



Erillisvalinta allianssitiimin muodostamistapana

Vaihtoehtojen määrittelyä ja arviointia

Juha Kananen | Pertti Lahdenperä

Erillisvalinta allianssitiimin muodostamistapana

Vaihtoehtojen määrittelyä ja arviointia

Juha Kananen

VTT

Pertti Lahdenperä

VTT

ISBN 978-951-38-8061-3 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

VTT Technology 131

ISSN-L 2242-1211

ISSN 2242-122X (Online)

Copyright © VTT 2013

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT

PL 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)

02044 VTT

Puh. 020 722 111, faksi 020 722 7001

VTT

PB 1000 (Teknikvägen 4 A, Esbo)

FI-02044 VTT

Tfn +358 20 722 111, telefax +358 20 722 7001

VTT Technical Research Centre of Finland

P.O. Box 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)

FI-02044 VTT, Finland

Tel. +358 20 722 111, fax +358 20 722 7001

Julkaisun kansikuvassa esiintyvän Hamer Hall -konserttitalon peruskorjaus toteutettiin projektiallianssilla vuosina 2010–2012. Kyseessä oli ns. progressiivinen allianssi eli korjauksen toteuttaneen allianssitiimin muodostamisessa käytettiin erillisvalintamenettelyä.

Erillisvalinta allianssitiimin muodostamistapana

Vaihtoehtojen määrittelyä ja arviointia

Separate selection as a method of forming an alliance team. Definition and assessment of alternatives. **Juha Kananen & Pertti Lahdenperä**. Espoo 2013. VTT Technology 131. 37 s. + liitt.5 s.

Tiivistelmä

Projekti-allianssi on rakennushankkeen toteutustapa, jossa tilaaja ja palveluntuottajat muodostavat yhteisen organisaation ja laativat monen toimijan sopimuksen hankkeen toteuttamisesta sekä kantavat hankkeen riskejä yhteisesti. Yhteistyömuotoisen toimintatavan kyseessä ollen palveluntuottajien valinnassa korostuu tarjoajien allianssikyvykyys, ja hintatekijöiden osalta valintakriteeristö saattaa rajautua vain esim. palveluntuottajien palkkioprosenttiin. Tämä menettely on ollut käytössä ensimmäisissä Suomessa toteutetuissa allianssimuotoisissa väylähankinnoissa. Niissä palveluntuottajat valittiin mukaan kilpailulla, jossa tarjoajien tuli omata valmiudet sekä suunnittelu- että rakennustöiden toteuttamiseen. Palveluntuottajien oli siis koottava oma-aloitteisesti tiimit, jotka osallistuivat kilpailuun tyypillisesti yritysryhminä eli kyseessä oli ns. *konsortiovalinta*.

Toteutetun kahden ensimmäisen kilpailun myötä alalla koettiin tarpeelliseksi pohtia sitä, olisiko konsortiovalinnalle olemassa mielekkäitä vaihtoehtoja. Julkaisussa kuvattavan työn tavoitteena onkin tunnistaa erilaisia mahdollisuuksia muodostaa allianssi käyttämällä ns. *erillisvalintaa*, jossa allianssitiimin osapuolia ei valita saman hankinnan tuloksena vaan erityyppiset toimijat kilpailutetaan erikseen. Niin ikään työ keskittyy arvioimaan näin muodostuvien erilaisten valintaprosessien vahvuuksia, heikkouksia ja soveltuvuutta erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. Näitä tekijöitä selvitetään lähinnä toteutettuihin kahteen allianssi-hankintaan osallistuneita asiantuntijoita kuulemalla.

Erillisvalinnassa voidaan tunnistaa kaksi päätapausta: ns. *rinnakkainen* ja *perättäinen* valinta. Erona näillä kahdella on se, valitaanko palveluntuottajat allianssiin samanaikaisesti eli rinnakkain, vai eriaikaisesti eli peräkkäin – terminologisesta haasteesta huolimatta oletettavaa on, että jälkimmäistä käytettäessä hanketta viedään yleensä eteenpäin ensinnä valittavan toimijan tai ryhmän kanssa ja jälkimmäinen valinta tehdään vasta selvällä viiveellä ensimmäisen valinnan jälkeen. Perättäinen valinta voidaan edelleen jakaa kahteen tyyppiin sen mukaan, kumpi palveluntuottajaosapuoli – *urakoitsija* vai *suunnittelija* – valitaan allianssiin ensin. Kaikissa erillisvalintamenettelyn variaatioissa tulee lisäksi päättää mm. siitä, osallistuvatko palveluntuottajat toisen roolin kilpailevien yritysten arviointiin.

Konsortiovalinnan etuna on se, että oma-aloitteinen tiimiytyminen ja kilpailuajankohdan kanssakäyminen varmistavat hyvän allianssihengen syntymisen muodostettavaan tiimiin. Valmistelun raskaus herättää osin kritiikkiä. Erillisvalinta korjaa tätä osittain ja kevyempänä mallina se saattaa myös lisätä kilpailua. Haasteeksi tulee nyt kuitenkin allianssihengen ja kaupallisen mallin kehittäminen – valittavat palveluntuottajat kun ovat voineet osallistua kilpailuun erilaisilla riskistrategioilla. Näiden ja monien muiden valintaan liittyvien kysymysten lisäksi työssä paneudutaan myös mm. erikoisosajien asemaan valinnassa.

Avainsanat project alliance, alliancing, progressive alliance, sequential selection, staged selection, team selection, contractor selection, competition, collaboration

Separate selection as a method of forming an alliance team

Definition and assessment of alternatives

Erillisvalinta allianssitiimin muodostamistapana. Vaihtoehtojen määrittelyä ja arviointia.

Juha Kananen & Pertti Lahdenperä. Espoo 2013. VTT Technology 131. 37 p. + app. 5 p.

Abstract

Project alliance is a project procurement method where the project owner and non-owner participants form a joint organisation and draw up a multi-actor agreement on design and construction as well as bear the project risk jointly. In the case of a collaborative mode, the alliance capacity of the tenderers receives emphasis in the selection criteria while price factors may only be limited e.g. to the fee percentage of the non-owner participants. This procedure has been followed in the first alliance type road and rail projects implemented in Finland. There the participants were chosen in a competition which required competence both to implement design and construction work. Accordingly, the non-owner participants themselves had to form teams that took part in a competition typically as groups of companies based on so-called *consortium selection*.

After the first two competitions it was found necessary in the sector to ponder whether sensible alternatives for consortium selection exist. The work described in the publication aims to identify different possibilities of forming an alliance through so-called *separate selection*, where the alliance team partners are not selected at the same time, but different types of actors are involved in the team separately. The publication also assesses the strengths, weaknesses and suitability of the ensuing different selection processes in relation to various situations and needs. These factors will be examined mainly by interviewing experts who participated in the two implemented alliance procurements.

Separate selection consists of two main types: so-called parallel and sequential selection. They differ in whether the non-owner participants are selected simultaneously or in parallel, or at different times or sequentially. Despite the terminological challenge, it is presumable that when applying the latter method, the project is generally carried forward with the first selected actor or team and the second selection is made only after a clear delay. Sequential selection can be divided into two types based on which non-owner participant – the *contractor* or the *designer* – is selected first for the alliance. Moreover, a decision has to be taken in all variations of separate selection on whether non-owner participants take part in the assessment of firms competing for complementary roles.

The advantage of consortium selection is that self-initiated team formation and interaction during the competition ensure a good alliance spirit for the formed team. Some critique has been levelled at the laboriousness of the preparations. Separate selection mitigates that to some extent and being a lighter model it may also increase competition. The ensuing challenge will consist of creating an alliance spirit and a commercial model – after all, the selected non-owner participants may have competed based on different risk strategies. Besides these and many other selection-related issues, the work also looks e.g. at the role of specialists in selection.

Keywords

project alliance, alliancing, progressive alliance, sequential selection, staged selection, team selection, contractor selection, competition, collaboration

Esipuhe

Käsillä oleva julkaisu on yksi tulos ns. Patina-hankkeesta¹, jonka nimi kokonaisuudessaan on *Projektiallianssi väylähankkeiden toteutuksessa*. Hankkeessa syvennytään infrarakentamisen hankekäytäntöjen moniin osa-alueisiin 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 (Kyösti Ratia), Tampereen kaupunki (Milko Tietäväinen), Tekes (Jukka Huikari, Tom Warras), VR Track Oy (Jouni Kekäle), VTT (Risto Kuivanen) ja YIT Rakennus Oy (Jarkko Salmenoja).

Patina-hankkeen yhtenä tavoitteena on kehittää allianssitiimin valintaa. Tämä julkaisu keskittyy pohtimaan mahdollisuutta käyttää allianssitiimin valinnassa ns. erillisvalintaa, jossa jäsenyritykset tiimin eri roolein valitaan erillisin hankinnoin. Suomessa toteutetuissa muutamassa infra-allianssihankinnassa on toistaiseksi käytetty ns. konsortiovalintaa, josta annettu palaute on antanut syyn vaihtoehtojen laajemmalle tarkastelulle.

Tutkimus perustuu Lielähti–Kokemäki-ratahankkeen ja Tampereen rantatunneli-tiehankkeen allianssikilpailuihin osallistuneiden asiantuntijoiden haastatteluihin sekä alan toimijoille järjestetyn kehitystyöpajan esiin nostamiin ajatuksiin.

Lämpimät kiitokset kaikille haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneille sekä hankkeen johtoryhmälle.

Tampere, syyskuu 2013

Juha Kananen & 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	9
1.1 Tausta.....	9
1.2 Kehittämistarve.....	9
1.3 Tavoite.....	10
1.4 Työn toteutus ja raportointi.....	10
2. Projektialianssi.....	12
2.1 Periaatteet ja hankkeen kulku	12
2.2 Konsortiovalinta.....	13
2.3 Kaupallinen malli	16
3. Valintamahdollisuuksien kokonaiskuva.....	18
4. Erillisvalinnan vaihtoehtoja.....	20
4.1 Yleistä erillisvalinnasta.....	20
4.2 Rinnakkainen valinta.....	21
4.2.1 Menettelyn käytettävyys	21
4.2.2 Valintojen yhteen sovittaminen	22
4.2.3 Osallistuminen toisen osapuolen arviointiin	23
4.3 Peräkkäinen valinta	23
4.3.1 Menettelyn käytettävyys	23
4.3.2 Valintajärjestys.....	24
4.3.3 Valintaperusteet.....	25
4.3.4 Osallistuminen toisen osapuolen arviointiin	26
4.4 Vertailun yhteenveto	27
5. Erillisvalinnan erityiskysymyksiä	30
5.1 Yleistä.....	30
5.2 Erikoisosaajat.....	30

5.3 Oman edun tavoittelu.....	31
5.4 Allianssihenki	32
5.5 Kaupallinen malli	33
6. Yhteenveto	35
Lähdeluettelo.....	37

Liitteet

- Liite A : Työssä haastatellut asiantuntijat
- Liite B : Infran allianssiaamupäivä
- Liite C : Kysely valintamallien paremmuudesta

1. Johdanto

1.1 Tausta

Projektiallianssi on rakennushankkeen toteutustapa, jossa tilaaja ja palveluntuottajat muodostavat yhteisen organisaation ja laativat monen toimijan sopimuksen hankkeen toteuttamisesta sekä kantavat hankkeen riskejä yhteisesti. Allianssimalli perustuu osapuolten väliseen tiiviiseen yhteistyöhön, jossa jokaisen osapuolen tavoitteet ovat yhtenevät hankkeen tavoitteiden kanssa. Tämä rohkaisee palveluntuottajia tekemään tiivistä yhteistyötä kaikkien hankkeen osapuolten kanssa hankkeen, ja sitä kautta myös oman, onnistumisen varmistamiseksi.

Menettelyssä pääasialliset palveluntuottajat valitaan mukaan hankkeen kehittämiseen suunnittelun aikaisessa vaiheessa, jotta erilainen osaaminen saadaan mukaan riittävän aikaisin hankkeen hyödyksi. Valinnan toteuttamiseksi on monia tapoja, mutta perinteinen valintatapa on sellainen, jossa tarjoajien arvioidulla kyvykkyydellä on valinnassa suuri paino. Kyvykkyyttä arvioidaan mm. tarjoajien näyttöjen ja kehitysajatusten sekä hankkeelle ehdotettujen resurssien perusteella.

Suomen tiетävästi ensimmäinen allianssimallilla toteutettu rakennushanke on Lielähti–Kokemäki-radan peruskorjaus. Siinä palveluntuottajat valittiin mukaan kilpailulla, jossa tarjoajien tuli omata valmiudet sekä suunnittelu- että rakennustöiden toteuttamiseen. Kyvykkyyden lisäksi valintaperusteina oli suorien kustannusten päälle tuleva prosenttipalkkio. Vastaava valintatapa oli käytössä myös Liikenneviraston seuraavassa, Tampereen rantatunnelin allianssihankinnassa.

1.2 Kehittämistarve

Ensimmäisissä projektiallianssikiipailuissa käytetty ns. konsortiovalinta, jossa kilpailijoiden tuli tarjota sekä suunnittelu- että urakointiosaaminen, on yksi hyvä tapa valita allianssin palveluntuottajat. Toteutetun kahden kilpailun myötä keskusteluun nousi kuitenkin mallin koettu raskaus.² Erityisesti suunnittelijat ja osin tilaaja kokivat, että valintaprosessi kokonaisuudessaan vaati mittavaa panosta ja että allianssitiimin kokoamiseksi tulisi pohtia myös muita vaihtoehtoja. Oletus on, että

² Kysymys nousi korostetusti esiin selvitetessä Lielähti–Kokemäki-allianssikiipailuun osallistuneiden näkemyksiä hankintavaiheesta (Lahdenperä, 2012). Saman haasteen ovat tuoneet julkiseen keskusteluun myös monet suunnittelijat (esim. Anon, 2012; Leppänen, 2012).

valitsemalla suunnittelija(t) ja urakoitsija(t) erikseen, kevenee valinta luonnostaan. On toki selvää, että myös konsortiovalinta kevenee ajan myötä, kun malli hioutuu kokemusten karttuessa eikä ensimmäisten hankkeiden aiheuttama uuden toimintamallin sisäänajo ole enää kuormittamassa valintaa.

Lisäponntta ns. erillisvalinnan tarkastelutarpeelle tuo myös joidenkin erikoisuunnittelijoiden vähäinen määrä, kun resursseja ei riitä kaikille kilpailijoille. Tämä on vähentämässä kilpailuhalukkuutta monien toimijoiden osalta. Toisaalta ei ole myöskään itsestään selvää, löytyvätkö parhaat resurssit valitsemalla paras, omaehtoisesti tiimiytynyt konsortio vai kokoamalla yhteen parhaat toimijat eri rooleihin. Mm. näistä, taulukossa 1 tarkemmin avattavista syistä on perusteltua pohtia mahdollisuuksia allianssitiimin muodostamiseen ns. erillisvalintaa hyödyntämällä.

1.3 Tavoite

Julkaisussa kuvattavan työn tavoitteena on ensinnäkin tunnistaa erilaisia mahdollisuuksia muodostaa allianssi käyttämällä ns. erillisvalintaa, jossa allianssitiimin osapuolia ei valita saman hankinnan tuloksena vaan erityyppiset toimijat kilpailutetaan erikseen. Työn toisena, varsinaisena tavoitteena on sitten arvioida näin muodostuvien erilaisten valintaprosessien vahvuuksia ja heikkouksia sekä näiden prosessien soveltuvuutta erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin.

Työ ei tavoittele valmiita malliratkaisuja, käyttösuosituksia tai edes yksikäsitteistä loppuarviota. Kyseessä on keskustelunavaus, jossa erilaisia käytännön toimijoiden tunnistamia vaikuttimia ja näkökulmia tuodaan esiin jatkokehittämisen pohjaksi. Katsaus rajautuu ns. kyvykkyysspainotteiseen valintaan ja sen vaihtoehtoihin eikä kokonaisuutensa huomioon ottava valinta ole tässä tarkastelun kohteena.

1.4 Työn toteutus ja raportointi

Työn lähtökohtana ovat toimineet allianssihakintoihin monissa eri rooleissa osallistuneiden asiantuntijoiden haastattelut (Liite A). Haastattelut ovat tuottaneet arvokkaita näkemyksiä työhön. Lisäksi haastattelujen pohjalta saavutettu näkemys on auttanut kysymyksenasettelussa siten, että sen pohjalta on voitu määrittellä tarkempia kysymyksiä laajemmalle asiantuntijajoukolle. Työn toinen keskeinen tietolähde onkin alan toimijoille järjestetty työpajatilaisuus, jossa tarkastelua edelleen syvennettiin ja tiedonkeruun kohderyhmää laajennettiin (Liite B) ja mallien soveltuvuusvertailua konkretisoitiin (Liite C). Kokonaisuutena työhön ovat näin antaneet panoksensa lähes viisikymmentä asiantuntijaa.

Julkaisun seuraavassa luvussa luodaan katsaus allianssin periaatteisiin ja toimintatapoihin siltä osin, kun on välttämätöntä julkaisun varsinaisen selvitystyön tulosten ymmärtämiseksi. Luvussa kolme jäsennetään vaihtoehtoiset valintaprosessit niin ikään johdannoksi luvun neljä esitykselle, jossa tuodaan esiin erilaisten erillisvalinnan prosessien etuja ja haittoja mm. konsortiovalintamenettelyyn vertaamalla. Luku viisi käsittelee erillisvalintaan erityisesti liittyviä, soveltamisessa huomioon otettavia näkökulmia. Luku kuusi on lyhyt yhteenveto työn tuloksista.

Taulukko 1. Konsortiovalintahankkeissa tunnistettuja haasteita.

- Urakoitsijat ja suunnittelijat saattavat muodostaa konsortiot tilaajalle epäedullisella tavalla. Voi olla että kyvykkäimmäksi osoittautuva suunnittelija omaa kumppanin, jonka kyvykkyyttä ei arvioida korkealle. Vastaavasti potentiaalisimman urakoitsijan kumppani voi jäädä arvioissa yhtä paljon kansakilpailijan suunnittelijan kyvykkyydestä. Tässä kuvitteellisessa tapauksessa tilaaja joutuu valitsemaan (ennalta päättämällään kriteereillä) konsortion tietäen, että ei voi saada allianssiin rooliensa parhaita osajia, ainoastaan kohtuullisen ”kompromissitiimin”. Toki osaamisen lisäksi valintaan vaikuttaa hintakomponentti, mutta se ei sinänsä poista osaamispotentiaalin menetystä. Erillisvalinnalla voisi olla mahdollista päästä toisenlaisiin tuloksiin.
 - Suunnittelutoimistot ovat kokeneet konsortiovalinnassa käytetyn valintamenettelyn työlääksi ja kalliina, ja eräät yritykset ovat ilmaisseet myös julkisesti haluttomuutensa osallistua konsortiovalintaa käyttäviin allianssakilpailuihin ilman niistä maksettavaa parempaa korvausta. Suunnittelutoimistojen haluttomuus osallistua allianssakilpailuun voi muodostua ongelmaksi erityisesti, jos niillä on poikkeuksellisen hyvä tilauskanta. On loogista ajatella, että ei kannata osallistua kannattamattomaan kilpailutoimintaan, jos konsulttien tilauskanta on turvattu ja he voivat tehdä laskutustyötä toisaalle. Kyse on osin myös suhdannetekijöistä, mutta erillisvalinta voisi olla valintamenettelynä kevyempi ja siten myös houkuttelevampi yrityksille osallistua.
 - On mahdollista, ettei hyväkään suunnittelija tai rakentaja voi osallistua allianssakilpailuun, jos yritys ei löydä konsortioonsa halukkaita, riittävän osaviksi ja yhteistyökykyisiksi arvioimiaan kumppaneita. Varsinkin erityisosaamista vaativissa hankkeissa, hyvässä suhdannetilanteessa halukkaita, potentiaalisia osallistujia voi olla vähän tiettyyn rooliin, jolloin muiden roolien toimijoille on vähän mahdollisuuksia osallistua. Kilpailun ylläpitämiseksi osallistujiksi tulisi kuitenkin saada riittävä määrä osapuolia. Erillisvalinta mahdollistaisi kaikkien halukkaiden yritysten osallistumisen kilpailuun.
 - Suomessa on hyvin rajallinen määrä tiettyjen erikoisalojen osajia eikä esim. telematiikan, turvalaitteiden tai haastavien kallio- ja siltarakenteiden suunnittelijoita välttämättä riitä useaan konsortioon. Konsortiot, jotka saavat kiinnitettyä parhaat erikoisosaajat, ovat lähtökohtaisesti muita huomattavasti paremmassa asemassa kilpailussa. Jos erikoisosaajien kuuluminen kilpailuun osallistuvaan konsortioon antaa huomattavan kilpailuedun, voi jopa käydä niin, että konsortio voittaa allianssakilpailun erikoisosaajan ansiosta. Hävinnyt osapuoli olisi voitettuaan kuitenkin voinut hankkia saman erikoisosaamisen alihankintana kyseiseltä erikoisosaajalta. Tällaisessa tapauksessa erikoisosaajan kuuluminen yhteen konsortioon vääristää kilpailuvaiheen pisteytystä myös tilaajan kannalta epäedullisesti. Tilannetta voitaneen muuttaa jättämällä erikoisosaaminen hankittavaksi myöhemmin markkinoilta tai toteuttamalla allianssin muodostaminen erillishankintoina.
-

2. Projektiallianssi

2.1 Periaatteet ja hankkeen kulku

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.³ Näillä ratkaisulla pyritään lisäämään toimijoiden keskinäistä luottamusta, sitoutumista ja yhteistyötä tavoitteena tehostaa hankkeen toteutusta. Allianssihengellä tarkoitetaan allianssissa vallitsevaa sitoutumisen, avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä. Hyvä allianssihenki on hankkeiden onnistumisen kannalta välttämätöntä.

Allianssimalli on kehitetty erityisesti suurten, monimutkaisten ja paljon epävarmuutta sisältävien hankkeiden toteutustavaksi. Niissä erilaisen osaamisen yhdistämisestä saadaan erityisen suuri hyöty, kun osapuolet valitaan mukaan suunnitteluun nähdessä aikaisessa vaiheessa. Samalla perinteinen tarjoussuunnittelu ja hinnoittelu eivät useinkaan ole mielekkäitä vaan valinnassa korostuu tarjoajien kyvykyys sen moninaisessa merkityksessään. Valinta on syvälinen ja monivaiheinen ja se sisältää mm. toimijoiden yhteistoimintaa ja valmiuksia testaavia työpajoja.

Parhaan toteutusryhmän tultua valituksi tilaaja ja palveluntuottajat allekirjoittavat kehitysvaiheen allianssisopimuksen. Kehitysvaiheen aikana allianssi suunnittelee hankkeen sillä tarkkuudella, että allianssi pystyy kiinnittämään hankkeen tavoite-tekustannuksen. Tuote- ja toteutusratkaisuja kehitetään, jotta tavoitekustannus saadaan mahdollisimman alhaiseksi laatu- ja tarkoituksenmukaisuusnäkökulmat huomioon ottaen. Tavoitekustannuksen tulee olla sellainen, johon jokainen allianssiosapuoli pystyy sitoutumaan. Kehitysvaiheessa päätetään myös muiden ns. avaintulosalueiden suoritusavoitteista ja -mittareista. Avaintulosalueet ovat tilaajan määrittämiä tekijöitä, jotka ovat hankkeen kannalta erityisen tärkeitä. Allianssin kehitysvaihe päättyy toteutusvaiheen sopimuksen allekirjoitukseen. Erillinen kehitysvaihe on siis tarpeen, koska palveluntuottajien valintavaiheessa suunnittelu on vielä siinä määrin kesken, ettei edellytyksiä lopulliselle sopimukselle vielä ole.

³ Lahdenperä, 2009

Toteutusvaiheessa allianssi toteuttaa rakennustyöt kehitysvaiheen suunnitelmien ohjaamina ja niitä tarkentaen. Allianssin kaupallinen malli sekä yhteinen riskien ja hyötyjen jakaminen ohjaavat rakennustöiden aikana allianssin kaikkien osapuolten toimintaa hankkeen parhaaksi. Suunnittelijat, urakoitsijat ja tilaajat tekevät edelleen tiivistä yhteistyötä. Uusilla innovaatioilla on mahdollista alittaa tavoitekustannus, jolloin jokainen hankkeen osapuoli hyötyy innovaatioista myös rahallisesti. Toteutusvaiheessa allianssi pyrkii saavuttamaan erinomaisia tuloksia myös muilla avaintulosalueilla, sillä yleensä palveluntuottajille maksetaan bonuksia, mikäli allianssi onnistuu ylittämään tavoitteet näillä avaintulosalueilla. Toteutusvaihe päättyy tilaajalle luovutukseen ja käyttöönottoon ja sitä seuraa takuu aika.

Allianssitiimin muodostamiseen voidaan käyttää erilaisia menettelytapoja, joita käsitellään julkaisussa jäljempänä. Keskustelun ymmärtäminen edellyttää kuitenkin, että lukija tuntee valintaan liittyvät käytännöt ja siksi suomalaisissa hankkeissa toistaiseksi käytetty ns. konsortiovalinta esitetään seuraavassa pääpiirteisesti. Toisaalta valintavaiheessa sitoudutaan myös tiettyihin kaupallisiin periaatteisiin, joista sopimisen edellytykset voivat poiketa oleellisesti valintatavan vaihdelta. Tästä syystä myös kaupallisen mallin pääperiaatteet esitetään tässä luvussa jäljempänä ennen kuin seuraavissa luvuissa syvennytään työn varsinaisena teemana olevaan valintavaihtoehtojen jäsentelyyn ja vertailuun.

2.2 Konsortiovalinta

Lielähti–Kokemäki-hankkeessa ja Tampereen rantatunneli -hankkeessa suunnittelijat ja rakentajat valittiin hankkeeseen yhdessä, samassa hankinnassa. Käytännössä tarjoajan tuli omata valmiudet sekä hankkeen suunnitteluun että rakentamiseen ja mm. allianssitiimin organisaatio tuli kuvata tarjouksessa.⁴ Tässä julkaisussa menettelyä kutsutaan lyhyemmin konsortiovalinnaksi, sillä yritykset osallistuivat kilpailuun pääosin usean yrityksen muodostamina konsortioina.⁵

Konsortiovalinnassa yritykset muodostavat oma-aloitteisesti, itsenäisesti yritysyhtymät, joissa ne osallistuvat allianssikiilpailuun. Konsortiovalinnassa tilaaja antaa alan toimijoille ikään kuin ensimmäisen karsintavaiheen kilpailussa, sillä alan sisäinen konsortioiden muodostuminen ohjaa parhaiten yhdessä toimivia osapuolia samoihin konsortioihin. Palveluntuottajat ovat tehneet toisensa kanssa paljon yhteistyötä erilaisissa aikaisemmissa projekteissa, joten tiimiytyminen ei ole sattumanvaraista. Konsortioyhtymien löytäminen on erittäin vaikeaa, jos toimijalla ei ole riittävään hyvään osaamiseen kilpailun vaatimalta alalta.

Konsortiovalinta pakottaa suunnittelijat ja urakoitsijat tiiviiseen yhteistyöhön jo allianssikiilpailun aikana. Tämä on jokseenkin uusi tilanne palveluntuottajille, sillä yleensä yhteistyö perustuu muodolliseen sopimukseen, joka antaa yhteistyölle raamit. Myös suunnittele ja toteuta (ST) -hankkeissa urakoitsijat ja suunnittelijat

⁴ Menettely on selitetty yksityiskohtaisesti julkaisussa Lahdenperä (2012).

⁵ Myös yksittäisten yritysten on mahdollista osallistua allianssikiilpailuihin, jos niillä on vaadittu osaaminen omassa yrityksessään. Käytännössä tällaiset yritykset ovat kuitenkin harvassa.

tekevät toki yhteistyötä jo kilpailuvaiheessa, mutta tällöin urakoitsija tilaa suunnittelijalta suunnittelutyön⁶, joten kyseessä on asiakassuhde, kun allianssissa palveluntuottajat ovat kumppaneita. Allianssikilpailussa palveluntuottajat päättävät tavoitteista ja toimintatavoista yhdessä ja osallistuvat kilpailuun lähtökohtaisesti omalla riskillään ilman, että joku toinen osapuoli osallistuisi tarjousvaiheen kustannuksiin. Kilpailuvaiheen tiimityminen palveluntuottajien kesken kehittää varmasti koko rakennusalaan, sillä eri toimijoiden hyvät käytännöt siirtyvät helposti toiseen yritykseen yhteistyön kautta.

Mikäli konsortio haluaa menestyä allianssikilpailussa, yhteistyön on oltava saumatonta kilpailun aikana järjestetyissä haastatteluissa ja työpajoissa. Allianssivalinta perustuu voimakkaasti kyvykkyys/laatutekijöihin, joista tärkeimmät ovat allianssin johto- ja projektiryhmän toiminta sekä arvoa rahalle -perustelut. Taulukossa 2 on kuvattu tarkemmin Tampereen rantatunneli -hankkeessa käytetyt valintakriteerit painoarvoineen.

Konsortiovalinnan vaiheet ovat pääpiirteissään seuraavat:⁷

- **Ilmoittautuminen.** Allianssia käytetään tyypillisesti vaativissa, julkisissa hankkeissa ja julkisia tilaajia sitoo hankintalaki, jonka mukaan tilaajan on tehtävä hankinnasta hankintailmoitus. Tilaaja järjestää hankintailmoituksen jättämisen jälkeen infotilaisuuden alan toimijoille, potentiaalisille tarjoajille. Ehdokkaat ilmoittautuvat valintaan toimittamalla tilaajalle osallistumishakemuksensa, jossa ne osoittavat olevansa päteviä palveluntuottajiksi ja (konsortiovalinnan kyseessä olleen) omaavansa edellytykset sekä suunnittelu- että rakentamispalvelujen tuottamiseen. Yleensä tämä edellyttää yritysryhmän kokoamista ennakkoon.
- **Tarjoajien valinta.** Tilaaja valitsee osallistumishakemuksen jättäneistä tarjoajista vähimmäiskriteerien perusteella jatkoon valittavat tarjoajat. Jos vähimmäiskriteerit täyttäviä ehdokkaita on enemmän kuin tarjoajiksi hankekohtaisen rajauksen mukaan valitaan, arvioidaan ehdokkaiden paremmuus heidän toimittamiensa referenssihankkeiden perusteella ennalta hankintailmoituksessa esitetyllä tavalla.
- **Tarjoaminen.** Tarjoamisvaiheen käynnistyessä tilaaja toimittaa tarjoajiksi valituille tarjouspyynnön ja tarjousvaihe päättyy tarjouksen jättämiseen asetettuna määräaikana. Tarjous sisältää tässä vaiheessa kyvykkyyttä koskevat laadulliset tekijät. Ne sisältävät mm. näytöt aiemmasta tuloksellisesta toiminnasta, ehdotetun allianssiorganisaation sekä käytettävät kustannustehokkuuden varmistamisen ja hankkeen ohjauksen menettelyt.
- **Tarjoajien määrän vähentäminen.** Tilaaja tekee tarjousten alustavan arvioinnin ja pisteytyksen aikaisemmin ilmoittamiensa kriteerien perusteella (esim. taulukon 2 vaiheen 2 kriteerit). Tämän jälkeen tarjousten

⁶ Allianssivalinnan koettu raskaus liittyykin suurelta osin siihen, ettei työstä makseta suunnittelijoille, vaikka todellisuudessa suunnittele ja toteuta (ST) -urakassa tarjouksen laatiminen on kokonaisuutena paljon työläämpää kuin allianssikilpailuun osallistuminen.

⁷ Liikennevirasto (2011), Liikennevirasto (2012), Lahdenperä (2012)

Taulukko 2. Tampereen rantaväylän allianssikilpailun valintakriteerit (Liikennevirasto 2012a).

Arviointikohde		Painoarvo			
		Vaihe 2		Vaihe 3	
		Yht.	Osa	Yht.	Osa
A.	Kyvykkyys	100 %		75 %	
A1	Hankkeen toteuttamissuunnitelma ja organisaatio	25 %		10 %	
	<i>A1.1 Hankkeen toteuttamissuunnitelma ja organisaatio</i>		25 %		10 %
A2	Näytöt tuloksellisesta toiminnasta	35 %		10 %	
	<i>A2.1 Näytöt tuloksellisesta toiminnasta avaintulosalueilla</i>		25 %		10 %
	<i>A2.2 Virheistä oppiminen</i>		10 %		Ei arvioida
A3	Arvoa rahalle	40 %		30 %	
	<i>A3.1 Hankkeen tavoitekustannuksen asettaminen</i>		25 %		15 %
	<i>A3.2 Tilaajan kustannusarvion tarkastelu</i>		15 %		15 %
A4	Allianssikyky ja johtaminen	0 %		25 %	
	<i>A4.1 Allianssin johto- ja projektiryhmän johtamiskyky ja tarjoajien allianssikyvykkyys</i>		Ei arvioida		25 %
B	Hinta			25 %	
B1	Hinta		Ei arvioida		25 %
	A+B yhteensä	100 %		100 %	

sisältökohdat ovat keskustelujen kohteena tarjoajakohtaisissa haastattelut /työpajatilaisuuksissa. Tarjousten lopullinen pisteytys koostuu sekä kirjallisen aineiston että haastattelujen perusteella tehdyistä arvioista. Pisteytyksen jälkeen tilaaja vähentää tarjoajien määrän kahteen.

- **Parhaan tarjoajan valinta.** Molemmat tarjoajat osallistuvat tilaajan kanssa kahdenkeskisiin, kaksipäiväisiin työpajoihin, joiden tarkoitus on luoda jo valintavaiheessa perusta toimivalle allianssiorganisaatiolle. Työpajoissa tarkennetaan osapuolten näkemystä toteutustavasta, ja tilaajan tavoitteena on niiden avulla arvioida tarjoajien nimeämien allianssiorganisaatioiden asiantuntemusta ja valmiuksia toteuttaa hanke menestyksellisesti. Tilaaja käy molempien osapuolten kanssa kaupalliset keskustelut, jotta jokainen osapuoli ymmärtää hankkeen maksuperusteet ja riskien jakamisen samalla tavoin. Myös tarjoajien talous- ja laskentajärjestelmät tarkistetaan tässä vaiheessa. Tämän jälkeen tilaaja pisteyttää molempien tarjoajien tarjoukset ja myös kehitystyöpajojen arviointi sisältyy tarjousten arviointiin (taulukko 2, vaihe 3). Lopulta tarjoajat toimittavat hintatarjouksen, joka tässä koostuu yritysyhmittä palkkioprosenteista. Valintakriteerinä on kokonaistaloudellinen edullisuus kyvykkyysarvion ja palkkion yhdistelmänä ja tilaaja tekee hankintapäätöksen sen mukaisena.
- **Sopimuskatselmus.** Tilaaja ja edullisimman tarjouksen jättänyt osapuoli allekirjoittavat kehitysvaiheen allianssisopimuksen hankintapäätöstä seuraavan odotusajan umpeuduttua, kun sopimuksenteon edellytykset täyttyvät.

2.3 Kaupallinen malli

Allianssin kaupallinen malli perustuu lähtökohtaisesti muutamaan yleiseen periaatteeseen, jotka on toteutetuissa hankinnoissa määritelty seuraavasti:⁸

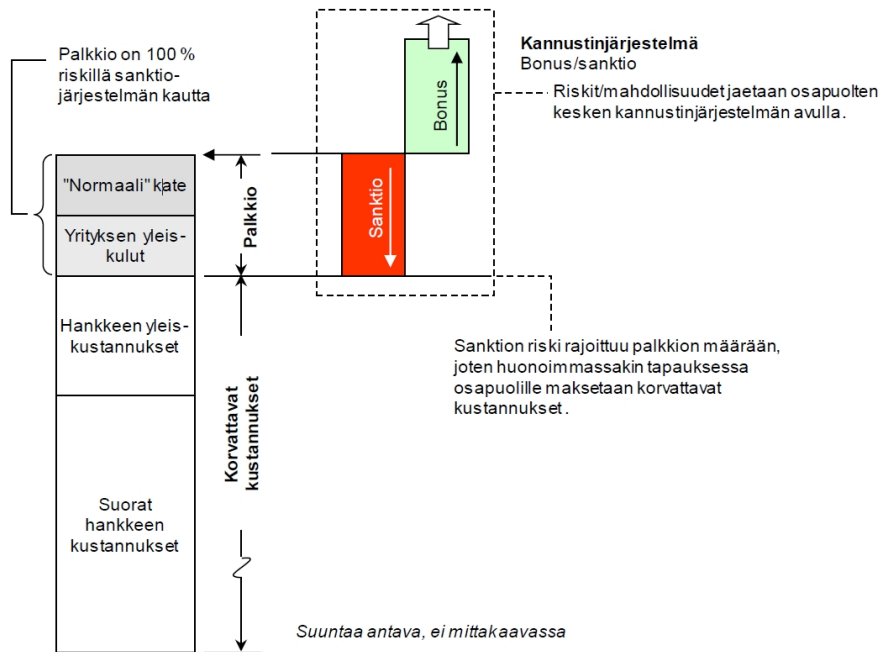
- Kaikki sopimusosapuolet voittavat tai kaikki häviävät.
- Toteuman osalta vallitsee täydellinen läpinäkyvyys, avoimet kirjat.
- Voittojen ja tappioiden jako on tasapuolinen (muttei välttämättä samansuuruinen tai tasasuhteinen), ja jako on verrannollinen todelliseen suoritukseen sekä tilaajille tuotettuun arvoon avaintulosalueittain.
- Kunkin palveluntuottajaosapuolen kokonaisriski (taloudellisen menetyksen osalta) on kyseisen osapuolen palkkion suuruinen.
- Bonusten ansaitseminen edellyttää allianssilta erinomaista suoritusta tilaajille arvoa tuovissa avaintulosalueissa.
- Erittäin hyvin onnistuttaessa bonusten määrä voi kasvaa tavoitekustannuksen alituksen kautta.
- Jokainen palveluntuottaja saavuttaa sanktio-osansa samaan aikaan, mikäli hanke epäonnistuu.
- Erinomaiseen lopputulokseen tarvittavien lisäresurssien hankkimisen tulisi olla mahdollista siten, että resursseihin investoinut palveluntuottaja ei kärsi siitä epäreilusti.

Kaupallinen malli koostuu kolmesta elementistä kuvan 1 mukaisesti. Ensimmäinen osio muodostuu palveluntuottajien suorista kustannuksista ja hankkeen yleiskustannuksista. Nämä kustannukset korvataan palveluntuottajille lähtökohtaisesti aina ja niitä kutsutaan *korvattaviksi kustannuksiksi* – palveluntuottajien on tältä osin mahdollista jäädä ilman kattavaa korvausta ainoastaan ns. järkyttävän tapahtuman sattuessa.

Kaupallisen mallin toinen elementti on *palkkio-osa*. Palveluntuottajat ilmoittavat tarjouksessaan palkkiot, jotka heille tulee maksaa. Palkkio sisältää yrityksen yleiskulut ja katteen kyseiselle urakalle. Palveluntuottajien on mahdollista menettää palkkio täysin sanktiojärjestelmän kautta.

Kaupallisen mallin kolmas osio on *kannustinjärjestelmä* (bonus-/sanktiojärjestelmä). Bonukset ja sanktiot jaetaan allianssiosapuolten kesken toteutusvaiheen allianssisopimuksen mukaisesti. Bonuksia on mahdollista saavuttaa tavoitekustannuksen alituksesta ja ns. laadullisilla avaintulosalueilla menestymisestä (aika-taulu, ympäristö, laatu, turvallisuus, liikenne, julkisuuskuva). Kannustinjärjestelmän mukaiset sanktiot tulevat maksuun, mikäli allianssi ei saavuta avaintulosalueilla saavutettuja minimitavoitteita, tavoitekustannus ylittyy tai hankkeessa sattuu järkyttäviä tapahtumia. Järkyttävät tapahtumat ovat sellaisia vahingollisia tapahtumia, joita ei voida hyväksyä tapahtuvan missään olosuhteissa.

⁸ Liikennevirasto (2011; 2012)



Kuva 1. Kaupallisen mallin kolmiosainen kompensatorakenne (Liikennevirasto, 2012).

Kokonaisuutena kannustinjärjestelmä koostuu siis kolmesta osasta, jotka ovat tavoitekustannusten ylitykset/alitukset, muiden avaintulosalueiden mukaiset suoritusastot ja niiden bonus-/sanktiovaikutukset sekä mahdolliset järkyttävien tapahtumien aiheuttamat vähennykset. Nämä kaikki vaikuttavat kaupallisessa mallissa määritettyjen ja allianssisopimuksessa sovittujen periaatteiden mukaan allianssiosapuolten bonukseen tai sanktioon.

3. Valintamahdollisuuksien kokonaiskuva

Projektiallianssi voidaan muodostaa käyttäen lukuisia erilaisia menettelytapoja. Ylimmällä hierarkiatasolla voidaan erottaa kaksi pääluokkaa: *konsortiovalinta* ja *erillisvalinta*. Erillisvalinta eroaa konsortiovalinnasta siinä, että palveluntuottajat valitaan allianssiin yksitellen tai pienemmissä yritysryhmissä sen sijaan, että kilpailevien tiimien tulisi pitää sisällään jo kaikki tulevan allianssin yritysosaajat.

Erillisvalinnasta on niin ikään tunnistettavissa kaksi päätapausta: *perättäinen* ja *rinnakkainen* valinta. Erona näillä kahdella on se, valitaanko palveluntuottajat allianssiin samanaikaisesti eli rinnakkain, vai eriaikaisesti eli peräkkäin – terminologisesta haasteesta huolimatta oletettavaa on, että myös jälkimmäistä käytettäessä hanketta viedään yleensä eteenpäin ensinnä valittavan toimijan tai ryhmän kanssa ja jälkimmäinen valinta tehdään vasta selvällä viiveellä ensimmäisen valinnan jälkeen. Perättäinen valinta voidaan edelleen jakaa kahteen osaan riippuen siitä kumpi palveluntuottajaosapuoli – urakoitsija vai suunnittelija – valitaan allianssiin ensin. Kaikissa erillisvalintamenettelyn variaatioissa tulee lisäksi päättää siitä, osallistuvatko palveluntuottajat toisen roolin kilpailevien yritysten arviointiin.

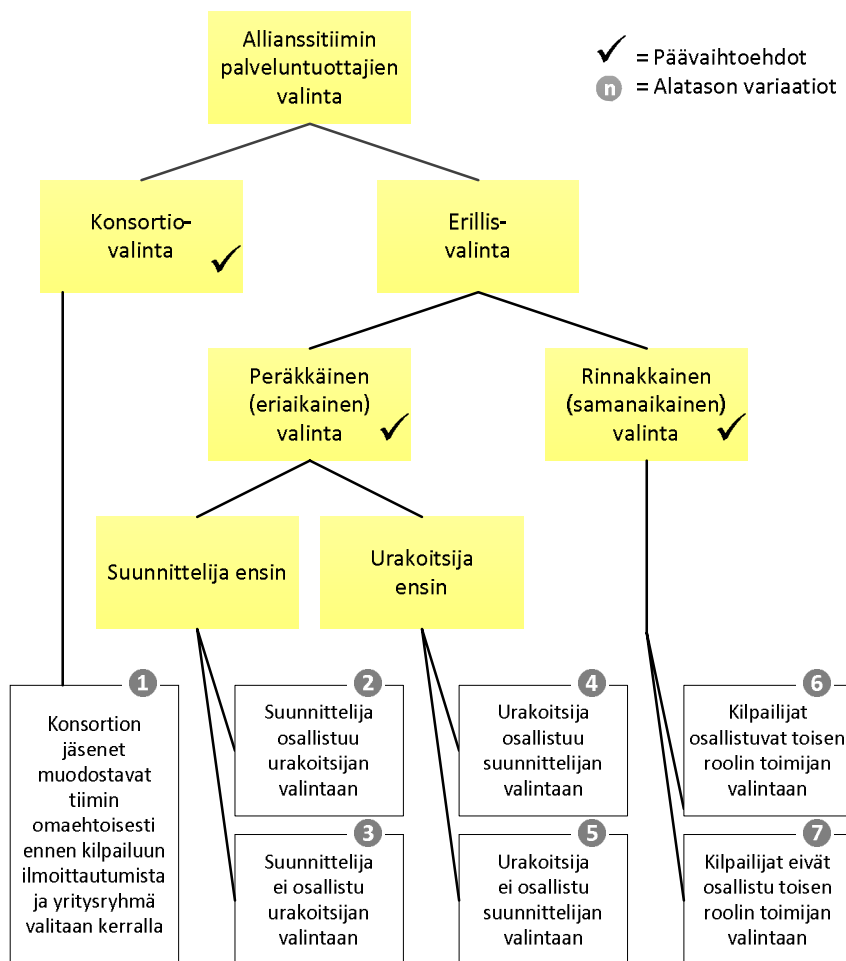
Yllä olevan perusteella voimme tunnistaa allianssin muodostamisen seitsemän perustapaa, jotka ovat täsmällisesti (vrt. kuva 2):

1. Konsortiovalinta
2. Perättäinen valinta, jossa suunnittelija valitaan ensin ja tämä saa vaikuttaa urakoitsijan valintaan
3. Perättäinen valinta, jossa suunnittelija valitaan ensin, mutta tämä ei saa vaikuttaa urakoitsijan valintaan
4. Perättäinen valinta, jossa urakoitsija valitaan ensin ja tämä saa vaikuttaa suunnittelijan valintaan
5. Perättäinen valinta, jossa urakoitsija valitaan ensin, mutta tämä ei saa vaikuttaa suunnittelijan valintaan
6. Rinnakkainen valinta, jossa palveluntuottajat saavat vaikuttaa toisen roolin palveluntuottajan valintaan
7. Rinnakkainen valinta, jossa palveluntuottajat eivät saa vaikuttaa toisen roolin palveluntuottajan valintaan

Valintamahdollisuuksia on toki monia muitakin, mutta käytännössä urakoitsijoiden ja suunnittelijoiden kilpailuttaminen omina konsortioinaan on yleensä tarkoituksenmukaisinta ja siksi tässä tarkastelussa otetaan tämä keskustelun lähtökoh-

daksi. Urakoitsijoiden konsortiot ovat alalla jo käytäntö, sillä yritykset ovat tottuneet tekemään yhteistyötä erilaisissa työyhteisöissä.⁹ Myös suunnittelutoimistot osallistuvat kilpailuihin usein yhteistyössä täydentääkseen toistensa osaamista.

Kuvaan 2 kirjattu päävaihtoehtotason erittely muodostaa myös lähtökohdan julkaisun menettelytapojen vertailulle – niin kappalejäsentelylle kuin jäljempänä esitettävien taulukoiden 3 ja 4 yhteenvedoille – vaikka konsortiovalinta toimii vain vertailukohtana kommentoinnissa eikä sitä käsitellä erikseen omana osionaan. Alempien hierarkiatasojen asioita kommentoidaan tarvittavilta osin, mutta esitys ei seuraa kuvan jäsentelyä kattavasti ja orjallisesti – onhan esimerkiksi arviointiin osallistuminen enemmänkin yleinen kuin valintajärjestyksestä riippuva kysymys.



Kuva 2. Allianssitiimin jäsenten valintatavat julkaisun käsittehierarkian mukaan.

⁹ Esim. Tompuri (2011)

4. Erillisvalinnan vaihtoehtoja

4.1 Yleistä erillisvalinnasta

Tilaaaja voi muodostaa allianssin käyttäen erillisvalintaa, mikäli se haluaa valita palveluntuottajat yksitellen tai pienemmissä konsortioissa. Erillisvalinta on palveluntuottajille kevyempi valintamenettely, joten tilaaaja voi päätyä käyttämään erillisvalintaa, jos se epäilee, että työläämpi konsortiovalinta ei houkuttele kaikkia potentiaalisia palveluntarjoajia mukaan kilpailuun. Erityisesti peräkkäinen valintamenettely sopii tilanteisiin, joissa hankkeen eteneminen vaatii jonkin tietyn tyyppisen palveluntuottajan osaamista. Tilaaaja voi esimerkiksi kiinnittää suunnittelijan tiehankkeeseen jo tiesuunnitteluvaiheessa, jos siihen sisältyy paljon myös hallinnollista työtä. Joissain tapauksissa voi olla hyödyllistä, että yksi palveluntuottaja kehittää hanketta, jotta toisen osapuolen valintakriteerit voitaisiin valita tarkemmin. Esimerkiksi suunnitteluratkaisut voivat vaikuttaa paljon siihen, millaista osaamista urakoitsijalta allianssissa vaaditaan.

Allianssin peruseriaatteisiin kuuluu, että jokainen osapuoli kantaa osan hankkeen riskeistä ja hyötyy erinomaisesta suoriutumisesta. Konsortiovalinnassa käytäntö on ollut helppo soveltaa, kun palveluntuottajat ovat itse löytäneet kumppaninsa markkinoilta. Näin kumppaniksi on valikoitunut yrityksiä, joiden kanssa riskit uskalletaan jakaa. Erillisvalinnassa menettely on erilainen. Palveluntuottaja voi joutua vaikeaan asemaan, jos se joutuu jakamaan riskejä yhdessä sellaisen osapuolen kanssa, jonka kanssa se ei välttämättä olisi halunnut ryhtyä yhteistyöhön. Palveluntuottajilla on toki aina mahdollisuus jättää allianssisopimus allekirjoittamatta. Tämä ei kuitenkaan ole kenenkään edun mukaista, sillä mikäli yksi osapuoli vetäytyy allianssista, kilpailuttamisen aikataulu ja samalla koko hankkeen toteutus venyy. Myös palveluntuottajalle allianssista vetäytyminen huonon kumppanin vuoksi on liiketoiminnallinen katastrofi, sillä kilpailuun käytetty aika ja raha menisivät täysin hukkaan ja suuri työllistävä hanke menisi kilpailijalle. Palveluntuottajille kynnyksellä vetäytyä allianssista huonon kumppanin vuoksi on varmasti äärettömän korkea eikä tällaista tilannetta käytännössä tule tapahtumaan. Palveluntuottajat suoriutuvat hankkeesta varmasti ammattimaisesti, vaikka henki eri osapuolten välillä ei olisikaan paras mahdollinen. Allianssin toiminta ei tällöin kuitenkaan ole optimaalista ja osa kehityspotentiaalista jää käyttämättä.

Palveluntuottajien kannalta erillisvalinta on huomattavasti kevyempi verrattuna konsortiovalintaan, sillä kilpailuvaiheessa ei tarvitse keskittyä tiimin rakentamiseen

ja allianssihengen luomiseen, jotka ovat tärkeitä elementtejä konsortiovalinnassa. Toinen syy on se, että palveluntuottajien yhteishengen ja tiimityöskentelyn arvioiminen jää vähemmälle itse valintapahtumassa. Erillisvalinta asettaa jokaisen palveluntuottajan samalle viivalle, kun yksikään toimija ei pääse hyötymään konsortio-kumppaneistaan valintavaiheessa. Tältä osin erillisvalinta on palveluntuottajia kohtaan reilumpi, sillä konsortiovalinnassa yksittäiset yritykset voivat päästä mukaan allianssiin loistavien kumppaneidensa vuoksi ilman, että oma osaaminen olisi kilpailijoita parempaa. Erillisvalinta tekee yritysten osallistumisen kilpailuun periaatteessa helpommaksi myös siksi, ettei niiden tarvitse miettiä konsortio-kumppaneiden heikkouksia ja vahvuuksia. Konsortiovalinnassa palveluntuottajan ei taas välttämättä kannata osallistua kilpailuun, jos se ei koe omia kumppaneitaan riittävän hyväksi kilpailussa menestymiseen. Käytännössä tällöin voi olla kuitenkin peiliin katsomisen paikka, sillä hyville osaaajille löytyy yleensä hyviä kumppaneita.

Myös konsortiovalinnan koetun raskauden voidaan olettaa jatkossa helpottavan, sillä ensimmäisten allianssikiilpailujen aikana yritysten kilpailuun osallistumiskustannukset ovat muodostuneet suurelta osin harjoittelusta, jota allianssitoiminta vaatii. Jatkossa, kun yrityksiin kertyy allianssiosaamista ja kokemusta allianssikiilpailuista, tarjouskustannukset myös konsortiokiilpailuissa varmasti laskevat. Tilaaja voi myös halutessaan korottaa tarjouspalkkioita houkutelakseen yrityksiä mukaan allianssikiilpailuihin. Tilaajan kannalta olisi kuitenkin toivottavaa, että tarjouspalkkio ei olisi syy osallistua allianssikiilpailuun, vaan että motiivina olisi yritysten halu aidosti kilpailla paremmuudestaan tietyn hankkeen toteuttajana.

Erillisvalinnan kautta olisi myös mahdollista välillisesti kehittää rakennusalaan. Nykyisin palveluntuottajilla on omat suosikit, joiden kanssa he pyrkivät tekemään yhteistyötä. Mikäli palveluntuottajat pakotettaisiin pois omalta mukavuusalueelta ja yhteistyöhön uuden kumppanin tai vanhan "vihamiehen" kanssa, voisi tällä riskeistä huolimatta olla myös positiivisia seurannaisvaikutuksia toimialalle erilaisen osaaamisen ja erilaisten kulttuurien yhdistyessä. Jos alliansseissa toimii tekijöitä, jotka eivät ole aikaisemmin toimineet yhdessä, oppimispotentiaali on varmasti suurempi kuin toisensa läpikotaisin tuntevien osapuolten välillä.

4.2 Rinnakkainen valinta

4.2.1 Menettelyn käytettävyys

Rinnakkaisessa valinnassa palveluntuottajat valitaan allianssiin yksitellen tai pienemmissä konsortioissa samanaikaisesti. Valinta ajoittuu periaatteessa samaan ajankohtaan kuin valinta konsortiovalinnassa tehtäisiin. Tilaajan näkökulmasta rinnakkainen valintamenettely mahdollistaa melko nopean allianssiorganisaation muodostamisen, sillä yksittäisten yritysten tai pienempien konsortioiden kilpailuttaminen on nopeampaa kuin samojen osapuolten valitseminen eriaikaisesti. Menettely tosin vaatii tilaajan resursseilta venymistä, sillä vaikka valintaprosessi ei työllistäisi kokonaisuutena yhtään enempää, usean osapuolen valitseminen samaan

aikaan kuormittaa tilaajan organisaatiota hetkellisesti erittäin paljon. Myös useat ”ristikkäiset” työpajat lisäävät mahdollisesti haastetta.

4.2.2 Valintojen yhteen sovittaminen

Rinnakkaisessa valintaprosessissa yritykset kilpailevat allianssisopimuksista joko yksin tai pienemmissä konsortioissa, esimerkiksi suunnittelukonsortiossa. Hankintavaiheessa on tärkeää, että tilaaja pystyy testaamaan kilpailijoiden kykyä innovointiin ja tiimityöskentelyyn. Rinnakkainen valintaprosessi mahdollistaa palveluntuottajien yhteiset työpajat esimerkiksi viimeisellä valintakierroksella, kun mukana on kaksi suunnittelukonsortiota ja kaksi urakointikonsortiota.

Käytännössä työpajojen toteutuksessa voi olla ongelmia, sillä palveluntuottajat saattavat olla haluttomia jakamaan parhaita ideoitaan, mikäli kilpaileva konsortio osallistuu työpajaan myöhemmin saman kumppanikandidaatin kanssa. Esimerkiksi urakoitsija voi olla varovainen ensimmäisellä työpajakierroksella, koska se tietää tähän työpajaan osallistuvan suunnittelijan osallistuvan vielä toiseen työpajaan kilpailevan urakoitsijan kanssa myöhemmin, jolloin se voi hyödyntää samaa ideaa uudelleen ja vain uudet ideat antavat mahdollisuuden erottautumiseen. Toki tarjouskilpailuun voi sisällyttää ehtoja, että yhden osapuolen ideoita ei saa käyttää edelleen samassa kilpailussa, mutta käytännössä idea voi syntyä myös työpajan aikana, jolloin sen esittäjää ei välttämättä pystytä nimeämään.

Näin ensimmäisten työpajojen parit joutuvat hieman epäreiluun asemaan, sillä mikäli ne haluavat menestyä kilpailussa on niiden pakko tuoda ideoita esiin työpajoissa, kun ne samalla tietävät, että kilpailija voi hyötyä näistä ideoista. Periaatteessa työpajoissa olisi mahdollista järjestää jotain muuta yhdessä kehittämistä kuin kilpailun kohteena olevan hankkeen haasteet, mutta tämä ei välttämättä ole tilaajan edun mukaista. On järkevää, että kilpailuun käytetty työ edesauttaa hankkeen onnistumista. Aikaisemmin toteutetuissa allianssikilpailuissa kilpailuvaiheen ideoista on ollut hyötyä myös hankkeen toteutuksen kannalta.

Rinnakkaisvalinta voi myös olla ongelmallinen, jos joillain suunnittelijoilla ja urakoitsijoilla on ennakkoon poikkeuksellisen hyvä tai huono suhde. Tämä vaikuttaa varmasti kilpailun aikana järjestettäviin työpajoihin. Mikäli tietyt yritykset tai konsortiot tuovat valinnassa esiin haluttomuutensa työskennellä allianssissa tietyn toisen palveluntuottajan kanssa, tämä vähentää tilaajan mahdollisuuksia muodostaa hyvä allianssi, mutta samalla tilaaja tulee kyseenalaistamaan näiden palveluntuottajien yhteistyökyvyn myös muiden osapuolten kanssa. Erittäin hyvät suhteet suunnittelu- ja urakointikonsortioiden välillä taas voivat asettaa muut osapuolet vaikeaan asemaan kilpailussa, sillä nämä konsortiot saattavat panostaa enemmän työpajaan, johon he osallistuvat suosimansa kumppanin kanssa.

Allianssikilpailusta riippumattomilla tekijöillä ei saisi olla vaikutusta valintaprosessiin. Yrityksillä voi kuitenkin olla meneillään allianssikilpailusta riippumattomia hankkeita samanaikaisesti, tai samasta konsernista kilpailuun voi osallistua sekä suunnittelu- että urakointiosapuoli. Näissä tapauksissa palveluntuottajien intresseissä voi olla suosia tiettyjä muita palveluntuottajia valintaprosessissa. Tilaajan

kannalta tilanteet ovat kiusallisia, sillä vaikka valintaprosessi on täysin avoin ja allianssimalli perustuu luottamukseen, on hyvin mahdollista, että palveluntuottajat taktikoivat kilpailun aikana menestyäkseen itse mahdollisimman hyvin ja saadakseen allianssiin haluamansa kumppanin.

4.2.3 Osallistuminen toisen osapuolen arviointiin

Työpajojen pisteytys voi tapahtua joko täysin tilaajan toimesta tai palveluntuottajilla voi olla jokin rooli arvioidessaan yhteistyötä toisten palveluntuottajien kanssa. Palveluntuottajat voivat antaa esimerkiksi lausunnot yhteistyön sujuvuudesta eri palveluntuottajien kanssa, ja tilaaja voi halutessaan käyttää näitä lausuntoja hyväksi palveluntuottajia pisteyttäessään. Äärimmillään palveluntuottajat voivat pisteyttää yhteistyötä toisten palveluntuottajien kanssa, ja nämä pisteet voivat olla osa valintaan vaikuttavaa kyvykkyyden arviointia. Käytännössä palveluntuottajien ristiin pisteytys on kuitenkin erittäin vaikeaa aikaisemmin mainittujen syiden johdosta, joten se voi vääristää kilpailua. Parasta lienee, että tilaaja kuuntelee yritysten mielipiteet yhteistyön sujuvuudesta eri osapuolten kanssa, mutta tilaajan tulee kuitenkin tehdä arviot ja pisteytykset itsenäisesti.

4.3 Peräkkäinen valinta

4.3.1 Menettelyn käytettävyys

Eriaikainen valintamenettely sopii erityisesti tilanteisiin, joissa hankkeen luonne tai vaihe puoltaa yhden osapuolen valitsemista allianssiin ensimmäisenä. Tilaaja voi kuitenkin muodostaa allianssin progressiivisesti myös muista syistä, esimerkiksi keventääkseen yritysten taakkaa tarjouskilpailussa ja varmistaakseen parhaiden osaajien saamisen hankkeen toteuttajiksi. Peräkkäisvalintamenettelyn selvä etu on mahdollisuus sitouttaa yksi osapuoli tekemään töitä hankkeeseen erittäin nopeasti. Jos hankkeen vaihe vaatii esimerkiksi hallinnollista suunnittelua ja tilaajan resurssit eivät tähän riitä, voi tilaaja kiinnittää yhden palveluntuottajan edistämään hanketta. Jos tällaista syytä ei ole ja eriaikaisen valintaa käytetään vain erottamaan välittömästi toisensa jälkeen tehtävät valinnat, voidaan sen heikkoutena nähdä kilpailutuksen kesto kokonaisuutena. Useiden kilpailukierrosten järjestäminen työllistää tilaajaa ja myöhemmin myös ensin valittua osapuolta.

Joissain hankkeissa voi olla perusteltua kiinnittää allianssin suunnittelija tekemään hallinnollista suunnittelua jo tie- tai ratasuunnitteluvaiheessa. Tässä vaiheessa ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista kiinnittää urakoitsijaa hankkeeseen, sillä rakentamisen aloitus voi olla vuosien päässä ja urakoitsijan intressit saattaisivat olla vastakkaiset hankkeen parhaaksi ajattelulle. Urakoitsijan valinta ei ole mielekästä hallinnollisessa vaiheessa, sillä suunnitteluratkaisuista riippuu paljon, millaista osaamista urakoitsijalta lopulta tarvitaan. Toisaalta urakoitsija kannattaa valita hankkeeseen ensin niissä tapauksissa, joissa suunnittelu on

melko valmista ja rakentaminen on erittäin haastavaa. Tällöin tilaaja saa urakoitsijan hankekohtaisen osaamisen nopeasti käyttöönsä, mikä osaltaan myös helpottaa suunnittelijan valitsemista myöhemmin.

Tilaajan kannalta progressiivinen allianssi voi olla mielekäs, mikäli tilaajan hankintaresurssit ja osaaminen ovat vähäiset. Tilaaja voi näin hyödyntää ensimmäisenä valitun osapuolen osaamista ja resursseja toisen osapuolen valinnassa. Peräkkäinen valinta mahdollistaa myös osaamisen vaiheittaisen täydentämisen, mikä on yksi mallin eduista. Mikäli tilaaja tunnistaa, että ensin valitulla palveluntuottajalla ei ole riittävästi jotain tiettyä osaamista, tilaaja voi painottaa tämän osaamisen tärkeyttä jälkimmäisen palveluntuottajan valinnassa.

Eriaikaisen valinnan ensimmäiseksi valitun osapuolen kanssa tulee laatia erikseen alustava sopimus, mikäli ensiksi valittava osapuoli alkaa kehittää hanketta tilaajan kanssa ennen muiden osapuolten valintaa. Suhteessa muihin valintaprosesseihin tämä on lisätyötä, sillä allianssiin siirryttäessä osapuolten kesken tulee laatia tavanomainen monen toimijan sopimus. Osapuolia ei voi sitoa lopulliseen allianssiin erillisillä sopimuksilla, sillä yksi yhteinen sopimus on yksi allianssin peruseriaatteista.

4.3.2 Valintajärjestys

Lähtökohtaisesti progressiivisesti muodostettuun allianssiin voidaan valita mikä tahansa osapuoli ensimmäisenä. Kyse on hankkeen tarpeista, ja käytännössä tilaaja valitsee kiinnittääkö se allianssiin ensimmäisenä suunnittelijan, urakoitsijan vai jonkin (yhden tai useamman) erikoisosajaan. Halutessaan tilaaja voi muodostaa allianssin myös muilla tavoilla ja se voi valita allianssiin esimerkiksi kokonaisia tekniikka-aloja urakoitsijoiden ja suunnittelijoiden sijaan. Tekniikka-ala voi olla esimerkiksi sillanrakentaminen. Tilaaja voi valita allianssiin ensimmäisenä konsortion, jossa on sillan suunnittelijoita ja urakoitsijoita. Käytännössä tekniikka-alojen erikseen valitseminen lienee kuitenkin turhan työlästä, ja yleensä tilaajan kannattanee ryhmittää erillisvalinnat suunnittelijoiden, urakoitsijoiden ja mahdollisesti erikoisosajien valinnoiksi.

Konsortiovalinnan etuna on nähty tilaajan, suunnittelijan ja urakoitsijan välinen yhteistyö. Progressiivisessa allianssissa yksi osapuoli on vielä poissa yhteistyökuvioista, kun hanketta viedään jo eteenpäin. Jos tilaaja ja yksi palveluntuottaja kehittävät hanketta yhdessä ja kolmas osapuoli liitetään allianssiin myöhemmin, tilaajan ja ensin valitun osapuolen aikaisemmin tekemien ratkaisujen kyseenalaistaminen voi olla vaikeaa. Tämä on hieman allianssin tavoitteiden vastaista, joten tapauskohtaisesti tulee arvioitavaksi se, ylittääkö eriaikaisella valinnalla saavutettavat hyödyt rinnakkaisella tai konsortiovalinnalla saavutettavan yhtäaikaisen aloittamisen todennäköiset hyödyt.

Palveluntuottajan näkökulmasta on mieluisaa tulla valituksi ensimmäisenä osapuolena allianssiin. Periaatteessa valintajärjestyksellä ei pitäisi olla väliä, mutta käytännössä houkuttelevuus osallistua kilpailuun toisella kierroksella laskee huomattavasti, jos allianssiin on ensin valittu osapuoli, jonka kanssa yhteistyödellä-

tysten katsotaan olevan syystä tai toisesta huonommat kuin kanssakilpailijoilla. Jos ensin valitulla on jonkinlainen rooli toisen osapuolen valinnassa, on ensimmäiseksi valitun rooli entistä mieluisampi. Tilaajan kannalta valintajärjestyksellä ei ole suurta merkitystä, mikäli hankkeen tarpeet eivät erikseen vaadi tietyn roolin osapuolen kiinnittämistä allianssiin ensin. Palveluntuottajat sopeutuvat kuitenkin tilaajan tekemiin ratkaisuihin ja osallistuvat varmasti allianssikilpailuihin myös toiseksi valittavana osapuolena.

Perinteisesti rakennushankkeissa suunnittelija on valittu ennen urakoitsijaa. Vaikka tämän vanhan valintajärjestyksen soveltaminen olisi useille osapuolille tuttua ja turvallista myös allianssissa, kannattaa valintajärjestys päättää kuitenkin aina hankekohtaisesti. Suunnittelutoimistoilla on usein myös rakennuttamisosaimista samassa yrityksessä, joten tietyissä tapauksissa tämän rakennuttamisosaimisen saaminen allianssin käyttöön voi olla hyödyllistä.

Urakoitsijan ensin valintaa puoltaa ainakin urakoitsijoiden kokemus suunnittelun hankkimisessa. Urakoitsijat ostavat suunnittelua erityisesti suunnittele ja toteuta (ST) -urakoissa. Urakoitsijoille muodostuu ST-kilpailujen aikana hyvä näkemys suunnittelijoiden toiminnasta, kun urakoitsijat näkevät suunnittelijoiden työn kilpailun aikana. Suunnittelijoiden valmiudet arvioida urakoitsijoita työssään ovat oletettavasti heikompia.

4.3.3 Valintaperusteet

Progressiivisessa allianssissa ensin valitun osapuolen allianssi- ja yhteistyöosaimista on vaikea testata. Tilaaja ei voi järjestää työpajoja, joissa osapuoli osallistuisi toisen roolin palveluntuottajan kanssa yhteiseen kehittämistilaisuuteen. Aikaisemmissa kilpailuissa arvoa rahalle -perustelu on ollut erittäin tärkeää. Eriikaisessa kilpailussa arvoa rahalle -näkökulman pisteyttäminen on huomattavasti vaikeampaa, sillä yritysten osallistuessa kilpailuun pienempinä yksikköinä edellytykset tilaajan suunnitelmien asialliseen kustannuskritiikkiin ovat heikommat. Suunnittelija voi kritisoida suunnitteluratkaisuja, mutta todennäköisesti suunnittelijoiden kustannustietämys ei ole riittävän hyvä arvioimaan eri vaihtoehtojen edullisuutta. Urakoitsijoilla on vastaavasti erittäin hyvä ymmärrys kustannuksista, mutta suunnitteluratkaisujen muu kyseenalaistaminen on huomattavasti vaikeampaa.

Todennäköistä on myös se, että yksi allianssikilpailuun osallistuva suunnittelutoimisto on tehnyt tilaajan toimeksiannosta tiesuunnitelman, jonka perusteella allianssikilpailu järjestetään. Suunnittelija voi joutua kiusalliseen tilanteeseen, kun ensimmäisen kilpailun valintakriteerinä on tilaajan tiesuunnitelmaan perustuvan kustannusarvion tarkastelu. Näin ollen suunnittelutoimisto joutuu arvioimaan kriittisesti omia suunnitelmiaan. Hyvä kriittinen arviointi voi olla vaikeaa, sillä samalla suunnittelijat joutuisivat myöntämään tehneensä huonoa työtä tiesuunnitteluvaiheessa. Kriittikön arviointi johtaa puolestaan huonoihin pisteisiin arvioinnissa. Suunnittelija voi joutua tilaajan silmissä hieman huonoon asemaan myös silloin, kun urakoitsijat esittävät kritiikkiä suunnittelijan ratkaisuihin osana urakoitsijan valintaa. Mikäli suunnitelmat ovat urakoitsijan mielestä selvästi epäonnistuneet ja

urakoitsija valitaan allianssiin, voi allianssihenki olla koetuksella, kun suunnittelun jatkokehittäminen käynnistetään yhdessä. Myös konsortiovalinnassa on olemassa sama ongelmakohta, mutta tällöin suunnittelija arvioi omia suunnitelmiaan yhdessä urakoitsijan kanssa. Yhdessä tehty kritiikki voi olla suunnittelijalle helpompaa, mutta toisaalta urakoitsija ei välttämättä halua esittää voimakasta kritiikkiä allianssikumppaninsa aikaisempiin suunnitelmiin, jotta allianssissa säilyy hyvä henki.

Toisen palveluntuottajaosapuolen valinta on helpompaa, sillä tiimityötä on mahdollista testata yhdessä tilaajan ja ensiksi valitun osapuolen kanssa. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua työpajojen toteutusjärjestys. Ensiksi työpajoihin osallistuva osapuoli kokee tilanteen varmasti epäreiluksi, sillä ensimmäisenä osallistuneen ideat voivat päätyä kilpailevan tiimin käytettäväksi. Sama tietovuodon riski on olemassa kaikissa työpajamenettelyissä, ja riski on käytännössä mahdoton estää, ellei työpajoja järjestetä saman päivän aikana siten, että kenelläkään ei ole mahdollisuutta kanssakäymiseen työpajojen välillä. Allianssivalintaan osallistuu monia kymmeniä henkilöitä, eikä kaikkien motiiveja ja sidonnaisuuksia ole mitenkään mahdollista tietää tai kontrolloida. Vaikka pelisäännöt ideoiden lainauskiellosta olisivat selvät, käytännössä asiaa on mahdotonta kontrolloida.

4.3.4 Osallistuminen toisen osapuolen arviointiin

Progressiivisesti muodostetussa allianssissa ensin valitulla osapuolella voi olla erilaisia rooleja toisen osapuolen valinnassa. Äärimmillään ensin valittu osapuoli ei osallistu mihinkään yhteisiin tilaisuuksiin eikä keskustele tilaajan kanssa toisen roolin osapuolen valinnasta. Toisessa ääripäässä ensin valittu osapuoli osallistuu tilaajan kanssa aktiivisesti valintatyöpajoihin ja valittavan osapuolen pisteytykseen laatutekijöiden osalta. Käytännössä paras menettelytapa löytynee näiden välistä. Allianssihengen mukaan ensin valitulla osapuolella tulisi olla jonkinlainen oikeus osallistua palveluntuottajien arvioimiseen, sillä tilaajan ja ensin valitun osapuolen välillä tulee vallita täydellinen luottamus ja molemmat työskentelevät hankkeen parhaaksi. Ensiksi valitulle ei kuitenkaan tarvitse antaa päätösvaltaa toiseksi valittavan osapuolen valinnassa, vaan tilaaja voi ottaa ensin valitun osapuolen mukaan valintaprosessiin äänivallattomaksi asiantuntijaksi. Ensimmäisenä valittu toimija voi siis osallistua haastatteluihin ja työpajoihin ja viestiä näiden pohjalta näkemyksiään ja suosituksia tilaajalle pisteytyksen lähtökohdiksi.

Palveluntuottajilla on todennäköisesti hyvät valmiudet arvioida toisten palveluntuottajien toimintaa, sillä yritykset tekevät markkinoilla yhteistyötä useiden eri osapuolten kanssa. Tilaaajan kannattaa ehdottomasti valjastaa tämä ymmärrys käytettäväksi allianssivalinnoissa. Ajatusta jo valitun allianssiosapuolen osallistumisesta haastatteluihin ja työpajoihin tukee myös allianssihengen kasvattaminen ja ryhmädynamiikan toimimisen testaaminen. Valintavaiheen työpajoissa kehitetään kilpailun aiheena olevaa hanketta, ja kilpailevat yritykset toimivat samoin kuin ne toimisivat valmiissa allianssissa. Tällä tavoin tilaaja saa selkeän kuvan siitä, kuinka yhteistyö eri palveluntuottajien välillä toimii. Ensin valitun osapuolen osallistumista toisen osapuolen valintaan puoltaa myös allianssin kaupallinen malli.

Palveluntuottajat kantavat hankkeen riskejä yhdessä, joten olisi luontevaa, että ensimmäisenä valittu osapuoli saisi kertoa kenen kanssa se haluaa riskejä jakaa.

Entisten valtion laitosten – tai yleisemmin näiden ja muiden sekä vahvaa suunnittelu- että urakointiosaamista omaavien yritysten – osallistuminen erillisvalintaan muodostaa hieman ongelmallisen tilanteen. Tällaisten yritysten osalta erillisvalinnassa tulee olla selkeät pelisäännöt siltä varalta, että yritys osallistuu erillisvalinnan molempiin/useampiin kilpailuihin. Jos käytetään erillisvalintaa ja tällaisen yrityksen osasto valitaan ensimmäiseksi osapuoleksi, on toisen osapuolen valinta melko vaikeaa. Työpajojen järjestäminen ryhmädynamiikan testaamiseksi ei olisi mielekästä, sillä kyseessä olisi selkeä eturistiriita. Toisena valittavan osapuolen valinta pitäisikin tällöin järjestää ehkä täysin ensin valittua kuulematta. Tilaajan tehtäväksi jäisi arvioida, kuinka suuri painoarvo yhteistyötekijöille valinnassa nyt annettaisiin. Ongelma ei kuitenkaan täysin poistu, vaikka ensimmäisenä valittavalla ei olisi osuutta toisen osapuolen valinnassa: ensin valittu osapuoli voi antaa toisen kilpailukierroksen osallistujalle hanketta koskevia tietoja, joista voi olla hyötyä kilpailussa.

Ensin valitun palveluntuottajan suuri rooli toisen palveluntuottajan valintaan saattaa vaikuttaa heikentävästi myös hankkeen julkisuuskuvaan. Mikäli esimerkiksi allianssiin valituilla palveluntuottajilla on aikaisempaa yhteistä kokemusta ja tekijät päätyvät toistensa pisteyttäminä allianssiin, tämä voi aiheuttaa mediassa kysymyksiä valintaprosessin oikeudenmukaisuudesta, syrjimättömyydestä ja tarjoajien tasapuolisesta kohtelusta. Toisaalta, mikäli tilaajalla herää pienikin epäily jo valitun palveluntuottajan epäeettisestä käyttäytymisestä toisen palveluntuottajan valinnassa, allianssin edellytykset jatkaa ovat todella huonot. Tilaaja asettaa yhdessä palveluntuottajien kanssa hankkeen tavoitteet ja tavoitekustannuksen, joten tilaajan pitää pystyä luottamaan täydellisesti siihen, että palveluntuottajat työskentelevät hankkeen parhaaksi.

4.4 Vertailun yhteenveto

Edellä käytyä keskustelua on pyritty tiivistämään taulukoihin 3 ja 4, jotka vertaavat konsortiovalinnan, peräkkäisen valinnan ja rinnakkaisen valinnan potentiaalisia etuja ja haittoja suhteessa muihin rinnalla esitettyihin valintatapoihin. Vaikka yhden mallin osalta uhkaksi arvioitu tekijä on monissa tapauksissa toisen mallin mahdollisuus, taulukot eivät ole kattavasti toistensa peilikuvia; tähän ajaa jo useamman kuin kahden mallin vertaaminen.

Taulukoiden esitys on yleisluonteinen ja pitäytyy edellä olevan tekstin tavoin hankkeen pääosapuolten valinnan tarkastelussa. Näin ollen mm. resurssien riittävyyteen ja erikoisosaajien rajalliseen määrään liittyvät kysymykset on jätetty pois vertailusta ja niitä käsitellään erikseen julkaisussa jäljempänä.

Taulukko 3. Päätasen valintamallien mahdollisuudet
(Kv: konsortiovalinta, Pv: peräkkäinen valinta, Rv: rinnakkainen valinta).

	Kv	Pv	Rv
Ensinnä valituksi tulleen ryhmän osaamisalueita on mahdollista täydentää määrittelemällä viimeksi valittavan vaatimukset edellisen valinnan tulos huomioon ottaen		●	
Kilpailuun osallistumisen yrityksiltä vaatima työmäärä on suhteellisen kevyt, mikä voi edistää yritysten halukkuutta hakeutua hankkeeseen ja lisätä siten kilpailua sekä nostaa kilpailun tasoa		●	○
Yhden osapuolen sitouttamisen hankkeeseen muita aikaisemmin mahdollistaa sen, että tilaaja voi siirtää osan viimeksi valittavan ryhmän valintaan liittyvää työkuormaa ensiksi valittavalle ryhmälle		●	
Menettely mahdollistaa toimintaedellytyksiltään parhaan tiimin valinnan siten, että yhteistyöedellytysten olemassaolo ja yhteistyökyvykyys voidaan varmistaa melko hyvin jo ennen valintaa	●		
Mallissa valituksi tulevat rooliensa parhaat toimijat, sillä yritykset eivät pääse millään tavoin hyötymään mahdollisesti laajan tarjouskonsortion muiden yritysten erinomaisuudesta		●	●
Menettely voi johtaa uusiin yhteistyösuhteisiin, mikä luo erilaisen osaamisen yhdistymisen kautta edellytyksiä uusille hyvillä käytännöille ja niiden leviämiselle ja oppimiselle		●	●
Koko valintavaihe voidaan viedä läpi erittäin nopeasti, koska aikaa ei tarvita tiimien sisäiseen organisoitumiseen ja valmistautumiseen eikä valintojen eriaikaisuus myöskään lisää kestoa			●
Ensiksi valitun osapuolen projektiosaaminen ja -kokemus on käytössä viimeksi valittavalle osapuolelle asetettavien vaatimusten määrittelemisessä ja osapuolten näyttöjen arvioinnissa		●	
Tarvittava hankkeen kehittämisen kannalta kriittinen osaaminen saadaan tilaajan käyttöön hyvin nopeasti ja hanketta voidaan viedä koko ajan eteenpäin ilman merkittävää viivettä		●	○
Yhteistyöt ä on mahdollista testata työpajoissa lopullisin kokoonpanoin siten, ettei kilpailutilanteen aiheuttama varauksellisuus heikennä työpajojen toimivuutta arviointiperusteena	●	●	
Omaehtoisessa kumppanin valinnassa tiimit muotoutuvat toimivien yhteistyösuhteiden ja luottamuksen pohjalta, mikä on oleellista avoimuutta ja luottamuksellisuutta korostavassa mallissa	●		
Menettely antaa tiimeille riittävästi aikaa allianssin toimintatapoihin orientoitumiseen ja yhteistyösuhteiden kehittämiseen valmistelun alkaessa jo hyvissä ajoin ennen varsinaista kilpailuvaihetta	●		
Konsortion jäsenten on mahdollista yhteisesti ja oma-aloitteisesti sopia käytännön ohjaus- ja toimintatavoista jo ennen kilpailua, mikä vähentää toteutuksen sujuvuuteen liittyvää epävarmuutta	●		
Menettelyä käytettäessä palveluntuottajat voivat sopia riskinjaon periaatteista keskenään jo kilpailuun valmistauduttaessa eivätkä esim. erot riskistrategioissa tuo yhteentörmäyksiä toteutuksessa	●		
Menettely minimoi varsinaisen, aktiivisen tiiminvalintavaiheen keston, mikä voi olla tarkoituksenmukaista tilaajan omien resurssien sekä tilaajan konsulttien käytön/kuormituksen näkökulmasta	●		●

Taulukko 4. Päätason valintamallien uhat
(Kv: konsortiovalinta, Pv: peräkkäinen valinta, Rv: rinnakkainen valinta).

	Kv	Pv	Rv
Yritys saattaa ajautua yhteistyöhön sille epämieluisan yrityksen kanssa, ja tällöin allianssin toimintaedellytykset voivat heikentyä ratkaisevasti onnistuneeseen valintaan verrattuna		●	●
Edellyttää käytännössä tiimin rakentamista ja valmistautumista jo ennen valinnan käynnistymistä ja vaatii näin kilpailuun osallistuvilta merkittävää työpanosta; voi vähentää osallistumishalukkuutta	●		
Allianssin jäsenyritysten tultua kokonaisuudessaan valituksi ei välttämättä ole vielä selvää, millainen ilmapiiri allianssitiimissä vallitsee ja millaiset yhteistyöedellytykset todellisuudessa ovat			●
Menettely vaatii hetkellisesti erittäin paljon tilaajan resursseja, kun arvioitavana on laajoja osaamiskokonaisuuksia ja/tai järjestettävänä monia ristikkäisiä työpajoja ja muita yhteisiä tilaisuuksia	○		●
Kilpailutilanteessa olevat yritykset voivat toimia (ensimmäisen kierroksen) työpajoissa pidättyväisesti, jolloin kehitysideoista ja kyvykkyydestä voi olla vaikea tehdä oikeita johtopäätöksiä			●
Kilpailutilanne voi vääristyä ja valinta vaikeutua, mikäli kilpailuun osallistuu ja/tai ensimmäisessä valinnassa valituksi tulee yritys, joilla on tarjottavanaan sekä suunnittelu- että urakointiosaamista		●	●
Tiimin kokoaminen lopulliseen kokoonpanoon kestää kauan ja lisäksi kokonaiseksoa ja epävarmuutta lisää allianssin yhteistyösuhteiden kehittämisen jääminen allianssin kehitysvaiheeseen		●	
Tilaajan ja ensiksi valitun toimijan suhde voi muodostua siksi vahvaksi, että myöhemmin valittava kokee itsensä jollakin tavoin ulkopuoliseksi ja yhteistyösuhde jää vaillinaiseksi		●	
Jos hanketta kehitetään ensinnä valitun toimijan kanssa, kaikki tarvittava osaaminen ei ole käytössä riittävän aikaisin ja myöhemmin tiimin täydentyessä muutoksia voi olla enää vaikea tehdä		●	
Hankkeen houkuttelevuus jälkimmäisessä vaiheessa kilpailevien yritysten keskuudessa laskee, mikäli ensin valittu toimija koetaan vaikeaksi tai resursoinniltaan heikoksi kumppaniksi		●	
Ensin valittavan osapuolen allianssiosaamista ja yhteistyökykyä on vaikea testata aikaisessa valintavaiheessa, kun muu osa lopullisesta tiimistä ei ole vielä mukana prosessissa		●	
Kilpailu kehitysajatuksilla voi jäädä vähäiseksi tai epämääräiseksi, kun tarjousryhmissä ei ole kokonaisosaamista ja toimijoiden yhteinen tarjouksen valmistelu puuttuu valintaprosessista		●	●
Valintatilanne on altis myös muille kuin tarkoituksenmukaisuusperusteille (asenteet ja mielipiteet yritysten keskinäisistä suhteista; muut samanaikaiset yhteiset/keskinäiset toimeksiannot)		●	○
Epävarmuus tulevasta kumppanista ja kaupallisesta mallista voi nostaa palkkiotasoa (riskivaraus); kaupallisesta mallista ei voida sopia ennen kuin konsortio on lopullisesti muodostunut		●	●
Toimijoiden näkemys voi erota ja allianssihenki vaarantua, mikäli allianssiin päätyy toimijoita, jotka ovat kilpailleet erilaisella strategialla (esimerkiksi palkkiotason suhteellisen suuruuden osalta)		●	●

5. Erillisvalinnan erityiskysymyksiä

5.1 Yleistä

Erillisvalinta tuo mukanaan myös joitakin uusia haasteita, joita ei ole sellaisenaan mukana konsortiovalinnassa. Erillisvalinnassa asetelma osapuolten valitsemisessa on alttiimpi ulkopuolisille vaikutuksille. Tilaajan on hyvä tunnistaa palveluntuottajilla oleva mahdollisuus epäeettiseen käyttäytymiseen, sillä vaikka allianssi perustuu luottamukseen ja avoimuuteen erillisvalintaprosessi mahdollistaa myös epärehellisen toiminnan.

Samalla tavoin erillisvalinta tuo yhteen toimijoita, jotka ovat jo aiemmin kilpailuun osallistuessaan joutuneet sitoutumaan tiettyyn riskiprofiiliin ilman, että tuleva kumppani ja/tai kumppanin riskiasenne on tiedossa. Tämä on haaste toisaalta allianssihengen kehittymisen ja vielä konkreettisemmin kaupallisen mallin näkökulmasta. Näistä syistä tässä luvussa paneudutaan vielä näihin eri kysymyksiin aiemmin esitettyä syvällisemmin.

Niin ikään luvussa käsitellään harvalukuisten erikoisosaajien asemaa valinnassa, koska myös tämä kysymys herätti paljon keskusteluja haastateltavien parissa aiemmissa hankinnoissa noudatettujen käytäntöjen johdosta. Ahtaasti tulkittuna konsortiovalinnassa tarjousryhmän tulee omata valmiudet kaikkeen hankkeessa tarvittavaan suunnitteluun ja rakentamiseen, mutta käytännössä malli on mielekästä tulkita sellaiseksi, jossa monipuolista osaamista yhdistetään tarjouskonsortioon tavanomaisista hankkeista poikkeavina, suurempina kokonaisuuksina ilman, etteikö erikoisosaamisen kohdalla voitaisi tehdä tarkoituksenmukaisia poikkeuksia.

5.2 Erikoisosaajat

Suomessa on tiettyjä rakentamisen osa-alueita, joilla ei ole kuin muutama erikoisosaaja. Nämä erikoisosaajat muodostavat allianssikiilpailun kannalta mielenkiintoisen haasteen. Mikäli tilaaja ei kiinnitä hankinnan suunnittelussa erikoisosaamisen asemaan mitään huomiota, erikoisosaajien vähäinen määrä voi vaikuttaa allianssikiilpailun tulokseen tilaajan kannalta epäedullisesti. Erikoisosaajat kiinnitetään kaikki projektin edellyttämät osaamisalueet kattavassa konsortiovalinnassa tiettyihin konsortioihin ja erillisvalinnassakin mahdollisesti pienempiin konsortioihin.

Tämä vääristää kilpailua, sillä tällöin ne konsortiot, jotka saavat kiinnitettyä erikoisosaajat ryhmäänsä, saavat kilpailuetua erikoisosaajien kuulumisesta konsortioon. Mikäli erikoisosaaja on markkinoilla hyvin vähän, saatetaan niitä houkuttella konsortioihin myös tarjoamalla rahallista korvausta kilpailuun osallistumisesta. Tämä voi sotia allianssin periaatteita vastaan, ellei tarjouskonsortioiden muodostamisen lähtökohdana ole kaikilta osin pyrkimys parhaan tiimin kokoamiseen.

Vähälukaiseen erikoisosaamiseen liittyvän ongelman ehkäisemiseksi tilaajalla on käytössään periaatteessa kolme vaihtoehtoista menettelyä. Tilaaja voi valita erikoisosaajat allianssiin jo ennen kuin muun osaamisen kattava varsinainen allianssikilpailu alkaa. Tällöin tilaaja ilmoittaa tarjouspyynnössä kyseiseen osaamiseen olevan toimija jo valittuna ja ettei kyseistä osaamista tule sisällyttää tarjoukseen/tarjouskonsortioon. Vaihtoehtoisesti erikoisosaajat voidaan valita allianssiin sen jälkeen, kun varsinainen allianssi on muodostettu pääosapuolten tasolla. Tällöin erikoisosaaminen voidaan hankkia joko osaksi allianssia tai sen alihankintana. Käytettävä menettely tulee viestiä tietenkään jo tarjouspyynnössä.

Erikoisosaamisen organisatorisen aseman määrittelyssä ratkaisevassa asemassa on ainakin erikoisosaamisen merkittävyys hankkeelle. Mikäli erikoisosaajat ovat ratkaisevassa asemassa hankkeen onnistumisessa, kannattaa erikoisosaajat kiinnittää osaksi allianssia yhtenä monen toimijan yhteisen sopimuksen sopimusosapuolena. Mikäli erikoisosaajien merkitys allianssin menestymisen kannalta ei ole niin ratkaiseva, voidaan ne hyvin sitoa hankkeeseen allianssin alihankkijoina. Tällöinkin hankinnassa kannattaa pyrkiä soveltamaan allianssiperiaatteita, jotta jokainen hankkeessa työskentelevä toimisi allianssihengessä hankkeen parhaaksi. Alihankkijoiden kanssa on mahdollista perustaa myös alialliansseja.

Mikäli erikoisosaajat valitaan allianssiin erikseen, mutta muuten käytetään konsortiovalintamenettelyä, on kyse eräänlaisesta hybridimallista – kutsuttakoon sitä vaikka konsortiovalinnaksi kriittisin erillisvalinnoin. Tällainen malli mahdollistaa tiettyjen konsortio- ja erillisvalinnan etujen saamisen: konsortiovalinnan osalta yritykset etsivät itselleen mieluisat, hyvän allianssihengen syntymistä edesauttavat allianssikumppanit samalla kun tilaaja saa varmasti parhaat erikoisosaajat käyttöönsä. Erikoisosaajien poisjättäminen varsinaisen allianssin valinnasta keventää myös yritysten taakkaa kilpailuvaiheessa.

On tärkeää, että tilaaja tunnistaa ne osaamisalueet, joissa toimii harvalukuinen määrä yrityksiä. Vasta kun tilaaja on tunnistanut nämä osaamisalueet, se pystyy harkitsemaan ratkaisuja hankkeen kokonaisuutena parhaaksi valintamenettelyksi. Erikoisosaaja voi tietyissä hankkeissa olla myös hankkeen pääurakoitsija tai merkittävimmästä suunnittelukokonaisuudesta vastaava suunnittelija. Tällaisissa tapauksissa on usein syytä valita erikoisosaaja allianssiin ensimmäisenä, sillä erikoisosaajan tietotaidosta on hyötyä muiden allianssiosapuolten valinnassa.

5.3 Oman edun tavoittelu

Toisin kuin konsortiovalinta, erillisvalinta tuo osapuolet mukaan erillisinä toimijoina, mikä ainakin teoriassa mahdollistaa mallin manipuloinnin jonkin palveluntuottajan

eduksi ja tilaajan tappioksi. Esimerkiksi tilanne, jossa suunnittelija on valitsemassa urakoitsijaa, on herkkä vaikuttamiselle: urakoitsija voi ehdottaa jo kilpailun aikana järjestettävissä työpajoissa teknisiä ratkaisuja, jotka työllistävät suunnittelijaa koko hankkeen ajan. Uhka tällaiseen tilanteen hyödyntämiseen kasvaa, jos yrityksillä on huono tilauskanta. Urakoitsijoiden kosiskeleva käytös voisi aiheuttaa ainakin tiedostamatonta urakoitsijan suosimista suunnittelijoiden arvioissa. Toisaalta urakoitsija saattaa kesken allianssivalinnan tilata valintaan osallistuvalla suunnittelutoimistolta laajan toimeksiannon johonkin toiseen hankkeeseen. Myös tämänkaltaiset muut toimet voivat vaikuttaa ensin valitun osapuolen objektiivisuuteen.

Samankaltainen vaikutusmahdollisuus on myös päinvastaisessa tilanteessa; suunnittelija voi yrittää kosiskella urakoitsijaa valintaprosessin aikana. Lähtökohteisesti urakoitsijan vaikutusmahdollisuudet suunnittelijan mielipiteeseen ovat kuitenkin ilmeisemmät. Teema linkittyy myös julkaisussa jo aiemmin käsitelyihin yritysten välisiin suhteisiin ja saman yrityksen osallistumiseen erillisvalinnan eri kilpailuihin ja niissä mahdollisesti tehtäviin kandidaattien ristiinarviointeihin.

Valintaprosessin manipulointi on ehdottomasti vastoin allianssiperiaatteita ja muutenkin erittäin tuomittavaa. Allianssivalinnan avoimuus ja kaupallinen malli auttavat osaltaan estämään palveluntuottajien välisen asiattoman vaikuttamisen, joskin kaupallinen malli ohjaa toimintaa varsinaisesti vasta paljon myöhemmin tavoitekustannuksen tultua määritetyksi, ja kyvykkyyserusteisen valinnan ajankohtana kyse on vain kustannusarvioista. Ensin valitun osapuolen kannattaa kuitenkin olla täysin objektiivinen toisen osapuolen valinnassa, sillä on myös ensin valitun osapuolen edun mukaista saada allianssiin paras mahdollinen kumppani. Palveluntuottajien ei myöskään kannata riskeerata omaa asemaansa antamalla vinoutuneita lausuntoja toisista palveluntuottajista, sillä mikäli tilaaja menettää luottamuksen palveluntuottajaan, tilaaja ei etene tämän kanssa allianssin toteutusvaiheeseen saakka. Tilaajalla hankkeen keskeyttäminen olisi pieni katastrofi, sillä hankkeen kilpailutukseen ja kehitysvaiheeseen kuluu valtavasti aikaa ja rahaa.

5.4 Allianssihenki

Konsortiovalinta pakottaa palveluntuottajat etsimään itse kumppaninsa markkinoilta hyvissä ajoin ennen allianssikilpailua. Oma-aloitteisen kumppanin valinnan ansiosta hyvät yhteistyöedellytykset ovat todennäköisesti olemassa jo lähtökohteisesti. Lisäksi allianssihenken luominen alkaa jo tässä aikaisessa vaiheessa, kun suunnittelijat ja urakoitsijat päättävät panostaa kilpailuun yhdessä. Toteutetuissa allianssikilpailuissa konsortiot järjestivät yhteisiä työpajoja jo ennen kilpailuun osallistumista, jotta allianssihenki alkaisi kehittyä ja hyvä yhteistyö näkyisi myös tilaajalle päin. Konsortiot valmistelivat myös tarjouksen yhdessä ja osallistuivat kaikkiin haastatteluihin ja työpajoihin yhdessä. Pitkä kilpailu hitsaa allianssissa toimivia henkilöitä yhteen jo valmiiksi, joten kun konsortio voittaa allianssikilpailun, sillä on erittäin hyvät edellytykset aloittaa toimiva yhteistyö tilaajan kanssa.

Erillisvalinnassa tiimitymiseen jää vain hyvin vähän aikaa ennen kuin allianssin kehitysvaihe alkaa kilpailun päättyttyä. Palveluntuottajat tutustuvat toisiinsa valin-

taprosessin aikana, mutta osapuolten välillä ei ole yhteisiä tavoitteita eikä yhteistä organisaatiota ennen allianssin muodostamista. Kilpailijoiden tasapuolisen kohtelun ja ideoiden suojelun vuoksi toiminta voi kilpailuvaiheessa olla myös varautunut, joten valintojen jälkeenkään ei ole vielä täysin selvää, millainen henki allianssissa on ja millaiseksi se voi kehittyä.

Vaikka palveluntuottajat osoittavat allianssin käyttöön parhaat kykynsä, ei allianssihengen muotoutuminen ole varmaa, sillä toimiminen allianssissa on erittäin henkilöriippuvaista. Mikäli allianssin avainhenkilöiden väliset kemiat eivät toimi, vaarantuu koko allianssin toiminta. Täydelliseen luottamukseen ja avoimuuteen perustuva allianssi ei voi toimia tarkoituksenmukaisesti, mikäli jokainen osapuoli ei voi luottaa allianssikumppaneihin täydellisesti. Allianssihenki testataan heti allianssin kehitysvaiheen alussa, kun kehitysvaiheelle laaditaan tavoitteet ja hanketta aletaan kehittää toden teolla. Suunnittelun alkuvaiheessa päätetään yleensä hankkeen suurista linjoista, joiden innovoinnissa voi olla mahdollista saavuttaa suurimmat säästöt. Mikäli yhteistyö ei toimi vielä tässä vaiheessa moitteettomasti, voi suuri osa innovaatiopotentiaalia jäädä hyödyntämättä.

Eriaikainen valinta allianssin muodostamisessa tuo mukaan vielä uuden lisähaasteen. Siinä viimeiseksi valittu osapuoli voi tuntea olonsa osin ulkopuoliseksi, jos tilaajan ja aiemmin valitun osapuolen välille on jo muodostunut hyvä suhde ja vakiintuneet toimintatavat. Huonoimmassa tapauksessa menettely voi johtaa vastakkainasetteluun allianssin sisällä. Toisaalta, vaikka viimeiseksi allianssiin valittu osapuoli otetaan hyvin vastaan allianssiin, voi tämän olla aluksi vaikea kritisoida tilaajan ja ensin valitun osapuolen ratkaisuja. Jos hanke vieläpä epäonnistuu ensimmäisenä valitun osapuolen ja tilaajan yhdessä aiemmin tekemien ratkaisujen vuoksi, voi tilanne tuntu kohtuuttomalta viimeksi mukaan tulleen osapuolen näkökulmasta. Allianssin periaatteiden mukaan kun riskit ja näiden realisoitumisesta aiheutuvat tappiot ovat kaikkien yhteisiä, vaikka virhe olisi tehty jo ennen kuin kaikki allianssin osapuolet ovat koossa. Näin ollen vielä kerran on varattava aikaa viimeisen valintavaiheen kumppanien integrointiin osaksi tiimiä ja aiempien ratkaisujen kyseenalaistamiseen.

Toisaalta palveluntuottajat kuitenkin osoittavat allianssiin sosiaalisesti ja ammatillisesti lahjakkaita ihmisiä, jotka osaavat työnsä ja ovat allianssihenkisiä. Näin allianssihengellä on luultavimmin yleensä edellytykset kehittyä hyvälle tasolle myös erillisvalintaa hyödyntävissä hankkeissa. Vaihtuvathan tekijät hankkeen edetessä toisinaan myös konsortiovalinnalla muodostetuissa alliansseissa, eikä senkään oleteta suuremmin haittaavan allianssihenkeä.

5.5 Kaupallinen malli

Toteutetussa konsortiovalintaa hyödyntävässä toistaiseksi viimeisimmässä infra-allianssihankinnassa tilaaja on ehdottanut jo tarjouspyyntöön sisältyvässä kaupallisessa mallissa palveluntuottajien väliseksi tavoitekustannuksen ylitysten ja alitusten

jakoperusteiksi palveluntuottajien korvattavien kustannusten suhdetta.¹⁰ Laadullisia avaintulosalueita koskevan ns. bonuspoolin jako-osuus on ehdotuksen mukaan ollut suoraan suhteessa palkkioiden määrään, joskin bonus- ja sanktiojärjestelmästä ja niiden mittareista sovitaan kuitenkin vasta toteutusvaiheen allianssisopimuksessa. Ensimmäisen hankkeen tarjouspyyntö jätti puolestaan palveluntuottajien välisen tavoitekustannuksen ylitysten ja alitusten jakoperusteet palveluntuottajien keskinäisesti sovittaviksi.¹¹

Viime mainittu menettely on kyseenalainen ainakin erillisvalinnan yhteydessä. Mikäli tilaaja jättää jakoperusteet allianssin sovittavaksi, voi sopimusneuvotteluvaiheesta tulla vaikea, jos palveluntuottajat ovat lähtökohtaisesti valmiita erilaiseen riskinottoon. Tilaajan tulisikin ilmoittaa jo tarjouspyyntövaiheessa sitovasti, että esim. bonukset ja sanktiot määräytyvät lähtökohtaisesti palkkioiden suhteessa. Tämäkin menettely on hankala, sillä palveluntuottajien voi olla vaikea sitoutua tiettyyn riskiprofiiliin tietämättä kenen kanssa he alkavat kehittää hanketta. Palveluntuottajat joutuvat vaikeaan asemaan sitoutuessaan allianssiin, jonka kaikkia osapuolia he eivät vielä tiedä. Erityisesti tämä koskee eriaikaisessa valinnassa ensin valittua osapuolta, mutta sama haaste on myös rinnakkaisvalinnassa. Mikäli palveluntuottajat näkevät kaupallisessa mallissa riskejä omalle liiketoiminnalleen, he todennäköisesti hinnoittelevat nämä riskit palkkiotarjouksessaan.

Konsortiovalinnassa yritykset pääsevät keskustelemaan tarjouksensa palkkiotasosta ja riskinottohalusta keskenään jo kilpailuun valmistautuessaan. Näin yritykset sopivat konsortion sisällä palkkioistaan ja niiden kireystasosta yhdessä. Konsortio voi esimerkiksi arvottaa allianssimallista saatavaa oppia ja kokemusta ja tyytyä yhdessä tietoisesti normaalia alempaan palkkiotasoon, kun vastaavasti erillisvalinnassa yritykset tekevät tarjouksensa täysin omista lähtökohdistaan tietämättä muiden allianssikumppaneiden palkkioiden suuruusluokkaa. Jos allianssiin nyt päätyy eri kireystasolla palkkionsa hinnoitteleita palveluntuottajia, niin poikkeavat palkkiotasot voivat hiertää sittemmin muodostettavan allianssin sisällä, mikä rapauttaa allianssihenkeä. Tai yksi palveluntuottaja voi haluta toteutusvaiheen sopimuksessa suuremman osan mahdollisesta tavoitekustannuksen alituksesta kompensoidakseen pienempää palkkioprosenttiaan. Yritysten intresseissä on kuitenkin maksimoida oma pitkän aikavälin taloudellinen tulos. Erityisesti toteutusvaiheeseen siirryttäessä palveluntuottajilla voi olla aiemmasta suunnitelmasta poikkeava halu ottaa riskiä ja he voivat pyrkiä erilliseen sopimukseen riskien jakamisesta. Tämä ei ole silti allianssihengen mukaista.

Riippumatta tehtävistä ratkaisuista, kaupallisen mallin lähtökohtana tulee kuitenkin aina olla se, että jokainen allianssin osapuoli kärsii ja voittaa yhdessä. Kaupallisen mallin tulee myös olla riittävän selkeä, jotta jokainen osapuoli ymmärtää kaupalliset ehdot varmasti samoin. Mikäli hankkeen aikana joudutaan neuvottelemaan uudelleen kaupallisten ehtojen sisällöstä, allianssihenki voi joutua todella koetukselle.

¹⁰ Liikennevirasto (2012)

¹¹ Liikennevirasto (2011)

6. Yhteenveto

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että muutamissa hankkeissa jo käytettyä konsortiovalintaa pidetään yleisesti hyvin toimivana valintamenettelynä ja samaa käsitystä tukevat myös työpajassa esitetyt kannanotot (ks. Liite C). Silti myös yleinen näkemys näyttää olevan, että erillisvalinta kannattaisi ottaa käyttöön ainakin kokeiluluonteisesti. Hankintamuoto ei tietenkään saa olla itsetarkoituksellinen, vaan tilaajan tulee ratkaista hankintamuoto aina hankekohtaisesti. Tähän käsillä oleva julkaisu pyrkii antamaan osaltaan eväitä.

Useat haastateltavat mainitsivat konsortiovalinnan olevan erittäin hyvä valintamenettely ja sen edut suhteessa erillisvalintaan ovat selvät. Yritysten keskenään muodostama konsortio ja kilpailuajankohdan edellyttämä kanssakäyminen varmistavat hyvän allianssiyhden syntymisen muodostettavaan tiimiin, jolloin toimivalle yhteistyölle on luotu hyvät edellytykset hankkeen kannalta kriittisiä päätöksiä tekevässä aikaisessa kehitysvaiheessa. Vaikka kilpailuun osallistumisen aiheuttamia kustannuksia on kritisoitu, niin useat haastateltavat korostivat, että ne voidaan nähdä myös tarpeellisena ”johdon koulutuksena”.

Silti melko yleinen näkemys oli se, että toistaiseksi käytössä ollutta konsortiovalintaa voisi hieman keventää alkupäästä, kun mukana on vielä useita konsortioita. Näin sekä tarjoustyö että tilaajan kuorma kevenisivät. Palveluntuottajien kannalta ensimmäisen kierroksen osalta kevennetty valintaprosessi alentaisi ainakin kynnystä osallistua kilpailuun. Ensimmäisen kevyemmän kierroksen jälkeen palveluntuottajat voisivat jatkoon päästessään itse päättää, kuinka paljon he ovat valmiita kilpailuun todella panostamaan. Tarjouspalkkioiden korottamisella on toki sama vaikutus, mutta se ei saa toimia motivaationa kilpailuun osallistumiselle.

Haastateltavat olivat yksimielisiä myös siitä, että erikoisosaajien roolia valinnassa tulee selkeyttää myös konsortiovalintaa käytettäessä. On tilaajan ja palveluntuottajien etu, että joidenkin osaajien harvalukuinen määrä markkinoilla ei ole estämässä kilpailuun osallistumista ja rajoittamassa siten kilpailua. Tilaajan tulee tunnistaa tällaiset hankkeen tarvitsemat osaamiset ennakoita ja suunnitella hankinta sellaiseksi, ettei erikoisosaamista tarvitse sisällyttää tarjouskonsortioon. Tilaaja voi halutessaan valita erikoisosaajan allianssiin itse ennen varsinaista allianssia, vaikka käytännössä lienee usein parempi, että allianssi tekee hankinnan yhdessä.

Mikäli tilaaja haluaa muodostaa allianssin käyttäen erillisvalintamenettelyä, tulee prosessin avoimuuteen kiinnittää entistä enemmän huomiota. Koska valintaprosessi mahdollistaa tiettyjä väärinkäytöksiä, tulee prosessin olla mahdollisimman avoin, jotta kilpailun jälkeen yhdenkään kilpailuun osallistuneen palveluntuottajan ei tarvitse miettiä kriteereitä, joilla voittaja valittiin. Avoimuuden ja luottamuksen tulee olla peruseriaatteina myös erillisvalintaan nojaavissa alliansseissa.

Haastateltavat kokivat erillisvalintaa hyödyntävän progressiivisen allianssin mahdolliseksi erityisesti suhteellisen pienissä hankkeissa. Valinta pysyisi kevyenä, jos osapuolet valittaisiin erikseen ja tilaaja saisi toisen osapuolen valinnassa käyttöön myös ensimmäiseksi valitun palveluntuottajan resurssit. Tämänkaltaisen menettely edellyttää, että allianssitietoisuus ja -osaaminen on levinnyt laajalti koko toimialalla, sillä pienissä hankkeissa palveluntuottajien ei kannata juuri panostaa allianssimallin opetteluun.

Haastateltujen keskuudessa, palveluntuottajat mukaan lukien, vallitsi pääosin erittäin positiivinen asenne allianssimallia kohtaan: lähtökohdat niin totutun kaltaisten hankinta- ja kilpailumuotojen käytölle kuin uusien sovellusten kehittämiselle ja kokeiluille ovat varsin hyvät. Tarkoituksenmukainen hankintamuoto on keino parantaa hankkeen toteutusedellytyksiä, mikä tekee uuden kehittämisestä kannattavaa myös tässä yhteydessä. Toki uudenlaisten valintamenettelyjen kokeileminen vaatii tilaajalta resursseja, osaamista ja uskallusta unohtamatta aktiivista keskustelua palveluntuottajien kanssa.

Lähdeluettelo

- Anon. 2012. Allianssimallista innovoimisen voimaa Tampereen Rantaväylän tunneliin. SKOL Visio, joulukuu 2012.
- Lahdenperä, P. 2009. Allianssiurakka. Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely. VTT, Espoo. VTT Tiedotteita 2471. 74 s.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2471.pdf>
- Lahdenperä, P. 2012. Allianssitiimin valinta. Ensimmäisen hankkeen menettelyt ja niitä koskevan palautekyselyn tulokset. VTT, Espoo. VTT Technology 34. 44 s. + liitt. 4 s. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T34.pdf>
- Leppänen, M. 2012. Infrahankkeiden toteutusmuodot ja suunnittelijan rooli. Rakennuslehti (18.10.2012), no 32, vsk. 46. [näkökulma]
- Liikennevirasto, 2011. Lielähti–Kokemäki, perusparannushanke, Allianssi. Ensimmäisen vaiheen tarjouspyyntö. Liikennevirasto, Helsinki.
- Liikennevirasto, 2012. Vt12 Tampereen tunneli, Allianssiurakka. Tarkennettu tarjouspyyntö. Liikennevirasto, Helsinki.
- Tompuri, V. 2011. Yhdessä isoille työmaille. Infrarakentaja, no 2, 2011.

Liite A : Työssä haastatellut asiantuntijat

Allianssitiimin muodostamista erillisvalinnan keinoin kartoittavassa työssä haastateltiin yhteensä 15 Liikenneviraston toteuttamiin allianssihankintoihin osallistunutta infra-alan toimijaa ja asiantuntijaa. Pääosa haastateltavista oli tilaajan, suunnittelu- toimistojen ja urakoitsijoiden edustajia joukon jakautuessa lähes tasan näiden osapuolten kesken. Lisäksi joukkoon kuuluivat molempien toistaiseksi toteutettujen allianssihankintojen puolueettomat tarkkailijat. Haastatellut olivat:

- Kari Fagerholm, Pöyry Finland Oy
- Kimmo Fischer, Sito Oy
- Mikko Inkala, Pöyry Finland Oy
- Arto Kari, Destia Oy
- Jouni Kekäle, VR Track Oy
- Jaakko Kivi, Lemminkäinen Infra Oy
- Pekka Kontiala, Pekkakoo Konsultointi Oy
- Jarmo Kuivanen, A-insinöörit Oy
- Jarkko Matikainen, Finavia Oyj
- Pekka Mähönen, Senaatti-kiinteistöt
- Pekka Petäjäniemi, Liikennevirasto
- Reijo Riekkola, Saanio & Riekkola Oy
- Jarkko Salmenoja, YIT Oyj
- Toimi Tarkiainen, TT-Konsultointi Oy
- Milko Tietäväinen, Tampereen kaupunki

Haastattelun teemat olivat erillisvalinnan näkökulmaan painottuen seuraavat:

- Henkilökohtainen historia alliansseissa
- Erillisvalinnan hyödyt ja haitat
- palveluntuottajien valintajärjestys
- palveluntuottajien valintakriteerit
- Työpajojen toteutus kilpailuvaiheessa
- Kaupallinen malli
- Allianssihenki

Haastattelut toteutettiin kevättalvella 2013 ennen selvitystyön toisena keskeisenä tietolähteenä toimineen työpajan (19.4.2013) toteuttamista.

Liite B : Infran allianssiaamupäivä

Liikennevirasto järjesti 19.4.2013 *Infran allianssiaamupäivän*, jossa keskeisenä tavoitteena oli arvioida niitä mahdollisuuksia ja vaikuttimia, jotka liittyvät allianssi-tiimin muodostamiseen erillisvalinnan keinoin. Tilaisuuteen osallistui monipuolises-ti alan toimijoita ja täsmällinen osallistujalista on seuraava:

- Ari Bergström, YIT Rakennus Oy
- Petri Cavander, Rakennuttajatoimisto HTJ Oy
- Jussi Erälahti, Sweco PM Oy
- Kari Fagerholm, Pöyry Finland Oy
- Mikko Heiskanen, Liikennevirasto
- Mikko Inkala, Pöyry Finland Oy
- Riitta Kaasalainen, Liikennevirasto
- Matti Kalliomäki, Saanio & Riekkola Oy
- Juha Kananen, VTT
- Arto Kari, Destia Oy
- Jari Kaukonen, WSP Finland Oy
- Eeva Kirveskari, Destia Oy
- Hannu Kivelä, A-Insinöörit Suunnittelu Oy
- Jaakko Kivi, Lemminkäinen Infra Oy
- Kaarina Korander, Liikennevirasto
- Jarmo Kuivanen, A-Insinöörit Suunnittelu Oy
- Risto Kupila, Lemminkäinen Infra Oy
- Kristiina Laakso, Liikennevirasto
- Hannu Lehtikankare, Espoon kaupunki, Tekninen keskus
- Lauri Merikallio, Vison Alliance Partners Oy
- Peter Molin, Ramboll Finland Oy
- Mauri Mäkiäho, Liikennevirasto
- Jari Niskanen, WSP Finland Oy
- Mikko Nousiainen, Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry
- Mikko Nyhä, VR Track Oy
- Pertti Peltomaa, NCC Roads Oy
- Ilpo Peltonen, Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry
- Pekka Petäjaniemi, Liikennevirasto
- Kyösti Ratia, Skanska Infra Oy
- Aarno Rieki, E. Helaakoski Oy
- Jani Saarinen, Vison Alliance Partners Oy
- Ville Saksi, VR Track Oy
- Tom Schmidt, Destia OY
- Jussi Takamaa, VR Track Oy
- Hannu Tomperi, Skanska Infra Oy
- Lars Westermark, Liikennevirasto
- Harri Yli-Villamo, VR Track Oy

Haasteeseen vastaamiseksi tilaisuudessa toteutettiin työpaja, jonka ryhmätöiden tehtävänannot olivat tarkemmin seuraavat:

1. **Valintaprosessit:** Miten erillisvalinnan osaprosessit eroavat nykyisestä vaiheittaisesta tiimin valinnasta (ensiksi valittava ja toiseksi valittava)? Mitkä ovat valintaperusteet ensimmäisen osalta, miten työpajat järjestetään? Kuinka tiimin yhteistyökyky varmistetaan? Kuinka varmistetaan kilpailun tasapuolisuus työpajoissa? Miten valintoja voidaan synkronoida aikatauluviiveen minimoimiseksi (osittainen päällekkäisyys ns. peräkkäisissä valinnoissa)?
2. **Päätöksenteko:** Kuinka ensin valittu palveluntuottaja voi osallistua toisen osapuolen valintaan? Kuinka ristiinarviointi voisi tapahtua puhtaassa rinnakkaisessa valinnassa? Kuinka paljon ensin valitulla on sanavaltaa toisen arvioinnissa ja kuinka paljon se vaikuttaa kokonaisarvioon? Entä jos ensin valitulla yrityksellä on sekä suunnittelu- että urakointiosaamista ja yritys osallistuu kilpailuun molemmista sarjoista?
3. **Kaupallinen malli:** Kuinka paljon kaupallisessa mallissa pitää olla keskinäistä neuvotteluvaraa palveluntuottajien välillä? Kuinka paljon tilaaja voi ennakoon lukita kaupallisen mallin ehtoja? Kuinka eri "tiukkuustasoille" asetetut palkkiot palveluntuottajien välillä vaikuttavat allianssin toimintaan: tavoitekustannuksen asettamiseen ja työnjakoon toteutuksessa? Voiko ensin valitulla olla erilaiset kaupalliset ehdot toisessa vaiheessa kilpaileville eri yrityksille?
4. **Valintajärjestys:** Millaisissa hankkeissa ja tapauksissa suunnittelija/urakoitsija valitaan ensin? Kummalla on paremmat edellytykset arvioida toista osapuolta? Missä tapauksessa osapuolen (roolin) taloudellinen panos ja riskisuus nousee määrääväksi valintajärjestyksessä? Mikä on rakennuttaja-osaamisen asema ja merkitys valintajärjestyksessä? Miten valintajärjestys vaikuttaa kriteereihin, prosesseihin ja tilaajan resurssitarpeeseen?
5. **Tiimiytyminen:** Kuinka erillisvalinnassa voidaan varmistaa allianssihenki ja tiimiytyminen? Onko vaaraa, että viimeiseksi allianssiin valitun osapuolen asema tiimin jäsenenä jää ensin valittua heikommaksi? Onko vaarana, että luottamus osapuolten välillä ei ehdi kehittyä riittävän hyväksi, kun kehitysvaihe alkaa? Heikentääkö keskeneräinen tiimiytyminen allianssin luovuutta ja innovaatiokykyä vaiheessa, jossa kehityspotentiaali on suurimmillaan?
6. **Erikoisosaajat:** Milloin erikoisosaajien tulee olla osa urakointi-/suunnittelukonsortioita kilpailuvaiheessa? Milloin tilaaja voisi luokitella avainosaamisen harvinaiseksi, jolloin se hankittaisiin erikseen (muuta ennen/jälkeen), eikä osaamista tarvitsisi olla konsortiossa? Voidaanko allianssiin kiinnittää erikoisosaajia kahden päävalinnan ulkopuolelta? Milloin erikoisosaaminen tulee hankkia alihankintana? Miten rakennuttajakonsultit ovat mukana allianssissa?

Lisäksi tilaisuudessa toteutettiin osallistujille suunnattu lomakekysely, jossa kartoitettiin osallistujien näkemyksiä kolmella aihe-alueella seuraavasti:

- Mikä olisi mielestäsi paras yleisesti käytettävä tapa muodostaa allianssi?
- Mihin lähiaikoina toteutettavaksi tuleviin hankkeisiin allianssi sopii?
- Mikä on paras tapa muodostaa allianssi kyseisissä hankkeissa?

Näiltä osin kyseessä oli formaali menettely täsmällisin hankkein ja valintavaihtoehtoin, vaikka niitä ei esitetä yksityiskohtaisesti tässä yhteydessä.

Liite C : Kysely valintamallien paremmuudesta

Infran allianssiaamupäivässä 19.4.2013 tehtiin osallistujille tilaisuuden päätteeksi pienimuotoinen lomakekysely mm. eri valintamenettelyjen soveltuvuudesta allianssiin muodostamiseen. Vastaajien tuli asettaa menettelyt paremmuusjärjestykseen siltä osin, kun he katsoivat ne käyttökelpoisiksi. Vaihtoehtoisesti tuli kertoa, jos menettely ei vastaajan mielestä sovellu käytettäväksi allianssin muodostamisessa.

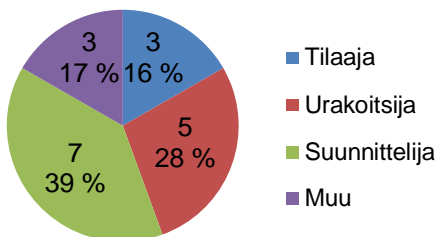
Vastauksia tähän kyselyosioon saatiin 18 kappaletta. Kuva 1 kertoo vastaajien määrät ja jakaumat projektiosapuolittain.

Kuva 2 esittää vastauksista lasketut sijalukujen keskiarvot, kun jaetuille sijoituksille on vastausten vertailukelpoisuuden parantamiseksi korjattu niiden varaamien sijalukujen keskiarvot (eli esim. annettujen sijalukujen 1, 2 ja 2 arvoiksi on vertailulaskelmaan tullut 1, 2,5 ja 2,5). Laskelma ei ota sinällään huomioon soveltumattomiksi arvioituja vaihtoehtoja, jotka näin ollen esitetään kuvan oikeassa laidassa erikseen.

Koska eri vastaajat arvioivat soveltuviksi hyvin eri määrän annettuja vaihtoehtoja ja koska vastaukset menivät myös suurelta osin ristiin, ei edellinen anna välttämättä hyvää kokonaiskuvaa kyselyn tulosten arvioimiseksi. Tästä syystä toinen vertailulaskelma tehtiin siten, että myös sijoitusta ilman jääneille vaihtoehdoille annettiin sijaluku, joka oli jälleen keskiarvo vastaavasta määrästä viimeisiä sijalukuja. Tämä yhteenvedo esitetään kuvassa 3.

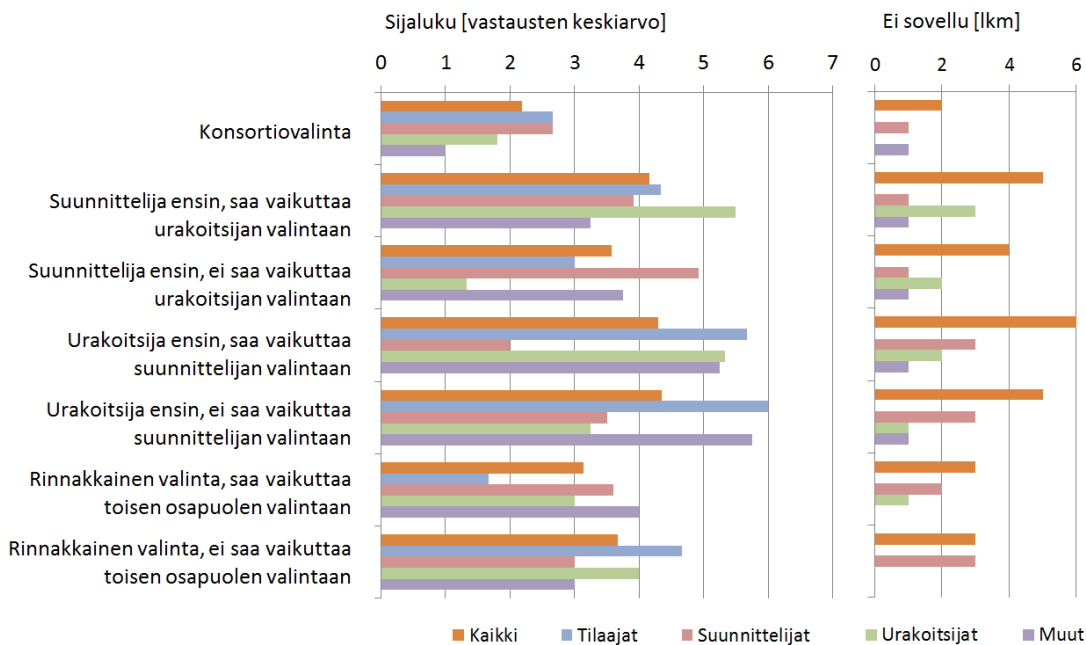
Tuloksen mukaan yleisesti suositeltavin menettely allianssiin muodostamiseen on konsortiovalinta. Vastaajaryhmittäin löytyy osin myös tätä mieluisampia vaihtoehtoja, mutta vastaukset menevät tältä osin ristiin, minkä lisäksi ero konsortiovalinnan kelpoisuuteen on näissä harvoissa tapauksissa myös hyvin pieni.

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan myös allianssimenettelyn soveltuvuutta lähivuosina toteutettaviksi tuleviin, reiluun kymmeneen merkittävään väylähankkeeseen.¹² Samalla vastaajia pyydettiin ilmoittamaan soveltuvin (tai soveltuvimmat) allianssiin muodostamistapa (tai -tavat) kunkin hankkeen kohdalla. Myöskään tässä osiossa millekään vaihtoehdolle ei annettu konsortiovalintaa enempää ääniä minkään vastaajajoukon piirissä. Koko vastaajajoukossa konsortiovalinnan kannatus oli yksin suurempi kuin kaikkien muiden vaihtoehtojen kannatus yhteensä.

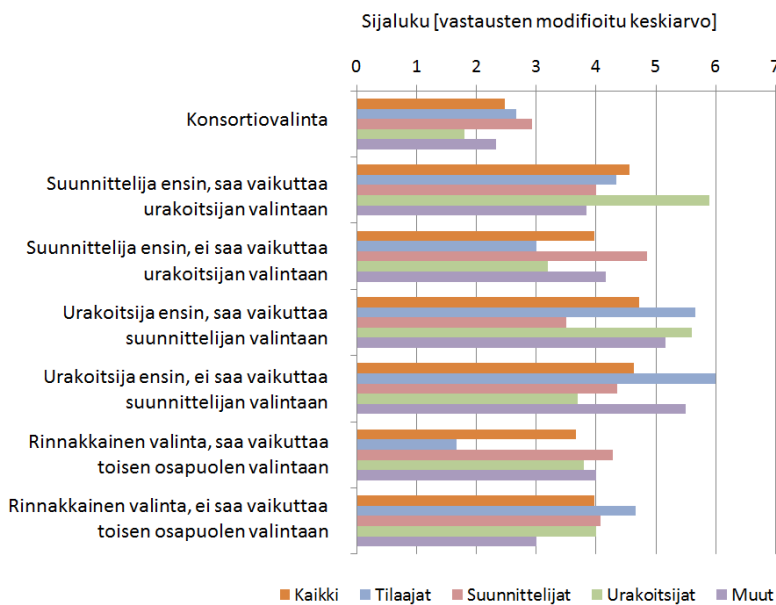


Kuva 1. Vastaajien taustat.

¹² Vrt. julkaisu: Kilpailukykyä ja hyvinvointia vastuullisella liikenteellä. Valtioneuvoston liikenne- ja viestintäministeriö, Helsinki, 2012.



Kuva 2. Valintamallien paremmuus- ja soveltumattomuusarviot erillisinä.



Kuva 3. Valintamallien paremmuus soveltumattomuusarviot sisältävinä.

Nimeke	Erillisvalinta allianssitiimin muodostamistapana Vaihtoehtojen määrittelyä ja arviointia
Tekijä(t)	Juha Kananen & Pertti Lahdenperä
Tiivistelmä	<p>Projektiallianssi on rakennushankkeen toteutustapa, jossa tilaaja ja palveluntuottajat muodostavat yhteisen organisaation ja laativat monen toimijan sopimuksen hankkeen toteuttamisesta sekä kantavat hankkeen riskejä yhteisesti. Yhteistyömuotoisen toimintatavan kyseessä ollen palveluntuottajien valinnassa korostuu tarjoajien allianssikyvykyys, ja hintatekijöiden osalta valintakriteeristö saattaa rajautua vain esim. palveluntuottajien palkkioprosenttiin. Tämä menettely on ollut käytössä ensimmäisissä Suomessa toteutetuissa allianssimuotoisissa väylähankinnoissa. Niissä palveluntuottajat valittiin mukaan kilpailulla, jossa tarjoajien tuli omata valmiudet sekä suunnittelu- että rakennustöiden toteuttamiseen. Palveluntuottajien oli siis koottava oma-aloitteisesti tiimit, jotka osallistuivat kilpailuun tyyppilisesti yritysryhminä eli kyseessä oli ns. <i>konsortiovalinta</i>.</p> <p>Toteutetun kahden ensimmäisen kilpailun myötä alalla koettiin tarpeelliseksi pohtia sitä, olisiko konsortiovalinnalle olemassa mielekkäitä vaihtoehtoja. Julkaisussa kuvattavan työn tavoitteena onkin tunnistaa erilaisia mahdollisuuksia muodostaa allianssi käyttämällä ns. <i>erillisvalintaa</i>, jossa allianssitiimin osapuolia ei valita saman hankinnan tuloksena vaan erityyppiset toimijat kilpailutetaan erikseen. Niin ikään työ keskittyy arvioimaan näin muodostuvien erilaisten valintaprosessien vahvuuksia, heikkouksia ja soveltuvuutta erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. Näitä tekijöitä selvitetään lähinnä toteutettuihin kahteen allianssihakintaan osallistuneita asiantuntijoita kuulemalla.</p> <p><i>Erillisvalinnassa</i> voidaan tunnistaa kaksi päätapausta: ns. <i>rinnakkainen</i> ja <i>perättäinen</i> valinta. Erona näillä kahdella on se, valitaanko palveluntuottajat allianssiin samanaikaisesti eli rinnakkain, vai eriaikaisesti eli peräkkäin – terminologisesta haasteesta huolimatta oletettavaa on, että jälkimmäistä käytettäessä hanketta vietään yleensä eteenpäin ensinnä valittavan toimijan tai ryhmän kanssa ja jälkimmäinen valinta tehdään vasta selvällä viiveellä ensimmäisen valinnan jälkeen. Perättäinen valinta voidaan edelleen jakaa kahteen tyyppiin sen mukaan, kumpi palveluntuottajaosapuoli – <i>urakoitsija</i> vai <i>suunnittelija</i> – valitaan allianssiin ensin. Kaikissa erillisvalintamenettelyn variaatioissa tulee lisäksi päättää mm. siitä, osallistuvatko palveluntuottajat toisen roolin kilpailevien yritysten arviointiin.</p> <p>Konsortiovalinnan etuna on se, että oma-aloitteinen tiimiytyminen ja kilpailuajankohdan kanssakäyminen varmistavat hyvän allianssihengen syntyminen muodostettavaan tiimiin. Valmistelun raskaus herättää osin kritiikkiä. Erillisvalinta korjaa tätä osittain ja kevyempänä mallina se saattaa myös lisätä kilpailua. Haasteeksi tulee kuitenkin allianssihengen ja kaupallisen mallin kehittäminen – valittavat palveluntuottajat kun ovat voineet osallistua kilpailuun erilaisilla riskistrategioilla. Näiden ja monien muiden valintaan liittyvien kysymysten lisäksi työssä paneudutaan myös mm. erikoisosaajien asemaan valinnassa.</p>
ISBN, ISSN	ISBN 978-951-38-8061-3 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-122X (verkkojulkaisu)
Julkaisu aika	Marraskuu 2013
Kieli	Suomi, englanninkielinen tiivistelmä
Sivumäärä	37 s. + liitt.5 s.
Projektin nimi	Projektiallianssi väylähankkeiden toteutuksessa
Toimeksiantajat	Destia Oy, Lemminkäinen Infra Oy, Liikennevirasto, Skanska Infra Oy, Tampereen kaupunki, Tekes, VR Track Oy, VTT ja YIT Rakennus Oy
Avainsanat	project alliance, alliancing, progressive alliance, sequential selection, staged selection, team selection, contractor selection, competition, collaboration
Julkaisija	VTT PL 1000, 02044 VTT, puh. 020 722 111

Title	Separate selection as a method of forming an alliance team Definition and assessment of alternatives
Author(s)	Juha Kananen & Pertti Lahdenperä
Abstract	<p>Project alliance is a project procurement method where the project owner and non-owner participants form a joint organisation and draw up a multi-actor agreement on design and construction as well as bear the project risk jointly. In the case of a collaborative mode, the alliance capacity of the tenderers receives emphasis in the selection criteria while price factors may only be limited e.g. to the fee percentage of the non-owner participants. This procedure has been followed in the first alliance type road and rail projects implemented in Finland. There the participants were chosen in a competition which required competence both to implement design and construction work. Accordingly, the non-owner participants themselves had to form teams that took part in a competition typically as groups of companies based on so-called <i>consortium selection</i>.</p> <p>After the first two competitions it was found necessary in the sector to ponder whether sensible alternatives for consortium selection exist. The work described in the publication aims to identify different possibilities of forming an alliance through so-called <i>separate selection</i>, where the alliance team partners are not selected at the same time, but different types of actors are involved in the team separately. The publication also assesses the strengths, weaknesses and suitability of the ensuing different selection processes in relation to various situations and needs. These factors will be examined mainly by interviewing experts who participated in the two implemented alliance procurements.</p> <p>Separate selection consists of two main types: so-called parallel and sequential selection. They differ in whether the non-owner participants are selected simultaneously or in parallel, or at different times or sequentially. Despite the terminological challenge, it is presumable that when applying the latter method, the project is generally carried forward with the first selected actor or team and the second selection is made only after a clear delay. Sequential selection can be divided into two types based on which non-owner participant – the <i>contractor</i> or the <i>designer</i> – is selected first for the alliance. Moreover, a decision has to be taken in all variations of separate selection on whether non-owner participants take part in the assessment of firms competing for complementary roles.</p> <p>The advantage of consortium selection is that self-initiated team formation and interaction during the competition ensure a good alliance spirit for the formed team. Some critique has been levelled at the laboriousness of the preparations. Separate selection mitigates that to some extent and being a lighter model it may also increase competition. The ensuing challenge will consist of creating an alliance spirit and a commercial model – after all, the selected non-owner participants may have competed based on different risk strategies. Besides these and many other selection-related issues, the work also looks e.g. at the role of specialists in selection.</p>
ISBN, ISSN	ISBN 978-951-38-8061-3 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-122X (Online)
Date	November 2013
Language	Finnish, English abstract
Pages	37 p. + app. 5 p.
Name of the project	Project Alliance for Transport Infrastructure: Advancing New Theories and Applications
Commissioned by	Destia Ltd, Lemminkäinen Infra Ltd, Finnish Transport Agency, Skanska Infra Ltd, City of Tampere, Tekes, VR Track Ltd, VTT and YIT Construction Ltd
Keywords	project alliance, alliancing, progressive alliance, sequential selection, staged selection, team selection, contractor selection, competition, collaboration
Publisher	VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland, Tel. +358 20 722 111

Erillisvalinta allianssitiimin muodostamistapana

Vaihtoehtojen määrittelyä ja arviointia

ISBN 978-951-38-8061-3 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN-L 2242-1211

ISSN 2242-122X (verkkojulkaisu)

