



Millaisia kokemuksia saatiin projektiallianssin pilotista

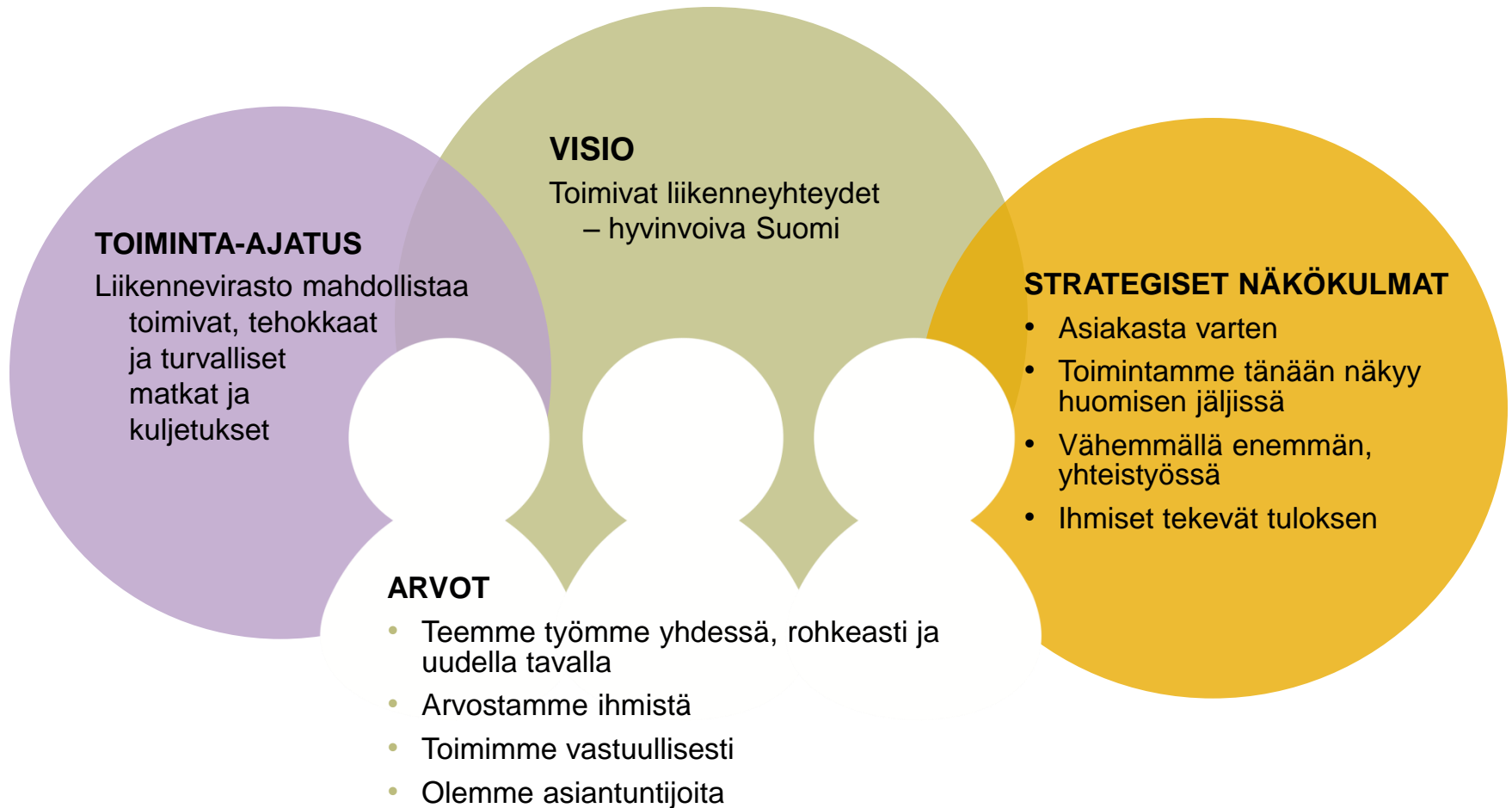
Kari Ruohonen
Harri Yli-Villamo

Tehokkaampi liikennejärjestelmä

- Liikenneviraston tehtävänä on kehittää kaikista liikenne-
muodoista yhtenäinen ja tehokkaasti toimiva järjestelmä.
- Tavoitteena on luoda yhtenäiset toimintatavat, joilla
tuotetaan tehokkaasti asiakkaiden tarvitsemat palvelut.
- Toimivat liikenneyhteydet ovat kestävän kasvun
perusedellytys. Niiden kehittämisellä on tärkeä rooli
yhteiskunnalliselle ja kansalliselle kilpailukyvyllä.
- Haasteet ja odotukset liikennejärjestelmälle Suomen
eri osissa ovat erilaisia:
 - **Etelä:** riittävä kapasiteetti elinkeinoelämän valtakunnallisille ja kansainvälisille kuljetuksille, työvoiman liikkuvuus hyvillä joukkoliikenneyhteyksillä
 - **Länsi:** kuljetusketjujen toimivuus keskeisiin liikenteen solmupisteisiin ja satamiin
 - **Itä:** yhteydet Venäjälle, matkailun, kaivostoiminnan ja metsäteollisuuden tarpeet, Saimaan kanavan toiminta
 - **Pohjoinen:** kaivostoiminnan ja muun raskaan teollisuuden sekä matkailun tarpeet



Liikenneviraston strategiaperusta



Allianssimalli lyhyesti

PROJEKTIALLIANSSI

- "We all win or we all lose"
- Tilaaja, suunnittelun ja rakentajien keskeiset toimijat muodostavat yhteiset ydintiimit
- Ydintiimeillä on yhteiset tavoitteet (allianssisopimus ja kaupallinen malli)
- Ydintiimit sitoutuvat edistämään innovaatioita ja erinomaista suoritusta
- Ydintiimit jakavat ja hallitsevat hankkeen riskit ja bonukset yhteisesti
- Allianssisopimuksessa määritellään "no blame" –periaate, yksimieliset päätökset, riidanratkaisu-lauseketta ei ole
- Kaikki toiminta on avointa, "open book"

Andrew field – North Sea
Where it all started



Political pressure
Fixed budget



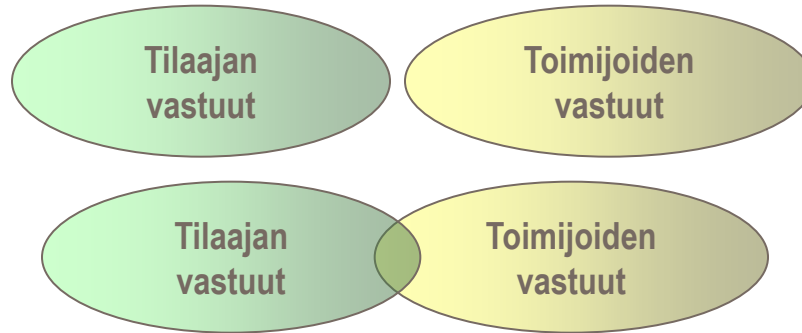
Riskit ja mahdollisuudet

Perinteisesti

Jokainen osapuoli kantaa riskin omasta suorituksestaan

tai

Osa erityisistä riskeistä voi olla jaettu



Riskien siirtäminen



Allianssissa

Jotkut riskit ja mahdollisuudet on toimijoilla itsellään

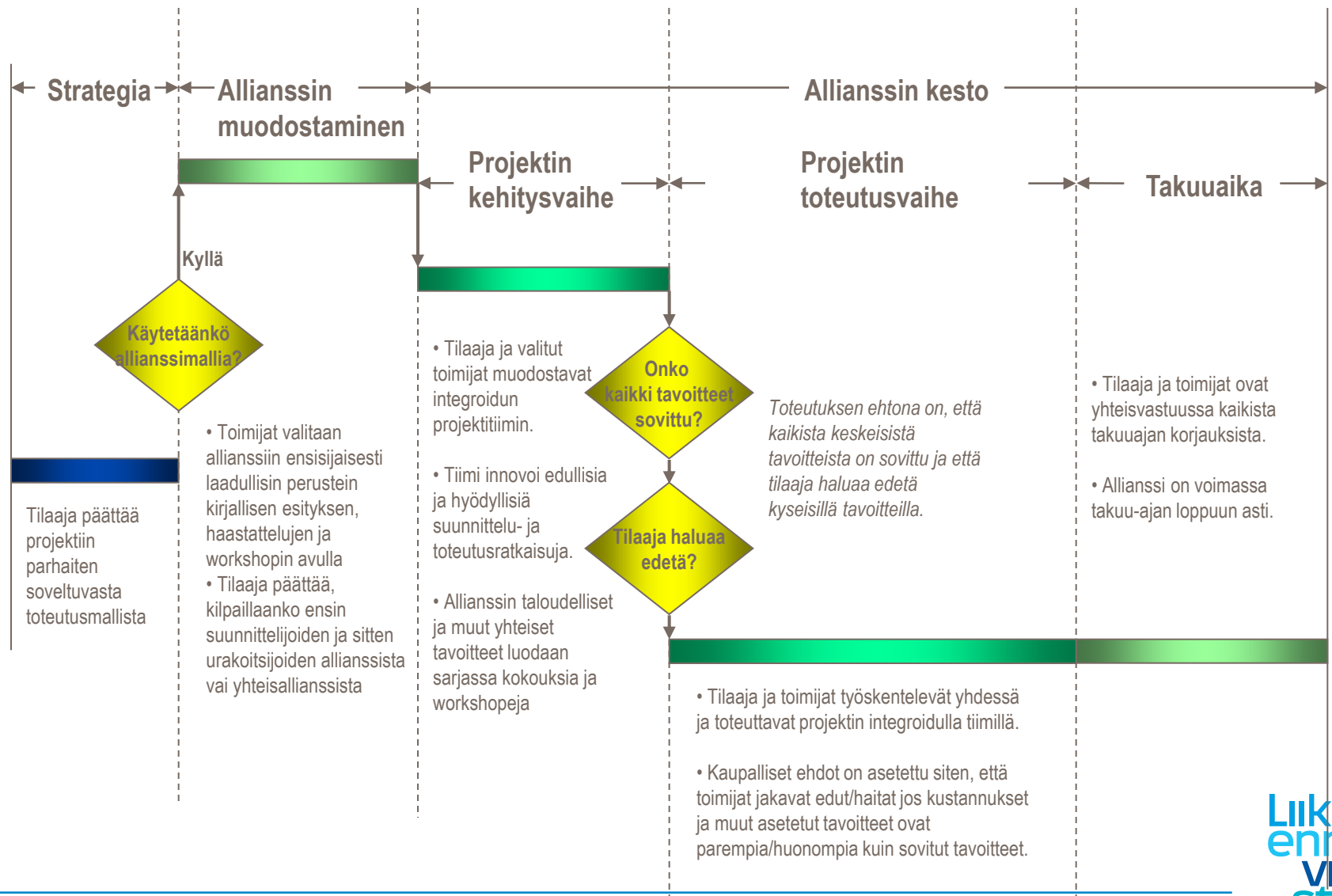
tai

Lähes kaikki riskit ja mahdollisuudet on jaettu ydintoimijoiden kesken



Riskien jakaminen ja yhteinen hallinta

ALLIANSSIN VAIHEET



Liikenneviraston strategiset tavoitteet Allianssimallin hyödyntämiselle

Taustaa:

- Rakennusallalla tuottavuuskehitys on ollut muuta teollisuutta selkeästi heikompaa
- Tuottavuuspotentiaali on tunnistettu ja merkittävä osa siitä liittyy tapaan hankkia palveluita ja tehdä projektin aikaista yhteistyötä
- Liikennevirasto on sitoutunut kehittämään yhteistyössä suomalaisen infra-alan toimijoiden kanssa toimialasta Euroopan tehokkaimman vuoteen 2015 mennessä

Strategiset 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

Strategia - Allianssimallin käyttämiseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet

Yleisesti	Mahdollisuudet	Riskit
	Kulttuurimuutoksen käynnistäminen	Muutoksen merkityksen aliarviointi
	Merkittävä tuottavuusparannus yhteisillä riskien ja hyötyjen jaolla sekä Lean ajattelun yhdistämisellä	Voi juotua kantamaan riskejä, joihin ei ole ollut millään tavalla osallinen
	Avoimuuden ja luottamuksen parantuminen, joka heijastuu myös muihin urakkamuotoihin	Ylin johto ei sitoudu allianssimallin edellyttämällä tavalla
	Uusia innovaatioita	Malli voi johtaa ylisuurien riskien ottamiseen
Lielähti – Kokemäki	Mahdollisuudet	Riskit
	Uusia toimijoita alalle	Vain muutama tosissaan mukana kilpailussa
	Laajempi osaaminen jo projektin alkuvaiheeseen, sama organisaatio läpi koko projektin	Pitkä toteutusaika ja talvikauden hiljaiselo voi olla este huipputiimin kehittymiselle
	Enemmän kehitystoimenpiteitä - value for money	Tavoitteet jäävä liian löysiksi
	Tehokkuuden merkittävä parannus	Hanke liian prosessinomainen, jotta uusia innovaatiota voisi syntyä
	Uusia innovaatioita 9	

Liikenneviraston kyvykkyys ja valmius Allianssimalliin

- Allianssimalli on Liikennevirastolle haasteellinen koska allianssimalli edellyttää siltä,
- tilaajan rooli muuttuu hankkijasta ja valvojasta aktiiviseksi projektitoimijaksi. Tämä asettaa uusia osaamisvaatimuksia
- liikennevirastolla ei tule keskipitkälläkään aikavälillä olemaan itsellään riittävästi resursseja, joten tilaajaresursseja on hankittava markkinoilta. Uudet toimintamallit on kehitettävä ja luotava allianssimalliin soveltuviksi
- erityisesti valintavaihe vaatii hetkellisesti paljon resursseja ja sitoutumista. Henkilöiden on oltava hyvin perehtyneitä allianssimalliin
- johtoryhmätyöskentely edellyttää uutta asennetta ja uusia osaamisia
- pilottiprojektit ja niiden tulokset on kytkettävä liikenneviraston osaamisen kehittämisen ohjelmiin

=> Ensimmäinen allianssihankinta osoitti, että valmius on olemassa, mutta onnistuminen edellyttää hyvää valmistautumista

LIELAHTI – KOKEMÄKI HANKE

Lyhyesti Lielahti – Kokemäki, perusparannushanke

- Radan peruskorjaushanke, välillä Lielahti – Kokemäki, 89,6 km
- Hankkeen kustannusarvio 91 M€ (materiaalien osuus 20-30 M€)
- Peruskorjaushankkeen tavoitteena on:
 - Parantaa rataosan turvallisuutta ja pienentää kunnossapitokustannuksia uusimalla ja korjaamalla rakenteita (pölkyt, kiskot, tukikerros, rummut, sillat, kuivatus, rakennetaan uusia ja puretaan vanhoja laitureita)
 - Vahvistaa rataa päällysrakenteen ja pengerrakenteiden osalta siten, että 250 kN liikennöinti nopeudella 80-100 km/h on mahdollista.
- Peruskorjauksen lisäksi rataosalla on tarve myös kehitystoimille: mm.
 - Pengerleveyden muutokset
 - Tasoristeyksien poisto

LIEKKI-Projektin avaintulosalueet

Avaintulosalue	Allianssin tavoite
Turvallisuus	Liikenteessä nolla vahinkoa ja työturvallisuus korkealla tasolla, avoin raportointikulttuuri
Aikataulu	Asetettujen aikatavoitteiden saavuttaminen mukaan lukien hankkeen käyttöönotto ja valmistuminen
Häiriöttömyys ja käytettävyys	Sovituissa työraoissa pysyminen, Rataosan käytettävyys sovitulla nopeustasolla
Tavoite kustannus	Arvoa rahalle

Pisteytys -100 100

Suoritustason kuvaus

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

Tarjoajat

Tarjoaja 1: VR Track Oy

**Tarjoaja 2: Strabag Rail GmbH, A-Insinöörit Suunnittelu Oy ja
Graniittirakennus Kallio Oy**

**Tarjoaja 3: Destia Oy, Destia Rail Oy, Pöyry CM Oy, Pöyry Finland Oy ja
Sito Oy**

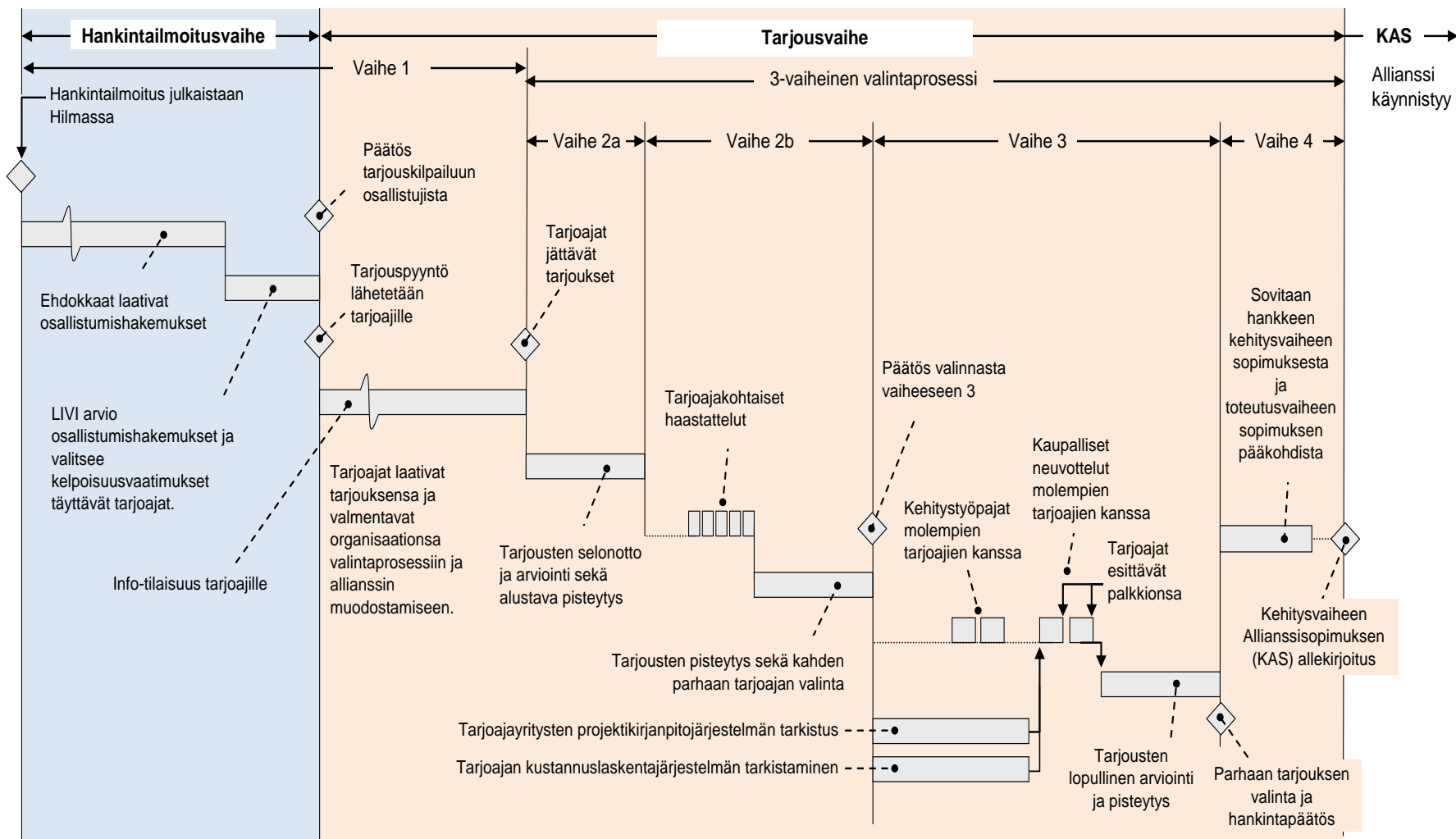
Tarjoaja 4: Lemminkäinen Infra Oy, Proxion Oy ja FINNMAP Infra Oy

**Tarjoaja 5: YIT Rakennus Oy, WSP Finland Oy ja
Leonhard Weiss GmbH & Co KG**

Valintaprosessin pääkohdat

- Hankintamenettely on neuvottelumenettely
- Tarjoajan laadulla/kyvykkyydellä on suurin painoarvo
- Hankintaan palveluntuottajaa, joka on
 - yhdessä tilaajan kanssa kyvykkäin toteuttamaan hankkeen
 - on parhaiten ymmärtänyt ja sitoutunut toimimaan Allianssin periaatteiden ja filosofian mukaisesti
 - pystyy parhaiten täyttämään hankkeen tavoitteet
 - pystyy toimimaan kustannustehokkaasti ja on innovatiivinen
- Valintaprosessin tavoitteena on valmistaa organisaatiota Allianssin toteuttamiseen
- Luottamuksen saavuttaminen osapuolien välille
- Valintaprosessi on avoimesti kerrottu tarjoajille
- Ulkopuolinen allianssiasiantuntija ohjaa ja puolueeton tarkkailija valvoo prosessia

Allianssin muodostaminen - valintaprosessi



CASE LIEKKI-projektin valintaperusteet

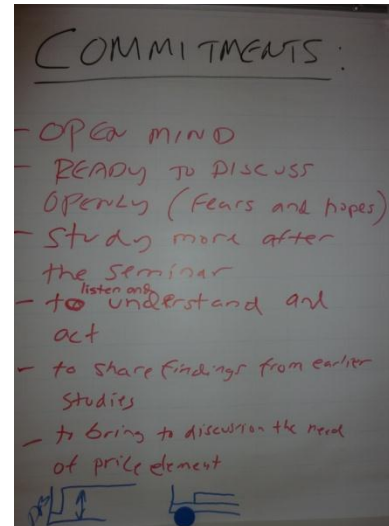
Arviointikohde		Painoarvo			
		Vaihe 2		Vaihe 3	
		Yht.	Osa	Yht.	Osa
A.	Kyvykkyys	100,00 %		75,00 %	
A1.	Näytöt tuloksellisesta toiminnasta	20,00 %			
	A1.1 Näyttö tuloksellisesta toiminnasta avaintulosalueella		10,00 %		Ei arvioida
	A1.2 Näyttö onnistuneista teknisistä kehitysratkaisuista ja innovaatioista		5,00 %		Ei arvioida
	A1.3 Virheistä oppiminen		5,00 %		Ei arvioida
A2.	Organisaatio	20,00 %		15,00 %	
	A2.1 Organisaatio		5,00 %		Ei arvioida
	A2.2 Avainhenkilöt		15,00 %		15,00 %
A3.	Arvoa rahalle	25,00 %		20,00 %	
	A3.1 Hankkeen kustannustehokkuuden strategia		15,00 %		10,00 %
	A3.2 Hankkeen kustannusten tarkastelu ja kehittäminen		10,00 %		10,00 %
A4.	Hankkeen ohjauksen menettelyt	30,00 %		0,00 %	
	A4.1 Hankkeen ohjaus		15,00 %		Ei arvioida
	A4.2 Turvallisuusjohtaminen		10,00 %		Ei arvioida
	A4.3 Riskienhallinta		5,00 %		Ei arvioida
A5.	Allianssikyky ja johtaminen	5,00 %		40,00 %	
	A5.1 Allianssiymmärrys ja palaute Allianssin kaupallisesta mallista sekä kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimuksista		5,00 %		20,00 %
	A5.2 Allianssin johto- ja projektiryhmän johtamiskyky		Ei arvioida		20,00 %
B.	Hinta			25,00 %	
B1.	Hinta		Ei arvioida		25,00 %
	A + B yhteensä	100,00 %		100,00 %	

Muutoksen haasteet ja toimenpiteet

Valmennusta tarvitaan

Dialogia Liikenneviraston sisällä

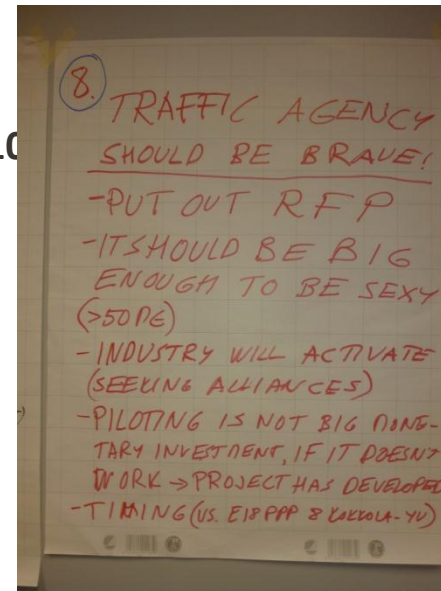
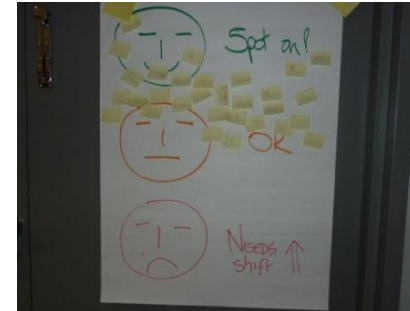
- ☐ Aloitettu toukokuussa 2010
- ☐ Projektiryhmä aloitti suomalaisen allianssimallin kehittämisen kesäkuussa 2010
- ☐ Laajempaa valmennusta kahdessa työpajassa marraskuussa 2010
- ☐ Lisää valmennusta annettiin valintaprosessin aikana



Kulttuurin muuttaminen on luottamuksen rakentamista

Vuoropuhelua palvelutoimittajien kanssa

- ☐ Käynnistyi toukokuussa 2010 (1-päiväinen työpaja)
- ☐ Ensimmäinen infotilaisuus pilottiprojekteista syyskuussa 2010
- ☐ Työpaja palvelutoimittajien kanssa marraskuussa 2010 keskittyen kaupalliseen malliin ja valintaperusteisiin
- ☐ Lisää työpajoja valintaprosessin aikana



Vuoropuhelua palvelutoimittajien kanssa



Yhteenveto kokemuksista

- Valintaprosessi kokonaisuudessa toimiva, kehittämiskohteet on tunnistettu
 - Valintaperusteisiin lisää konkreettisia, arvoa rahaa mittaavia määreitä
 - Kaupallinen malli on otettava käsittelyyn aikaisemmin
 - Vaihetta 2 on kehitettävä ”allianssihenkiseksi”
- Kolmas vaihe antoisa ja luottamusta herättävä
- Tarjoajien palaute on ollut myönteistä ja rakentavaa. Kuvaa halua uusiin allianssihankintoihin
- Yhteiset informaatio- ja kehittämistilaisuudet välttämättömiä
- Seuraava allianssiprojektin konsortiomuodostaminen ja valmistautuminen käynnissä
- Liekki-projekti.....

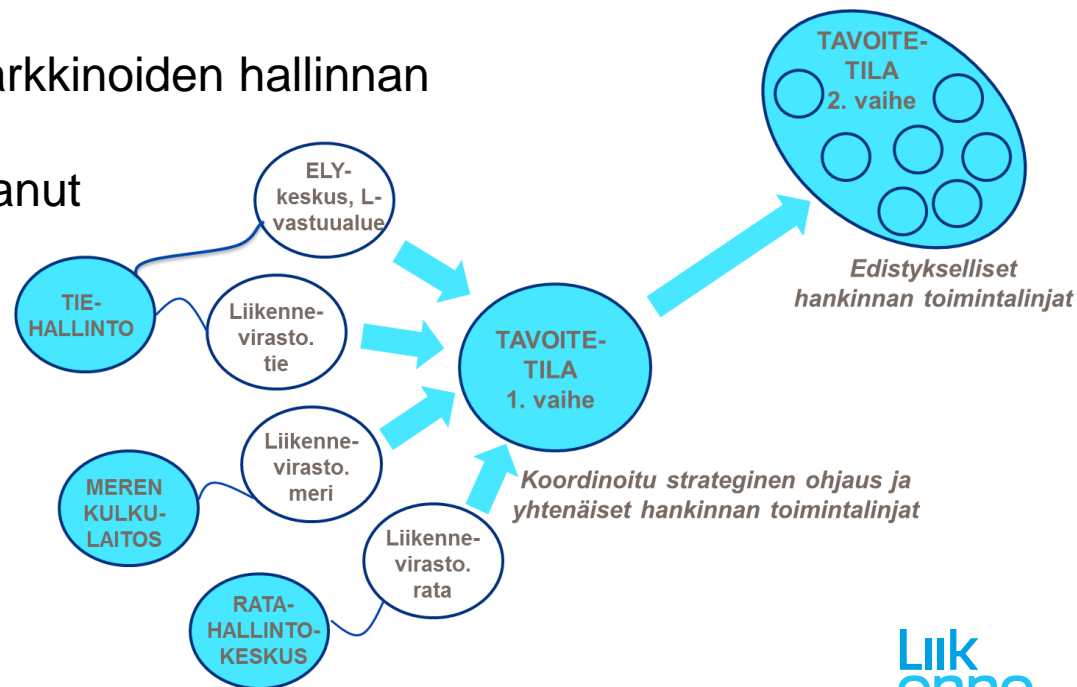
Hankinnan toimintalinjojen kehittämisen tavoite

Tavoitteena on mahdollistaa tehokas ja tuloksellinen hankintatoiminta seuraavilla tavoilla

- hankintojen kokonaisuuden hallinnan ja suunnitelmallisuuden lisääminen
- eri liikennemuotoihin liittyvien hankintakäytäntöjen yhtenäinen linjaaminen
- hankintojen yhtenäinen ohjeistaminen.

Kehittämisen tuloksena

- loppukäyttäjän ja toimittajamarkkinoiden hallinnan näkökulmat vahvistuvat
- infra-alan tuottavuus on kasvanut muuta rakennusalaan nopeammin
- Liikennevirasto on infra-alan edelläkävijä ja suunnannäyttäjä hankinnoissa ja toimittajamarkkinoiden hallinnassa.

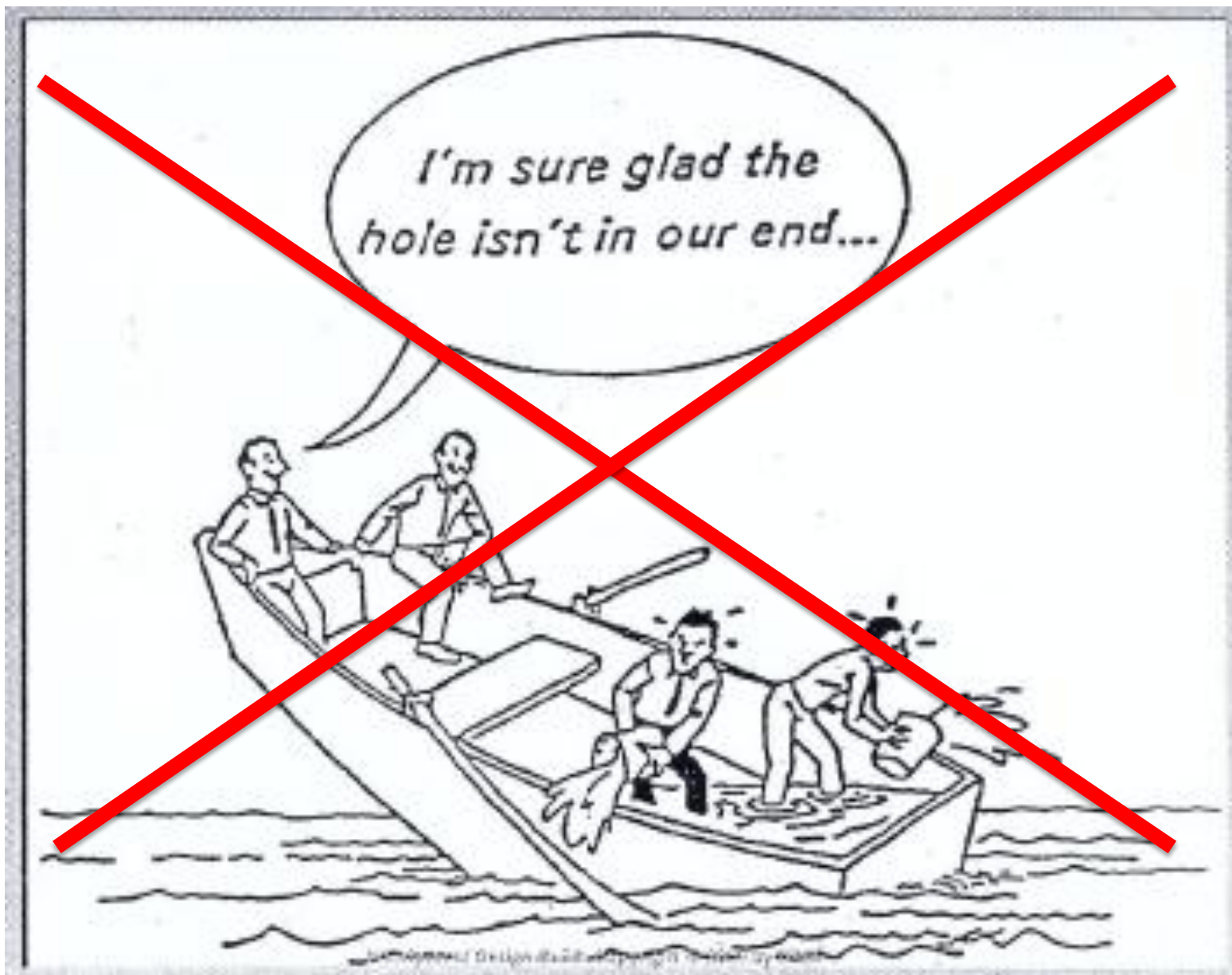


Liikenneviraston hankintojen ryhmittely



Hankintojen ryhmittely on alustava.

Hankinnan strategisista painopisteistä ja kehittämiskohteista sekä hankintojen ryhmittelystä on johdettu hankintojen yhteiset linjaukset.



Toimivat liikenneyhteydet – hyvinvoiva Suomi

