



European Union
European Regional
Development Fund

Allianssimalli palveluiden kilpailuttamiseen

Suomen Itämeri-instituutti, Interreg Europe – iBuy project, 2019



1. Allianssimalli

Tässä materiaalissa käydään läpi allianssimallin hyödyntäminen julkisten hankintojen palveluhankinnoissa. Materiaalissa käydään läpi allianssimallin peruseriaatteet sekä normaalit käyttökohteet ja myös lainsäädännön tulkinta allianssimallin hyödyntämisestä julkisissa hankinnoissa. Tässä materiaalissa käsitellään myös lyhykäisyydessään niitä hankintamenettelytapoja, joita usein hyödynnetään allianssimallin kilpailuttamisessa. Mm. rajoitettu menettely on tällainen menettelytapa. Usein hyödynnetään myös neuvottelumenettelyä tai kilpailullista neuvottelumenettelyä. Tässä materiaalissa ei käydä kokonaisuudessaan neuvottelumenettelyn ja kilpailullisen neuvottelumenettelyn prosessia läpi, vaan ainoastaan ne vaiheet, jotka ovat yhteneviä rajoitetun menettelyn kanssa ja jotka ovat myös merkittävimpiä hankinnan kohteen kannalta. Materiaalissa annetut ohjeet ovat kirjoittajan omia näkemyksiä. Sovellettaessa mahdollisia materiaalissa annettuja viittauksia lakiin tai oikeustapauksiin soveltajan tulee tutustua voimassa olevaan lakiin tai oikeustapausten alkuperäisiin teksteihin osoitteessa finlex.fi.

Monessa yhteydessä ja myös juhlapuheessa puhutaan tänäpäivänä Suomen kestävyysvajeesta, hallitusohjelmasta, sotesta sekä homekouluista – ja samassa yhteydessä puhutaan usein myös allianssimallista ja jopa allianssimallin *ihmelääkevaikutuksesta*. Puheissa on paljon perää, vaikkei allianssimalli nyt ehkä varsinainen ihmelääke olekaan. Ehkä ennemminkin asia tulisi nähdä siten, että allianssimallin toteuttajiksi valikoituu tahoja ja ihmisiä, jotka haluavat saada ihmeelliset ja monimutkaiset kokonaisuudet valmiiksi, hyvin lopputuloksin. Jos haluaa saada rohkeutta toteuttaakseen jotain uutta ja monimutkaista, ei rohkeus tule valmiiksi annettuna, vaan todennäköisemmin tulee mahdollisuus olla rohkea ja toteuttaa jotain uutta ja monimutkaista.

1.1. Allianssimalli julkisissa hankinnoissa

Allianssimalli tai ns. yhteenliittymämalli ei varsinaisesti ole julkisten hankintojen menettelytapa tai varsinaisen hankintaprosessin etenemistapa, vaan urakoiden ja useimmiten rakennus- tai infraurakoiden toteuttamistapa. On siis hyvä tiedostaa, että julkista hankintaprosessia ja julkisen hankinnan kilpailutusta ei voida itsessään toteuttaa allianssimallilla, vaan varsinainen kilpailutus noudattaa normaalia julkista hankintaprosessia ja menettelytapana useimmiten toimii rajoitettu menettely. Varsinaisella hankinnalla siis kilpailutetaan urakka tai palvelu, jonka toteuttamisen edellytyksenä on allianssimalli. Toisin sanoen tarjouksen jättämisen edellytyksenä on sitoutuminen toteuttaa hankittava urakka tai palvelu allianssimallilla. Edellä mainittu tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että tarjouksen voi jättää yhteenliittymä, jonka ovat muodostaneet vaikkapa kolme (3) palveluntarjoajaa keskenään. Julkisten hankintojen lainsäädäntö (hankintalaki, EU-direktiivit, WTO) sallii allianssimallin hyödyntämisen, mutta huomioitavaa on, että esimerkiksi muutamissa Euroopan maissa on aiempien tulkintojen mukaan päädytty tulkinnoissa myös siihen, ettei allianssimallia voida hyödyntää julkisissa hankinnoissa.

Ennakkotapausten ja oikeuskäsittelyiden valossa on kuitenkin todettu, ettei allianssimallin hyödyntämisessä julkisissa hankinnoissa ole mitään ongelmaa, koska kyseessä on lähtökohtaisesti ostetun urakan tai palvelun toteuttamistapa käytännössä - ei menettelytapa, joka esimerkiksi syrjisi tarjoajia.

Allianssimallia on hyödynnetty jo melko pitkään rakennus- ja infraurakoiden toteuttamisessa maailmalla, erityisesti Australiassa ja Britanniassa. Huomioitavaa on, että Suomi on yksi johtavia allianssihankeiden maita Euroopassa, ja Suomessa on erityisesti onnistuttu monissa isoissa rakennus- ja infraurakoissa allianssimallin avulla. Suomessa on myös hyviä kokemuksia muuttamista ICT-palveluja sekä sote-palveluita koskevista hankinnoista myös, jotka on toteutettu allianssimallilla. Useimmiten urakat, joissa allianssimallia on hyödynnetty, ovat melko laajoja ja mittavia niin kustannusten, aikataulun, keston kuin myös mukana olevien eri tahojen osalta. Voidaankin todeta, että allianssimalli soveltuu erityisesti sellaisten kokonaisuuksien toteuttamiseen, jossa on paljon huomioitavia asioita sekä mahdollisesti myös muuttuvia kokonaisuuksia. Myös pienten kuntien koulurakennusurakat voivat olla tällaisia ja viime vuosina on myös keskusteltu paljon siitä, voisiko allianssimallia hyödyntää palveluhankinnoissa ja erityisesti kuntien sote-palveluhankinnoissa.

Lähtökohtaisesti allianssimalli soveltuu täydellisesti sote-palveluhankintojen toteuttamiseen (vain kirjoittajan oma näkemys), koska allianssimallin yksi tärkeimmistä seikoista on se, että lopullisen allianssin muodostavat sekä tilaaja että palveluntuottajat yhdessä ja kaikki päätökset, sopimuskauden aikaiset lisähankinnat sekä erityisesti sopimuskauden seuranta tehdään yhdessä, yhteisin päätöksin. Pelkästään tarjousten jättäneiden allianssien osaamisen arviointiin käytetään normaalisti paljon aikaa, vaivaa ja resursseja tilaajan puolelta ja näillä toimenpiteillä varmistetaan esimerkiksi ryhmätyöskentelyn toimivuus, vasteajat sekä reagointi mahdollisiin haasteisiin. Allianssimallilla varmistetaan se, että urakka tai palvelu toteutuu onnistuneesti ja sovitusti sekä palveluntuottajan, tilaajan että myös mahdollisen loppukäyttäjän osalta. Allianssimallissa sopimuksen mukainen yhteistyö on jatkuvaa.

1.2. Allianssimalli palveluiden kilpailuttamiseen

Yksinkertaisuudessaan hankittavan urakan tai palvelun toteuttaminen allianssimallilla tapahtuu muutoin melko perinteisen hankintaprosessin mukaisesti. Useimmiten hankintamenettelytavaksi valitaan joko neuvottelumenettely tai kilpailullinen neuvottelumenettely tai mahdollisesti rajoitettu menettely, josta julkaistaan osallistumishakemusilmoitus HILMA:ssa. Rajoitettua menettelyä käytetään melko usein rakennus- ja infraurakoissa ja kyseisen menettelytavan etuna on, että tarjouskilpailuun otetaan mukaan vain ne potentiaaliset tarjoajat, joiden osaamisesta ja urakan toteuttamisen edellytyksistä voidaan varmistua jo hankintaprosessin varhaisessa vaiheessa – näitä ovat esimerkiksi tietyt tarkennetut soveltuvuusvaatimukset (lain edellyttämien soveltuvuusvaatimusten lisäksi) ja referenssivaatimukset.

Myös neuvottelumenettelyä käytetään melko usein allianssimallilla toteutettavissa urakoissa tai palveluhankinnoissa. Toteutettiin urakka tai palvelujen hankinta sitten rajoitetulla menettelyllä tai neuvottelumenettelyllä, yhteistä on se, että allianssimallia hyödynnetään lähtökohtaisesti silloin, kun kyseessä on monimutkainen kokonaisuus ja halutaan varmistua kaikkien osapuolten välillä tapahtuvasta jatkuvasta vuoropuhelusta. Usein myös allianssimallilla toteutettavista kokonaisuuksista osa kustannusriskeistä on toteutettavalla yrityksellä. Eli voidaankin lyhyesti todeta, että sekä mahdolliset riskit että myös hyödyt jakaantuvat koko allianssin kesken.

Allianssimallilla toteutettavissa urakoissa tai palvelujen hankinnoissa hankkeen sopimus jätetään monilta kohdin alkuvaiheessa avoimeksi, ja sitä täydennetään projektin edetessä. Hankkeessa ei siten toteuteta valmiiksi lukkoon lyötyä suunnitelmaa eikä siitä sovittua hintaa. Toki tässäkin on hyvä tiedostaa, että urakkaa tai palvelun toteuttamista viedään eteenpäin yhdessä sovitulla suunnitelmalla, joka on mainittu jo tarjouspyynnössä, mutta suunnitelmaa on mahdollista muokata ja kehittää projektin edetessä. Allianssimalli kannustaa toteuttajia ideoimaan parhaita mahdollisia ratkaisuja, eikä sopimukseen ole sisällytetty ostajalle kalliita lisä- ja muutostöitä. Allianssimalli perustuu tilaajan ja palveluntuottajan vahvaan yhteistyöhön, johon kuuluvat muun muassa palvelun kehitysvaihe, johtoryhmätyöskentely sekä avoimien kirjojen periaate. Voidaankin todeta, että allianssimalli on luottamuksen, avoimuuden ja rahan yhdistelmä. Jos kustannukset ylittyvät, kaikki osapuolet joutuvat maksamaan. Kustannusten alittuessa maksetaan bonuksia. Seuraavassa käydään lyhykäisyydessään edellä mainitut vaiheet läpi sekä rajoitetun menettelyn prosessi. Seuraavat pääkohdat on lainattu joko suoraan tai hieman mukaillen lähteestä 1.

Kehitysvaiheessa tilaaja ja palveluntuottaja kehittävät yhdessä hankinnan kohteena olevan hankkeen tai palvelun sisältöä. Tilaaja maksaa palveluntuottajalle korvauksen kehitysvaiheen aikaisesta työstä. Tämä on yksi syy miksi allianssimallilla toteutetuissa hankinnoissa on onnistuttu hyvin – tilaaja ja palveluntuottaja ovat yhdessä kehittäneet hankkeen tai palveluratkaisun. Johtoryhmä käyttää allianssissa ylintä päätäntävaltaa ja se tekee päätökset kaikista merkittävistä asioista. Johtoryhmässä on edustajat sekä tilaajalta että palveluntuottajalta. Johtoryhmä tekee kaikki päätökset yksimielisesti, eli sekä tilaajalla että palveluntuottajalla on niin sanottu veto-oikeus päätöksenteossa.

Allianssin kaupallinen malli voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat korvattavat kustannukset, palkkio ja bonus/sanktio. Korvattavat kustannukset tarkoittavat palveluntuottajalle palvelun tuottamisesta aiheutuvia suoria kustannuksia, kuten palvelun tuottamisesta vastaavan henkilöstön palkkoja sivukuluineen sekä tarvikkeita. Allianssimallissa tilaaja sitoutuu aina maksamaan palveluntuottajalle kaikki korvattaviin kustannuksiin kuuluvat kulut ja näistä laaditaan usein yksityiskohtainen taulukko. Palkkio kattaa palveluntuottajan katteen ja yleiskulut ja palkkio tarjotaan yleensä palkkioprosentteina tarjouskilpailussa. Palkkio voidaan maksaa esim. kuukausittain. Bonus/sanktio on allianssimallin kannustinjärjestelmä. Tilaaja ja palveluntuottaja sopivat yhdessä kehitysvaiheen aikana kriteerit, joilla palvelun laatua mitataan. Tilaaja asettaa bonuspoolin, josta tilaaja maksaa palveluntuottajalle bonusta onnistumisen mukaan.

Avoimilla kirjoilla tarkoitetaan sitä, että tilaaja korvaa palveluntuottajalle aina kaikki palveluntuottamisesta aiheutuvat suorat kustannukset, kuten palveluntuottamisesta vastaavan henkilöstön palkat sivukuluineen sekä esimerkiksi hankinnassa tarvittavien tarvikkeiden kustannukset. Tätä varten palveluntuottajan tulee ilmoittaa tilaajalle nämä kustannukset. Käytännössä palveluntuottajan ei tarvitse ilmoittaa esimerkiksi yksittäisten henkilöiden palkkoja tai tarvikkeiden hintoja, vaan palveluntuottaja voi ilmoittaa nämä yhteissummuna. Allianssiin nimetään yleensä ulkopuolinen talousasiantuntija, kuten tilintarkastaja, joka voi tarvittaessa tarkastaa, että palveluntuottajan ilmoittamat tiedot ovat oikeita. Talousasiantuntijalla on vaihtelovollisuus palveluntuottajan liikesalaisuuksista myös tilaajaa kohtaan.

Seuraavassa käydään läpi rajoitetun menettelyn prosessi pääpiirteittäin läpi. Prosessikuvauksessa on keskitytty siihen, että kilpailutettavana toteutustapana on allianssimalli.

Rajoitetulla menettelyllä tarkoitetaan hankintalain 33 §:n mukaan sellaista hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö julkaisee ilmoituksen hankinnasta ja jossa kaikki halukkaat tarjoajat voivat pyytää saada osallistua hankintaan, mutta ainoastaan hankintayksikön valitsemat ehdokkaat voivat tehdä tarjouksen. Rajoitetun menettelyn ensimmäisessä vaiheessa järjestetään niin sanotusti osallistumishakemusilmoitus, jossa arvioidaan ja pisteytetään ehdokkaiden osaamista ja referenssien sisältöä ennalta mainittujen kriteerien mukaisesti ja varsinaiseen tarjousten vertailuun otetaan eniten pisteitä saaneet sekä myös seulan läpi päässeet ehdokkaat (esim. 5-8 kpl). Tässä on hyvä kiinnittää huomiota siihen, ettei kyseinen rajaaminen saa tarkoittaa millään tavalla syrjivää menettelytapaa. Hankintayksikön tuleekin varmistaa, että soveltuvuusvaatimukset ja kriteerit, joilla potentiaalisten ehdokkaiden rajaaminen tapahtuu, liittyy hankittavan urakan tai palvelun sisältöön. Osallistumishakemusilmoituksessa ei vielä käsitellä millään tavalla varsinaisen hankinnan kohteeseen liittyviä sisällöllisiä ja tarkempia kuvauksia, ja käytännössä osallistumishakemusilmoitus on muotoseikoiltaan vastaavanlainen kuin varsinainen tarjouspyyntö, mutta sisältönä on soveltuvuusvaatimusten sekä ehdokkaiden osaamiseen liittyvien kokonaisuuksien vertailu ja pisteytys. Varsinainen tarjouspyyntö lähetetään vasta niille ehdokkaille, jotka ovat jättäneet osallistumishakemuksen ja jotka ovat täyttäneet kelpoisuusehdot. Tässä vaiheessa puhutaan yleensä tarjoajien sijaan ehdokkaista ja kun hankinnan kohdeurakan tai palvelun toteuttamistavaksi edellytetään allianssimallia, tarkoittaa siis ehdokas muodostettua allianssia.

Toteuttamistavaksi edellytetty allianssimalli esimerkiksi rakennus- tai infraurakoissa tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi kolme (3) urakoitsijaa muodostaa keskinäisellä sopimuksellaan yhteenliittymän eli allianssin tulevan urakan toteuttamisesta. Tässä on hyvä huomioida se, että kyseessä ei ole pääurakoitsija-aliurakoitsija roolitus, vaan muodostettu yhteenliittymä on yksi taho, joka jättää osallistumishakemuksen ja mahdollisesti myöhemmin varsinaisen tarjouksen. Kyseessä ei kuitenkaan ole juridinen oikeushenkilö tms., vaan kyseessä on keskinäisellä sopimuksella muodostettu yhteenliittymä, jolla on vastuu tulevan urakan tai palvelun toteuttamisesta yhdessä tilaajan kanssa. Yksi merkittävä etu muodostetussa allianssissa on referenssien ja osaamisen määrä sekä laatu. Muodostetulla allianssilla on siis referensseinä, osaamisena sekä myöskin resursseina kaikkien allianssissa olevien yksittäisten urakoitsijoiden omat referenssit, osaaminen ja resurssit. Kun hankinnan kilpailutus on päätynyt ja eniten pisteitä saanut tarjouksen jättänyt allianssi on valittu, tulee hankintayksiköstä myös yksi osapuoli muodostettavasta allianssista.

Eli lopullisen allianssin muodostaa näin ollen hankintayksikkö sekä tarjouksen jättänyt allianssi, joka muodostui esimerkiksi kolmen (3) urakoitsijan yhteenliittymästä.

Rajoitetun menettelyn osallistumishakemus hankittavasta palvelusta tai urakasta, allianssimallilla toteutettavana voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- *XXX pyytää osallistumishakemustanne hankinnan toteuttamisesta allianssimallilla tämän osallistumisilmoituksen ehtojen mukaisesti. Hankintamenettelyyn käytetään rajoitettua menettelyä. Lopullinen tarjouspyyntö lähetetään vain hankintamenettelyyn valituille alliansseille. Tarjouskilpailuun valitaan vähintään x (x) allianssia ja enintään x allianssia. Jos vähimmäisehdot täyttäviä alliansseja on vähemmän kuin tässä ilmoituksessa on ilmoitettu menettelyyn kutsuttavan, tilaaja voi kuitenkin jatkaa menettelyä kelpoisuusehdot täyttävien allianssien kanssa. Viime kädessä kelpoisuuden arvioi tilaaja.*

Allianssien soveltuvuuden edellytyksenä on nyt puheena olevaa kokonaisuutta vastaavasta aikaisempi kokemus vähintään x (x) viimeisen x (x) vuoden aikana toteutetusta kokonaisuudesta. Allianssi saa ilmoittaa enintään x (x) tärkeimmäksi katsomaansa referenssiä tämän tyyppisistä kokonaisuuksista viimeksi kuluneelta x (x) vuodelta. Allianssin tulee esittää selvitys kunkin yksilöidyn kokonaisuuden osalta viimeisen x (x) ja enintään x (x) vuoden aikana toteuttamastaan kokonaisuudesta. Selvityksessä on yksilöitävä allianssin muodostavien osapuolten sopimuskumppanit yhteystietoineen sekä kuvattava kyseiset projektit sekä eri osapuolten toteuttamat kokonaisuudet. Referenssit tulee esittää sekä eri osapuolilta että keskeiseltä henkilöstöltä. Referenssiä koskevan selvityksen enimmäispituus saa olla enintään x (x) A4.

Hankintamenettelyyn valitaan allianssit, joilla on parhaat lisäpisteet, allianssien enimmäismäärän rajoitusten mukaan. Vertailussa huomioidaan allianssin referenssien lukumäärä siltä osin kuin se ylittää hankinnan kohteelle asetetut soveltuvuusvaatimukset ja ehdottomat vaatimukset alla kuvatun kokonaisuuden osalta:

- *Tarjoajan referenssit 6 pistettä*
 - *5 referenssiä 6 pts.*
 - *4 referenssiä 4 pts.*
 - *3 referenssiä 2 pts.*
 - *2 referenssiä 0 pts.*

Jos vertailussa tulee tasapistetilanne, arvioitavana kriteerinä on soveltuvuus puheena olevaan kokonaisuuteen. Soveltuvuuden arvioi tilaaja.

Ylläolevassa on käsitelty ainoastaan allianssille asetettuja soveltuvuusvaatimuksia sekä referenssivaatimuksia ja niiden pisteytystä. Edellä mainittujen lisäksi usein myös edellytetään ehdottomia vaatimuksia keskeiseltä henkilöstöltä, joita voivat olla esimerkiksi työmaajohtajat, vastuulliset projektijohtajat ja vaikkapa suunnittelusta vastaavat johtajat.

Usein edellytetään tiettyä koulutusta, kokemusvuosia ja mahdollisesti myös voimassaolevia sertifikaatteja, jotka saattavat liittyä hankinnan kohteeseen. Soveltuvuusvaatimukset ja ehdottomat vaatimukset täyttäneiltä sekä eniten pisteitä saaneilta alliansseilta pyydetään varsinaiset tarjoukset.

Seuraavassa vaiheessa arvioidaan julkisen hankintaprosessin mukaisesti varsinaisten tarjousten sisältö ja laatu sekä suoritetaan arviointi ja pisteytys. Hyväksi koettu laadullinen arviointitapa, tarjousten sisällön arvioinnin ja pisteytyksen lisäksi, on ns. *allianssikyvykkyytyöpaja*. Tämä ei ole varsinaisesti pakollinen vaihe allianssin arvioinnissa, mutta usein käytetty. Työpaja voi olla esimerkiksi useamman päivän mittainen arviointi fiktiivisen rakennusurakan johtamisesta, jossa käydään läpi johtoryhmätyöskentelyä, työmaatyöskentelyä, urakan seuranta, yllättäviä ongelmia ja vaikkapa mahdollisia tapaturmia sekä sopimusneuvotteluihin liittyviä keskusteluita. Kyseisellä työpajatyöskentelyllä selvitetään ennenkaikkea miten allianssin muodostavat tahot tulevat toimeen niin keskenään kuin tilaajan kanssa - ryhmädynamiikka on todella olennainen osa koko allianssin toimintaa. Fiktiivisessä urakassa tilaaja osallistuu yhtenä tahona työpajatyöskentelyyn. On suositeltavaa ottaa ulkopuoliset, neutraalit asiantuntijat arvioimaan fiktiivisen urakan johtamista. Ulkopuoliset, neutraalit asiantuntijat voivat olla esimerkiksi tutkimuslaitosten, korkeakoulujen tai vaikka konsulttitoimistojen edustajia, jotka arvioivat sekä tulevan urakan tai palvelun näkökulmista ryhmätyöskentelyä ja myös paineensietokykyä, reagointitapaa ja vasteaikaa sekä myös psykologisia seikkoja. Hankintayksikön tulee etukäteen laatia arvioitavat kriteerit yhdessä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa, jotka suorittavat työpajojen varsinaisen arvioinnin. Työpajat arvioidaan ja pisteytetään aivan samoin menetelmin kuin allianssin muodostaneiden tahojen jättämät tarjoukset. Eniten pisteitä saanut allianssi voittaa tarjouskilpailun ja toteuttaa urakan yhdessä tilaajan kanssa.

Fiktiivisen urakan ja arvioitavan työpajan tärkeimpänä seikkana on vuoropuhelu, keskusteluyhteys, oikeiden henkilösuhteiden löytyminen sekä vastapuolen kunnioitus ja huomioiminen. Näillä on todella suuri merkitys tulevan urakan tai palvelun toteuttamista ajatellen ja näillä myös varmistetaan se, että koko urakan tai palvelun tuottamisen ajan kaikki päätökset sekä seuranta tehdään yhdessä, koko allianssin kesken. Yhtäkään päätöstä ei tehdä ilman kaikkien tahojen hyväksyntää, yhtäkään ongelmaa ei sivuuteta eikä yhtäkään sanktiota tai bonusta jätetä huomioimatta.

Yhtenä huomioitavana seikkana allianssin hyödyissä on se, että jos hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä mainitaan erikseen, että tietyt kokonaisuudet, laitteet, optiohankinnat toteutetaan allianssin toimesta, kyseisiin hankintoihin ja ostoihin ei tarvitse soveltaa hankintalakia, vaan allianssi voi ostaa ne omien toimintatapojensa mukaisesti huomioiden ja noudattaen Maailman kauppajärjestön mukaisia peruseriaatteita.

Allianssille on tyypillistä, että tilaaja, rakennuttajakonsultti, suunnittelijat ja urakoitsijat työskentelevät hankkeen ajan yhteisessä Big Room -työympäristössä ja hyödyntävät muita ryhmätyötapoja. Allianssimallissa yhteistyö perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja yhteisiin

päätöksiin. Käytännössä työskentely etenee viidessä vaiheessa. Seuraavassa listassa on esitetty kyseiset vaiheet sekä myös hyväksi havaittuja ja tärkeitä huomioitavia asioita, allianssimallin hyödyntämisestä julkisissa hankinnoissa:

Vaiheet:

- Strategiavaihe
- Allianssin muodostaminen / kilpailutusvaihe
- Projektin kehitysvaihe
- Projektin toteutusvaihe
- Jälkivastuvaihe / takuu aika

Muita tärkeitä huomioitavia asioita ovat:

- Markkinavuoropuhelutilaisuuden järjestäminen ja tarjoajien näkemysten kuuleminen hankittavan kohteen laajuudesta, vaatimuksista sekä toteutustavoista
- Allianssimallin kilpailuttaminen painottaen vuoropuhelua, keskusteluyhteyttä, ryhädynamiikkaa eri toimijoiden kesken, oikeiden henkilösuhteiden löytymistä sekä vastapuolen kunnioitusta ja huomioimista
- Koko urakan tai palvelun tuottamisen ajan kaikkien päätösten sekä seurannan tekeminen yhdessä, koko allianssin kesken.

”Allianssimallilla onnistutaan, koska siinä eri osapuolet istuvat saman pöydän ääressä. Mahdolliset ongelmat tulevat esiin ajoissa ja niihin voidaan vaikuttaa. Ja insinöörit tunnetusti ovat hyviä keksimään niihin ratkaisuja.” – Tapani Bastman, toimitusjohtaja, Turun Seudun Energiantuotanto Oy

Monet rakennusliikkeet ja urakoitsijat ovat julkaisseet viime vuosina allianssimallin hyödyntämisestä hyviä blogikirjoituksia. Mm. A-Insinöörien sivuilta voi lukea aiheesta lisää: <https://www.ains.fi/blogit/allianssimalli-rakentamisessa/>.

2. Hyviä käytäntöjä ja esimerkkejä

Suomesta löytyy monia todella taidokkaasti toteutettuja alliansseja, joissa ostaja on julkinen hankintayksikkö. Monet toteutuneista sekä meneillään olevista alliansseista ovat Tampereen seudulla. Mm. rantatunneliallianssi, Tesoman hyvinvointiallianssi sekä meneillään oleva raitiotieallianssi. Kaikissa edellä mainituissa alliansseissa on ollut mukana Vison Oy konsulttitoimisto, joka on vastannut allianssin suunnittelu- ja valmistelutyöstä sekä toiminut yhtenä osapuolena arvioimassa allianssikyvykkyytyöpajoja tarjousten vertailuvaiheessa.

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi kahta Tampereen alueella toteutunutta allianssia sekä yhtä Vaasassa meneillään olevaa allianssia. Esimerkeissä ei keskitytä varsinaisesti allianssimallin toteuttamisen eri vaiheeseen, vaan esimerkeissä käydään enemmän läpi saatuja hyötyjä sekä oppeja.

2.1. Tampereen rantatunneliallianssi

Tampereen rantaväylälle vuonna 2017 valmistunut, A-Insinöörien suunnittelema Rantatunneli on palkittu maailman parhaana projektina suurhankkeiden kategoriassa. Maailmanmitassa parhaat projektit arvioi ja palkitsee vuosittain kansainvälinen projektiyhdistys IPMA. Useita tunnustuksia saanut Rantatunneli on paitsi rakennustekninen taidonnäyte myös ensimmäinen allianssimallilla toteutettu julkinen tiehanke. Nyt se palkittiin maailman parhaan projektin pääpalkinnolla IPMA Global Awards -tilaisuudessa lokakuussa 2018. Tuomariston mukaan Rantatunneli edustaa merkittävää julkisen sektorin innovaatiota, joka on nostanut infrarakentamisen toimintatavat uudelle tasolle.

Palkintoperusteissa kiitettiin muun muassa projektijohtamisen sidosryhmälähtöisyyttä, toimivaa viestintää ja läpinäkyvyyttä. Eri sidosryhmien hankkeelle antamaa palaute on ollut erinomaista (88 %:n asiakastytyväisyys, 98 %:n tiimitytyväisyys ja 88 %:n käyttäjien tyytyväisyys). Liikenteen määrä Rantaväylällä pysyi tasaisena koko työmaavaiheen ajan, tunneli avattiin käyttöön kuusi kuukautta etuajassa ja budjetti alittui. Tunnelin merkitys liikenneturvallisuuteen huomioitiin myös perusteluissa: onnettomuudet ovat vähentyneet yli puolella tunnelin avaamisen jälkeen.

A-Insinöörit vastasi hankkeen suunnittelusta. Muita Allianssin osapuolia hankkeessa olivat Tampereen kaupunki, Liikennevirasto ja YIT. Rantatunneli on aikaisemmin palkittu Suomen Rakennusinsinöörien Liiton palkinnolla ja Projektiyhdistyksen Vuoden projekti -palkinnolla.

Aiheesta lisää voi lukea A-Insinöörien sivuilta: <https://www.ains.fi/uutiset/maailman-paras-projekti-tampereen-rantatunneli/>.

2.2. Tesoman hyvinvointipalveluiden allianssi

Tesoman alueen hyvinvointipalvelut tuotetaan allianssimallilla, jossa Tampereen kaupunki ja Mehiläinen ovat sopineet 10-vuotisesta tiiviistä yhteistyöstä. Hyvinvointiallianssi on sitoutunut yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin, jotka edistävät Tesoman alueen asukkaiden hyvinvointia ja aktiivisuutta, hyvinvointipalveluiden tuotannon kannattavuutta ja tehokkuutta sekä palveluiden uudistumista ja asiakaslähtöisyyttä. Tarkempina vaikuttavuustavoitteina ovat esimerkiksi potilaiden hoitotasapaino, erikoissairaanhoidon kustannukset ja kouluikäisten lasten hyvinvointi. Toimintaan liittyvät päätökset tehdään yhteisesti johtoryhmässä noudattaen ”allianssin parhaaksi” -periaatetta, ja talous perustuu avoimiin kirjoihin ja yhteiseen kaupalliseen malliin. Tulosten saavuttamista seurataan vaikuttavuus- ja tuottavuustavoitteille määritellyillä mittareilla, ja niin hyödyt, riskit kuin mahdolliset tappiot jaetaan allianssikumppanien kesken.

Tesoman hyvinvointiallianssi toimii pääasiassa Tesoman uudessa hyvinvointikeskuksessa, joka valmistui keväällä 2018 samoihin tiloihin liikekeskus Westerin kanssa. Allianssin tehtävänä on tuottaa Tesoman alueen noin 20 000 hengen väestölle terveysaseman ja suun terveydenhuollon vastaanottopalvelut. Näitä varten hyvinvointikeskuksessa toimii Mehiläisen Oma Lääkärisi – terveysasema. Asiakkaat voivat myös hoitaa monia terveyteen liittyviä asioita sähköisesti maksuttomalla Digiklinikalla. Yhteisessä hammashoitolassa Tampereen kaupungin työntekijät vastaavat lapsista ja nuorista, Mehiläisen työntekijät hoitavat yli 18-vuotiaiden asiakkaiden suun terveydenhuollon. Lapsiperheille allianssi tuottaa äitiys- ja lastenneuvolan, kotipalvelun ja perhetyön palvelut sekä ikäihmisille kotihoidon ja 2020 alkaen myös tehostetun palveluasumisen. Sekä lapsiperheiden että ikääntyneiden palveluissa toimii molempien allianssikumppanien henkilöstöä.

Vastuu allianssin kokonaisuudesta on yhteinen, mutta Tampereen kaupunki on päävastuussa hyvinvointikeskuksen lasten ja nuorten suun terveydenhuollon, lapsiperheiden palvelujen, kotihoidon, kirjaston, lähitorin sekä nuorisopalvelujen tuottamisesta. Terveysaseman vastaanottopalvelujen, aikuisten suun terveydenhuollon sekä tehostetun palveluasumisen osalta päävastuu puolestaan on Mehiläinen-ryhmittymällä. Yhteisökahvilasta ja muusta kolmannen sektorin toiminnasta vastaa Setlementti Tampere Ry. Allianssin sopimuskausi on kymmenen vuotta, ja sen kaikkiin kustannuksiin on varattu 157,2 miljoonaa euroa. Allianssin tuottamissa hyvinvointipalveluissa tulee työskentelemään noin 200 henkilöä. Sote- ja maakuntauudistuksessa allianssimallia pilotoidaan hyvinvointipalvelujen järjestämisen ja tuottamisen toteutustapana. Tesoman hyvinvointiallianssi ja siihen liittyvät sopimukset ovat joustavia uudistuksen myötä tapahtuvien muutosten suhteen. Allianssisopimus on siirrettävissä kokonaan tai osittain, ja tilaajalla (kunta/maakunta) säilyy koko sopimuskauden ajan yksipuolinen sopimuksen irtisanomisoikeus.

Aiheesta voi lukea lisää Tampereen kaupungin sivuilta: https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2017/10/23102017_9.html .

2.3. Vaasan keskussairaalan H-rakennuksen Botnia High 5 allianssi

Vaasan keskussairaalaan H-rakennuksen projektiallianssi, Botnia High 5:ssä on hyödynnetty kaikkia allianssimallin parhaita ominaisuuksia. Tavoitteet ja toimintatavat on myös kirjattu työryhmälle sekä yleisölle todella fiksusti esille. Kaikki allianssissa toimivat henkilöt ovat lupautuneet noudattamaan yhdessä laadittuja pelisääntöjä. Niiden tavoitteena on edistää yhteistyötä, päätöksentekoa ja hankkeen edistymistä sekä avoimuutta, tasapuolista kohtelua ja luottamusta.

Luottamus

- Olen luottamuksen arvoinen
- Luotan itseeni ja toisiin
- Olen rehellinen itseäni ja muita kohtaan
- Uskallan myöntää tapahtuneen virheen
- En syyllistä toisia

Yhteinen vastuu

- Ymmärrän, että voimme saavuttaa tavoitteemme vain yhteistyöllä
- Siirryn ”Minä tarvitsen” –ajattelusta ”Me tarvitsemme” -ajatteluun
- Nousen poteroista ylös ja hankkiudun silloista eroon

Positiivinen ilmapiiri

- Kannustan ja tuen toisia
- Muistan huumorin ja naurun merkityksen
- Luon ilmapiiriä, jossa uskaltaa kokeilla uusia ideoita

Kunnioitus

- Kunnioitan itseäni ja toisia
- Kuuntelen toisten mielipiteitä
- Haastan itseni ymmärtämään toisten ideat ja näkökulmat
- Muistan, että teemme päätökset yhteisesti
- Olen läsnä tapaamisissa (pidän palavereissa kännykät yms. kiinni)
- Annan ja vastaanotan rakentavasti palautetta
- Osallistun tapaamisiin, joissa minua tarvitaan

Ajan kunnioitus

- Toimin sovitusti ja pidän sovitusta aikatauluista kiinni
- Annan toisille työrauhan silloin kun sen aika on
- Tulen ajoissa paikalle ja työskentelen tehokkaasti
- Suhtaudun joustavasti, jos parhaan ratkaisun löytämiseen tarvitaan lisäaikaa

Jämäkkä päätöksenteko

- Tiedostan, että jokaisen työpajan tulee johtaa selkeisiin päätöksiin
- Tiedotan tehdyistä päätöksistä sovitusti ja selkeästi
- Varmistan, että tehdyt päätökset tulee kirjattua ylös palaverien yhteydessä

Avoimuus

- Jaan tietoa aktiivisesti ja avoimesti sitä tarvitseville
- Kommunikoin ymmärrettävästi enkä pidä mitään itsestään selvänä
- Muistan, että toiset eivät ole ajatustenlukijoita

Tiedon priorisointi

- Fokusoitin tiedon pyytämisen ja antamisen
- Pyrin kiteyttämään olennaiset asiat
- Pidän mielessä, että olennainen hukkuu helposti tietotulvaan
- Noudatan tiedon tallentamisen sääntöjä
- Rohkaisen Open Space -käytäntöön

Joustavuus

- Olen joustava toisten suhteen
- Tunnistan toisten ”tontit”
- Hyväksyn, että osaamisen löytämiseksi asioita joskus myös ”pallotellaan”
- Olen valmis uudistumaan ja muuttamaan näkemyksiäni

Lisää Vaasan keskussairaalan H-rakennuksen projektiallianssista voi lukea Botnia High 5:n sivuilta: <https://www.vaasankeskussairaala.fi/bothniahigh5/> .

3. Lisätiedot

Lähteet:

1. Pekkala, Elise. Pohjonen, Mika. Huikko Katariina. Ukkola Markus (2019). *Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot*. 8., uudistettu laitos (10.painos) vuonna 2007 ensimmäisen kerran ilmestyneestä teoksesta *Hankintojen kilpailuttaminen*. Tietosanoma Oy. Printon, Tallinna, Viro. ISBN: 978-951-885-449-7.
1. Savola, Antti (2016). *Tule hyvä hankinta*. Into Seinäjoki Oy:n julkaisema opas *Julkiset hankinnat innovatiivisen yritystoiminnan edistäjänä* -hankkeen aikana.

Yhteystiedot:

Antti Savola

Novice Oy

+358414626892

antti.savola@novice.fi

www.novice.fi

Tiedekatu 2, 60320 Seinäjoki

