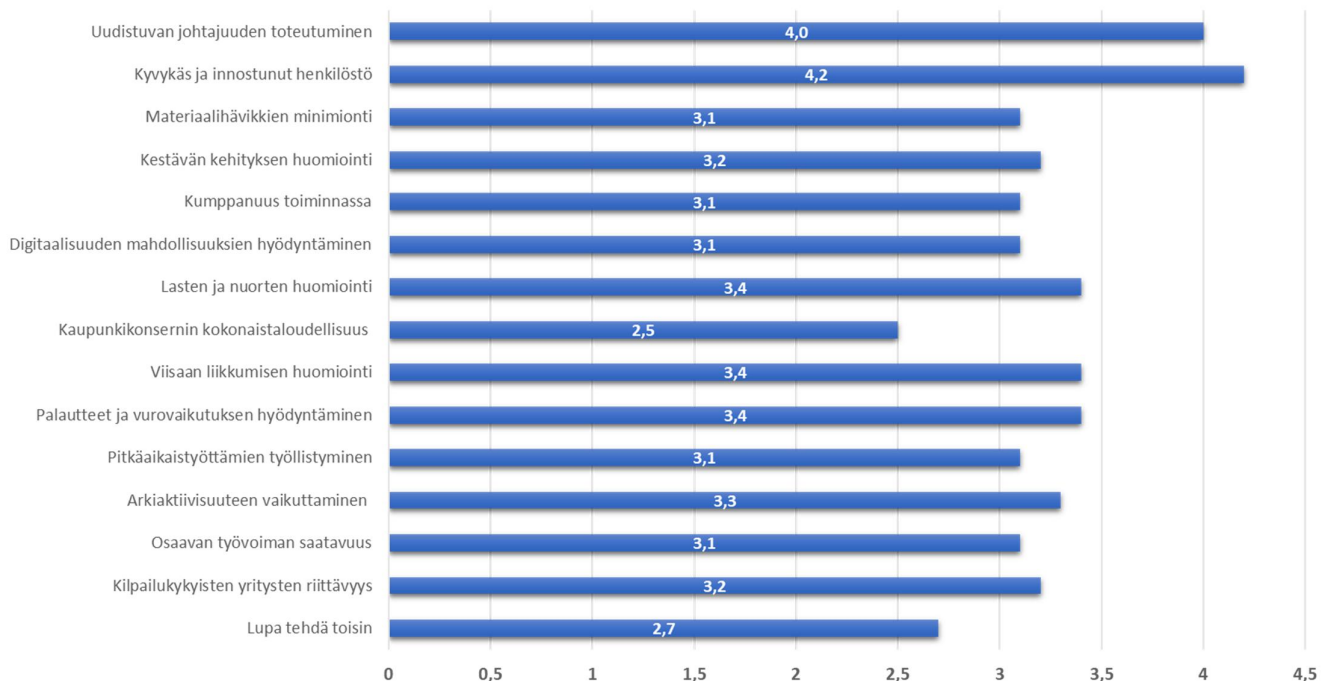


YHTEENVETO KAUPUNKIKONSERNIN HENKILÖIDEN HAASTATTELUISTA

Kaupunkikonsernin sisäisissä haastatteluissa kuultiin yhteensä 13 henkilöä. Ennen haastatteluja toteutettiin esikysely, jonka tulokset on esitetty alla. Esikyselyyn saatiin yhteensä 10 vastausta.

Arviointi asteikolla 1-5 (1=erittäin huono, 5 = erittäin hyvä)



Kuva 1. Esikyselyn vastaukset. Esikyselyssä arvioitiin kaupungin strategian toteutumista asteikolla 1-5

1. HAASTATELTAVIEN ODOTUKSET SELVITYKSELLE

Kaikki haastatellut henkilöt pitivät selvityksen tekemistä hyvänä asiana, ja toivoivat selvityksen tuovan selkeyttä eri osapuolten rooleista sekä jämähävyttä ja läpinäkyvyyttä koko toimialalle. Odotuksia esitettiin myös koko rakentamisen ja kunnossapidon prosessin kehittymiselle pitkäjänteisen suunnittelun ja yhteensovittamisen mahdollistamiseksi.

Kaupunkiympäristön palvelualueen ja Mestarin välistä ”hännänvetoa” läheltä todistaneet henkilöt toivoivat neutraalia ja faktoihin perustuvaa tilannekuvausta, ja sitä kautta keskusteluyhteyden parantamista, yhteistä näkemystä sekä varsinaisessa tekemisessä eteenpäin pääsemistä.

2. MIKÄ TOIMII HYVIN NYKYISESSÄ RAKENTAMISEN JA KUNNOSSAPIDON TOIMINTAMALLISSA?

Etenkin rakentamisen laatua pidettiin kautta linjan hyvänä. Samoin henkilöiden substanssiosaamista omilla ydintoiminta-aloillaan arvostettiin pääasiassa korkealle. Epäilyksiä toisen osaamisen tason riittävydestä esitettiin KYP:n ja Mestarin välillä. Lähes kaikki haastatellut henkilöt pitivät omien organisaatioidensa hankintaosaamista ja sen aktiivista kehittymistä positiivisena asiana. Uusien hankintamallien myötä on koettu pääsevän myös parempaan yhteistyöhön urakoitsijoiden kanssa. Markkinavuoropuhelu ja yhteistyö urakoitsijoiden kanssa todettiin pääasiassa sujuvan hyvin. Tilaajien vastauksissa korostui se, että yksityisten urakoitsijoiden kanssa ei ole isompia ongelmia, ja heidän kanssaan voidaan hyvin kehittää toimintamalleja eteenpäin.

Mestarin vahvuudeksi nostettiin haastatteluissa esille korkean rakentamisen laadun lisäksi joustavuus puutteellisilla suunnitelmissa rakennettaessa. Joissain haastattelussa mainittiinkin, että ilman Mestaria moni asia jäisi toteuttamassa tässä kaupungissa.

Vaikka yhteistoiminta ja yhteensovittaminen sai kritiikkiä monessa haastattelussa, niin niistä oli esittää myös hyviä kokemuksia ja käytäntöjä.

3. ENTÄ MIKÄ EI TOIMI HYVIN?

Muutamit samat epäkohdat toistuivat lähes jokaisessa haastattelussa. Kaupungin sisällä vallitseva epäselvä ja osin tulehtunutkin tilanne nähtiin aiheutuneen pitkälti ylemmän tason johtajuuden, omistajaohjauksen ja tuen puuttumisesta. Haastatellut henkilöt kokivat, että vastuuta roolitusten selvittämisestä oli lykätty alaspäin organisaatiossa ilman riittävää tukea; tyyliin ”selvittääkää keskenänne”. Ilman kaupungin ylemmän johdon ohjausta tilanne on kärjistynyt siinä määrin, että vuoropuhelu ja keskinäinen arvostus ovat paikoin todella huonolla tolalla. Toimialan keskeisten toimijoiden (KYP, Mestar) ylemmän johdon keskusteluyhteyden puuttumisesta kärsii koko kaupungin rakentamisen ja kunnossapidon toimiala. Huono keskusteluyhteys todettiin myös katujen ja yleisten alueiden kunnossapidon toimialalla näiden kahden toimijan välillä. Kumpikin osapuoli (KYP, Mestar) ajaa omaa näkemystään ilman läpinäkyvää keskinäistä vuoropuhelua, ja käyttää hyväkseen omia tietolähteitä ja vaikutuskanavia. Tietojen vaihto, vuorovaikutus ja keskusteluyhteys ovat huonolla tasolla. Tilannetta pidetään yleisesti sekavana ja kestäättömänä.

Osittain edellä kuvatun tilanteen takia nousi voimakkaasti esille myös tilaajien keskinäinen yhteistoiminta ja toiminnan yhteensovittaminen miltei jokaisessa haastattelussa. Vaikka yhteistoimintakäytännöt ovat olemassa, niin niihin peräänkuulutettiin vastuunottoa, jämmäkyttä ja selkeitä pelisääntöjä. Tällä toivottiin parannusta ja selkeyttä käytännön toimintaan; kuka johtaa ja on vastuussa? Esimerkiksi parannusta kaivattiin yhteiskokousten valmisteluun, valmistautumiseen, kokouksen johtamiseen, muistioiden laatimiseen sekä yhteisesti kokouksessa sovituista asioista kiinni pitämiseen. Hankkeiden pitkäjänteiseen yhteensovittamiseen toivottiin parannusta, ja pääosa haastatelluista piti nykyistä tasoa riittämättömänä.

Tilajatahojen puolelta nostettiin monessa haastattelussa esille Mestarin toiminnan läpinäkyvättömyys. Samaa läpinäkyvyyttä toivoivat myös Mestarin haastatellut henkilöt etenkin KYP:n suunnasta. Muutama haastateltu sanoi suoraan Mestarin olevan kallis; joitain kymmeniä prosentteja markkinahintoja kalliimpi. Osa taas sanoi, ettei osaa sanoa varmuudella kustannustasosta seurantatiedon ja läpinäkyvyyden puuttuessa. Monet tilaajien edustajat kokivat Mestarin laajentuneen liian monelle toimialalle ja kykenemättömiksi ilman osaavia lisäresursseja toteuttaa sovittuja asioita aikatauluissa. Mestarin puolella näkemys omasta taloudellisuudesta

tehokkuudesta oli päinvastainen. Lisäksi Mestarin puolelta tuotiin esille tilaajan heikko yhteistoiminnan taso, tilaajan tekemät virheet sekä puutteet (mm. allianssi, suunnitelmavirheet ja -puutteet) ja niistä aiheutuneet suuret kustannukset koko kaupungille.

Useampi tilaaja nosti haastatteluissa esille työmaalla urakoitsijan virheiden vuoksi tehtävien korjauksien kustannukset. Yksityiset tekevät ne omaan piikkiinsä takuutöinä, mutta Mestar laskuttaa niistä erikseen.

4. TÄRKEIMMÄT KEHITTÄMISTARPEET TILAAJAPUOLELLA

Haastatteluissa nousivat keskeisinä asioina esille omistajaohjauksen tarkoituksen kirkastaminen, muutosjohtaminen, pitkäjänteinen suunnittelu, yhteensovittaminen, omaisuuden hallinta, hankintojen, markkinoiden ja urakointikulttuurin kehittäminen tilaajapuolen kehittämistarpeina.

Vastuun ottaminen sekä hankkeiden ja suunnitelmien yhteensovittaminen / koordinointi pitkäjänteisesti nähtiin yleisesti tärkeimmäksi tilaajapuolen kehittämisen kohteeksi. Rakentamisen puolella on koettu käytännön ongelmia suunnitelmien viivästymisen / puutteellisuuden vuoksi. Toisaalta Mestarin kyky rakentaa puutteellisilla tiedoilla nähtiin vahvuudeksi, ja siitä on myös syntynyt tapa toimia. Tuotannon puolelta toivottiin tiiviimpää tilaajien keskinäistä vuorovaikutusta ja vakiintuneita käytäntöjä suunnittelijoiden ja käytännön tekijöiden välille. Yhteistoimintaan ja yhteensovittamiseen nähtiin liittyvän kiinteästi tietomallien kehittäminen. Tämä nähtiin tärkeäksi myös omaisuuden hallinnan kehittämisen kannalta.

Tilaajapuolen rakennuttajien osaavien avainhenkilöiden eläköityminen nähtiin useammassa haastattelussa keskeiseksi tulevaisuuden kipupisteeksi, johon on syytä tarttua hyvissä ajoin. Mestarin henkilöiden haastatteluissa nousi esille epäily nykyisen toimintamallin kokonaistaloudellisuudesta kaupunkikonsernin näkökulmasta. Veropalauman huomioiminen hankinnoissa ja paikallisten urakoitsijoiden työllistäminen nostettiin myös esille kehittämistarpeina.

5. TÄRKEIMMÄT KEHITTÄMISTARPEET TUOTTAJAPUOLELLA

Osaavan työvoiman saaminen ja riittävyys oli yleinen huoli koko toimialalla. Alan houkuttelevuuden kasvattaminen ja koulutusyhteistyö nähtiin tärkeäksi yhteiseksi kehittämisen kohteeksi.

Muutoin tuottajien toimintaan kohdistuneet kehittämisohdotukset liittyivät suurelta osalta Mestarin roolin selkeyttämiseen ja sen toiminnan läpinäkyvyyden kehittämiseen. Tilaajien osalta yleisesti nähtiin, että Mestarin tulisi keskittyä sen ydinosaamisalueisiin eikä liikevaihdon kasvattamiseen. Yksityisten urakoitsijoiden kanssa useat tilaajien edustajat kokivat vuorovaikutuksen ja etenkin kehittämisen sujuvaksi, mutta turhan usein kaupungin oman tuotannon kanssa toimiessa koettiin olevan enemmän kitkaa.

Mestarin haastatellut henkilöt näkivät monia tärkeitä kehittämisen kohteita, joiden osalta kehittämistoimenpiteitä on tehty jo pitkään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti. Ajankohtaisia kehittämisen asioita ovat nyt kustannusten ja toteutumien seurannan sekä toiminnan ohjauksen

kehittäminen. Mestarin haastateltuja henkilöitä harmitti erityisesti se, ettei Mestarin tekemää kehittymistä ja kehitystyötä arvosteta tilaajan puolelta.

6. PROSESSIEN PULLONKAULAT

Rakentamisen ja kunnossapidon prosesseja haittaaviksi tekijöiksi haastatellut nimesivät usein samoja asioita kuin nykyisen toimintamallin kehittämisen tarpeiksikin. Merkittävimmäksi yleiseksi pullonkaulaksi nostettiin johtajuuden puute ja epäselvä roolitus. Näistä johtuvat vuoropuhelun ja keskinäisen kunnioituksen ongelmat muodostavat merkittävän pullonkaulan ja sen vaikutukset heijastuvat laajalti yhteiseen tekemiseen ja toimintamallien kehittämiseen. Kyseisen pullonkaulan haastatellut paikallistivat rakentamisen ja kunnossapidon keskeisten toimijoiden (KYP, Mestar) välille ja siellä johtotasolle. Operatiivisessa jokapäiväisessä toiminnassa vastaavaa pullonkaulaa haastatellut henkilöt eivät kokeneet olevan. Myös roolituksen ja rajapintojen epäselvyys aiheuttaa yleistä kiirettä ja epätietoisuutta, mikä heijastuu ”paikasta toiseen juoksemisena” ja ”tulipalojen sammutteluna”. Tilanteeseen osaltaan on vaikuttanut rakentamisen suuri määrä viime vuosina.

Seuraavaksi eniten mainintoja sai rakentamisen suunnittelun haasteet. Eri osapuolet toivat esille käytännön esimerkkejä suunnittelun ongelmista. Tuottajan toiminnan ohjauksen ja läpinäkyvyyden puute nousivat etenkin tilaajapuolen haastatteluissa esille. Pelkästään avoimilla markkinoilla toimivien tilaajatahojen edustajat epäilivät Mestarin pärjäämistä kilpailuilla markkinoilla ja hinnoittelun tason realistisuutta. Talvityöllisyyden järjestämisestä koettiin suurta painolastia KYP:n ja Mestarin puolella.

7. PALVELUJEN HANKINTA, URAKOINTIMALLIT & MARKKINAT

Jokainen haastateltu organisaatio hankkii huomattavalla volyymillä palveluita joka kaupungin omilta tuottajilta (Servica, Mestar) tai markkinoilta. Organisaatiot ovat kehittäneet hankintojaan eri tahtiin omilla toimialoillaan. Sansian käyttämisessä kynnysarvon ylittävien hankintojen apuna on eroja hankintayksiköiden välillä. Sansian osaomistajista Kuopion Vesi ei käytä rakentamisen ja kunnossapidon hankinnoissaan Sansian palveluita. Kaupunkikonsernin hankintayksiköistä Mestar ei ole Sansian osaomistaja.

Kaupungin yhtiöistä Kuopion Energia ja Sähköverkko Oy:t haluavat toimia avoimilla kilpailuilla markkinoilla kuluttajahintojen alhaisena pitämiseksi. Kustannustehokkuutta haetaan kilpailuttamisella sekä kumppanuudella. Sähköverkkojen rakentamisessa puitesopimus Mestarin kanssa on irtisanottu ja sopimus Eltelin kanssa päättyy 2020. Uusi urakka on tulossa kilpailutukseen. KYP:llä ja Kuopion Vesi Oy:llä on vielä voimassa 2012 solmittu puitesopimus Mestarin kanssa. Myös Kuopion Vedellä on muiden verkostotoimijoiden tavoin intressi lainsäädännön vuoksi saada kustannuseuranta läpinäkyväksi ja kustannustasoa alaspäin. Kaivamattomien menetelmien yleistyessä myös Kuopion Veden kilpailuttamisen määrä on lisääntynyt. Samoin myös sähköverkostoissa kaapeloinnin yleistyminen on lisännyt kilpailuttamista. Kaukolämpöpuolella urakat on kilpailutettu alusta lähtien ja uudisrakentamisessa urakat on alistettu Mestarille.

Yleisesti Kuopion alueen rakentamisen ja kunnossapidon markkinoiden toimivuuteen haastatellut olivat suhteellisen tyytyväisiä. Haastatellut näkivät, että alueelta löytyy jokunen potentiaalinen ja

kehityskelpoinen PK-yritys ottamaan pääurakoitsijan roolia myös isommissa hankkeissa. Koneurakoinnin tasolla tekijöitä riittää pääsääntöisesti hyvin. Erikoisosaamista vaativissa tehtävissä on havaittu pulaa osaavista yrityksistä ja työvoimasta. PK-yritysten työllistäminen ja kehittäminen olivat lähes kaikkien haastateltujen tavoitteena. Näkemykset markkinoiden kehittämisen suunnasta erosivat huomattavasti toimialan kahden keskeisimmän toimijan (KYP, Mestar) kesken, mikä on noussut keskeiseksi kiistan aiheeksi toimialalla. Mestar haluaa pilkkoa isot urakat pienille yrityksille sopivan kokoisiksi ja KYP haluaa kehittää PK-yrityksiä kehittymään kokonaisvaltaisempaan suuntaan.

8. RAJAPINTAVAIHTOEHDOT

Eri rajapintavaihtoehtoista kahtiajakautuminen haastateltujen välillä oli hyvin selkeä. Tilaajien edustajat olivat yksimielisiä, että rajapinnan siirto Mestarin suuntaan ei ole hyvä ratkaisu. Kaikki tilaajan edustajat näkivät kuitenkin Mestarilla olevan oman paikkansa kaupunkikonsernissa, mutta sen rooli tulisi selkeästi ja läpinäkyvästi määritellä Mestarin omille vahvuusalueille. Mestarin näkemys rajapinnasta oli päinvastainen kohti suurempaa roolia suunnittelussa ja rakennuttamisessa (vahva tuottaja). Kuitenkin samaa selkeyttä roolista, rajapinnoista ja omistajaohjauksesta toivottiin myös Mestarin puolella.

Seudullinen laajentuminen in-house yhtiön alla nähtiin potentiaaliseksi Siilinjärven ja Suonenjoen suuntaan. Myös rajapintojen yli toimiminen virtuaaliorganisaation suuntaan nähtiin hyväksi kehityssuunnaksi, mutta valmiutta siihen siirtymiseen vielä epäiltiin. Ensimmäiseksi soveltamisen kohteeksi ehdotettiin rakentamisen suunnittelua.

9. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSTEN VAIKUTUS

Kuntatalouden haastatellut henkilöt odottivat jatkossa kiristyvän, ja sitä myötä kilpailuttamisen ja kumppanuuden lisääntyvän toimintatapoina. Kumppanuus, vastuullisuus ja vaikuttavuus olivatkin esille nousseita asioita useissa haastatteluissa toimintakulttuurin ja asenneilmapiirin muutoksesta keskustellessa. Rakentamisen volyymin osalta näkemykset hieman vaihtelivat. Osa haastatelluista ennakoivat volyymin putoamista Savilahden valmistumisen myötä, kun osa oli luottavainen nykyisen tason säilymiseen koko 2020-luvun ajan.

Väestön ja sitä myötä myös osaajien ikääntymisen / eläköitymisen useampi haastateltu toi esille uhkana. Toisaalta digitalisaation (tietomallit, autonomiset työkonet, virtuaalimaailma) nähtiin tuovan mahdollisuuksia tehostaa toimintaa. Ilmastonmuutos nousi esille etenkin kunnossapidon henkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa.

Kenties merkittävämpänä toimintaympäristön muutoksena keskusteluissa nostettiin kuitenkin esille toive muutokseen omistamisohjauksessa ja muutosjohtamisessa; jämäkyys, vastuullisuus ja selkeys. Eräs haastateltu henkilö toi esille tärkeän näkökulman toimintaympäristön muutoksessa: pitää ensiksi määritellä, mitä on jämäkkä omistajaohjaus, ja mitä selkeä omistajaohjaus tarkoittaa päätöksenteon eri tasoilla.

10. KUOPION KAUPUNGIN TAVOITTEIDEN HUOMIOIMINEN TOIMINNASSA

Kuopion kaupungin strategioita haastatellut henkilöt pitivät erittäin hyvinä, ja uskoivat niiden vaikuttavan jatkossa entistä enemmän palveluiden järjestämisessä ja oman toiminnan kehittämisessä. Lähes kaikki haastatellut henkilöt kokivat omien organisaatioidensa huomioivan jo hyvin Kuopion kaupungin strategiset tavoitteet omassa toiminnassaan. Rajapinnan yli toisten toimintaa arvioidessa, näkemys strategian mukaisesta toiminnasta epäilytti haastateltuja henkilöitä. Erityisesti haastatteluissa epäluottamusta herätti kokonaistaloudellisuus, lupa tehdä toisin sekä yritysten kehittämisen osaaminen ”toisella puolella” rajapintaa.