




## Yhteistyö palveluntuottajien kanssa

Tiehallinnon selvityksiä 7/2006

	Strateginen johtaminen	Prosessien kehittäminen Vuosisuunnittelu	Hankinnan valmistelu ja tarjoajien valinta	Hankinta ja kilpailuttaminen	Toteutus	Seuranta ja palaute
<b>Kalkille avoin / Julkinen</b>  "Kaikki"	(S) Vuosittaiset seminaarit (S) Ylimmän johdon tapaamiset (V) Strategia- viestintä	(V) Markkinatieto (V) Vuosi- suunnitelmat (S) Teema- seminaarit Koulutus	(V) Hanke- ohjelmat (S) Hankesalkun esittelyt	(V) Tarjous- pyynnöt	(V) Asiakas- viestintä	(V) Asiakas- palaute
<b>Rajattu / Hankekohtainen</b>  "Ryhmä"			(S) Urakoitsija/ suunnittelija- kohtaamiset	(H) Toimittaja- valinnat (H) Tarjous- palaute	(V) Projekti- viestintä, palaute (V) Projektin / dokumenttien hallinta	(H) Hanke- auditointi, RALA-arviointi (H) Vaikutusten arviointi
<b>Yritys / henkilö- kohtainen</b>  "Yksikkö"	(S) Yritys- kohtaamiset	(H) (V) RALA- pätevyys- luokitus (H) (V) CAT- Itsearviointi		(H) Puite- sopimukset (H) Projekti- sopimukset	(H) Sopimusten mukainen vuorovaikutus	

# **Yhteistyö palveluntuottajien kanssa**

**Tiehallinnon selvityksiä 7/2006**

*Kansikuva: Aarni Heiskanen, AE-Partners Oy*

Verkojulkaisu pdf ([www.tiehallinto.fi/julkaisut](http://www.tiehallinto.fi/julkaisut))  
ISSN 1459-1553  
ISBN 951-803-671-3  
TIEH 3200984-v

TIEHALLINTO  
Keskushallinto  
Opastinsilta 12 A  
PL 33  
00521 HELSINKI  
Puhelinvaihte 0204 22 11

**Kari Lautso, Pirjo Venäläinen, Aarni Heiskanen: Yhteistyö palveluntuottajien kanssa.** Helsinki 2006. Tiehallinto, Keskushallinto. Tiehallinnon selvityksiä 7/2006. 33 s. + liitt. 17 s. ISSN 1459-1553, ISBN 951-803-671-3, TIEH 3200984-v.

**Asiasanat:** Kehittäminen, Palvelut, Toimittajat, Yhteistyö  
**Aiheluokka:** 01

## TIIVISTELMÄ

Palveluntuottajat ovat tärkeä osa Tiehallinnon arvoverkostoa. Hankintoja palveluntuottajilta tehdään noin 600 miljoonalla eurolla vuodessa ja yhteensä noin 3 000 tilausta. Palveluntuottajia on noin 600 ja aktiivisia toimijoita alihankkijat ja tarjoustoimintaan osallistuneet huomioon ottaen vielä enemmän. Tiehallinnon sopimuskumppanit muodostavat merkittävän osan maa- ja vesirakennusalan lähes 8 000 yrityksen toiminnasta.

Tämän selvityksen tarkoituksena oli systematisoida ja kehittää yhteistoimintaa palveluntuottajien kanssa. Selvityksen taustaksi tehtiin markkina-analyysi, haastatteluja, katsaus muualla toteutettuihin yhteistoiminnan muotoihin sekä esitetyn toimintamallin juridinen arviointi. Tarkastelut käsittivät tienpidon tuotteiden (suunnittelu, rakentaminen, hoito, ylläpito ja tieverkon käytön ohjaus) lisäksi kaikki tienpitoon ja Tiehallinnon toimintaan liittyvät asiantuntijapalvelut (tiedo- ja liikennetietopalvelut, muu tiedonhallinta, t&k-toiminta, hallintopalvelut ja liikkeenjohdon konsultointi).

Yhteistyötä käsiteltiin strategisesta suunnittelusta hankkeiden toteutukseen ja jälkiarviointiin saakka. Hankkeiden aikana tapahtuva yhteistyö todettiin pääasiassa toimivaksi. Kehittämissuositukset liittyvätkin pääosin yhteistyöhön strategisella sekä vuosisuunnittelun ja kehittämisen tasoilla.

Selvitys päättyy esitykseen palveluntuottajayhteistyön kehittämiseksi. Ehdotukseen kuuluu yhteistyötä koskevien toimintasuunnitelmien tekeminen niin keskushallinnossa kuin piireissäkin. Toimintasuunnitelmat määrittelevät yhteistyön päämäärät, tavoitteet sekä yhteistyön muodot, foorumit ja vastuut. Ne tehdään kolmen vuoden aikataululla ja tarkistetaan vuosittain saatuun palautteeseen ja jälkiarviointiin perustuen.

Yhteistyön tärkeimpiin muotoihin kuuluvat hankstrategiaa, hankkeiden taustoja ja hankkeita koskevien tietojen jakaminen verkkopalveluja käyttäen, palveluntuottajille pidettävät seminaarit, kahdenväliset tapaamiset sekä joukko muita toimia. Näitä ovat mm. palveluntuottajia koskevien tietojen hallinta, palautejärjestelmien parantaminen sekä hankkeiden aikataulujen koordinointi väyläviranomaisten kesken.

Periaatteena kaiken yhteistoiminnan suunnittelussa on ollut tasapuolisten kilpailuedellytysten turvaaminen ja tarvittavien voimavarojen minimointi. Tavoitteena on myös ollut asiakassuuntautuneen toimintatavan edistäminen ja innovatiiviseen yhteistyöhön kannustaminen.

Toimintasuunnitelmat ovat Tiehallinnon sisäisiä asiakirjoja, jolla varmistetaan mm. se, että päällekkäiset toiminnot voidaan karsia. Suunnitelmien laadinta sovitetaan yhteen järjestöjen kanssa tehtävien suunnitelmien kanssa. Järjestöjä hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa, mikä takaa palveluntuottajien avoimen ja tasapuolisen kohtelun.

Työn aikana pidetyt haastattelut ja seminaarit osoittivat, että näkemykset yhteistyön kehittämisen suunnista ja keinoista olivat hyvin yhteneväiset niin Tiehallinnon kuin järjestöjenkin näkökulmista.

**Kari Lautso, Pirjo Venäläinen, Aarni Heiskanen:** Samarbete med tjänsteproducenter, Helsingfors 2006. Vägförvaltningen, Centralförvaltningen. Vägförvaltningens utredningar 7/2006. 33 s. + bilagor 17 s. ISSN 1459-1553, ISBN 951-803-671-3, TIEH 3200984-v.

**Ämnesord:** Utveckling, tjänster, tjänsteproducenter, samarbete

## SAMMANFATTNING

Tjänsteproducenterna utgör en viktig del av Vägförvaltningens värdenätverk. Av tjänsteproducenterna görs årligen ca 3 000 beställningar till ett värde av 600 miljoner euro. Antalet tjänsteproducenter uppgår till ca 600 och därtill kommer ett stort antal underleverantörer och övriga aktiva aktörer som deltagit i anbudsgivningen. Vägförvaltningens avtalsparter utgör en betydande del av jord- och vattenbyggnadsbranschens ca 8 000 företags verksamhet.

Målet med denna utredning var att systematisera och utveckla samarbetet med tjänsteproducenterna. Som bakgrund för utredningen gjordes en marknadsanalys och intervjuer. Dessutom gjordes en överblick av samsarbetsformer som förverkligats på annat håll. Den föreslagna verksamhetsmodellen prövades också juridiskt. Utredningen omfattade förutom väghållningens produkter (planering, byggande, drift, underhåll och styrning av vägnätets användning) även alla de experttjänster som ingår i väghållningen och Vägförvaltningens verksamhet (väg- och trafikdataservice, övrig datahantering, FoU-verksamhet, administrativ service samt affärsledningens konsultering).

Samarbetsformerna behandlades systematiskt från strategiska planering ända ner till projektimplementering och utvärdering. Samarbetet inom projekten bedömdes i huvudsak fungera bra. Utvecklingsförslagen riktas också främst till samarbetet på strategisk nivå samt årsplanering och utvecklingsverksamhet.

Utredningen utmynnar i ett förslag till att utveckla samarbetet med tjänsteproducenterna. I förslaget ingår att utarbeta verksamhetsplaner för samarbetet både inom centralförvaltningen och i distrikten. I dessa verksamhetsplaner definieras syftet och målen för samarbetet samt samsarbetsformerna och forumen liksom också ansvarsfördelningen. Verksamhetsplanernas tidsperspektiv är tre år och en uppdatering görs årligen utgående från responsen och den genomförda utvärderingen.

Till de viktigaste samsarbetsformerna hör att sprida information om upphandlingsstrategin samt projektens bakgrund och själva projekten via webbtjänster, seminarier tillsammans med tjänsteproducenter, direkta kontakter och sammankomster samt övriga aktiviteter. De övriga aktiviteterna omfattar bl.a. att hantera uppgifter om tjänsteproducenterna, förbättra responssystemen och att koordinera tidsplanerna för olika projekt mellan trafikledsmyndigheterna.

Principen för planeringen av allt samarbete har varit att säkra jämlika konkurrensförutsättningar och att minimera de resurser som behövs. Målet har också varit att uppmuntra till innovativt samarbete och att befrämja utvecklandet av ett kundinriktat handlingsmönster.

Verksamhetsplanerna är Vägförvaltningens interna handlingar, med vilka man säkerställer bl.a. att överlappande funktioner kan gallras bort. Utarbetandet av planerna jämkas samman med de planer som görs med olika organisationer. Organisationerna utnyttjas när verksamheten planeras och utvärderas, vilket garanterar att tjänsteleverantörerna behandlas öppet och rättvist.

Intervjuerna och seminarierna visade tydligt att Vägförvaltningen och de olika organisationerna delade en gemensam uppfattning om hur samarbetet bör utvecklas.

**Kari Lautso, Pirjo Venäläinen, Aarni Heiskanen: Co-operation with service producers.**  
Helsinki 2006. Finnish Road Administration. Finnra Reports 7/2006 33 p. + app. 17 p.  
ISSN 1459-1553, ISBN 951-803-671-3, TIEH 3200984-v.

**Keywords:** Development, Services, Service Providers, Co-operation

## **SUMMARY**

Service providers are an important part of the value network of the Finnish Road Administration (Finnra). Finnra's annual public procurement accounts for about 600 million euros and 3000 contracts. There are approximately 600 service providers and even more active parties when subcontractors and all bidders are counted. Finnra contractors answer for a major part of the activities of the 8 000 companies in the Finnish infrastructure construction industry.

The purpose of this study was to develop and systematise the cooperation with service providers. A market review, interviews and a review of cooperation methods used elsewhere as well as a judicial review of the suggested model were conducted in order to gain background information. These reviews include road management products (design, construction, maintenance, upkeep and network operations) as well as all the expert services related to road management and the operations of Finnra such as road and traffic information services, information management, R&D activities, administrative services and management consulting.

The cooperation was analysed systematically on all levels from strategic planning to project implementation and assessment. Cooperation during projects was generally assessed as successful. Thus new development recommendations mainly refer to the strategic level of cooperation as well as annual planning and development.

The study concludes with a proposal for developing a systematised cooperation with the service providers. Recommendations include the creation of action plans for service provider cooperation for both the central administration and the regions. The action plans define the targets and goals for the cooperation as well as the methods, forums and responsibilities. A scope of three years will be used for these plans including annual updates based on feedback and assessment of results.

The most important areas of cooperation are the use of digital networks to share information related to procurement strategies, project backgrounds and projects, seminars for service providers, personal meetings and a multitude of other actions. These include setting up a system for managing service provider data, improving feedback systems and consolidation of project schedules with other transport authorities.

Maintaining a balanced competitive market and minimising the required resources have been the guiding principles in developing cooperation. Additional goals have been to promote customer oriented working practices and to encourage innovative forms of cooperation.

The action plans are Finnra's internal documents and used for instance to prevent overlapping activities. The preparation of these plans is integrated with the creation of the plans together with the professional organisations. With joint planning and assessment of the activities the service providers benefit from an open and equal treatment.

The interviews and seminars held during the study showed that views on the goals and methods of developing cooperation are widely shared between Finnra and the relevant professional organisations.

## ESIPUHE

Tuloksellinen tienpito syntyy tehokkaasta yhteistyöstä Tiehallinnon ja sen sidosryhmien välillä. Yhteistyön systematisointi taas lisää toiminnan läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta. Luottamuksellinen yhteistoimintakulttuuri, parhaiden käytäntöjen leviäminen, uusien ajatusten syntyminen ja toiminnallisten päällekkäisyyksien poistaminen ovat onnistuneen systematisoinnin keskeisiä tunnusmerkkejä.

Tiehallinto on systematisoinut yhteistyötään keskeisten sidosryhmiensä kanssa vuodesta 2004 alkaen. Viime vuonna systematisointi ulottui mm. palveluntuottajia edustaviin järjestöihin. Tänä vuonna laaditaan suunnitelmat palveluntuottajien kanssa tehtävälle yhteistyölle. Keskeisinä tavoitteina ovat asiakaslähtöisyys, markkinoiden toimivuus ja innovatiivisuus. Yhteistyön on myös tarkoitus kohdata kaiken tyyppiset palveluntuottajat, jolloin varmistetaan mm. hyvin kehittyvä tienpidon tuotantoketju kokonaisuudessaan. Tiehallinnon harjoittama aktiivinen yhteistyö tosin saa erilaisia muotoja ja painotuksia erityyppisten toimijoiden suhteen.

Tämä selvitys on perustana palveluntuottajien kanssa tehtävälle yhteistyölle. Työssä on laadittu yleinen toimintamalli mm. yhteistyön toimintasuunnitelmien tekemiseen. Toimintamalli soveltuu sekä tienpitoon, että sitä ja Tiehallintoa tukeviin asiantuntijapalveluihin. Toimintamalli liitetään osaksi Tiehallinnon toimintajärjestelmää.

Laadittua yleistä mallia voidaan täsmentää palveluntuottajaryhmien erityispiirteiden perusteella. Selvitykseen liittyy toimintamallin juridinen arviointi sekä ehdotus yhteistyön vastuista. Vastuista päätetään erikseen Tiehallinnon johtoryhmän parhaaksi katsomalla tavalla.

Tiehallinnossa työtä ovat ohjanneet tilaajan projektipäällikkönä Seppo Toivonen sekä Matti Höyssä, Jukka Karjalainen, Asta Tuominen, Hannu Utti ja Tom Warras. Selvityksen on tehnyt konsulttiyhteenliittymä, jossa ovat edustettuina WSP LT-Konsultit Oy:stä Kari Lautso projektipäällikkönä ja Pirjo Venäläinen sekä AE Partners Oy:stä Aarni Heiskanen. Lakiasiantoimisto Borenius & Kemppinen Oy:n Ilkka Aalto-Setälä on vastannut juridisesta neuvonnasta.

Helsingissä toukokuussa 2006

Tiehallinto  
keskushallinto

**Sisältö**

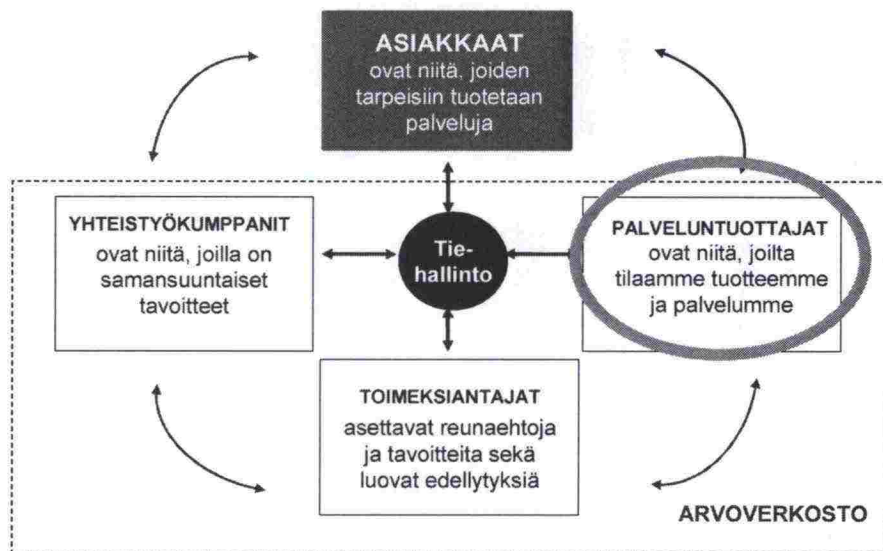
1	TAUSTA JA TAVOITTEET	11
2	VIITEKEHYS JA MENETELMÄT	13
2.1	Viitekehys - Tiehallinnon ja palveluntuottajien prosessit	13
2.2	Markkina-analyysi	15
2.3	Haastattelut ja sidosryhmäyhteistyö	15
2.4	Ulkomaiset esimerkit	15
2.5	Juridinen arvio	15
3	PALVELUNTUOTTAJAT TIENPIDON JA ASiantuntijapalveluiden markkinoilla	16
3.1	Markkinoiden rakenne ja palveluntuottajat	16
3.2	Markkinasegmenttien erityispiirteet	19
4	NYKYISET YHTEISTYÖN TOIMINTAMALLIT	21
4.1	Haastattelut	21
4.2	Haastattelujen tiivistelmä	21
4.3	Hyviksi koetut yhteistyömuodot Tiehallinnossa, muilla aloilla ja ulkomailla	22
5	TIEHALLINNON TOIMINTAMALLI YHTEISTYÖLLE PALVELUNTUOTTAJIEN KANSSA	23
5.1	Toimintamallin lähtökohdat	23
5.2	Yhteistyön tavoitetila ja keskeiset keinot sen saavuttamiseksi	23
5.3	Toimintasuunnitelmien tasot, kokonaisrakenne ja vastuut	26
5.4	Palveluntuottajayhteistyön mallin rakenne	27
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMET	31
7	LÄHTEET	32
8	LIITTEET	33
1.	HAASTEELLUT	
2.	YHTEENVETO HAASTATTELUTULOKSISTA	
3.	PALVELUNTUOTTAJIEN LUOKITTELUSTA	
4.	PALVELUNTUOTTAJAYHTEISTYÖHÖN LIITTYVIÄ JURIDISIA KYSYMYKSIÄ	
5.	URAKOITSIJOIDEN LUOKITTELUJÄRJESTELMÄ UUDESSA-SEELANNISSA	
6.	ENGLANNIN HIGHWAYS AGENCYN CAT- JA PPD-JÄRJESTELMÄT	
7.	YHTEISTOIMINTASUUNNITELMIEN MALLIASIAKIRJAT	





## 1 TAUSTA JA TAVOITTEET

Tiehallinnossa on tunnistettu toiminnan kannalta keskeisimmät yhteistyötahot ja sovittu yhteistyön systematisoinnista ko. tahojen kanssa vuosina 2004–2006. Tämä selvitys keskittyy yhteistyöhön palveluntuottajien ja toimittajien kanssa. Palveluntuottajat ja -toimittajat otetaan yhteistyön systematisoinnin piiriin vuonna 2006.



Kuvio 1.1. Tiehallinnon sidosryhmiä ovat arvoverkoston toimijat ja asiakkaat

Tiehallinto tuottaa palvelua asiakkaille yhteistyökumppanien kanssa, palveluntuottajien avulla sekä toimeksiantajien luomin edellytyksin ja ehdoin. Yhteistyö arvoverkostossa mahdollistaa siellä olevan osaamisen tai tiedon hyödyntämisen omien asiakaspalvelutavoitteiden saavuttamiseksi. Arvoverkosto on näin Tiehallinnon omaan osaamiseen ja tietoon rinnastettavissa oleva voimavara. Palvelun toimittajilta tilataan palvelua, jolla täydennetään omaa osaamista. Palveluntuottajilta tilataan tuotteita ja palvelua Tiehallinnon asiakkaille. Menestyäkseen tilaajavirastona on Tiehallinnon kehitettävä toimivat, tasapuoliset ja luottamukseen perustuvat suhteet sekä palveluntuottajiin että -toimittajiin. **Palveluntuottajilla tarkoitetaan tässä työssä tämän jälkeen sekä tuottajia että toimittajia.**

Yhteistyöllä palveluntuottajien kanssa on suuri merkitys koko toimialalle, sillä yhteistyöllä on oikein toteutettuina koko alaa kehittävä vaikutus. Yhteistyö voi edistää tervettä kilpailua, tehostaa toimintaa ja tuottaa kustannussäästöjä. Oikeiden palautejärjestelmien kautta yhteistyö edesauttaa sekä tilaajan että palveluntuottajien kehittymistä haluttuun, Tiehallinnon vision osoittamaan suuntaan. Yhteistyö auttaa palveluntuottajia myös ymmärtämään Tiehallinnon yhteiskunnallisesta vastuusta syntyviä vaatimuksia.

Tämän selvityksen keskeisiä lähtökohtia ovat Tiehallinnon asiakkuusstrategia, hankintastrategia ja sidosryhmäyhteistyön toimintalinjat.

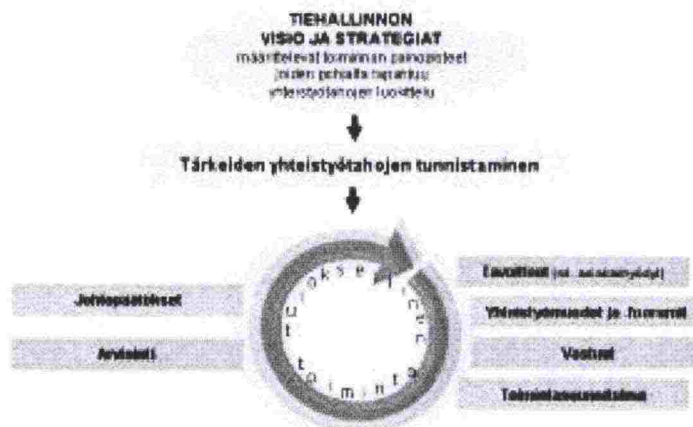
*Asiakkuusstrategian* mukaan palveluntuottajien työn tuloksena syntyvän palvelun on oltava Tiehallinnon asiakkaiden tarpeiden mukainen. Vastuu palvelun laadusta on aina Tiehallinnolla. Palveluntuotannon ketjun eri osien ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta tulee tehdä sellainen, että siitä voidaan kantaa vastuuta.

Tiehallinnon *hankintastrategian* lähtökohtana on turvata tienpidon asiakaslähtöisyys ja markkinoiden toimivuus sekä kehittää hankintamenettelyitä, jotka kannustavat palveluntuottajia innovaatioihin ja tuotekehitystyöhön. Tiehallinnon hankintojen keskeisenä kehittämisalueena on kannustaa palveluntuottajia innovatiiviseen yhteistyöhön alan toimijoiden kanssa. Uudet hankintakäytännöt edellyttävät luottamuksellisen yhteistyön rakentamista tilaajan ja palveluntuottajien välille.

Tiehallinnon *sidosryhmäyhteistyön toimintalinjojen* tavoitteena on ohjata systemaattisen ja tehokkaan yhteistyön käyttöönottoa Tiehallinnon ja sen sidosryhmien välillä. Systematisointiin kuuluvat tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus, vuorovaikutteisuus ja tehokkuus.

Sidosryhmäyhteistyön tehostuminen voi tapahtua yhteistyön laatua nostamalla yhteistyöhön sidottuja voimavaroja lisäämättä. Keinoja tähän ovat vuorovaikutuksen systematisoinnin lisäksi oikeiden vuorovaikutustasojen tunnistaminen ja uusien teknologioiden, esimerkiksi sähköisten palveluiden ja verkottuneen informaatiotekniikan hyödyntäminen.

Tiehallinnon sidosryhmäyhteistyön toimintalinjat määrittelevät myös prosessin, jolla sidosryhmäyhteistyötä kehitetään kaikkien sidosryhmäosapuolten kanssa. Sidosryhmäyhteistyön sisältöä on kuvattu kuviossa 1.2.



Kuvio 1.2. Sidosryhmäyhteistyön hallinta

## 2 VIITEKEHYS JA MENETELMÄT

### 2.1 Viitekehys - Tiehallinnon ja palveluntuottajien prosessit

Palveluntuottajilta hankkimillaan palveluilla Tiehallinto luo arvoa asiakkailleen ja toimeksiantajilleen. Tätä arvontuotantoa voidaan kuvata kuuden osaprosessin ketjuna.

Palveluntuottajalla on vastaavasti liiketoimintaprosessinsa, joilla se tuottaa arvoa Tiehallinnolle ja muille asiakkailleen. Tuottajan ja Tiehallinnon prosessit voidaan rinnastaa, kuten oheisessa taulukossa on tehty (Taulukko 2.1).

Taulukko 2.1. Tiehallinnon ja palveluntuottajan arvontuotantoprosessit

Tiehallinnon arvontuotanto-prosessi	Palveluntuottajan arvontuotanto-prosessi
1. Strateginen johtaminen	1. Strateginen johtaminen
2. Prosessien kehittäminen ja vuosisuunnittelu	2. Asiakkuuksien kehittäminen ja vuosisuunnittelu
3. Hankinnan valmistelu ja tarjoajien valinta	3. Markkinointi
4. Hankinta ja kilpailuttaminen	4. Palveluiden tarjonta
5. Toteutus ja vastaanotto	5. Tuotanto ja luovutus
6. Seuranta ja palaute	6. Tuki

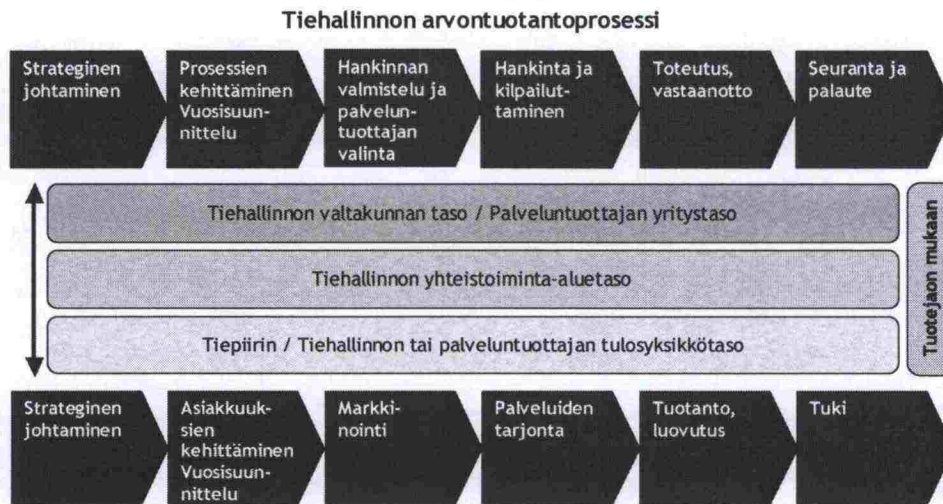
Esitetty prosessijaottelu muodostaa tässä työssä tehtyjen haastattelujen ja raportoinnin viitekehysten.

Vuorovaikutusta eli kohtaamisia tapahtuu prosessien välillä eri organisaatiotasolla. Osa vuorovaikutuksesta on valtakunnallista, kaikkia palveluntuottajia koskevaa. Osa kohtaamisista on yhteistoiminta-alueiden tai tiepiirien organisoimaa. Tiehallinto voi myös kohdistaa valtakunnallista tai alueellista vuorovaikutusta tiettyyn tuottajaryhmään tuotejakoon perustuen. Prosessien kohtaamiset muodostavat ns. vetoketjumallin (Kuvio 2.1).

Tiehallinnon ja palveluntuottajan yhteistyötilanteita ja -mahdollisuuksia syntyy arvontuotannon eri vaiheissa. Tilaus-toimitustapahtumiin keskittyvässä toimittajasuhteessa suurin osa näistä kohtaamisista on muodollisesti asiakirjoin säädelyjä.

Mitä strategisempi asiakas Tiehallinto palveluntuottajalle on, sitä enemmän on tarvetta vuorovaikutukseen myös tilaus-toimitustapahtumien ulkopuolella. Vastaavasti Tiehallinnolla on strategiansa perusteella tarvetta palveluntuottajavuorovaikutukseen kaikissa prosessinsa vaiheissa.

Vuorovaikutuksen laajuuden tai toimittajaläheisyyden lisääminen edellyttää tehokasta toimintatapaa, jotta henkilövoimavaroja ei tarvitsisi lisätä. Tehokkuutta lisääviä toimia ovat systematisointi, sähköisten kanavien käyttö, viestintätapahtumien yhdistely ja valikoitujen rutiiniluontoisten vuorovaikutustehtävien ulkoistus.



Kuvio 2.1. Tiehallinnon ja palveluntuottajan arvontuotantoprosessit ja niiden vuorovaikutus eri organisaatiotasolla

Yhteistyötä palveluntuottajien kanssa tarkastellaan edellä kuvattuun viitekehykseen perustuen käyttäen seuraavia jaotteluja:

*Tuotteet:*

- Tienpito
  - suunnittelu
  - rakentaminen
  - hoito
  - ylläpito
  - tieverkon käytön ohjaus<sup>1</sup>
- Asiantuntijapalvelut<sup>2</sup>
  - tiestö- ja liikennetietopalvelut
  - muu tiedonhallinta
  - t&k-toiminta
  - hallinnolliset ja liikkeenjohdon palvelut

*Alueelliset tasot*

- Valtakunnan taso/yritystaso
- Yhteistoiminta-alueet
- Piiritaso/tulosityksikkötaso

*Arvontuotantoprosessin vaiheet*

- Strateginen johtaminen
- Prosessien kehittäminen, vuosisuunnittelu
- Hankinnan valmistelu ja tarjoajien valinta
- Hankinta ja kilpailuttaminen

<sup>1</sup> Liikenteen hallinta

<sup>2</sup> Asiantuntijapalveluihin voidaan ryhmitellä myös suunnittelu, hankintapalvelut ja viranomaistehtävissä avustaminen. Järjestöistä esimerkiksi SKOL edustaa sekä tienpidon suunnittelutoimistoja, että hallinnollisia ja liikkeenjohdon kehittämisen konsultteja. Tämä on otettu huomioon, kun on laadittu yhteistyön kehittämis ehdotukset.

- Toteutus
- Seuranta ja palaute

Työn päätavoitteena on kehittää *yhteistyöprosessia, toimintamallia ja yhteistyön muotoja*. Ne on erotettava yhteistyön sisältökysymyksistä (esimerkiksi tarjousvertailuun liittyvät ongelmat), joita myös sivutaan, mutta joiden ongelmiin kehitetään ratkaisuja muissa yhteyksissä.

## 2.2 Markkina-analyysi

Yhteistyöselvityksen taustaksi tehtiin markkina-analyysi, jonka tiivistetyt tulokset esitetään seuraavassa pääluvussa. Markkina-analyysi kertoo hankintojen lukumäärät ja volyymit sekä aktiivisten toimijoiden lukumäärän ja suurimpien toimijoiden markkinaosuudet tuotteittain.

## 2.3 Haastattelut ja sidosryhmäyhteistyö

Yhteistyöselvitykseen sisältyi joukko haastatteluja ja keskusteluja, joiden tarkoituksena oli selvittää nykyisten yhteistyömuotojen toimivuutta, kerätä uusia ideoita yhteistyömalleiksi sekä saada palautetta projektiryhmän valmistelemista aloitteista.

Haastatteluihin osallistui 25 palveluntuottajien ja Tiehallinnon edustajaa sekä WSP Civils UK:n edustaja. Luettelo haastatelluista on liitteessä 1. Palveluntuottajia edustivat toimialajärjestöt, jotka osallistuivat myös työn lopussa pidettyyn seminaariin, jossa käsiteltiin työn lopputuloksia ja yhteistoimintamallin periaatteita. Yhteenveto haastattelutuloksista on esitetty liitteessä 2.

## 2.4 Ulkomaiset esimerkit

Ulkomailla käytössä olevia yhteistyömuotoja selvitettiin käymällä läpi Pohjoismaiden, Englannin, USA:n, Australian ja Uuden-Seelannin tilaajaviranomaisten internet-sivustot tavoitteena löytää hyviä, Suomeen sovellettavissa olevia toimintatapoja. Tuloksiin viitataan luvussa 4.4. ja eräitä esimerkkejä on esitetty liitteissä.

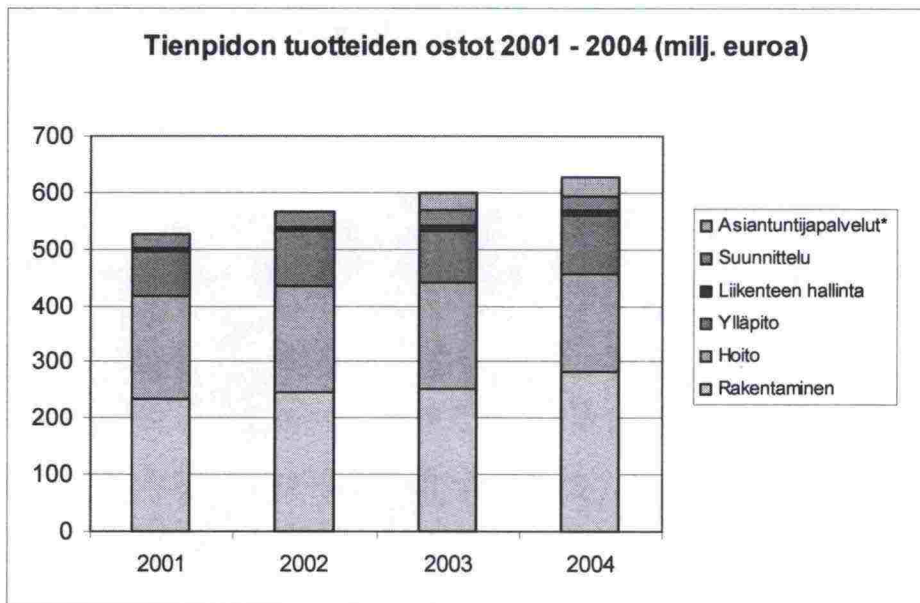
## 2.5 Juridinen arvio

Yhteistyön muodoista ja keinoista tehtiin juridinen arvio, jotta voitiin varmistua siitä, että esitettävä malli noudattaa kilpailu- ja muun lainsäädännön periaatteita. Juridisia näkökohtia on esitetty liitteessä 4.

### 3 PALVELUNTUOTTAJAT TIENPIDON JA ASIAANTUNTIJAPALVELUIDEN MARKKINOILLA

#### 3.1 Markkinoiden rakenne ja palveluntuottajat

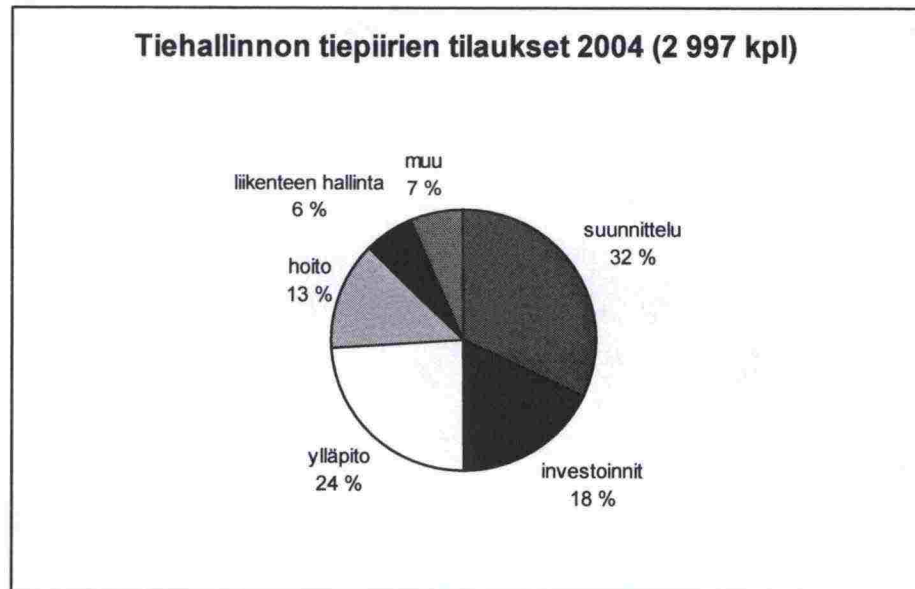
Tässä selvityksessä tarkasteltavia tienpidon tuotteita ovat suunnittelu, rakentaminen, hoito, ylläpito ja liikenteen hallinta<sup>3</sup>. Asiantuntijapalveluita ovat tiestö- ja liikennetietopalvelut, tiedonhallinta, t&k-toiminta, hallintopalvelut ja liikkeenjohdon konsultointi. Vuonna 2004 Tiehallinto hankki näihin liittyviä palveluita yli 600 miljoonalla eurolla (Kuvio 3.1). Volyymiltään merkittävin osuus hankinnoista oli rakentamisella. Hoidon tarkasteluissa ei ole mukana lauttaliikenne.



Kuvio 3.1. Tiepiirien hankinnat tuotteittain 2001–2004 (milj. euroa vuodessa, sisältää Vuosaaren). \* Asiantuntijapalveluiden hankintamäärä on keskiarvo vuosilta 2003 ja 2004, aiemmilta vuosilta ei ole vertailukelpoista tietoa käytettävissä. Lähde: Tiehallinto, 2004 ja asiantuntijapalveluiden osalta Tiehallinto, 2005

<sup>3</sup> Tämän luvun tilastotarkastelussa käytetään nimitystä "Liikenteen hallinta", uusi sitä vastaava nimitys on "Tieverkon käytön ohjaus"

Kappalemäärältään suurin osuus on suunnittelupalveluiden hankinnoissa. Vuonna 2004 tiepiirit hankkivat suunnittelupalveluita lähes 1 000 tilauksella, joka oli kolmannes kokonaishankintamäärästä (Kuvio 3.2).



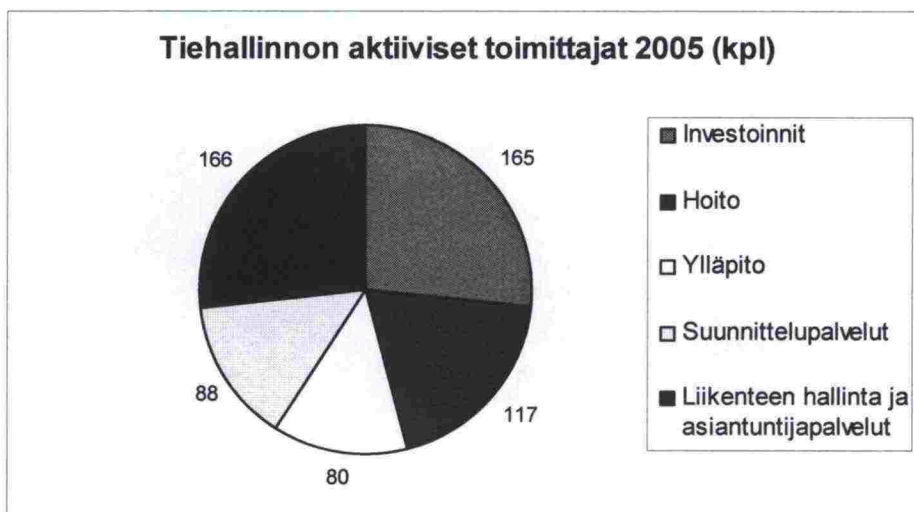
Kuvio 3.2. Tiepiirien hankinnat tuotteittain 2004 (% kpl). Määrät sisältävät erikseen myös hankkeiden lisätyöt. On huomattava, että valtaosa asiantuntijapalveluista hankitaan keskushallinnossa, jota ei ole tässä vertailussa mukana. Lähde: Tiehallinnon hankintojen hallintajärjestelmä (HHJ)

Tiehallinnon hankintastrategian tavoitteen mukaan tienpidon ja asiantuntijapalveluiden hankintojen koko kasvaa erityisesti asiantuntijapalveluissa. Hankkeiden keskikokoa pyritään kasvattamaan yhdistämällä hankkeita alueellisesti ja sisällöllisesti isommiksi kokonaisuuksiksi. Tällöin hankkeiden lukumäärä vähenee, minkä odotetaan vähentävän myös Tiehallinnon hankintoihin kuluvia henkilöresursseja.



Vuoden 2005 aikana Tiehallinnolla oli eri palveluissa lähes 650 aktiivista toimittajaa, joiden kanssa sillä oli käynnissä toimeksianto (Kuvio 3.3). Esitetyssä kuviossa eri palveluluokkien välillä on päällekkäisyyttä eli sama yritys voi olla useamman tuotteen toimittaja. Päällekkäisyys ei kuitenkaan yleensä vähennä tilaajan ja tuottajan välisen vuorovaikutuksen määrää, koska vuorovaikutus painottuu ko. tuotteen asiantuntijoiden välille.

Palveluntuottajayhteistyön kannalta on huomattava, että aktiivisten toimittajien lisäksi palveluntuotantoketjuun kuuluu merkittävä määrä alihankkijoita ja että aktiivisten toimittajien joukkoon on jatkuvasti pyrkimässä uusia yrittäjiä.

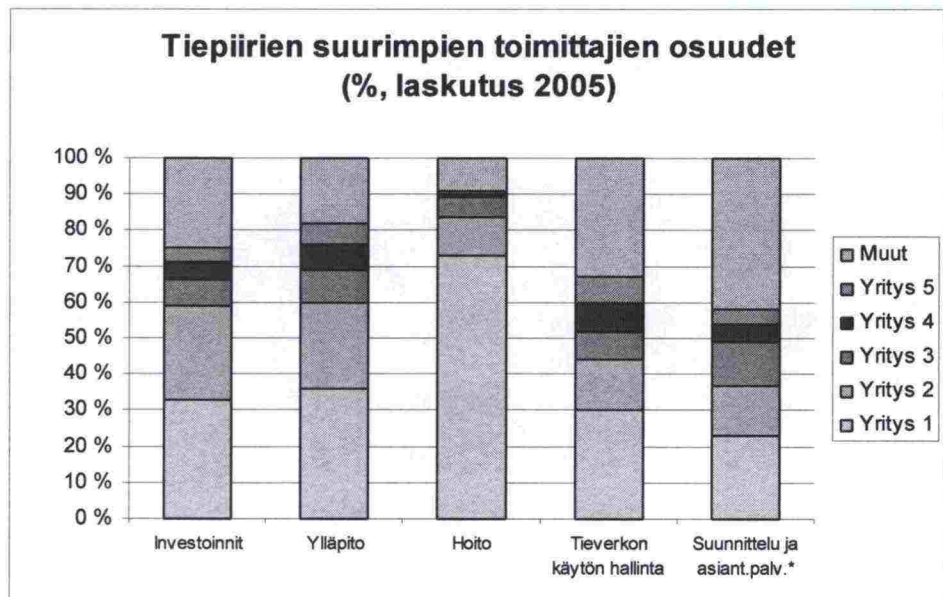


*Kuvio 3.3. Tiehallinnon aktiiviset toimittajat tuotteittain 2005 (kpl) eli toimittajat joilla on käynnissä toimeksianto Tiehallinnon kanssa. Lähde: Tiehallinnon hankintojen hallintajärjestelmä (HHJ)*

### 3.2 Markkinasegmenttien erityispiirteet

Tiehallinnon tuotteiden markkinat ovat keskittyneimmät hoidossa, ylläpidossa ja investoinneissa, joissa viiden suurimman toimittajan osuus markkinoista on yli 75 % (Kuvio 3.4). Myös tieverkon käytön hallinnassa ja suunnittelussa ja asiantuntijapalveluissa viiden suurimman osuus on yhteensä yli puolet markkinoista. Markkinaosuuksista ei erotu mahdollisten aliurakoitsijoiden ja -konsulttien osuudet.

Suurimman toimittajan osuus on merkittävin hoidossa (yli 70 %:n markkinaosuus). Osuus on huomattava myös ylläpidossa, investoinneissa ja liikenteen hallinnassa (yli 30 %:n osuus kussakin).



Kuvio 3.4. Tiepiirien suurimpien toimittajien markkinaosuudet tuotteittain % (laskutus tammi-loka/marraskuu 2005, \*suunnittelun ja asiantuntijapalveluiden sopimusten arvo yht. 2003 – 2004. Lähde: Tiehallinnon hankintojen hallintajärjestelmä (HHJ)

Markkinat ovat vakiintuneimmat ylläpidon ja hoidon palveluissa, joissa 5 suurimman toimittajan osuudet ovat pysyneet eri vuosina lähes muuttumattomina. Rakentamisessa markkinajohtajaa seuraavien toimittajien osuudet ovat vaihdelleet eri vuosina. Eniten toimittajien osuudet ovat vaihdelleet suunnittelussa.

#### Rakentaminen

Rakentamisen markkinat ovat hyvin keskittyneet, koska kahden suurimman palveluntuottajan osuus markkinoista on yli puolet. Viiden suurimman toimittajan osuus markkinoista (ko. vuosina laadittujen sopimusten arvosta) on laskenut viime vuosina.

### **Ylläpito**

Ylläpidon markkinat ovat keskittyneet kahdelle suurimmalle toimittajalle. Näiden yhteinen osuus ylläpidon laskutuksesta vuonna 2005 oli 60 %.

### **Hoito**

Hoidon markkinat ovat tarkastelluista tuotteista keskittyneimmät. Markkinajohtajan osuus markkinoista vuonna 2005 oli yli 70 %.

### **Tieverkon käytön hallinta**

Tieverkon käytön hallinnassa markkinajohtaja erottuu muista tuottajista 30 %:n markkinaosuudellaan. Neljän seuraavaksi suurimman osuus markkinoista yhteensä on 40 %.

### **Suunnittelu ja asiantuntijapalvelut**

Asiantuntijapalveluiden markkinat jakautuvat tasaisimmin suurimpien toimittajien välillä. Silti suurimmalla toimittajalla (suunnittelu ja asiantuntijapalvelutuotteet yhteenlaskettuna) on yli neljänneksen osuus kokonaismarkkinoista. Palveluntuottajien osuudet vaihtelevat eri vuosina eniten suunnittelussa.

Eräissä asiantuntijapalveluissa Tiehallinto käyttää puitesopimuksia, jotka kilpailutetaan noin neljän vuoden välein. Esimerkiksi tiedonhallinnassa systeemyön puitesopimustoimittajia on neljä.

### **Johtopäätöksiä**

Tienpidon markkinoiden keskittyneisyys useassa tuotteessa vaarantaa kilpailua, mikä voi ilmetä epäedullisena hinta- ja laatutasona sekä markkinoiden epäkiinnostavuutena pienten tai uusien toimittajien kannalta. Toistaiseksi kuitenkin tarjousaktiiviteetti on ollut riittävä. Esimerkiksi hoidossa saatiin vuonna 2005 yli viisi tarjoutta urakkaa kohti (Tiehallinto, 2005). Yhteistyömallien tulee edistää markkinaosuuksien laajentumista useammille toimittajille, jos markkinat ovat hyvin keskittyneet.

Tiehallinto on vuosittain sopimussuhteessa suuren palveluntuottajajoukon kanssa, mikä asettaa reunaehjoja yhteistyömallin laadinnalle. Valtakunnallisesti pienillä palveluntuottajilla voi olla merkittävä osuus yksittäisten tiepiirien alueella. Näiden palveluntuottajien yhteistyömallia tulee tarkastella alueellisella tasolla.

## 4 NYKYISET YHTEISTYÖN TOIMINTAMALLIT

### 4.1 Haastattelut

Haastattelun aikana palveluntuottajayhteistyötä käsiteltiin ns. vetoketjumallin mukaisesti (ks. luku 2.1) arvontuotantoprosessien osavaiheittain. Yhteenveto haastattelujen tuloksista on esitetty liitteessä 2. Haastatteluissa käsiteltiin yhteistyön tarpeita, muotoja, haasteita tai ongelmia sekä ratkaisumalleja ja –ideoita. Erityisenä keskustelun aiheena oli myös palveluntuottajien mahdollinen segmentointi.

### 4.2 Haastattelujen tiivistelmä

Sekä tilaajan että palveluntuottajien yhteisen käsityksen mukaan yhteistoimintaa kehitetään tehokkaimmin seuraavilla aihealueilla ja tavoilla:

- Tehostamalla tiedonsaantia palveluntuottajien strategista ja vuosisuunnittelua varten
- Varautumalla kahdenvälisiin tapaamisiin, joilla varmistetaan tiedonkulku palveluntuottajilta tilaajan suuntaan ja joissa voidaan keskustella myös kilpailusyistä salassa pidettävistä ideoista
- Varmistamalla, että toimintatavat ja yhteistyön muodot ovat markkinoiden kannalta oikeudenmukaiset ja tasapuoliset
- Parantamalla palautejärjestelmää (tarjouspalaute, hankepalaute)

Muita usein käsiteltyjä yhteistyötä sivuavia sisältökysymyksiä olivat hankinta-asiakirjojen yhtenäisyys, asiakirjoilla säädely yhteistyö, menettelytavat innovaatioiden lisäämiseksi, pilotoinnit, kannustejärjestelmät, yhteiset koulutustarpeet ja palveluntuotantoketjuihin liittyvät ongelmat.

*Palveluntuottajien segmentointi* eräänä yhteistyön systematisoinnin välineenä herätti runsaasti keskustelua. Palveluntuottajien segmentoinnin taustalla on pyrkimys keskittää yhteistyötä erityisesti tärkeimpien palveluntuottajiin.

Haastatteluissa ei ilmennyt suurta innostusta palveluntuottajien segmentointiin. Joka tapauksessa segmentoinnille pitäisi löytää kaikkien osapuolten kannalta ymmärrettävä ja hyödyllinen malli, jos sellainen toteutetaan. Segmentointi ei saisi lisätä Tiehallinnon työkuormaa, vaan sen pitäisi nimenomaan helpottaa kommunikointia ja yhteistyötä.

Mahdollisina segmentoinnin perusteina esitettiin RALA-luokitusta, CAT (Capability Assessment Toolkit) -arviointia, yritysten kokoon tai asemaan perustuvaa mallia tai olemassa oleviin rekisteritietoihin tukeutuvaa ryhmittelyä.

Ajatukseen *yrityskohtaisesta yhteistyösuunnitelmasta* suhtauduttiin varauksellisesti erityisesti kilpailuneutraaliteettiin vedoten. Yrityskohtainen sopiminen voitaisiin korvata järjestötasoisella tai muulla tiettyä palveluntuottajaryhmää koskevalla yhteistyösuunnitelmalla.

### 4.3 Hyviksi koetut yhteistyömuodot Tiehallinnossa, muilla aloilla ja ulkomailta

Tiehallinnon nykyisistä yhteistoimintamuodoista koettiin hyviksi niin tilaajien kuin palveluntuottajienkin kannalta erityisesti seuraavat:

- Hankintastrategiaseminaarien tyypiset alalle järjestetyt seminaarit
- Tietyille palveluntuottajaryhmille järjestetyt seminaarit tulevista hankinnoista ja tuottajaryhmää kiinnostavista yleisistä asioista
- Etujärjestöyhteistyö
- Kahdenväliset tapaamiset
- Eettiset pelisäännöt
- Koulutusyhteistyö, esimerkkinä esteettömyyskoulutus, jossa käytiin läpi koko prosessi suunnittelusta toteutukseen siten että tilaajan, suunnittelijan ja toteuttajien edustajat olivat paikalla

Haastatteluissa pyydettiin myös mainitsemaan sellaisia ulkomaisia tai muiden alojen hyviä toimintamuuotoja, jotka olisivat sovellettavissa Tiehallinnon toimintaan. Esimerkkinä tuli esiin ns. yhteistyöurakkamalli (samverkans entreprenad), joka on eräissä Pohjoismaissa ja Englannissa kokeiltu hankintamuoto, jossa projektin osapuolet (suunnittelijat, rakentajat, tilaajat) sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin (esimerkiksi hinta, aikataulu, työnaikaisten häiriöiden minimointi). Tavoitteiden saavuttaminen lisää tai vähentää ohjeelliseksi sovittua urakkasummaa. Hyödyt jaetaan kaikkien osapuolien kesken sovituissa suhteissa. Saadut kokemukset ovat hyviä.

Työssä tehtiin myös Englannin Highways Agencyn toimintaa koskeva haastattelu ja www-sivujen tarkasteluun perustuva katsaus Pohjoismaiden, Englannin, USA:n, Australian ja Uuden-Seelannin tilaajien yhteistoiminnasta palveluntuottajien kanssa. Ainakin seuraavat yhteistyömuodot ovat mainitsemisen arvoisia:

- Highways Agencyn (UK) erityisesti palveluntuottajille tarkoitetut www-sivut ([www.highways.gov.uk](http://www.highways.gov.uk)) hankeluetteloineen ja taustadokumentteineen, mm. Hankintastrategia ja CAT (Capability Assessment Toolkit -järjestelmä), katso myös liite 6
- USA:ssa käytössä oleva ministeriötasoinen hankeluettelo, jossa on kehittyneet hankehakujärjestelmät ([www.dot.gov/business.html](http://www.dot.gov/business.html))
- Uuden-Seelannin ([www.transit.govt.nz/projects/tendering](http://www.transit.govt.nz/projects/tendering)) urakoitsijoiden läpinäkyvä esivalintaluokittelu, joka perustuu mm. laatu- ja turvallisuusasioihin, projektinjohtoon, ympäristö- ja turvallisuusasioihin, katso myös liite 5.
- Norjan Vegvesen järjestää alan toimijoille teemaseminaareja, joiden aikatauluista ja sisällöstä tiedotetaan keskitetysti www-sivuilla ([www.vegvesen.no/](http://www.vegvesen.no/))

Yhteistyömallia laadittaessa kannattaa myös tarkastella yksityisen sektorin tilaajien toimintatapoja palveluntuottajien kanssa Suomessa. Ne perustuvat korostuneesti pitkäaikaisten puitesopimusten käyttöön, joilla halutaan toisaalta varmistaa voimavarojen saatavuus ja hankintatoiminnan tehokkuus, mutta myös sitouttaa palveluntuottajia tilaajien tarpeisiin ja toimintatapoihin. SKOL:n tilastojen mukaan puitesopimusten osuus SKOL:n teollisuussektorin tilauksista on noin 53 %, kun se pääosin julkisella infrasektorilla on vain noin 8 %. Tiehallinto on parhaillaan lisäämässä puitejärjestelyjen osuutta toimeksiannoista.

## 5 TIEHALLINNON TOIMINTAMALLI YHTEISTYÖLLE PALVELUNTUOTTAJIEN KANSSA

### 5.1 Toimintamallin lähtökohdat

Yhteistyön kehittämisen yleisiä tavoitteita ja lähtökohdita on selostettu luvussa 1. Niiden lisäksi korostui tehdyissä haastatteluissa erityisen voimakkaasti kaksi asiaa. Toisaalta koettiin tärkeäksi, ettei suunniteltu yhteistyö lisää siihen tarvittavia voimavaroja. Toisaalta kilpailuneutraalisuuden aito säilyttäminen koettiin ehdottomaksi vaatimukseksi. Ollakseen uskottavia on toimintatapojen myös näytettävä neutraaleilta. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että yhteistoiminnan piiriin saadaan jaettavan informaation kautta koko palveluketju aliurakoitsijoiheen ja –konsultteineen. Nämä näkökohdat on otettu huomioon esittämällä, että merkittävä osa yhteistyön edellyttämästä tiedosta on tasapuolisesti kaikkien saatavilla verkosta.

Yhteistyön toimintamalli perustuu toimintasuunnitelmiin, joita tehdään keskushallinnossa koskien palveluntuottajayhteistyötä kokonaisuutena ja tuoteryhmiin ryhmiteltynä sekä piireissä koskien alueellista yhteistyötä tuotteittain. Suunnitelmat ovat Tiehallinnon sisäisiä suunnitelmia eikä niitä tehdä yksittäisten yritysten kanssa. Palautetta yhteistyön kehittämiseksi kerätään etujärjestöjen kautta ja alalle järjestettävissä seminaareissa. Kaikkiin tuotteisiin ja aihealueisiin voidaan soveltaa samaa laatimisprosessia ja sisältörunkoa. Prosessi ja suunnitelmat sisältävät seuraavia vaiheita ja osia:

- Yhteistyötahojen tunnistaminen
- Yhteistyön tavoitteet
- Yhteistyön muodot ja foorumit
- Vastuut
- Toiminta
- Toimintasuunnitelma
- Edellisen yhteistyöjakson arviointi ja vastaavat johtopäätökset.

Palveluntuottajayhteistyön mallin kuvaus lisätään osaksi Tiehallinnon toimintajärjestelmää.

### 5.2 Yhteistyön tavoitetila ja keskeiset keinot sen saavuttamiseksi

Ottamalla huomioon haastatteluissa esitetyt näkökohdat, juridinen arviointi ja yllä esitetyt periaatteet voidaan muodostaa tavoitetila Tiehallinnon ja palveluntuottajien väliselle yhteistyölle. Muutaman vuoden aikajänteellä määriteltä tavoitetilaa ja keinoja siihen pääsemiseksi on lyhyesti kuvattu seuraavassa. Osa toimista voidaan käynnistää heti.

Strateginen johtaminen, prosessien kehittäminen ja vuosisuunnittelu

- Yritysten tarvitsema tieto strategioista, ohjelmista ja hankkeista on kaikkien halukkaiden saatavilla internetistä tehokkain hakujärjestelmin tuettuna. Väylävirastojen hankkeet on koordinoitu, hankeluetteloiden ylläpito on kattavaa ja jatkuvaa ja niitä ennakoidaan suuntaa-antavasti 3 vuoden aikatahtimella.
- Alan toimijoiden kanssa järjestetään vuosittain (tai tarvittaessa useammin), aihealueittain ja piireittäin teemaseminaareja ja keskustelutilaisuuksia aiheista, jotka liittyvät esimerkiksi hankintaohjelmiin, toimintatapojen muutoksiin jne. Ohjelmista ja teemaseminaareista tiedotetaan keskitetysti palveluntuottajille tarkoitetuilla www-sivuilla.
- Kahdenvälisten tapaamisten järjestäminen takaa tiedonkulun tuottajilta Tiehallintoon. Kilpailuneutraaliudesta huolehditaan sopimalla tapaamisista tasapuolisesti, välttämällä tapaamisia tarjousvaiheiden aikana, pitämällä tapaamisten ulkoiset puitteet kohtuullisina ja kunnioittamalla yritysten tarvetta keskustella kilpailijoilta salassa pidettävistä asioista.
- Tiehallinto neuvottelee alan järjestöjen kanssa ratkaisut hankintamenettelyissä havaittuihin ongelmiin, ja ne ovat kaikkien osapuolien hyväksymät. Ongelmia selvennetään myös kehittämällä hankintoihin liittyvää ohjeistusta. Yhtenä mahdollisuutena on erityisen foorumin perustaminen yhdessä Tiehallinnon (ja mahdollisesti Kuntaliiton ja KTM:n) kanssa keskustelemaan ongelmatilanteita koskevista ratkaisumalleista.

Hankkeiden valmistelu, tarjoajien valinta

- Tiehallinto kehittää tiedonhallintaansa palveluntuottajia koskevien tietojen osalta. Yksi mahdollisuus on perustaa alalle yhteinen palveluntuottajarekisteri, jonka tietojen ylläpidosta vastaavat pääasiassa palveluntuottajat. Rekisterin avulla on mahdollista tehdä yritysten tapauskohtaisia luokitteluja yhtenäisin kriteerein. Rekisteri voidaan kytkeä osaksi toiminnanohjausjärjestelmiä (ERP, Enterprise Resource Planning).
- Tarjoajien arviointi (osana laatuarviointia) perustuu mitattavissa oleviin kriteereihin, jotka kuvaavat sekä tarjoajien yleistä kypsyyttä (CAT-malli tai muu vastaava osoitus) ja palveluntuottokykyä aikaisempien hankkeiden perusteella (RALA-palaute tai muu vastaava selvitys). Tarjoajat ovat tietoisia asemastaan ja kehittymistarpeistaan em. kriteereillä mitattuna ja niillä on näin tieto siitä kuinka ne voivat parantaa asemaansa.

Hankkeen kilpailuttaminen ja toteutus

- Uuden teknologian avulla voidaan yhteistyötä sujuvoittaa hankkeiden toteutuksessa monin tavoin. Esimerkiksi tarjoustoiminta voidaan hoitaa sähköisesti, hankkeen kaikki asiakirjat voidaan säilyttää samassa paikassa, jolloin ne ovat kaikkien niitä tarvitsevien käytössä ajantasaisina, samanlaisina ja hyvin arkistoituina.
- Suuremmat ja pitkäkestoisemmat hankkeet auttavat palveluntuottajia ymmärtämään paremmin Tiehallinnon ja sen asiakkaiden tarpeita. Samalla vähentyy yhteistoimintaan tarvittavien voimavarojen tarve.
- Hankkeisiin ohjelmoidaan innovaatiokannustimia ja pilotoiteja.

**Seuranta ja palaute**




- Palautejärjestelmät toimivat tarjousvaiheessa ja hankkeisiin ohjelmoituina hankkeiden aikana ja niiden jälkeen. Palautejärjestelmänä käytetään RALAn propal-järjestelmää.
- Palautekeskustelut ovat pakollisia kaikissa yli 50 000 euron asiantuntijapalvelu- ja suunnitteluhankkeissa ja yli 250 000 euron muissa tienpito-hankkeissa. Ko. hankkeisiin ohjelmoidaan yhteisiä katselmuksia tilaajan, suunnittelijan ja urakoitsijan kesken. Myös tienkäyttäjäfoorumeita hyödynnetään.

Yhteistoiminnan toteutumista liiketoimintaprosessin eri vaiheissa kuvataan seuraavan kaavion vuorovaikutuskartassa (Kuvio 5.1). Vuorovaikutus on ryhmitelty:

- Kaikille avoimeen ja julkiseen tiedonvaihtoon
- Rajattuun tai hankekohtaiseen vuorovaikutukseen, jossa kohteena on ryhmä palveluntuottajia
- Yritys- tai henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen

Vuorovaikutuksen muoto voi olla:

- Sosiaalista: seminaarit, tapaamiset, kokoukset (s)
- Tietoverkkojen kautta tapahtuvaa viestintää (v)
- Asiakirjoilla säädeltyä hankeprosessiin kuuluvaa vuorovaikutusta (h)

	Strateginen johtaminen	Prosessien kehittäminen Vuosisuunnittelu	Hankinnan valmistelu ja tarjoajien valinta	Hankinta ja kilpailuttaminen	Toteutus	Seuranta ja palaute
<b>Kaikille avoin / Julkinen</b>  "Kaikki"	S Vuosittaiset seminaarit S Ylimmän johdon tapaamiset V Strategia- viestintä	V Markkinatieto V Vuosi- suunnitelmat S Teema- seminaarit Koulutus	V Hanke- ohjelmat S Hankesalkun esittelyt	V Tarjous- pyynnöt	V Asiakas- viestintä	V Asiakas- palaute
<b>Rajattu / Hankekohtainen</b>  "Ryhmä"			S Urakoitsija/ suunnittelija- kohtaamiset	H Toimittaja- valinnat H Tarjous- palaute	V Projekti- viestintä, palaute V Projektin / dokumenttien hallinta	H Hanke- auditointi, RALA-arviointi H Vaikutusten arviointi
<b>Yritys / henkilö- kohtainen</b>  "Yksikkö"	S Yritys- kohtaamiset	H V RALA- pätevyys- luokitus H V CAT- itsearviointi		H Puite- sopimukset H Projekti- sopimukset	H Sopimusten mukainen vuorovaikutus	

Kuvio 5.1. Tiehallinnon ja palveluntuottajien vuorovaikutuskartta



### 5.3 Toimintasuunnitelmien tasot, kokonaisrakenne ja vastuut

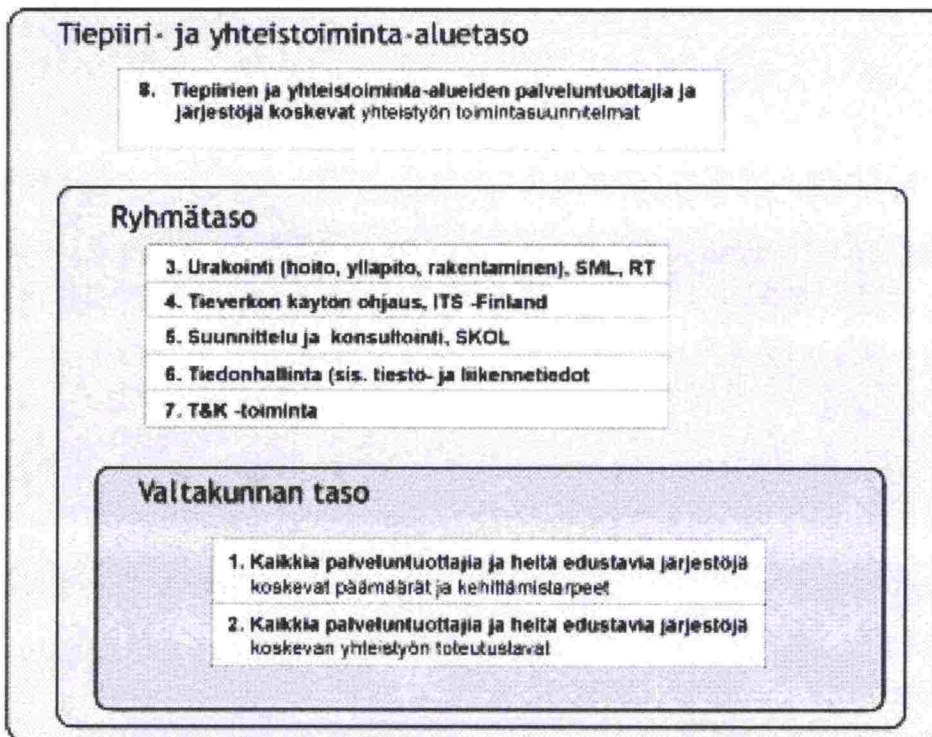
*Valtakunnan tasolla* yhteistyö liittyy yhteisiin, kaikkia tuotteita käsitteleviin ja kaikkia palveluntuottajia koskeviin kysymyksiin. Niitä varten tunnistetaan toiminnan kehittämistarpeet ja asetetaan yleiset päämäärät yhteistyölle. Lisäksi yleisiin tehtäviin kuuluvat yhteistoiminnan koordinoivastuu sekä sellaiset yhteiset tehtävät, kuten palveluntuottajille tarkoitetun internet-sivuston perustaminen ja siellä olevan tiedon keruu ja ylläpito sekä palveluntuottajietojen hallinnan kehittäminen ja ylläpito.

*Ryhmätasolla* päämäärät ja tavoitteet johdetaan valtakunnan tason yleisistä päämääristä po. tuotteeseen liittyvät erityiskysymykset huomioon ottaen.

*Tiepiiri- ja yhteistoiminta-alueen* suunnitelmat käsittävät kaikki tienpidon tuotteet mukaan luettuina suunnittelun ja tieverkon käytön ohjauksen ja ne ottavat tavoitteenasettelussaan huomioon valtakunnan tasolla ja ryhmätasolla asetetut päämäärät ja tavoitteet.

Kokonaisuutena suunnitelmat muodostavat yhden asiakirjan, mitä edellyttää myös suunniteltujen toimien sisäinen vuorovaikutus ja koordinointi. Malliasiakirjat on esitetty liitteessä 7 "Yhteistyösuunnitelmien malliasiakirjat".

Toimintasuunnitelmien muodostama kokonaisrakennetta on havainnollistettu kuviossa 5.2.



Kuvio 5.2. Toimintasuunnitelmien muodostama kokonaisuus

Kuvio 5.3 havainnollistaa vastuunjaon periaatteita eri tasoilla. Vastuuhenkilöiden nimet vahvistetaan vuosittain ottaen huomioon henkilöiden mahdolliset tehtävänmuutokset.

<b>Valtakunnallinen taso</b>	<b>Sidosryhmäyhteistyön valtakunnalliset vastuujohtajat/-henkilöt</b>
<b>Vuorovaikutuksen kohdentaminen</b>	Kaikki palveluntuottajat ja heitä edustavat järjestöt
<b>Ryhmätaso</b>	<b>Ryhmien valtakunnalliset vastuujohtajat/-henkilöt</b>
<b>Vuorovaikutuksen kohdentaminen</b>	Urakointi (hoito, ylläpito, rakentaminen), SML, RT Tieverkon käytön ohjaus Suunnittelu ja konsultointi, SKOL Tiedonhallinta (sis. tieto- ja liikennetiedot T&K -toiminta
<b>Tiepiiri- ja yhteistoiminta- alue taso</b>	<b>Sidosryhmäyhteistyön alueelliset vastuuhenkilöt</b>
<b>Vuorovaikutuksen kohdentaminen</b>	Kaikki palveluntuottajat ja järjestöt ryhmittäin

Kuvio 5.3. Palveluntuottajayhteistyön vastuut eri tasoilla

#### 5.4 Palveluntuottajayhteistyön mallin rakenne

Palveluntuottajayhteistyön kehittämistä koskeva toimintamalli kuvataan seuraavassa tiivistetysti ilman taustaselvityksiä ja perusteluja, jotka on kuvattu edellisissä luvuissa. Päämäärät ja tavoitteet asetetaan ja suunnitelmat tehdään kolmen vuoden aikatahtimella ja ne tarkistetaan vuosittain. Yhteistyö jakautuu tienpitoa ja asiantuntijapalveluja koskeviin ryhmiin ja sisältää myös etujärjestöyhteistyön.

##### Suunnitteluprosessi ja toimintasuunnitelmien sisältö

Yhteistyö perustuu vuosittain tehtäviin toimintasuunnitelmiin. Suunnitelmien *tuottamisprosessi* sisältää seuraavassa luetellut vaiheet. Varsinaisiin suunnitelmiin sisältyvät osat 1, 2, 3, 4 ja 5. Prosessia, johon kuuluu myös toiminta, toiminnan arviointi ja vastaavien johtopäätösten teko, on havainnollistettu seuraavassa kaaviossa (Taulukko 5.1) ja tehtäviä suunnitelmia liitteen 7. malliasiakirjoilla.

*Taulukko 5.1. Palveluntuottajayhteistyön prosessi päävastuujakoineen*

		Keskushallinto	Piirit, Kh
1	Toimijoiden tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluntuottajaryhmittelyn periaatteesta päättäminen</li> <li>• Toimittajainformaation hallinnan ratkaisu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimittajien alueittaisten organisaatioiden tai paikallisten toimittajien ja AP:n yksiköiden palveluntuottajien tunnistaminen ja ryhmittely</li> </ul>
2	Tavoitteiden asettaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiehallintotasoiset strategiset tavoitteet</li> <li>• Sidosryhmätarpeista johdetut tavoitteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valtakunnallisten tavoitteiden tarkentaminen alueittain, tuotteittain</li> </ul>
3	Vuorovaikutuksen muodot ja foorumit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikkia toimittajia ja toimittajasegmenttejä koskevista yhteistyömalleista päättäminen strategiatyön yhteydessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paikallisista tai erikoisaloittaisista yhteistyömuodoista päättäminen</li> </ul>
4	Vastuiden määrittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valtakunnan tason vastuuhenkilöiden nimeäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueellisten/erikoisalueittaisten vastuuhenkilöiden nimeäminen</li> </ul>
5	Toiminnan pääsisältö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valtakunnallinen yhteistoiminnan ja siihen liittyvän viestinnän toimintasuunnitelman laadinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueellisen/erikoisaloittaisen toimintasuunnitelman laadinta yhteistyössä toimittajaryhmien kanssa</li> </ul>
6	Toiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintasuunnitelman toteuttaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintasuunnitelman toteuttaminen</li> </ul>
7	Arviointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valtakunnallisten sidosryhmäkyselyiden organisointi</li> <li>• Sidosryhmäpalautteen kokoaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sidosryhmäpalautteen käsittely alueellisesti/erikoisalueittain</li> </ul>
8	Johtopäätösten tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyömallien toimivuuden kehittäminen</li> <li>• Palaute strategiatyöhön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyömallien toimivuuden kehittäminen</li> <li>• Palaute valtakunnan tasolle</li> </ul>

### 1. Toimijoiden tunnistaminen ja Tiehallinnon vastuuhenkilöiden asettaminen

Palveluntuottajat tunnistetaan käyttämällä ryhmittelyä

1. urakointi (rakentaminen, ylläpito, hoito), SML ja RT,
2. tieverkon käytön ohjaus, ITS-Finland
3. suunnittelu ja konsultointi, SKOL
4. tiedonhallinta (sis. tiestö- ja liikennetiedot),
5. t&k -toiminta.

Palveluntuottajille nimetään Tiehallinnon vastuujohtaja ja vastuuhenkilö, joiden tehtävänä on huolehtia sidosryhmäsuhteen toimivuudesta ja kehittämisestä valtakunnallisella tasolla. Lisäksi nimetään valtakunnalliset vastuujohtajat ja -henkilöt em. ryhmille. Piireissä kaikille palveluntuottajille nimetään alueelliset vastuuhenkilöt. Toimintasuunnitelmissa määritellään vastuut tehtävittäin tarkemmin.

Tehtävät kuuluvat valtakunnan tasolla liitteen 7. sivulla 2. esitettäviin toimiin. Toimijat tunnistetaan myös piireittäin ja tuotteittain ao. lomakkeilla.

## 2. Tavoitteiden ja päämäärien asettaminen

Yhteistyön yleistä taustaa ja tavoitteita, esimerkiksi Tiehallinnon asiakastarpeiden huomioonottaminen, on selostettu luvussa 1. ja yhteistyön tavoitetilaa luvussa 5.2. Niiden ja valtakunnan tason tavoitteiden lisäksi tunnistetaan alueellisia, käsiteltävään tuotteeseen tai esimerkiksi markkinatilanteeseen liittyviä tavoitteita. Tavoitteita määritellään ns. vetoketjumallin eri vaiheisiin. Tavoitteista voidaan keskustella myös alan järjestöjen ja palveluntuottajaryhmien kanssa. Tavoitteiden määrittelyssä otetaan huomioon aikaisemman toimintakauden palaute.

Valtakunnalliset päämäärät ja kehittämistarpeet esitetään liitteen 7. lomakkeella 1. Lisäksi tavoitteita määritellään tuotteittain ja piireittäin ao. lomakkeilla.

## 3. Vuorovaikutuksen muodot ja foorumit

Määritellään verkossa julkaistavat tiedot ja niiden tuottamisen aikataulu.

Määritellään muut toimintamuodot, kuten tapahtumat, seminaarit ja kahdenväliset tapaamiset. Muodot ja foorumit esitetään ns. vetoketjumallin mukaisesti arvontuotantoprosessien eri vaiheisiin liittyen.

Valtakunnalliset toimet ja tapahtumat esitetään liitteen 7. lomakkeella 2. Lisäksi toimia ja tapahtumia määritellään tuotteittain ja piireittäin ao. lomakkeilla.

## 4. Vastuiden ja aikataulun määrittely

Määritetään toteutus aika ja nimetään henkilöt, jotka vastaavat suunniteltujen toimien toteutuksesta. Määrittely tehdään kaikille suunnitelluille toimille ja tapahtumille ao. lomakkeilla (liite 7).

## 5. Toiminnan pääsisältö

Kuvataan tapahtumien ja toimien keskeinen sisältö. Päämäärien tai yhteistoiminnan kehittämisen kannalta keskeisistä tuloksista liitetään pöytäkirja tai muu aineisto. Määrittely tehdään kaikille suunnitelluille toimille ja tapahtumille ao. lomakkeilla (liite 7)

## 6. Toiminta

Suunnitelmissa esitettyjen toimien toteuttaminen toimintakauden aikana.

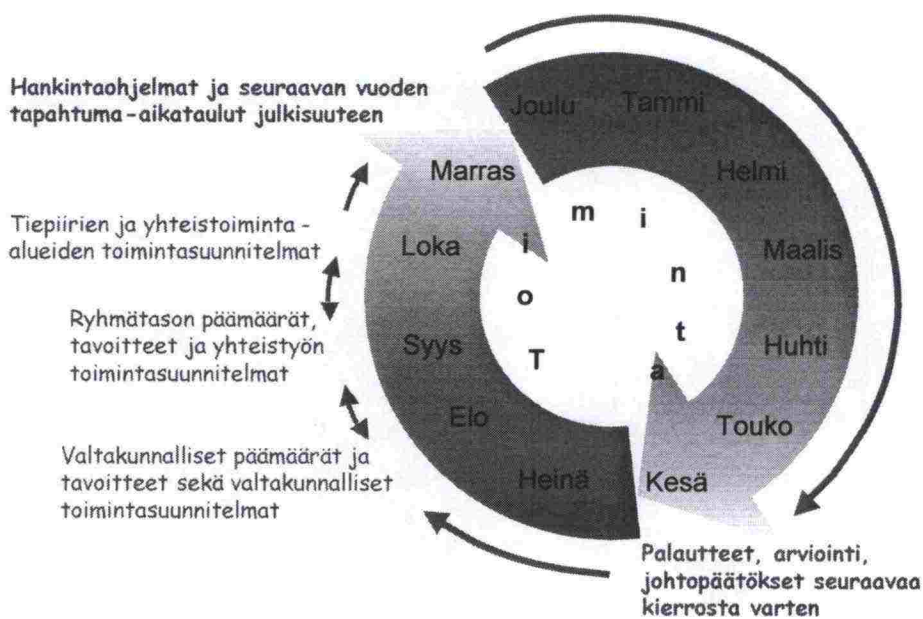
## 7. Arviointi

Ennen seuraavan vuoden toimintasuunnitelman aloittamista tehdään arviointi edellisen vuoden toiminnasta. Arviointia voidaan tehdä myös yhdessä alan järjestöjen kanssa tai toimijaryhmälle järjestettävissä seminaareissa. Arvioitavia asioita ovat tavoitteiden toteutuminen ja yhteistyömuotojen ja -tapahtumien hyödyllisyys. Arvioinnin pohjana on myös palaute. Palautetta voidaan kerätä itsearviointiin lisäksi perustettavan verkkosivuston kautta, etujärjestöiltä sekä Tiehallinnon palautetutkimuksista. Arviointi liitetään seuraavan kauden toimintasuunnitelmaan.

## 8. Johtopäätökset

Määritellään yhteistyön kehittämistarpeet seuraavaa toimintakautta varten.

Toimintasuunnitelmien teko ajoitetaan niin, että se kytkeytyy Tiehallinnon muuhun toiminnansuunnitteluun. Asiakirjojen laatimisprosessia ja aikataulua on havainnollistettu kuvion 5.4 vuosikellolla. Kierros tehdään perusteellisemmin kolmen vuoden välein ja välivuosina lähinnä päivittämällä aikaisempia suunnitelmia. Toiminta etujärjestöjen kanssa suunnitellaan samassa yhteydessä ja kirjataan samaan toimintasuunnitelma-asiakirjaan.



Kuvio 5.4. Toimintasuunnittelun vuosikello.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMET

Esitetty yhteistoimintamalli lisää palveluntuottajien tarvitsemaa tietoa ja edistää näin tasapuolisen kilpailun edellytyksiä ja yritysten oman toiminnan suunnittelua vastaamaan paremmin Tiehallinnon tarpeita. Tuotettava tieto on paremmin koko palveluntuottajaketjun saatavilla.

Toimintasuunnitelmien valmistelu ja toteuttaminen tekee toiminnan tavoitteelliseksi ja suunnitelmalliseksi, tehostaa toimintaa ja lisää sen vaikuttavuutta. Palautejärjestelmällä varmistutaan siitä, että yhteistyötapauksia järjestetään vain todellisen tarpeen mukaan. Näin järjestettynä ei voimavaroja tarvita lisää ja toiminnan hyödyt ovat suuremmat kuin kustannukset.

Esitetyt yhteistoimintamuodot perustuvat pääosin nykyisiin parhaisiin käytäntöihin, joiden käyttöä systematisoidaan ja levitetään kattamaan kaikki tuotteet ja alueet.

Työn aikana tehdyt Tiehallinnon ja palveluntuottajia edustavien toimialajärjestöjen edustajien haastattelut osoittivat, että käsitykset yhteistoiminnan kehittämisen painopisteistä ja toteutustavoista olivat yhteneväisiä niin Tiehallinnon kuin kaikkien toimialajärjestöjenkin edustajien kannalta.

Juridisia esteitä yhteistoiminnan toteuttamiselle esitettyssä muodossa ei havaittu olevan.

Esitetyn yhteistyömallin mukainen toiminta voidaan aloittaa vuonna 2006 ja toimintasuunnitelmat tehdä seuraavalla kolmevuotisjaksolle 2007 –2009.

Vuosien 2006 ja 2007 aikana toteutettaviin toimiin kuuluvat:

1. Yhteistoimintamallin ohjeistuksen vieminen toimintajärjestelmään
2. Vastuuhenkilöiden määrittely
3. Palveluntuottajille tarkoitetun verkkosivuston kehittäminen
4. Palveluntuottajatietojen hallinnan kehittäminen
5. Hankeluetteloiden valmistelu tuotteittain vuodelle 2007 (- 2009)
6. Suurimpien hankkeiden aikataulukoordinointi väyläviranomaisten kesken
7. Palautteita koskevan ohjeistuksen tarkistaminen toimintajärjestelmässä
8. RALAn propal-järjestelmän käyttöön otto

Palveluntuottajayhteistyöhön liittyen kehitetään muissa yhteyksissä mm. esivalinnan ja tarjousvertailujen tekoperiaatteita, innovaatiokannustimien käyttöä, pilotointeja sekä jääviys- ja tekijänoikeuskysymysten sovellusperiaatteita. Lisäksi sähköisen asiakirjahallinnan kehittäminen sujuvoittaa ja puitejärjestelyjen lisääntyvä käyttö syventää Tiehallinnon ja palveluntuottajien välisiä suhteita.

## 7 LÄHTEET

### Kirjallisuus

Tiehallinto (2004). Tiehallinnon toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelmat 2004.

Tiehallinto (2005). Asiantuntijapalveluiden hankinnan kehittäminen. Tiehallinnon selvityksiä 44/2005. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tiehallinto (2005). Hoidon kilpailutus 2005 –arviointi. Sisäisiä julkaisuja 36/2005. Helsinki.

Tiehallinto (2003). Tiehallinnon sidosryhmäyhteistyön toimintalinjat. Tiehallinnon sisäisiä julkaisuja 43/2003. Helsinki.

### Internet-sivut

Highways Agency [www.highways.gov.uk](http://www.highways.gov.uk)

Norwegian Public Roads Administration [www.vegvesen.no](http://www.vegvesen.no)

Transit New Zealand [www.transit.govt.nz/projects/tendering](http://www.transit.govt.nz/projects/tendering)

U. S. Department of Transportation [www.dot.gov/business.html](http://www.dot.gov/business.html)

## 8 LIITTEET

1. Haastattelut
2. Yhteenveto haastattelutuloksista
3. Palveluntuottajien luokittelusta
4. Palveluntuottajayhteistyöhön liittyviä juridisia kysymyksiä
5. Urakoitsijoiden luokittelujärjestelmä Uudessa-Seelannissa
6. Englannin Highways Agencyn CAT- ja PPD-järjestelmät
7. Yhteistoimintasuunnitelmien malliasiakirjat



## HAASTATELLUT

### **Tiehallinto**

Tapani Angervuori  
Matti Höyssä  
Heikki Ikonen  
Raimo Kaikkonen  
Jukka Karjalainen  
Hannu Korhonen  
Reijo Kukkonen  
Matti Lahti  
Sami Mankonen  
Airi Muhonen  
Seppo Mäkinen  
Asko Pöyhönen  
Mika Räsänen  
Raimo Tapio  
Markku Teppo  
Markku Tervo  
Jorma Tuomainen  
Matti Vehviläinen  
Simo Öljymäki

### **Sidosryhmät**

Ensio Hakkarainen, Rakennusteollisuus RT ry  
Heikki Jämsä, Asfalttiliitto ry  
Osmo Mettänen, Suomen Maarakentajien Keskusliitto r.y.  
Timo Myllys SKOL ry  
Juha Norppa-Rahkola, SKAL  
Matti Peltola, Koneyrittäjien liitto ry

### **Muut**

Michael D'Alton, WSP Civils, UK

## YHTEENVETO HAASTATTELUTULOKSISTA

Seuraavassa esitetään yhteenveto haastattelutuloksista liiketoimintaprosessien vaiheiden ryhmittelyä noudattaen.

### Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen tasolla tärkeitä kysymyksiä ovat tulevaisuuden ennakointi, yritysrisikien vähentäminen ja pienten urakoitsijoiden yhteistyömahdollisuuksien edistäminen. Uusi hankintalainsäädäntö asettaa muutostarpeita palveluntuottajien ja Tiehallinnon välisen yhteistyön mallille.

Strategisen johtamisen yhteistyötä edistäviä toimia ovat haastateltavien mielestä avoimet keskustelufoorumit, joissa kaikkien osapuolten näkemykset saadaan kuuluviin. Palveluntuottajat kaipaavat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tietoa tulevista vaatimuksista ja markkinoihin vaikuttavista muutoksista. Tiehallinto voi jakaa tietoa seminaareissa, epämuodollisissa tapaamisissa ja verkkopalveluissaan. Verkkopalveluiden tulisi mahdollistaa keskustelu ja kommentointi niiltäkin, jotka eivät pääse osallistumaan tilaisuuksiin.

Palveluntuottajien verkottumista edistää uusien strategioiden ja kehitystavoitteiden esittely koko tarjontaketjulle, mukaan lukien pienet toimijat. Kaikille tuotantoon osallistuville on tultava selväksi, mitä vaatimuksia ja mahdollisuuksia uudet käytännöt sisältävät ja milloin ne ovat todellisuutta. Tämä edellyttää ennakoivaa tieto- ja koulutustarjontaa ja palveluntuottajilta sitoutumista osaamisen kehittämiseen ja investointeihin. Koulutusyhteistyö alan järjestöjen kanssa helpottaa valmennuksen käytännön toteutusta. Kiinnostavia aiheita ovat mm. IT:n hyödyntäminen pienyrityksissä ja eUrakka.

Strategisen tason kommunikaatiossa haastateltavat pitivät hyvänä epämuodollisuutta ja kevyttä raportointia. Todettiin jopa, että ”formaalisuus tappaa yhteistyön”. Tiehallinnon ja yritysjohtajien tapaamisten tulisi olla vuosittaisia ja halukkaille yritysjohtajille tulisi tarjota mahdollisuus kahdenkeskeisiin keskusteluihin.

Hankintalaki ja sen tulevat tulkinnat askarruttavat edelleen palveluntuottajia. Haastatteluissa ehdotettiin yhteisten pelisääntöjen käsittelyyn julkisen sektorin hankintafoorumia. Siihen kutsuttaisiin suuret palveluiden hankkijat, Kuntaliitto, KTM ja kilpailuvirasto.

### Kehitystoiminta ja vuosisuunnittelu

Kehitystoiminnan ja vuosisuunnittelun yhteistyökysymyksistä polttavimmiksi koettiin tiedon saaminen tulevista hankkeista ja innovaatiotoiminta.

Tiehallinto odottaa palveluntuottajilta innovaatioita, mutta yritykset eivät aina löydä liiketaloudellisesti kannattavia tapoja tuottaa innovaatioita – ainakaan tavanomaisissa hankintamalleissa. Innovaatiotoiminta ei ole alan yrityksille itsestäänselvyys, ei myöskään aineettomien oikeuksien käyttö, suojaaminen tai myynti. Lisäksi koko innovaation käsitteestä on erilaisia tulkintoja.

Urakoitsijoiden edustajien mukaan heidän tietämystään ja innovaatioita voitaisiin hyödyntää jo hankevalmistelussa. Urakoitsijoiden huolena on kuitenkin se, että lain vaatimukset voivat estää tämän tyyppisen toiminnan. Todettiin jopa, että "nykyiset hankintamuodot eivät kannusta innovatiivisuuteen". Urakoitsijoiden kanssa käytävät luottamukselliset keskustelut suurimpien hankkeiden valmistelun aikana voivat tuoda ilmi uusia ratkaisutapoja ja jopa innovaatioita. Näiden, samoin kuin hankkeiden aikana syntyvien innovaatioiden suojaamisesta olisi laadittava yhteiset pelisäännöt Tiehallinnon ja palveluntuottajien kesken.

Innovaatioiden syntymisen edistämiseksi haastateltavat ehdottivat koerakentamista, suunnittelukilpailuita, pilotoinnin ja elinkaarimallin käytön lisäämistä. Oikeiden pilottien tunnistamiseen ja valitsemiseen sekä niiden tulosten seuraamiseen ehdotettiin riippumattoman kolmannen osapuolen käyttöä.

Innovaatiotoimintaa edistäviä tapahtumia ovat erilaiset kurssit ja eri asiantuntija-alojen väliset seminaarisarjat. Ne voivat olla järjestöjen ja oppilaitosten yhdessä Tiehallinnon kanssa järjestämiä. Tiehallinnolla on jo t&k-yhteistyösopimuksia mm. korkeakoulujen kanssa. Innovaatioyhteistyö tutkimusinstituutioiden kanssa on Tiehallinnon näkökulmasta ongelmattomampaa kuin yksittäisten, hankkeisiin osallistuvien yritysten kanssa.

Vuosisuunnittelussa haastateltavat kaipaivat keskustelua hankkeiden ajoituksesta sekä valtakunnallisella että alueellisella tasolla. Tiehallinto voisi tarjota "kauppapaikan", joka sisältäisi yleistä tietoa ennen yksittäisten hankkeiden julkistamista. Hankkeista voisi tiedottaa, vaikka lopullisia päätöksiä ei vielä olisi tehtykään. Hankemarkkinointia voisi myös tehdä roadshow -tyyppisesti ennen varsinaista ilmoittautumistaikaa.

### **Hankevalmistelu ja toimittajien esivalinta**

Hankevalmistelussa ja toimittajien esivalinnoissa on haastattelujen perusteella edelleen kehittämistä. Erityisesti toimittajavalintojen kriteerit ja menettelytavat herättävät kysymyksiä. Urakoitsijat esittävät "RALA (Rakentamisen laatu) -pätevyyden" tai vastaavan laatukriteeristön käyttöönottoa toimittajavalintoihin. Valinnassa tulisi myös hyödyntää kehitteillä olevaa palautejärjestelmää.

Hankintamenettelyn valinnassa toimittajat toivovat ennakkokeskustelua Tiehallinnon kanssa. Oikein valittu hankintatapa vähentää toimittajien mukaan tarjouskustannuksia ja parantaa tarjousten laatua. Tiehallinnon haastateltavat kaipaivat organisaatioonsa lisää hankintaosaamista. Yhtenä ratkaisuna esitettiin osaamisen keskittämistä ja hankekokojen kasvattamista. Tiepiiri hoitaisi hankinnan suunnittelun ja yhteistoiminta-alue varsinaisen hankinnan. Tämä malli toimisi ainakin ylläpidossa ja hoidossa.

Hankkeiden tarjousajat voivat joissakin urakkalajeissa kasaantua melko lyhyelle ajanjaksolle. Lisäksi useilla julkisilla tilaajilla voi olla päällekkäin suuriakin hankkeita. Molemmat ilmiöt johtavat kysynnän ja tarjonnan epätasapainoon, joka heijastuu vääjäämättä työn hinnoitteluun. Urakoiden ajallinen tasapainottaminen ja suurten tilaajien yhteistyö lieventäisivät ongelmaa. Urakoitsijat esittivät myös pienten urakoiden pitämistä hankintaohjelmissa, koska se edistäisi pienempien toimijoiden kilpailumahdollisuuksia.

Hankintaohjelmien julkaiseminen verkossa eri kriteerein selattavana tietokantana auttaisi palveluntuottajia, alihankkijoita ja muita tilaajia. Hankintojen seulonta esimerkiksi koon, ajankohdan, urakkatyyppin ja alueen mukaan tukee koko tarjontaketjun yritysten toiminnan suunnittelua. Verkossa julkaistava hankekanta on myös tienkäyttäjien palvelua.

### **Hankkeen kilpailuttaminen**

Hankkeen kilpailuttamisen tärkein kysymys on kaikkien tarjoajien tasapuolinen kohtelu. Tätä on kaikkien haastateltavien mielestä noudatettava, vaikka se johtaakin moniin tulkintaongelmiin esimerkiksi tarjoustusta edeltävissä ja tarjoustusta täydentävissä keskusteluissa. Palveluntuottajien edustajat esittivät yhteistyöryhmän perustamista hankintastrategian ongelmien ja niiden ratkaisuiden käsittelyyn. Ryhmään kuuluisivat Tiehallinnon lisäksi konsultit ja urakoitsijat.

Hankevalmistelussa on jo käytäntönä kutsua mahdolliset tarjoajat hankintaohjelmaseminaariin ennen tarjoustusten julkaisemista. Tässä vaiheessa olisi tarjottava urakoitsijoille ja suunnittelijoille mahdollisuus luottamuksellisiin keskusteluihin Tiehallinnon edustajien kanssa.

Oletetut epäselvyydet kilpailutilanteissa johtavat valituksiin. Valitusmenettelyä toivottiin kehitettävän niin, että hankkeen eteneminen ei pysähtyisi valitusten vuoksi.

### **Hankkeen aikainen yhteistyö**

Hankkeen aikainen yhteistyö todettiin haastatteluissa sujuvaksi. Uudet hankintamuodot vaativat kuitenkin edelleen tilaajan ja toimittajien roolien selkiytystä, laadunhallinnan kehittämistä ja asiakirjojen saattamista uusialle malleja vastaaviksi.

Infrahankkeen ja -palveluiden tarjontaketjuihin osallistuu useita eri kypsyys- ja osaamistasolla olevia toimijoita. Tiehallinnon ja toimittajien yhteistyöhön pitäisi sisältyä koko urakkaketjun valvonta, jotta vaadittu ja asiakkaalle luvattu tuote saadaan aikaan. Haastatteluissa korostuivat myös eettiset kysymykset. Tarjouksen tehnyt urakoitsija ei välttämättä toteuta hanketta alun perin esittämällään tavalla, vaan kilpailuttaa aliurakoita niin, että tarjouksen laatutaso ei toteudu.

### Hankkeen jälkeinen yhteistyö

Hankkeen jälkeisessä yhteistyössä palveluntuottajat kokevat ongelmaksi palauteprosessin. Projektipalautetta pitäisi kerätä ja käsitellä systemaattisesti ja tuoda palaute aidoksi oppimisen välineeksi. Suuriin projekteihin kaivataan palautekatselmuksia ja –seminaareja. RALA-perusteinen hankeauditointi tulisi saada osaksi laadunhallintaa.

Koska asiakkaan kokema tuotteen tai palvelun laatu syntyy koko tarjontaketjun yhteistyön tuloksena, kaikkien osapuolten pitäisi arvioida yhteistyökumppaninsa. Urakoitsijat voivat antaa palautteen suunnittelusta, kaikki toimittajat tilaajasta ja asiakas toteutusprosessista ja lopputuotteesta.

Toimiva palautejärjestelmä tukee uuden oppimista, asiakkaan palvelua ja innovatiivista toimintaa.

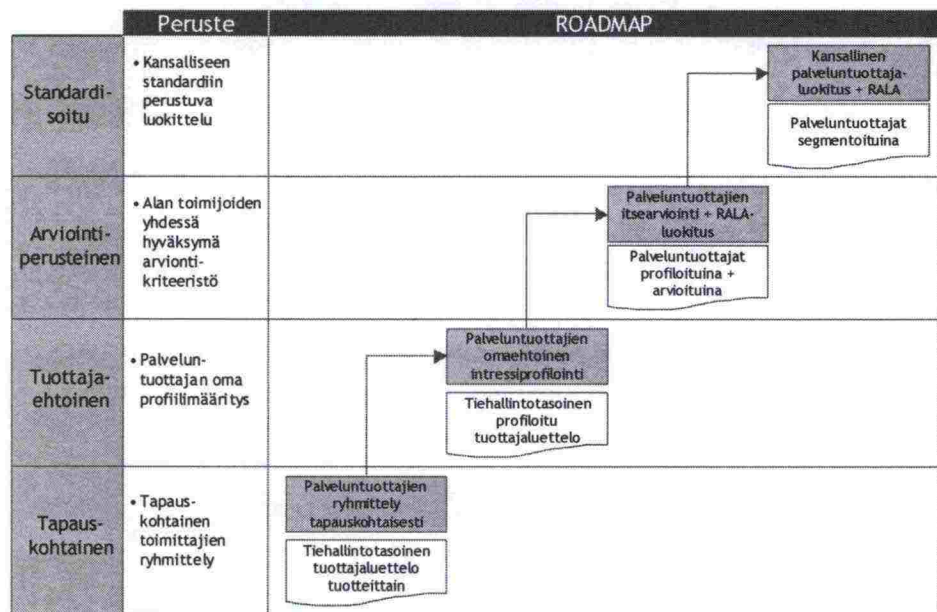
## PALVELUNTUOTTAJIEN LUOKITTELUSTA

Palveluntuottajien segmentointi tarkoittaa yritysten ryhmittelyä valittujen kriteerien mukaisesti ja yhteistyön suunnittelua ja toteutusta ryhmäjakoon perustuen. Segmentoinnilla tavoitellaan oikein kohdennettua ja tehokasta vuorovaikutusta Tiehallinnon ja palveluntoimittajien välillä.

Segmentointi edellyttää selkeitä ryhmittelykriteereitä, joilla on kytkentä toiminnan kriittisiin menestystekijöihin. Tiehallinnon näkökulmasta toimittajien osaaminen ja erikoistuminen on menestystekijä, joka ilmenee tuote- tai palvelutarjontana. Tuotepohjainen jaottelu on tällöin luonteva ja jo käytössä oleva ryhmittelymalli. Muita mahdollisia segmentoinnin perusteita on useita, esim. toimittajasuhde tai toimituskyky.

Tiehallinnon kannalta yritystoiminnassa käytettyihin toimittajasegmentoinnin malleihin liittyy ongelmia. Kun tasapuolisen kohtelun vaatimus kilpailutilanteissa on kirjattu lakiin, segmentointi ei voi vaarantaa sen toteutumista. Koska Tiehallinnolta kuitenkin vaaditaan entistä läheisempiä asiakas- ja toimittajasuhteita, joitakin keinoja viestinnän ja muun vuorovaikutuksen tehokkaaseen kohdentamiseen on löydettävä.

Siirtyminen kohti toimivaa palveluntuottajien segmentointia voi tapahtua vaiheittain palveluntuottajarekisteriä käyttäen. Oheisessa kaaviossa on esitys mahdollisesta palveluntuottajarekisterin kehityspolusta.



Kuvio1. Tiehallinnon palveluntuottajarekisterin alustava kehityspolku

**Tapauksittain** tehtävässä ryhmittelyssä luodaan ensin tuottajaluettelo tuoteperusteisesti nykyisiä tietolähteitä ja rekistereitä (esimerkiksi RALA) hyödyntäen. Luettelo sisältää perustiedot, joiden mukaan viestintää voidaan kohdentaa tapauksittain esimerkiksi tietyn tilaisuuden järjestämistä varten.

**Tuottajaehtoinen** ryhmittelyssä palveluntuottaja (yritys tai yksikkö) profiloi itsensä omien intressiensä mukaisesti. Kaikki halukkaat voivat liittyä järjestelmään. Profilointi tapahtuu www-sivustolla, jonka tiedot tallentuvat Tiehallinnon toimittajietokantaan (ERP-järjestelmässä). Profiili määrittää esimerkiksi toimittajaportalissa näkyvät tiedot ja kohdentaa sähköpostitiedotteiden jakelun. Tiehallinto voi hyödyntää tietoa mm. tuottajien tunnistamiseen, tuottajakentän analysointiin, vuorovaikutuksen suunnitteluun ja tiedottamiseen. Lisäksi järjestelmä mahdollistaa tuottajien välisen verkottumisen.

**Arviointiperusteinen** ryhmittely tuo tuottajan kyvykkyyden segmentointitekijäksi. Se tukeutuu palveluntuottajien auditoitavaan itsearviointiin (esim. CAT-malli) ja laatuluokitukseen (esim. RALA-luokitukseen).

**Standardisoitu luokittelu** edellyttää kansallista palveluntuottajien luokitusmallia, jota täydentää laatuluokitus.

## PALVELUNTUOTTAJAYHTEISTYÖHÖN LIITTYVIÄ JURIDISIA KYSYMYKSIÄ

### Palveluntuottajien ryhmittelyyn liittyvät kysymykset

Esitetyt yhteistoimintamallit ovat kilpailuoikeudellisesti ongelmattomia, jos niiden toteuttamisessa noudatetaan syrjimättömyyden periaatetta.

Palveluntuottajien segmentointiin tai ryhmittelyyn liittyen voi hankintayksikkö laatia toimittajaluettelon, joka sisältää perustiedot potentiaalisista tuottajista. Myöskään tuotteittaiselle ryhmittelylle ei ole hankintalainsäädäntöön liittyviä esteitä.

Arviointiperusteinen ryhmittely saattaa johtaa väitteeseen siitä, että käytettävä itsearviointimalli (esim. CAT-malli) tai laatuluokitus (esim. RALA-luokitus) muodostaisivat esteen niille toimittajille, jotka eivät ole kyseisten mallien ja/tai luokitusten piirissä. Väite saisi tukea korkeimman hallinto-oikeuden tuoreesta päätöksestä, jossa tuomioistuimien otti kriittisen kannan tällaiseen toimintatapaan:

KHO 17.10.2005, taltio 2608, 2537/2/4: Tarjoajien tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun vaatimukset edellyttävät, että pätevyystodistuksessa arvioidut kelpoisuutta koskevat seikat voidaan osoittaa muulla vastaavanlaisella selvityksellä ja että tämä ilmenee myös tarjouspyynnössä. Tapaus koski Rakentamisen Laatu RALA r.y.:n todistusta.

### Muita yhteistoimintamalliin liittyviä kysymyksiä

#### Voidaanko kelpoisuusedellytykset ylittävä kyvykkyys ottaa huomioon arviointiperusteena?

Palveluhankinnoissa tai rakennusurakoissa, joissa palvelun tarjoamisesta tai rakennustöistä vastaavien henkilöiden asiantuntemuksella, ammattitaidolla tai pätevyydellä on erityinen merkitys, vertailuperusteena voidaan käyttää myös hankinnan toteuttamisessa tarvittavaa tarjoajien kelpoisuuden ylittävää laadunhallintaa, pätevyyttä, kokemusta tai ammattitaitoa.

Esimerkiksi laatujärjestelmässä mukanaolo voidaan lähtökohtaisesti asettaa kelpoisuusedellytykseksi ja tietyn laatutason saavuttaminen arviointiperusteeksi.

Jos kyse on kynnysarvot ylittävästä hankinnasta, on suositeltavaa, että kyvykkyys on ainoastaan kelpoisuusperuste.



### Voidaanko yritysten kanssa tehdä kahdenkeskisiä yhteistyösuunnitelmia?

Sopimusaikana järjestettävät sopimuskokoukset, joissa käsitellään sopijapuolien yhteistyön parantamista sopimusaikana esim. laatimalla yhteistyösuunnitelma, ovat hankintalainsäädännön näkökulmasta sallittuja. Sen sijaan sopimussuhteen ulkopuolella tehdyt tai sopimusajan ylittävät yhteistyösuunnitelmat eivät ole suositeltavia, sillä tällainen menettely saattaa olla muita alan yrityksiä syrjivää. On todennäköistä, että markkinaoikeuteen jossakin hankinta-asiassa valittava yritys käyttää kyseisiä suunnitelmia hankintayksikköä vastaan yrittäessään osoittaa, että hankintayksikön tarkoitus on ollut suosia tiettyjä tarjoajia. Yhteistyötä, jota ei ole kilpailutettu, on siksi syytä välttää.

### Seminaarit ja tiedon välittäminen verkon kautta

Yhteistyömuodoiksi esitetään myös palveluntuottajille järjestettäviä seminaareja ja tiedon levittämistä verkon kautta halukkaille palveluntuottajille. Tämä on lain kannalta ongelmaton ja suotavaa.

### Kahdenväliset tapaamiset?

Kokemus on osoittanut, että kilpailussa hävinnyt taho saattaa a) vedota kahdenvälisessä tapaamisessa esitettyyn lupaukseen tai tulkintaan ja b) esittää epäilyn siitä, että kilpailijat ovat saaneet kahdenvälisissä tapaamisissa enemmän tietoa hankinnan kohteesta tai arviointiperusteista.

Hankintalaki ei kiellä kahdenvälisiä tapaamisia. On kuitenkin suositeltavaa, että, tietoa tarjottavista hankkeista jaettaisiin samanaikaisesti kaikille. Verkon ja sähköpostin käyttö soveltuvat tähän erinomaisesti. Kahdenvälisiin tapaamisiin on syytä varata tasapuoliset osallistumismahdollisuudet. Tarjouksiin ja toimittajan valintaan vaikuttavien henkilöiden kahdenväliset tapaamiset on suositeltavaa ajoittaa tarjousvaiheiden ulkopuolelle (ellei niitä järjestetä systemaattisesti kaikkien tarjoajien kanssa), jotta hankintalain tasapuolisuus- ja syrjimättömyysvaatimukset täyttyisivät, ja hankintaprosessi näyttäisi myös ulospäin näiden vaatimusten mukaan toteutetulta.

On tärkeää muistaa, että yleisiä hallinto-oikeudellisia esteellisyyssäännöksiä (hallintoL, kuntaL) on sovellettava päätöksenteossa.

URAKOITSIJOIDEN LUOKITTELUJÄRJESTELMÄ UUESSA-  
SEELANNISSA

Urakoitsijoiden luokittelu tapahtuu Uudessa-Seelannissa yhtäältä tarjottavan tuotteen ja toisaalta urakoitsijan kyvykkyyden mukaan. Luokittelu on julkinen ja nähtävillä tilaajan www-sivuilla.

Kyvykkyyden luokittelu perustuu seuraaviin kriteereihin:

- Laaturjestelmä
- Liikenteen hallinta
- Ympäristöasioiden hallinta
- Terveys ja turvallisuus
- Projektinjohto
- Kokemus eri suuruisista projekteista
- Yhteistyö ja proaktiivinen kumppanuus

Kyvykkyys osoitetaan dokumentein tai tilaajilta saaduilla lausunnoilla, joista on valmiit mallit. Vaativimmissa töissä käytetään vain korkeimpia kyvykkyydsarviointeja saaneita urakoitsijoita. Seuraavassa taulukossa on ote näin tehdystä urakoitsijaluokituksesta.

Prequalified Contractors (as at 31 October 2005)					
Business Name of Contractor	Prequalification Level				
	Routine Works	Surfacing	Bridge Construction	Construction	Minor Works
A.C. Blackmore Ltd				4A	5A
Active Moving Signs Ltd					5C
Adcock and Donaldson Contracting Ltd	1C			4C	5C
Arnold Contracting Ltd	1D		3D	4D	5D
Ashburton Bitumen Ltd		2C			
Ashburton Contracting Ltd	1B	2C		4B	5C
Asuca (Aust) Pty Ltd	1D				
B Bullock & Co Ltd				4B	
B D Construction Ltd	1D			4D	5D
BA Murray Ltd					5D
Bannock Brae Traffic Services Ltd	1D		3D	4D	5D
Beeby Construction Ltd	1C		3D	4C	5C
Benchmark Construction Ltd				4D	5D
Blacktop Construction		2A		4A	5A
Bond Contracts Ltd	1B			4B	5B
Brian Perry Civil			3A		

ENGLANNIN HIGHWAYS AGENCYN CAT- JA PPD-JÄRJESTELMÄT

Englannissa palveluntuottajat luokitellaan käyttäen CAT-järjestelmää (Capability Assessment Toolkit). Arviointi tapahtuu käyttäen kuuta attributtia, joissa kussakin on kolme indikaattoria, joita arvioidaan asteikolla 0 – 4. Maksimipistemäärä on näin 6 x 3 x 4 = 72. Tietyn pistemäärän saavuttamiseksi tarvittavat edellytykset on tarkasti määritelty. Arvioinnin tekee yritys itse ja kun se on tehty, teettää tilaaja tuloksen auditoinnin.

Käytetyt attributit ovat:

- Johto ja johtaminen
- Strategia ja suunnittelu
- Henkilöstö
- Verkottuminen
- Prosessit
- Sisäiset voimavarat

Seuraavassa kuvassa on esitetty attribuutin ”Sisäiset voimavarat” määrittelyjä.

ATTRIBUTE 6: INTERNAL RESOURCES				
How well we plan and manage our internal resources in order to support our strategy and the effective operation of our processes				
<b>INDICATOR 6.1</b> We promote sustainability, the use of renewable resources and the minimisation of waste				
No capability demonstrated	Plans for promoting sustainability, the use of renewable resources and the minimisation of waste are driven by individuals. This happens, in disparate parts of the organisation	We follow practices and procedures which promote sustainability, the use of renewable resources and the minimisation of waste in some areas of the business. These are not actively pursued or evaluated by the majority of our people. Islands of good practice do exist	We follow practices and procedures which exist in most areas of the organisation, to promote sustainability, the use of renewable resources and the minimisation of waste. We carry out limited evaluation of outcomes to establish some degree of accountability	We follow a clear strategy, and practices that are actively pursued in all areas of the business, to optimise sustainability, the use of renewable resources and the minimisation of waste and to which we hold ourselves internally and publicly accountable
<b>INDICATOR 6.2</b> We collect, collate and disseminate information and knowledge				
No capability demonstrated	We collect information and knowledge randomly as individuals find they have a specific need for both. Individuals need to search for information and knowledge that may or may not have been captured and recorded by others	We have basic systems for managing information and knowledge. We tend to acquire both in an ad hoc manner. They are available in the specialisms or department where the information and knowledge were generated	We actively acquire and manage information and knowledge in a comprehensive way. Access tends to be specialist and department oriented. Systems for the dissemination of information and knowledge to those outside the specialism or area of the business are limited	We collect and collate information and knowledge which is disseminated via a well-managed, centralised system. <b>Stakeholders</b> have ready and easy access to information and knowledge that supports the needs of the business
<b>INDICATOR 6.3</b> We manage and optimise all of our material assets				
No capability demonstrated	Our approach to managing our assets is ad hoc	We adopt an approach to asset management, which is preventative in nature, using condition-based techniques. We have measures of performance in place for corrective maintenance	We have a planned approach to asset management. For all of our assets we have long term programmes for cyclical and schedule-based maintenance and improvement works	The state of our assets feeds into our business strategy. There are clear linkages between our business and asset management strategies. Key stakeholders are included in our approach which is quality assured. Controls and benchmarking are used to monitor and improve processes
<b>DEFINITIONS OF TERMS USED WITH ATTRIBUTE 6: INTERNAL RESOURCES</b>				
<b>Assets</b>	<b>Buildings, equipment, materials, technology, whether leased or owned</b>			
<b>Sustainability</b>	Looking after the asset, ensuring long life			
<b>Random</b>	Unsystematic			
<b>Ad hoc</b>	By chance, on occasion, unplanned			
<b>Benchmarking</b>	Comparing our performance with leaders in the field, using external performance information to measure our performance			

Tekninen laaduntuottokyky arvioidaan käyttäen PPD:tä (Past Performance Data), joka vastaa RALA-järjestelmää. Kummankin järjestelmän (CAT ja PPD) tuottamaa pistemäärää käytetään laatuarvioinnin elementteinä. Kun nyttemmin monet yritykset ovat CAT:ssa lähellä maksimipisteitä, on Highways Agency tiukentamassa indikaattorivaatimuksiaan ja vaikuttaa näin yritysten kehittymiseen haluamallaan tavalla. Lisäksi, kun PPD:hen on kertynyt lisää tietoa, ollaan sen painoarvoa CAT:iin verrattuna kasvattamassa.







## 12 – 20. TIEPIIRIEN JA YHTEISTOIMINTA-ALUEIDEN YHTEISTYÖN TOIMINTASUUNNITELMAT

Toimintakausi:	Vastuuhenkilöt:
----------------	-----------------

Toimintakauden tavoitteet:

--

Toteutustavat:

Aikataulu	Päätavoite	Kohderyhmä	Yhteistyömuoto	Vastuu TP/YA	S	K	V	H	T	P	Liitteet

\*) TP = Tiepiiri, YA = Yhteistoiminta-alue  
 S = Strateginen johtaminen, K = Kehittäminen / vuosisuunn. V = Hankinnan valmistelu H = Hankinta T = Toteutus P = Seuranta ja palaute

## TÄYTTÖOHJE

### 1. Kaikkia palveluntuottajia koskevat 3-vuotiset päämäärät ja kehittämistarpeet

Yhteistyön strategiset päämäärät valtakunnan tasolla

- Palveluntuottajayhteistyön strategisen tason päämäärät toimintakaudella.

Yhteistyön kehittämistarpeet valtakunnan tasolla

- Luetellaan strategian toteuttamiseen liittyvät, valtakunnallisella tasolla näkyvät kehittämistarpeet sekä yhteistyön keinot (esim. teemaohjelmat), joilla tarpeita voidaan tyydyttää. Nämä ohjaavat tuote-, yhteistyöalue- ja piiritasojen toimintasuunnitelmien laadintaa.

### 2. Toimintasuunnitelmat

Palveluntuottajayhteistyön toimintasuunnitelmat laaditaan valtakunnan-, ryhmä- ja piiritasoille. Suunnitelmien rakenne on kaikissa sama:

Toimintakausi

Toimintakausi, jota suunnitelma koskee (kolmivuotiskausi)

Vastuujohtajat ja -henkilöt

Ao. toimintasuunnitelman nimetyt vastuujohtaja(t) ja vastuuhenkilö(t)

Toimintakauden tavoitteet

Tavoitteet palveluntuottajayhteistyölle toimikaudella. Tavoitteet johdetaan valtakunnallisista päätavoitteista ja tehdään mahdollisimman konkreettisiksi. Tavoitteeseen liitetään mahdollisuuksien mukaan todennettava tavoitearvo. Esim. "ylläpitoon tavoitellaan x kpl uusia potentiaalisia palveluntuottajia kolmivuotiskaudella".

Toteutustavat

Toteutustavat konkretisoivat toimintakauden tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettavat yhteistyön muodot ja foorumit.

Aikataulu

Ajankohta tai aikaväli, jona yhteistyötä toteutetaan.

Päätavoite

Nimetyt yhteistyömuodon konkreettinen tavoite, esim. palveluntuottajien tutustuttaminen hankintalain tulkintoihin.

Kohderyhmä

Yhteistyömuodon kohderyhmä, esim. palveluntuottajien yritysjohto, projektipäälliköt, suunnittelijat jne. Rajaus voi olla myös alueellinen tai yrityksen koon mukainen.



**Yhteistyömuoto**

Tässä ei luetteloida yksittäiseen hankintaan sisältyviä yhteistyömuotoja. Tässä kuvataan ne yhteistyömuodot, jotka palvelevat ylemmän tason päämääriä ja kehittämiskohteita sekä tämän tason toimintasuunnitelman tavoitteita.

**Vastuu**

Yhteistyömuodon vastuuhenkilö(t) Tiehallinnossa ja tarvittaessa palveluntuottajalla / järjestössä. Tiepiirien ja yhteistoiminta-alueiden yhteistyön toimintasuunnitelmissa lisäksi mainitaan, onko kyseessä tiepiirin vai yhteistoiminta-alueen yhteistyömuoto. Piirien vastuuhenkilöiden tulee käydä piirinsä toimintasuunnitelma läpi muiden yhteistoiminta-alueensa vastuuhenkilöiden kanssa sekä yhteensovittaa ja eritellä lomakkeelle ne toteutustavat, jotka on tarkoituksenmukaista tehdä yhdessä muiden piirien kanssa.

**Prosessit S-P**

Prosessisarakkeet kuvaavat Tiehallinnon ja palveluntuottajan liiketoimintaprosessien tärkeimpiä vuorovaikutuskohtia. Jos yhteistyömuoto liittyy esim. strategisen johtamisen (S) kysymyksiin Tiehallinnossa ja palveluntuottajalla, merkitään X ensimmäiseen sarakkeeseen. Sarakkeiden selitteet ovat toimintasuunnitelmasivun alalaidassa.

**Liitteet**

Liitesarakkeeseen liitetään linkit ao. yhteistyömuodon suunnitelmaan, toteutukseen ja arviointiin liittyviin oleellisiin dokumentteihin (esim. seminaariohjelmät ja -aineistot, pöytäkirjat ja muistiot).

ISSN 1459-1553  
ISBN 951-803-671-3  
TIEH 3200984-v