta tarjotaan mahdollisuus kestäväan kumppanuuteen, koska pitkäaikaiset sopimukset myös tukevat alihankkijan toimintakykyä. Tällöin osapuolten kesken kasvaa luottamusta, joka luo vahvemman kumppanuuden. Luottamuksen vallitessa osapuolten välillä yhteydenottokynnys pienenee, jolloin pystytään helpommin jakamaan tietoa, osaamista, kokemuksia sekä suunnitella resurssien yhdistämistä. Asioista voidaan puhua niiden oikeilla nimillä ja tarvittaessa nostaa kissa pöydälle. Alihankkijat ovat usein käytännön työsuoritteiden ammattilaisia, joten on tärkeää päästä yhteisymmärrykseen haluttavasta laadusta, jolloin ristiriitaisilta tilanteilta vältytään myöhemmässä vaiheessa. Lisäksi pitkäjänteisellä yhteistyöllä säästetään kuluilta, joita uusien alihankkijoiden palkkaaminen aiheuttaa. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi seurantajärjestelmien ja alkolukkojen hankkiminen, sekä perehdytys ja työhön opastaminen urakan työnjohdon toimesta. [YIT:n haastattelut.]

Kannustavat sopimusmallit osakseen tukevat kumppanuudelta haettavia parannuksia, koska ne luovat pohjan molempien puolien hyötymiselle. Jos pääurakoitsija hyötyy, alihankkija hyötyy. Kannustimia ei kuitenkaan pidä käyttää *perustekemisen* ylläpitämiseksi, vaan todellinen lisäarvo kannustimelle täytyy löytää. Pääurakoitsijalle tuoman lisäarvon on suunniteltu koskevan materiaalisäästöjä, kuten suolankäytön optimointi, työturvallisuutta, kuten tapaturmattomuutta ja työturvallisuushavaintoja, sekä laatuun pohjautuvia, joiden sisään kannustin rakennetaan. Kannustimien uskotaan soveltuvan parhaiten laajuudeltaan suuriin työsuorituksiin, kuten talvihoidon työt ja niitot. [YIT:n haastattelut.]

Tavoitepohjaiset sopimusmallit, kuten tavoitehinta ja tavoitetunti, lienevät tähän mennessä yleisin kannustinpohjainen sopimusmalli, jota on paikoittain kokeiltu. Erillistä kannustinta tässä sopimusmallissa ei ole, vaan itse urakkamuoto tuo kaivatun porkka-

nan tekemiseen. Osalla haastateltavissa on ollut haasteita tuoda tavoitepohjaisia sopimusmalleja käytäntöön, koska perinteiseen tapaan kokonais- ja yksikköhintaiset työt koetaan tuttuina ja turvallisena, eikä niistä haluta vaihtaa poista ilman, että ymmärtää toden teolla uuden sopimusmallin hyvät ja huonot puolet. [YIT:n haastattelut.]

Kannustavissa sopimusmalleissa on myös kääntöpuoli. Jos tarjolla on bonusta, on tarjottava myös sanktioita. Vaikka innostus kannustimeen asetettujen tavoitteisiin laantuisi, ei työsuorituksen laatu saa siitä huomattavasti kärsiä. Sanktiot ovat olennainen osa mitä tahansa sopimusmallia. [YIT:n haastattelut.]

Äännet jakautuivat lähes tasan haastateltavien työpäälliköiden osalta, pystytäänkö kannustinpohjaisia alihankintasopimuksia rakentamaan nykyisillä sopimus pohjilla. Vastaukset olivat lähes samanlaisia, vaikka äännet olivat vastakkaiset. Lienee parasta, että sopimus pohjat päivitetään samalla kertaa, kun uusia kannustinpohjaisia alihankintasopimuksia luodaan. Nykyisten sopimusmallien katsotaan perustuvan enemmänkin työn tilaamiseen ja laatu poikkeamista sanktioimiseen, joten sopimus pohjien muokkaaminen kannustinpohjaisiksi alihankintasopimuksiksi on sama kuin niiden täydellinen uusiminen ja selkeyttäminen. Uusimalla sopimus pohjat edesautettaisiin yhtenäisten kannustinjärjestelmien luomista. [YIT:n haastattelut.]

6.1.3 Haasteet

Kannustimien ja yhteistyöhön tähtäävien toimintamallien ollessa vielä lastenkengissä koetaan uhkana, että kumppanuus ja kannustimet jäävät ainoastaan paperille. Haasteena on selventää pää- ja aliurakoitsijoille kumppanuuden tuomat hyödyt, mitä sillä tavoitellaan, ja tämän jälkeen muokata ne käytäntöön toimiviksi. Kumppanuus pohjaisista sopimuksista ei ole vielä riittävästi tietoa, joten se vaatii työnjohdolta ja alihankkijoilta tahtoa kehittää ja arvioida kumppanuussuhteita säännöllisesti. Kumppanuudet eivät saa jäädä ainoastaan toispuoleiseksi. Tämän haasteen osalta syksyllä 2019 alkavat maanteiden hoitourakat ovat edelläkävijöitä. [YIT:n haastattelut.]

Riskinä myös nähdään mahdollinen alihankkijatarjonnan riittävyys ja kilpailukyvyyn rajoittuminen kumppanuussopimusten myötä. Alihankkijoiden tarjonnassa on alueellisesti paljon eroja, joista on saanut viime vuosina lukea myös lehdistä, joten jokaiselle toimijalle ei välttämättä löydy yhteistyökumppania. Lisäksi kilpailukyvyyn rajoittuminen ja kustannustasojen vääristyminen voivat olla myös kumppanuusmallin seuraus, mikäli kan-

nustinpohjaisten alihankintasopimuksien myötä menetetään kilpailukyky alihankkijalle. [YIT:n haastattelut.]

Haasteellista tulee myös olemaan alihankkijoiden tasapuolinen kohtelu maanteiden hoitourakoissa. Toimivan yhteistyön ja erilaisen kaluston omaavan alihankkijan kanssa halutaan hyödyntää näitä ominaisuuksia niin talvi- kuin kesäajan töissä. Tällöin jokaiselle alihankkijalle ei voida tarjota tasapainoista työkantaa ympäri vuoden, puhumattaakaan yhtä kannustavista sopimuksista. Tämän vuoksi liiallista luottamusta pääurakoitsijan tarjoamasta työkannasta ei saa tulla. Alihankkijan muun liiketoiminnan tulee olla terveellä pohjalla, jotta liiallista riippuvuutta ei synny. Vastapuolena kuitenkin liian suuri muu liiketoiminta voi olla häiriötekijä itse maanteiden hoitourakointiin, jossa olosuhteet ja tarpeet voivat ajoittain muuttua nopeasti. [YIT:n haastattelut.]

Alihankkijoiden käännäminen pois vanhoista tavoista tulee olemaan hankalaan, koska yksikkö- ja kokonaishintaisista sopimuksista on ollut helppo ennustaa työkanta. Erilaisten sopimusmallien käytäntöjä tulee selkeyttää alihankkijoille, koska vanhoista tavoista luopuminen ja uusien toimintamallien oppiminen koetaan haastavampana kuin perinteisesti toteutettu malli. Yksikköhintainen sopimusmalli on tuonut riskittömyyden tunteen, kun koko työpanos on helposti mitattavissa ja korvattavissa. Kokonaishintaisessa on sisäistetty riskit, jonka on ymmärretty olevan omissa käsissä. Kannustinmallien tuominen voi vaikuttaa *vanhan liiton tekijöille* entistä monimutkaisemmalta. [YIT:n haastattelut.]

6.2 Alihankkijat

6.2.1 Kumppanuus ja kannustimet

Aliurakoitsijoiden haastatteluissa tuli ilmi, että kannustinpohjaisille sopimuksilla on kiinnostusta ja niiden ajatusta pidetään hyvänä. Epäilyksiä muutoksia kohtaan kuitenkin aina syntyy, muuttuuko todellisuudessa mikään. Muuten kannustimet nähdään hyvänä vaihtoehtona luoda motivaatiota ja kannattavuutta työsuorituksiin.

Kannustimien suuruus tulee suhteuttaa työsuoritukseen nähden kannattavaksi, jolloin lisävaatimusten täyttäminen on kannattavaa. Niiden odotetaan pohjautuvan laajuudeltaan suuriin töihin, kuten talvihoitoon. Talvihoidon osalta odotetaan näkevän esimerkik-

si aurauksen laatuun, sekä liukkaudentorjunnan osalta reagointinopeuteen ja toimenpideaikoihin pituuksiin kohdistuvia kannustimia. [Alihankkijoiden haastattelut.]

Liukkaudentorjunnan suhteen kaivataan reagointinopeuteen ja toimenpideaikojen pituuksien huomioimiseen pohjautuvia kannustimia. Nopea reagointi aliurakoitsijalta ja täten toimenpideaikojen lyheneminen koetaan etuna, joka kaipaa huomiota. Kannustinpohjana voisi toimia esimerkiksi X aikamäärä ennen kuin koko kalusto on liikenteessä. [Alihankkijoiden haastattelut.]

Aurauksen osalta toivottaisiin huomioita myös laadukkaan auran toteutukseen vuorokauden ympäri. Etenkin yöaikaan toteutettavat laadukkaat aurauksen jäävät usein huomioimatta, sillä ketään ei ole arvioimassa laatua. [Alihankkijoiden haastattelut.]

Tavoitepohjaisia sopimusmalleja pidetään ajatuksena hienoina, mutta todellisuus niiden osalta hieman arveluttaa. Tavoitehintaa ei siis koeta omakseen ainakaan tässä vaiheessa. Pitkään kokemukseen pohjautuen esimerkiksi talvihoidon töistä, on raskauttavaa lähteä muuttamaan kokonaishintaisesta sopimuksesta tavoitehintaiseen sopimukseen. Kokonaishinta koetaan tutuksi ja turvalliseksi, joka on tähän mennessä toiminut pääosin mainiosti haastateltavilla. Tavoitehintaa puolestaan herättää kysymyksiä kannattavuuden suhteen, koska työntekijöille on taattava 8 tuntia töitä vuorokaudessa joka tapauksessa, oli sopimus mihin perustuva tahansa. Lisäksi kalustoinvestointeja on vaikea laskea ja ennakoida tavoitehintaisuuden kautta. [Alihankkijoiden haastattelut.]

Tavoitepohjaisia sopimusmalleja ei myöskään edesauta entistä hankalammin ennustettavat talvet. Erittäin rankkana talvena koetaan, että tavoitehintaa toisi turvaa riskien suhteen, mutta lauhana talvena kannattavuus olisi koetuksella. Kokonaishintainen puolestaan takaa aliurakoitsijalle yksinään kaikki riskit onnistumisesta ja mahdollisista haasteista. [Alihankkijoiden haastattelut.]

6.2.2 Haasteet

Kannustimien ja sopimusmallien monipuolistuessa koetaan haasteeksi, että aliurakoitsijoiden epätasavertainen kohtelu saattaa lisääntyä. Aliurakoitsijan haastattelussa nousi esille, että erilaiset sopimusmallit eri aliurakoitsijoiden välillä mahdollistaa pääurakoitsijan puolelta aliurakoitsijoiden epätasavertaisen kohtelun. Aliurakoitsijan puolelta koetaan, että kokonaishintaisesti talvitoimenpiteitä toteuttava on astetta helpompi kutsua töihin kuin tavoitehintaisesti talvitoimenpiteitä tekevä. Haastateltavan kokemuksen mukaan tällaisia tapauksia on toisinaan esiintynyt talvikaudella ja arvioi sen pohjautuvan tavoitehintaisten sopimuksen tuntien sääntelemiseen. Kannustimia, jotka toteutetaan laadun kustannuksella ei koeta omakseen. Laatuun ei saa vaikuttaa negatiivisesti kannustimet taikka töiden sopimusmalli. [Alihankkijoiden haastattelut.]

Pahoin myös pelätään, että kannustimet jäävät nimellisiksi korvauksiksi, jolloin niihin asetettuihin vaatimusten ja tavoitteiden toteuttamiseen ei ole kannattavaa. Kannustimet jäävät liian pieneksi verrattuna työsuorituksen laajuuteen. [Alihankkijoiden haastattelut.]

7 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää tulevien muutoksien aiheuttamat haasteet ja mahdollisuudet koskien uusia alihankintasopimuksia. Kumppanuuteen pohjautuvalla sopimusmallilla haetaan pitkäkestoista yhteistyötä laadukkaiden alihankkijoiden kanssa, jonka kautta haetaan vaikutuksia niin laadullisesti kuin taloudellisesti. Kumppanuusmalli perustuu luottamukselle ja sen yksi kulmakivistä on oikeudenmukaiset kannustimet osana sopimuksia.

Maanteiden hoitourakointi on tulossa suurien muutoksien eteen eri osa-alueiden osalta, jonka vuoksi oli välttämätöntä käydä tulevat muutokset läpi lyhyesti ennen yksityiskohtaisempaa tarkastelua itse opinnäytetyöaiheesta. Muutokset, jotka koskevat toiminta- ja urakkamallia, sekä laatuvaatimuksia vaativat jokaiselta hoitourakoinnin osapuolelta panostusta muutokseen sopeutumiseen, jotta niillä haettava hyöty saadaan irti. Tulevat muutokset tuovat lisää haasteita maanteiden hoitourakointiin ainakin aluksi, mutta pääasiassa hoitourakoinnin osapuolet näkevät niiden vaikuttavan alaan positiivisesti. Eriyisesti yhteistyöhön tähtäävien toimintamallien sekä kannustinpohjaisten alihankintasopimusten uskotaan vaikuttavan alan kehitykseen positiivisesti, joka voi myös näkyä tienkäyttäjälle aiempaa paremmin.

Tilaaajan tuominen osaksi käytännönläheistä toimintaa ja alihankintaprosessia, uskotaan yhteisten ennakkosuunnittelujen kautta löydettävien ensisijaisten tavoitteiden olevan helpompaa. Tällöin maanteiden hoitourakoinnin realiteetit ovat yhteisesti ymmärrettävissä, jolloin erilaiset innovaatiot, oikea-aikaiset toimenpiteet ja rahan vapaampi liikuttelu eri työsuoritusten välillä mahdollistaa optimaalisen maanteiden hoitourakoinnin.

Melkein kaikilla haastateltavilla oli lähes samanlaiset kannat, minkälaisiin töihin kannustinpohjaisia sopimusmalleja tulisi hyödyntää. Talvihoidon ollessa yksi muutoksien suurimmista muuttujista, sekä ylipäätään maanteiden hoitourakoinnin suurin yksittäinen kustannustekijä, on selvää, että talvihoidon töihin kaivataan kannustimia.

Maanteiden hoitourakan työnjohdon vastuuta ei voi liputtaa tässä vaiheessa liikaa. Haastatteluissa selvisi, että kannustinpohjaisille sopimusmalleille on kysyntää myös alihankkijoiden puolelta, joten suurimpana haasteena on enää saada myytyä kyseiset sopimusmallit alihankkijoille kannattavana. Työnjohdon vastuulla on auttaa alihankkijoita ymmärtämään kannustinpohjaisten alihankintasopimusten tuoma lisäarvo molemmille osapuolille. Tärkeintä olisi selventää hoitourakoiden alihankkijoille tulevia muutoksia, sekä uusien sopimusmallien ja kannustimien mahdollisuuksia helposti ymmärrettävään muotoon. Alihankkijat saattavat kokea perinteisistä sopimusmalleista poikkeamisen todella haasteellisena, koska poikkeaminen vaatii sopeutumista uuteen sopimusmalliin, josta taloudellinen ennakoitavuus ei ole välttämättä yhtä helppoa kuin kokonais- tai yksikköhintaisilla sopimusmalleilla. Lisäksi useat alihankkijat ovat tehneet alan töitä jo pitkään *perinteisellä tavalla*, jonka vuoksi poikkeaminen niistä koetaan uhkaavana. Näiden asioiden vuoksi on erittäin tärkeää ymmärtää työnjohdon vastuu selventää tulevia muutoksia, sekä pitkäkestoisen kumppanuuden ja kannustinpohjaisten alihankintasopimusten mahdollisuuksia alihankkijoilleen ymmärrettävästi. Selvennyksien vuoksi myös sopimus pohjat tulisi päivittää selvempään muotoon ottaen huomioon uudet muuttajat.

Kannustimien suuruudet ovat sopimuskohtaisia, eikä niitä ole vielä tässä vaiheessa suunniteltu. Kannustinpohjaisten sopimusmallien luonti alkaa pikkuhiljaa käynnistymään kilpailutusten päätyttyä, jolloin myös kannustimien suuruuksista aletaan teemmään suunnitelmia sekä käymään neuvotteluja alihankkijoiden kanssa. Kannustimien suuruuksia päätettäessä tulee ottaa huomioon kannustimen suhde työsuorituksen laajuuteen, jotta se ei jää vain nimelliseksi korvaukseksi laajasta työstä. Vastoin käymisten sattuessa, ei kiinnostus työsuoritusta kohtaan saa lopahtaa, vaan sanktioita tulee asettaa myös sopimukseen, jotta työt saadaan vietyä edes kohtalaisesti päätökseen.

Haasteena myös nähdään alihankkijoiden lisääntyvä epätasavertainen kohtelu sopimusmallien, kannustimien ja työkannan vuoksi. Tämä mahdollinen haaste täytyy huomioida jo tässä vaiheessa, jotta suurimmilta ristiriidoilta vältytään maanteiden hoitourakoissa.

Viimeiseksi ylempien toimihenkilöiden luoma lista, johon kannustimia ehdotetaan pohjautuvan:

- Talvihoidon toimenpiteiden reagointiaika, jolloin koko kalusto liikenteessä.
- Materiaalisäästöt. Esim. suolan käytön optimointi.
- Työturvallisuus. Esim. työturvallisuushavainnot ja tapaturmattomuus.
- Työlajien yhdistäminen samalle tekijälle.
- Laadun tuottamiseen pohjautuva. Esim. talvihoito, vihertyöt, harjaukset.
- Tavoitepohjaiset sopimusmallit.

Kannustinpohjia koetaan tarvitsevan lisää, mutta maanteiden hoitourakoinnin alkaessa, vuosi vuodelta levitessä, sekä tapahtuvan vuorovaikutuksen seurauksena uskotaan, että kannustimet luovat itse itsensä.

Tämän opinnäytetyön hyödyllisyys selviää vasta myöhemmin, kun kannustinpohjaisia alihankintasopimuksia aletaan luomaan uusissa maanteiden hoitourakoissa. Toivonkin, että tämän työn pohjalta päästään yhteisymmärrykseen, minkälaisista lähtökohdista asioita on hyvä lähteä kehittämään ja mitä tulee ottaa huomioon. Henkilökohtaisesti haluan itse olla mukana viemässä kumppanuusmallin mukaisia kannustinpohjaisia alihankintasopimuksia käytännön toimintaan uusissa maanteiden hoitourakoissa.

Lähteet

ELY-keskus #1. 2019. Verkkoaineisto. Viitattu 19.2.2019.
<https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-keskukset>

ELY-keskus #2. 2018. Verkkoaineisto. Viitattu 31.10.2018.
<http://www.ely-keskus.fi/web/ely/kunnossapito2>

Laki maantielain muuttamisesta 572/2018. 2018.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180572> Viitattu 20.11.2018.

Levola, Katja #1. 2018. Verkkoaineisto. Maanteiden hoitourakoiden kilpailutus 2019.
<https://docplayer.fi/107550087-Maanteiden-hoitourakoiden-kilpailutus-2019.html>

Levola, Katja #2. 2018. Ladattava seminaariaineisto. Maanteiden hoitourakoitsijan valinta 2019.

Hallitus. 2017. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi maantielain ja eräiden muiden lakien muuttamisesta. Ladattava verkkoaineisto.

Rajamäki, Veijo. 2016. Verkkojulkaisu. Hoidon ja ylläpidon alueurakka.
<https://etelapohjanmaanely.wordpress.com/2016/10/18/hoidon-ja-yllapidon-alueurakka/>
Viitattu 31.10.2018.

Rajala, Pekka #1. 2018. Ladattava seminaariaineisto. Maanteiden hoitourakka – kaupallinen malli. Viitattu 10.12.2018.

Rajala, Pekka #2. 2018. Verkkoaineisto. Kaupalliset asiakirjat ja muutosesityksiä asiakirjoihin.
https://vayla.fi/documents/20473/499686/5_Kaupalliset+asiakirjat+ja+muutosesityksi%C3%A4+asiakirjoihin.pdf/da1a67e2-88a0-477f-aff1-6589b53178f1
Viitattu 10.12.2018.

Rajala, Pekka #3. 2018. Verkkoaineisto. Uusi teiden urakkamalli.
https://vayla.fi/documents/20473/499686/3_Maanteiden_hoitourakka.pdf/9869fc8d-27e3-498d-b0ad-4eddc485b8f6 Viitattu 10.12.2018.

Latikka, Jarmo & Valkeinen, Harri. 2014. YIT Rakennus Oy. Työmaapäällikkövalmennuksen kehitystyö.

Liikenne- ja viestintäministeriö #1. 2018. Teiden talvihoidon tehostamisohjelma. Verkkoaineisto.
<https://www.lvm.fi/documents/20181/959445/Teiden%20talvihoidon%20tehostamisohjelma%2015.2.2018.pdf/da63837a-2849-4ab2-81f4-196e3843896e> Viitattu 18.11.2018.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2019. Verkkojulkaisu. <https://www.lvm.fi/-/teiden-talvihoitoon-ja-liikenneturvallisuuteen-lisarahoitusta-981949> Viitattu 13.2.2019.

Liikennevirasto #1. 2013. Hoidon ja ylläpidon alueurakoiden laadun varmistaminen. Verkkoaineisto. <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/18835155/6+Valvontaohje/3eb5467b-1cc9-4718-acd0->

3aeb72f7b7bd' Viitattu 10.11.2018.

Liikennevirasto #2. 2018. Talvihoidon toimintalinjat. Verkkoaineisto.
https://julkaisut.liikennevirasto.fi/pdf8/lto_2018-01_talvihoidon_toimintalinjat_web.pdf
Viitattu 15.11.2018.

Liikennevirasto #3. 2015. Maanteiden hoidon ja ylläpidon tuotekortit. Verkkoaineisto.
https://julkaisut.liikennevirasto.fi/pdf8/mt_hoidon_tuotekortit_2015_web.pdf
Viitattu 10.11.2018.

Liikennevirasto #4. 2018. Maanteiden talvihoito – laatuvaatimukset. Verkkoaineisto.
https://julkaisut.liikennevirasto.fi/pdf8/lo_2018-33_maanteiden_talvihoito_web.pdf
Viitattu 1.12.2018.

Liikennevirasto #5. 2017. Maanteiden hoitourakka. Verkkoaineisto.
https://asiakas.kotisivukone.com/files/jpt-hanke.fi.auttaa.fi/IPT2_esittely_090617_Livi.pdf Viitattu 3.1.2019.

R.J. Lewicki & B.B. Bunker. 1996. Developing and Maintaining Trust in Working Relations. Max M. Fisher College of Business, Ohio State University.
https://www.researchgate.net/publication/234021697_Developing_and_Maintaining_Trust_in_Working_Relations

Suomen Keskusjärjestöjen Ammattiliitto. 2018. Verkkojulkaisu.
<https://www.sak.fi/aineistot/lausunnot/hallituksen-esitys-maantielain-ja-eraiden-muiden-lakien-muuttamisesta> Viitattu 13.2.2019.

Suomen Kuntaliitto. 2003. Alueurakan yleiset sopimusehdot 2003. Paperiaineisto.

Suomen Kuntaliitto. 2016. Verkkoaineisto. Vierailtu 31.10.2018.
<https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/ehdokkaiden-ja-tarjoajien-soveltuvuus/alihankinta>

Uudenmaan ELY-keskus. 2018. Verkkojulkaisu. Vierailtu 25.3.2019.
<https://www.tienpidonsuunnitelma.fi/tienpitoa-muutoksen-pyorteessa/tienpidon-rahoitus/>

Valtiovarainministeriö. Verkkojulkaisu.
<https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/tulospalkkaus> Viitattu 13.2.2019.

Väylävirasto #1. 2019. Verkkosivut. Luettu 19.2.2019.
<https://vayla.fi/>

Väylävirasto #2. 2018. Verkkoaineisto. Hoidon ja ylläpidon alueurakoitsijat 2018-2019. Luettu 31.10.2018. https://vayla.fi/documents/20473/121347/Urakka_alueet_2018-2019.pdf/005ceccc-9e7a-4090-a8c3-da7afc6b884e

Väylävirasto #3. 2019. Verkkojulkaisu.
<https://vayla.fi/-/digitalisaatiohanke-2016-2018-tuotti-monipuolisia-ratkaisuja-liikenteen-ja-vaylanpidon-tiedonhallintaan#.XGvEj6IzaUI> Viitattu 12.2.2019.

Väylävirasto #4. 2018. Verkkojulkaisu.
<https://vayla.fi/-/uusi-teiden-hoidon-urakkamalli#.XDbyJIUzaUI> Viitattu 10.1.2019.

YIT:n haastateltavat

Anttila, Jukka. YIT Suomi Oy. Työpäällikkö. Sähköpostihaastattelu 21.2.2019.

Arvela, Liisa. YIT Suomi Oy. Työpäällikkö. Sähköpostihaastattelu 4.3.2019.

Kivinen, Juha. YIT Suomi Oy. Työpäällikkö. Sähköpostihaastattelu 4.3.2019.

Kivistö, Jarkko. YIT Suomi Oy. Työpäällikkö. Sähköpostihaastattelu 11.3.2019.

Niittymäki, Mikko. YIT Suomi Oy. Työpäällikkö. Sähköpostihaastattelu 18.2.2019.

Nissilä, Ilkka. YIT Suomi Oy. Työpäällikkö. Sähköpostihaastattelu 4.3.2019.

Paavilainen, Timo. YIT Suomi Oy. Kunnossapitopäällikkö. Sähköpostihaastattelu 18.2.2019.

Pohjankunnas, Ville. YIT Suomi Oy. Työpäällikkö. Puhelinhaastattelu 11.3.2019.

Tammi, Jari. YIT Suomi Oy. Kunnossapitopäällikkö. Sähköpostihaastattelu 18.2.2019.

Valkeinen, Harri. YIT Suomi Oy. Työpäällikkö. Sähköpostihaastattelu 4.3.2019.

Vidgren, Antti. YIT Suomi Oy. Työpäällikkö. Sähköpostihaastattelu 5.3.2019.

Alihankkijoiden haastateltavat

Halonen, Johannes. Kuuskanta Oy. Hallituksen jäsen. Puhelinhaastattelu 21.2.2019.

Kaskenoja, Mika. Kaskenoja Oy. Toimitusjohtaja. Puhelinhaastattelu 11.3.2019.

Liitteet

Haastateltavien lähestymisviesti

Haastateltavan tervehdys,

Olen Julius Weckman, infratekniikan opiskelija Helsingin Metropoliaassa. Olen toiminut Espoon hoidonjohtourakassa kevästä 2016 työnjohtoharjoittelijana, ja nyt viimeistelen tutkintoani opinnäytetyön muodossa.

Työni aiheena on kumppanuusmallin mukainen sopimusmalli alihankkijoiden kanssa, jota YIT:n puolelta ohjaa Timo Paavilainen ja Jari Tammi.

Tutkin työssäni kumppanuusmallin mukaisen sopimusmallin mahdollisuuksia aliurakoitsijoiden kanssa syksyllä alkavissa maanteiden hoitourakoissa, joissa korostuu yhteistoiminta, sekä kannustinsopimukset laatulupausten myötä.

Kaipaisin asiantuntevaa näkemystäni alla oleviin kysymyksiin. Kiitos näkemysistänne etukäteen.]

1. Minkälaisia tuntemuksia uusi maanteiden hoitourakka herättää?
2. Mitä asioita ja vaikutuksia haette ensisijaisesti kumppanuudelta alihankkijoiden kanssa?
3. Mitkä ovat ensisijaiset tekijät kestäväan kumppanuuteen alihankkijoiden kanssa?
4. Mitkä ovat keskeisimmät haasteet, joita kumppanuussuhteet voivat luoda?
5. Pystytäänkö kannustinpohjaisia alihankintasopimuksia toteuttamaan nykyisillä sopimusmalleilla?
6. Minkälaisia työkohtaisia kannustimia olette suunnitelleet tuleviin alihankintasopimuksiin?
7. Kuinka uskotte yhteistyöhön tähtäävien toimintamallien, laatulupausten ja kannustimien vaikuttavan maanteiden hoitourakointiin?
8. Muita esiin tulleita ajatuksia?

Ystävällisin terveisin,

Julius Weckman

1. Minkälaisia tuntemuksia uusi maanteiden hoitourakka herättää?

Mielestäni uusi urakkamalli on erittäin tervetullut uudistus alalle. Luulen että uusi urakkamalli lisää töiden ennakkosuunnittelua ja hoidon määrärahat saadaan kohdistettua järkeviin toimenpiteisiin. Lisäksi uudessa urakkamallissa tilaajan edustajat pääsevät lähemmäs tekemistä, jolloin hoidon realiteetit ja haasteet tulevat varmasti paremmin tutuiksi.

Epäileviä ja toiveikkaita. Toivon että suhde tilaajaan muodostuu mallin kautta luontevammaksi, mutta paha pelkoni on ettei suurta muutosta tapahdu.

Talouden kannalta uusi malli tuo varmuutta, ja rahaa voidaan varmasti ohjata helpommin sitä tarvitseviin kohteisiin tiestöllä.

Urakoitsijoiden kilpailuttaminen tuo hieman kysymysmerkkejä, saammeko sitä kautta aina haluamme urakoitsijan.

Sekavia ovat tuntemukset vielä kun pohtii edellistä kolmea urakkakierrosta kun erot ovat olleet useassa urakassa miljoonia. Eli muuttuiko mikään parempaan suuntaan jos kilpailija käyttää urakkamallia ns. väärin ja laskee urakat suoraan niin, että toteutuvat kustannukset ovat kattohinnan tasossa heti tarjouksessa. Toinen iso asia on edelleen kuten vanhoissakin urakoissa aluevastaavan vaikutus toteutukseen ja suoritettaviin työmääriin eli eroja tulee tässäkin mallissa olemaan ja ne riippuvat liian paljon suhteista aluevastaavaan.

Uusissa maanteiden hoitourakoissa käyttöön otettava uusi urakkamalli on varsin kannatettava asia.

Vanhaan verrattuna enemmän yhteistoimintaan pyrkivä.

Ei ihmeempiä tuntemuksia.

Malli kuulostaa mielenkiintoiselta. Aiempia kokemuksia mallista ei ole.

Odotukseni ovat melko korkealla. Uskon ja toivon, että uusi urakkamalli tulee parantamaan tien kunnossapitoa oikealla ja oikea-aikaisella toimenpiteiden kohdentamisilla ja tätä kautta parantaa myös tienkäyttäjien tyytyväisyyttä.

Kun toimenpiteiden suunnittelua toteutetaan yhdessä tilaajan kanssa, todennäköisesti laadunvalvontakonsulttien tarve tulee vähentymään, koska tilaaja ja pääurakoitsija toimivat toimenpiteiden suunnittelun suhteen avoimesti. Pistokoevalvonnan tarve vähenee – toivottavasti.

Positiivinen uudistus vanhaan kilpailutusmalliin nähden. Vielä epävarmana on tilaajien suhtautuminen uuteen malliin ja siihen millaisia odotuksia tilaajien edustajilla on mallia kohtaan.

Hyvä malli ja mielenkiintoista päästä toteuttamaan uusia hankkeita tällä mallilla. Henkilöiden pisteytys hieman arveluttaa, eli johtaako tulevaisuudessa jonkinasteisiin ”orjamarkkinoihin”.

2. Mitä asioita ja vaikutuksia haette ensisijaisesti kumppanuudelta alihankkijoiden kanssa?

Olen aina ollut sitä mieltä, että alihankkijoiden kanssa tulee pyrkiä pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Yksi suurimmista syistä on alihankkijoiden saatavuuden rajallisuus ja urakoitsijoiden vaihdoista johtuvat häiriöt laadussa. Urakoitsijoiden vaihdosta seuraa usein myös sopimusten ulkopuolisia kuluja mm. kaluston seurantajärjestelmien ja alkolukkojen asennuksesta. Lisäksi uusien urakoitsijoiden perehdytys ja opastaminen vie työnjohdolta paljon aikaa, jonka pystyisi käyttämään tuottavampaan työhön.

Hintavaikutuksia ja rehellisempää yhteistyötä. Kumppanuusmallissa tarkoituksena on nimensä mukaisesti tiiviimpi yhteistyö.

Yhteistyötä tulee tehdä vuoden ympäri, jotta positiivisia vaikutuksia kumppanuusmallissa saavutetaan.

Kumppanuudella itse olen ajatellut sitä, että jos alihankkija sitoutuu toimimaan meidän kanssa niin hänelle on mahdollista järjestellä kalustoon sopivia töitä markkinahinnoin ja saada silloin hänelle työkantaa ympäri vuoden. Näin on pyritty siihen, että alihankkijamme pystyisivät palvelemaan meitä monipuolisesti ja olla myös kumppaneina eri yksiköiden tarjoamissa töissä ja hoitourakoiden lisätöissä ja luottaa meihin niin töiden toteutuksessa kuin myös hintatasossa jos heillä ei itse ole siihen riittävää osaamista tai kokemusta.

Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueen osalta voin sanoa, että alihankkijat ovat tottuneet kokonaishinta tai yksikköhinta sopimukseen ja sitä mihin malliin kukin on tottunut on hyvin vaikea ollut muuttaa tavoitehinta / muunlaisiksi kumppanuus sopimuksiksi vaikka asiaa on esitetty heille riskittömämpänä vaihtoehtona.

Työ- ja kustannustehokkuutta, toimitusvarmuutta ja luotettavuutta.

En osaa sanoa vielä.

Laatua, tehokkuutta, kustannusvaikutuksia.

Projektihallinnan sisältäen talouden hallinnan kannalta on tärkeää, että tarvittavat kunnossapitotoimenpiteet toteutetaan toimenpideajassa ja taloudellisesti järkevästi. Kun pääurakoitsijalla on aito kumppanuus aliurakoitsijan kanssa, on molemmin puolinen luottamus ansaittu. Tällöin em. projektinhallinta toteutuu järkevästi ja taloudellisesti.

Parempaa yhteistyötä ja sitoutumista, laadukasta tuotantoa ja vähemmän "taistelua" sopimusasioissa

Pysyvyyttä ja toiminnan kehittämistä koko ketjussa, laadun ymmärtämistä ja toteuttamista.

3. Mitkä ovat ensisijaiset tekijät kestävään kumppanuuteen alihankkijoiden kanssa?

Erityisen tärkeää mielestäni on jatkuva viestintä ja aliurakoitsijoiden ymmärtäminen. AU:iden laatu puutteet ym. havaitut virheet tulee käsitellä rakentavassa hengessä palaverein ja löytää yhdessä ratkaisut toiminnan parantamiseksi.

Meidän pitää myös ymmärtää, että aliurakoitsijamme voivat toimia laadukkaasti ja turvallisesti vain jos heidän oma liiketoimintansa on terveellä pohjalla. YIT:n pitää mahdollistaa rankankin talven aikana se, että AU:t saavat maksettua polttoainelaskunsa sekä työntekijöiden palkat ym. Kun YIT pystyy tiukassa tilanteessa joustamaan AU:n suuntaan mm. maksuerien suhteen, vahvistuu keskinäinen luottamus.

Aliurakoitsijamme ovat yleensä alan ammattilaisia ja tärkeää heidän ohjaamisessaan onkin saada viestittyä YIT:n laadulliset tavoitteet työlle. Urakoitsijoilla on yleensä oma näkemyksensä siitä kuinka asia tulisi hoitaa, jotta laatu tavoitetaan. Toteutustavalle pitää antaa siis liikkumavaraa.

Vuoden ympäri tekeminen, ja sitä kautta luottamuksen syntyminen

Luottamus töistä suoriutumiseen ja rehellisyyteen eli laskutuksen oikeellisuuteen ja luvattujen asioiden pitämiseen. Myös sillä on suuri vaikutus sujuuko työt yhdessä sopien vai sopimuksen tekstejä tulkiten eli jos jatkuvasti vedotaan sopimuksen teksteihin niin se kertoo yleensä rahastushaluista eikä luottamuksesta yhteistyön pitempään jatkumiseen.

Myös alihankkija pitää saada tuntemaan kumppanuus positiivisena asiana.

Alihankkijan toimintakyvystä tulee myös huolehtia.

Muistetaan oikeudenmukaisuus/tasapuolisuus, toteutetaan kaikkia kumppanuuksia myös käytännössä, ei vain paperilla.

Aidot kannustimet. Jos pääurakoitsija hyötyy, hyötyy myös alihankkija.

Luottamus.

Molemmin puolinen luottamus ja lupausten pitäminen. Avoimuus ja yhteistyö. Välttämättä ei tarvitse puhua kumppanuudesta vaan koskee ihan tavallistakin aliurakoitsijasuhdetta.

Molemmin puolinen luottamus, alihankkijan polte tehdä jotain työtä.

Kumppanuussopimuksen aikaansaamiseksi tulee olla osapuolten välillä ansaittu luottamus. Tällöin pystytään osapuolten välillä jakamaan tarvittavia tietoja, osaamista, kokemusta, resurssien valikoitua yhdistämistä jne. yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja molempien osapuolten eduksi.

Kannustava ja joustava sopimusmalli, pitkä sopimusjakso ja sopiva kustannustaso.

Hyvät ja kannustavat sopimusmallit. molempien pitää saada hyötyä kumppanuudesta.

4. Mitkä ovat keskeisimmät haasteet, joita kumppanuussuhteet voivat luoda?

Haastavinta on pystyä hoitamaan kumppanuussuhteet tasapuolisesti kaikkien AU:iden kanssa urakassa. Yleensä urakan sisällä muodostuu työnjohdon ja AU:iden edustajien kanssa erilaisia kuppikuntia ja osa urakoitsijoista saattaa kokea, että heitä syrjitään. Tämän ilmiön syntyymiseen on mielestäni muutama ydinsyy -> Työnjohtomme ajan käyttö on rajallista urakoissa. Jos he saavat yhteistyön toimimaan hyvin yhden AU:n kanssa, on helppo hyödyntää urakoitsijaa automaattisesti muissakin töissä. Toinen syy on se, että urakan talvihoitoon vaaditaan valtavasti kallista kalustoa ja työntekijöitä, mutta kesäkauden työmäärä ei ole tasapainossa talven kanssa. Emme tällöin pysty tarjoamaan ympäri vuoden töitä kaikille urakoitsijoillemme, vaikka heillä usein onkin tällainen odotus.

Sopimuksen irtisanomispykälät tulee olla selkeät ja suhteellisen tilaajapainotteiset.

Huonosta kumppanista pitää olla helppo hankkiutua eroon

Eturistiriidat esim. molemmilla intressejä tarjota samoja pienempiä "lisätyö" kohteita ja ei ole sallittua rajoittaa kilpailua, mutta ko. kumppanin käyttö alihankkijana omassa tarjouksessakaan ei välttämättä ole kilpailukyvyyn kannalta paras vaihtoehto.

Vaarana, että kumppanuus jää vain paperille, eikä toimi toivotulla tavalla ja kannustimet eivät aidosti ohjaa tekemistä.

Alihankkijan muulla liiketoiminnalla voi olla vaikutusta kumppanuuteen.

Kilpailukyvyyn menettäminen alihankkijalle.

Liiallinen luottamus toiseen tekemisen osalta sekä edessä olevan työkannan suhteen.

Tuottavuuden parantaminen nykytilaan verrattuna. Tuottavuutta voidaan parantaa toimintatapoja muuttamalla ja toimintaa kehittämällä. Haasteena tuottavuuden parantamiseen on, kuinka tämä saadaan sovittua järkevästi ajatellen molempia sopimusosapuolia (pääurakoitsija – alihankkija). Tällä hetkellä kumppanuussopimusten hallintaan ei ole riittävästi tietoa johdolla, operatiivisella johdolla ja alihankkijoilla. Tämä on tekijä, joka jarruttaa kumppanuussopimusten kehittämistä.

Väärä kustannustaso voi aiheuttaa haasteita usealla eri tasolla

Löytyykö riittävästi tarjontaa alihankkijakentästä, että kaikille toimijoille löytyy omat kumppaninsa. Rajoittavatko kumppanuussopimukset kilpailua.

5. Pystytäänkö kannustinpohjaisia alihankintasopimuksia toteuttamaan nykyisillä sopimus pohjilla?

Kannustinpohjaisia sopimuksia on pystynyt tekemään aina, mutta se ei ole ollut alan yleinen trendi. Kuitenkin sopimusmallin valinnalla on jaettu riskiä vuosikaudet (mm. tavoitehintasopimukset). Lisäksi vanhoissa urakoissa kannustimena on käytetty yleensä kesätöiden kytkemistä talvihoidon sopimukseen. Vanhoissa urakoissa on myös esimerkiksi sovittu, että AU pystyy kumoamaan saamansa sanktion mikäli pystyy nostamaan työnsä laadun halutulle tasolle.

Pystytään, niitähän voi muokata. Parempi silti olisi, että ne tehdään keskitetysti jotta meidän kannustin/bonusjärjestelmät ovat samanlaisia.

Pystytään varmaankin, mutta kokemusta ei ole sellaisista. Esim. nykyisellään on käytössä Kauhajoen sopimuksessa suolankäytön sakko/bonus alihankkijalle. Tämä ainakin kannustaa alihankkijaa optimoimaan suolankäyttöä mikäli tavoite on realistinen, mutta uuden urakkamallin mukaan käyttömäärä vaikuttaa hintaan, joten bonuksia / säästöjä ei siten synny kuten vanhan mallin urakoissa.

Vaikeaa, koska pääsopimuksissakaan ei juuri ole kannustimia -> bonuksia.

En osaa sanoa, kaipa nykyisiä alihankintasopimuksia pitää joltain osaa muuttaa, selkeitä ne eivät ole muutenkaan.

Kyllä. On vain kekseliäisyydestä kiinni.

Mielestäni ei. Nykyiset sopimusmallit pohjautuvat työsuoritteiden tilaamiseen ja laatupoikkeamien sanktioimiseen. Toiminta- ja laatusuunnitelmien mukainen toiminta ei etene aliurakoitsijoille. Tällä hetkellä tämä asia varmistetaan työvaiheen perehdytyksellä, joka ei kuitenkaan tavoita kaikkia työvaiheen tekijöitä.

Pystytään. Kannustin voidaan rakentaa nykyisiin malleihin. Kannustin voi olla esimerkiksi materiaalin käyttöön perustuva.

6. Minkälaisia työkohtaisia kannustimia olette suunnitelleet tuleviin alihankintasopimuksiin?

Olen ottanut PPP-hankkeella moottoritien hoitoreitin urakoitsijalle kannustinjärjestelmän, sillä halusin että AU panostaa ennakkointiin hankkeella. Hankkeen vähennykset ovat myös niin suuria, että niitä ei voi suoraan siirtää aliurakoitsijalle.

Järjestelmä toimii seuraavasti:

- Urakoitsijan maksimi bonus hoitokaudelta on 5000€
- Mikäli YIT saa tilaajalta sanktion koskien reitin talvihoitoa, vähenee AU:n bonus 1000€
- Muistutukset eivät vähennä bonusta

Voitimme Kouvolan urakan, joten se tulee olemaan ensimmäinen urakkani uudella sopimusmallilla. Kannustimia ei ole vielä päätetty, mutta on ollut puhetta mm. urakoitsijalle maksettavat "pikabonuksesta", jota pystyttäisiin arvioimaan ja maksamaan vaikka kuukausi tasolla. Tällöin kannustinjärjestelmä pysyisi paremmin AU:iden mielessä ja tulokset voisivat olla hyviä.

En vielä minkäänlaisia. Joitain ajatuksia esim. niittoihin ja harjauksiin.

Ei olla suunniteltu vielä mitään ja näistä ei muistaakseni ole yleisesti kokouksissa vielä ollut puhetta paljoakaan.

Ei vielä mitään suunnitelmia.

Ei ole vielä suunniteltu mitään.

Materiaalien käytön optimointi.

Minulla ei ole vielä alkamassa uusia kohteita, joihin tulee tehdä alihankintasopimuksia.

Tavoitehintaaurakka, joka on jo käytössä. Materiaaliperusteinen jota vielä hahmotellaan.

Sanktio/bonus malli. Sanktiot laadunalituksista. Bonuksia materiaalisäästöistä, turvallisuushavainnoista, tapaturmattomuudesta, taloudellisuudesta jne.

7. Kuinka uskotte yhteistyöhön tähtäävien toimintamallien, laatulupausten ja kannustimien vaikuttavan maanteiden hoitourakointiin?

Luulen, että kaikki nämä ohjaavat meitä erityisesti parempaan ennakkosuunniteluun kuten olen jo nostanut esille. Mielestäni laatulupaukset tulevat kehittämään tilaajan mahdollisuuksia mitata urakan onnistumista.

Uusi toimintamalli tuntuu varmasti alussa raskaalta, mutta kevenee kun toimintamallit vakiintuvat. On hyvä, että AU-sopimuksiin viedään kannustimia ja uskon sen kantavan hedelmää. Luulen kuitenkin, että kannustimien luominen tasapuolisiksi kaikille aliorakointisijoille tulee olemaan haastavaa.

Uskoisin niiden helpottavan työntekoa, jos meillä tulee pidempiaikaisia kumppanuuksia

Vaikutuksia varmasti on, mutta kuten 1. kohdassa jo totesin niin vanhan mallin mukaan on saatu:

-Kokonaishinnalla tiettyä hintaa ja alihankkijat ovat tienneet suurinpiirtein hintatason, todellisen työmäärän ja käteen jäävät € / vuosi. Eli alihankkijat tietävät kokemuksen/hintatason kautta työmäärät ja riskit.

-Yksikköhinnalla on saatu kaikesta tekemisestä palkka ja riskiä ei ole ollut työmäärien vuosivaihteluissa. Eli riskiä ei ns. ole ellei tilaaja (pääurakoitsija) ala säästämään lähdoissa.

-Tavoitehintamalli on minulle hieman tuntematon kun kukaan ei siihen ole alueellani halunnut lähteä, mutta peruseriaatteena kai, että urakka hinnoiteltu tiettyyn työmäärään ja allejääviä tunteja voi tehdä kesällä ja ylimenevistäkin saa tiettyä hintaa jne.. Eli riskiä on jaettu.

Kun asetetaan selkeitä tavoitteita alihankkijoillekin, kuten laatulupausten tavoitteet ja ehdot kannustimien kotiuttamiseksi ne varmasti vaikuttavat myös työn laatuun positiivisesti, mutta alihankkijoille määräävä asia on kuitenkin ansio eli jos halutaan hyvää laatua on siitä luvassa oleva kannustin oltava suhteessa vaatimuksiin riittävä tai muuten mielenkiinto lopahtaa. Ja tärkeää, että sopimuksissa on myös porkkanan lisäksi keppiä tarjolla eli laatutaso ei voi missään nimessä romahtaa vaikka into tavoitteen saavuttamiseksi lopahtaisikin.

Eli mielestäni kysymys on siitä miten kumppanuusmalli saadaan myytyä kullekin vanhan sopimusmallin kannattajalle "parempana" sopimusmallina ja että kannustin on tavoittelemisen arvoinen heille ??

Ristiriitaisuudet vähenevät, yhteisymmärrys kasvaa.

En osaa sanoa.

Yhteistyö ja avoimet kirjat tilaajan kanssa tärkeä. Laatulupaukset ja niiden seuraaminen vielä suuri ?. Lupaukset, joita tienkäyttäjät ei näe tai joilla ei vaikutusta tieomaisuuteen ovat epäolennaisia.

Kannustimet joita luodaan "perustekemisen ylläpidettäväksi" ovat turhia. Kannustimien pitää tuoda jotain lisäarvoa johonkin osa-alueeseen.

Asiakastyytyväisyyteen liittyvät kannustimet oltava rehtejä tilaajan puolelta. Niitä ei voi saada vesittää muutamilla tilaajan laadunalitus sanktioilla jos tienkäyttäjät tyytyväisiä.

Tulevat vaikuttamaan alan kehitykseen positiivisesti.

Tavoitteena hyvä. Kannustinmekanismeja tarvitaan vielä lisää mutta, uskon että uuden urakamallin levitessä myös houkuttelevat kannustinmallit kehittyvät. Laatulupausten toteutumisesta ei kokemusta, mutta uskon että myös lupausten mittarointi kehittyy hyvään suuntaan.

Hintataso tervehtyy, toiminta on laadukkaampaa ja läpinäkyvämpää. Yhteistyö eri osapuolien kesken paranee.

8. Muita esiin tulleita ajatuksia?

Luulen, että uusi urakkamalli voi tuoda alalle lisää nuoria. Nykyisessä hoitourakoinnissa on työnjohdon kokemuksella ollut valtava painoarvo, mutta jo uuden urakkamallin henkilöiden pisteytyksessä oli havaittavissa, ettei pitkästä kokemuksesta ole merkittävää hyötyä.

Kannustinmallisia sopimuksia on tehty jo aikaisemminkin, esimerkiksi tavoitetuntihintainen sopimus on tavallaan kannustinmallinen. Liitteenä kooste nykyisistä sopimusmalleista, jos siitä jotain hyötyä sattuisi olemaan.

Alihankkijoissa on aina paljon eroja toisiinsa aluekohtaisesti ja siitä riippuen onko edellinen sopimuskumppani ollut YIT vai joku muu toimija. Esim. jotkut alihankkijat ovat tyytyväisiä yksinkertaiseen yksikköhintasopimukseen, jossa heidät hälytetään töihin ja he saavat korvauksen tehdystä työstä ilman riskiä. Tämä saattaa johtua yrityksen rakenteesta eli varsinkin jos kyseessä on toiminimi yritys ja yrittäjä hoitaa työt suurimmaksi osaksi itse ja halutaan pitää toiminta yksinkertaisen ja tehdä mitä käsketään kun käsketään. Kannustinmalli tällaiselle tyyppilliselle perusurakan perusyrittäjälle on monimutkaisempi kuin vanha malli ja varmasti aiheuttaa pohdintaa onko tässä kannustimen lisäksi riski...

Nyt eletään sellaisia aikoja, kun uusi urakkamalli ja muu kehittäminen ovat vauhdissa niin työmaan ympärille syntyy paljon lisää kuormittavia asioita ja vaatimuksia. Kaikki syövät perus tienhoitoa. Nyt on pidettävä jalat maassa ja osattava karsia turha pois jo ennen julkaisua.

Ajankohtainen työ!