

# **RIL 256-2010**

**Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry**

## **Julkisten hankintojen kehittämismalli**

**– Tuottavuuden parantaminen**

**TUKEFIN-menetelmällä**



RILin julkaisuilla on oma kotisivu, joka löytyy osoitteesta [www.ril.fi](http://www.ril.fi) Kirjakauppa ko. kirjan kohdalta. Sinne on koottu tiedot julkaisun painoksista sekä mahdolliset lisäinformaatiot.

Palautetta RILin julkaisuista voi antaa RILin kotisivulta [www.ril.fi](http://www.ril.fi) kohdasta Julkaisut Muut palvelut.

**JULKAISIJA JA KUSTANTAJA:**

Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry

**MYYNTI:**

Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry

Töölönkatu 4, 00100 Helsinki

Puh. 0207 120 600, fax 0207 120 619, email [ril@ril.fi](mailto:ril@ril.fi), [www.ril.fi](http://www.ril.fi)

ISBN 978-951-758-518-7

ISSN 0356-9403

Painopaikka: Saarijärven Offset Oy, 2010

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi ja saattaminen yleisön saataviin on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) kielletty ilman nimenomaista lupaa.

© Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry

## Alkusanat

Julkinen ala vaikuttaa merkittävästi liiketoimintaan henkilöstöltään suurilla toimialoilla. Liiketoimintaan vaikutetaan normeilla ja lainsäädännöllä, toteutustavoilla ja julkisilla tilauksilla. Tämä julkaisu käsittelee kiinteistö- ja rakennusalan tuottavuutta julkisten hankintojen näkökulmasta. Ala on toistaiseksi heikosti onnistunut tuottavuuden kehittämisessä.

Julkisia hankintoja ohjaa toisaalta vahva lainsäädäntö ja toisaalta kokemukseen pohjautuva toimintamalli eli maan tapa: hankinnat tehdään, kuten on aikojen kuluessa opittu tekemään. Hankintayksiköillä on suuri vastuu ja vapaus päättää oman alueensa toimintatavasta ja hankintakriteereistä. Näistä lähtökohdista tuottavuuden parantaminen tai uusien kriteerien mukaan tuominen ei ole helppoa. Kuitenkin hankinnat ohjaavat koko palvelu- ja tuotantoketjua. Järkevästi toteutettuina ne mahdollistavat suuria tuottavuuden parannuksia. Tämä edellyttää kuitenkin toimintatapojen muuttamista ja uusia oivalluksia hankintojen valmisteluun.

Käyttäjien tarpeiden tulisi aina ohjata hankintoja. Palvelut on aina loppujen lopuksi tarkoitettu jollekulle, ja niiden pitäisi aina palvella loppukäyttäjää. Tässä julkaisussa esitetään yksinkertainen esimerkki, kuinka siltytöymaan häiriö minimoidaan lyhyellä rakennusajalla. Käyttäjien mukaan ottaminen jo hankintojen suunnitteluvaiheeseen voisi olla opettavaista sekä hankintojen tekijöille että käyttäjille. Koko arvoketjun vuorovaikutus on perusedellytys hankintojen onnistumiselle ja toimialan kehittymiselle.

Oikein toteutetut hankinnat saavat yritykset kilpailemaan innovaatioilla ja erilaisilla lopputuotteilla puhtaasti hintakilpailun sijaan. Näin hankinnat ovat väline yritysten ja koko toimialan kehittämisessä. Usein onnistunutta projektia arvioitaessa tulee mieleen, että noinhan se pitäisi aina tehdä. Yksinkertaiset oivallukset ovat kuitenkin vaikeimpia, sillä ne vaativat järjen käyttöä.

Reijo Kangas

Toimialajohtaja, Kiinteistö ja Rakentaminen

Tekes – teknologian ja innovaatioiden tutkimuskeskus

Julkinen rakennuttaja on rakennusallalla hankinnoillaan merkittävä työllistäjä ja muullakin tavoin suuri vaikuttaja. Julkiseen hankintaan vaikuttaa mm. hankintalain asettamat reunaehdot sekä yhteiskunnan että veronmaksajien vaatimukset tehokkuudelle ja tuottavuudelle. Lisäksi julkisen toimijan tulee hoitaa yhteiskunnalliset vastuut esimerkillisesti. Monien erilaisten vaatimusten vuoksi julkisen organisaation ja siihen liittyvän hankintatoiminnan kehittäminen on erittäin haasteellista. Tämän TEKES-hankkeen pohjalta syntyneen julkaisun tarkoitus on olla käytännön väline julkisen hankinnan kehittämisessä. Julkaisu toimii kehittämisprosessin työkirjana. Esimerkkitapaukset käsittelevät pääosin rakentamisen infra-alan hankintoja.

Julkaisun ovat laatineet Lauri Merikallio ja Jukka Yliherva. Hankkeeseen ovat rahoittajina tai työpanoksellaan osallistuneet suuri määrä kunnallisia ja muita julkisia rakennuttajia sekä infra-alan suunnittelu-, urakointi- ja rakennustuoteyrityksiä. Kiitämme julkaisun kirjoittajia ja hankkeeseen osallistuneita tahoja, jotka ovat panoksellaan mahdollistaneet tämän julkaisun syntymisen. Uskomme, että julkaisun periaatteita ja ohjeita noudattaen voidaan tehokkaasti kehittää julkisen hankinnan toimintatapoja, josta hyötyvät sekä tilaajat että toimittajat.

Huhtikuussa 2010

SUOMEN RAKENNUSINSINÖÖRIEN LIITTO RIL ry

Ralf Lindberg  
puheenjohtaja

Helena Soimakallio  
toimitusjohtaja

## Työkirjan käyttäjälle

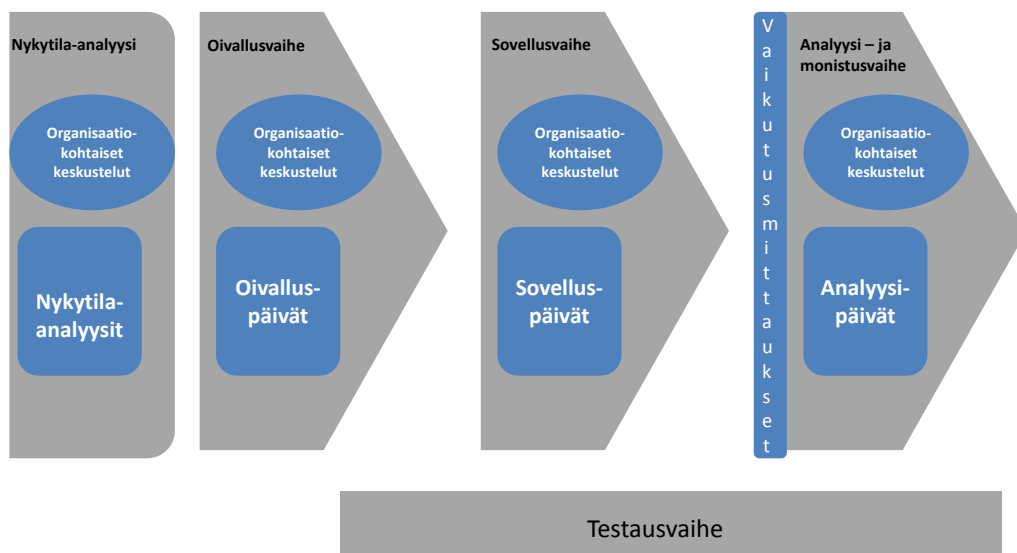
Tämä työkirja käsittelee TUKEFIN™-kehittämiskonseptia. Sitä soveltamalla kyetään parantamaan tuottavuutta sekä omassa organisaatiossa että sen toimittajaverkostossa. Konseptin avulla pystytään kokoamaan henkilöstön, palveluntuottajien ja asiakkaiden osaamista taloudellista hyötyä ja tuottavuutta edistäviksi innovaatioiksi. Konsepti on testattu käytännössä ja tulokset osoittavat, että sitä käyttämällä tuottavuus paranee.

Vanhaa toimintamallia on vaikea muuttaa. Erityisen vaikeata se on, ellei organisaatiossa koeta muutosta tarpeelliseksi. TUKEFIN-konsepti on rakennettu niin, että kehittäminen etenee vaiheittain ja kaikilla vaiheilla on merkitys pysyvien vaikutusten saavuttamiseksi.

Vaiheet ovat:

- 1) nykytila-analyysi (katso totuutta suoraan silmiin)
- 2) oivaltaminen (näe ja koe muutoksen mahdollisuus)
- 3) soveltaminen (suunnitelkaa muutos yhdessä)
- 4) testaaminen (ole rohkea ja vie muutos käytäntöön)
- 5) analysointi ja monistaminen (paranna ja hae lisää vaikutuksia).

Kokonaisuus luo edellytykset organisaation oppimiselle ja vanhan toimintamallin muutokselle.



Kuva 1. TUKEFIN-konseptin vaiheet.

Kirjassa on kuvattu jokainen vaihe omassa luvussaan. Luvut koostuvat seuraavista osioista:

- vaiheen tausta
- vaiheen sisältö
- käytännön esimerkkejä
- organisaatiossa pohdittavia asioita
- toimenpidesuosituksia.

Työkirja kuvaa TUKEFIN-konseptin toteutuksen ja esittää sen avulla saavutettuja hyötyjä. Konseptia on mahdollista soveltaa oman organisaation kehittämiseen. Suositeltavaa on edetä vaihe vaihteelta, jotta vaikutukset saadaan kestäväälle perustalle. Ohjelman toteutukseen omassa organisaatiossa kannattaa pyytää mukaan palveluntuottajia, alihankkijoita sekä asiakkaita tai asiakkaiden sidosryhmien edustajia.

Toinen tapa on osallistua TUKEFIN-ryhmähankkeisiin. Ryhmähankkeisiin ottaa osaa useita organisaatioita samoista vertaisryhmistä ja niiden tilaus-toimitusketjuista. Haasteet toimitusketjuissa ovat yhteiset, ja siten ryhmä lisää vuorovaikutusta sekä ajatusvoimaa tuottavuushaasteisiin vastaamiseksi. TUKEFIN-ryhmähankkeista löytyy tietoa osoitteista [www.innokonseptit.fi](http://www.innokonseptit.fi) ja [www.vakeva.fi](http://www.vakeva.fi).

Useimmat kirjassa esitetyt tapaukset liittyvät infra-alalla vuosina 2008–2009 toteutettuun TUKEFIN-ryhmähankkeeseen. Hankkeessa oli mukana yhteensä 24 julkisyhteisöä ja yritystä, kaikkiaan noin 100 henkeä.

Kirja on tarkoitettu julkisyhteisöjen ja yritysten johtamis- ja kehittämissvastuussa oleville henkilöille. Toivomme, että voit hyödyntää sitä käytännön työssä tuottavuuden parantamiseksi ja saat uusia ajatuksia muutoksen johtamiseen.

Lauri Merikallio  
Vakeva Oy

Jukka Yliherva  
Innokonseptit Oy



## Sisällysluettelo

1. ON MUUTOKSEN AIKA .....	9
Tuottavuus vaatii tekoja ja rohkeaa kysynnän muutosta .....	9
TUKEFIN-konsepti ja tuottavuuden parantaminen.....	13
Pohdi ja tee näin.....	15
2. KÄYNNISTÄ NYKYTILA-ANALYYSI – ”katso totuutta suoraan silmiin” .....	17
Taustaa nykytila-analyyysivaiheen toteuttamiselle .....	17
Nykytila-analyyysivaiheen tavoitteet ja moduulit .....	17
Nykytila-analyyysivaiheen sisältö tiivistetysti .....	20
Pohdi ja tee näin.....	22
3. LISÄÄ OIVALTAMISTA – ”näe ja koe muutoksen mahdollisuus” .....	23
Taustaa Oivaltamisen vaiheen toteuttamiselle .....	23
Oivallusvaiheen tavoitteet ja moduulit .....	23
Oivalluspäivien sisältö tiivistetysti.....	24
Pohdi ja tee näin.....	27
4. SOVELLA – ”suunnittele muutos yhdessä” .....	29
Taustaa Soveltamisen vaiheen toteuttamiselle .....	29
Sovellusvaiheen tavoitteet ja moduulit .....	30
Sovelluspäivien sisältö tiivistetysti.....	32
Pohdi ja tee näin.....	36
5. TESTAA KÄYTÄNNÖSSÄ – ”ole rohkea ja vie muutos käytäntöön” .....	37
Taustaa Testaamisen vaiheen toteuttamiselle .....	37
Testausvaiheen tavoitteet ja moduulit .....	37
Testausvaiheen sisältö tiivistetysti.....	37
Pohdi ja tee näin.....	43
6. ANALYSOI JA MONISTA – ”paranna ja hae lisää vaikutuksia” .....	45
Taustaa Analyysi- ja monistamisvaiheen toteuttamiselle.....	45
Analyysi- ja monistusvaiheen tavoitteet ja moduulit.....	45
Analyysi- ja monistusvaiheen sisältö tiivistetysti .....	46
Pohdi ja tee näin.....	56
LOPUKSI.....	57
KÄSITTEISTÖÄ.....	59
LÄHTEET .....	61
LIITTEET Last Planner Systemi™ ja sen käyttöönotto .....	63