

Liik
enne
vira
sto

ALLIANSSIMALLI
KOKEMUKSIA
TÄHÄNASTISESTA

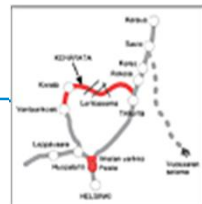
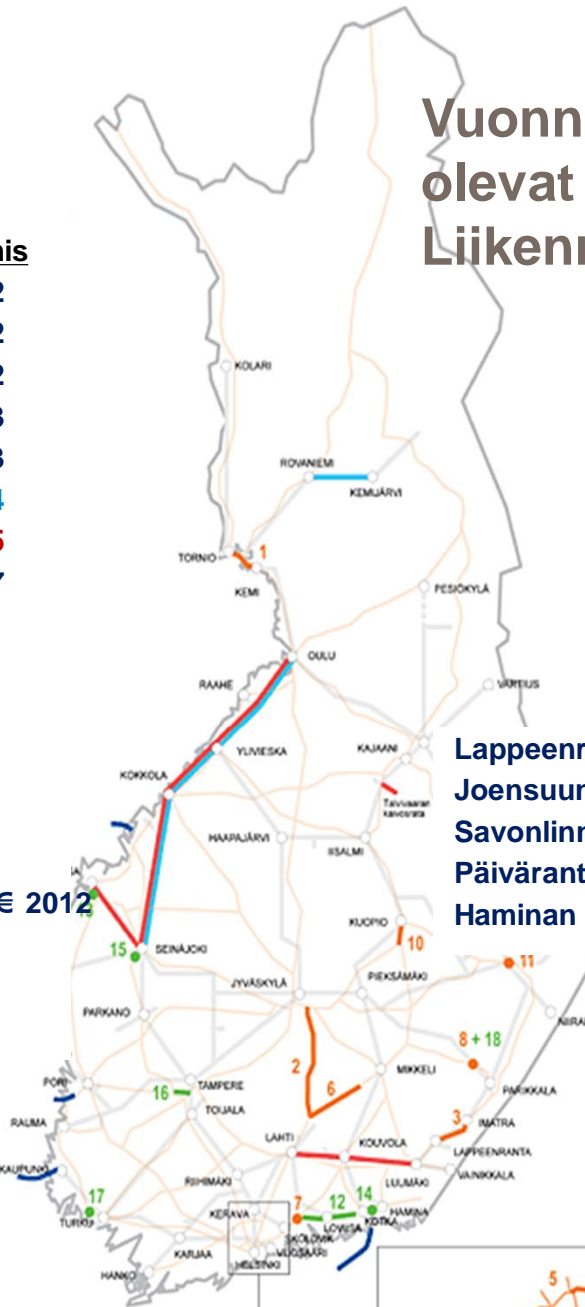
Pekka Petäjaniemi
MANK -päivä 6.10.2011

Vuonna 2011 käynnissä olevat / käynnistyvät Liikenneviraston isot projektit

Hanke	kust.arvio	valmis
Seinäjoki-Vaasa, sähköistys	20 M€	2012
Pietarsaaren meriväylä	11,4 M€	2112
Uudenkaupungin meriväylä	11 M€	2012
Sepänkylän ohitustie, Vaasa	55 M€	2013
Rovaniemi-Kemij. -radan sähköistys	24 M€	2013
Seinäjoen itäinen ohikulkutie	63 M€	2014
Tampereen Rantaväylä	185 M€	2015
Seinäjoki-Oulu ratahanke	344+330 M€	2017

Kehä III, 1. vaihe, jälkirahoitus	50 M€	2012
Kehä I, Turunväylä-Vallikallio (valtio 61 %)	147 M€	2012
Ilmalan ratapiha	115 M€	2012
Keski-Pasila	50 M€	2012
Vt2 Karkkila –Loukko, lev.	10 M€	2012
Suikkilantie, Turku	20 M€	2013
Kirkkonummi-Kivenlahti	80 M€	2013
Kehärata	389 M€	2014
Koskenkylä – Kotka, PPP	660 M€	2014
Länsimetro*	200 M€	2015

Lappeenranta-Imatra	170 M€	2012
Joensuun kohta	35 M€	2012
Savonlinnan keskusta, 1.+ 2.vaihe	20+80 M€	2011&13
Päiväranta-Vuorela, Kuopio	90 M€	2014
Haminan ohikulkutie	180 M€	2015

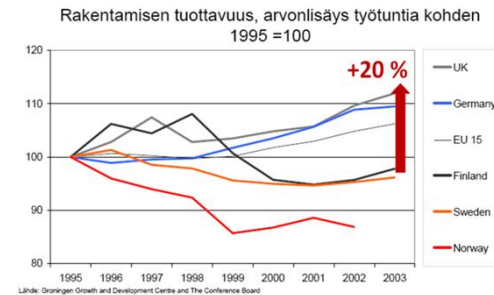




Tässähän on jo riittävästi syytä hakea muutosta

Miksi Allianssi - Liikenneviraston näkökulma

- Rakennusalan tuottavuuskehitys heikko
- Tuottavuuspotentiaali on kuitenkin tunnistettu
- Merkittävä osa siitä liittyy
 - tapaan hankkia palveluita
 - tehdä projektin aikaista yhteistyötä
- Liikennevirasto on sitoutunut kehittämään yhteistyössä suomalaisen infra-
alan toimijoiden kanssa toimialasta
 - ☺ Euroopan tehokkaimman vuoteen 2015 mennessä



Näistä johdettuna tavoitteet allianssimallille:

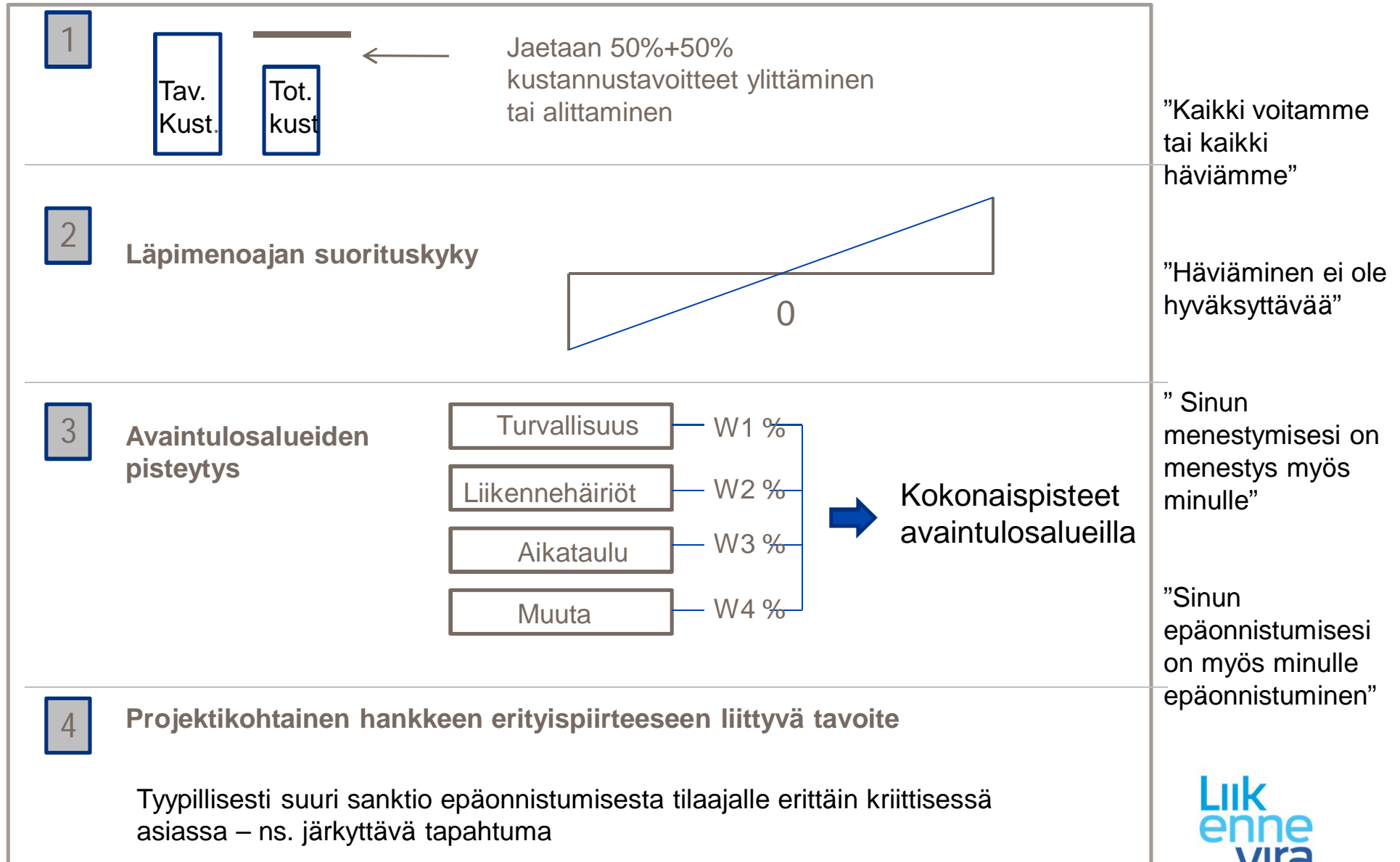
- Tuottavuuden parantaminen koko toimialalla
- Kulttuurin muuttaminen kohti avoimempaa ja luottamukseen perustuvaa toimintatapaa
- Lopputuotteiden parempi asiakastyytyväisyys – nopeammin, laadukkaammin ja edullisemmin
- Innovatiivisuuden ja osaamisen kehittäminen

PROJEKTI ALLI ANSSI

- ”We all win or we all lose”
- Tilaaja sekä suunnittelun ja tuotannon keskeiset toimijat muodostavat ydintiimin
- Ydintiimillä on yhteiset tavoitteet (allianssisopimus)
- Ydintiimi sitoutuu edistämään innovaatioita ja erinomaista suoritusta
- Ydintiimi jakaa ja hallitsee hankkeen riskit ja bonukset yhteisesti
- Allianssisopimuksessa määritellään ”no blame” –periaate, yksimieliset päätökset, riidanratkaisu-lauseketta ei ole
- Kaikki toiminta on avointa, ”open book”



Bonus – sanktiomalli – keskeinen osa allianssia



Tämä on siis myös osa kaupallista mallia

LieKki -projektin avaintulosalueet

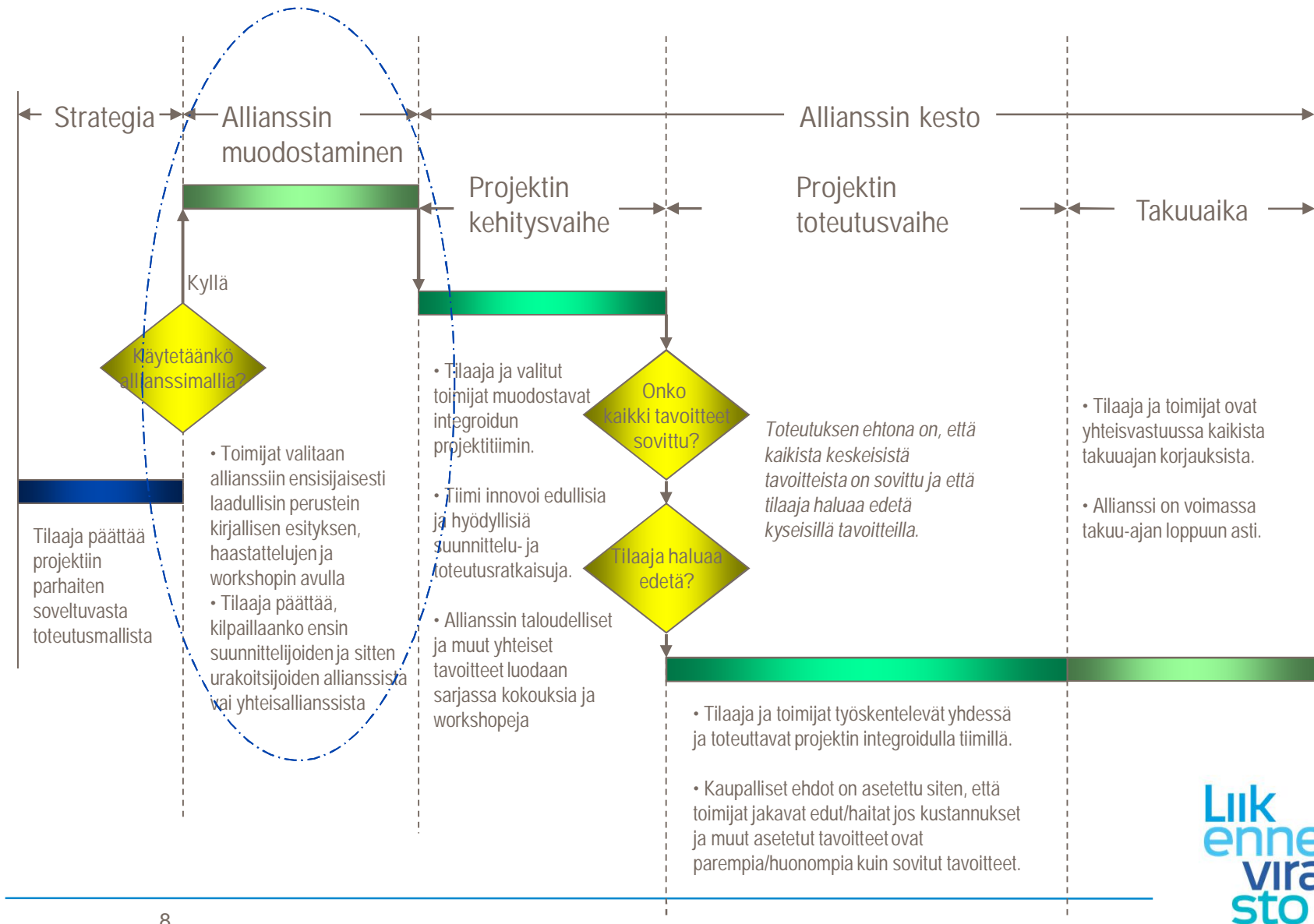
Avaintulosalue	Allianssin tavoite
<i>Turvallisuus</i>	Liikenteessä nolla vahinkoa ja työturvallisuus korkealla tasolla, avoin raportointikulttuuri
<i>Aikataulu</i>	Asetettujen aikatavoitteiden saavuttaminen mukaan lukien hankkeen käyttöönotto ja valmistuminen
<i>Häiriöttömyys</i>	Sovituissa työraoissa pysyminen
<i>Käytettävyys</i>	Rataosan käytettävyys sovitulla nopeustasolla

Pisteytys -100 100

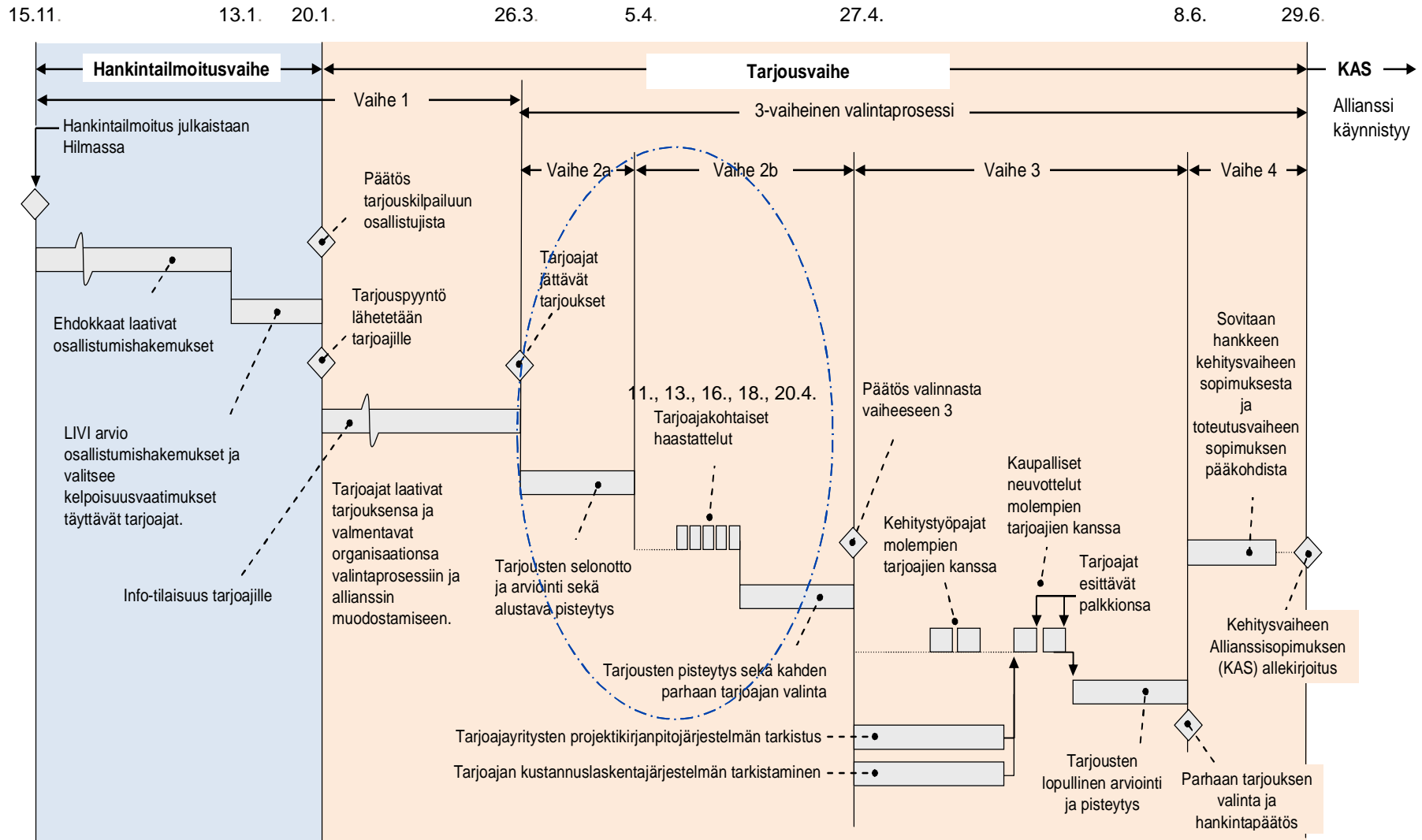
Suoritustason kuvaus

Suoritustaso	Ominaisuudet
<i>Läpimurto</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tavoite jota ei ole saavutettu aikaisemmin rautatiehankkeissa Suomessa• Ei pystytä tekemään käyttäen aikaisempia tapoja – vaatii uusia ajatusmalleja• Ei tiedetä miten tämä tehdään, mutta Liekki-allianssi uskoo joka tapauksessa sen olevan mahdollinen ja on 100%:n sitoutunut saavuttamaan lopputuloksen
<i>Venyminen</i>	<ul style="list-style-type: none">• On tehty aikaisemmin mutta vain harvoin• Liekki-allianssi tietää miten se tehdään, voi käyttää aikaisempia tapoja sen saavuttamiseen mutta silti tarvitaan resurssien/henkilöstön venymistä lopputuloksen saavuttamiseksi• Ei tarvita uusia ajatusmalleja
<i>Minimivaatimus</i>	<ul style="list-style-type: none">• Huomattavasti parempi kuin yksittäisten osapuolten jatkuvat suoritukset muissa hankkeissa• Alan parhaiden tekijöiden yhteistyössä saavuttama suoritustaso
<i>Epäonnistuminen</i>	<ul style="list-style-type: none">• Kelpaamaton suoritustaso joka ei saavuta Liikenneviraston minimivaatimusta

ALLIANSSIN VAIHEET



Allianssin muodostaminen - valintaprosessi



Allianssin valintaprosessin ominaispiirteet

- Tarjouspapereiden arvioinnin lisäksi haastattelut ja workshopit
- Hankintaan organisaatiota, huipputiimiä
- Valintavaihe vaatii hetkellisesti paljon sekä tilaajan että palveluntuottajien resursseja. Valintaprosessiin osallistuvien henkilöiden on oltava hyvin perehtyneitä ja sitoutuneita allianssimalliin
- Tarjouksen laadinta on ST- ja elinkaarimalleihin nähden kevyempi, mutta vaatii uudenlaista osaamista
- Rakennetaan luottamus osapuolten välille – täysi avoimuus
- Tarjoajan tulee sitoa avainhenkilöt hankkeeseen jo tarjousvaiheessa, erillinen tarjousorganisaatio ei ole enää mahdollinen
- Tilaajan rooli muuttuu hankkijasta ja valvojasta aktiiviseksi projektitoimijaksi. Tämä asettaa uusia osaamisvaatimuksia.
- Kokonaan uusia rooleja: 1) riippumaton tarkkailija, 2) allianssi-asiantuntija, 3) kustannus- ja talousasiantuntija

VALINTAPERUSTEISTA

- Allianssihenkisyys
 1. Näytöt tuloksellisesta toiminnasta
 2. Virheistä oppiminen
 3. Organisaatio
 4. Arvoa rahalle –ymmärrys
 5. Turvallisuus ja riskit
 6. Allianssiymmärrys
- Perusteilla eri painoarvo tarjous- ja workshop -vaiheissa
- Hinnan (kate %) osuus 25 %
- Asettaa ennen kokemattomia haasteita myös valintaprosessiin osallistuville

HINTA-LAATU VALINTAVAIHTOEHTOJA

"Olisi hyvä, mutta voi tulla vaikeuksia hankintalain kanssa"

Ei-hintakilpailua, puhdas laatu- ja asenne-/ sitoutuneisuuskilpailu (Single TOC)

Tarjoajan budjettikritiikin asiantuntevuus ja hinnoittelumenettelyjen hyvyys

"Raskas ja työläs malli"

Täysi hintakilpailu kahden tarjoajan välillä (Dual TOC)

Hintakilpailu joidenkin resurssien tai rakennusosien osalta

"Osien hinnoittelu vaatii mm. konetehojen määrittelyn, johon ei ole hyviä malleja."

Hintakilpailu palkkiosta

"Tarjoajan ansainta syntyy palkkiosta - projektikustannukset ovat "open book", joten niillä ei tarvitse kilpailla"
"Palkkion sisältö on Suomessa vakiintunut PJU-mallissa – ei kädenvääntöä siitä"

Sopimustekstiä....

1.2.1 Me sitoudumme seuraaviin Allianssimme peruseriaatteisiin:

- a) Me kaikki voitamme tai me kaikki häviämme
- b) Meillä on yhteinen vastuu tuloksesta
- c) Kaikilla osapuolilla on yhtäläiset oikeudet
- d) Me teemme kaikki päätökset ”hankkeen parhaaksi” -periaatteella
- e) Jokaisella on roolinsa mukaiset oikeudet ja vastuut
- f) Me emme syyttele toisiamme
- g) Kaikki maksuliikenne tapahtuu avoimin kirjoin
- h) Me rohkaisemme innovatiiviseen ajatteluun tavoitteena saavuttaa erinomaisia tuloksia
- i) Kaikkien osapuolten johto antaa rajoituksettoman tuen
- j) Kukaan meistä ei tavoittele etua toisen kustannuksella

Saavuttaaksemme tavoitteemme tulemme päivittäisessä toiminnassa:

- a) Keskustelemme avoimesti ja rehellisesti
- b) Kuuntelemme tarkkaan ja kunnioitamme toistemme mielipiteitä
- c) Kannustamme kaikkia ajattelemaan vapaasti ja innovatiivisesti ilman pelkoa epäonnistumisesta/moitteista
- d) Sanomme mitä tarkoitamme ja tarkoitamme mitä sanomme!
- e) Annamme tunnustusta onnistumisistamme
- f) Haastamme itsemme ennemmin kuin syytelemme toisiamme
- g) Otamme vastuun teoistamme ja niiden vaikutuksista
- h) Sitoudumme haastaviin tavoitteisiin tietämättä välttämättä kuinka niihin päästään.
- i) Toteutamme kaikki Allianssin johtajien päätökset

1.3 Toimintaa koskevat sitoumukset

1.3.1 Suorittaessamme tämän sopimuksen mukaisia velvoitteita meidän täytyy koko ajan:

- a) suorittaa kaikki vaikutusmahdollisuuksiemme piirissä olevat tehtävät oikein ja tarkoituksenmukaisesti, jotta kaikki osapuolet voivat suorittaa velvollisuutensa tämän sopimuksen mukaisesti, ja jotta voimme saavuttaa tämän sopimuksen mukaiset tavoitteet.
- b) tuoda esille kaikki mahdolliset eturistiriidat, jotka ovat olemassa tai saattavat tulla esille KAS-palveluiden toteuttamisessa ennen kuin osallistumme mihinkään päätökseen, johon ristiriita liittyy.
- c) toimia tavalla, joka johtaa hankkeen parhaaseen lopputulokseen.
- d) toimia järkevästi ottaen huomioon tämän sopimuksen ehdot, taustat ja tavoitteet.
- e) toimia oikeudenmukaisesti, järkevästi ja rehellisesti

PALAUTEKYSELY

Kohderyhmänä Lielahti-Kokemäki-hankkeen valintavaiheen toimijat

- tilaajan ja tarjoajien johto- ja projektiryhmien ehdokkaat sekä muut nimetyt avainhenkilöt
- tilaajan arviointiryhmä ja nimetyt asiantuntijat, kaupallinen ryhmä sekä hankintavaiheen konsultit

Kyselyn toteutus

- VTT - osana ns. Patina-hanketta
- tehtiin 13.9. – 3.10.2011
- *Aineiston käsittely on näin ollen vielä edessä päin!*

Vastausprosentti ~43 % (32/75)

- Myös erittäin aktiivinen kommentointi avoimiin kysymyksiin

Kyselyn teemoina mm.

Valintakriteeristö

- arviointiperusteet
- sisältövaatimukset
- painottaminen
- pisteytysmenettely

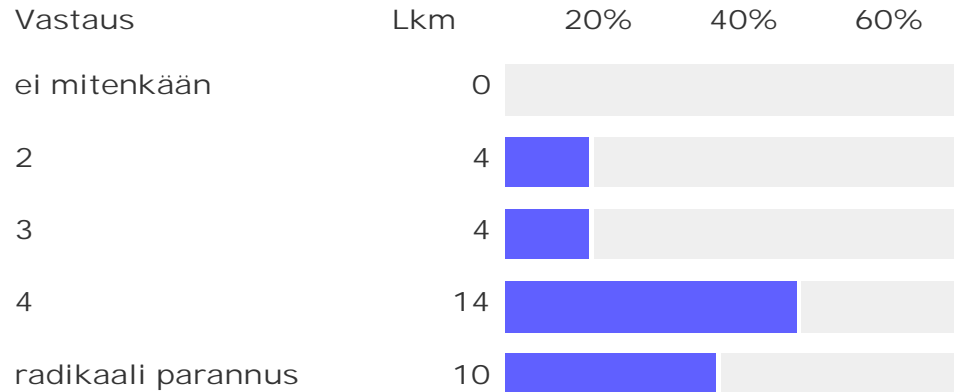
Prosessi ja toimintatavat

- aikataulu ja kuormittavuus
- yhteistilaisuudet
- tietotarpeet
- auditoinnit
- tasapuolisuus

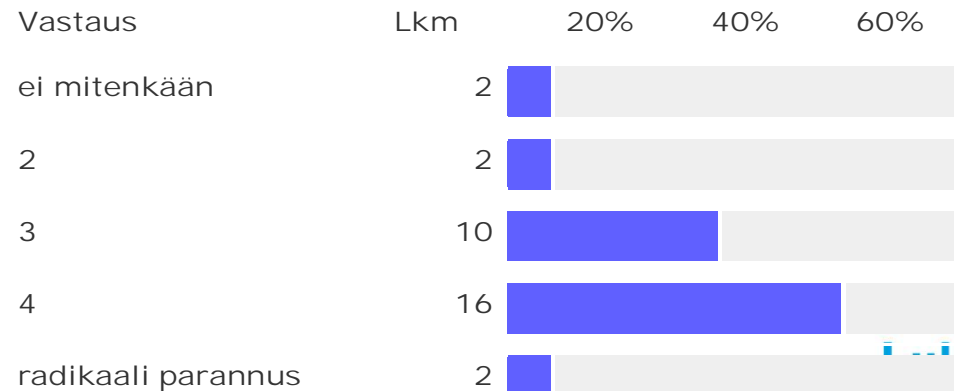
Osallistumis- ja yhteistyökokemukset

ODOTUKSET ALLIANSSILLE

Miten oletat allianssin käyttöönoton parantavan "arvoa rahalle" -tuotosta sellaisissa hankkeissa, joissa allianssi on tarkoituksenmukainen vaihtoehto?

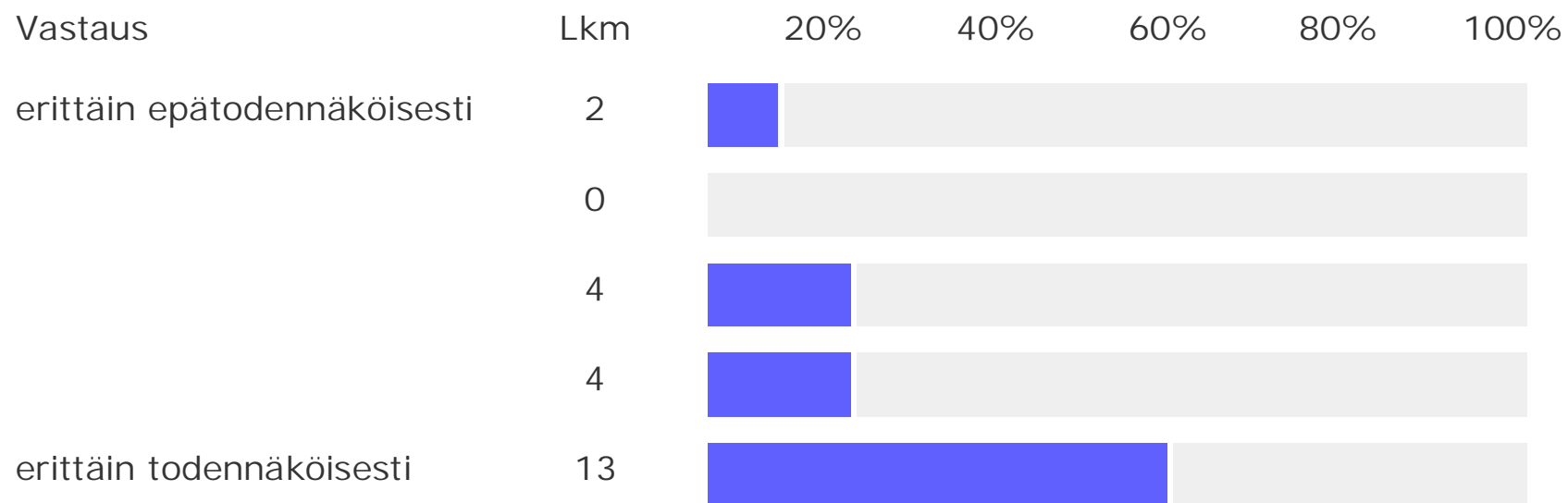


Miten oletat allianssin käyttöönoton vaikuttavan muiden kuin allianssihankkeiden toimintatapojen ja alan yleiseen kehittymiseen pitkällä tähtäimellä?



LISÄÄ VASTAUKSIA...

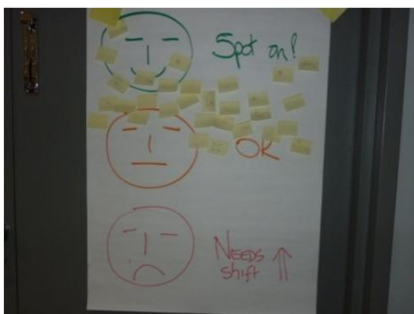
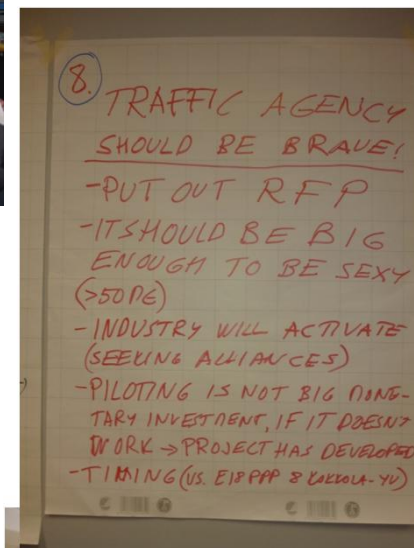
Kuinka todennäköisesti yrityksenne osallistuu tuleviin allianssikilpailuihin?



Valmennusta tarvitaan

Kulttuurin muuttaminen on luottamuksen rakentamista

- ❑ Vuoropuhelua alan kanssa
- ❑ Tilaajajoukkueen valmennusta
- ❑ Tarjoajakonsortioiden valmennusta
- ❑ Työpajoja valintaprosessin aikana
- ❑ Tutkimus todistaa: luottamus ja sitoutuminen tuottavat eniten lisäarvoa asiakkaalle



trasto.fi



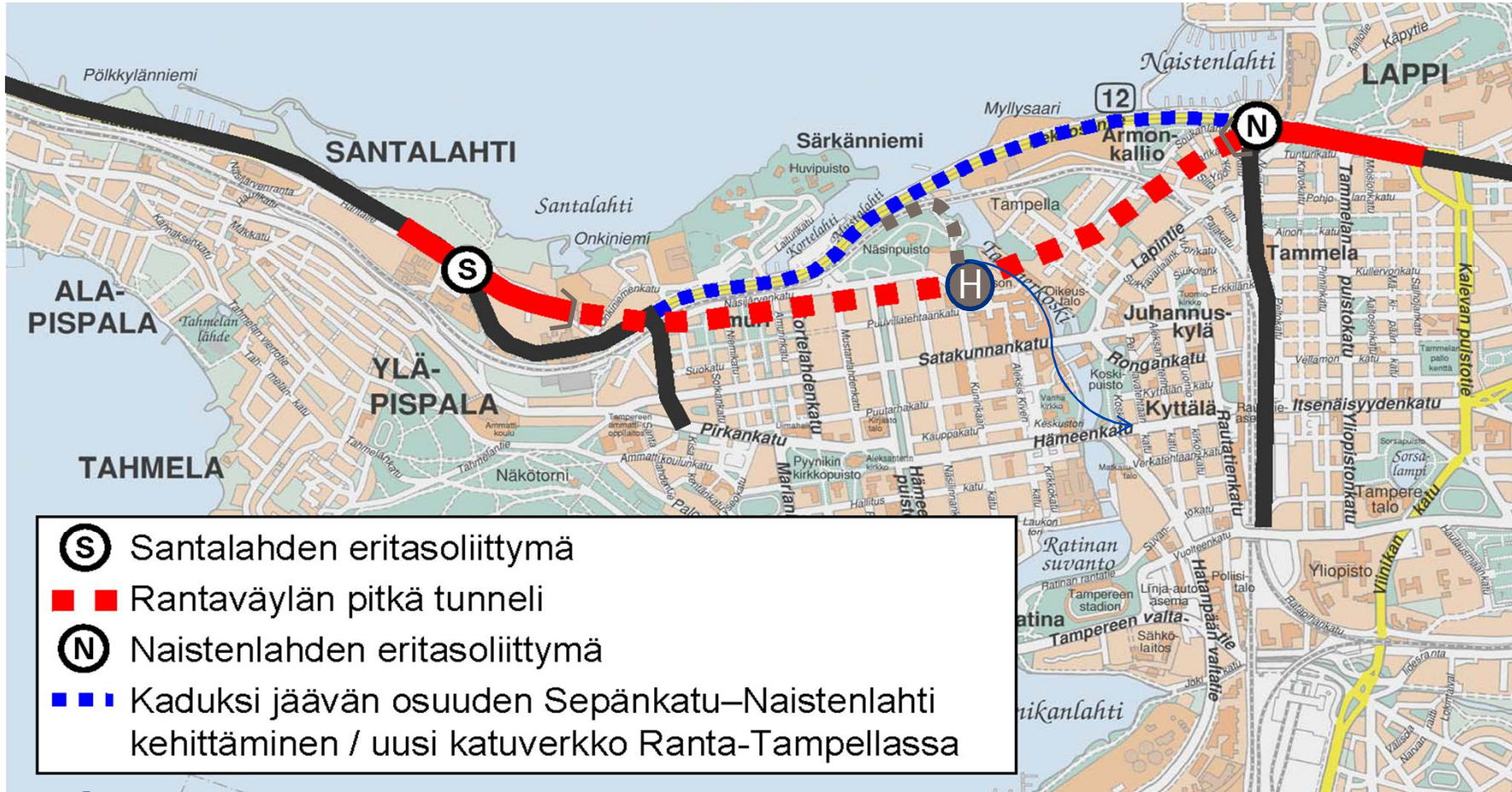
17 11/25/2010

Liikennevirasto

Mitä on opittu tähän mennessä

- Hankintalaki ei estä Allianssimallin käyttöä
- Filosofian ja myös kaupallisen mallin yhteinen ymmärtäminen kaiken pohjana
- Valintaprosessi kokonaisuudessa toimiva, kehittämiskohteet on tunnistettu
 - Valintaperusteisiin lisää konkreettisia, arvoa rahalle mittaavia määreitä
 - Kaupallinen malli esille otettava käsittelyyn aikaisemmin
 - Vaihetta 2 on kehitettävä ”allianssihenkiseksi”
 - Vaihe 3 avoin ja luottamusta herättävä
- Myös tilaajan tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja
- Pitää olla kärsivällinen
 - Ihmisten kyky omaksua uusia asioita ei tapahdu hetkessä
 - Kulttuurin muutokselle on varattava aikaa
- Tarjoajien palaute on ollut myönteistä ja rakentavaa. Antaa hyvän lähtökohdan uusiin allianssihankintoihin
- Avoimuus, rehellisyys, läpinäkyvyys - yhteiset informaatio- ja kehittämistilaisuudet välttämättömiä

VT12 TAMPEREEN RANTAVÄYLÄ VE2, YLEISSUUNNITELMAN MUKAINEN PITKÄ TUNNELI



- S** Santalahden eritasoliittymä
- Rantaväylän pitkä tunneli
- N** Naistenlahden eritasoliittymä
- Kaduksi jäävän osuuden Sepänkatu–Naistenlahti kehittämisen / uusi katuverkko Ranta-Tampellassa

H Hämeenpuiston eritasoliittymä (toteutus myöhemmin)

Allianssimallin mukaan eteneminen – konsepti mennee näin

Talousarviossa 2012 hankkeelle myönnetty 185 M€ valtuus, valtio 61 M€

- Tampereen kaupungin hallinnolliset päätökset tarvitaan

- 1. Allianssikonsultin valinta – allianssihengessä, loka - joulukuu 2011
- 2. Virallinen hankintailmoitus, tarjouspyynnön valmistelu ja hankkeen esittelytilaisuudet palveluntuottajille: marras – joulukuu 2011
- 3. Valitaan ilmoittautuneista 5 soveltuvinta konsortiota, joille lähetetään tarjouspyynnöt: tammikuu 2012
- 4. Kirjalliset tarjoukset takaisin ja niiden arviointi => maaliskuu 2012
- 5. Haastattelut 1 päivä / konsortio sekä lopullinen arviointi ja 2 parhaan valinta => huhtikuu 2012
- 6. Parhaan konsortion valintaprosessi touko-kesäkuu 2012
- 7. Kehitysvaihe (toteutussuunnitelmat) valitusprosessin aikana
2012-13

Yhteenveto

- ☺ Allianssimallia voidaan soveltaa Suomessa julkisella sektorilla
- ☺ Kulttuurin muuttaminen on todellinen haaste
- ☺ Pilottiprojektin valintaprosessi on läpikäyty
 - ☹ tästä eteenpäin Allianssin valintaprosessi on jatkuvan parantamisen mukaista toimintaa - *Kaizen*
- ☺ Kommunikoi palvelutoimittajien kanssa
- ☺ Valmenna ihmisiä
- ☺ Uudet allianssihankinnat ovat jo ”tuotantolinjalla”