



Allianssitiimin valinta

Ensimmäisen hankkeen menettelyt ja niitä koskevan palautekyselyn tulokset

Pertti Lahdenperä

Allianssitiimin valinta

Ensimmäisen hankkeen menettelyt ja
niitä koskevan palautekyselyn tulokset

Pertti Lahdenperä

VTT

ISBN 978-951-38-7850-4 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)
ISSN 2242-122X (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2012

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT

PL 1000 (Vuorimiehentie 5, Espoo)

02044 VTT

Puh. 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT

PB 1000 (Bergsmansvägen 5, Esbo)

FI-02044 VTT

Tfn +358 20 722 111, telefax +358 20 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland

P.O. Box 1000 (Vuorimiehentie 5, Espoo)

FI-02044 VTT, Finland

Tel. +358 20 722 111, fax + 358 20 722 4374

Allianssitiimin valinta

Ensimmäisen hankkeen menettelyt ja niitä koskevan palautekyselyn tulokset

[Alliance team selection. Procedures of the first Finnish project and related feedback]. **Pertti Lahdenperä**. Espoo 2012. VTT Technology 34. 44 s. + liitt. 4 s.

Tiivistelmä

Projektiallianssi on rakennushankkeen toteutusmuoto, jossa osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä yhteisellä organisaatiolla ja jossa toimijat jakavat projektiin liittyviä riskejä sekä noudattavat tiedon avoimuuden periaatteita kiinteää yhteistyötä tavoitellen. Toteutusmuodolla monipuolinen asiantuntemus saadaan yhdistettyä tukemaan vaativien riskihankkeiden onnistumista. Tämä tarkoittaa samalla toimijoiden aikaista valintaa, jolloin palvelujen kiinteähintainen tarjoaminen ei ole mahdollista. Ratkaisuksi tulee toiminnan laatuun ja toteutusedellytyksiin syvällisesti paneutuva valinta.

Projektiallianssi ja sen käyttö ovat kehittyneet viime vuosina voimakkaasti erityisesti Australiassa, josta se on löytänyt tiensä suomalaisiin hankkeisiin. Liikennevirasto on ottanut mallin käyttöön Lielähti–Kokemäkirataosuuden perusparantamisessa. Kyseessä on tietävästi tämän toteutusmuodon ensimmäinen suomalainen rakennusalan sovellus. Julkisten hankintojen lainsäädännön ohjaamana hankintamenettely perustui hankkeessa vaiheittaiseen neuvottelumenettelyyn, jossa valintaperusteena oli kokonaistaloudellinen edullisuus. Prosessissa kilpailuun ilmoittautuneet, tarjoajiksi valitut yritykset saavat tarjouspyynnön. Tarjousten jättämistä seuraa mm. haastattelut sisältävän arvioinnin perusteella tehtävä tarjoajien määrän vähentäminen. Sen tuloksena kaksi kilpailevaa tiimiä jatkavat arvioitavia työpajatehtäviä sisältävään vaiheeseen, jonka perusteella valitaan paras tarjoaja. Kustannusnäkökulma heijastuu valintaan ensisijaisesti esitettävien taloudellisuuden ohjauksen menettelytapojen, budjettikritiikin ja kehittämismahdollisuuksien kautta, mutta konkreettisenä hintakriteerinä mukana on tarjoajakonsortion yritysten ennakoituilla työosuuksilla painotettu palkkioprosenttien keskiarvo.

Tässä julkaisussa raportoidaan Lielähti–Kokemäki-allianssihankeeseen osallistuneiden toimijoiden kokemukset kilpailullisesta hankinnasta, erityisesti valintaprosessista ja sen toimintatavoista sekä käytetyistä valintakriteereistä. Kokemuksia kerättiin Internet-kyselyllä, jossa kohderyhmä oli tarkemmin hankintavaiheeseen osallistuneet tilaajan, tilaajan konsulttien ja kilpailevien yritysten asiantuntijat ja avainhenkilöt. Samalla kartoitettiin toimijoiden näkemyksiä parantamismahdollisuuksista, joita tuodaan katsauksessa esille niiden yhdenmukaisuutta ja käytännön vaikutuksia pohtien. Niin ikään julkaisussa kuvataan yksityiskohtaisesti Lielähti–Kokemäki-hankkeessa käytetty hankintamenettely taustaksi palautteen käsittelylle ja yhteenvedoille.

Palautteen mukaan kriittisimminkin hankintaprosessiin suhtautuivat suunnittelijat. Kilpailuun osallistumisen kuormittavuus ja kiireellisyys olivat ne tekijät, jotka korostuivat kriittisessä palautteen ollessa tältäkin osin koko vastaajajoukon tasolla jokseenkin neutraalia. Myös tiedon saatavuuden parantamisesta esitettiin toiveita. Viimeisen valintavaiheen yhteistyöhakuiset, tilaajan ja tarjoajan väliset työpajat ja kaupalliset neuvottelut koettiin puolestaan erityisen onnistuneiksi.

Yhdenmukaisesti kritiikin kanssa merkittävin muutosehdotus on arvioinnin painopisteen siirtäminen myöhempään vaiheeseen. Suunnittelua edellyttävät kustannusarviokysymykset työllistävät, ja erityisesti niiden käsittely myöhemmässä vaiheessa, jossa tarjoajien määrää on jo vähennetty, keventäisi kokonaiskuormitusta. Valintakriteerien osalta tehdyt ehdotukset liittyivät mm. kilpailijayritysten aiemman tuotantotehokkuuden täsmällisempään arviointiin sekä tarkasteltua laajemman tuotanto-organisaation esittämiseen ja arviointiin.

Kokonaisuutena palautekyselyn tulokset osoittavat toimijoiden olevan kuitenkin melko tyytyväisiä käytettyyn hankintamenettelyyn. Tavanomaisen ensimmäisten hankkeiden välillä tapahtuvan harjaantumisen, tehostuvan päätöksenteon ja tiedonhallinnan myötä edellytykset toimivaksi koetulle hankintamenettelylle paranevat osin myös luonnostaan. Tarvittavat korjaavat toimet voivat siksi olla hyvinkin vähäisiä tai vain välillisiä: esimerkiksi tarjoustyön osittainen kompensointi voi hyvin lieventää suunnittelijoiden kokemaa kuormittavuutta.

Avainsanat project alliance, alliancing, feedback survey, contractor selection, team selection, procurement system, competition, selection criteria, shortlisting, public procurement

Alliance team selection

Procedures of the first Finnish project and related feedback

[Allianssitiimin valinta. Ensimmäisen hankkeen menettelyt ja niitä koskevan palautekyselyn tulokset]. **Pertti Lahdenperä.**
Espoo 2012. VTT Technology 34. 44 p. + app. 4 p.

Abstract

Project alliancing is a project delivery method where the parties assume joint responsibility for design and construction through a common organization, share project-related risks, and adhere to the principles of transparency of information while pursuing cooperation. The method allows combining a wide range of expertise to help make demanding ventures successful. That, again, necessitates early selection of the actors which makes offering services at a fixed price impossible. The solution to that challenge is selection based on a thorough review of team performance and capacity.

Project alliancing and its use have developed strongly in recent years, especially in Australia, from where the method found its way to Finland. The Finnish Transport Agency adopted it for the renovation of the Lielähti–Kokemäki railway section. As far as is known, that is its first Finnish application in the construction sector. Governed by public procurement legislation, the procurement was based on the stagewise negotiated procedure where overall economic advantageousness was the selection criterion. In the process, the competition entrants, who have been selected as tenderers, receive a request for proposal. After tenders have been submitted, the number of tenderers is reduced based on an assessment including interviews. Thereafter, two competing teams continue to the stage involving workshop tasks that are evaluated, which forms the basis for selection of the best tenderer. The cost viewpoint is reflected in the selection primarily through the proposed method for control of the economy, presented budget critique and suggested development possibilities, but the concrete price criterion included is the mean of the percentage fees of the companies of the consortium weighted by work inputs.

This publication reports on the competitive procurement experiences of the actors involved in the procurement phase of the Lielähti–Kokemäki alliance project, especially as concerns the selection process and its procedures and used selection criteria. Experiences were collected through an Internet survey where the target group consisted of experts and key personnel of the client, the client's consultants and competing companies that participated more closely in the procurement phase. Actors views on possible improvements were also charted and are presented and their uniformity and practical impacts looked into. The publication also describes in detail the procurement procedure of the Lielähti–Kokemäki project as background for feedback analysis and summation.

According to the feedback, designers were most critical of the procurement process. The workload caused by the competition was criticized although the feedback was generally quite neutral. Respondents also hoped for better availability of information. The cooperation-oriented workshops and commercial negotiations between the client and the tenderer in the last selection stage were, on the other hand, considered highly successful.

The most significant proposed change in line with the critique is moving the focus of evaluation to a later stage. Cost estimates that require planning are laborious – the overall load would become lighter if they could be dealt with at a later stage, when the number of tenderers has already been reduced. The suggestions as to selection criteria focused e.g. on more accurate assessment of competing companies' earlier production efficiency and the presentation and evaluation of a larger production organization than the presented one.

All in all, the results of the feedback survey show that the actors are quite satisfied with the used procurement procedure. Along with the normal improvement through learning in the first projects and more effective decision making and data management, the conditions for a procurement procedure considered to be workable also improve naturally. Thus only minor or indirect corrective measures may be needed: e.g. partial compensation for tender work may well make the workload of the designers appear less burdensome.

Keywords project alliance, alliancing, feedback survey, contractor selection, team selection, procurement system, competition, selection criteria, shortlisting, public procurement

Esipuhe

Käsillä oleva julkaisu on yksi tulos ns. *Patina*-hankkeesta¹, jonka nimi kokonaisuudessaan on *Projektiallianssi väylähankkeiden toteutuksessa*. Hankkeessa syvennyttään infrarakentamisen hankekäytäntöjen moniin osaluokkiin siten, että niiden yhteisenä, kokoavana tavoitteena on systemaattisten ja toimivien allianssiurakan toimintataparatkaisujen kehittäminen ensisijaisesti suurten väylähankkeiden toteuttamiseen.

Patina-hanke on osa *Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesin Rakennettu ympäristö*-ohjelmaa. Hanke toteutetaan VTT:llä vuosina 2011–14 ja sitä rahoittavat organisaatiot (johtoryhmäedustajineen) ovat Destia Oy (Arto Kari), Lemminkäinen Infra Oy (Jaakko Kivi), Liikennevirasto (Pekka Petäjäniemi, puheenjohtaja), Skanska Infra Oy (Heimo Tervola), Tampereen kaupunki (Milko Tietäväinen), Tekes (Jukka Huikari, Tom Warras), VR Track Oy (Jouni Kekäle), VTT (Risto Kuivanen) ja YIT Rakennus Oy (Jarkko Salmenoja).

Palvelujen hankintamenettelyt ja allianssitiimin valinta ovat yksi hankkeen kehitysteemoista. Siihen liittyen tässä julkaisussa raportoidaan Suomen tieltävasti ensimmäisen aidon allianssihanke hankintavaiheen toimijoille suunnatun kyselytutkimuksen tulokset. Lähtökohdaksi tarkastelulle esitetään kuvaus kyseisessä Lielähti–Kokemäki-radon perusrakennushankkeessa käytetystä hankintamenettelystä, jonka kehittelyn osalta kunnia kuuluu kyseisen hankkeen käytännön toimijoille. Yritystasolla nämä ovat Liikennevirasto, Hannes Snellman Asianajotoimisto Oy, Sweco PM Oy, PCI Alliance Services Pty Ltd ja Vakeva Oy.

Kyselytutkimus toteutettiin Internet-kyselynä, jonka teknisestä toteutuksesta vastasi Liisa Jaakkonen, VTT Expert Services Oy. Kyselyn kohderyhmä koostui kilpailu- ja valintavaiheen toimijoista, jotka näin toivat työhön runsain määrin asiantuntijanäkemyksiä. Työ rakentuu pitkälti näiden anonyymien toimijoiden näkemyksille eli heidän panoksensa on ollut kokonaisuudessaan arvokas.

Erityisesti Liikenneviraston toivomuksesta onkin syytä korostaa, että tutkimuksen tuloksilla on jo nyt ollut vaikutusta käytännössä, sillä järjestyksessään toisen Liikenneviraston allianssihanke – Tampereen tunnelin – hankintamenettely muotoutui nykyiselleen pitkälti tutkimuksen vaikutuksesta; julkaisun liiteaineisto antaa tästä viitteitä. Nämä kytkennät todellisiin rakennushankkeisiin vaikuttivat myös siihen, että työ julkaistaan vasta nyt: äskettäin touko-kesäkuun vaihteessa syntyneen allianssin toteutusvaiheen sopimuksen johdosta voidaan nyt varmuudella kirjoittaa, että Lielähti–Kokemäki-hanke on todellakin allianssihanke. Samoin tunnelihanke hankinta on juuri valmistunut.

Suuret kiitokset edellä mainituille henkilöille ja osapuolille anonyymit vastaajat mukaan lukien.

Tampere, kesäkuu 2012

Pertti Lahdenperä

¹ Projektin nimilyhenne muotoutuu projektin englanninkielisestä nimestä *Project Alliance for Transport Infrastructure: Advancing New Theories and Applications*.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
Abstract	4
Esipuhe	5
1. Johdanto	7
1.1 Tausta.....	7
1.2 Tavoite ja rajausta.....	7
1.3 Työn toteutus ja raportointi.....	8
1.4 Pilottihankkeen kuvaus.....	8
2. Johdatus suomalaiseen projektiallianssiin	9
2.1 Projektiallianssin pääperiaatteet.....	9
2.2 Toteutustiimi ja sen valinta projektiallianssissa.....	9
2.3 Käytännön valintaprosessin muotoutuminen.....	11
3. Tiiminvalinnan toimintamallit	12
3.1 Valintamenettelyn yleiskuva.....	12
3.2 Valintaprosessi.....	12
3.3 Valintakriteerit.....	18
4. Palautekyselyn toteutus	22
5. Palautekyselyn tulokset	23
5.1 Prosessia koskeva palaute.....	23
5.2 Kriteereitä koskeva palaute.....	28
6. Pohdinta ja johtopäätökset	35
6.1 Vastaajaryhmä ja vastauskäyttäytyminen.....	35
6.2 Prosessia koskevat muutos pohdinnat.....	37
6.3 Kriteerejä koskevat muutos pohdinnat.....	38
6.4 Muutokset muun aineiston valossa.....	39
7. Yhteenveto	41
Lähdeluettelo	42
Liitteet	
Liite A: Kyselyn saatekirje	
Liite B: Hankintaprosessiin osallistuneet organisaatiot	
Liite C: Vt 12 Tampereen tunneli -hanke	

1. Johdanto

1.1 Tausta

Rakennushankkeiden koetut ongelmat ja toiminnan tehostamistavoitteet ajavat osapuolia etsimään uusia toimintamalleja. Erilaiset yhteistyömallit yleistyvät erityisesti haastavissa riskihankkeissa, jotka hyötyvät eniten monipuolisen asiantuntemuksen yhdistämisellä saavutettavasta kokonaisosaamisen kumuloitumisesta. Tämä tarkoittaa samalla suunnitteluun nähden aikaisin tehtävää hankkeen toteutustiimin muodostamista, jolloin palvelujen kiinteähintainen tarjoaminen ei ole mahdollista eikä hintaa sinänsä voida käyttää toimijoiden valintaperusteena. Ratkaisua haetaan toiminnan laatuun syvällisesti paneutuvasta tarjoajien arvioinnista ja valinnasta. Tällainen toimintamalli edellyttää käytännössä toimijoiden yhteistä riskien kantamista, jotta luodaan kannustimet tehokkaan vuorovaikutuksen ja yhteistyön syntymiselle hankkeen toteutuksessa.

Vaikka erilaisten yhteistoimintamallien hyödyntäminen on yleismaailmallinen trendi, näistä tuotantofilosofiasta nimenomaan projektialianssi nojaa vahvimmin esitetyille periaatteille, ja se integroineekin osapuolet ehkä kiinteimmin yhteisten tavoitteiden taakse. Projektialianssi ja sen käyttö ovat kehittyneet viime vuosina voimakkaasti erityisesti Australiassa, josta se on nyttemmin, vuosia kestäneen valmistelun jälkeen löytänyt tiensä suomalaisiin hankkeisiin. Liikennevirasto on ottanut mallin käyttöön Lielähti–Kokemäki-rataosuuden peruspantamisessa. Kyseessä on tietävästi tämän uudenlaisen toteutusmuodon ensimmäinen suomalainen rakennusalan sovellus. Uuden soveltamiseen taas liittyy aina epävarmuutta ratkaisujen toimivuudesta, ja tästä syystä kokemusten kerääminen ja hyödyntäminen ovat erityisen tärkeitä.

Allianssihankeessa ensimmäinen vastaan tuleva haaste on allianssitiimin kokoaminen, siis palveluntuottajien valinta. Suunnitteluun nähden aikaisessa vaiheessa tehtävä toteuttajien eli suunnittelijoiden ja rakentajien valinta merkitsee totutusta oleellisesti poikkeavan hankintamenettelyn käyttöä. Syvälinen osaamisen ja jopa tiimidynamiikan arviointi hallitsevat valintaa. Kustannusnäkökulma heijastuu valintaan lähinnä taloudellisen ohjauksen, budjettikritiikin ja kehittämismahdollisuuksien kautta, sillä suunnittelun ollessa kesken kustannustekijöistä lähinnä vain palveluntuottajien palkkio on konkreettisesti arvioitavissa ja kiinnitettävissä. Valintaan liittyy paljon vuorovaikutusta ja asiantuntija-arviointia, eikä ole selvää millainen on yksityiskohdiltaan parhaiten hankkeen etuja palveleva hankintamenettely kokonaisuutena.

1.2 Tavoite ja rajaus

Tässä julkaisussa raportoitavan *työn tavoitteena on selvittää Lielähti–Kokemäki-allianssihankeeseen hankintavaiheeseen osallistuneiden toimijoiden kokemukset kilpailullisesta hankinnasta, erityisesti hankintaprosessista ja siinä käytetyistä valintakriteereistä. Samalla kartoitetaan toimijoiden näkemyksiä parantamismahdollisuuksista ja pohditaan alustavasti esitettyjen näkemysten vaikutuksia käytännössä.*

Työn painopiste on palautteen kokoamisessa, eli työ ei ole kattava tutkimus ideaalisen hankintamenettelyn määrittelemiseksi. Tällainen tavoite edellyttäisi nyt vastausten havainnollistamiseksi luonnosteltavien ratkaisujen kokonaan uudenlaista, huomattavasti syvällisempää ja monipuolisempaa arviointia. Niin ikään selvää on se, että julkaisussa ei myöskään arvioida tarkasteltavan laatupainotteisen valinnan kelpoisuutta suhteessa kokonaan toisentyyppeihin, myös allianssihankeessa mahdollisiin valintamenettelyihin.

Lielähti–Kokemäki-hankkeessa käytettyjen hankinta- ja tiiminmuodostamismenettelyjen kuvaaminen on luontainen osa julkaisua, koska lukijalle on syytä viestiä täsmällisesti se, mitä julkaisussa esitettävä palaute koskee. Näin siksi, että hankkeiden välillä on ja tulee olemaan eroja toimintataparatkaisujen yksityiskohdissa samankaltaisissakin hankintaprosesseissa. Toisaalta kuvaus on paikallaan myös siksi, että tämän tyyppisistä hankintamenettelyistä ei ole juurikaan saatavissa julkista aineistoa, ja erityisesti näin on suomenkielisen aineiston osalta. Siksi *työn toisena tavoitteena on käytetyn hankintamenettelyn tiivis ja yleistajuinen kuvaaminen.*

1.3 Työn toteutus ja raportointi

Hankintavaiheen toimijoiden näkemyksiä kartoitettiin Internet-kyselyn avulla. Kysely toteutettiin, kun hankinta oli saatu päätökseen ja allianssin kehitysvaiheen sopimus oli allekirjoitettu tilaajan ja valitun tiimin kesken. Kohderyhmänä oli hankintavaiheeseen osallistuneet tilaajan, tilaajan konsulttien ja kilpailevien yritysten asiantuntijat ja avainhenkilöt. Pääosin kysymykset olivat joko arvoasteikon käyttöön perustuvia tai kartoittivat vastaajien näkemyksiä vapaamuotoisia vastauksia tavoitellen. Lisäksi tehtävänä oli mm. kriteerien uudelleenpainotus.

Koska kohderyhmänä oli hankintavaiheeseen osallistuneet toimijat, voidaan heidän olettaa tuntevan hyvin allianssin periaatteet ja se toiminnallinen konteksti, johon tarkasteltavana oleva valinta kytkeytyi. Lukijalle nämä sen sijaan tiivistetään tärkeimmiltä osin *luvussa 2*, jossa avataan myös roolitukseen liittyviä, jäljempänä esitetävän prosessikuvauksen ja tulosten käsittelyn yhteydessä käytettäviä käsitteitä. Niin ikään *luvussa* taustoitetaan lyhyesti sitä, miten kyseisten allianssi- ja hankintaprosessien käyttöön on päädytty. Varsinainen vaiheittainen hankintaprosessi ja sen eri vaiheissa käytetyt valintakriteerit esitetään *luvussa 3*.

Luku 4 valottaa puolestaan tehdyn palautekyselyn toteutusta astetta tarkemmin. Kyselyn tulokset taas esitellään *luvussa 5*, jossa käydään läpi niin numeraalinen kuin tekstimuotoinen palaute sekä valintaprosessia että valintakriteereitä koskien. Julkaisun lopulla *luku 6* syventyy tutkimuksen tuloksiin tarkastelemalla vastauskäyttäytymistä ja palautteen perusteella muotoutuvaa vaihtoehtoista valintamenettelyä.

Esitystä täydennetään muutamalla liitteellä, joista yksi (liite C) tiivistää niitä muutoksia, joita mm. tämän työn seurauksena tehtiin Liikenneviraston seuraavan allianssihankeeseen hankintamenettelyyn (suhteessa kyselyn kohteena olleen ensimmäisen allianssihankeeseen hankintamenettelyyn).

1.4 Pilottihanke kuvauksena

Julkaisussa raportoitava palautekysely kohdistui allianssimuotoisena toteutettavan Lielähti–Kokemäki-rataosuuden perusparantamisen hankintamenettelyyn. Kyseinen rataosuus sijaitsee Tampereen kaupungin länsipuolella alkaen kaupungin reunalta ja jatkuen siitä noin 90 kilometriä länteen päin.

Kyseessä on korvausinvestointi, jota edellyttää rataosuuden päällysrakenteen vuosikymmeniä vanha ikä. Päällysrakenteen uusiminen nykytekniikan mukaiseksi on perusedellytys tavoitellulle rataosuuden nopeustason ja akselipainon nostolle. Uusiminen kohdistuu ratakiskoihin, ratapölkkyihin, tukikerrospeleihin ja -soraan sekä vaihteisiin. Hankkeeseen kuuluu myös mm. sähkö-, informaatio- ja turvalaitteiden uusimista sekä siltojen, rumpujen ja laiturialueiden korjauksia. Hankkeen kustannusarvio on lähes 100 miljoonaa euroa. [12] [26]

Lielähti–Kokemäki-hanketta ei varsinaisesti pidetä sellaisena, monia erityisiä haasteita ja reunaehdoja sisältävänä hankkeena, joka on projektiallianssin tyyppinen käyttökohde. Sellainen olisi ehkä monia sidosryhmiä käsittävä, teknisesti vaativa ja paljon epävarmuutta sisältävä, kaupunkikeskustaan sijoittuva laajamittainen rakennushanke. Ensimmäisen allianssihankeeseen läpivientiin liittyy kuitenkin siksi paljon kehitystyötä ja opettelua, että mallin käyttöönottoa ei haluttu tehdä kaikista vaativimmissa hankkeissa. Se olisi ollut tarpeeton riski.

Vaativampien hankkeiden aika on toimintamallin muotouduttua ja kokemuksen kerryttyä Lielähti–Kokemäki-hankkeen myötä. Tätä kirjoitettaessa yksi sellainen on jo käynnistynyt Liikenneviraston ja Tampereen kaupungin yhteistyönä Tampereen rantaväylän tunnelin hankinnalla. Näiden kahden ensimmäisen allianssihankeeseen hankintamenettelyjen välillä oli myös hienoisia eroavaisuuksia, joita ei kuitenkaan varsinaisesti käsitellä tässä Lielähti–Kokemäki-hankkeen menettelytapoihin keskittyvässä julkaisuissa (muutoin kuin karkealla tasolla liitteessä C). Tunnelihankeeseen valmisteluun liittyen tässä julkaisussa koostettavia tuloksia onkin raportoitu jo aiemmin sekä erikseen Liikennevirastolle [16] että yleisemmin infra-alalle [17].

2. Johdatus suomalaiseen projektiallianssiin

2.1 Projektiallianssin pääperiaatteet

Projektiallianssi eli allianssiurakka on hankkeen keskeisten toimijoiden väliseen, kaikille yhteiseen sopimukseen perustuva hankkeen toteutusmuoto, jossa osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä yhteisellä organisaatiolla, ja jossa toimijat jakavat projektiin liittyviä sekä positiivisia että negatiivisia riskejä sekä noudattavat tiedon avoimuuden periaatteita kiinteää yhteistyötä tavoitellen [14]:

- *Yhteinen sopimus.* Allianssin tehtävät kattavat projektin suunnittelu- ja toteutustehtävät sekä (mahdollisesti) niihin ja hankkeen edistämiseen liittyviä perinteisesti tilaajan toteuttamia tehtäviä, joista kyseiset toimijat vastaavat nyt yhteisesti. Osapuolet laativat toteutuksesta monen toimijan välisen, yhden yhteisen sopimuksen sen sijaan, että sopimukset laadittaisiin useina (erihenkisinä) kahdenvälisinä sopimuksina.
- *Yhteinen organisaatio.* Allianssiorganisaatio sisältää henkilöitä kaikista sopimusosapuolten organisaatioista, siis myös tilaajalta. Hankkeen toteutusta koskevat päätökset tapahtuvat osapuolten yhdessä tekeminä. Kustannusarvio kattaa kaikki nämä vastaavat tehtävät ja henkilöt. Hankkeen tavoitekustannus määritetään vastaavasti sisältäen eri osapuolten erät, ja se on siten koko hankkeen kattava summaluku.
- *Riskien jakaminen.* Allianssiosapuolet kantavat hankkeen toteutukseen liittyvää riskiä yhteisesti, ja tämä menettely koskee pääosaa sekä positiivisista että negatiivisista riskeistä. Näin myös palveluntuottajien korvaus perustuu siihen, miten koko hankkeen toteutuksessa onnistutaan, eikä siihen, miten palveluntuottajat omissa töissään onnistuvat. Käytäntö edellyttää kaikille osapuolille avointa kustannuseurantaa.

Näiden rakenteellisiin tyyppi- ja vaihtoehtoihin liittyvien ratkaisujen lisäksi sellaiset yhteistoiminnan luonteeseen liittyvät piirteet, kuten luottamus, sitoutuminen ja yhteistyö, ovat ensisijaisen tärkeitä allianssiurakassa. Lisätietoja toimintamallista löytyy erityisesti australialaisesta ohjeistuksesta ([3] ja sen monet liitännäisjulkaisut), mutta allianssiurakan perusteita on käsitelty laajemmin myös suomen kielellä [14]. Yleisemmin yhteistyömuotoisia projektin toteutusmalleja ja niiden eroavaisuuksia käsitellään esimerkiksi julkaisussa [15].

2.2 Toteutustiimi ja sen valinta projektiallianssissa

Allianssissa tilaaja ja palveluntuottajat siis kehittävät projektia yhdessä, ovat siitä yhteisesti vastuussa ja kantavat yhteisesti projektiin liittyviä riskejä. On ilmeisen selvää, että tämä tarkoittaa monia totutuista toimintatavoista poikkeavia ratkaisuja, joista muutamia on syytä tarkentaa jäljempänä esiteltävän valintaprosessin perustelemiseksi ja sen ymmärtämisen helpottamiseksi. Nämä ratkaisut ovat ennen muuta allianssin kokoamiseksi tehtävä palveluntuottajien aikainen, laatua korostava valinta, hankkeen yhteisorganisaatio ja yleisemmin koko allianssihankkeen vaiheistus.

Suunnitteluun nähden aikaisessa vaiheessa tehtävä suunnittelijoiden ja rakentajien valinta merkitsee totutusta poikkeavan hankintatavan käyttöä, koska esim. periaatteessa yksikäsitteistä hintakriteeriä ei voida käyttää. Näin ollen syvälinen osaamisen ja jopa tiimidynamiikan arviointi hallitsevat valintaa. Tämä tarkoittaa edelleen sitä, että moniulotteisten ja vaikeasti arvioitavien valintaperusteiden vuoksi hankinta tulee viedä läpi systemaattisesti ja ennakkoon huolellisesti valmistellulla tavalla, jotta varmistetaan mahdollisimman objektiivinen onnistunut valinta. Samalla valintaan osallistuu asiantuntijoita monessa erilaisessa roolissa. Näitä hankintavaiheissa tarvittavia toimielimiä ja asiantuntijoita sekä vastaavia tehtäviä valotetaan tarkemmin taulukossa 1.

2. Johdatus suomalaiseen projektiallianssiin

Taulukko 1. Hankintavaiheeseen osallistuvat toimijat (muokattu lähteestä [25]).

Organisaatioelin	Tehtävä
Hankintavaiheen tilaajaorganisaatio	
Arviointiryhmä	Ryhmä vastaa tarjousten arvioinnista ja pisteytyksestä ja se koostuu tilaajan ja tilaajan konsultin edustajista.
Tilaajan asiantuntijaryhmä	Ryhmän jäsenet toimivat tarvittaessa omien erikoisalueidensa asiantuntijoina avustaen arviointiryhmää toteuttajan valinnassa. Asiantuntijaryhmä antaa palautetta arviointiryhmälle, mutta ei osallistu tarjousten pisteytykseen.
Kaupallinen ryhmä	Ryhmä johtaa kaupallisia, kahden parhaan palveluntarjoajan kanssa käytäviä neuvotteluja koskien allianssin kaupallista mallia (maksuperusteet) ja eri vaiheiden allianssisopimuksia. Ryhmä koostuu tilaajan ja tilaajan konsultin edustajista.
Sopimusjuridiikan asiantuntija	Osapuoli toimii sopimusjuridiikan ja julkisen hankintalainsäädännön asiantuntijana tehtävänänsä varmistaa erityisesti hankinnan lainmukaisuus. Osallistuu asiantuntijana palveluntuottajan ja tilaajan välisiin sopimusneuvotteluihin.
Kustannusasiantuntija	Kustannusasiantuntija suorittaa tarjoajayritysten kustannuslaskentajärjestelmien tarkastuksen, jossa tehtävänä on varmistaa, että järjestelmän avulla voidaan riittävän luotettavasti arvioida hankkeen toteutuskustannuksia sekä aikaansaada realistinen, todennettuun asiantuntemukseen ja jälkilaskentaan perustuva, arvoa rahalle tuottava tavoitekustannus.
Talousasiantuntija	Talousasiantuntija suorittaa tarjoajayritysten talousjärjestelmien ja laskentakäytäntöjen tarkastuksen, jossa määritetään yhtäältä palveluntuottajan palkkioon sisältyvät kustannuserät ja toisaalta korvattaviin kustannuksiin luettavat erät sekä niiden todentamisen menettelyt.
Hankintavaiheen puolueettomat asiantuntijat	
Puolueeton tarkkailija	Puolueeton tarkkailija toimii ensinnä tilaajan neuvonantajana hankinnan valmistelussa, valintamenettelyn määrittelyssä ja arviointiperusteiden laadinnassa, sekä sittemmin tarjouskilpailun tarkkailijana tehtävänänsä varmistaa, että menettely viedään läpi sovitun arviointimenettelyn mukaisesti, puolueettomasti ja tarjoajia syrjimättä. Tarkkailija ei osallistu tarjousten arviointiin.
Allianssifasilitaattori	Fasilitaattori vastaa palveluntuottajan valintamenettelyn aikana tarjoajien haastattelujen ja työpajojen valmistelusta ja ohjaamisesta. Fasilitaattori ei osallistu tarjousten arviointiin. Lisäksi tehtäviin kuuluu muodostettavan allianssiorganisaation kehittäminen ja valmentaminen tavoitteena korkea suoritusaste projektissa.
Ehdokkaat toteutusvaiheen organisaation keskeisiin organisaatioeliimiin	
Edustajat allianssin johtoryhmään	Johtoryhmä vastaa allianssin johtamisesta, sen suorituksesta ja tavoitteiden täyttämisestä, ja sen tulee huolehtia, että allianssin osapuolet täyttävät velvoitteensa. Johtoryhmässä tulee olla edustaja jokaiselta allianssisopimuksen osapuolelta. Kaikilla johtoryhmän osapuolilla on tasapuolinen sananvalta ja kaikkien johtoryhmän päätösten tulee olla yksimielisiä.
Ehdokkaat allianssin projektiryhmään	Projektiryhmä hoitaa hankkeen päivittäisen johtamisen ja hallinnon. Ryhmää johtaa allianssin projektipäällikkö, joka on raportointivastuussa allianssin johtoryhmälle. On suositeltavaa, että jokainen allianssin osapuoli olisi edustettuna allianssin projektiryhmässä, mutta tärkeintä on, että kaikki paikat täytetään "paras hankkeelle" periaatteella. Projektiryhmän jäsenten odotetaan (tarvittaessa) työskentelevän hankkeessa täysipäiväisesti.

Toinen korostettava allianssiominaisuus on osapuolten yhdessä muodostama organisaatio, jonka keskeiset osat ovat allianssin johtoryhmä ja projektiryhmä. Allianssin johtoryhmä on sopimusosapuolten ylemmän johdon muodostama elin, jonka jäsenillä tulee olla kyky nähdä asioita myös toisten osapuolten kannalta. Silti ryhmän jäsenillä on lupa ja velvollisuus toimia myös oman taustaorganisaationsa edustajana toisin kuin allianssin projektiryhmään nimetyillä toimijoilla, joiden tulee ajaa vain allianssin etua. Projektiryhmän muodostavat eri toimialojen päälliköt, ja se johtaa projektin päivittäistä toimintaa. Valinnan perustuessa osaamiseen ja organisaation toimintakykyyn tulee organisaatio muodostettavaksi ja arvioitavaksi jo tarjousvaiheessa (vrt. taulukko 1).

Yritysryhmän tultua valituksi solmivat osapuolet sopimuksen joko projektin toteuttamisesta, tai kuten esimerkiksi kohteena olevassa projektissa, projektin kehitysvaiheen läpiviennistä. Suunnittelun myötä toteutusratkaisu kehittyi ja mm. hankkeen tavoitekustannus pystyttiin määrittämään ja sopimaan yhteisesti. Samalla luodaan edellytykset sopimuksen täydentämiselle, tai vaihteittaisia sopimuksia käytettäessä varsinaisen allianssisopimuksen laadinnalle. Kehitysvaiheessa suunnitellaan myös muut maksuperusteet, sillä yhteisen riskin kantamisen käsitteeseen kytkeytyvät myös projektien monien muiden tavoitteiden toteutumat kustannustoteuman lisäksi. Näin valinta on osin ehdollinen, vaikka se tähtääkin lopullisen toteutustiimin muodostamiseen.

2.3 Käytännön valintaprosessin muotoutuminen

Lielähti–Kokemäki-hankkeessa käytetty hankintaprosessi mukailee pitkälti Australiassa käytettyä mallia, mutta polku sen käyttöönottoon Suomessa ei ole ollut aivan mutkaton. Allianssi tuli aikanaan suomalaisten laajempaan tietoisuuteen eri toteutusmuotojen toimivuutta kansainvälisesti selvittäneen tutkimuksen myötä ([13], sittemmin myös [33]). Allianssiin ja sillä saavutettuihin tuloksiin kohdistunut mielenkiinto konkretisoitui pian aiemman Tiehallinnon edustajien Australiaan tekemänä tutustumismatkana vuoden 2007 alussa. Tällöin jo 90-luvun puolella Australiassa ensimmäisiä kertoja kokeiltu projektiallianssi oli yleistynyt markkinoilla laajalti ja sitä oli hyödynnetty jo muutaman sadan hankkeen toteutusmuotona (ks. [5]).

Tämän tiedonhakumatkan kokemukset käynnistivät varsinaisen kehitystyön allianssin käyttöönottamiseksi Suomessa. Työtä tehtiin tilaajaorganisaatioiden ja alan yritysten yhteistyönä tutkijoiden tukemana. Perusteena työlle oli erityisesti se, että julkisten hankintojen kilpailuttamisen oikeuskäytännön vuoksi ei Australiassa käytettyä, lähinnä vain osaamista ja toteutusstrategiaa arvioivaa toteuttajien valintamenettelyä katsottu voitavan ottaa käyttöön sellaisenaan. Tätä tulkintaa tuki myös projektissa mukana olleiden juridiikka-asiantuntijoiden näkemys. Toisaalta raskaaseen suunnitteluun ja kokonaishinnoitteluun sisältävään kilpailuun ei myöskään haluttu mennä. Työn tuloksena syntyi ns. laskennalliseen tarjoushintaan osin tukeutuva malli [14], jonka mukana olleet käytännön toimijat silloin totesivat olevan alan yhteinen näkemys uudesta käyttöön otettavasta toimintamallista.

Laaditun toimintamallin kokeilu lykkääntyi kuitenkin eri syistä, mm. kansainvälisen rahoituskriisin aiheuttamien elvytystoimien tuomista hankkeiden ajoituksen muutoksista johtuen. Tilajaorganisaatioiden yhdistymisellä ja uudelleen organisoinnilla oli tässä osansa (kun mm. Tiehallinto ja Ratahallintokeskus yhdistyivät Liikennevirastoksi). Samanaikaisesti keskustelu kilpailuttamisen periaatteista kuitenkin jatkui ja huomio kiinnittyi mm. erityisesti Isonsa-Britanniassa myös julkisten tilaajien käyttämään Partnering-menettelyyn [31] [32]. Siinä urakoitsija valitaan mukaan jo hankkeen kehittämiseen ja hintaa edustaa kilpailuvaiheessa usein vain toteuttajien palkkio – ja tämä tehdään samojen EU-direktiivien alaisuudessa kuin mitä kotimainen lainsäädäntömme implementoi reunaehtoja oleellisesti kiristämättä. Aiempi näkemys tuli näin jälleen kerran haastetuksi.

Tätä seuraavat juridiset konsultaatiot rohkaisivatkin Liikennevirastoa tavoittelemaan selvemmin australialaista laatuperusteista hankintaa mukailevan menettelyn käyttöä, kun näköpiirissä oli ensimmäinen allianssikohte eli Lielähti–Kokemäki-hanke. Laatuperusteinen valinta kun oli ollut Australiassa käytetyin ratkaisu allianssin alkutaipaleella [7] [5] (vaikka tilanne lienee sittemmin muuttunut). Käyttöönottoa tuki myös australialainen konsultti, mutta toimijoiden mukaan ratkaisuja ei sellaisenaan otettu aina käyttöön vaan kaikki ratkaisut kyseenalaistettiin ja tehtiin tarvittavaa säätöä. Tämän julkaisun kirjoittaja ei osallistunut varsinaisen hankekohtaisen hankintaprosessin kehittämiseen, vaan tältä osin kunnia kuuluu hankkeen toimijoille, joiden laatimaan tilaaja-aineistoon myös seuraavan luvun valintamenettelyn kuvaus suurelta osin perustuu.

Sittemmin Lielähti–Kokemäki-hankkeen hankinta käynnistyi allianssimuotoisena joulukuussa 2010 [26] ja osapuolet allekirjoittivat kehittämissivaiheen sopimuksen elokuussa 2011 [22] [27]. Kehittämissivaiheen suunnittelu johti edelleen varsinaisen allianssisopimukseen, joka allekirjoitettiin toukokuun lopussa 2012 [21].

3. Tiiminvalinnan toimintamallit

3.1 Valintamenettelyn yleiskuva

Tässä luvussa kuvataan Lielähti–Kokemäki-perusparannushankkeessa käytetty palvelujen hankintamenettely. Kyseisen ratahankkeen osalta hankintaa säätelee ns. erityisalojen hankintalaki [20] [9], mutta sama menettely on käytettävissä myös ns. yleisen hankintalain [19] [10] säätelemissä julkisissa hankinnoissa (vrt. Liite C; [23] [24] [28] [29] [30]). Kyseessä on lain tarkoittama *neuvottelumenettely*, jossa tarjoajien määrää voidaan vähentää vaiheittain. Valintaperusteena on *kokonaistaloudellinen edullisuus*.

Valintaprosessin vaiheet ja kulku esitetään luvussa 3.2, joka on koostettu hankeasiakirjojen pohjalta niitä tiivistäen, visualisoiden ja osin täydentäen [26] [25]. Prosessikuvaus alkaa hankintailmoituksen julkaisemisesta ja siinä on kuusi vaihetta; näin vaihenumerointi poikkeaa tässä laajemman kattavuuden vuoksi myös tarjouspyynnössä käytetystä vaihenumeroinnista.

Valinnassa käytettävät valintakriteerit käsitellään erikseen luvussa 3.3. Tältä osin arviointikohteet esitetään (Liikenneviraston luvulla) sisällöllisesti alkuperäisinä, eli lähtökohtaisesti sellaisina kuin ne on kilpailijoille tarjouspyynnössä aikanaan esitetty.

3.2 Valintaprosessi

Hankintaa edeltää mittava valmistelu, jonka osana tilaaja järjestää infotilaisuuden alan toimijoille, potentiaalisille tarjoajille. Ensimmäisen allianssihankkeen kyseessä ollen tilaisuuksia oli kaksi, ja jo paljon aiemmin alaa oli valmisteltu toimintamalliin muutamien seminaaritilaisuuksin (esim. [36]).

Hankintavaihe hankintailmoituksen julkaisemisesta allianssin kehitysvaiheen sopimuksen allekirjoittamiseen kesti kokonaisuudessaan kahdeksan kuukautta. Tältä osin hankinnan kulku ja vaiheet esitetään päivämäärineen kuvassa 1. Siinä esitettyjä, ketjutettuja toimintoja täsmennetään vaiheittain seuraavassa.

Vaihe 1: Ilmoittautuminen

Julkisten hankintojen ilmoittautumisvaihe käynnistyy tilaajan toimitettua hankinnan edellyttämän, projektia koskevan hankintailmoituksen julkaistavaksi (työ- ja elinkeinoministeriön määräämälle taholle, joka on sähköinen ilmoituskanava HILMA [39]).

Hankintailmoituksessa annetaan perustiedot hankkeesta, valintaprosessista ja eri osapuolten rooleista. Hankintamenettelynä on neuvottelumenettely, jossa tarjoajien määrää voidaan vähentää vaiheittain. Ehdokkailta on viimeistään ilmoituksen myötä syytä käynnistää ehdokaskonsortion ja/tai -organisaation kokoaminen, joskin tämä tapahtuu käytännössä jo aiemmin tilaajan antaman ennakkoinformaation perusteella. Ehdokkaiden tulee tarjota hankkeeseen sekä suunnittelu- että rakentamispalveluja, joten tavallisimmin kyse on nämä ja muut mahdollisesti tarvittavat avainosaamiset kattavasta yritysrühmästä.

Ehdokkaat ilmoittautuvat valintaan toimittamalla osallistumishakemuksensa tilaajalle. Hakemusaineistolla yritykset osoittavat olevansa päteviä toteuttajiksi: sen perusteella tullaan arvioimaan ehdokkaiden kelpoisuus toteuttajiksi ja se muodostaa tarvittaessa lähtökohdan ehdokkaiden keskinäisen paremmuuden arvioinnille.

Vaihe 2: Tarjoajien valinta

Tilaaaja arvioi vastaanottamansa osallistumishakemukset hankintailmoituksessa esittämiensä vähimmäiskriteerien perusteella. Tarjoajaryitysten tulee täyttää lainsäädännölliset velvoitteet ja niillä on oltava taloudelliset ja tekniset edellytykset hankkeen toteuttamiseksi (mm. RALA-pätevyys tai vastaavat tiedot, ks. [35]). Yritysryhmitymältä edellytetään ehdokkaiden keskinäistä aiesopimusta. Jos vähimmäiskriteerit täyttäviä ehdokkaita on enemmän kuin tarjoajiksi (hankekohtaisen rajauksen mukaan) valittavat viisi, arvioidaan ehdokkaiden paremmuus niiden toimittamien referenssihankkeiden määrän ja hankekoon perusteella ennalta hankintailmoituksessa esitetyllä tavalla. Arvioinnin perusteella tilaaja tekee päätöksen jatkoon valittavista ehdokkaista.

Vaihe 3: Tarjoaminen

Tarjoamisvaiheen käynnistyessä tilaaja toimittaa tarjoajiksi valituille tarjouspyyntöaineiston (mm. [25]). Myös tämän jälkeen tilaaja voi lähettää ehdokkaille tarjouspyyntöasiakirjoja koskevia muutoksia, lisäselvityksiä ja tulkintoja tietyin erikseen määritetyin ehdoin ja aikarajoin; näihin aloite voi tulla myös tarjoajiksi valituilta. Virallinen aineisto on kirjallista, eivätkä suullisesti esitetyt pyynnöt, selvitykset ja ilmoitukset sido tilaajaa eivätkä tarjouksen antajaa. Tarjousvaihe päättyy tarjouksen jättämiselle asetettuna määräaikana.

Tarjousvaiheen aikana tilaaja järjestää jokaisen tarjoajan kanssa erikseen noin kahden tunnin keskustelutilaisuuden, jonka tarkoituksena on varmistaa, että tarjoajat ovat ymmärtäneet tarjouspyynnön sisällön, allianssin periaatteet ja tarjoajan valintamenettelyn. Tarjoajiksi valituilla on mahdollisuus esittää kysymyksiä tilaajalle.

Tarjous muodostuu kokonaisuudessaan kyvykkyyttä koskevasta laadullisesta osasta (A) sekä hintakomponentteja koskevasta osasta (B), joista vain ensin mainittua koskeva kirjallinen aineisto jätetään sisään tässä ns. tarjousvaiheessa. Tarjousaineiston tulee sisältää ohjeistetun jäsentelyn mukaisesti erityisesti toimijoiden näytöt aiemmasta tuloksellisesta toiminnasta, ehdotettu allianssiorganisaatio sekä käytettävät kustannustehokkuuden varmistamisen ja hankkeen ohjauksen menettelyt (ks. tarkemmin luku 3.3, taulukko 3). Tarjoukseen tulee sisällyttää myös palaute allianssin kaupallisesta mallista sekä kehitys- ja toteutusvaiheiden sopimuksista.

Jos tarjoajana on yritysryhmä, tulee sen toimittaa myös ryhmän jäsenten keskinäinen yhteistyösopimus tarjouksensa osana. Tarjoajaryhmää on myös mahdollista täydentää osoittamalla aiemman vaiheen osallistumishakemuksessa vaaditut, hyväksyttävät selvitykset ja todistukset uusien yritysten osalta.

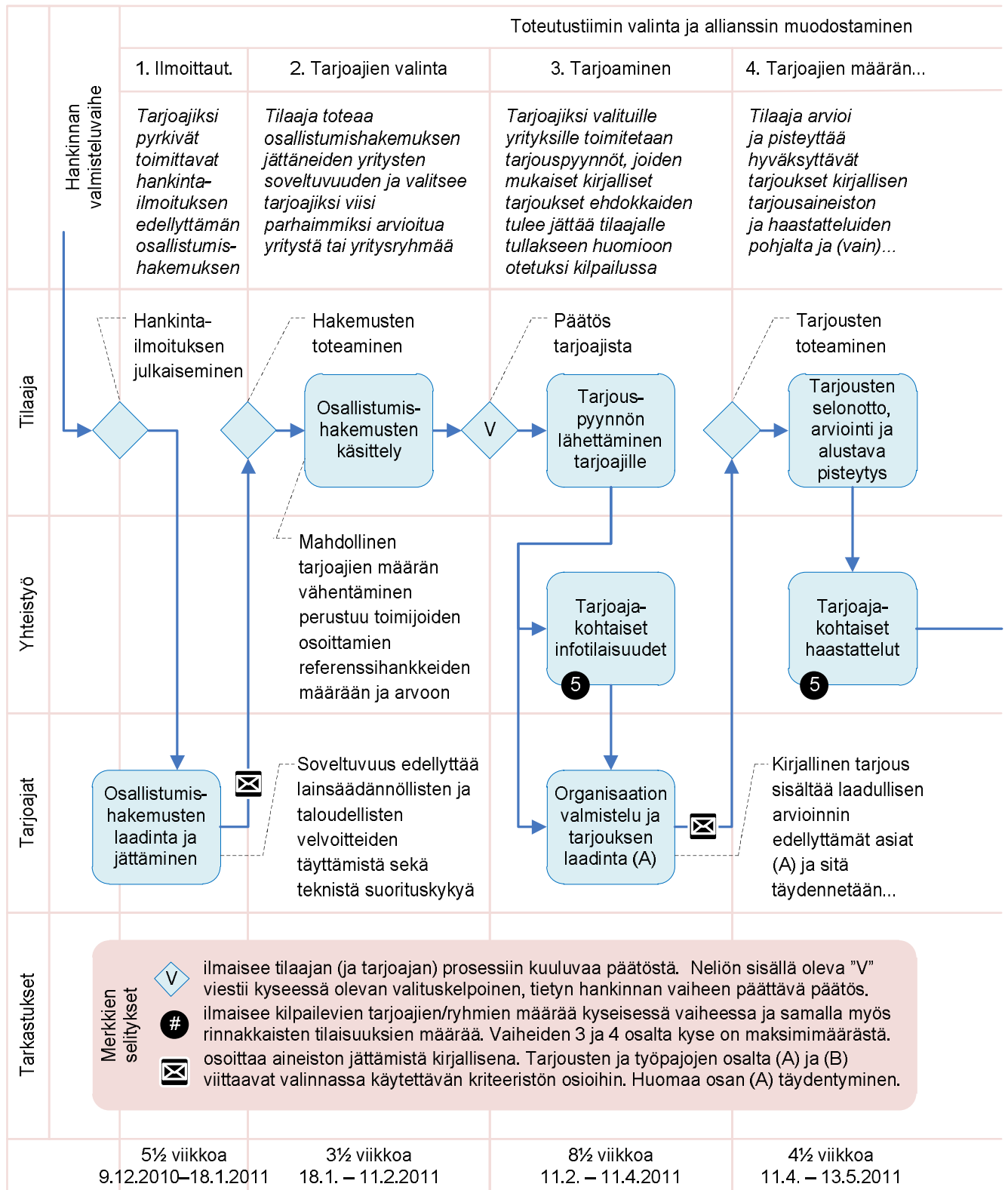
Vaihe 4: Tarjoajien määrän vähentäminen

Tarjousajan päätyttyä tilaajan arviointiryhmä avaa tarjoukset ja tarkistaa niiden vaatimustenmukaisuuden. Tämän jälkeen tilaajan arviointiryhmä ottaa selon tarjouksista ja tekee tarjousten alustavan arvioinnin ja pisteytyksen (hyväksyttävien tarjousten osalta). Tarjoukset arvioidaan kaikkien jäljempänä esitettävän taulukon 3 arviointikohteiden osalta lukuun ottamatta kohtaa A5.2 *Allianssin johto- ja projektiryhmän johtamiskyky*, jota käytetään ainoastaan valinnan myöhemmässä vaiheessa 5.

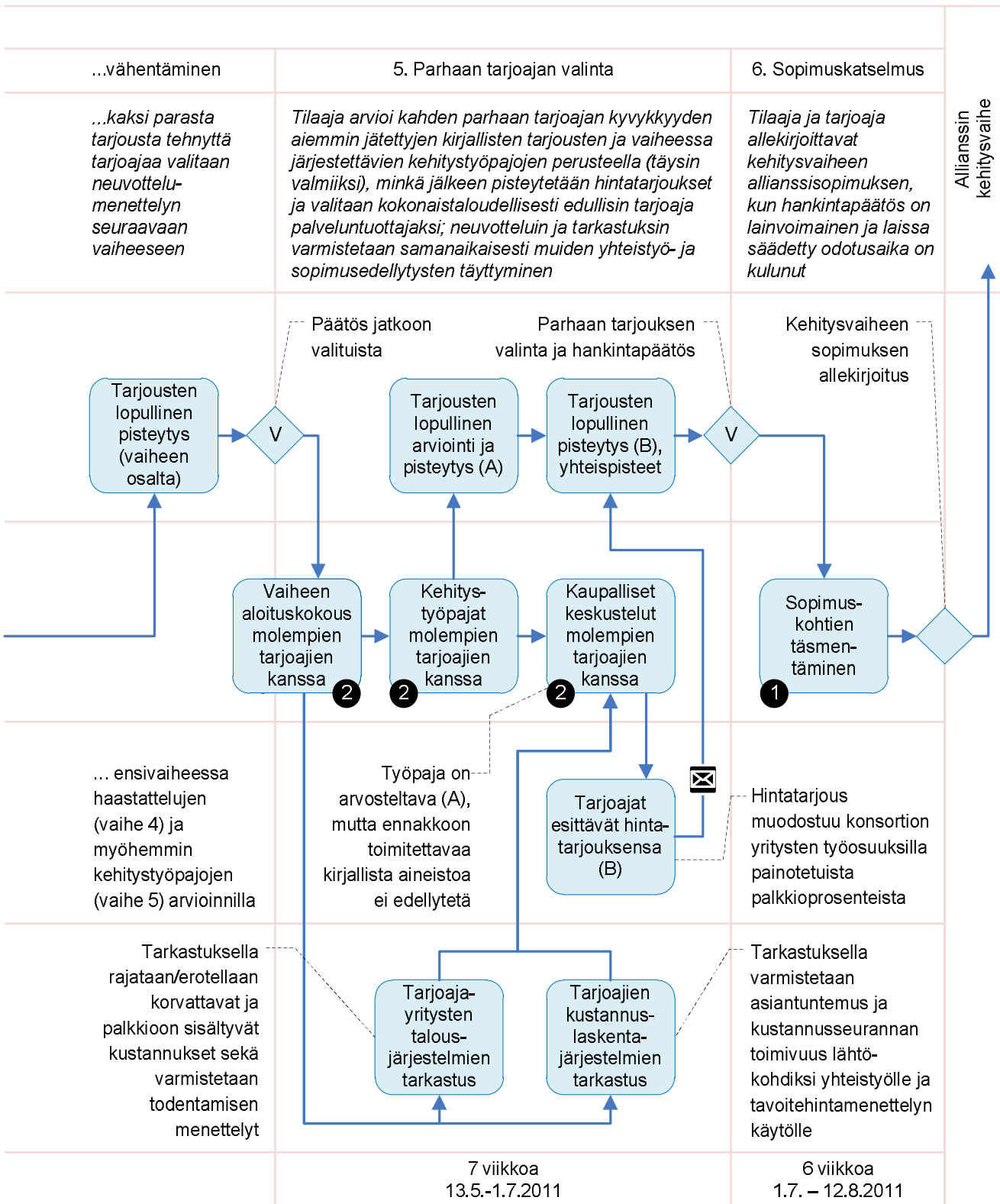
Alustavan arvioinnin tehtyään tilaaja kutsuu kirjallisesti jokaisen tarjoajan kahdenkeskiseen, tilaajan ja tarjoajan väliseen haastatteluun, joiden järjestys on arvottu. Haastattelutilaisuudet ovat luonteeltaan avoimia keskustelutilaisuuksia, joissa ei tehdä muodollista tarjousten esittelyä. Tarjoajan puolelta allianssin johto- ja projektiryhmiin ehdolla olevien henkilöiden sekä muiden tarjouksessa nimettyjen avainhenkilöiden tulee osallistua haastatteluun (taulukko 2). Niihin osallistuvat myös tilaajan arviointiryhmä täydentävine asiantuntijoineen sekä puolueettomina asiantuntijoina puolueeton tarkkailija ja allianssifasilitaattori. Tilaisuuksien kesto on 4–6 tuntia.

Haastatteluissa käsitellään kyseisessä vaiheessa arvioitavana olevia tarjouksen sisältökohtia, ja ajatus on, että arviointiryhmä voi näin esittää tarjoukseen liittyviä tarkentavia kysymyksiä ja siten tarkentaa arvioitaan tarjoajan asiantuntemuksesta vastaavilta osin. Haastattelujen jälkeen arviointiryhmä tekee (tämän vaiheen osalta) tarjousten lopullisen pisteytyksen arviointikohteittain kirjallisten tarjousaineistojen ja haastattelujen pohjalta. Puolueeton tarkkailija on läsnä kaikissa kokouksissa, jotka liittyvät tarjousten avaamiseen, arviointiin tai pisteytykseen. Kaksi eniten pisteitä saanutta tarjoajaa valitaan jatkamaan seuraavaan vaiheeseen. Tilaaaja tekee valinnasta päätöksen ja ilmoittaa siitä kirjallisesti tarjoajille toimittamalla heille päätöksen perusteluineen.

3. Tiiminvalinnan toimintamallit



Kuva 1. Hankinnan prosessi.



3. Tiiminvalinnan toimintamallit

Taulukko 2. Eri roolien toimijoiden osallistuminen valintavaiheen tilaisuuksiin.

Vaihe	Yhteistilaisuudet				Taustaselvitykset			
	-	4	5	5	5	5	5	5
i) Tarvittavilta osin ii) Osan aikaa, tarvittavilta osin iii) Vain projektipäällikkö Mustat pallot kuvaavat vaatimuksia, valkoiset tavoitetilannetta	Informaatio-tilaisuudet	Haastattelut	Käynnistyskokous	Työpajat	Kaupalliset keskustelut	Kustannuslaskenta-järjestelmän tarkastus	Taloustaloustarkastus	Taloustaloustarkastus
Hankintavaiheen tilaajaorganisaatio								
Arviointiryhmä	o	●	●	●	●			
Tilaajan asiantuntijaryhmä ⁽ⁱ⁾	o	●	●	●				
Kaupallinen ryhmä	o		●		●			
Sopimusjuridiikan asiantuntija	o		●		●			
Kustannusasiantuntija			●		● ⁽ⁱⁱ⁾	●		
Taloustaloustuntija			●		● ⁽ⁱⁱ⁾			●
Hankintavaiheen puolueettomat asiantuntijat								
Puolueeton tarkkailija	●	●	●	●	●			
Allianssifasilitaattori	●	●	●	●	●			
Ehdokkaat toteutusvaiheen organisaation keskeisiin organisaatioelimiin								
Edustajat allianssin johtoryhmään	o	●	●	●	●			
Ehdokkaat allianssin projektiryhmään	o	●	●	●	● ⁽ⁱⁱⁱ⁾			
Muut tarjouksissa nimetyt avainhenkilöt		●	●	●				

Vaihe 5: Parhaan tarjoajan valinta

Valintavaiheessa tilaaja arvioi kahden parhaan tarjoajan tarjoukset, asiantuntemuksen ja valmiudet tarjouksessa esitettyjen arviointikohteiden osalta. Käytössä ovat taulukon 3 kriteeriryhmät A2 osin sekä A3 ja A5 kattavasti; ryhmien A1 ja A4 kriteerejä ei käytetä enää miltään osin. Kun tarjousten kyvykkyyden arviointi (eli laadullinen arviointi) on täysin valmis, avataan tarjoajien hintatarjoukset. Parhaat kokonaispisteet saanut tarjoaja valitaan palveluntuottajaksi ja tilaaja tekee hankintapäätöksen.

Vaihe käynnistetään aloituskokouksella erikseen molempien tarjoajien kanssa. Kokouksessa käsitellään vaiheen ja työpajojen sisältö ja aikataulu sekä sovitaan tarjoajan kustannuslaskenta- ja talousjärjestelmätarkastusten järjestelyistä. Aiemman haastattelutilaisuuden osallistujien lisäksi mukaan tulevat nyt tilaajan kaupallinen ryhmä, juridiikka-asiantuntija, kustannusasiantuntija ja taloustaloustuntija (taulukko 2).

Vaiheen edetessä tilaajan taloustaloustuntija tekee tarjoajien talousjärjestelmien ja laskentakäytäntöjen tarkastukset. Tarkastusten avulla luodaan tarkka raja sille, mitkä kustannukset kuuluvat korvattaviin kustannuksiin ja mitkä sisältyvät palveluntuottajan palkkioon. Tarkastuksissa selvitetään toimintatapa korvattavien kustannusten muodostumisessa sekä niiden todentamisen menettelyt.

Kustannusasiantuntija suorittaa puolestaan tarjoajan kustannuslaskentajärjestelmien ja laskentakäytäntöjen tarkastukset, joiden tarkoitus on varmistaa, että niiden avulla saadaan arvioitua kattavasti realistinen ja oikeisiin kustannustasoihin perustuva hankkeen tavoitekustannus mm. jälkilaskentatietoja hyödyntäen. Kustannuslaskentaosaaminen ja aiemmissa kustannusarvioissa/-laskelmissa onnistuminen ovat myös tarkastelun kohteena. Tilaisuuksien järjestys arvotaan.

Vaiheeseen sisältyvät keskeisenä elementtinä molempien tarjoajien kanssa erikseen toteutettavat tilaajan ja tarjoajan väliset kaksipäiväiset kehitystyöpajat, joiden tarkoituksena on luoda jo valintavaiheessa perusta toimi-

valle allianssiorganisaatiolle hankkeen toteutusta varten. Jokainen työpaja suoritetaan sillä ajatuksella kuin allianssin organisaatio olisi jo muodostettu ja työpajaan osallistuvat henkilöt kuuluisivat kyseiseen organisaatioon. Tilaisuuksien järjestys arvotaan ja tarjoajat saavat tehtävät ennakkoon valmistautumista varten.

Tilaaajan tavoitteena on työpajojen avulla arvioida tarjoajien nimeämien allianssiorganisaatioiden asiantuntemusta ja valmiuksia toteuttaa hanke menestyksellisesti – tämä arviointi tehdään tarjouspyynnössä ilmoitettujen arviointiperusteiden näkökulmasta. Yhtenä tilaaajan asiantuntijana tilaisuuksiin osallistuu myös ryhmädynamiikkaan perehtynyt psykologi, joka raportoi näkemyksensä toiminnasta arviointiryhmälle.

Työpajoissa tehdään pienryhmätyöskentelyä ja käydään avointa keskustelua seuraavista asioista:

- projektin organisointi ja toimintamallit
- kustannustehokkuus ja rahalle saatava vastine
- tavoitekustannuksen asettaminen, riskit ja mahdollisuudet
- johtaminen ja ongelmanratkaisu
- sitoutuminen ja allianssin toimintamallin sisäistäminen.

Työpajan toisena päivänä kaavailtu allianssin johtoryhmä käynnistää keskustelut yhteisymmärryksen kehittämiseksi kaupallisesta mallista seuraavilta osin:

- allianssisopimuksen terminologia ja ehdot
- suorien hankekustannusten määrittely
- palkkion sisältö ja perusteet
- tavoitehinnan ja laadullisten tavoitteiden määrittäminen
- kannustinjärjestelmä (maksuperusteet).

Kehitystyöpajojen jälkeen seuraa tilaaajan ja tarjoajan kahdenväliset kaupalliset neuvottelut (kesto 1–2 päivää) tarkoituksena

- varmistaa yhteinen näkemys kaupallisesta mallista
- käydä läpi tarjoajien palaute sopimusluonnoksiin
- sopia kehitys- ja toteutusvaiheiden allianssisopimusten sisällöstä ja
- käydä läpi talous- ja kustannusasiantuntijoiden tekemien tarkistusten tulokset.

Tarjoajan tarjouksessaan antama palaute allianssin kaupallisesta mallista sekä kehitys- ja toteutusvaiheiden allianssisopimusluonnoksista ovat pohjana neuvotteluille. Kaupallisten neuvottelujen jälkeen tarjoajat antavat hintatarjouksensa (osa B) hintatarjouslomakkeella suljetussa kirjekuoreessa.

Niin ikään neuvottelujen jälkeen tilaaajan arviointiryhmä arvioi ja pisteyttää tarjoukset tarjouspyynnössä esitettyjen arviointikohteiden osalta perustuen kirjallisiin tarjouksiin, haastatteluihin ja työpajatyöskentelyyn. Ennen kuin tilaaja avaa hintatarjoukset, sen tulee vielä varmistaa, että

- tarjousten laadullinen arviointi (osa A) on täysin valmis ja arviointiryhmä on laatinut ja allekirjoittanut tarjousten arviointipöytäkirjat perusteluineen
- kaupallisesta mallista on yhteisymmärrys
- kehitysvaiheen allianssisopimuksen sisällöstä on sovittu (lukuun ottamatta ehkä pieniä, vähämerkityksellisiä yksityiskohtia) ja sopimus on allekirjoitettavissa
- toteutusvaiheen allianssisopimuksen pääkohdista on sovittu.

Hintatarjousten avaamisen jälkeen tilaaja tarkistaa niiden vaatimustenmukaisuuden ja suorittaa tarjousten pisteytyksen tarjouspyynnössä esitettyä laskentamenettelyä noudattaen. Tarjouskilpailun voittaa eniten kokonaispisteitä saanut tarjoaja (osat A ja B yhteensä). Kun sopimus on allekirjoitettavissa, tilaaja tekee hankintapäätöksen ja ilmoittaa kilpailuun osallistuneille valitun palveluntuottajan nimen sekä oleelliset tiedot tarjouskilpailun ratkaisemiseen vaikuttaneista seikoista kaikkien tarjouksen antaneiden osalta.

Vaihe 6: Sopimuskatselmus

Hankintapäätöstä ja sen tiedoksi antamista seuraa sovellettavan hankintalain määräämä odotusaika, eli tilaaja ja kilpailun voittanut tarjoaja allekirjoittavat kehitysvaiheen allianssisopimuksen vasta tämän ajan päätyttyä, kun esteitä sille ei ole ilmennyt. Lopullinen, tilaajaa sitova sopimus syntyy vasta allekirjoitetulla sopimuksella.

Tilaaja järjestää kilpailussa toiseksi sijoittuneelle palautetilaisuuden. Tarjoajien vähentämisyksikköön karsiutuneille palautetilaisuudet on järjestetty jo aiemmin välittömästi kyseisen vaiheen päättymisen jälkeen.

3.3 Valintakriteerit

Hankinnan valintaperusteena on (viime vaiheessa) kokonaistaloudellinen edullisuus, jonka määräytymisessä vaikuttavat sekä laadulliset, osaamiseen, toteutusperiaatteisiin ja onnistumisedellytyksiin keskittyvät kriteerit sekä palkkioprosenttiin kohdistuva hintakriteeri. Eri arviointikohteet pisteytetään erikseen ja niiden yhteenlaskettu, painokertoimin laskettava kokonaispistemäärä on kunkin tarjouksen osalta määräävä siten, että eniten pisteitä ansainnut tarjoaja voittaa tarjouskilpailun.

Varsinaista valintaa edeltävässä tarjoajien määrän vähentämisvaiheessa paremmuus määräytyy yksin laatukriteerien perusteella; tällöinkin käytössä on painotettujen pisteiden menettely. Molempien vaiheiden osalta valinnassa käytetyt kriteeripainot esitetään (vertailun vuoksi) jäljempänä kyselyn tuloksena saatujen painoehdotusten rinnalla taulukossa 8 (s. 32–33).

Laadulliset valintakriteerit

Allianssihankkeen toteutustiimin valinnan kriteeristö esitetään laatukriteerien osalta taulukossa 3. Taulukko kuvaa tilaajan tarjouspyynnössään [25] esittämät tarjousten sisältövaatimukset ja arviointiperusteet alkuperäisessä laajuudessaan (asiallisesti ottaen) muuttamattomina.

Kriteeristöissä on viidellä osa-alueella yhteensä 12 erikseen arvioitavaa laatukriteeriä, joita käytetään valituilta osin sekä *tarjoajien määrän vähentämisessä* (vaihe 4) että *parhaan tarjoajan valinnassa* (vaihe 5). Vaiheessa 4 käytössä ovat kaikki kriteerit lukuun ottamatta työpaja-arviointiin perustuvaa kohtaa A5.2, jonka kuvaama kriteeri on käytössä ainoastaan myöhemmässä vaiheessa 5. Tällöin käytössä ovat kriteeriryhmät A2 osittain sekä A3 ja A5 kattavasti, mutta ryhmien A1 ja A4 kriteerejä ei käytetä enää miltään osin.

Laatuarviointia tehtäessä jokainen arviointiryhmän jäsen arvioi tietyllä, ennalta sovitulla menettelytavalla kunkin tarjousryhmän ansiot kaikkien käytettävien kriteerien osalta ensinnä itsenäisesti. Tämän jälkeen ryhmä yhdessä päättää arviointikohteittain lopulliset tarjoajakohtaiset pisteet, jotka ennen kokonaispisteiden laskentaa skaalataan siten, että kunkin kriteerien mukaan paras tarjoaja saa tältä osin sata pistettä ja muiden toimijoiden pisteet määräytyvät alkuperäisten skaalaamattomien pisteiden suhteessa tästä pistemäärästä.

Hintakriteeri

Hintakriteeriä allianssitiimin valinnassa edustaa tässä yksin toteutustiimin laskennallinen palkkioprosentti. Yrityskohtainen palkkioprosentti on sellainen suorista, todennettavista kustannuksista laskettu osuus, joka suorien kustannusten lisäksi maksettuna kompensoi yrityksen yleiskustannuksia ja kateodotetta. Yritysryhmän kyseessä ollen tarjoajan palkkioprosentti lasketaan (valintaa varten) tiimin eri yritysten palkkioprosenttien työosuuksilla painotettuna keskiarvona. Laskentaa varten suunnittelun osuus suorien kustannusten kokonaismäärästä (suunnittelu ja rakentaminen yhteensä) on vakioitu, millä poistetaan suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden suuruusluokiltaan erilaisista palkkioprosenteista muutoin syntyvä manipuloinnin mahdollisuus tarjousvaiheessa.

Tiimi, jolla on alhaisin palkkioprosentti, saa sata pistettä. Muiden tarjoajien – tai tässä mallissa täsmällisesti vain toisen viimeisessä valintavaiheessa mukana olevan tarjoajan – hintapisteeet lasketaan tarjouspyynnössään esitetyllä tavalla siten, että pistemäärä on sitä pienempi, mitä enemmän sen palkkioprosentti poikkeaa alhaisimmasta palkkioprosentista.

Taulukko 3: Osa 1/3. Tarjouksen laadulliset arviointikohteet. [25]

Tarjouksen sisältövaatimukset	Arviointiperusteet
<p>A1 Näytöt tuloksellisesta toiminnasta (Vaihe 4)</p> <p><i>A1.1 Näyttö tuloksellisesta toiminnasta avaintulosalueilla</i></p> <p>Tarjouksessa tulee esittää kuvaus vähintään yhdestä ja enintään neljästä tuloksellisesti toteutetusta ratahankkeesta, joihin tarjoaja tai sen tarjouksessaan nimeämät avainhenkilöt ovat osallistuneet.</p> <p>Kuvauksessa tulee esittää tiedot hankkeesta ja niissä saavutetut tulokset seuraavilla avaintulosalueilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • junaliikenteen haittojen minimointi • turvallisuus • kustannukset • aikataulu • laatu • riskienhallinta. <p><i>A1.2 Näyttö onnistuneista teknisistä kehitysratkaisuista ja innovaatioista</i></p> <p>Tarjouksessa tulee esittää kuvaus vähintään yhdestä ja enintään neljästä tarjoajan onnistuneesta teknisestä kehitysratkaisusta tai innovaatiosta hankkeiden toteutus- ja työtavoissa ja niiden käytännön sovellutuksista sekä saavutetuista hyödyistä koko hankkeen kannalta.</p> <p><i>A1.3 Virheistä oppiminen</i></p> <p>Tarjouksessa tulee esittää kuvaus vähintään yhdestä ja enintään kahdesta (maksimi) aiemmasta hankkeesta, joissa toteutus on joltain osin tarjoajan ja/tai tilaajan kannalta epäonnistunut.</p> <p>Kuvauksessa tulee kertoa kohde ja tilanne sekä epäonnistumisen syyt. Lisäksi tulee kertoa epäonnistumisesta saatu oppi ja näyttö sen soveltamisesta.</p>	<p>Arvioidaan hankkeessa saavutetut tulokset mainituilla avaintulosalueilla. Arvioidaan kuvattujen hankkeiden määrää ja tulosten vaikutusta hankkeen onnistumiseen.</p> <p>Eryyisesti arvostetaan saavutettuja tuloksia liikennöidyllä rataosuudella toteutetuissa ratahankkeissa, joissa tarjoaja on toiminut yhteistyössä eri yritysten kanssa.</p> <p>Arvioidaan näyttöjen pohjalta ehdokkaan kykyä kehittää ja innovoida ratkaisuja, toteutus- ja työtapoja, jotka ovat hyödyttäneet koko hanketta.</p> <p>Arvioidaan tarjoajan</p> <ul style="list-style-type: none"> • avoimuutta ja rehellisyyttä kertoa epäonnistumisista • epäonnistumisten analysointia ja syiden tunnistamista • kykyä oppia epäonnistumisista ja näyttöä toimintansa kehittämistä.
<p>A2. Organisaatio</p> <p><i>A2.1 Organisaatio (Vaihe 4)</i></p> <p>Tarjouksessa tulee esittää tarjoajan ehdotus hankkeen kehitys- ja toteutusvaiheen allianssiorganisaatioksi. Organisaation tulee kattaa [tarjouspyynnön nimetyssä] kohdassa (...) esitetyt osapuolien tehtävät mukaan lukien tilaaja-tehtävät. Kuvauksen tulee sisältää organisaatiokaavioiden lisäksi sanalliset perustelut organisaatiolle.</p>	<p>Arvioidaan, miten tarjoaja on tunnistanut allianssin sekä hankkeen ja sen eri vaiheiden vaatimukset organisaatiolle ja mitkä ovat organisaatiolle kuuluvat tehtävät ja siihen sisältyvät roolit.</p> <p>Arvioidaan organisaation rakenne ja resursointi. Arvioidaan tarjoajan omaa kykyä toteuttaa hankkeen tärkeimpiin osa-alueisiin liittyvä suunnittelu ja rakentaminen.</p>

Taulukko 3: Osa 2/3. Tarjouksen laadulliset arviointikohteet. [25]

A2.2 Avainhenkilöt (Vaiheet 4 ja 5)

Tarjouksessa tulee nimetä seuraavat palveluntuottajan avainhenkilöt:

- ehdokkaat allianssin johtoryhmään
- ehdokkaat allianssin projektiryhmään
- muut avainhenkilöt.

Jokaisesta tarjoajan avainhenkilöstä tulee antaa seuraavat tiedot:

- tehtävä allianssiorganisaatiossa
- perustelut nimetyn henkilön sopivuudesta tehtävään ja toimimaan allianssissa ottaen huomioon henkilön koulutus ja kokemus.

Arvioidaan tarjoajan nimeämien avainhenkilöiden kokemusta ja asiantuntemusta esitettyyn tehtävään.

A3 Arvoa rahalle (Vaiheet 4 ja 5)

A3.1 Hankkeen kustannustehokkuuden strategia

Tarjouksessa tulee esittää kuvaus keskeisimmistä toimintaperiaatteista ja -tavoista, joilla varmistetaan hankkeen kustannustehokkuus hankkeen kehitys- ja toteutusvaiheissa. Lisäksi tulee kuvata hankkeen tavoitekustannuksen asettaminen ja sen kireyden varmistaminen.

Arvioidaan tarjoajan esittämät keskeisimmät toimintaperiaatteet ja -tavat varmistaa hankkeen kustannustehokkuus hankkeen eri vaiheissa.

Arvioidaan kustannustehokkuuden huomioon ottaminen suunnittelussa ja rakensämisessä sekä hankinnoissa.

Arvioidaan hankkeen tavoitekustannusten määrittämisen menettelyt.

A3.2 Hankkeen kustannusten tarkastelu ja kehittäminen

Tarjouksessa tulee esittää seuraavat hankkeen kustannuksiin liittyvät asiat:

- hankkeen kustannusarvioon sisältyvät suurimmat epävarmuudet ja riskit perusteluineen
- keskeisimmät keinot tunnistettujen epävarmuuksien ja riskien poistamiseksi
- tärkeimmät mahdollisuudet suunnittelussa ja toteutuksessa hankkeen kokonaiskustannusten vähentämiseksi.

Arvioidaan tarjoajan

- tunnistamien epävarmuuksien ja riskien määrää ja niiden merkittävyyttä hankkeen kustannusten kannalta
- määrittelemiä epävarmuuksien ja kustannusriskien hallintakeinoja
- esittämien ratkaisujen innovatiivisuutta ja toteutettavuutta sekä vaikutusta hankkeen kokonaiskustannusten vähentämisessä rakenteiden koko elinkaari huomioon ottaen.

A4. Hankkeen ohjauksen menettelyt (Vaihe 4)

A4.1 Hankkeen ohjaus

Tarjouksessa tulee kuvata lähestymistavat hankkeen kehitys- ja toteutusvaiheisiin.

Taulukko 3: Osa 3/3. Tarjouksen laadulliset arviointikohteet. [25]

<p><u>Hankkeen kehitysvaihe:</u></p> <p>Tarjouksessa tulee kuvata hankkeen kehitysvaihe ja ehdotus</p> <ul style="list-style-type: none"> • aikataulusta kehitysvaiheen allianssisopimuksen allekirjoituksesta siihen, kun hankkeen tavoitekustannus ja avaintavoitteet on asetettu • kehitysvaiheen ohjaus- ja raportointimenettelyistä • menettelyistä allianssin avaintulostavoitteiden ja niiden suorituskykykymittareiden asettamiseksi. 	<p>Arvioidaan tarjoajan kuvaukset hankkeen kehitys- ja toteutusvaiheen sisällöstä ja ohjaus- ja raportointimenettelyistä.</p>
<p><u>Hankkeen toteutusvaihe:</u></p> <p>Tarjouksessa tulee esittää alustava kuvaus projektin toteutusvaiheesta sisältäen ohjaus- ja raportointimenettelyt. Erityisesti tulee kuvata menettelyt, jolla allianssi saavuttaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • junaliikenteen häiriöttömyyteen liittyvät tavoitteet • rataosan käytettävyyteen liittyvät tavoitteet • tekniset laatutavoitteet. 	<p>Arvioidaan tarjoajan menettelyt mainittujen hankkeen toteutusvaiheen tavoitteiden saavuttamiseksi.</p>
<p>A4.2 Turvallisuusjohtaminen</p> <p>Tarjouksessa tulee esittää turvallisuusjohtamisen menettely ja vastuuorganisaatio. Lisäksi tulee kertoa, miten hankkeen organisaatio sitoutetaan turvallisuustavoitteisiin.</p>	<p>Arvioidaan tarjoajan esittämät turvallisuusjohtamisen toimintatavat ja päätoimittajan turvallisuusveloitteiden hoitaminen.</p>
<p>A4.3 Riskienhallinta</p> <p>Tarjouksessa tulee esittää hankkeen riskien arvioinnin ja hallinnan menetelmät.</p> <p>Tarjoajan tulee täydentää tarjouspyynnön liitteenä oleva hankkeen riskienhallintasuunnitelma, kuvata torjuntatoimet tunnistetuille riskeille ja esittää niiden lisäksi enintään 20 merkittävintä tämän hankkeen riskiä hallintatoimineen.</p>	<p>Arvioidaan tarjoajan esittämät riskienhallinnan menettelyt ja arvioidaan, saavutaanko niillä riittävä varmuus riskienhallinnassa.</p> <p>Arvioidaan tarjoajan täydentämä riskienhallintasuunnitelma ja tarjoajan kyky tunnistaa muita riskejä ja suunnitella hallintatoimenpiteitä.</p>
<p>A5 Allianssikyky ja johtaminen</p>	
<p>A5.1 Allianssimmärrys ja palaute kaupallisesta mallista sekä kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimuksesta (Vaiheet 4 ja 5)</p> <p>Tarjoukseen tulee sisällyttää tarjoajan palaute allianssin kaupallisesta mallista sekä kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimuksesta. Tarjouksesta tulee käydä ilmi, miten tarjoajan mielestä kaupallinen malli sekä allianssisopimukset tukevat allianssin pyrkimyksiä korkeaan suorituskykyyn.</p>	<p>Arvioidaan tarjoajan asenne, ymmärrys ja sitoutuminen toimia allianssin perusperiaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti.</p>
<p>A5.2 Allianssin johto- ja projektiryhmän johtamiskyky (Vaihe 5)</p> <p>Tarjouksessa ei tarvitse/tule esittää kyseiseen tarjouksen arviointikohteeseen liittyen tietoja.</p>	<p>Arvioidaan tarjoajan esittämän allianssin johto- ja projektiryhmien johtamiskykyä sekä edellytyksiä ja asiantuntemusta varmistaa hankkeen onnistunut toteutus.</p>

4. Palautekyselyn toteutus

Lielähti–Kokemäki-ratahanke on (tietävästi) ensimmäinen projektiallianssia hyödyntävä suomalainen julkisen sektorin rakennusprojekti, joka siksi poikkeaa radikaalisti totutusta myös hankintamenettelyn osalta. Näin kokemusten kerääminen tästä nimenomaisesta hankinnasta katsottiin tärkeäksi. Kokemusten keräämiseksi toteutettiin hankintavaiheeseen osallistuneille keskeisille toimijoille suunnattu palautekysely. Kysymysteemoja olivat mm. hankinnassa käytetyt valintakriteerit, ehdotukset uusista kriteereistä, vertailussa käytettävät pisteytysmenettelyt, hankinnan prosessi ja toimintatavat sekä osallistumis- ja yhteistyökokemukset. Tämän lisäksi kysyttiin joitakin muita yleisiä näkemyksiä ja kehitysehdotuksia, eli kysely oli kokonaisuudessaan jonkin verran laajempi kuin tässä julkaisussa raportoitava, valintaprosessiin ja -kriteereihin keskittyvä osio.

Kyselyn saatteessa viestittiin Liikenneviraston aikomus käyttää allianssia myös tulevaisuudessa väylähankkeissa sekä kyselyn tulosten huomioon ottaminen käytettävien menettelytapojen kehittämisessä edelleen. Kyselyn saatekirje esitetään sisällöllisesti alkuperäisenä tämän julkaisun liitteenä A.

Kyselyn kohderyhmänä olivat Lielähti–Kokemäki-hankkeen hankintaan osallistuneet

- tilaajan ja tarjoajien ehdokkaat allianssin johto- ja projektiryhmiin sekä muut yritysten tarjouksissaan nimeämät avainhenkilöt
- tilaajan arviointiryhmän jäsenet ja tämän ryhmän käyttämät asiantuntijat sekä ns. kaupallisen ryhmän jäsenet
- tilaajan käyttämät konsultit (juridiikka, kilpailuttaminen, fasilitointi, talousasiantuntija, kustannusasiantuntija, puolueeton tarkkailija).

Kohderyhmä muodostui näin ollen taulukossa 1 (s. 10) esitettyjen roolien nimetyistä ja/tai niihin ehdolla olevista henkilöistä (ottaen huomioon, että erityisesti tilaajan ja osin tilaajan konsulttien henkilöedustajilla oli hankinnassa useampi kuin yksi rooli). Kaikkiaan suomen kielellä toteutetun kyselyn kohderyhmään kuului näin 74 henkilöä (kielivalinnan jättäessä viisi henkilöä kyselyn ulkopuolelle). Kyselyn kohderyhmä esitellään organisaatiotasolla liitteessä B.

Kysely toteutettiin Internet-kyselynä Digium Enterprise -ohjelmistolla. Kutsut kyselyyn lähetettiin, kun valintavaiheen päättävästä kehitysvaiheen allianssisopimuksen allekirjoittamisesta oli kulunut kuukausi. Vastausaika oli lopulta yhteensä 20 päivää.

Vastauksia saatiin 32 henkilöltä, joten vastausprosentiksi muodostui 43 %. Vastaajia oli jokaisessa vastaajaryhmässä (tilaaja, tilaajan konsultti, suunnittelija, urakoitsija ml. projektinjohtotoimijat) vähintään viisi. Suunnittelijoiden vastauksia saatiin seitsemän ja urakoitsijoiden 15. Näin vastaajat edustivat eri tahoja ja osaamisalueita hyvin monipuolisesti, eli hankintamenettely tuli arvioiduksi monesta näkökulmasta. Vastaajista 81 %:lla oli yli kymmenen vuoden ja 37 %:lla yli kahdenkymmenen vuoden kokemus rakentamisen projektitoiminnasta. Niin ikään puolet tarjoajapuolen vastauksista saatiin yrityksiltä, jotka olivat mukana vaiheittaisen valinnan loppuun asti, eli tältäkin osin mukaan saatiin hyvin todelliseen kokemukseen pohjautuvia näkemyksiä.

Suuri osa etenkin tässä julkaisussa raportoitavista kysymyksistä perustui viisiportaisen Likert-asteikon käyttöön. Joiltakin osin menettely oli astetta haasteellisempi, ja näiltä osin vastaajille annettu ohjeistus ja tulostenmuodostaminen esitetään vastausten raportoinnin yhteydessä jäljempänä. Vapaamuotoinen vastaaminen ja kommentointi olivat mahdollisia kaikkien kysymysten yhteydessä.

5. Palautekyselyn tulokset

5.1 Prosessia koskeva palaute

Prosessia koskevaa palautetta kerättiin toimijoilta sen eri osia ja ominaisuuksia käsitteleviin kysymyksiin siten, että vastaajien tuli arvioida onnistumista sekä arvosana-asteikolla että tarpeelliseksi katsomiltaan osin kommentein täydentämällä. Arvosanoja kysyttiin kaikkien kysymysten osalta pyytämällä arviota erikseen useampaa prosessin osaa koskien. Tyypillisesti osina olivat valintaprosessin vaiheet, mutta viimeisen kysymyksen osalta arvioitiin prosessiin liittyviä tilaisuuksia tai järjestelyjä yleisemmin. Kysymyspatteristo esitetään vastauksineen koko vastaajajoukon tasolla kuvassa 2, jossa eri arvioluokkien osuutta havainnollistetaan sekä värein että prosenttiosuuksin. Luvut oikealla (ka.) kertovat vastausten keskiarvot kysymyskohtaisesti.

Asteikko oli viisiportainen, ja useimmissa kysymyksissä keskimäinen arvio tuki ajatusta menettelytavan toimivuudesta sellaisenaan (vrt. kuva 2: kysymykset 1–5). Näissä tapauksissa asteikon ääriarvojen antaminen merkitsi sitä, että vastaaja näki selvää tarvetta korjauksiin. Asteikon eri ääripäät merkitsivät keskenään vastakkaisia näkemyksiä korjaustarpeesta. Yhden kysymyskokonaisuuden (kysymys 6) osalta kysyttiin arvosanaa ratkaisun toimivuudelle ja asteikko poikkesi luonteeltaan edellisistä kuvaten vain onnistumisen astetta.

Arvosanavastausten lisäksi osiossa saatiin sanallisia kommentteja yhteensä 23. Edustava otos näistä esitetään taulukossa 5, sen vasemmassa sarakkeessa. Taulukon oikeapuoleiseen sarakkeeseen on tiivistetty kunkin kommentin ydinajatus osana tulosten tulkintaa. Tätä ”muutosviitettä” käytetään jatkotarkasteluissa luvussa 6, jossa pohditaan korjausehdotusten yhtenäisyyttä. Tiivistelmäkoosteesta pois jääneet muutamat kommentit olivat lähinnä käytettyä mallia puoltavia tai liittyivät yleisemmin eri taustan omaavien markkinatoimijoiden asemaan ja markkinoiden rakenteeseen eivätkä varsinaiseen, muodolliseen hankintamenettelyyn.

Ensimmäinen kysymys koski prosessin vaiheiden läpivientiin varattua aikaa. Kuvasta 2 nähdään, että valtaosin vaiheiden kestoa koskevat vastaukset olivat melko neutraaleja ja ainoastaan vaiheen viisi osalta ajoitus oli selvemmin liian kireä. Kuvan kokonaisuine esitetään roolikohtaisesti eriteltynä taulukossa 4, josta ilmenee, että mm. suunnittelijat ja (hajonta huomioon ottaen) osa urakoitsijoista koki vaiheen 3 liian kiireiseksi.

Ensimmäisen vaiheen osalta kriittiseksi koettiin se, kuinka tarkkaa budjettikritiikkiä tilaaja odottaa (taulukko 5). Hankkeen sisältöön perehtymiseen käytettävissä olevan ajan koettiin olevan liian lyhyt, joskaan tämä ei näy aiempien vaiheiden arvioyhteenvedossa. Silti yksi vastaaja muistutti siitä, että vaikka aikataulu oli kireä, lisääntynyt noston tarjouksen tekemisen kustannuksia. Loogisesti myös parissa kommentissa ehdotettiin hankkeen suunnitteluun ja kustannustehokkuusstrategiaan liittyvien tietojen arviointia kilpailun myöhemmässä vaiheessa, kun kilpailijoita on vähemmän. Näihin vastaaminen edellyttää mittavaa asiantuntijapanosta, ja tarjoajat luonnollisesti näkisivät tämän työn kompensoinnin tarpeellisenä. Lisäksi ongelmana tuotiin esiin se, että kirjallisen aineiston sisältöä ei voinut myöhemmin enää parantaa muutoin kuin työpajojen toimintana.

Toinen kysymys koski tarjouspyyntö- ja tilaajatietojen riittävyttä. Kuvan 2 yleisilme on suhteellisen neutraali, vaikka myös ääri näkemyksiä esitettiin. Taulukon 4 perusteella suuria puutteita ei olisi, koska tilaajaa lukuun ottamatta vastaajaryhmien arvosanat ovat kaikkien vaiheiden osalta lähellä kolmesta. Toki esimerkiksi suunnittelijoiden vaihetta kolme koskevien vastausten hajonta viestii siitä, ettei näkemys ole kaikilta osin yhtenevä.

Tekstikommenttien osalta muodollisen hankintamenettelyn arviointiin kohdistunut palaute muistutti aikaisen, mahdollisimman täydellisen hanketiedon jakamisen välttämättömyydestä. Tilajaat ovat omien kriittisten arvosanojen perusteella ilmeisesti itsekin tunnistaneet sen puutteena kyseisessä hankinnassa. Selkeää tietoa kai-

vataan myös tilaajan tavoitetilasta ja tilaajan omien resurssien osallistumisesta ja sitoutumisesta jo prosessin aikaisessa vaiheessa, kun tarjoajat tekevät ehdotuksensa allianssiorganisaatioksi.

Kolmas kysymys tarkasteli edelliseen nähden vastakkaiseen suuntaan liikkuvaa tietoa eli tarjoaja- ja tarjoustietojen riittävyttä. Kuva 2 ei juuri selvennä asiaa, mutta taulukon 4 perusteella erityisesti tilaajat kaipaavat lisää tietoja kaikissa vaiheissa valintapäätöksen tekemiseksi. Muutoin osapuolet ovat suhteellisen tyytyväisiä käytettyyn menettelytapaan. Silti suunnittelijat olisivat taipuvaisia keventämään tietovaatimuksia erityisesti alkuvaiheiden osalta. Huomattavaa on myös suunnittelijoiden arvosanojen suuri hajonta. Osa tästä heijasti tekstikommenttien perusteella tyytymättömyyttä taustalla tehtävien taloudellisten tarkastusten tietopyyntöihin, eli arvosanoja ei pidä tulkita vain tarjoustien tietosisällön tarkoituksenmukaisuuden arvioinniksi.

Neljäs kysymys koski valintaprosessin kuormittavuutta eri vaiheissa. Ääriarvovastauksia saatiin asteikon molemmista päistä (kuva 2). Osapuolittain asenteet ovat keskimäärin kohtuullisen lähellä neutraalia muutoin, mutta suunnittelijat kokevat prosessin kauttaaltaan liian raskaaksi (taulukko 4). Erityisesti tämä koskee tarjousvaihetta, joka edellyttää hankkeeseen perehtymistä ja uusien ratkaisujen ideoimista. Huomattavaa on myös se, että vastausten hajonta on useimmissa vastaajaryhmissä melko suurta.

Kommenttivastauksissa kiiteltiin vaihteista karsintaa kohtuuttoman "turhan työn" välttämiseksi, mutta silti valiteltiin valinnan kuormittavuutta. Myös toive tarjouspalkkiosta tuotiin esiin nimenomaan vaiheen 3 hävinneelle (yhdele) konsortiolle. Näin erityisesti siksi, että vaikka tarjoaminen on työlästä, ei sitä tarjoajienkaan mielestä voi välttämättä keventää onnistumista riskeeraamatta.

Viides kysymys koski kilpailijoiden määrää prosessissa, ja määriä pidettiin yleisesti hyvinkin tarkoituksenmukaisina (kuva 2) hajonnan ollessa tältä osin hyvin pientä. Tilaajien joukossa suurempikin osallistujamäärä saa osin kannatusta (taulukko 4). Myöskään kaikki urakoitsijat eivät rajaisi vaiheen 5 osallistujia kahteen. Kolmen tarjoajan mukaan ottaminen voisi siten olla vastaajien tarkoittama todennäköinen vaihtoehto. Kommentteissa tosin esitetään myös aiemman vaiheen osallistujien tiukempaa rajaamista sillä perusteella, että samaan lopputulokseen päästään näin vähemmällä "turhalla työllä".

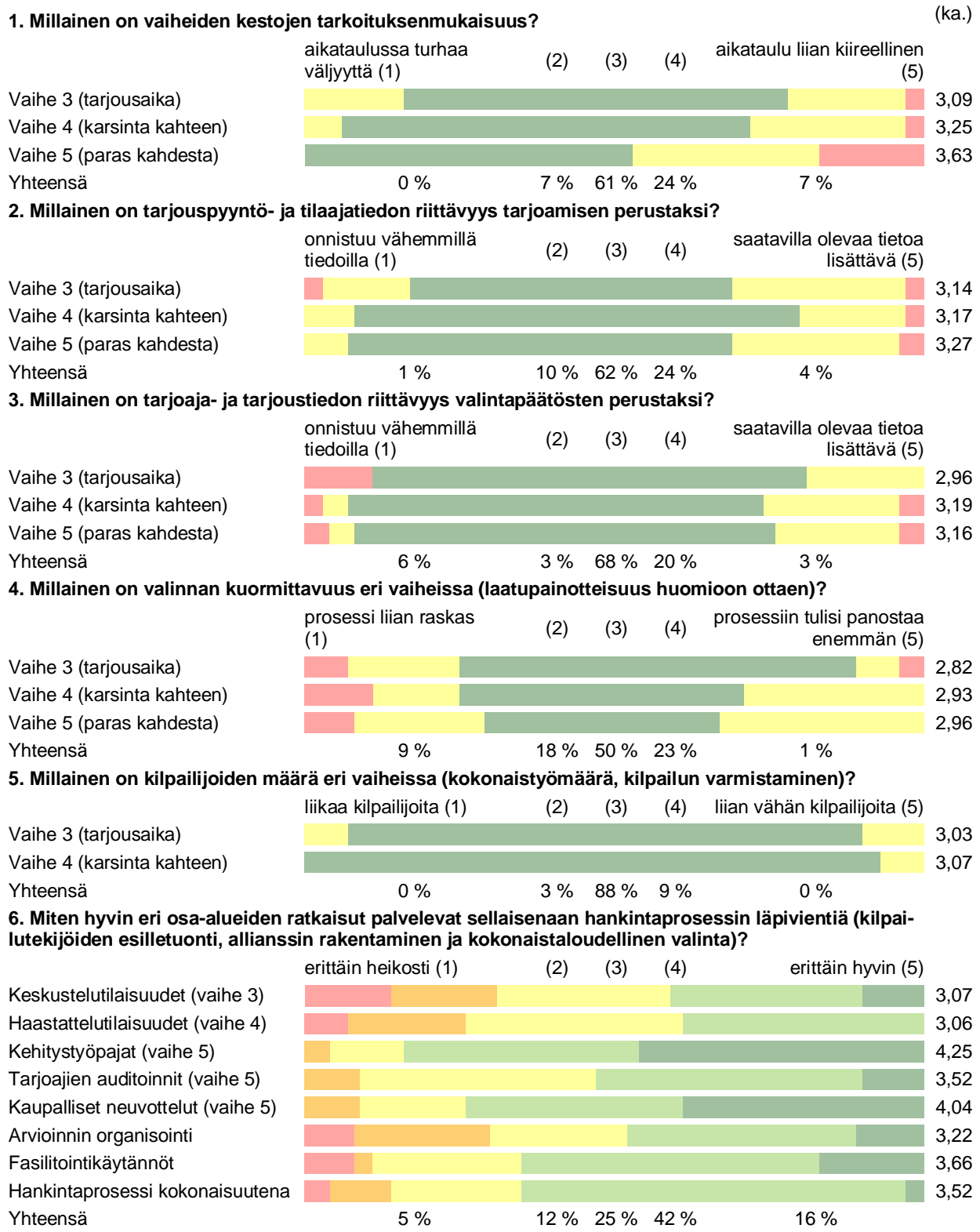
Kuudes kysymyskokonaisuus koski prosessin eri osaratkaisujen toimivuutta, ja se kohdistui kahdeksaan erikseen arvioitavaan tekijään. Ensimmäiseksi vastaajat arvioivat tilaajan ja tarjoajien yhteistilaisuuksia, joita järjestettiin jokaisessa kolmessa tarkasteltavassa vaiheessa. Yleislinja tältä osin on neutraali tai hieman positiivinen, mutta erityisesti vaiheen 5 työpaja arvioitiin selvästi hyvin toimivaksi menettelytavaksi (kuva 2). Tämä koskee kaikkia vastaajaryhmiä, vaikka suunnittelijat eivät olleet tyytyväisiä aiempien vaiheiden keskustelu- ja haastattelutilaisuuksiin. Myös arvioinnin organisointia koskeva kysymys sai osakseen suunnittelijoiden vahvat epäilyt, mutta muilta osin myös tämän ryhmän palaute oli jo selvästi positiivisempaa.

Pienen vastaajajoukon vuoksi tuloksia ei esitetä palveluntuottajien osalta erikseen sen mukaan, oliko vastaaja mukana kahden parhaan tarjoajan joukossa. Yleiskommenttina voitaneen kuitenkin todeta, että vaiheen 5 yhteistilaisuuksiin osallistuneet arvioivat niiden tarkoituksenmukaisuuden selvästi paremmaksi kuin ne toimijat, jotka joutuivat vastaamaan kysymykseen ilman todellista kokemusta näistä tilaisuuksista.

Vapaamuotoisissa kommentteissa (taulukko 5) ihmeteltiin alkuvaiheiden tilaisuuksien suurta, osin passiivista osallistujajoukkoa ja kaikkien toimijoiden osallistumisen tarkoituksenmukaisuutta. Kyse voi luonnollisesti olla ensimmäisen hankkeen epävarmuudesta, joka tuotiin esiin myös kommentteissa. Edelleen muistutettiin haastattelu- ja keskustelutilaisuuksien sisällön ja menettelytapojen viestimisestä ennakkoon valmistautumista varten, mutta muutoin kysymyssarja ei kirvoittanut muita kuin yleisluonteista pohdintaa.

Viimeinen arviointikohta pyrki kartoittamaan hankintaprosessin toimivuutta kokonaisuutena. Vaikka yleisarvio on selvästi positiivinen, mahtuu mukaan myös yksittäisiä näkemyksiä, joiden mukaan prosessi toimii erittäin heikosti. Huomionarvoista on myös se, että tilaajien ja tilaajan konsulttien arviot olivat kaikilta osin myönteisemmät kuin tarjoajien eli suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden.

Myöhemmin kyselyn varsinaisen prosessiosion ulkopuolella vastaajilta kysyttiin vielä erikseen sitä, miten allianssiprosessia voitaisiin muutoin kehittää. Muutamissa vastauksissa (annetuista 11:stä) ehdotettiin kriteerien vähentämistä ja valinnan yksinkertaistamista. Niin ikään jo esillä ollut tilaajan tahtotilan viestiminen ja tiedon aikainen jakelu toistuivat vastauksissa. Kaikki vastaajat eivät myöskään pitäneet luontevana konsulttien merkittävää roolia tilaajatehtävien hoidossa tässä hankemuodossa. Edelleen kaivattiin lisää aikaa sekä korostettiin johto- ja projektiryhmien vuorovaikutusta. Selvästi uutena asiana tuotiinkin esiin ajatus siitä, että työpajoihin voitaisiin tuoda yksi lisäpäivä tämän edistämiseksi ja testaamiseksi.



Kuva 2. Prosessia koskevien vastausten jakautuminen koko vastaajajoukossa.

Taulukko 4. Prosessia koskevien vastausten keskiarvot ja -hajonnat vastaajaryhmittäin.

	Arvosanojen keskiarvo				Arvosanojen keskihajonta							
	Tilaaaja	Konsultti	Suunnittelija	Rakentaja	Kaikki, vastaajat	Kaikki, ryhmät	Tilaaaja	Konsultti	Suunnittelija	Rakentaja	Kaikki, vastaajat	
Vastaajaryhmät												
<i>Ryhmien määrittely on identtinen taulukon 6 kanssa; selitykset löytyvät kyseisen taulukon yhteydestä. [Vaihenumerointi vastaa julkaisussa käytettävää numerointia kyseisessä käytetyn tarjouspyynnön vaihenumeroinnin sijaan]</i>												
1. Millainen on vaiheiden kestojen tarkoituksenmukaisuus?	Vaihe 3 (tarjousaika)	3,00	2,80	3,57	3,00	3,09	0,63	0,40	0,53	0,73	0,68	
	Vaihe 4 (karsinta kahteen)	3,60	3,40	3,00	3,20	3,30	0,49	0,49	0,58	0,65	0,61	
	Vaihe 5 (paras kahdesta)	3,40	4,00	3,83	3,50	3,68	0,49	0,63	0,75	0,82	0,75	
2. Millainen on tarjouspyyntö- ja tilaajatiendon riittävyys tarjoamisen perustaksi?	Vaihe 3 (tarjousaika)	3,50	3,00	3,00	3,13	3,14	0,50	0,00	1,15	0,81	0,82	
	Vaihe 4 (karsinta kahteen)	3,50	3,00	3,00	3,20	3,17	0,50	0,00	0,58	0,65	0,59	
	Vaihe 5 (paras kahdesta)	3,75	3,00	3,00	3,29	3,27	0,43	0,00	0,71	0,70	0,65	
3. Millainen on tarjoaja- ja tarjoustiedon riittävyys valintapäätösten perustaksi?	Vaihe 3 (tarjousaika)	3,75	3,00	2,50	2,92	2,96	0,43	0,00	1,22	0,62	0,79	
	Vaihe 4 (karsinta kahteen)	4,00	3,50	2,83	3,00	3,19	0,71	0,50	0,98	0,39	0,72	
	Vaihe 5 (paras kahdesta)	4,00	3,00	3,00	3,00	3,16	0,71	0,00	1,22	0,41	0,73	
4. Millainen on valinnan kuormittavuus eri vaiheissa (...)?	Vaihe 3 (tarjousaika)	3,25	3,00	1,83	3,07	2,82	0,83	0,00	0,75	0,59	0,80	
	Vaihe 4 (karsinta kahteen)	2,75	3,00	2,50	3,14	2,93	1,30	1,22	0,84	0,64	0,92	
	Vaihe 5 (paras kahdesta)	3,00	3,50	2,80	2,82	2,96	1,00	0,50	1,30	0,83	0,93	
5. Millainen on kilpailijoiden määrä eri vaiheissa (...)?	Vaihe 4 (karsinta kahteen)	3,40	3,00	2,83	3,00	3,03	0,49	0,00	0,41	0,38	0,41	
	Vaihe 5 (paras kahdesta)	3,20	3,00	3,00	3,08	3,07	0,40	0,00	0,00	0,27	0,26	
6. Miten hyvin eri osa-alueiden ratkaisut palvelivat sellaisenaan hankintaprosessin läpivientä (...)?	Keskustelutlilaisuudet (vaihe 3)	3,60	3,25	2,17	3,21	3,07	0,49	1,30	1,17	1,21	1,20	
	Haastattelutlilaisuudet (vaihe 4)	3,20	3,20	2,67	3,13	3,06	0,75	1,17	1,03	0,81	0,91	
	Kehitystyöpajat (vaihe 5)	4,40	4,80	4,00	4,00	4,25	0,49	0,40	0,82	1,00	0,83	
	Tarjoajien auditoinnit (vaihe 5)	4,00	4,25	3,33	3,10	3,52	0,00	0,43	0,58	0,83	0,79	
	Kaupalliset neuvottelut (vaihe 5)	4,25	4,60	4,25	3,60	4,04	0,43	0,49	0,96	1,11	0,95	
	Arvioinnin organisointi	4,25	4,40	1,80	3,00	3,22	0,43	0,49	0,84	0,78	1,13	
	Fasiitointikäytännöt	4,00	4,40	3,17	3,46	3,66	0,63	0,49	1,83	0,63	1,03	
	Hankintaprosessi kokonaisuutena	4,00	4,20	3,00	3,31	3,52	0,00	0,40	1,26	0,72	0,86	
	Kysymysten keskiarvot	3,96	4,14	3,05	3,35	3,54	0,40	0,65	1,06	0,89	0,96	

Poikkeavan kysymyksen asetelun vuoksi alarivin keskiarvot sisältävät vain kysymysryhmän kuusi kysymysten vastaukset

Taulukko 5. Keskeisimmät muutostarpeita esittäneet vastauskommentit.

Alkuperäiset kommentit [Vaihenumerointi julkaisun käytännön mukainen]	Muutosviite
Vaiheiden kesto (Kysymys 1)	
"Olisiko mahdollista pisteyttää hankkeen suunnitteluun, kustannustehokkuuden strategiaan, johtamismenetelmiin ym. liittyviä asioita myöhemmässä vaiheessa, kun tarjoajia on vähemmän? Nämä vaativat mittavaa asiantuntijapanosta ja työn kompensoiminen jollain tavalla olisi myös toivottavaa."	1. Suunnittelua edellyttävät elementit myöhemmäksi
"Kiireinenhän tuo oli, mutta toisaalta lisäaikaakaan ei olisi käytetty tähän, vaan johonkin muuhun. Ja lisäaika olisi lisännyt tarjouksen tekemisen kustannuksia."	2. Mittavan tarjoustyön kompensointi
"Vaiheen 3 tarvitsema aika on riippuvainen pitkälti siitä, kuinka tarkkaa budjettikritiikkiä tilaaja hankkeesta haluaa."	3. Lisäaika tarpeen
"Viimeisen vaiheen tiukka aikataulu johtui luultavimmin lomakauden lähestymisestä, mutta siirtämällä painopistettä vaiheesta 4 vaiheeseen 5 pitäisi vertailua voida parantaa. Vaiheen 4 virheiden paikkaaminen oli vaiheessa 5 lähes mahdotonta, kun kirjallista materiaalia ei voinut enää paikata muutoin kuin työpajojen yhteydessä."	4. Kustannukset ongelmana sanelee työmäärän
"Tarjousaikana hankkeen sisältöön perehtymiseen käytettävä aika oli liian lyhyt."	5. Budjettikritiikin tarkkuus
"Mahdollisimman täydelliset tiedot kaikille. Myös ennakkosuunnitelmat tulisi jakaa kaikille heti alussa."	6. Arvioinnin painopiste myöhemmäksi
"Allianssiymmärrys tulisi avata kirjalliseen tarjoukseen. Tilaajan on avattava oma tavoitetilansa sekä omien resurssien sitoutuminen."	7. Tarjouksen täydentämismahdollisuus tarpeen
"Tilaajan tavoitteet eivät käyneet kovin selvästi ilmi varsinkaan 4 ja 5 tarjousvaiheessa. On toki ymmärrettävää, että lopullinen tavoitteenasettelu voidaan tehdä vielä kehitysvaiheen aikana, kun taloudelliset reunaehdot tarkentuvat. Tilaajan oman organisaation osallistuminen oli joka tapauksessa liian epäselvää organisaation rakennusvaiheen aikana ja sen jälkeen. Siitä ei olisi ehkä ollut haittaa, ellei tilanne olisi muuttunut juuri työpajoihin mentäessä."	8. Tarjousvaihe liian kiireellinen
Tiedon riittävyys (Kysymykset 2 ja 3)	
"Pitäisi kyetä irrottautumaan muusta työstä, mutta nykyisessä markkinatilanteessa se ei ole mahdollista. Tarjouspalkkio tulisi maksaa myös kilpailussa toiseksi sijoittuneelle."	9. Riittävien lähtötietojen aikainen saatavuus
"Nyt oli järjettömän kiire ja tiedon tulo ja aineisto hallitsematonta."	10. Allianssiymmärrys osaksi kirjallista tarjousta
"Suunnittelijan näkökulmasta tarjoutuminen allianssihankkeeseen on erittäin työlästä ja kallista. Valintaa ei voi kuitenkaan tehdä liian kevyin perustein ainakaan näin vähäisellä kokemuksella tämän kaltaisista hankkeista."	11. Tilaajan tavoitteen ja resurssien määrittely
Prosessin kuormittavuus (Kysymys 4)	
"Pitäisi kyetä irrottautumaan muusta työstä, mutta nykyisessä markkinatilanteessa se ei ole mahdollista. Tarjouspalkkio tulisi maksaa myös kilpailussa toiseksi sijoittuneelle."	12. Tilaajan aktiivisuus tarpeen alusta alkaen
"Nyt oli järjettömän kiire ja tiedon tulo ja aineisto hallitsematonta."	13. Tilaajan tavoitteiden viestiminen tärkeää
"Suunnittelijan näkökulmasta tarjoutuminen allianssihankkeeseen on erittäin työlästä ja kallista. Valintaa ei voi kuitenkaan tehdä liian kevyin perustein ainakaan näin vähäisellä kokemuksella tämän kaltaisista hankkeista."	14. Palkkion maksaminen hävinneelle finalistille
Kilpailijoiden määrä ja järjestelyt (Kysymykset 5 ja 6)	
"Vaiheeseen kolme on tarpeetonta ottaa mukaan viisi konsortiota. Tämä aiheuttaa turhaa työtä osapuolien keskuudessa, samaan lopputulokseen päästään valikoimalla kolme konsortiota."	15. Liian kiireellinen
"Haastattelu- ja keskustelutilaisuuksien sisältö ja menettelytavat on kerrottava etukäteen kaikille valmistautumista varten. Nyt toteutuneissa tilaisuuksissa oli liiaksi hämmennyneisyyttä pilaamassa tehokasta vuorovaikutusta."	16. Suunnittelijalle tarjoutuminen kallista
"Mysteriksi jäi haastattelutilaisuuden 'haastattelijoiden' suuri joukko. Suurin osa ei suutansa avannut - onko tarkoituksenmukaista?"	17. Arvioinnin syvällisyys varmistettava
	18. Tarjoajien määrän merkittävä vähentäminen
	19. Haastattelujen parempi valmistelu
	20. Haastattelujen uudelleensuunnittelu

5.2 Kriteereitä koskeva palaute

Laadullisten valintakriteerien osalta vastaajilta pyydettiin ensinnä arvioita käytettyjen kriteerien toimivuudesta, minkä lisäksi heitä pyydettiin täydentämään mahdollisesti vajavaiseksi arvioimaansa kriteeristöä. Arvioita pyydettiin myös hankkeessa käytettyjen ja mahdollisten uusien kriteerien keskinäisestä tärkeydestä.

Kriteerien toimivuus

Ensimmäinen kriteereihin kohdistunut kysymyskokonaisuus arvioi hankkeessa käytettyjen kriteerien toimivuutta yksittäisten kriteerien tasolla. Kysymys oli siitä, kuinka hyvin tarjouksen sisältövaatimukset ja arviointiperusteet tukevat kriteerinimikkeen tarkoittaman ominaisuuden arviointia. Vastaukset tuli antaa viisiportaisella asteikolla, jossa ”heikosti” vastasi arvoa 1 ja ”erinomaisesti” arvoa 5. Kriteereihin kytkeytyvät tarjousten sisältövaatimukset ja arviointiperusteet esitettiin vastaajille muistutuksena aina kunkin kysymyksen yhteydessä.

Yleisesti ottaen vastaajat olivat kohtuullisen tyytyväisiä asetettuihin tarjousten sisältövaatimuksiin ja arviointiperusteisiin, sillä vain yhden kohdan ja vastaajaryhmän osalta vastausten keskiarvo alitti neutraalina pidettävän kolmosen. Suunnittelijoiden näkemys kriteeristä (A5.1) *Allianssimmärrys ja palaute...* oli 2,7 (taulukko 6). Kommenteissa todettiin kriteerin olevan vaikea etenkin, kun sitä sovelletaan jo kirjallisten esitysten arvioinnissa ennen työpajoja. Luonnollisesti kyseessä on aivan uudentyypinen ja useimmista muista poikkeava valintakriteeri, joka on jo siksi haasteellinen. Kommentteja kirvoitti myös pelko siitä, ettei rakentava kritiikki ja potentiaalisten ongelmien tunnistaminen erottuisi oikean allianssimmärryksen ja -asenteen puutteesta arvioinnissa.

Toiseksi heikoin vastaajaryhmäkohtainen arvio (3,0) kohdistui kriteerille (A3.1) *Hankkeen kustannustehokkuusstrategia*. Sekin suunnittelijoiden antamana, joskin kommentit tulivat pääosin muilta toimijoilta. Hajontalähtöisesti arvioitaessa suunnittelijoiden tyytymättömyyttä sisältyy osin myös kriteerien (A4.1) *Hankkeen ohjaus* ja (A4.2) *Turvallisuusjohtaminen* arvioihin. Joissakin kommentivastauksissa nähtiin ensin mainitun olevan hankkeessa vasta myöhemmän suunnittelun asioita. Jälkimmäinen kriteeri todettiin tärkeäksi erityisesti ratahankkeessa, ja jopa ehdotus sen täydentämisestä yrityksen turvallisuushistorian arvioinnilla tuotiin esiin.

Konsulttien vastausten osalta hajonta oli suurimmillaan kriteerien (A2.1) *Organisaatio*, (A3.1) *Hankkeen kustannustehokkuusstrategia* ja (A4.1) *Hankkeen ohjaus* osalta. Samalla tässä joukossa olivat myös ne kriteerit, joiden arvosanakeskiarvo oli konsulttiryhmässä pienin, mutta silti neutraalin yläpuolella. Urakoitsijoiden vastaukset olivat keskimäärin niin ikään positiivisia, vaikka myös heidän vastauksissaan oli luonnollisesti hajontaa.

Kaiken kaikkiaan taulukosta 6 voidaan huomata, että tilaajien ja tilaajan konsulttien vastausarvosanat ovat lähes aina suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden (rakentajien) vastauksia korkeammat, mikä johtunee ainakin osaksi siitä, että tilaaja ja konsultit ovat olleet mukana kehittämässä valintakäytäntöä. Suunnittelijoiden arviot ovat puolestaan varauksellisempia kuin urakoitsijoilla. Erityisesti tämä korostuu kriteereissä, joiden mukaiset tekijät korostuvat urakoitsijoiden toimintakentässä ja ovat siksi vieraampia suunnittelijoille. Erityistä, merkittävää selittäjää eroavaisuudelle ei vastausten perusteella ole varmaankaan silti tunnistettavissa.

Vapaamuotoisia kommentteja kriteerien sisältöön saatiin kaikkiaan 148, kun palautetta kysyttiin erikseen tarjouksen sisältövaatimuksille ja arviointiperusteille jokaisen kriteerien arvioinnin yhteydessä. Kommentit tuovat samankin kysymyksen osalta esiin erilaisia ja jopa eri suuntiin vetäviä näkemyksiä. Osin kyse oli ensimmäiselle hankkeelle luontaisesta hakemisesta ja uudenlaisen toteutustavan tuomasta epävarmuudesta. Tämä näkyi myös siinä, että asioiden vertailtavuus ja yleisemmin tarjousten arvioinnin objektiivisuus asetettiin osin kyseenalaiseksi. Kommenteissa otettiin kriittisesti kantaa myös joihinkin tilannesidonnaisiin ratkaisuihin, jotka ovat enemmän markkinatason asioita kuin osa varsinaista hankintamenettelyä: ilmeistä on, että nämä tekijät heijastuivat myös annetuissa arvioissa. Taustalla vaikuttaa se tosiseikka, että rataosaaminen ja referenssit ovat vielä historiallisista syistä keskittyneet paljolti yhdelle toimijalle.

Taulukkoon 7 on tiivistetty kriteeristön kehittämistä koskevat parannusehdotukset, koska niiden suuren lukumäärän vuoksi kaikkien kommenttien listaaminen ei ole mielekästä. Näin ollen tiivistelmän ulkopuolelle jäävät mm. edellä mainitut yleiset skeptiset kommentit, samoin kuin käytettyjä ratkaisuja yleisesti puoltavat lausunnot – myös näitä oli esitettyjen kommenttien joukossa, vaikka niitä ei erikseen toisteta tässä parantamismahdollisuuksia etsivässä katsauksessa.

Taulukko 6. Kriteerit koskevien vastausten keskiarvot ja -hajonnat vastaajaryhmittäin.

	Arvosanojen keskiarvo				Arvosanojen keskihajonta						
	Vastaajaryhmät (*)	Tilaaaja	Konsultti	Suunnittelija	Rakentaja	Kaikki, vastaajat (**)	Tilaaaja	Konsultti	Suunnittelija	Rakentaja	Kaikki, vastaajat (**)
A1 Näytöt tuloksellisesta toiminnasta											
A1.1 Näyttö tuloksellisesta toiminnasta avaintulosalueilla		3,4	4,2	3,57	3,8	3,75	3,74	0,49	0,75	1,13	0,83
A1.2 Näyttö onnistuneista teknisistä kehitysratkaisuista ja innovaatioista		3,6	4,2	3,57	3,53	3,66	3,73	0,8	0,75	<u>1,27</u>	1,02
A1.3 Virheistä oppiminen		4	4,2	3,43	3,53	3,69	3,79	0,63	0,4	<u>1,27</u>	0,98
A2. Organisaatio											
A2.1 Organisaatio		3,4	3,6	3,71	3,5	3,55	3,55	0,8	<u>1,36</u>	1,25	0,98
A2.2 Avainhenkilöt		3,6	4	3,43	3,67	3,66	3,67	0,49	1,1	1,13	0,92
A3 Arvoa rahalle											
A3.1 Hankkeen kustannustehokkuuden strategia		3,6	3,4	<u>3</u>	<u>3,27</u>	<u>3,29</u>	<u>3,32</u>	0,49	1,2	0,89	0,89
A3.2 Hankkeen kustannusten tarkastelu ja kehittäminen		4	3,8	<u>3,14</u>	3,43	3,52	3,59	0	0,4	1,07	0,84
A4. Hankkeen ohjauksen menettelyt											
A4.1 Hankkeen ohjaus		3,2	3,6	3,29	3,33	3,34	3,35	0,98	1,2	<u>1,38</u>	1,05
A4.2 Turvallisuusjohtaminen		3,8	3,8	3,43	3,6	3,63	3,66	0,4	0,98	<u>1,4</u>	0,89
A4.3 Riskienhallinta		3,8	4	3,29	3,67	3,66	3,69	0,4	0,63	0,76	0,69
A5 Allianssikyky ja johtaminen											
A5.1 Allianssiymmärrys ja palaute kaupallisesta mallista sekä kehitys- ja toteutusvaiheen allianssioimuksista		4	4,2	<u>2,71</u>	3,4	<u>3,47</u>	<u>3,58</u>	1,1	0,75	1,11	1,09
A5.2 Allianssin johto- ja projektiryhmän johtamiskyky		4,4	4,2	3,29	3,31	3,63	3,8	0,8	0,75	0,76	0,87
Arvosanakeskisarvo		3,73	3,93	3,33	3,51	3,57	3,63	0,28	0,65	0,88	0,65

^{*)} Taulukon termi konsultti viittaa tilaajan hankintavaiheen konsultteihin, suunnittelija tarjouskonsortion suunnittelijoihin ja rakentaja tarjouskonsortion urakoitsijoihin ja projektinjohtopalvelujen tuottajiin. ^{**)} "Kaikki, vastaajat" viittaa kaikki vastaajat sellaisenaan kattavaan otokseen ja siitä laskettuihin tunnuslukuihin. ^{***)} "Kaikki, ryhmät" viittaa eri vastaajaryhmien keskiarvoista laskettuihin kaikkien vastausten vastauskeskiarvoon ja se on laskettu erisuuruuksista vastaajaryhmistä johtuvan vinoutuman korjaamiseksi.

Taulukko 7: Osa 1/2. Kriteerejä koskevien vastausten kommenttiyhteenvedo.

Kriteerit	Kommenttiyhteenvetot
A1 Näytöt tuloksellisesta toiminnasta	
A1.1 Näyttö tuloksellisesta toiminnasta avaintulosalueilla	<ul style="list-style-type: none"> • Pitäytyminen yksin perinteisissä toimialan kriteereissä ei tuo toimintaan uutta, laaja-alaista osaamista ja kehittämisaihoita. • Avaintulosalueet ovat osittain päällekkäisiä ja joissakin kohtaa on vaikea hahmottaa, mistä näkökulmasta asiaa tulisi tarkastella. • Taloudellista menestystä projekteissa voi olla vaikea julkistaa, kun toimitaan usean toimijan kanssa yhteistyössä.
A1.2 Näyttö onnistuneista teknisistä kehitysratkaisuista ja innovaatioista	<ul style="list-style-type: none"> • Näyttöjen merkittävyys on vaikeasti kuvattavissa; innovaatioiden arvottaminen ja kokonaisvaikutuksen arvioiminen on haasteellista. • Tärkein kehityskohde on kokonaisuutena tuotantotehokkuuden ja laadun parantaminen, mitä ei tässä kuitenkaan oteta huomioon. • Aiempien näyttöjen ja innovatiivisuuden arviointi on hyvä lähtökohta jatkuvalla parantamiselle.
A1.3 Virheistä oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Virheistä oppimisessa on korkea kynnyksesi esittää ongelmia, jotka ovat aiheutuneet tilaajasta tai yhteistyöstä tilaajan kanssa. • Arvostelussa ei pidä tuijottaa niinkään syyllisyyttä vaan näyttöä ongelmasta oppimisesta – tämä myös tilaajan osalta. • Kynnyksesi tunnustaa epäonnistumisia on korkea, mutta kertoo hyvin avoimuudesta; oppimisen osoittaminen on kuitenkin vaikeaa.
A2. Organisaatio	
A2.1 Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Resursseja tulisi käsitellä laajalti, koska isoissa hankkeissa toteutukseen osallistuu satoja henkilöitä ja erilaista kriittistä kalustoa. • Tilaajan ja tarjoajan henkilöitä sisältävän organisaation kokoamisen tulee tapahtua vuorovaikutuksessa, sen tarjoaminen on vaikeaa. • Tarjousvaiheen organisaation on oltava alustava; tilaajan integrointia on korostettava, mikä edellyttää resurssien parempaa viestimistä.
A2.2 Avainhenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien nimeäminen tarkasti tarjousvaiheessa ei ole linjassa paras hankkeelle -menettelyyn kanssa; tarvitaan näkemysten vaihtoa. • Arviointiperusteet eivät täysin vastaa sisältövaatimuksia, koska vain kokemusta arvioidaan; allianssihenkisyys tulisi näkyä jo tässä. • Tehtävään soveltuvuutta on vaikea arvioida pelkkien kirjallisten tarjousten perusteella, haastattelut olisivat tarpeen myös tältä osin.
A3 Arvoa rahalle	
A3.1 Hankkeen kustannustehokkuuden strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Sanallinen kuvaus toimintaperiaatteista on vaikea kirjoittaa ymmärrettävästi; vaatii enemmän projektikohtaisuuden korostamista. • Arviointi on haastavaa, ja siksi tulisi vaatia konkreettisia esimerkkihavainnollistuksia ja tietoja menetelmillä saavutetuista tuloksista. • Sanallisten kuvausten arviointi on tulkinnanvaraista; vertailukelpoisuus edellyttäisi samanlaisen case-tapauksen käsittelyä.
A3.2 Hankkeen kustannusten tarkastelu ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Vaarana on, että toimintamalli muodostuu työläämmäksi kuin ST-tarjous; tilaaja hyötyy, mutta tarjousvaiheen työstä ei nyt makseta. • Projektikohtaisuutta syytä korostaa; tarkka tilaaja-arvio on edellytys tarjoajien työmäärän pitämiseksi kohtuullisena. • Tilaajan tulee määrittellä selkeästi se, millä tasolla kustannusarvion epävarmuuksia ja riskejä tulisi käsitellä ja kommentoida.

Taulukko 7: Osa 2/2. Kriteerejä koskevien vastausten kommenttiyhteenvedo.

Kriteerit	Kommenttiyhteenvetot
A4. Hankkeen ohjauksen menettelyt	
A4.1 Hankkeen ohjaus	<ul style="list-style-type: none"> • Kriteerin itsenäisyys suhteessa kustannuksiin keskittyvän arvoa rahalla -osion kriteereihin on kyseenalainen; haastava pisteytettävä. • Tarjousvaiheessa ei ole mielekäästä keskittyä liikaa myöhemmin yhteistyössä ratkaistavien toteutusvaiheen menettelyjen arviointiin. • Tämä palvelee valinnan tavoitetta ja on kohtuullisen selkeä vastattava; silti kyky ratkaista näitä asioita tärkeämpi kuin itse ratkaisu.
A4.2 Turvallisuusjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ratahankkeissa on syytä painottaa tätä, tiehankkeissa painoarvo voi olla pienempikin; lähtökohtana aina korkea turvallisuustaso. • Tarjousvaiheen teoreettisen mallin arviointi on OK, mutta myös koko yhtiön toiminta historiassa tulisi ottaa tarkasteluun. • Sitoutuneisuuden luotaaminen koko organisaatiotasolla on tarpeen; turvallisuusjohtamisen toimivuutta on korostettava.
A4.3 Riskienhallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Yleisen, teoreettisen kuvauksen sijasta pitäisi pystyä painottamaan paremmin projektikohtaista riskienhallintasuunnitelmaa • Riskien hallinta on erittäin tärkeässä asemassa hankkeessa; eri riskien erilaiset painoarvot olisi hyvä ottaa mukaan • Seurausvaikutuksen tunnistaminen on oleellista; kytkentä toisaalla tarkasteltaviin turvallisuuteen ja kustannusriskeihin on oltava selvä.
A5 Allianssikyky ja johtaminen	
A5.1 Allianssiymmärrys ja palaute kaupallisesta mallista sekä kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimuksesta	<ul style="list-style-type: none"> • Allianssimyötäilyn sijaan pitäisi painottaa kriittistä palautetta, potentiaalisten ongelmien ja parannusmahdollisuuksien esiin nostamista. • Tilaajan tulee olla valmis vastaanottamaan kritiikkiä; arvioinnissa kritiikki ei saa näkyä suoraan allianssiymmärryksen puuttumisena. • Lupauksista tekoihin on vielä matkaa; todellisen vaikuttavuuden arviointi on haasteellinen tehtävä kirjallisen aineiston perusteella.
A5.2 Allianssin johto- ja projekti-ryhmän johtamiskyky	<ul style="list-style-type: none"> • Pätevyyden ja kokemuksen painottamisen vaikeus on ilmeinen; mukaan tarvittaisiin henkilökohtaisia haastatteluja ja henkilöarviointia. • Tämä on tärkein asia valinnassa, ja siksi myös tilaajan osallistumisen tulee olla aktiivista; osin päällekkäinen edellisen kriteerin kanssa. • Työpajassa selviää hyvin molempien ryhmien toiminta, mutta yhteistoiminta ryhmien välille tulee rakentaa myös työpajoissa.

Yleisesti kommentteissa korostuu mm. ajatus siitä, että myöhemmin yhteistyössä suunniteltavaksi tarkoitettujen asioiden tarjoaminen on vaikeaa ja jopa kyseenalaista. Erityisesti tämä koskee yhteisorganisaatiota. Samalla toistuu se prosessipalautteen yhteydessä todettu ajatus, ettei suunnittelua tulisi olla tarjousvaiheessa kohtuuttomasti. Jotkin vastaajat myös epäilevät arvioinnin toimivuutta peläten allianssiymmärryksen vaativan tilaajanäkemyksen myötäilyä kriittisen tarkastelun sijaan. Kustannustehokkuusstrategian osalta tarkasteluun kaivattiin lisää projektikohtaisuutta ja konkreettisuutta, samoin kuin muutamiin muihinkin asioihin kohdistuvissa kyselyn palautekommenteissa. Niin ikään palautteessa toistettiin mm. sitä muidenkin toteutusmuotojen käytön yhteydessä usein esiintyvää kritiikkiä, että tilaaja kerää ideat kaikilta kilpailevilta tarjoajilta vastikkeetta.

Kaikkiaan vastauksissa heijastui myös se ajatus, että toimivuutta on vielä liian aikaista arvioida. Tarkka käsitys edellyttää allianssihankeiden toteuttamista, ja vasta toteutuksesta voidaan oppia niistä kriittisistä menestystekijöistä, joiden tulee sitten löytää tiensä myöhemmissä hankkeissa käytettäviin valintakriteeristöihin.

5. Palautekyselyn tulokset

Taulukko 8. Kriteerien painotukset hankkeessa ja palautteen perusteella.

		Vaihe 4 (n = 32)				
		Kohdehankke, Käytetyt (*)	Tilaja	Konsultti	Suunnittelija	Rakentaja
A1	Näytöt tuloksellisesta toiminnasta					
A1.1	Näyttö tuloksellisesta toiminnasta avaintulosalueilla	10 %	11 %	10 %	11 %	11 %
A1.2	Näyttö onnistuneista teknisistä kehitysratkaisuista ja innovaatioista	5 %	7 %	9 %	10 %	9 %
A1.3	Virheistä oppiminen	5 %	6 %	6 %	9 %	7 %
A2.	Organisaatio					
A2.1	Organisaatio	5 %	8 %	12 %	13 %	11 %
A2.2	Avainhenkilöt	15 %	10 %	13 %	11 %	11 %
A3	Arvoa rahalle					
A3.1	Hankkeen kustannustehokkuuden strategia	15 %	10 %	11 %	7 %	9 %
A3.2	Hankkeen kustannusten tarkastelu ja kehittäminen	10 %	6 %	8 %	7 %	8 %
A4.	Hankkeen ohjauksen menettelyt					
A4.1	Hankkeen ohjaus	15 %	7 %	8 %	11 %	10 %
A4.2	Turvallisuusjohtaminen	10 %	13 %	8 %	6 %	10 %
A4.3	Riskienhallinta	5 %	8 %	7 %	7 %	8 %
A5	Allianssikyky ja johtaminen					
A5.1	Allianssiymmärrys ja palaute kaupallisesta mallista sekä kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimuksista	5 %	14 %	7 %	7 %	6 %
A5.2	Allianssin johto- ja projektiryhmän johtamiskyky	–	–	–	–	–

*) Kohdehankkeen allianssitiimin valinnassa käytetyt kriteeripainot. Vaiheen 5 osalta luvut kuvaavat laatekijöiden sisäistä painotusta siten, että niiden summa on 100 % (tarjouspyynnössä esitettyinä painojen summa oli 75 % hintapainon ollessa 25 %).

**) "Ei mukaan" -sarake kertoo niiden vastausten lukumäärän, joissa ehdotettiin kyseistä kriteeriä jätettäväksi pois valintaperusteista.

Kriteeristön kattavuus

Toinen valintakriteeristöön kohdistunut kysymysosio arvioi kriteeristön kattavuutta. Siinä vastaajilta kysyttiin sitä, puuttuiko hankkeessa käytetystä ja aiemmin arvioidusta laadullisesta kriteeristöstä kokonaan jokin oleellinen kriteeri, joka tulisi lisätä mukaan tulevissa allianssihankeissa käytettäviin kriteeristöihin. Samalla vastaajia muistutettiin siitä, että ehdotettavien kriteerien ei tule olla päällekkäisiä käytettyjen kriteerien kanssa, vaan käytössä olleiden kriteerien kehittämistä kommentoidaan niihin syventyvien kysymysten yhteydessä toisaalla.

Uusia kriteerejä ehdotettiin lisättäväksi kriteeristöön neljässä eri rakentajavastauksessa. Kaksi vastauksista oli terminologisesti yhteneviä kaivaten "tuotantotehokkuuden" arviointia mukaan valintaan. Toisessa ehdotuksessa lähtökohtana oli projektien tulosten ja erityisesti yrityksen tuloksen kautta tapahtuva vertailu, ja sitä perusteltiin yritysten toiminnalla samoilla kilpailluilla markkinoilla, jolloin suuressa hankekannassa tehokkuusero näkyy tuloksessa. Käytetyt kriteerit arvioivat tiettyjen referenssihankeiden kustannussuoritustasoa, mutta ne

Vaihe 4		Vaihe 5 (n =30)									
Kaikki, ryhmät (***)	Ei mukaan (lkm.) (**)	Kohdehanke, Käytetyt (*)	Tilaaaja	Konsultti	Suunnittelija	Rakentaja	Ei mukaan (lkm.)	Kaikki, ryhmät 1 (***)	Kaikki, ryhmät 2	Kaikki, ryhmät 3	
11 %	0	–	5 %	2 %	4 %	2 %	14	3 %	–	–	A1
9 %	1	–	3 %	3 %	4 %	2 %	17	3 %	–	–	A1.1
7 %	2	–	2 %	1 %	2 %	2 %	19	2 %	–	–	A1.2
											A2.
11 %	1	–	6 %	9 %	7 %	10 %	5	8 %	9 %	–	A2.1
11 %	1	20 %	14 %	13 %	8 %	13 %	1	12 %	13 %	16 %	A2.2
											A3
9 %	3	13 %	13 %	13 %	10 %	11 %	2	12 %	13 %	17 %	A3.1
7 %	3	13 %	6 %	12 %	13 %	11 %	2	11 %	12 %	16 %	A3.2
											A4.
9 %	3	–	6 %	9 %	15 %	11 %	3	10 %	11 %	16 %	A4.1
9 %	2	–	9 %	4 %	7 %	8 %	7	7 %	8 %	–	A4.2
8 %	2	–	6 %	4 %	11 %	8 %	6	7 %	8 %	–	A4.3
											A5
8 %	3	27 %	12 %	13 %	7 %	10 %	3	10 %	11 %	15 %	A5.1
–	–	27 %	18 %	17 %	12 %	13 %	1	15 %	16 %	21 %	A5.2

***) "Kaikki, ryhmät" viittaa eri vastaajaryhmien keskiarvoista laskettuun kaikkien vastausten vastauskeskiarvoon ja se on laskettu erisuuruista vastaajaryhmistä johtuvan vinoutuman korjaamiseksi. Vaiheelle 5 esitetään useita laskelmia sen mukaan, mitä kriteerejä on kulloinkin ajateltu sisällytettäväksi vaiheen valintakriteeristöön.

eivät anna kuvaa koko yrityksen toiminnan tehokkuudesta. Toinen tuotantotehokkuuden mukaan ottamista tukeva ehdotus nojautui tarkennuksissaan lähinnä yksikköhintatyypisiin ratkaisuihin.

Kolmas ehdotus koski "palveluntuottajan tuotantoresursseja" ajatuksena arvottaa hankkeessa tarvittavia resursseja laajemmin kuin vain avainhenkilöstön osalta, koska etenkin suuret (allianssi)hankkeet vaativat monenlaisia resursseja. Henkilöresurssit ja kriittinen kalusto tulisivat näin arvioitaviksi ja varmistetuiksi, eli palveluntuottajan omia monipuolisia resursseja tulisi vastauksen mukaan arvostaa. Viimeinen ehdotus korosti "kustannusarviokriteeriä". Kukaan vastaajista ei ehdottanut useampaa kuin yhtä uutta kriteeriä.

Tyypipainoarvot

Kolmas kyselyn laadulliseen valintakriteeristöön kohdistunut osio tähtäsi sen yleisten tyypipainoarvojen määrittämiseen, kun lähtökohtana oli Lielähti–Kokemäki-hankkeen valintakriteeristö (taulukko 8) sekä sen rinnalla

5. Palautekyselyn tulokset

ne uudet kriteerit, joilla vastaajat olisivat kriteeristöä itse mahdollisesti täydentäneet. Täsmällinen kysymys kuului seuraavasti: Kuinka tärkeitä eri kriteerinimikkeet ovat arvioitaessa valittavan allianssiorganisaation kykyä tuottaa tilaajille mahdollisimman edullinen hankeratkaisu (ottaen huomioon prosessin vaihe ja siinä kulloinkin käytettävissä olevat tiedot)?

Painottamisen lähtökohtana käytettiin ns. swing-menettelyä [1], jossa vastaajat eivät anna kriteereille suoraan painoja, vaan suhteuttavat toisiinsa eri kriteerien kuvaamien ominaisuuksien vaihtelun hankkeelle aiheuttamia arvoeroja. Täsmällinen ohjeistus vastaajille oli seuraava:

- Vastaajan tulee kuvitella mielessään allianssikilpailuun osallistuva tarjous, joka täyttää kelpoisuusvaatimukset, mutta on kaikilta ominaisuuksiltaan huonoin mahdollinen.
- Seuraavaksi tulee kuvitella eri ominaisuuksille parhaimmat mahdolliset tasot, joihin joku kilpailuun mahdollisesti osallistuva konsortio voisi ylittää.
- Tämän jälkeen annetaan painoluku 100 ominaisuudelle (ominaisuuksille), jonka nostaminen huonoimmalta tasolta parhaimmalle tuo eniten lisäarvoa hankkeelle.
- Lopuksi kaikki muut laadulliset kriteerit (yleensä tärkeimmästä vähemmän tärkeisiin edeten) painotetaan niiden vastaavan muutoksen tuoman arvonlisän mukaan suhteessa tärkeimpään (eli painoluku on alle 100).
- Mikäli jotakin kriteeriä ei vastaajan mielestä tulisi käyttää valinnassa, osoitetaan tämä "ei mukaan"-valinnalla.

Kyse ei siis ole ainoastaan eri ominaisuuksien merkityksestä, vaan myös siitä, kuinka paljon vaihtoehdot voivat erota toisistaan kyseisten ominaisuuksien osalta. Sähköisellä vastauslomakkeella pisteet annettiin liukukytkimellä allekkain esitetyille kriteereille. "Ei mukaan" -valinta oli painokytkin liukukytkimien vieressä.

Kyselyn vastauksista johdetut kriteeripainot esitetään taulukossa 8 todellisessa valintatilanteessa käytettyjen painojen rinnalla. Niitä johdettaessa vastaajakohtaisesti 100 %:n kokonaispaino jakautui ensinnä eri kriteereille niiden pisteosuuksien suhteessa, sillä vastaajien allokoima kokonaispistemäärä vaihteli vastaajien välillä menetelmästä johtuen. Vastaajien ehdottamat uudet kriteerit eivät ole näissä laskelmissa mukana. Ne kriteerit, jotka vastaaja osoitti jätettäväksi pois käytöstä, saivat painoluvuksi nollan. Vastaajaryhmien yhteenvedot ovat edelleen vastaajien prosenttipainojen keskiarvoja. Koko vastaajajoukon käsittävät laskennalliset painot ovat puolestaan vastaajaryhmien yhteenvedojen keskiarvoja, jotta vältetään erisuuruuksista vastaajaryhmistä muutoin johtuva vinoutuma.

Vaiheen 4 osalta kaikki alkuperäiset kriteerit ovat yhteistuloksen mukaan suuruusluokkatasolla jokseenkin yhtä tärkeitä, vaikka vastaajaryhmien sisällä ja välillä on toki enemmän vaihtelua.

Vaihe 5 poikkeaa vaiheesta 4 siinä, että kohdehankkeen päätöksenteossa kaikki vastaavat kriteerit eivät olleet enää käytössä jälkimmäisessä vaiheessa. Silti niitä oli mahdollista painottaa kyselyn yhteydessä, ja vain harvat vastaajat ehdottivat muiden kuin kolmen ensimmäisen kriteerin pois jättämistä vaiheen 5 arvioinnista. Kolmen ensimmäisen kriteerin osalta suuri nollapainojen määrä johti myös siihen, että vastausyhteenvedossa niiden painot ovat siksi pieniä (taulukko 8: Kaikki, ryhmät 1), että niiden merkitys yhteistuloksessa lähes mitätöity. Tällöin on luonnollista hakea uusia painotuksia ilman näitä kriteerejä, jolloin jäljelle jäävien kriteerien painot tietenkin kasvavat (Kaikki, ryhmät 2). Mikäli edelleen tavoitellaan kohdehankkeessa käytettyä suhteellisen vähäistä kriteerien määrää, tulisivat kriteerit A2.1, A4.2 ja A4.3 jätettäväksi pois niiden muita pienempien painojen vuoksi. Tätä vaihtoehtoa kuvaa taulukon kolmas laskelma (Kaikki, ryhmät 3).

Uusien kriteerien panot

Vastaajien ehdottamat uudet kriteerit eivät luonnollisestikaan saa merkittävää painoa koko vastaajajoukossa, sillä ehdotuksia teki vain muutama vastaaja. Edellä kuvattua menettelyä noudattaen, mutta kriteeriehdotukset laskelmaan sisällyttäen, paino olisi korkeimmillaan tuotantotehokkuuskriteerin kohdalla n. 1,5 %, johon päästään kahden vastaajan kriteeriehdotukset identtiseksi tulkitsemalla. Yksittäisten vastaajien omista arvioissa uusien kriteerien paino oli sen sijaan kaikilta osin merkittävä vaihdellen välillä 7...14 % vaiheesta ja kriteeristä riippuen. Luonnollisesti se, miten nämä ehdotetut kriteerit olisi muiden vastaajien tahoilta noteerattu, jos ne olisivat olleet mukana kyselyssä, jää tässä katsauksessa ilman vastausta.

6. Pohdinta ja johtopäätökset

6.1 Vastaajaryhmä ja vastauskäyttäytyminen

Vaikka kyselyn tulokset viestivät toimijoiden olevan suhteellisen tyytyväisiä käytettyyn menettelyyn, antaa runsas palaute mahdollisuuden myös muodollisen prosessin muuttamista ja laatukriteeristön kehittämistä tarkastelevalle pohdinnalle, joka onkin tämän luvun pääaihe. Myöhemmin tarkastelu jatkuu vielä sekä Lielähti-Kokemäki-hankkeessa noudatetun hankintamenettelyn että siihen hahmoteltujen muutosten pääpiirteisellä vertailulla muiden allianssihankkeiden ja julkaisujen toimintatapoihin.

Osana vastausten luotettavuuden ja tulosten merkityksen arviointia aivan aluksi paneudutaan kuitenkin vastauskäyttäytymiseen kyselyn kohderyhmässä. Tätä tehdään mm. peilaamalla julkaisussa aiemmin raportoituja vastausyhteenvedoja kyselyn muiden teemaosioiden vastauksiin, joita ei laajemmin käsitellä tässä valintaprosessiin ja -kriteereihin keskittyvässä julkaisussa. Näitä osioita ovat esimerkiksi uskomus allianssiin tehokkaana toimintamallina ja hinnan merkityksen korostaminen taulukossa 9 kuvattavien muuttujien muodossa. Osa vertailumuuttujista on vastaajien antamia arvosanoja ja osa näiden summamuuttujia tai muita johdannaisia.

Yksi huomiota herättävä asia on vastaajan ammatillisen kokemuksen ja lähes kaikkien muiden muuttujien välinen negatiivinen korrelaatio. Karkeasti ottaen asiantuntijat, joilla on paljon kokemusta, ovat siis nuorempiaan hieman skeptisempiä sekä allianssin tuomiin mahdollisuuksiin että käytettyihin toimintataparatkaisuihin. Loogisesti he samalla painottavat enemmän myös hinnan merkitystä valintakriteerinä. Perustellusti voitaisiin ajatella, että kyse on kokemuksen tuomasta tiedosta. Toisaalta taas on totta, että ihmisen muutosvalmius heikkenee iän myötä [2]. Tätä ristiriitaa tuskin tarvinee kuitenkaan pohtia enempää, sillä korrelaatiot ovat siksi pieniä, että korrelaation neliönä laskettava selitysaste jää näissä tapauksissa myös hyvin pieneksi. Selitysaste kuvaa sitä osuutta, jonka tekijän vaikutuksen oletetaan olevan toisen tekijän tuloksissa: esimerkiksi kokemus- ja kriteerien toimivuusmuuttujien kesken se on 4 % (korrelaatio -0,20). Huomattavaa on silti se, että kyselyn 32 vastaajasta 12:lla oli yli 20 ja 26:lla yli 10 vuoden kokemus rakennusalan projektitoiminnasta.

Muilta osin muuttujien välillä löytyy vahvoja positiivisia korrelaatioita. Esimerkiksi tässä julkaisussa ensisijaisesti tarkasteltavien prosessin ja valintakriteerien toimivuuden keskinäinen selitysaste olisi esitetyillä olettamilla 47 %. Näin siis vastaajat, jotka ovat tyytyväisiä joihinkin osaratkaisuihin, ovat keskimäärin tyytyväisiä myös muihin osaratkaisuihin. Vastaavasti negatiiviseksi koettu tekijä heijastunee muiden osa-alueiden koettua negatiivisempina arvioina. Näin on ilmeistä, että ns. halo-ilmiö [11] vaikuttaa vastauksissa siten, että yleiskuva kokonaisuudesta vaikuttaa arviointeihin eri osa-alueilla jossakin määrin. Ilmiön esiintymistä tukee myös se havainto, että vain kahdella vastaajalla oli vastauksia (taulukon 9 summamuuttujilla mitattuna) molemmin puolin neutraalia tasoa, jos jätetään edullisuus-muuttuja tarkastelun ulkopuolelle.

Kun otetaan vielä huomioon, että arviot toimivuudesta korreloivat vahvasti sen kanssa, miten vastaajat oletavan allianssin tuottavan arvoa rahalle, niin oletetun, saavutettavissa olevan hyödyn voitaisiin katsoa tekevän myös valintavaiheen toimintamalleista helpommin hyväksyttäviä – eli ”tarkoitus pyhittäisi keinot”. Näin ajatellen riittää siis, että aidosti ja oikeudenmukaisesti pyritään etsimään parasta ratkaisua projektin hyväksi, vaikka yksikäsitteinen mittaaminen ja objektiivisuus eivät olisikaan mahdollisia. Silti tässä yhteydessä ei ole syytä sulkea pois myöskään käänteisen syy-seuraussuhteen mahdollisuutta: toimijat, jotka uskovat menettelytavat toimiviksi, uskovat niiden mukaisen, onnistuneen valinnan heijastuvan hyvänä arvoa rahalle -suhteena toteutuksessa. Näin ollen ei ole myöskään erityistä syytä epäillä tulosten arvoa jatkokehittämisen pohjana.

6. Pohdinta ja johtopäätökset

Taulukko 9. Vastausten korrelaatiot.

	Tunnusluvut		Korrelaatiot							
	Keskiarvo	Keski-hajonta	Kokemus	Arvoa rahalle	Kriteerien toimivuus	Prosessin toimivuus	Valintamenettelyt	Tasapuolisuus	Edullisuus	Hintapaino
Kokemus	3,59	1,41	–	-0,16	-0,20	-0,21	-0,11	-0,25	-0,24	0,11
Arvoa rahalle	3,94	0,97		–	0,73	0,75	0,48	0,61	0,54	-0,16
Kriteerien toimivuus	3,57	0,65			–	0,69	0,50	0,61	0,70	-0,20
Prosessin toimivuus	3,52	0,86				–	0,64	0,85	0,63	0,25
Valintamenettelyt	3,44	0,74					–	0,70	0,26	0,12
Tasapuolisuus	3,50	1,37						–	0,49	0,06
Edullisuus	3,16	1,11							–	0,22
Hintapaino	0,13	0,17								–
Kokemus	Kuinka pitkältä ajalta vastaajalla on kokemusta rakennusalan projektitoiminnasta? (muuttujana vastausarvo; viiden vuoden porrastus; 1 / alle 5 vuotta ... 5 / yli 20 vuotta)									
Arvoa rahalle	Miten oletat allianssin käyttönoton parantavan "arvoa rahalle" -tuotosta sellaisissa hankkeissa, joissa allianssi on tarkoituksenmukainen vaihtoehto? (muuttujana vastausarvo; 1 / ei mitenkään ... 5 / radikaali parannus)									
Kriteerien toimivuus	Kuinka hyvin tarjouksen sisältövaatimukset ja arviointiperusteet mittaavat kriteerinimikkeen tarkoittamaa ominaisuutta? (muuttujana 12 vastausarvon keskiarvo; 1 / heikosti ... 5 / erinomaisesti)									
Prosessin toimivuus	Miten hyvin eri osa-alueiden ratkaisut palvelevat sellaisenaan hankintaprosessin läpivientiä / tavoitteita: Hankintaprosessi kokonaisuutena? (muuttujana vastausarvo; 1 / erittäin heikosti ... 5 / erittäin hyvin)									
Valintamenettelyt	Kuinka tarkoituksenmukainen laatupisteiden skaalaus / hinnan pisteytysmenettely / hinnan ja laadun yhteistuloksen johtaminen on? (muuttujana kolmen erillisen kysymyksen vastausarvojen keskiarvo; 1 / heikko ... 5 / erinomainen)									
Tasapuolisuus	Miten hankintamenettelyä käytettäessä toteutuu vaatimus tasapuolisuudesta, objektiivisuudesta ja syrjimättömyydestä? (muuttujana vastausarvo; 1 / heikosti ... 5 / erittäin hyvin)									
Edullisuus	Miten hankintamenettelyä käytettäessä toteutuu tavoite kokonaistaloudellisesti edullisimman ratkaisun valinnasta? (muuttujana vastausarvo; 1 / heikosti ... 5 / erittäin hyvin)									
Hintapaino	Kuinka tärkeä kyseinen ominaisuus on arvioitaessa valittavan allianssiorganisaation kykyä tuottaa tilaajalle mahdollisimman edullinen hankeratkaisu? (Vastauksena laatukriteerien painolukuihin suhteutettu painoluku, > 0; muuttujana vastaajan antaman kokonaispistemäärän perusteella laskettu hinnan paino-osuus)									

Vastauksiin sisältyi monipuolisesti vaihtelevia arvioita ja yksittäisten vastaajien arviotkin vaihtelivat kysymyksittäin siksi paljon, että myös edellä esitetyn valossa aineisto tuo arvokasta tietoa vastaajien näkemyksistä. Esimerkiksi taulukon 9 tarkasteluun sisältyvien lähtötietomuuttujien hajonta (kokemus ja hintapaino pois lukien,

kun prosessin toimivuus -arvio korvataan kuvan 2 kysymyssarjalla 6) oli vastaajilla keskimäärin 0,74. Vastaava, jonkinlaista hankintamenettelyn kokonaisarviota kuvaava keskiarvo oli 3,53. Myös aktiivinen sanallinen kommentointi tuo tarkasteluun luonnollisesti huomattavaa lisäarvoa.

6.2 Prosessia koskevat muutospohdinnat

Prosessia koskevat vastaajien tekstikommentit esitettiin edellä taulukossa 5 (s. 27), sen vasemmassa sarakkeessa. Taulukon oikeapuoleiseen sarakkeeseen on puolestaan tiivistetty näiden kommenttien ydinajatuksat. Tätä numeroitua ”muutosviitettä” käytetään seuraavassa tarkasteltaessa ehdotettujen muutosten keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteensopivuutta.

Palautteessa todetaan muun muassa, että prosessi oli (15) *liian kiireellinen*. Vastaajien mukaan oli erityisesti (8) *tarjousvaihe liian kiireellinen*, mikä ei mahdollistanut riittävää perehtymistä hankkeeseen. Vastaavasti todettiin, että lähtökohtaisesti olisi (3) *lisää aika tarpeen*, mutta sen järjestäminen ei välttämättä ole silti mielekäs, koska tällöin olisivat tarjoustyön edellyttämät kasvavat (4) *kustannukset ongelmana*. Jo nyt on erityisesti (16) *suunnittelijalle tarjoutuminen kallista*. Tarjoustyön kustannukset ovat myös paikannettavissa, koska palautteessa todetaan, että (5) *budjettikritiikin tarkkuus sanelee työmäärän*.

Loogisesti edellisen kanssa ehdotetaan, että prosessia tulisi kehittää siirtämällä (6) *arvioinnin painopiste myöhemmäksi*. Vielä konkreettisemmin asia ilmaistaan kommentissa, jonka mukaan tulisi nimenomaan siirtää (1) *suunnittelua edellyttävät elementit myöhemmäksi*. Täsmällisemmin palaute ehdottaa hankkeen suunnitteluun, kustannustehokkuuden strategiaan ja johtamisen menetelmiin liittyviä asioita arvioitavaksi myöhemmin, kun tarjoajia on vähemmän. Näin tarjoustyömäärä kokonaisuutena pysyisi kohtuullisena, vaikka loppuvaiheen toimijoilta edellytetty panostus vaaditaan edelleen riittävän perinpohjaisuuden varmistamiseksi. Myös palautteessa todetaan, että (17) *arvioinnin syvällisyys varmistettava*, mitä ei painopisteen siirrolla vielä riskeerattaisi.

Tältä osin useimmat vastaukset ovat siis keskenään hyvin yhdenmukaisia. Näiden vaihtoehtona yhdessä palautteessa toimivaksi ratkaisuksi nähdään (18) *tarjoajien määrän merkittävä vähentäminen*. Ehdotuksen mukaan ilmoittautumisvaiheessa valittaisiin tarjoajiksi vain kolme toimijaa nyt käytetyn viiden tarjoajan valinnan sijaan. Muutoin prosessi olisi oletettavasti identtinen käytetyn menettelyn kanssa. Jos kriteeriosiossa pohdittava yleinen tuotantotehokkuuden arviointi pystyttäisiin kehittämään toimivaksi, parantaisi se todennäköisyyttä, että viime kädessä paras tarjoaja olisi kolmen parhaan joukossa jo alun valinnoissa.

Koska yleisesti noudatettujen julkisten hankintojen käytäntöjen valossa rajautuminen kolmeen tarjoajaan tuntuu kuitenkin rohkealta ilmoittautumisvaiheen nykyisenkaltaisen, yleisluontoisen aineiston perusteella, lienee pohdintaa syytä jatkaa ensin hahmotellun vaihtoehdon osalta. Tässä mallissa tarjoajien valinnan jälkeen varsinainen tarjouskilpailu käynnistyisi siis vain näyttöjä, organisaatiota, tuotantostrategioita yms. käsittelevillä asioilla ilman laajaa kustannusarviotyötä, mikä keventää alkuvaiheen työmäärää. Tarjoajien määrän vähentämisen jälkeen kilpailussa edelleen mukaan olevat tahot toimittavat kustannusarviokritiikin ja/tai riskitarkastelut. Samassa yhteydessä alkuperäistä tarjousta voisi täydentää, jos katsotaan, että (7) *tarjouksen täydentämismahdollisuus tarpeen* -kommentti on edelleen relevantti. Samalla olisi myös mahdollista liittää (10) *allianssijymäryys osaksi kirjallista tarjousta* eri tavoin, joskin osion mukanaolo on kyselyn perusteella kyseenalainen.

Koska hahmotellussa mallissa aiempi tarjousvaihe on nykyistä kevyempi eikä esimerkiksi toimijoiden kustannustehokkuudesta ole sitä näkemystä, mikä nyt käytössä olleessa prosessissa syntyy, olisi jatkoon luontevaa valita esim. kolme yritystä nykyisen kahden sijaan. Silti useimmiten olisi varmastikin luontevaa vähentää tarjoajien määrää kahteen ennen työpajavaiheeseen siirtymistä, mikä tuo mukanaan uuden selkeän vaiheen. Samalla tällaisessa mallissa olisi piirteitä toisesta vaihtoehdoisesta kehityslinjasta (vrt. muutosviite 18 edellä). Toki ainakin teoriassa variaatiomahdollisuuksia ovat myös suora vähennys kahteen tai peräti kolmen kilpailijan loppusuora. Samalla ensimmäisen tarjousvaiheen keventäminen mahdollistaisi sen, ettei siihen osallistuvien määrää tarvitsisi välttämättä rajata yhtä tiukasti. Vaihtoehtoja on joka tapauksessa monia – yksinkertaisimmillaan prosessi ja vaiheistus eivät muutu, mutta vain osa kustannustiedosta käsitellään ensimmäisessä tarjoajien määrän vähentämisen vaiheessa ja tuota käsiteltäviä täydennetään ja laajennetaan hankkeen muiden osien kustannustarkasteluilla varsinaiseen valintavaiheeseen siirryttäessä.

Palautekommentteihin (13) *tilaajan tavoitteiden viestiminen tärkeää*, (9) *riittävien lähtötietojen aikainen saatavuus*, (11) *tilaajan tavoitteen ja resurssien määrittely* ja (12) *tilaajan aktiivisuus tarpeen alusta alkaen tulee*

ratkaisua hakea toimintatapojen terävöittämisellä, mikä oletettavasti tosin tapahtuu jo luonnostaan oppimisen seurauksena. Silti erityisesti riittävien lähtötietojen tuottaminen helpottunee muutosten myötä siltä osin, kun tietoa tarvitaan osin vasta tarjoamisen toisessa vaiheessa.

Lisäksi vastaajien toiveena oli (19) *haastattelujen parempi valmistelu* tai jopa (20) *haastattelujen uudelleen-suunnittelu*. Nämä ovat sinänsä prosessin kokonaisrakenteesta riippumattomia asioita. Lisäksi palautteessa tuotiin esiin ehdotus, jossa tavoitteena on (2) *mittavan tarjoustyön kompensointi*, siis vähintäänkin (14) *palkkion maksaminen hävinneelle finalistille*. On luonnollista, että toimijat ehdottavat tarjouspalkkion maksamista toiseksi tulleelle, koko hankinnan mukana olevalle ”kirittäväälle” tarjoajalle. Ajatus ei sinänsä ole vailla perusteita, sillä allianssissa periaateratkaisujen tasolla tehtävä kehittäminen tuo toteutukseen arvokkaita ideoita. Toisaalta taas tarjouskilpailu edellyttää tarjoajilta aina ponnistelua, joista häviäjät harvoin saavat kompensatiota.

Tarjouspalkkiot voivat kuitenkin olla tekijä, joilla vaikutetaan tarjoustyön kuormittavuuden ja kiireen oikeutukseen ja siten välillisesti myös koko hankintamallin koettuun toimivuuteen ja hyväksyttävyyteen jopa ilman muita merkittäviä muutoksia. Etenemismahdollisuuksia on siis monia erilaisia. Samalla on syytä todeta, että hajonta on kaikissa vastaajaryhmissä suurta, mikä voi hyvinkin indikoida sitä, että esimerkiksi kuormitus on hyvin yksilöllisesti riippuvainen sekä vastaajan senhetkisestä muusta kuormasta että roolista valintaprosessissa.

6.3 Kriteerejä koskevat muutos pohdinnat

Kriteereihin kohdistunut kyselyn osio kirvoitti runsaan määrän sanallista palautetta, jota on tiivistetty edellä taulukkoon 7 (s. 30–31). Palautteen osalta ainakin tarjoajien resurssisiin, aiemman toiminnan tehokkuuteen ja kustannusarviokritiikkiin liittyvät kommentit ansaitsevat tulla käsitellyiksi astetta tarkemmin.

Tuotanto-organisaation ja resurssien arviointi oli siis yksi vastaajia mietityttänyt asia. Tässä nimenomaan resurssien osalta toivottiin arvostettavan laaja-alaisuutta, sillä isoissa allianssihankkeissa tuotanto-organisaatio on yleensä laaja ja siihen voi kuulua moninaista kriittistä osaamista ja kalustoa, joiden arvioimien johto- ja projektiryhmien lisäksi voisi olla tarpeen. Ehdokkaiden omien monipuolisten resurssien arvostaminen olisi loogista, sillä näin suurempi osa hankkeessa tarvittavasta osaamisesta saadaan aikaisen yhteistyön ja suunnittelun piiriin. Silti kyse tulee olla ensi sijassa kriittisistä resurssista ja mahdollisuus hankintojen kilpailuttamiselle tulee pääsääntöisesti säilyttää. Samalla toisen tällä kohtaa pohdittavan asian muodostavatkin mahdolliset kaksinkertaiset yleiskustannukset alihankintojen osalta.

Tuotanto-organisaatioon liittyy myös kysymys allianssin luonteesta. Sen tulee olla tilaajan ja palveluntuottajien yhteinen, yhdessä suunniteltava resurssi projektin parhaaksi -periaatteella. Näin on luonnollista, että yritykset kokevat sen tarjoamisen hankalaksi. Sama koskee osin joitakin hankkeen toteutusperiaatteita. Tämän varauksellisuuden vuoksi myös resurssien yleisempi korostaminen olisi luonnollista, mutta laatu painotteisessa kilpailussa ei tietenkään voida tinkiä ydinorganisaation ja avainhenkilöiden arvioinnista. Muutoin arviointi jäisi kovin kevyeksi. Toki aiemmat näytöt ovat mukana referenssien kautta, mikä on todettu tarkoituksenmukaiseksi.

Aiempien näyttöjen tarkastelua toivottiin myös konkretisoitavan. Innovaatioiden hyödyn osoittaminen oli haasteellista, mutta tunnuslukupohjaisen, aiemman toiminnan tuotantotehokkuuden arvioinnin uskottiin tuovan tähän parannusta. Toteutunutta tuotantotehokkuutta ja -laatua esitettiin valintaperusteeksi ehkä selvimmin olemassa olevista kriteereistä poikkeavana, mutta luonnollisesti senkin luotettava, vertailukelpoinen mittaaminen on vaikeaa. Tapoja on varmasti erilaisia, mutta yhtenä esille tuotu yksikköhintapohjainen tarkastelu voisi kytkeytyä jopa siihen kysymykseen, miten mahdolliset hintakomponentit otetaan huomioon tarjouksessa.

Nykymallissahan (palkkion lisäksi) keskeinen kustannusosio on tilaajan kustannusarvion epävarmuuksien ja kustannustason alentamismahdollisuuksien tarkastelu. Tämä on mitä ilmeisimmin tarjoamisen työläin tehtävä, mikä heijastui myös prosessiosion palautteessa toiveena jättää kritiikki laadittavaksi vasta, kun tarjoajien määrää ensin vähennetään. Toisena keventämiskeinona kriteeriosiossa toivottiin määrittelyä sille, millä tasolla kustannusarviota tulee käsitellä. Ilmeisesti ajatus on, että näin liiallisesta tarkkuudesta ei voisi hyötyä ja menetelyllä vältettäisiin kohtuuton ylimääräinen työ raskaassa tarjousprosessissa. Samassa yhteydessä tuotiin jälleen esiin kritiikkiä siitä, että noudatetulla menettelyllä tilaaja kerää ideat kaikilta tarjoajilta vastikkeetta.

Kokonaisuudessaan tuotantotehokkuus, tarjoajien resurssit ja jopa kustannusarviokritiikki olivat tekijöitä, jotka eivät korostuneet käytetyssä kriteeristöissä kaikkien vastaajien mielestä riittävästi. Eräät vastaajat katsoivatkin ne kokonaan uuden, olemassa olevia kriteerejä täydentävän kriteerin arvoisiksi. Näin menetellen

palautteen huomioon ottaminen muuttaisi kriteeristön rakennetta, mikä ei luonnollisesti ole voinut näkyä kyselyn toisessa kriteereihin kohdistuvassa kyselyosiossa, joka tähtäsi kriteerien painottamiseen ja jossa lähtökohdiana olivat Lielähti–Kokemäki-hankkeen kriteeristönimikkeet. Arvoasteikollisen palautteen mukaan tämä kriteeristö on nimikkeistötasolla kuitenkin siksi käypä, että kriteerien painotustarkastelu voidaan tehdä siihen (ja jo tehtyyn kyselyyn) nojautuen.

Kyselyn tuloksena vaiheen 4 osalta kaikki kriteerit olisivat kaikkien vastaajien yhteistuloksen mukaan jokseenkin yhtä tärkeitä. Mikään niistä ei saa oleellisesti muita pienempää painoa, joten ainakaan kriteerien vähentämistarpeesta pelkkä laskennallinen tulos ei anna viitteitä. Vastaajaryhmien välillä on toki eroja, mutta yhteistuloksen mukaan voisivat A1.3 *Virheistä oppiminen* ja A3.2 *Hankkeen kustannusten tarkastelu ja kehittäminen* olla 5 %:n arvoisia muiden saadessa pyöreät 10 %; tämä myötäilisi myös tilaajan omaa näkemystä. Näin esimerkiksi kriteerien A2.1 *Organisaatio* ja A2.2 *Avainhenkilöt* painot olisivat yhtä suuret.

Vaiheen 5 osalta kolmen ensimmäisen (A1-ryhmän) kriteerin pois jättäminen on loogista myös palautteen perusteella. A1.3 on paikallaan vaiheessa 4 herättelemässä toimijoita aidosti uudelleenlaiseen projektikäytäntöön ja antamassa tilaajalle viitteitä avoimuudesta. Tosin kriteeri koettiin vaikeaksi ja sen yksikäsitteisyys voi olla monessa tapauksessa haastava: avoimuus voi muodostua osaamattomuudeksi ja epäonnistumisten puuttuminen salailuksi. Vaiheessa viisi vastaavat asiat heijastuvat työpajatoimintaan pureutuvassa kriteerissä A5.2 kattavasti, ja siksi kriteerin A1.3 käyttö vielä sen rinnalla voisi vinouttaa valintaperusteita. Kriteerit A1.1 ja A1.2 linkittyvät mahdollisen tuotantotehokkuustunnusluvun kehittämiseen ja käyttöön.

Muut kriteerit saivat painoituksessa siksi suuret painot, että niiden pitäminen mukana myös tämän vaiheen päätöksenteossa näyttäisi perustellulta. Toki voi olla, että vastausmahdollisuus sinänsä houkuttelee muistuttamaan eri näkökulmien tärkeydestä. Samalla lukuisia kriteerejä käyttäen ei ehkä saada tilaajan tärkeimpinä pitämille A5 *Allianssikyky ja johtaminen* -ryhmän kriteereille riittävää painoa valinnassa. Näin ajatellen kriteeristöä voitaisiin edelleen poistaa joitakin pienimmän painon osakseen saavia kriteerejä. Tällä tavoin palautteen huomioon ottaminen johtaisi käytetyn kriteeristön kanssa yhdenmukaiseen kriteeristöön yhtä poikkeusta lukuun ottamatta: kriteeri A4.1 *Hankkeen ohjaus* saa vastauksissa siksi suuren painon, että sen pitäminen mukana näyttäisi hyvinkin perustellulta. Eri kriteerien välillä ei kyselytuloksista johdetuissa painoissa ole nyt sitä samaa vaihtelua, johon kohteen päätöksenteko perustui. Käytetyllä vastausmetodiikallakin voi olla tässä vaikutusta, jos se ei johdattele vastaajia tekemään aidosti valintoja.

Kriteereistä ainoastaan työpajojen toiminnan arviointiin perustuva A5.2 *Allianssin johto- ja projektiryhmän johtamiskyky* on selvästi muita tärkeämpi. Se on sitä myös kriteeriin A5.1 *Allianssiymmärrys ja palaute...* verrattuna, vaikka tämä sai kohdehankkeessa edellisen kanssa saman painon. Allianssin käytön yleistymisen myötä myös osaaminen ja ymmärrys kehittyvät, eikä varsinainen "allianssiymmärrys" siksi ole jatkossa yhtä keskeinen kriteeri kuin ensimmäisessä hankkeessa, johon tarjoajat tulivat perinteisestä toimintaympäristöstä.

Tulos ei ole yksikäsitteinen ja paljon jää allianssitalaajien harkittavaksi. Luonnollisesti myös hankkeiden väliset erot voivat aiheuttaa vaihtelua käytettävissä kriteereissä ja niiden painoituksessa. Selvää on myös se, että mikäli aiemmin käsiteltyjä prosessimuutoksia tehdään, heijastuu se myös kriteerien käytössä ja painoituksessa.

6.4 Muutokset muun aineiston valossa

Keskustelu tarkoituksenmukaisesta allianssihankeeseen hankintamenettelystä edellyttää, että tarkastellaan myös sitä, miten allianssihankeeseen tehdään Australiassa ja miten nuo mallit suhtautuvat yhtäältä Lielähti–Kokemäki-hankkeen menettelyihin ja toisaalta kyselyn tuloksena hahmoteltaviin vaihtoehtoisin menettelyihin.

Uusien australialaisten julkisen sektorin hankintaohjeistojen painottaessa (kilpailullisen) kehitysvaiheen läpiviennin kahden toimijan kanssa ([3]; alkujaan [8]) ovat malliasiakirjatkin (päivitystilanne huomioon ottaen) olemassa toistaiseksi vain tällaisille hankinnoille [4] [42]. Näiden mukaan kehitysvaihetta edeltävä valintaprosessi ei pitäisi sisältää työpajavaihetta ja olisi siten merkittävästi kevyempi kuin tässä julkaisussa tarkasteltava prosessi. Syynä on varmasti se, ettei lopullista valintaa siinä vielä tehdä. Silti myös kahden kilpailijan kehitysvaiheen mallissa on aiemmin nojaututtu laatu- ja hinnoittelun valinnan kanssa hyvinkin samankaltaiseen prosessiin kehitysvaihetta edeltävältä osalta (ainakin joissakin tapauksissa [34]). Mielenkiintoinen havainto on myös se, että palautekyselyssä vastaajat antoivat parhaan arvosanan nimenomaisesti työpajojen toteutukselle.

Oikeampi vertailukohta siten onkin Lielähti–Kokemäki-hankkeen valmistelun aikaan voimassa ollut vastaava ([8]:aa edeltävä) ohjeistus [7], jonka esittämä valintaprosessi on vähintään pääpiirteissään identtinen Lielähti–Kokemäki-prosessin kanssa. Tämä sillä poikkeuksella, että ohje ei tunnista (jo aiemminkin esille tuodun mukaisesti) palkkioprosentin samanlaista muodollista ja ehdotonta asemaa valintaperusteena.

Silti yleiskuvaustakin mielenkiintoisempia ovat todelliset allianssiprojektit ja niiden hankintamenettelyt. Koska toteutettuja hankkeita on jo satoja [5], vaatisi oikean kuvan saaminen suuren hankejoukon hankeprosessin selvittämistä, mikä ei ole mahdollista tämän katsauksen puitteissa. Suuntaa-antavasti voidaan kuitenkin tehdä joitakin havaintoja. Näistä ilmeisin on se, että hankinta on varmastikin hakenut allianssin alkuvuosina vasta muotoaan, sillä prosessien välillä on eroja, eivätkä mallit ole olleet aina yhteneviä samankaan tilaajan eri hankkeissa (esim. [40] [41]). Tämän selvityksen tulosten näkökulmasta mielenkiintoisin ero on se, että budjettikritiikki on voinut tarjouspyyntöjen mukaan painottua vaihtoehtoisesti joko tarjoajien määrän vähentämiseksi [37] tai työpajavaiheeseen [38], joka oli menettely nimenomaan esimerkkihankkeista viimeisemmässä.

Kaikissa mainituissa australialaisissa hankkeissa hankinta myös vietiin läpi selvästi nopeammin kuin Lielähti–Kokemäki-hankkeessa. Tarjousaikaa annettiin tyypillisesti vain hieman yli puolet siitä, mitä tutkimuksen kohteena olevassa hankkeessa oli varattu aikaa tarjouksen tekemiselle. Aika tarjouksen jättämisestä parhaan tarjoajan valintaan oli myös pääosin selvästi lyhyempi. Selityksenä voivat olla ensimmäiselle kotimaiselle hankinnalle varattu riittävä aika, valituskelpoisten hallinnollisten päätösten vaatimat viipeet tai vaikkapa erot hankkeiden vaativuudessa. Tosin myös tarkasteltavien australialaisten hankkeiden ennakoitu vuosien toteutusvaihe indikoi niiden olevan vaativia hankkeita.

Laadullisten valintakriteerien osalta hankkeiden välillä on myös paljon eroja, mutta osin kyse on jäsentelyn ja hierarkian eroista. Yleisesti voitaneen sanoa, että käytännössä kaikki Lielähti–Kokemäki-hankkeessa käytetyt kriteerit ovat olleet käytössä ainakin joissakin vertailuhankkeissa muutamin pienin eroavaisuuksin. Tosin esimerkiksi turvallisuusjohtamisen menettelyn arviointi kuuluu tyypillisesti minimivaatimusten todentamiseen laatu- ja ympäristöjohtamisen menettelyjen rinnalla. Samalla tarkastetaan taloudellinen vakavaraisuus, ellei pätevyyttä ole todennettu tilaajakohtaisesti ennakkoon. Keskeinen Suomen ja Australian käytäntöjen ero näyttääkin olevan siinä, että heillä minimivaatimusten täyttämisen todentaminen tapahtuu vasta tarjousten jättämisen jälkeen ensimmäisenä arviointitoimenpiteenä. Suomessahan tarjouspyyntö lähetetään mm. neuvottelumenettelyä käytettäessä jo lain [19] [20] sanelemana vain niille ehdokkaille, jotka hankintayksikkö on valinnut tarjoajiksi.

Toisaalta viiteaineistosta löytyy myös kriteerejä, jotka eivät sellaisenaan olleet käytössä Lielähti–Kokemäki-hankkeessa. Yksi sellainen on tiimin jäsenten kokemus joustavista yhteistyöjärjestelyistä ja sopimuksista [37] [38]. Myös hankkeessa järjestettävä allianssikoulutus, tiimin integrointi ja yhteistyökulttuurin luominen on nostettu joissakin tapauksissa esiin omana kriteerinään [6] [40]. Kyselyn palautteen näkökulmasta huomionarvoista on myös se, että joissakin tapauksissa avainhenkilöiden lisäksi resursointia ja sen varmistamista pyrittiin arvioimaan [40] jopa siten, että keskeiset alihankinnat olivat mukana tarkastelussa [38]. Samalla tavoin budjettikritiikki on ollut käytössä vasta työpajavaiheen kriteerinä ilman, että sitä olisi käsitelty aiemmassa vaiheessa [38]. Samaisessa hankkeessa tehtiin valintaa varten myös pisteytettävä kustannusvertailu, joka perustui taloudellisen tarkastuksen tuloksena saatuihin avainhenkilöstön kustannuksiin ja yritysten palkkioprosentteihin.

Kokonaisuutena australialaisen vertailuaineiston yleisluontoinen katsaus ei nosta esiin sellaisia tekijöitä, joiden mukaan käytetyn tai palautteen mukaan modifioidun hankinnan tarkoituksenmukaisuutta olisi syytä epäillä. Samalla on kuitenkin muistettava kartoituksen pinnallisuus sekä se, että suurempi ja uudempi hankeaineisto olisi voinut antaa toisenlaisen yleiskuvan käytettävistä hankintamenettelyistä.

Lielähti–Kokemäki-hankkeen valintakriteeristö poikkesi myös kotimaisten infra-alan toimijoiden aiemmin työpajoissa kehittämästä kriteeristöstä [14], joka pohjautui laajaan muiden toteutusmuotojen valintakriteerien kartoitukseen [18] sekä allianssivalintaan soveltuvien kriteerien kokoamiseen ja ideointiin. Uutena kriteerinä mukaan oli tullut *virheistä oppiminen*, minkä lisäksi *kustannustehokkuuden strategia* -kriteerin osalta ote asioiden käsittelyyn poikkesi aiemmasta (luonnollisesti hintakomponenttien käsittelyn erojen johdosta). Jäsentely ei muutoinkaan ole yhtenevä ja moni aiemman työn kriteerikin oli jäänyt pois Lielähti–Kokemäki-hankkeen kriteereistä. Prosessin osalta ero on myös merkittävä, sillä aiemman työn mallin mukaisesti tarjouspyyntö toimitetaan vasta työpajavaiheeseen yltäneille toimijoille ja tarjoajien vähentäminen tehdään tarjoajien jättämien kevyempien suunnitelmien perusteella. Vaikka prosessit poikkeavat toisistaan oleellisesti, voi kyselyn palautteen perusteella johdettava prosessi ottaa askeleita myös aiemman kehitystyön tuloksen suuntaan.

7. Yhteenveto

Julkaisussa kuvataan Suomen ensimmäisessä allianssihankeessa käytetty hankinta- ja tiimin muodostamis- menettely sekä siihen osallistuneilta toimijoilta saatu menettelyä koskeva palaute. Julkisten hankintojen lain- säädännön ohjaama menettely perustui vaiheittaiseen neuvottelumenettelyyn, jossa valintaperusteena oli kokonaistaloudellinen edullisuus. Siinä tarjoajien määrää vähennetään ensin mm. haastattelut sisältävän arvi- oinnin perusteella. Kaksi kilpailevaa tiimiä jatkavat arvioitavia työpajatehtäviä sisältävään vaiheeseen, jossa valitaan paras tarjoaja kyvykkyyden ja hintakomponenttina toimivan palkkioprosentin perusteella.

Palautetta kysyttiin hankintaan osallistuneilta tilaajan ja tilaajan konsulttien edustajilta sekä kilpailuun osallis- tuneiden yritysten allianssiorganisaatioon ehdolla olevilta avainhenkilöiltä, suunnittelijoilta ja rakentajilta:

- Tehdyn palautekyselyn tulokset osoittavat toimijoiden olevan yleisesti ottaen suhteellisen tyytyväi- siä käytettyyn valintaprosessiin ja -kriteereihin, mutta muitakin näkemyksiä esiintyi.
- Tilaajien ja konsulttien arviot olivat yleisesti tarjoajaosapuolia myönteisempiä, mikä selittyi luontai- sesti sillä, että nämä osapuolet ovat olleet kehittämässä valintaprosessia.
- Suunnittelijat suhtautuivat menettelyihin keskimäärin kriittisemmin kuin urakoitsijat, mitä ainakin osaltaan selittää heille tarjoustyöstä aiheutuva, totutusta poikkeava ja kompensoimaton kuormitus.

Osaratkaisujen tasolla palaute luonnollisesti vaihteli merkittävästi:

- Viimeisen valintavaiheen yhteistyöhakuiset ja useita päiviä kestäneet tilaajan ja tarjoajan väliset työpajat ja kaupalliset neuvottelut koettiin erityisen onnistuneiksi.
- Kilpailuun osallistumisen kuormittavuus ja kiireellisyys olivat ne tekijät, jotka koettiin ehkä ongel- mallisimmiksi palautteen ollessa tältäkin osin yleensä melko lähellä neutraalia.

Annetun palautteen perusteella voidaan hahmotella myös vaihtoehtoista hankintamenettelyä:

- Aiemman tuotantotehokkuuden täsmällisempi mittaaminen ja arviointi sekä tarkasteltua laajemman tuotanto-organisaation esittäminen ja arviointi voisivat parantaa valinnan onnistumista.
- Suunnittelua edellyttävät kustannusarviokysymykset työllistävät ja niiden käsittely myöhemmässä vaiheessa vähemmällä kilpailijajoukolla voisi olla näin sekä mielekästä että riittävää.

Huomattavaa on, että muutosehdotukset ovat jokseenkin yhdensuuntaisia eli vaihtoehtoinen toimintatapa on johdettavissa annetun palautteen perusteella ilman oleellista ristiriitaa minkään yksittäisen näkemyksen kans- sa. Muutosehdotukset on siis luonnollista ottaa harkittaviksi tulevia hankintoja suunniteltaessa.

Samalla näyttää kuitenkin siltä, että myös nykyisellä prosessilla voidaan päästä toimijoiden hyväksi arvioi- maan menettelyyn. Tämä sillä edellytyksellä, että tässä tarkasteltavan muodollisen prosessin läpivientiä pa- rannetaan tehokkaammalla tiedonvaihdolla, yleisellä toiminnan hiomisella ja mahdollisesti myös tarjouspalkki- oilla. Lajissaan ensimmäiseen hankkeeseen sisältyy aina siksi paljon luontaista epävarmuutta ja opettelua, että kehittyminen tulee osin itsestään, kun harjaantumisen vaikutus on suuri erityisesti ensimmäisten hankkeiden väliillä. Allianssitiimin kyvykkyyteen perustuva valinta kohdistuu myös siksi käsitteellisiin ja vaikeasti todennet- taviin tekijöihin, että on perusteltua olettaa siitä olevan jatkossakin erilaisia näkemyksiä.

Hankintamenettelyn koettu toimivuus ei sinänsä ole yllätys, sillä se mukailee Australiassa käytössä ollutta mallia, joka on hioutunut nykymuotoonsa lukuisissa hankkeissa. Silti laajemmin tarkasteltuna myös Australias- sa valintamenettely näyttävän muuttuvan edelleen, eli yhden totuuden löytäminen ei liene realistista. Osin tästä syystä myös käsillä oleva julkaisu pyrkii ennemminkin esittelemään ja pohdiskelamaan palautetta ja sen mukaisia mahdollisuuksia kuin ehdottamaan yhtä, tiettyä mallia (uudeksi) allianssin hankintamenettelyksi.

Lähdeluettelo

1. Clemen, R. Making hard decisions. An introduction to decision analysis. Second edition. Pacific Grove, CA: Duxbury Press, 1996.
2. Cornelis, I., Van Hiel, A., Roets, A. and Kossowska, M. Age Differences in Conservatism: Evidence on the Mediating Effects of Personality and Cognitive Style. *Journal of Personality*, Vol. 77 (2009), no 1, 51–87.
3. Department of Infrastructure and Transport. National Alliance Contracting Guidelines. Guide to Alliance Contracting. Canberra, ACT: Australian Government, Department of Infrastructure and Transport, 2011.
4. Department of Infrastructure and Transport. National Alliance Contracting Guidelines. Template 4, request for Proposal. Canberra, ACT: Australian Government, Department of Infrastructure and Transport, 2011.
5. Department of Treasury and Finance. In pursuit of additional value. A benchmarking study into alliancing in the Australian public sector. Melbourne, VIC: Department of Treasury and Finance (DTF), State of Victoria, 2009.
6. Department of Treasury and Finance. Model Request for proposal, Alliancing Contracting Template. East Melbourne, VIC: Department of Treasury and Finance (DTF), State of Victoria, 2011.
7. Department of Treasury and Finance. Project alliancing. Practitioners' guide. Melbourne, VIC: The Department of Treasury and Finance (DTF), State of Victoria, 2006.
8. Department of Treasury and Finance. The practitioners' guide to Alliance Contracting. Melbourne, VIC: Department of Treasury and Finance (DTF), State of Victoria, 2010.
9. Euroopan Parlamentin ja Neuvoston direktiivi 2004/17/EY, annettu 31 päivänä maaliskuuta 2004, vesi- ja energiahuollon sekä liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankintamenettelyjen yhteensovittamisesta. Virallinen lehti nro L 134, 30/04/2004 (2004), s. 0001–0113.
10. Euroopan Parlamentin ja Neuvoston direktiivi 2004/18/EY, annettu 31 päivänä maaliskuuta 2004, julkisia rakennusurakoita sekä julkisia tavara- ja palveluhankintoja koskevien sopimusten tekomenettelyjen yhteensovittamisesta. Virallinen lehti nro L 134, 30/04/2004 (2004), s. 0114–0240.
11. Feeley, T. Comment on halo effect in rating and evaluation research. *Human Communication Research*, Vol. 28 (2002), no 4, 578–586.
12. Heiskanen, M., Vainio, A., Ojanperä, K., Kinnunen, A. & Sirkkanen, M. Tarvemuistio. Rataosa: Lielähti-Kokemäki. Helsinki: Liikennevirasto, 2010.
13. Koppinen, T. & Lahdenperä, P. Road sector experiences on project delivery methods. Espoo: VTT, 2004. (VTT Tiedotteita – Research Notes 2260.)
14. Lahdenperä, P. Allianssiurakka. Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely. Espoo: VTT, 2009. (VTT Tiedotteita 2471.)

15. Lahdenperä, P. Making sense of the multi-party contractual arrangements of project partnering, project alliancing and integrated project delivery. *Construction Management and Economics*, Vol. 30 (2012), no 1, s. 57–79.
16. Lahdenperä, P. & Heikkilä, A. Allianssikilpailun kokemukset. Lielähti–Kokemäki-hankkeen toteuttajanvalintavaiheen toimijoille suunnatun kyselytutkimuksen tulokset. Tampere: VTT, 2011. (Työraportti 21.11.2011.)
17. Lahdenperä, P. & Heikkilä, A. Lielähti–Kokemäki-hankkeen toteuttajanvalintavaiheen toimijoille suunnatun kyselytutkimuksen tulokset. Allianssipäivä, 30.11.2011. Helsinki: Liikennevirasto, 2011.
18. Lahdenperä, P. & Sulankivi, K. Monikriteerinen toteuttajan valinta rakennushankkeessa. Kansainvälinen kartoitus ja menetelmäperusta. Espoo: VTT, 2001. (VTT Julkaisuja 855.)
19. Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348. Suomen säädöskokoelma. Helsinki: Oikeusministeriö, 2007.
20. Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista 30.3.2007/349. Suomen säädöskokoelma. Helsinki: Oikeusministeriö, 2007.
21. Liikennevirasto. Allianssiurakassa siirrytään toteutusvaiheeseen – Liikennevirasto ja VR Track Oy jatkavat yhteistyötä Lielähti–Kokemäki-ratahankkeessa. Helsinki: Liikennevirasto, 2012. (Julkaistu 31.5.2012) URL:<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/uutiset>
22. Liikennevirasto. Euroopan ensimmäinen allianssiurakka julkisella sektorilla – Liikennevirasto ja VR Track Oy aloittavat yhteistyön Lielähti–Kokemäki-hankkeessa. Helsinki: Liikennevirasto, 2011. (Julkaistu 11.8.2011.) URL:<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/uutiset>
23. Liikennevirasto. Hankintapäätös, Vt 12 Tampereen tunneli, Allianssiurakka. Hankintapäätös 14.6.2012 (6027/0830/2011). Helsinki: Liikennevirasto, 2012.
24. Liikennevirasto. Lemminkäinen-ryhmittymä voitti vt 12 Tampereen tunneli -allianssihankkeen urakkakilpailun. Helsinki: Liikennevirasto, 2012 (Julkaistu 14.6.2012.) URL:<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/uutiset>
25. Liikennevirasto. Lielähti–Kokemäki, perusparannushanke, Allianssi. Ensimmäisen vaiheen tarjouspyyntö. Helsinki: Liikennevirasto, 2011. (Tarjouspyyntökirjeen liite 1.)
26. Liikennevirasto. Lielähti–Kokemäki, perusparannushanke, Allianssi. Hankintailmoitus, erityisalat. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 2010. (Julkaistu 9.12.2010.)
27. Liikennevirasto. Lielähti–Kokemäki, perusparannushanke, Allianssi. Jälki-ilmoitus, erityisalat. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 2011. (julkaisu 13.9.2011)
28. Liikennevirasto. Vt12 Tampereen Tunneli, Allianssiurakka. Alustava tarjouspyyntö. Helsinki, Liikennevirasto, 2012. (Tarjouspyyntökirjeen liite 1.)
29. Liikennevirasto. Vt12 Tampereen tunneli, Allianssiurakka. Hankintailmoitus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. (Julkaistu 9.1.2011.)
30. Liikennevirasto. Vt12 Tampereen tunneli, Allianssiurakka. Jälki-ilmoitus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. (Tulossa 2012.)

31. Mosey, D. Early contractor involvement in building procurement. Contracts, partnering and project management. Chichester: Wiley-Blackwell, 2009.
32. Mosey, D. Guide to the ACA project partnering contracts PPC 2000 and SPC 2000. Bromley: The Association of Consultant Architects (ACA), 2003.
33. Pakkala, P., de Jong, W. & Äijö, J. International overview of innovative contracting practices for roads. Helsinki: Finnish Road Administration (Tiehallinto), 2007.
34. Public Transport Authority. Perth City Link, Rail Project. Request for Proposals to Form an Alliance. RPF No 2010018. Perth, WA: Government of Western Australia, Public Transport Authority, 2010.
35. RALA. Rakentamisen laatu ry. RALA. Helsinki: RALA, 2012. URL:<http://www.rala.fi>
36. Ross, J. & Merikallio, L. Project Alliancing. Building on the Australian experience. Workshop 5.5.2010, Helsinki. Helsinki: Maarakennusalan neuvottelukunta MANK, 2010.
37. Transport Infrastructure Development Corporation. Rail Clearways Program, Quakers Hill to Vineyard (Q2V) Duplication Alliance. Request for Proposals. Chatswood, NSW: Transport Infrastructure Development Corporation (TIDC), 2008.
38. Transport Infrastructure Development Corporation. South West Rail Link. Glenfield Junction Alliance. Request for Proposals. Chatswood, NSW: Transport Infrastructure Development Corporation (TIDC), 2008.
39. Työ- ja elinkeinoministeriö. Hilma. Julkiset hankinnat. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012. URL: <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi>
40. VicRoads. Request for Proposal. Middleborough Road Rail Separation Project. Contract No. 6530. Mitcham, VIC: VicRoads, 2006.
41. VicRoads. Request for Proposals. Tullamarine – Calder Interchange Project. Contract No. 6212. Kew, VIC: VicRoads, 2005.
42. Water Corporation. Request for proposals to form alliances to design and construct, and to operate and maintain the southern seawater desalination plant. Leederville, WA: Water Corporation, 2007.

Liite A: Kyselyn saatekirje

13.9.2011

Arvoisa infraosaaja,

Lielähti-Kokemäki-hankkeen hankintavaihe on saatu päätökseen. On siis aika yhdessä arvioida käytettyjen hankintamenettelyjen toimivuutta ja parantamismahdollisuuksia.

Olet ollut keskeisenä toimija mukana hankkeen hankinta- ja kilpailuprosessissa, joten toivomme palautettasi menettelyjen toimivuudesta sekä ideoita niiden edelleen kehittämiseksi. Näkemysten keräämiseksi toteutetaan kysely, joka on suunnattu prosessiin osallistuneille keskeisille toimijoille: kilpailuun osallistuneiden yritysten ja tilaajan avainhenkilöille konsulttikunta mukaan lukien.

Kyselyn toteuttaa VTT osana ns. Patina-tutkimushanketta (Projektiallianssi väylähankkeiden toteutuksessa), jonka rahoittajina ja osallistujina ovat mm. Liikennevirasto ja alan yritykset. Liikenneviraston aikomuksena on käyttää allianssia myös tulevissa väylähankkeissa ja kyselyn tulokset tullaan ottamaan huomioon käytettävien menettelytapojen edelleen kehittämisessä.

Vastaajilta toivotaan oheisen linkin kautta näkemyksiä moniin muodollista valintamenettelyä koskeviin ratkaisuihin sekä kokemuksia toteutuksen onnistumisesta Lielähti-Kokemäki-hankkeessa. Vastaukset käsitellään yksittäisten vastausten osalta luottamuksellisina ja vain vastausten anonyymit koosteet ja yhteenvedot tulevat kehittäjiä käyttööseen ja projektin julkaisuihin.

Toivomme, että kiireistäsi huolimatta antaa arvokkaan panoksesi alan yhteisten haasteiden kehittämiseksi 23.9.2011 mennessä. Kyselyyn on sisällytetty myös Jatka myöhemmin -toiminto siltä varalta, että pohdittavaa on liian paljon yhdelle vastausistunnolle. Jos kiireet tuntuvat ylivoimaisilta, myös osittainen, valikoiva vastaaminen on arvokasta.

Yhteistyöterveisin,

Pekka Petäjäniemi
Liikennevirasto
Patina-hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja

Pertti Lahdenperä
VTT
Patina-hankkeen vetäjä

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä: #link#

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Linkki on henkilökohtainen ja yhden linkin kautta kyselyyn voi vastata vain kerran. Jos katsot, että myös jonkun ilman kyselyä jääneen tulisi ehdottomasti vastata kyselyyn, niin lähetä meille hänen yhteystietonsa (sähköpostiosoite). Lähetämme hänelle tällöin oman henkilökohtaisen linkin.

Lisätietoja kyselystä antaa Pertti Lahdenperä, (...)

Liite B: Hankintaprosessiin osallistuneet organisaatiot

Lielähti–Kokemäki-hankkeen hankintaprosessiin osallistuneet organisaatiot ovat seuraavat:

Tilaaaja	Liikennevirasto
Tilaaajan konsultit	Sweco PM Oy Pekkakoo Konsultointi Vakeva Oy PCI Alliance Services Pty Ltd Hannes Snellman Asianajotoimisto Oy KPMG Oy Juuriharja Consulting Group Oy
Tarjoajat	VR Track Oy
<i>(arvotussa haastattelu- järjestyksessä)</i>	Strabag Rail GmbH, A-Insinöörit Suunnittelu Oy ja Graniittirakennus Kallio Oy Destia Oy, Pöyry CM Oy, Pöyry Finland Oy ja Sito Oy Lemminkäinen Infra Oy, Proxion Oy ja FINNMAP Infra Oy YIT Rakennus Oy, WSP Finland Oy ja Leonhard Weiss GmbH & Co KG

Liite C: Vt 12 Tampereen tunneli -hanke

Liikenneviraston järjestyksessään toinen projektialianssihanke on Tampereen kaupungin kanssa toteutettava Vt12 Tampereen tunneli -hanke. Tampereen alueella Valtatie 12:n osuus toimii kaupungin merkittävänä sisääntulo- ja läpikulkuväylänä. Sen liikenne ruuhkautuu säännöllisesti työmatkaliikenteen aikana. Lisäksi ohitustie hajauttaa kaupunkirakennetta. Näistä syistä kyseinen valtatie osuus (3,1 km) siirretään hankkeen myötä osalla matkaa kolme ajokaistaa suuntaansa sisältäviin kahteen tunneliin (2,3 km), levennetään muilta osin ja liitetään ympäröivään liikenneverkostoon eritasoliittymien välityksellä. Tunneli alittaa kaupunkirakenteiden lisäksi myös kaupungin halki virtaavan Tammerkosken siten, että väliin jää 15 metrin kalliokatto.

Tunnelihankkeen toteutuksessa päädyttiin allianssin käyttöön, koska yhteistyöllä uskottiin hallittavan paremmin ison ja monia tekniikkalajeja sisältävän hankkeen riskejä, kustannusvarmuutta, läpimenoaikaa ja kaupunkikeskustahankkeen monia sidosryhmä- ja liittymäpintoja. Vuodenvaihteessa 2011/2012 pian ensimmäisen allianssihanke hankinnan päättymisen jälkeen käynnistetty hankinta noudatti pääpiirteissään aiemmassa hankkeessa eli Lielähti–Kokemäki-rataosuuden perusparannushankkeessa käytettyä hankintamenettelyä. Erot hankkeiden välillä olivat lähinnä yksityiskohdissa. Näin tunnelihanke poikkesi ensimmäisessä allianssihankeissa käytetystä toimintamallista lähinnä seuraavilta osin:

- Tarjousvaiheessa järjestettävät tilaajan ja tarjoajan kahdenväliset keskustelutilaisuudet ovat laajentuneet koko päivän kestäviksi neuvotteluiksi, joissa alustava tarjouspyyntö käydään kokonaisuudessaan läpi, jotta varmistetaan sen oikea tulkinta ja helpotetaan palautteen antamista.
- Tarjousvaiheen alussa tarjoajille toimitettava alustava tarjouspyyntö sekä neuvottelujen jälkeen toimitettava tarkennettu tarjouspyyntö ovat terminologisesti selkeästi eriytetty ja toiminta on tältä osin vaiheistettu, minkä lisäksi lisäkirjeillä hoidetaan muu tiedonanto normaaliin tapaan.
- Tarjoajien vähentämisen vaiheessa järjestettävät haastattelut ovat laajentuneet koko päivän kestäviksi työpajoiksi samalla, kun tilaisuuksien yksisuuntaista, kuulustelevalta koettua luonnetta on pyritty kehittämään rakentavammaksi ja enemmän yhteistyöhenkiseksi.
- Parhaan tarjoajan valintavaiheessa järjestettävät, vaiheen suunnitteluun keskittyvät aloituskokoukset ovat yhteistyöhenkeä tavoitellen saaneet nimekseen aloitustyöpaja (joskaan tilaisuuksien sisältö ei ole ratkaisevasti muuttunut).
- Tarjoajien antama palaute kaupallisesta mallista sekä kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimusluonnoksista eivät ole enää vertailussa huomioon otettavia, arvioitavia asioita, sillä niiden arvioimisen ei koeta olevan kohtuudella ja oikeudenmukaisesti tehtävissä.
- Hintatarjous tehdään tilaajan antamalle kustannustasolle siten, että urakoitsijoiden osalta tarjottavana on nyt euromääräinen palkkio (joka tosin kasvaa tavoitehinnan noustessa annetusta kustannustasosta, mutta kiinnittyy sitten vastaavalle tasolle; vertailuun ja valintaan muutos ei vaikuta).
- Tilaaja maksaa tarjoajille tarjouspalkkion ja saa sen myötä lisävastikkeetta oikeuden käyttää hankkeessa hyväkseen palkkion saaneiden tarjoajien esittämiä ideoita ja ratkaisuja (luonnollisesti kuitenkin immateriaalioikeudet huomioon ottaen).
- Tarjouspalkkio on loppuun asti mukana olevalle, mutta hävinneelle kaksinkertainen aiemmassa vaiheessa karsituneiden palkkioon nähden (mutta tilaaja ei luonnollisestikaan voi vaikuttaa siihen, miten palkkio yritysten välillä jaetaan); parhaan tarjouksen tehneelle ei palkkiota makseta.

Myös laadullinen valintakriteeristö muuttui ja yksinkertaistui hankkeiden välillä oleellisesti – osin hanke-eroista ja osin näkemyksen kehittymisen johdosta. Tunnelihankkeen kriteeristö esitetään nimiketasolla taulukossa seuraavalla sivulla. Muutokset olivat pääpiirteissään seuraavat:

- Näytöt tuloksellisesta toiminnasta avaintulosalueilla -kriteerin tarkastelu rajattiin selvemmin avainhenkilöehdokkaiden aiempiin hankkeisiin.
- Näyttö onnistuneista teknisistä kehitysratkaisuista ja innovaatioista -kriteeri sekä allianssiymmärrys ja palaute kaupallisesta mallista ja [...] sopimuksista -kriteeri eivät olleet enää käytössä.
- Aiemmat *organisaatio-* ja *avainhenkilöt-*kriteerit yhdistettiin siten, että arviointikohdassa korostui pieneltä osin myös aiemman hankkeen ohjaus -kriteerin näkökulma.
- Tarjouksessa ja sitä seuraavassa tarjoajien vähentämisen vaiheessa kustannustarkastelu rajattiin vain osaan hanketta ja vasta työpajavaiheessa tarkastelua laajennettiin koskemaan muita rakennosia.

Taulukko. Vt 12 Tampereen tunneli -hankkeen kriteerininimikkeet ja niiden painot eri valintavaiheissa.

Arviointikohde	Tarjoajien määrän vähentäminen ⁽ⁱ⁾	Parhaan tarjoajan valinta ⁽ⁱⁱ⁾
A. Kyvykkyys		
A1. Hankkeen toteuttamissuunnitelma ja organisaatio		
A1.1 Hankkeen toteuttamissuunnitelma ja organisaatio	25 %	10 %
A2. Näytöt tuloksellisesta toiminnasta		
A2.1 Näyttö tuloksellisesta toiminnasta avaintulosalueilla	25 %	10 % ⁽ⁱⁱⁱ⁾
A2.2 Virheistä oppiminen	10 %	– ^(iv)
A3. Arvoa rahalle		
A3.1 Hankkeen tavoitekustannuksen asettaminen	25 %	15 %
A3.2 Tilaajan kustannusarvion tarkastelu	15 %	15 %
A4. Allianssikyky ja johtaminen		
A4.1 Allianssin johto- ja projektiryhmän johtamiskyky ja tarjoajan allianssikyvykkyys	–	25 % ^(v)
B. Hinta		
B1 Hinta (palkkioprosentti)	–	25 % ^(vi)

ⁱ⁾ Arviointi perustuu kirjalliseen tarjoukseen ja haastatteluihin pl. kohdat A4.1 ja B1, joita ei arvioida.

ⁱⁱ⁾ Pisteytys tarkistetaan työpajojen pohjalta pois lukien kohdissa ⁱⁱⁱ⁾ – ^{vi)} erikseen mainitut poikkeukset.

ⁱⁱⁱ⁾ Ei arvioida; pisteytyksenä käytetään aiemman tarjoajien määrän vähentämisvaiheen pisteytystä.

^{iv)} Kyseistä kriteeriä ei arvioida eikä käytetä vaiheen päätöksenteossa.

^{v)} Pisteytetään ainoastaan työpajojen pohjalta; ei aiempaa arviota.

^{vi)} Pisteytys perustuu tarjoajan antamaan hintatarjoukseen ja tarjouspyynnössä esitettyyn laskentamallin; hintatarjoukset avataan vasta, kun tarjousten kyvykkyuden (osa A) arviointi on täysin valmis.

Tampereen tunnelihankkeen kilpailuun ilmoittautui alkujaan viisi yritysryhmää. Vaiheittaisen valintaprosessin myötä tilaaja teki päätöksen parhaasta tarjoajasta kesäkuun puolivälissä 2012. Allianssin kehitysvaiheen sopimus oletetaan allekirjoitettavan heinäkuun alussa kun lain edellyttämä valitusaika päätöksestä umpeutuu.

Tehtyjen kahden allianssihakinnan myötä tilaaja on todennut ehdottoman oikeaksi myös sen allianssin käyttöönotossa nyt noudattamansa menettelytavan, jossa toimintataparatkaisujen kehittäminen, kouluttautuminen ja testaus tehdään ensinnä suhteellisen tavanomaisessa hankkeessa ennen kuin mallia siirrytään soveltamaan varsinaisina allianssin sovelluskohteina pidettäviin haasteellisiin ja riskipitoisiin rakennushankkeisiin.

Kirjalliset lähteet

1. Liikennevirasto. Hankintapäätös, Vt 12 Tampereen tunneli, Allianssiurakka. Hankintapäätös 14.6.2012 (6027/0830/2011). Helsinki: Liikennevirasto, 2012.
2. Liikennevirasto. Vt12 Tampereen Tunneli, Allianssiurakka. Alustava tarjouspyyntö. Helsinki: Liikennevirasto, 2012. (Tarjouspyyntökirjeen liite 1.)
3. Liikennevirasto. Vt12 Tampereen tunneli, Allianssiurakka. Hankintailmoitus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. (Julkaistu 9.1.2011.)

Nimeke	Allianssitiimin valinta Ensimmäisen hankkeen menettelyt ja niitä koskevan palautekyselyn tulokset
Tekijä(t)	Perti Lahdenperä
Tiivistelmä	<p>Projektiallianssi on rakennushankkeen toteutusmuoto, jossa osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä yhteisellä organisaatiolla ja jossa toimijat jakavat projektiin liittyviä riskejä sekä noudattavat tiedon avoimuuden periaatteita kiinteää yhteistyötä tavoitellen. Toteutusmuodolla monipuolinen asiantuntemus saadaan yhdistettyä tukemaan vaativien riskihankkeiden onnistumista. Tämä tarkoittaa samalla toimijoiden aikaista valintaa, jolloin palvelujen kiinteähintainen tarjoaminen ei ole mahdollista. Ratkaisuksi tulee toiminnan laatuun ja toteutusedellytyksiin syvällisesti paneutuva valinta.</p> <p>Projektiallianssi ja sen käyttö ovat kehittyneet viime vuosina voimakkaasti erityisesti Australiassa, josta se on löytänyt tiensä suomalaisiin hankkeisiin. Liikennevirasto on ottanut mallin käyttöön Lielähti–Kokemäki-rataosuuden perusparantamisessa. Kyseessä on tietävästi tämän toteutusmuodon ensimmäinen suomalainen rakennusalan sovellus. Julkisten hankintojen lainsäädännön ohjaamana hankintamenettely perustui hankkeessa vaiheittaiseen neuvottelumenettelyyn, jossa valintaperusteena oli kokonaistaloudellinen edullisuus. Prosessissa kilpailuun ilmoittautuneet, tarjoajiksi valitut yritykset saavat tarjouspyynnön. Tarjousten jättämistä seuraa mm. haastattelut sisältävän arvioinnin perusteella tehtävä tarjoajien määrän vähentäminen. Sen tuloksena kaksi kilpailevaa tiimiä jatkavat arvioitavia työpajatehtäviä sisältävään vaiheeseen, jonka perusteella valitaan paras tarjoaja. Kustannusnäkökulma heijastuu valintaan ensisijaisesti esitettävien taloudellisuuden ohjauksen menettelytapojen, budjettikritiikin ja kehittämismahdollisuuksien kautta, mutta konkreettisenä hintakriteerinä mukana on tarjoajakonsortion yritysten ennakoituilla työsuuksilla painotettu palkkioprosenttien keskiarvo.</p> <p>Tässä julkaisussa raportoidaan Lielähti–Kokemäki-allianssihankeeseen osallistuneiden toimijoiden kokemukset kilpailullisesta hankinnasta, erityisesti valintaprosessista ja sen toimintatavoista sekä käytetyistä valintakriteereistä. Kokemuksia kerättiin Internetkyselyllä, jossa kohderyhmä oli tarkemmin hankintavaiheeseen osallistuneet tilaajan, tilaajan konsulttien ja kilpailevien yritysten asiantuntijat ja avainhenkilöt. Samalla kartoitettiin toimijoiden näkemyksiä parantamismahdollisuuksista, joita tuodaan katsauksessa esille niiden yhdenmukaisuutta ja käytännön vaikutuksia pohtien. Niin ikään julkaisussa kuvataan yksityiskohteisesti Lielähti–Kokemäki-hankkeessa käytetty hankintamenettely taustaksi palautteen käsittelylle ja yhteenvedoille.</p> <p>Palautteen mukaan kriittisimmin hankintaprosessiin suhtautuivat suunnittelijat. Kilpailuun osallistumisen kuormittavuus ja kiireellisyys olivat ne tekijät, jotka korostuivat kriittisessä palautteen ollessa tältäkin osin koko vastaajajoukon tasolla jokseenkin neutraalia. Myös tiedon saatavuuden parantamisesta esitettiin toiveita. Viimeisen valintavaiheen yhteistyöhakuiset, tilaajan ja tarjoajan väliset työpajat ja kaupalliset neuvottelut koettiin puolestaan erityisen onnistuneiksi.</p> <p>Yhdenmukaisesti kritiikin kanssa merkittävin muutosehdotus on arvioinnin painopisteen siirtäminen myöhempään vaiheeseen. Suunnittelua edellyttävät kustannusarviokysymykset työllistävät, ja erityisesti niiden käsittely myöhemmässä vaiheessa, jossa tarjoajien määrää on jo vähennetty, keventäisi kokonaiskuormitusta. Valintakriteerien osalta tehdyt ehdotukset liittyivät mm. kilpailijayritysten aiemman tuotantotehokkuuden täsmällisempään arviointiin sekä tarkasteltua laajemman tuotanto-organisaation esittämiseen ja arviointiin.</p> <p>Kokonaisuutena palautekyselyn tulokset osoittavat toimijoiden olevan kuitenkin melko tyytyväisiä käytettyyn hankintamenettelyyn. Tavanomaisen ensimmäisten hankkeiden välillä tapahtuvan harjaantumisen, tehostuvan päätöksenteon ja tiedonhallinnan myötä edellytykset toimivaksi koetulle hankintamenettelylle paranevat osin myös luonnostaan. Tarvittavat korjaavat toimet voivat siksi olla hyvinkin vähäisiä tai vain välillisiä: esimerkiksi tarjoustyön osittainen kompensointi voi hyvin lieventää suunnittelijoiden kokemaa kuormittavuutta.</p>
ISBN, ISSN	ISBN 978-951-38-7850-4 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp) ISSN 2242-122X (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)
Julkaisuaika	Heinäkuu 2012
Kieli	Suomi, englanninkielinen tiivistelmä
Sivumäärä	44 s. + liitt. 4 s.
Avainsanat	project alliance, alliancing, feedback survey, contractor selection, team selection, procurement system, competition, selection criteria, shortlisting, public procurement
Julkaisija	VTT PL 1000, 02044 VTT, Puh. 020 722 111

Title	Alliance team selection Procedures of the first Finnish project and related feedback
Author(s)	Pertti Lahdenperä
Abstract	<p>Project alliancing is a project delivery method where the parties assume joint responsibility for design and construction through a common organization, share project-related risks, and adhere to the principles of transparency of information while pursuing cooperation. The method allows combining a wide range of expertise to help make demanding ventures successful. That, again, necessitates early selection of the actors which makes offering services at a fixed price impossible. The solution to that challenge is selection based on a thorough review of team performance and capacity.</p> <p>Project alliancing and its use have developed strongly in recent years, especially in Australia, from where the method found its way to Finland. The Finnish Transport Agency adopted it for the renovation of the Lielähti–Kokemäki railway section. As far as is known, that is its first Finnish application in the construction sector. Governed by public procurement legislation, the procurement was based on the stagewise negotiated procedure where overall economic advantageousness was the selection criterion. In the process, the competition entrants, who have been selected as tenderers, receive a request for proposal. After tenders have been submitted, the number of tenderers is reduced based on an assessment including interviews. Thereafter, two competing teams continue to the stage involving workshop tasks that are evaluated, which forms the basis for selection of the best tenderer. The cost viewpoint is reflected in the selection primarily through the proposed method for control of the economy, presented budget critique and suggested development possibilities, but the concrete price criterion included is the mean of the percentage fees of the companies of the consortium weighted by work inputs.</p> <p>This publication reports on the competitive procurement experiences of the actors involved in the procurement phase of the Lielähti–Kokemäki alliance project, especially as concerns the selection process and its procedures and used selection criteria. Experiences were collected through an Internet survey where the target group consisted of experts and key personnel of the client, the client's consultants and competing companies that participated more closely in the procurement phase. Actors views on possible improvements were also charted and are presented and their uniformity and practical impacts looked into. The publication also describes in detail the procurement procedure of the Lielähti–Kokemäki project as background for feedback analysis and summation.</p> <p>According to the feedback, designers were most critical of the procurement process. The workload caused by the competition was criticized although the feedback was generally quite neutral. Respondents also hoped for better availability of information. The cooperation-oriented workshops and commercial negotiations between the client and the tenderer in the last selection stage were, on the other hand, considered highly successful.</p> <p>The most significant proposed change in line with the critique is moving the focus of evaluation to a later stage. Cost estimates that require planning are laborious – the overall load would become lighter if they could be dealt with at a later stage, when the number of tenderers has already been reduced. The suggestions as to selection criteria focused e.g. on more accurate assessment of competing companies' earlier production efficiency and the presentation and evaluation of a larger production organization than the presented one.</p> <p>All in all, the results of the feedback survey show that the actors are quite satisfied with the used procurement procedure. Along with the normal improvement through learning in the first projects and more effective decision making and data management, the conditions for a procurement procedure considered to be workable also improve naturally. Thus only minor or indirect corrective measures may be needed: e.g. partial compensation for tender work may well make the workload of the designers appear less burdensome.</p>
ISBN, ISSN	ISBN 978-951-38-7850-4 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp) ISSN 2242-122X (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)
Date	July 2012
Language	Finnish, English abstract
Pages	44 p. + app. 4 p.
Keywords	project alliance, alliancing, feedback survey, contractor selection, team selection, procurement system, competition, selection criteria, shortlisting, public procurement
Publisher	VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland, Tel. 020 722 111

VTT Technical Research Centre of Finland is a globally networked multitechnological contract research organization. VTT provides high-end technology solutions, research and innovation services. We enhance our customers' competitiveness, thereby creating prerequisites for society's sustainable development, employment, and wellbeing.

Turnover: EUR 300 million

Personnel: 3,200

VTT publications

VTT employees publish their research results in Finnish and foreign scientific journals, trade periodicals and publication series, in books, in conference papers, in patents and in VTT's own publication series. The VTT publication series are VTT Visions, VTT Science, VTT Technology and VTT Research Highlights. About 100 high-quality scientific and professional publications are released in these series each year. All the publications are released in electronic format and most of them also in print.

VTT Visions

This series contains future visions and foresights on technological, societal and business topics that VTT considers important. It is aimed primarily at decision-makers and experts in companies and in public administration.

VTT Science

This series showcases VTT's scientific expertise and features doctoral dissertations and other peer-reviewed publications. It is aimed primarily at researchers and the scientific community.

VTT Technology

This series features the outcomes of public research projects, technology and market reviews, literature reviews, manuals and papers from conferences organised by VTT. It is aimed at professionals, developers and practical users.

VTT Research Highlights

This series presents summaries of recent research results, solutions and impacts in selected VTT research areas. Its target group consists of customers, decision-makers and collaborators.

Allianssitiimin valinta

Ensimmäisen hankkeen menettelyt ja niitä koskevan palautekyselyn tulokset

Projektiallianssissa rakennushankkeen osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä; samoin projektin riskit ovat yhteisiä. Näin osapuolille luodaan yhteiset intressit ja monipuolinen asiantuntemus saadaan tukemaan vaativien hankkeiden onnistumista. Tämä tarkoittaa samalla toimijoiden aikaista mukaan ottamista, jolloin ratkaisuksi tulee toiminnan laatuun ja toteutusedellytyksiin syvällisesti paneutuva valinta.

Liikennevirasto on ottanut projektiallianssin käyttöön ensimmäisenä Suomessa Lielähti–Kokemäki-rataosuuden perusparantamisessa. Julkisten hankintojen lainsäädännön ohjaamana hankintamenettely perustui vaiheittaiseen neuvottelumenettelyyn, jossa valintaperusteena oli kokonaistaloudellinen edullisuus kriteereinään tarjoajien kyvykkyys ja palkkioprosentti.

Tässä julkaisussa raportoidaan Lielähti–Kokemäki-allianssihankkeen hankintavaiheeseen osallistuneiden toimijoiden kokemukset hankinnasta sekä sitä koskevat parannusehdotukset. Julkaisussa kuvataan myös Lielähti–Kokemäki-hankkeessa käytetty hankintamenettely. Osin valotetaan myös sitä, miten hankintamenettelyä muutettiin Liikenneviraston seuraavaan eli Tampereen tunnelihankkeeseen siirryttäessä.