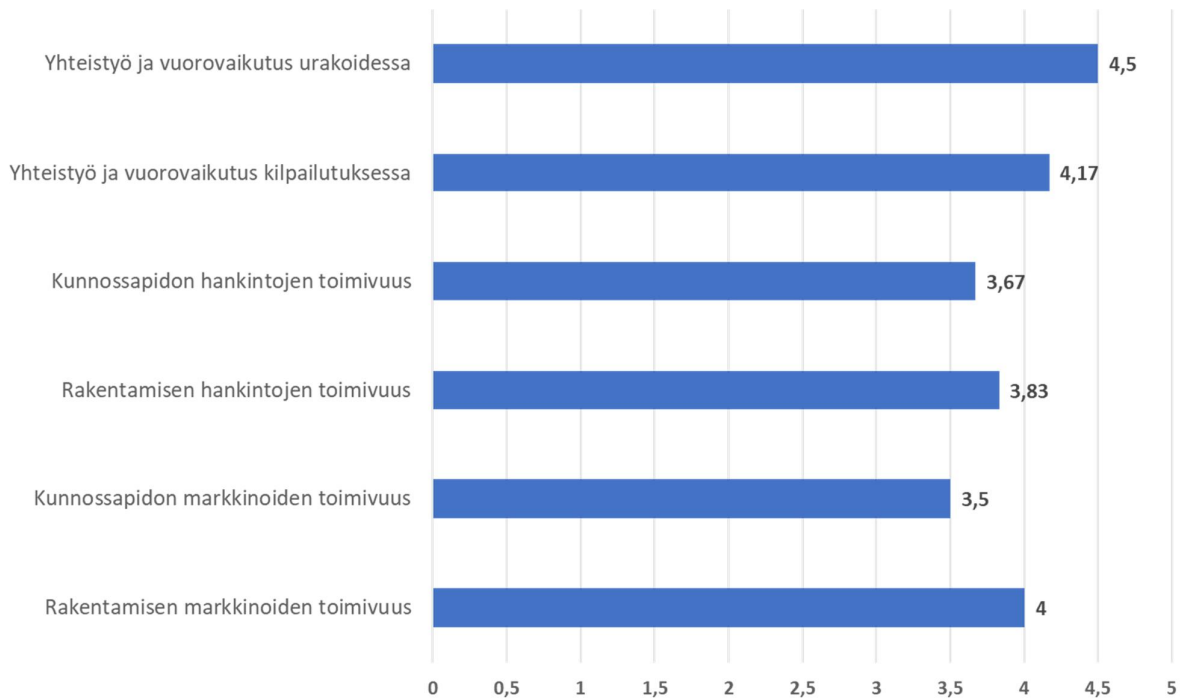


## YHTEENVETO MARKKINATOIMIJOIDEN HAASTATTELUISTA

Markkinatoimijoiden haastatteluissa kuultiin yhteensä 14 henkilöä. Haastatellut yritykset jakautuivat sekä rakentamiseen että kunnossapitoon. Eroja oli myös yritysten kokoluokassa, toimintalaajuudessa ja urakoiden toimintatavassa. Tähän yhteenvedoon on kerätty haastatteluissa esille tulleet yhteneväisyydet sekä mahdolliset erot yritysten kokoluokkien tai toimintatapojen kesken. Ennen haastatteluja toteutettiin esikysely markkinoiden toimivuudesta. Vastaukset (n=6) on esitetty alla.

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



**Kuva 1.** Esikyselyn vastaukset markkinoiden toimivuudesta Kuopiossa (asteikolla 1-5).

## 1. NYKYISEN PALVELUJEN HANKINNAN JA TUOTTAMISEN PROSESSIN SUJUVUUS, MIKÄ TOIMII HYVIN?

Suurin osa haastateltavista piti kokonaisuutta hyvänä. Pääurakoitsijoina toimivat, suuret tai keskisuuret yritykset arvostivat erityisesti KYP:n rakennuttamisen ja hankinnan osaamista sekä valvontaa, myös Kuopion Energia sai hyvää palautetta. Suurimmalla osalla haastateltavista oli useamman vuoden kokemus Kuopiosta, ja he kertoivat KYP:n kehittäneen prosessia ja hankintaa vuosien aikana. Kaikki urakoitsijat arvostivat KYP:n rakennuttajia ja työmaavalvojia, joiden kanssa vuoropuhelu toimii hyvin. Urakoitsijat kokevat pääsevänsä vaikuttamaan ratkaisuihin ja innovoimaan työmaalla, KYP:n valvojat myös jalkautuvat pyydettyä nopeasti työmaalle.

Pääosa haastatelluista nosti esille myös markkinakuulemiset ja erilaiset urakkamallit, joita on kehitetty. Urakkamuotoja on nykyään hyödynnetty monipuolisesti, skaalaus on hyvä ja se mahdollistaa sekä pienten että suurien yritysten osallistumisen ja työllistymisen alueelle. Osalle yrityksistä tämä on mahdollistanut myös yrityksen kasvun ja siirtymisen aliurakoinnista pääurakointiin.

## 2. ENTÄ MIKÄ EI TOIMI HYVIN?

Lähes kaikki haastatellut nostivat prosessin suurimmaksi epäkohdaksi KYP:n suunnittelun ja suunnitteluttamisen. Suunnitteluttamisen ja suunnitelmien puute vaikuttaa koko prosessissa. Tarjouspyynnöt tulevat myöhään keväällä, jolloin kesän urakoista sopineet urakoitsijat tarjoavat joko korkealla hinnalla tai ei ollenkaan. Tarjouspyynnöissä on puutteita tai virheitä, jotka vaikuttavat sopimukseen ja lopulta työmaalla saatetaan joutua odottamaan suunnitelmia. Suunnittelijoiden asiantuntemusta ei moitittu, vaan kovaa työkuormaa ja johtajuuden puuttumista suunnittelun puolella. Urakoitsijat, jotka toimivat alueella useamman tilaajan kanssa, ihmettelivät miksi ero esimerkiksi Tilakeskuksen ja KYP:n suunnitelmien valmiustason kesken on niin suuri tai miksi KYP:n ja ELY-keskuksen hankintojen suunnitelma-aineiston välillä on isoja eroja väylä-/katuhankkeissa.

Siinä missä KYP:n ja Kuopion energian rakennuttamisen toimintaa keuhuttiin, sai muut kaupungin toimijat huonoa palautetta samasta toiminnasta. Tilakeskuksen toiminnassa urakoitsijoiden suuntaan korostuu henkilöt; useampi haastateltava korosti kuiluna epätasaisesti jakautunutta työkuormaa, henkilöiden toiminnan ja asiakirjojen laatutasoeroja. Tilakeskuksella on myös henkilöstövaihtuvuus näkyvää, ja se välillä hankaloittaa työmaita. Huonosti työnsä hoitavat rakennuttajat ovat aiheuttaneet toiminnallaan tai toimimattomuudellaan työturvallisuusriskejä ja vaaratilanteita työmaalla.

Mestar sai useammalta kritiikkiä valvonnan puutteesta ja työmaiden venymisestä sekä hankinta-asiakirjojen puutteista tai virheistä, osa koki Mestarille kilpailuttamisen olevan hankalaa. Urakoitsijat kokivat Mestarin kilpailutuksesta ja töistä puuttuvan avoimuuden. Suurin osa urakoitsijoista näki Mestarin turhana välilaskuttajana koko prosessissa.

Tilaajien yhteistoiminnassa nähtiin myös kehitettävää. Useampi urakoitsija nosti esiin ”nokittelun” niin ylätasolla, joka tulee esille tiedotustilaisuuksissa kuin työmaatasolla, joka näkyy aikatauluista kinaamisena kokouksissa. Jälkimmäistä urakoitsijat ymmärsivät paremmin, koska infra-työmailla on aina yhteensovittelua ja aikataulumuutoksia varsinkin jos on useita rajapintoja sekä tilaajien että urakoitsijoiden kesken.

Kysyttäessä markkinavuoropuhelusta urakoitsijat totesivat, ettei sellaista juuri ole Kuopiossa. Kaupungin ja ELY-keskuksen tilaisuudet koetaan lähinnä tiedotustilaisuuksina. Osa urakoitsijoista kokee, ettei heidän esittämiin kommentteihin ja muutosehdotuksiin ole millään tavalla reagoitu. Osa urakoitsijoista taas koki markkinavuoropuhelun tapahtuvan työmailla tai meneillään olevissa hankkeissa, joiden yhteydessä saatetaan kysyä uusista hankkeista mielipiteitä.

Moni urakoitsija nosti prosessin taustalla vaikuttavan poliittisen pelin yhdeksi seikaksi, joka hankaloittaa prosessia. Nämä urakoitsijat kokivat, että päättäjiltä puuttuu oikeaa tietoa ja heihin vaikutetaan puhe-in, vetoamalla tunteisiin ja vanhoihin lukuihin.

### 3. KESKEISIMMÄT RAJAPINNAT JA PULLONKAULAT PALVELUJEN TARJOAMISESSA / TUOTTAMISESSA

Rakentamisen ja kunnossapidon prosessien pullonkauloiksi haastatellut nimesivät usein samoja asioita kuin edellisessä kappaleessa mainitut seikat. Merkittävimmäksi pullonkaulaksi nostettiin suunnitteluttamisen puute ja sen tuomat aikatauluongelmat. Useammassa haastattelussa myös Mestarin markkina-asema mainittiin pullonkaulana, epäselvä tilanne luo jännitettä markkinoille.

Rakentamisen toimialalla nostettiin pullonkaulaksi myös kesälomakausi, ja sen vaikutukset työmaihin.

Rajapintoja urakoitsijat nostivat lähinnä työmailta, joissa on useampi tilaajataho ja urakoitsija. Työmailla korostuu tilaajien väliset rajapinnat, tilaajien omien urakoitsijoiden rajapinnat ja niiden hoito. Osa urakoitsijoista näki kaupungin toiminnan kapseloituneena ja työmailta puuttuvan kokonaisuohjauksen.

### 4. TÄRKEIMMÄT KEHITTÄMISKOHTEET KAUPUNGIN PROSESSEISSA

Urakoitsijoilta kysyttäessä tärkeintä kehittämiskohdetta nousi tärkeimmäksi ison kuvan kirkastaminen eli mikä rooli Mestarilla on markkinoilla, sen toiminnan laajuus, läpinäkyvyys ja kustannustehokkuus. Tähän urakoitsijat painottivat omistajan roolia ja poliittista tahtotilaa. Useampi urakoitsija kritisoi salailua päätöksenteossa; ulkoisilta markkinoilta hankitut työt ovat julkista tietoa, mutta missään ei ilmoiteta Mestarin todellisia kustannuksia. Pääosin aliurakoitsijana toimivat urakoitsijat eivät kokeneet Mestaria houkuttelevaksi kumppaniksi ja pääurakoitsijana toimivat kyseenalaistivat Mestarin kokonaistaloudellisuuden suhteessa muihin markkinatoimijoihin. Kaikki kyseenalaistivat myös ehdotuksen siitä, että Mestar kilpailuttaisi kaiken; urakoitsijat eivät näe sitä markkinoiden kehittymisen tukemisena. Useampi haastateltava koki Mestarin suunnitellun toiminnan uhkana markkinoille. Urakoitsijat eivät kuitenkaan toivoneet Mestarin alasajoa, vaan kokivat sen tarpeellisuuden työllistämismarkkinoita ja sosiaalista tukea ajatellen sekä omissa vahvoissa toiminta-alueissaan (kuten vesihuollon rakentamistyöt).

Vaikkakin prosessissa hankinta nähtiin hyvänä, nousi se myös merkittäväksi kehittämiskohteeksi haastatteluissa. Kaupungilta toivottiin parempaa juridista osaamista, parempia asiakirjoja, yhtenäisiä käytäntöjä ja asiakirjoja, läpinäkyvyyttä hankintoihin ja parempaa markkinavuoropuhelua. Osa urakoitsijoista koki, että tietyissä hankkeissa suositaan tiettyä urakoitsijaa. Laajemmalla alueella toimivat totesivat, että hyviä käytäntöjä voisi ottaa mm Joensuusta.

Muita nostettuja kehittämiskohteita olivat tilaajan sisäinen yhteistyö, asiakaspalvelu ja -palautteet sekä poliittisten ohjausryhmien substanssiosaamisen kehittäminen.

## 5. KUOPION KAUPUNGIN TAVOITTEIDEN HUOMIOIMINEN TOIMINNASSA

Haastateltujen kanssa käytiin läpi kaupungin strategiset tavoitteet: ”Lupa tehdä toisin: Toimimme avoimesti, innostavasti, yhdessä ja asukasta varten”, Kasvava, hyvinvoiva, resurssiviisas ja uudistuva Kuopio ja Digitalisaatio, kansainvälisyys ja kumppanuus:”

Suurimmalle osalle haastateltavista tavoitteet olivat tuntemattomia. Suurin osa totesi, etteivät tavoitteet näy tilaajan toiminnassa millään tavalla. Osa urakoitsijoista koki, että työmaalla pääsee innovoimaan halutessaan ja tilaaja suhtautuu tähän hyvin myönteisesti. Kaikilla urakoitsijoilla oli lähtökohtana se, että rakennetaan tai kunnossapidetään asukkaalle, mutta samalla kritisoiivat kaupungin tekevän ratkaisut talous edellä. Suurin osa urakoitsijoista koki, että Kuopiossa on hyvää yrittää ja sitä tuetaan. Vain kahdella urakoitsijalla oli huonoja kokemuksia, molemmat harkitsivat liiketoiminnan siirtämistä Siilinjärvelle. Kaikki nostivat toimialan suurimmaksi uhaksi osaavan työvoiman saatavuuden ja korostivat oppilaitosyhteistyötä. Digitaalisaatiosta urakoitsijat totesivat, että Kuopiossa ollaan yleisellä tasolla, tosin Mestarin osalta tuli mainintoja, ettei siellä käytetä viimeisintä teknologiaa esim kunnossapidon seurannassa. Osa yrityksistä koki kaupungin kanssa toimimisen kumppanuutena.

## 6. PALVELUJEN HANKINTA, URAKOINTIMALLIT & MARKKINAT

Haastatellut olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä Kuopion alueen rakentamisen ja kunnossapidon markkinoiden toimivuuteen keskisuurten ja suurten yritysten osalta. Kaikki pitivät Mestarin nykyistä toimintaa markkinoita häiritsevänä. Pienet yritykset kokevat isommat uhaksi, ja myös puheet Mestarin toiminnan supistamisesta. Mestarin toiminnan kehittämisessä tulisi myös huomioida pienet koneyritykset, joille pitäisi antaa mahdollisuus kehittää liiketoimintaa ja kasvaa, mitä ei Mestarin aliurakoitsijana tapahdu. Useampi haastateltava näki, että näissä pienissä yrityksissä olisi potentiaalia kasvaa ja siitä pitäisi kaupungin huolehtia tekemällä eri kokoisia urakoita ja hankkeita, joita pieni yritys voisi tarjota suoraan tilaajalle ja kehittyä siinä samalla. Markkinoiden kehittäminen ja pienten tukeminen kasvuun on kaupungin tehtävä, eikä yhtiön. Urakkamalleja ja -asiakirjoja tulisi kehittää samalla tavalla kuin tähänkin asti eli monipuolisesti erilaisia, kokeilla rohkeasti uusia.

Haastatellut näkivät, että infra-alan markkinoita tulisi kehittää aktiivisempaan suuntaan tilaajan ja toimittajan vuoropuhelussa, innovoinnissa ja tuotekehityksessä. Urakoitsijat eivät nähneet markkinoiden kuumenemista muilta kuin erikoistoimialojen osalta, jossa tekijöitä tulee ympäri Suomen. Urakoitsijat näkivät, että heidät tulisi ottaa mukaan innovointiin jo tarjousvaiheessa ja että kohteet tulisi ilmoittaa jo edellisenä syksynä.