



Markku Tervo
Hankintapäällikkö
Oulun tiepiiri
Tiehallinto

Palvelusopimukset – millä edellytyksillä ne toimivat?

Tiehallinnon voimassaoleva hankintastrategia 2002–2007 on muuttamassa urakat palvelusopimuksiksi.

Muutos ei ole pelkästään sopimuk-
sellinen muutos vaan kysymys on jopa
infra-alan kokonaistoimintamallin
muutoksesta.

Mutta mitä pitää olla voimassa, jot-
ta palvelusopimukset toimivat? Kuin-
ka palvelusopimukset ovat mukana
hankintastrategiassa 2007 - 2010?

Hoidon palvelusopimukset pään avaajana

Tiehallinto käynnisti tilaajatoiminto-
jensa kehittämisen kautta hoidon
kilpailuttamisen yksikköhintaisilla
urakoilla, joiden kesto pohdittiin haa-
rukassa 1-3 vuotta. Ensimmäinen
kilpailutus oli 3-vuotinen. Kokemusten
karttumisen myötä hoidon sopimukset
ovat muuntuneet yhä enemmän 5- ja 7-
vuotisiksi. Hinnoitteluperusteen kehiti-
tymisen suunta on ollut kokonais-
hintaisuuden suuntaan. Pisimmälle on
menty sopimuksissa, joissa sopimus-
alueen tiestöä (yleisesti jo 1 000 – 2 000
km) on hoidettava 7 vuotta kokonais-
hinnalla siten, että työhön kuuluu myös
ylläpitoluonteisia osia. Syyttä ei käyte-
tä termiä palvelusopimus.

Ylläpidon palvelusopimukset käänteentekeväinä myös Tiehallinnon toiminnassa

Hoidon palvelusopimusten kokemus-
ten rohkaisemana on lähdetty kehittä-

”Pitää oppia
verkottumaan
ja ostamaan
osaamista muilta”.

mään ja kokeilemaan ylläpidon palve-
lusopimuksia. Ensimmäinen tällainen
oli VALOSÄ eli valaistus- ja sähköasi-
oiden palvelusopimus. Seuraava oli
MAANPA eli maanhankinnan palve-
lusopimus. Viimeisin jo tarjouslasken-
taan ehtinyt on SILTOPA eli siltojen
ylläpidon palvelusopimus. Asiakirjo-
jen valmisteluvaiheessa oleva palvelu-
sopimus on TIEMPA eli tiemerkin-
töjen palvelusopimus.

Vielä valmistelussa oleva on
PÄÄLPA eli päällystettyjen teiden yl-
läpidon palvelusopimus on kriittisellä
polulla palvelusopimusten laajamit-
taista käyttöönottoa ajatellen – kriit-
tisellä polulla siksi, että silloin pal-
velusopimusten käyttö vaikuttaa rat-
kaisevasti kokonaistoimintamalliin.

Kaikki ylläpidon palvelusopimukset
ovat vielä kokeiluasteella eikä lopullis-
ta päätöstä niiden laajentamisesta koko
Suomeen ole tehty joskin haluja laa-
jentamiseen on eri puolella. Ennen kuin
ylläpidossa päätetään mennä laaja-
mittaisesti palvelusopimuksiin, on hyvä

saada lisää kokemuksia ja on syytä tie-
dostaa mitä kaikkea se merkitseekään.

Ylläpidon palvelu- sopimuksissa kaikissa sama perusidea

Palvelusopimusten perusidea on sama
riippumatta siitä mitä palvelusopimus
käsittää. Keskeisintä palvelusopimuk-
sessa on sopimuskohteen kokonaisval-
tainen hallinta lähtien kunnan ja tilan
hallinnasta ja sisältäen tarvittavien toi-
menpiteiden ohjelmoinnin sekä toteu-
tuksen.

Perinteisillä urakoilla ja sopimuksil-
la on kilpailutettu näitä kolmea osaa
erikseen tai erilaisina yhdistelminä ti-
laajan yleensä huolehtiessa erikseen
kunnan ja tilan hallinnasta. Nyt kun
nämä kuuluvat palvelusopimukseen on
kysymys itse asiassa siitä, että tilaajan
ja tuottajien työnjako ja roolit muuttu-
vat. Palvelusopimustoimittajan tehtä-
vään kuuluukin sellaisia osia, joita on
perinteisesti pidetty tilaajan tehtävinä.

Kokonaistoimintamallin muutos sekä tilaajan että tuottajien puolella

Mikäli palvelusopimukset otetaan yl-
läpidossa täysimääräisesti käyttöön,
merkitsee se sitä, että Tiehallinnon
raharesurssit sidotaan palvelusopimus-
ten kautta 3,5 jopa 7 vuodeksi kiinni
80 %:sti. Jos näin niin kysymykseksi
tulee, minkälainen kokonaistoimin-
tamalli pitäisikään olla tienpidossa,
Tiehallinnolla ja toimijoilla.

Sopimuskohteen
kunnan hallinta

toimenpiteiden
ohjelmointi

Toimenpiteiden
toteutus

Ylläpidon palvelusopimusten yleinen sisältö.

Lisäksi joudutaan pohtimaan kuinka tilaaja ohjaa ja pitää hallussa kokonaisuutta kun sitä ei enää voikaan tehdä entisellä tavalla suoraan ohjelmoinnin kautta. Esim. päällystysohjelman tekeminen onkin palvelusopimustuottajan tehtävänä – tilaaja luonnollisesti hyväksyy sen, mutta millä perusteilla tuottaja laatii sen?

Tältä pohjalta on viritelty keskustelua hoito- ja ylläpitosuunnitelmasta eli aivan uusista ohjausvälineistä, joilla tilaaja voisi tämän ohjausroolinsa hoitaa. Tällaiset suunnitelmat ovat jotain toimintalinjojen ja ohjelmoinnin välissä olevaa – näitä ei kuitenkaan ole vielä sen tarkemmin määritelty vaan pohdinta on vasta alkuaskeleilla.

Kokonaisvaltaista vastuunkantoa – mitä se edellyttää toimiakseen?

Tämän hetken kokemusten perusteella kaikilla palvelusopimuksilla on yhteisinä vaatimuksina seuraavat asiat:

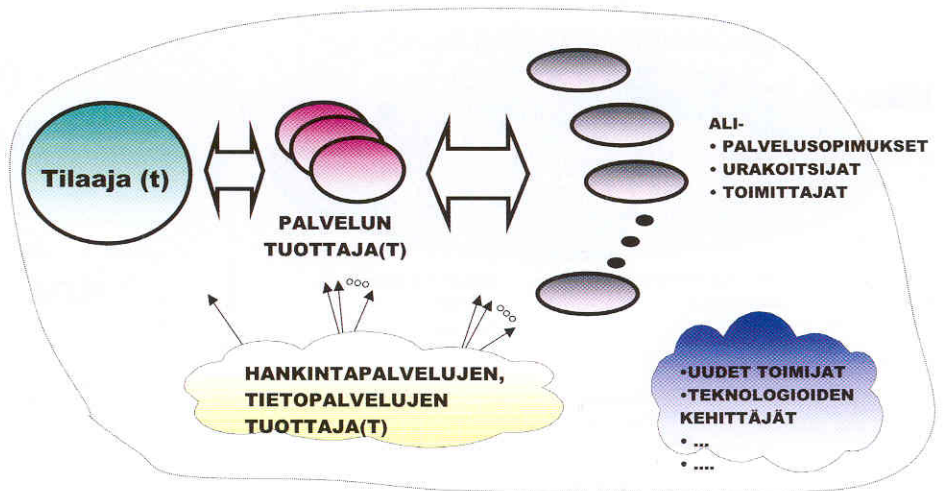
- toimijaverkko (tilaajat, tuottajat, alitoimijat, erikoisosaajat, jne.)
- kehittynyt tiedon hallinta
- teknologioiden kehittäminen osaksi sopimusta
- osaamisen kehittäminen toimijaverkossa

Toimijaverkko tarkoittaa sitä, että ei ole kysymys pelkästään tilaajasta ja tuottajasta vaan koko verkon toiminnasta ja siitä, että verkostossa itse kukin keskittyy ydinosaamiseensa. Näin verkko on enemmän kuin osiensa summa ja ydinosaamisen kautta palvelusopimukseen saadaan mukaan kaikkein paras osaaminen ja tekeminen. Mottona toimijaverkon toiminnassa voisi olla: ”Pitää oppia verkottumaan ja ostamaan osaamista muilta”.

Tiedon hallinta jopa 3-ulotteisena muodostaa mahdollistavan tekijän palvelusopimuksissa. Ilman hyvää olemassa olevien rakenteiden ja niiden tilan tiedon hallintaa joudutaan sopimuksissa jättämään paljon avoimeksi ja luottamus pohjalle. Tieto rakenteista, niiden kunnosta ja kunnan kehittymisestä on yksi sopimusasiakirja. Infra2010 – työ-



Mobiilisuus muodostaa merkittävän mahdollisuuden palvelusopimusten toimintamallin kehittämisessä.



Toimijaverkko, jossa itsekukin keskittyy omaan ydinosaamiseensa.

sä on tavoitteena luoda infra-alalle yhteiset tuote- ja tietomallit, joiden avulla tiedon hallintaa voidaan kehittää toimijaverkosta tukevaksi.

Mobiilit toimintamallit tulevat antamaan seuraavina lähivuosina merkittäviä uusia mahdollisuuksia myös palvelusopimusten näkökulmasta. Itse asiassa ilman toimivaa mobiilisuutta jäävät palvelusopimusten perusajatuksset vajavaisiksi.

Teknologioiden kehittäminen luo edellytykset toimia palvelusopimusten ajatuksen mukaisesti. Teknologioita kehittämismielessä ovat informaatioteknologiat sekä tuotantoteknologiat. Palvelusopimukset luovat onnistuessaan uudenlaisen mahdollisuuden nostaa infra-alan kehittämistä, tasoa ja volyymin. Ensimmäisiin sopimuksiin pyritään ottamaan mukaan oma erillinen kehittämisosio, jonka avulla varmistetaan kehittämistyön tekeminen.

Osaamisen kehittämistä on tehtävä kaikkien toimijaverkossa mukana olevien – myös tilaajien. Osaamisessa ja sen kehittämisessä itse kunkin toimijan tulisi keskittyä ydinosaamiseensa, jotta osaaminen edustaisi parasta mahdollista. Oman ydinosaamisen ulkopuolella olevaa osaamista on osattava hankkia verkostojen kautta.

Palvelusopimusten toimivuuden suolana ajatuksen sisäistäminen ja asenne

Palvelusopimusten taustan lisäksi vaaditaan sekä tilaajalta että tuottajilta ja toimijaverkolta uudenlaista asennetta. Sopimuksilla annetaan tuottajille uutta kokonaisvaltaista vastuuta – kyse ei ole urakasta vaan kokonaisuuden hallinnasta. Sopimuskohdetta pitää tarkastella kuin tarkastelisi ”omaansa”. Samoin tarkasteluun kuuluu luontevana osana elinkaaren tarkastelu ja toimenpiteiden suunnittelu sen mukaisesti.

Palvelusopimuksen idea ei ole sisäistynyt jos toiminta tähtää vain mini-

mitoimenpiteisiin, riman ylittämiseen nipin napin ja/tai keskustelu ajautuu lisätyökeskusteluksi. Hyvä palvelusopimustuottaja ymmärtää pienten asioiden merkityksen kokonaisuudessa ja loppulaadussa – eikä pyri ulosmittaamaan pikavoittoja.

Tilaajalta vaaditaan uudenlaista asennetta myös. On luotettava siihen, että palvelusopimustuottaja voi tuottaa loppulaatua hyvin monenlaisella toimintamallilla. Tilaaja ei luonnollisesti jätä valvontaa tekemättä, mutta palvelusopimuksen valvonta on erilaista kuin urakoiden valvonta. Lisäksi on otettava toimivuusvaatimukset käyttöön lopputuotteen tarkastelussa. Valvonnassa käytettäviä menetelmiä on kehitettävä. Parhaiten onnistutaan, jos valvonta voidaan tehdä loppukäyttäjien eli tienkäyttäjien avulla.

Tiehallinto on tarkistamassa hankintastrategiaansa – uusi tulee koskemaan vuosia 2007–2010. Uudessa hankintastrategiassa linjataan etenemistä myös palvelusopimusten osalta. Palvelusopimuksille ja niiden taustalla oleville toimivuusvaatimuksille luodaan vuosittainen tavoitteellinen kehittämisaskellus. Askellus tulee olemaan jatkoa menneiden vuosien kehittämiselle siten, että kokeilujen ja pilottien kautta haetaan vastaukset millaisella mallilla toimitaan 2010. Toivon mukaan toimijaverkko sisäistää palvelusopimukset ja siten luo infra-alalle aivan uuden tavan toimia.

Sopimuksilla annetaan tuottajille uutta kokonaisvaltaista vastuuta – kyse ei ole urakasta vaan kokonaisuuden hallinnasta.