

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutus
Yritysjuridiikka

Alina Torvinen

Allianssimalli kunnallisissa hankinnoissa

Opinnäytetyö 2019

Tiivistelmä

Alina Torvinen

Allianssimalli kunnallisissa hankinnoissa, 48 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutus

Yritysjuridiikka

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: lehtori Kari Hämeenaho, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin allianssimallia kunnallisissa hankinnoissa. Työssä perehdyttiin allianssimallin toimintaperiaatteisiin sekä kunnallisten hankintojen sääntelyyn. Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä allianssimalliin ja tutkia allianssimallin soveltuvuutta ja käyttöä kunnallisissa hankinnoissa Suomessa.

Tutkimustapoina työssä käytettiin aineistotutkimusta ja haastatteluja. Aineistona työssä hyödynnettiin allianssimallista kertovia kirjallisia lähteitä kuten tutkimuksia ja kirjallisuutta. Kunnallisten hankintojen osalta työssä perehdyttiin julkisten hankintojen lainsäädäntöön. Opinnäytetyössä tutkittiin esimerkkisopimusten kautta allianssisopimuksia ja verrattiin sopimusten sisältöjä kerättyyn aineistoon.

Tutkimuksessa todettiin, että allianssisopimukset ovat vähitellen yleistymässä Suomen kuntien ja kaupunkien hankinnoissa. Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella allianssisopimusten erilaisuus suhteessa useimpiin muihin sopimuksiin perustuu allianssin yhteisvastuullisuuteen. Esteenä allianssimallin käytölle on mallin käytännön kokemusten puuttuminen. Allianssisopimusten yhteisvastuu ja tiivis yhteistyö osapuolten välillä voivat tuoda allianssin osapuolille erilaisia haasteita ja etuja.

Asiasanat: allianssi, allianssimalli, julkinen hankinta, kunnallinen hankinta

Abstract

Alina Torvinen

Alliancing in Municipal Procurements, 48 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration, Lappeenranta

Specialisation in Business Law

Bachelor's Thesis 2019

Instructor: Mr Kari Hämeenaho, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of this study was to research alliancing in municipal procurements. This thesis was written to examine the principles of alliancing and how these principles fit together with the Finnish public procurement laws and regulations. In this context, municipal procurements are procurements made by municipalities, towns and other municipal contracting entities.

The study was carried out mainly by examination of literature. Interviews regarding alliancing in municipal procurements were also conducted, and additional interview materials were gathered from other sources. Public procurement laws and directives were used as a main source of information for sections regarding municipal procurements.

This thesis concludes that alliancing is slowly becoming a more common operational model in Finnish municipal procurements. The main difference between alliance contracts and most other forms of contracts is that alliance contracts is based on joint liability. Alliancing is still relatively uncommon in Finland, and many towns and municipalities lack hands-on experiences of alliancing. It was found out that alliancing can provide both benefits and challenges to the participants of alliances.

Keywords: alliance, alliancing, public procurement, municipal procurement

Sisällys

Käsitteet.....	5
1 Johdanto.....	6
2 Tutkimus.....	7
3 Allianssimalli.....	9
3.1 Yhteistoimintamallit.....	9
3.2 Allianssi ja allianssimalli.....	10
3.3 Allianssisopimus.....	11
3.4 Johtamisjärjestelmä.....	15
3.5 Kaupallinen malli.....	16
4 Kunnalliset hankinnat.....	21
4.1 Julkisten ja kunnallisten hankintojen määrittelyä.....	22
4.2 Kynnysarvot.....	23
4.3 Eurooppaoikeuden hankintalainsäädäntöä.....	24
4.4 Hankintalaki.....	25
4.4.1 Tavoitteet.....	25
4.4.2 Periaatteet.....	27
4.5 Hankintamenettely ja allianssimalli.....	28
5 Allianssimalli kunnallisissa hankinnoissa.....	30
5.1 Allianssisopimusten erityispiirteet.....	31
5.2 Allianssimallin käytön edellytykset hankinnoissa.....	34
5.3 Allianssimallin soveltuvuus erilaisiin hankintoihin.....	36
5.4 Allianssin edut.....	38
5.5 Allianssin haasteet.....	39
6 Yhteenveto ja pohdinta.....	41
Lähteet.....	46

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Käsitteet

Yhteistoimintamalli	Yhteistoimintamalli tarkoittaa erilaisia yhteistoiminnallisia lähestymistapoja projektien ja hankkeiden toteuttamiseksi, kuten kumppanuutta tai allianssia, yhteishankkeita ja muita yhteistyössä tehtäviä työjärjestelyjä (Jefferies, Brewer & Gajendran 2014, 466).
Allianssimalli	Allianssi on sopimus kahden tai useamman osapuolen välillä, jotka ottavat projektin tai hankkeen hoitaakseen yhteisvastuullisesti, jaetulla voitolla ja tappiolla saavuttaakseen yhteisesti sovitut tavoitteet avoimuuden periaatteella; allianssimalli on allianssin periaatteille perustuva toimintamalli (Pekkala, Pohjonen, Huikko & Ukkola 2017, 239).
Allianssisopimus	Kirjallinen sopimus, johon osapuolten allianssi perustuu ja jossa sovitaan allianssimallin sopimusehdot, vastuut, velvollisuudet ja oikeudet (Salminen 2017 115–116).
Julkinen hankinta	Hankintayksikön kirjallisella hankintasopimuksella tekemä rakennusurakan, tavarain tai palvelun hankinta taloudellista vastiketta vastaan. (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016 4 §).
Kunnallinen hankinta	Kunnan, kaupungin, kuntayhtymän tai muun hankintalain tarkoittaman kunnallisen hankintayksikön julkinen hankinta (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016; Kuntalaki 410/2015 4 §).

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään allianssimallia ja mallin sopivuutta kunnallisiin hankintoihin Suomessa. Työssä tutustutaan allianssimalliin ja hankintojen sääntelyyn, tutkien allianssisopimusten erityispiirteitä ja mallin soveltuvuutta erilaisiin kunnallisiin hankintoihin. Allianssimallilla kunnallisissa hankinnoissa tarkoitetaan allianssimallin käyttöä kunnallisten hankintojen tekemisessä.

Julkiset hankinnat ovat tutkimusaiheena ajankohtainen tutkimuksen kohde. Vuoden 2018 tilastojen mukaan julkisten hankintojen sähköisessä ilmoituskanavassa julkaistiin vuoden aikana hankintailmoituksia yli 27,5 miljardin euron arvosta. Kuntien, kuntayhtymien ja muiden aluetason viranomaisten osuus hankintojen kokonaisarvosta oli vuonna 2018 yli 13,6 miljardia euroa, eli noin puolet kaikkien ilmoitusten arvosta. (HILMA 2019a.)

Allianssimalli on yksi yhteistoimintamalleista, jossa osapuolet ottavat projektin tai hankkeen hoitaakseen yhteistyössä jaetulla voitolla ja tappiolla saavuttaakseen yhteisesti sovitut tavoitteensa avoimuuden periaattein (Pekkala, Pohjonen, Huikko & Ukkola 2017, 239). Allianssimalli on alkanut yleistyä Suomessa varsinkin erilaisissa rakennushankkeissa (Mölsä 2018). Maailmalla allianssimallilla on jo pitkä käyttöhistoria, varsinkin Australiassa (Ross 2009, 2).

Esimerkiksi Jefferies, Brewerin ja Gajendran kirjoittivat vuonna 2014 tapaustutkimuksen kriittisten menestystekijöiden identifioimiseksi allianssimallissa. Tutkimustuloksissa (13–14) todettiin, että oikein toteutettuna allianssimallin soveltaminen auttaa eri osapuolten välisten, toimivien yhteistyösuhteiden perustamisessa. Tutkimuksen mukaan allianssimallilla voidaan poistaa muureja sekä edistää avointa kommunikaatiota, tasa-arvoisuutta sekä systemaattista ongelmanratkaisua erilaisissa hankkeissa.

Samassa tapaustutkimuksessa (Jefferies ym. 2014, 10–13) allianssin menestystekijöiksi kuitenkin löydettiin esimerkiksi allianssin eri osapuolten 150 työntekijän sijoittaminen yhteisiin toimitiloihin allianssin toiminta-ajalle, koko allianssin toiminnan ajan jatkuneet työntekijöille järjestetyt työpajat sekä yksinomaan allianssin hallintoihin kehitetty verkkopohjainen johtamisjärjestelmä. Tällaiset järjestelyt

vievät valtavasti osapuolten voimavaroja. Vaikka allianssijärjestelyä ei vietäisi näin pitkälle, vaatii allianssi silti suurta sitoutumista kaikilta allianssiosapuolilta.

Allianssimallin käyttö on silti pikkuhiljaa yleistymässä Suomen kuntien ja kaupunkien hankinnoissa. Esimerkiksi Joensuun kaupunki solmi Eltelin kanssa allianssisopimuksen kaupungin valaistuksen rakentamisesta ja kunnossapidosta (Vento 2018). Tampereella kaupunki, Tampereen Raitiotie Oy, NRC Finland Oy, YIT Suomi Oy ja Pöyry Finland Oy ovat muodostaneet raitiotieallianssin, joka suunnittelee ja rakentaa Tampereen raitiotien sekä varikon (Raitiotieallianssi 2019).

Allianssimalli on otettu käyttöön myös muilla kuin rakentamisen toimialoilla julkisissa hankinnoissa. Esimerkiksi Tampereen kaupungin, Mehiläisen ja Barona Groupin vuonna 2017 muodostama allianssi tuottaa yhteistyössä Tampereen Tesoman hyvinvointiaseman palveluita (Haakana 2017). Allianssimalli on kuitenkin maailmanlaajuisesti yleisempi toimintamalli rakentamisen toimialalla.

Opinnäytetyössä perehdytään ensin työn tutkimusmenetelmiin, allianssimalliin sekä kunnallisiin hankintoihin omissa luvuissaan. Tämän jälkeen käsitellään omassa luvussaan allianssimallia kunnallisissa hankinnoissa sekä esitellään työn tutkimuskysymyksiin löydettyjä vastauksia. Lopussa tehdään yhteenveto opinnäytetyöstä, pohditaan työn löydöksiä ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Tutkimus

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Laadullisen tutkimuksen perustana on perusteellinen teoreettinen viitekehys ja viitekehukseen perehtyminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23). Työssä käsitellään ensin allianssimallia sekä kunnallisia hankintoja omissa luvuissaan. Tämän jälkeen siirytään käsittelemään aiheita yhdessä omassa luvussaan.

Työn päätutkimustapa on aineistotutkimus. Työssä tarkastellaan allianssimallia sekä kunnallisia hankintoja erilaisia kirjallisia aineistoja tutkimalla. Aineistotutkimus valittiin tutkimustavaksi, sillä tutkimuksen toteuttamiseksi tutkitaan erilaisia kirjallisia lähteitä. Työssä on hyödynnetty esimerkkeinä kahta allianssisopimusta

sekä sopimusten liitteitä. Tarkoituksena on verrata näitä käytännön esimerkkejä kerättyyn aineistoon. Esimerkkisopimusten sopimuskohteet ovat hyvin erityyppisiä: toisessa on kyse hyvinvointipalvelujen tuottamisesta allianssimallilla, toisessa allianssiurakasta.

Tesoman hyvinvointiallianssissa on kyseessä Tampereen Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelujen tuottaminen siten, että Tesoman alueen aiemmin eri pisteissä sijainneet erilaiset hyvinvointipalvelut on sijoitettu samaan pisteeseen, Tesoman hyvinvointikeskukseen. Tesoman allianssisopimus on solmittu kymmeneksi vuodeksi ja sopimus on tehty Tampereen kaupungin ja Mehiläinen-ryhmittymän välille. (Haapala 2017.)

Syvälahden koulun allianssiurakan toteutusvaiheen allianssisopimuksen (2016, 8) osapuolina ovat tilaaja Kiinteistö Oy Turun Syvälahden koulu ja palveluntuottajina NCC Rakennus Oy, Caverion Suomi Oy sekä Verstas Arkkitehdit Oy. Sopimuksen tarkoituksena oli toteuttaa Turun Syvälahden koulun rakennusurakka allianssilla, sovitun toteutussuunnitelman mukaisesti. Urakka valmistui toukuussa 2018 (NCC 2019).

Opinnäytetyön haastattelut on toteutettu puolistrukturoimattomina haastatteluina (Tuomi & Sarajarvi 2018, 86–87). Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Työssä on haastateltu Lappeenrannan kaupungin hankintajohtajaa Aki Fihlmania sekä Lappeenrannan kaupungin osakkuusyhtiön Lappeen Rakennuttaja Oy:n toimitusjohtajaa Pekka Talonpoikaa. Molemmat ovat työkokemustensa kautta perehtyneet allianssimalliin ja tuntevat mallin toiminnan, vaikka Lappeenrannan kaupunki ei olekaan tehnyt hankintoja allianssimallilla.

Haastattelujen lisäksi työssä on hyödynnetty asiantuntijoiden lausuntoja allianssimallista Julkisten hankintojen neuvontayksikön Paremmat hankinnat -podcast-sarjasta (2018). Tässä lähteessä on haastateltu Turun kaupungin kaupunginlakimiestä Riikka Lehtistä sekä Tampereen kaupungin avopalvelujohtaja Anniina Tirrosta. Allianssimallia on käytetty sekä Turun että Tampereen kaupunkien hankinnoissa.

Opinnäytetyön aihe rajautuu allianssimalliin sekä kunnallisiin hankintoihin. Työn teoreettinen viitekehys käsittelee allianssimallia sekä kunnallisia hankintoja. Rajauksen ulkopuolelle jäävät muiden julkisten organisaatioiden, kuten valtion tai kirkon, hankinnat. Työn rajauksella ja kunnallisten hankintojen määritelmällä halutaan toisaalta lukea mukaan kaikki allianssimallilla tehdyt kunnalliset hankinnat, ja toisaalta poissulkea hankinnat, jotka eivät liity kuntien tai kaupunkien hankintoihin.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: millaisia erityispiirteitä allianssisopimukset sisältävät? Päätutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastauksia asiantuntijoiden haastattelujen, esimerkkisopimusten ja muun aineiston tutkimuksella.

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Milloin allianssimallia voi käyttää hankinnassa?
- Millaisiin kunnallisiin hankintoihin allianssimalli soveltuu?
- Mitkä ovat allianssin edut ja haasteet hankinnoissa?

Alatutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia haastatteluista sekä kirjallisesta aineistosta.

3 Allianssimalli

Tässä luvussa esitellään allianssimallin käsitteistöä sekä käsitellään allianssimallin historiaa ja taustoja. Allianssimallia tarkastellaan ensin yhtenä yhteisvastuumuotona. Tämän jälkeen kuvataan yksinomaan allianssimallia ja allianssisopimusten ominaisuuksia. Luku perustuu allianssimallista kertovaan tutkimusaineistoon sekä allianssisopimusten tutkimukselle.

3.1 Yhteistoimintamallit

Walkerin ja Rowlinsonin (2008) määritelmän mukaan yhteistoimintamalli tarkoittaa erilaisia yhteistoiminnallisia lähestymistapoja projektien ja hankkeiden toteuttamiseksi, kuten kumppanuutta tai allianssia, yhteishankkeita ja muita yhteistyössä tehtäviä työjärjestelyjä. Yhteistoimintamuodolla tarkoitetaan siis yläkäsitettä, joka pitää sisällään erilaisia yhteisvastuullisia lähestymistapoja hankkeiden

ja projektien toteutukseen. Yhteistoimintamuotoa käyttämällä pyritään parantamaan projektin riskienhallintaa sekä osapuolten välistä kommunikointia. (Jefferies ym. 2014, 2.)

Salmisen (2017, 103–104) mukaan yhteistoimintamuotoja käytetään rakentamisessa rakennushankkeiden monimutkaisuuden vuoksi. Hankkeet ovat yleensä myös pitkäkestoisia. Yhteisvastuulla pyritään luomaan suuresta, pitkästä hankkeesta yhtenäinen kokonaisuus. Projektin eri vaiheet pyritään näin tuomaan paremmin osaksi koko hanketta, sen sijaan, että hankekokonaisuuden eri vaiheita käsiteltäisiin omina, erillisinä projekteinaan.

Allianssin voidaan sanoa erottuvan muista yhteisvastuumuodoista, kuten kumppanuudesta siten, että allianssissa koko hankkeen kestävä, jatkuva vuoropuhelu on erityisen merkittävässä asemassa pitkälle viedyn yhteisvastuun vuoksi (Salmisen 2017, 103). Toisin sanoen voidaan ajatella, että vaikka yhteistoimintamuodoissa kommunikaatio ja hyvät suhteet osapuolten välillä ovat tärkeitä, allianssissa nämä arvot korostuvat, koska yhteisvastuu on niin kokonaisvaltaista. Allianssimalli siis vaatii osapuolilta muihin yhteisvastuumuotoihin verrattuna enemmän sitoutumista hankkeelle yhteisvastuun kautta.

3.2 Allianssi ja allianssimalli

Projektipohjainen allianssimalli kehitettiin alun perin Yhdysvalloissa ”Portland Division of the US Army Corps of Engineers” -organisaatiossa eversti Charles Cowanin toimesta. Allianssi on edennyt USA:sta maailmanlaajuiseksi monille eri aloille, mutta erityisesti rakennusalalle käytettäväksi projektinhallinta- ja toteutustavaksi. Esimerkiksi Iso-Britannia on ottanut allianssimallin osaksi rakentamisen säännöstöä ja lainsäädäntöä. Allianssimalli on erityisen suosittu Australiassa. (Jefferies ym. 2014, 4.)

Puhuttaessa allianssista ja allianssimallista puhutaan myös kahdesta, hieman toisistaan eroavista määritelmistä. Tampereen Tesoman hyvinvointiallianssin palvelujen toteutusvaiheen allianssisopimuksessa (2017, 7) allianssi on määritelty sopimusosapuolten muodostamaksi yhteenliittymäksi, jossa osapuolet sitoutuvat

toimimaan yhdessä sovitun allianssisopimuksen mukaisesti. Allianssi ei ole juridinen henkilö. Allianssimalli on osapuolten solmimaan allianssiin perustuva toimintamalli, jolla allianssin tavoitteet toteutetaan käytännössä.

Allianssin sisällöstä on monia jokseenkin erilaisia määritelmiä. Allianssit ja käsitkset siitä, mitä allianssi on, vaihtelevat paljon niin maa- kuin toimialakohtaisesti. Walkerin ym. (2002) mukaan allianssi määritellään sopimukseksi kahden tai useamman osapuolen välillä, jotka ottavat projektin tai hankkeen hoitaakseen yhteistyössä, jaetun voiton tai tappion periaatteella, saavuttaakseen yhteisesti sovitut tavoitteensa hyvän tahdon ja avoimuuden periaatteilla. (Jefferies ym. 2014, 2–4; Casson & Mol 2006, 17 & 35.)

Kwokin ja Hampsonin (1996) määritelmässä allianssi on yhteinen järjestely kahden tai muun organisaation välillä, jossa muodostetaan yhteinen strategia ja sitoudutaan suorittamaan yhteiset merkittävät päämäärät ja tavoitteet yhteisprojektissa (Jefferies ym. 2014, 2). Tässä määritelmässä jätetään kuitenkin paljon tulokinnanvaraa, eikä siinä ilmene selkeästi allianssimallille tyypillistä riskienjaon periaatetta tai edes edellytetä allianssin pohjautuvan minkäänlaiseen allianssisopimukseen.

Yhteistä allianssin erilaisille määritelmille on yhteistyö sekä yhteisesti asetetut ja sovitut päämäärät ja tavoitteet. (Jefferies ym. 2014, 2–4.) Tässä työssä allianssi on sopimus kahden tai useamman sellaisen osapuolen välillä, jotka ottavat projektin tai hankkeen hoitaakseen yhteisvastuullisesti jaetulla voitolla ja tappiolla saavuttaakseen yhteisesti sovitut tavoitteet avoimuuden periaatetta noudattaen. Allianssimalli on osapuolten solmimaan allianssiin perustuva toimintamalli, jolla toteutetaan osapuolten solmiman allianssin periaatteita.

3.3 Allianssisopimus

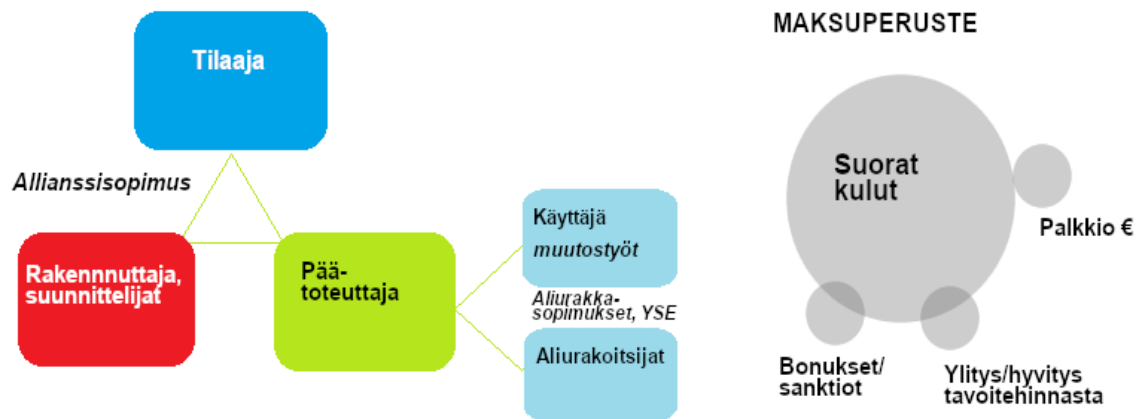
Jokaisen allianssin pohjalla on osapuolten yhdessä laatima ja allekirjoittama allianssisopimus. Allianssisopimus on luonteeltaan eksplisiittinen, eli se on kirjallinen, sitova sopimus osapuolten välillä. Allianssisopimus voidaan luokitella jatkuvaksi sopimukseksi, sillä kyseessä on pidempiaikainen sopimussuhde. Jos alli-

anssi epäonnistuu eivätkä osapuolet pääse asioista yhteisymmärrykseen, allianssisopimuksesta tulkitaan viime kädessä osapuolten tahto, oikeudet ja velvollisuudet. (Ariño & Reuer 2006, 149; Määttä 2016, 137–138.)

Allianssin osapuolet allekirjoittavat allianssin perustamisasiakirjan, allianssisopimuksen, jossa sovitaan ohjelmasta, kustannustavoitteista, suorituskykyvaatimuksista, riskinjaosta projektin sisällä sekä palkkiojärjestelyistä. Allianssimallin tarkoitus on, että allianssi toimii yhtenäisenä tiiminä, sopimuksessa sovittujen ehtojen mukaisesti, saadakseen projektin päätökseen niin, että sovitut tavoitteet saavutetaan. (Jefferies ym. 2014, 4.)

Allianssisopimukset laaditaan yleensä erikseen allianssin kehitysvaiheelle sekä allianssin toteutusvaiheelle. Kehitysvaiheen allianssisopimus käsittää allianssin kehittelyn vaiheen. Siinä voidaan sopia esimerkiksi tavoitekustannuksista, suorituskykymittareista, kustannusarviosta ja tavoitekustannuksista. Toteutusvaiheen allianssisopimus allekirjoitetaan, kun kehitysvaihe on päättynyt ja toteutusvaihe aloitetaan. Tilaaja ei sitoudu aloittamaan toteutusta ennen kuin on tyytyväinen kehitysvaiheessa sovittuihin ehtoihin. (Yli-Villamo & Petäjänniemi 2013, 1–4.)

Perinteiset sopimukset ja järjestelyt esimerkiksi rakennusosalalla, jossa projektit ovat yleensä muutoksille alttiita kokonaisuuksia, ovat haastavia sopimusten joustamattomuuden vuoksi. Sopimusten perustana on yleensä tarkka määrittely sopimusehdoista, osapuolten vastuista ja velvollisuuksista. Sopimuksissa pyritään ennustamaan tulevia mahdollisia ongelmia ja määrittämään esimerkiksi sopimussakkoja ennustettujen ongelmien mukaisesti. Ennustaminen on tietysti mahdollista, ja odottamattomat yllätykset johtavat osapuolet pitkiin ja kalliisiin kiistoihin. Yhteisvastuunmuotoisilla sopimuksilla pyritään välttämään näitä riitoja. Seuraavassa kuvassa 1 havainnollistettuna allianssisopimuksen solmiminen osapuolten välillä. (Jefferies ym. 2014, 1 – 2; Yli-Villamo & Petäjänniemi 2013, 1.)



Kuva 1: Allianssisopimukseen perustuvan yhteistoimintamallin sopimukset (Salminen 2017, 116)

Kuvassa 1 esitettynä allianssisopimus ja yhteistoimintamallin sopimukset rakennusurakoissa. Kuvassa osoitettu mallin perusajatus on kuitenkin sovellettavissa myös muille toimialoille. Allianssisopimus solmitaan siis allianssin osapuolten välille ja mahdolliset alihankintasopimukset solmitaan erikseen alihankinnan tilanneen osapuolen ja alihankkijan välille (Salminen 2017, 115–116). Kuvassa oikealla näkyvään maksuperusteeseen palataan kaupallista mallia käsittelevässä luvussa 3.5, jossa kuvataan allianssisopimusten kaupallisia ehtoja.

Allianssisopimus jätetään yleensä alussa osin avoimeksi. Muutoksista voidaan näin sopia yhdessä allianssin johtoryhmän kokouksissa. Tämä tekee allianssista perinteisemmistä sopimuksista joustavan toimintamallin monimutkaisiin, pitkiin hankkeisiin. Allianssi voidaan näin katsoa kannustavan innovaatioon ja parhaiden ratkaisujen löytymiseen, sillä hankkeilla ei ole allianssissa etukäteen tarkasti sovittua suunnitelmaa tai lopullista hintaa. Toisaalta joustavuus vaatii yhteistä sopimista ja neuvottelua, joihin osapuolten on varauduttava. (Pekkala, Pohjonen, Huikko & Ukkola 2017, 239; Oksanen, Laine & Kaskiaro 2019.)

Allianssisopimuksella liitteeksi on tavallista laittaa sopimusta tukevia asiakirjoja. Esimerkiksi Tesoman hyvinvointipalvelujen toteutusvaiheen allianssisopimuksen (2018, 43) liitteeksi on asetettu allianssin kaupallinen malli, erittely korvattavista kustannuksista, palvelusuunnitelma, sopimuskauden tavoitebudjetti, ensimmäisen sopimusjakson tavoitteet, mittarit ja tavoitekustannukset sekä muiden sopimusjaksojen tavoitekustannukset ja avaintulostavoitteet. Liitteet tukevat varsinaisen allianssisopimuksen sisältöjä.

Kuvassa 1 sivulla 13 on viitattu päätoteuttajan sekä aliurakoitsijoiden välisten aliurakkasopimusten osalta rakennusurakoiden yleisiin sopimusehtoihin, YSE 1998 (RT-16-10660). YSE 1998 -ehdot soveltuvat kahden tai useamman elinkeinoharjoittajan välisiin urakkasopimuksiin, sekä sivu- ja aliurakoihin. YSE 1998 kuuluu Rakennustiedon julkaisemiin kortistoihin, joiden tarkoitus on yhtenäistää rakennusalan käytäntöjä. Yleisten sopimusehtojen tarkoitus on luoda yhtenäisiä käytäntöjä ja sopimusehtoja, joita osapuolten on helppo soveltaa sopimuksissaan.

Aliurakoitsijan rooli kuvan 1 asetelman mukaisesti osana allianssia, mutta ei kuitenkaan allianssin osapuolena, mahdollistaa YSE 1998 -ehtojen käytön. Aliurakoitsija tekee oman aliurakointisopimuksen sen allianssin osapuolen kanssa, joka tilaa aliurakoinnin, kuvassa 1 päätoteuttaja. Siten aliurakointia ei tulkita tässä tapauksessa lain tarkoittamana julkisena hankintana (Lahdenperä 2009, 63). Vaikka YSE 1998 -ehtoja voidaan siten soveltaa suoraan allianssin aliurakointisopimuksissa.

YSE 1998 -ehdot on kuitenkin julkaistu yli 20 vuotta sitten. Kyllönen ja Syrjälä (2018) kirjoittavat Rakennuslehden artikkelissaan, että YSE -ehtojen alkuperäistarkoitus oli luoda ehdot, joista tarvitsee poiketa vain poikkeustilanteissa. Tosiasiassa tilaajat luovat omat vakiosopimusehtonsa, jotka menevät YSE 1998 -ehtojen edelle.

Rakennustieto on julkaisemassa omaa ohjekorttisarjaa allianssimallista rakennushankkeen toteutusmuotona, jonka osana ovat myös allianssin yleiset sopimusehdot (RTS 17:43). Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa allianssimallin ohjekortin lopullista versiota ei ole vielä julkaistu ja ohjekorteista on saatavilla vain lausuntoversiot.

Oksasen, Laineen ja Kaskiaron (2019) mukaan allianssiurakoissa on sovellettu YSE 1998 -ehtoja siten, että osa ehdoista on rajattu sopimuksesta pois. Toisaalta Oksasen, Laineen ja Kaskiaron mukaan allianssin nimitystä on käytetty myös joissakin tapauksissa projekteissa, jotka eivät täytä allianssin tunnusmerkistöjä. Yhteiset allianssiurakoiden sopimusehdot voisivat osaltaan auttaa toimijoita hahmottamaan, mitä allianssi on ja milloin kyseessä ei ole allianssi.

Allianssisopimusten voidaan sanoa eroavan paljonkin niin sanotuista perinteisemmistä sopimusmalleista, jotka eivät pohjautu yhteisvastuun periaatteille. Allianssisopimukset perustuvat yhteistyölle ja yhteisvastuulle koko hankkeesta. Sopimusten avoimuus ja tiivis yhteistyö tarjoavat mahdollisuuden joustavaan sopimiseen. Toisaalta sopimusmuutosten neuvotteluihin menee oma aikansa, sillä muutosten tulee olla jokaisen osapuolen hyväksymiä. Rakentamisen toimialalla yleisesti käytössä olevat YSE 1998 -ehdot eivät suoraan sovellu allianssiurakan sopimukseen, mutta YSE 1998 -ehtoja voidaan soveltaa allianssiurakan aliurakointisopimuksissa. Lausuntokierroksella olevat allianssiurakoiden yleiset sopimusehdot voivat tuoda yhtenäisyyttä allianssiurakoihin.

3.4 Johtamisjärjestelmä

Allianssin organisoinnille ei ole olemassa yksiselitteistä säännöstä. Yhdellä esimerkillä ei siis voida sanoa, miten allianssin hallinnointi ja johtaminen on järjestetty muissa hankkeissa tai hankinnoissa. Esimerkillä voidaan kuitenkin tutustua tarkemmin siihen, miten hallinnointi voidaan järjestää allianssimallissa. Siksi tässä luvussa on perehdytty Syvälahden koulun toteutusvaiheen allianssiurakasopimuksen (<http://ah.turku.fi/kh/2016/0208004x/Images/1434528.pdf>) esitettyyn tämän hankkeen hallinnointijärjestelyyn.

Hallinnointi on Syvälahden allianssiurakan sopimuksessa (2016, 11–12) jaettu kolmelle taholle: allianssin johtoryhmälle, allianssin projektiryhmälle sekä allianssin projektipäällikölle. Allianssin korkein valta on johtoryhmällä, joka valitsee allianssin projektipäällikön. Muita johtoryhmän tehtäviä on allianssin valvonta, muutosten hyväksyntä tai hylkääminen, erimielisyyksien ratkaiseminen, strategisten ohjeiden antaminen sekä menettelytapojen täsmentäminen.

Syvälahden allianssisopimuksessa (2016, 12–13) lähtökohtana on, että eri osapuolet voivat nimetä kaksi jäsentä allianssin johtoryhmään. Nämä osapuolet ovat tilaaja, päätoteuttaja, pääsuunnittelija sekä käyttäjä. Sopimuksessa on sovittu, että johtoryhmä kokoontuu vähintään kerran kuussa. Huomattavaa on, että johtoryhmä voi tehdä käsiteltävässä asiassa päätöksen vain, jos päätös on yksimielinen ja kokouksessa on paikalla vähintään yksi jokaisen osapuolen edustajista.

Allianssin projektiryhmän rooli Syvälahden koulun allianssiurakkasopimuksessa (2016, 14–15) on allianssiurakan päivittäisen toiminnan johtaminen ja koordinaatio. Projektiryhmään on kuuluttava vähintään kolme tilaajan tai käyttäjän edustajaa. Projektipäällikkö on projektiryhmän jäsen ja vetäjä, eli vastuussa siitä, että projektiryhmä toimii ohjeiden mukaisesti. Projektipäällikkö osallistuu johtoryhmän kokouksiin ja raportoi projektiryhmän kokouksista johtoryhmälle.

Myös allianssin johtamisjärjestelmä perustuu siis yhteisvastuulle. Päätökset ja muutokset tehdään yhteisvastuulla niin, että myös tilan tuleville käyttäjille tarjotaan yhtäläinen tilaisuus päätösten tekoon. Koska jokaisella osapuolella tulee olla kokouksissa edustaja, kukaan ei voi ajaa toisen osapuolen kustannuksella läpi omia etujaan. Järjestely vaatii kuitenkin valtavasti aikaa. Johtoryhmältä vaaditaan myös todellista sitoutumista ”hankkeen parhaaksi” -ajattelulle. Käytännössä voi olla haastavaa ratkaista tilanne, jossa eri osapuolien edustajat ovat täysin eri mieltä päätettävästä asiasta.

3.5 Kaupallinen malli

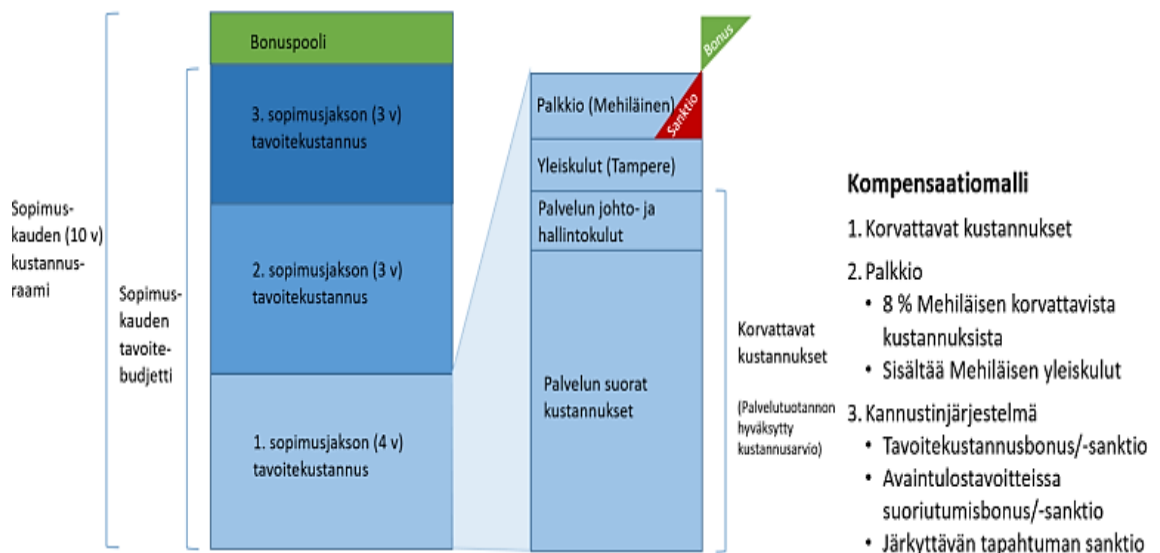
Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuden ja esimerkkitapauksen kautta allianssin kaupallista mallia. Esimerkkitapaukseksi on nostettu Tampereen kaupungin ja Mehiläisen solmiman hyvinvointiallianssin kaupallinen malli (<http://tampere.cloudnc.fi/download/noname/%7B1efaac98-4ea6-402a-a49b-6b0321b323f1%7D/2322539>). Tesoman allianssisopimus on solmittu kymmeneksi vuodeksi ja kokonaiskustannuksiksi allianssille on arvioitu 157,2 miljoonaa euroa (Haapala 2017).

Tesoman hyvinvointiallianssin kaupallisessa mallissa (2017, 10) kaupallisen mallin on määritelty sisältävän allianssisopimuksen kaupalliset sopimusehdot. Kaupallisessa mallissa on siis sovittu, miten osapuolille maksetaan korvauksia allianssissa. Tesoman kaupallisen mallin yleisiksi periaatteiksi on asetettu allianssin periaatteiden mukaisesti muun muassa sopimusosapuolten yhteisvastuu voitoissa ja tappioissa sekä avointen kirjojen periaate osapuolten välillä.

Yleisesti allianssissa kaupallinen malli koostuu korvattavista kustannuksista, palkkiosta ja kannustinjärjestelmästä. Kaupallisen mallin perustana on kustan-

nusten läpinäkyvyys osapuolten kesken. Osapuolet ovat velvollisia täyteen avoimuuteen (Open book -periaate) ja läpinäkyvyyteen allianssin kuluissa. Kaupallista mallia valvoo allianssista riippumaton, tilaajan palkkaama ja valitsema talousasiantuntija. (Pohjola, Pohjonen, Huikko & Ukkola 2019, 726.)

Allianssin kannustinjärjestelmän tarkoituksena on tilauksen laadun ja yhteistoinnin parantaminen. Yleensä bonukset ja sanktiot sovitaan allianssissa siten, että tavoitepalkkio on sidottu tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoite voi olla laadullinen tavoite, kuten asiakastyytyväisyys tai esimerkiksi projektin pysyminen aikataulussa. Hyvin suunniteltu kannustinjärjestelmä on haastava, mutta saavutettavissa. Alla olevassa kuvassa 2 esitellään kaupallisen mallin elementit esimerkkitapauksen kautta. (Salminen 2017, 120.)



Kuva 2: Kaupallisen mallin komponentit (Tesoman hyvinvointiallianssin kaupallisen malli 2017, 15)

Yllä olevassa kuvassa 2 näkyvät Tesoman hyvinvointiallianssin kaupallisen mallin (2017, 15) osat. Kuvan vasemmalla puolella näkyy kustannusten jaottelu kolmelle sopimuskaudelle. Bonuspoolilla tarkoitetaan koko allianssin tavoitteiden toteutumiseksi budjetoituja, yhteenlaskettuja bonuksia. Oikealla puolella kuvassa näkyy 1. sopimusjakson kustannusten jakautuminen korvattaviin kustannuksiin, palkkioon ja kannustinjärjestelmään.

Tesoman kaupallisessa mallissa (2017, 25–26) korvattavat kustannukset ovat määritelmältään kustannuksia, jotka ovat syntyneet allianssin palvelun tuottamisesta. Korvattaviin kustannuksiin eivät kuulu liiketoiminnan kate, palveluntuottajan yleiskustannukset tai muut kustannukset, joka ei ole aidosti tullut allianssin palvelun suorittamisesta. Jos palveluntuottajalle maksetaan allianssissa muun kuin tilaajan toimesta, tämä maksu vähennetään korvattavista kustannuksista. Epäselvissä tilanteissa allianssin riippumaton talousasiantuntija suorittaa asiasta arvion tai asia menee johtoryhmän päätettäväksi.

Palkkio sisältää Tesoman kaupallisessa mallissa (2017, 17–18) palveluntuottajan yleiskustannukset sekä palveluntuottajan katteen. Palkkio on Tesoman tapauksessa 8 % palveluntuottajalle korvattavien kustannusten yhteismäärästä. Palkkio maksetaan Tesoman tapauksessa palveluntuottajaryhmittymälle, Mehiläiselle. Tampereen kaupungin yksiköille ei makseta allianssissa palkkiota. Alla olevassa kuvassa 3 näkyy Tesoman kaupallisen mallin maksujen laskentakaava.

$$\text{Maksu} = \text{tarjottu Palkkio-\%} \times \text{Oman työn korvattavat kustannukset} + 5 \% \times \text{Hankinnat} + \text{Läpilaskutettavat Korvattavat kustannukset}$$

Kuva 3: Maksut palveluntuottajalle (Tesoman hyvinvointiallianssin kaupallinen malli 2017, 17)

Kuvassa 3 on esitettyä Tesoman hyvinvointiallianssin kaupallisen mallin (2017, 17–18) palveluntuottajille suoritettavien maksujen laskentakaava. Oman työn korvattavat kustannukset ovat henkilöstö-, palvelu-, kalusto- ja materiaalikustannuksia. Hankinnat pitävät sisällään allianssin ulkopuolisilta ostetut palvelut, kuten konsultille maksetut palkkiot. Läpilaskutettavilla kustannuksilla tarkoitetaan palveluntuottajan matkakustannuksia, kuten kilometrikorvauksia.

Tesoman kaupallisessa mallissa (2017, 18–20) kannustinjärjestelmä rakentuu kolmesta osasta: tavoitekustannusten alituksesta tai ylityksestä, avaintulostavoitteiden alituksesta tai ylityksestä, tai sanktioista järkyttävän tapahtuman vuoksi. Kannustinjärjestelmä on rakennettu jaetulle taloudelliselle vastuulle. Osapuolet joko hyötyvät kustannusten alituksesta tai kärsivät ylityksestä yhdessä. Avaintulostavoitteiden osalta tilaaja saa avaintavoitteiden saavuttamisesta laadullista hyötyä, tai säästää bonuksissa, jos tavoitteet eivät täyty.

Tavoitekustannuksiin sidotut bonukset ja sanktion ovat Tesoman kaupallisessa mallissa (2017, 21) sidottu niin, että tavoitekustannuksen alittuessa alittuneesta summasta maksetaan tilaajalle 47 %, palveluntuottajalle 47 % ja allianssienhkiöstölle 6 % palkkioina. Tavoitekustannusten ylittyessä tilaaja ja palveluntuottaja vastaavat yli menneestä summasta yhdessä (50–50 %).

Taulukossa 1 seuraavalla sivulla on listattuna Tesoman 1. sopimusjakson tavoitteet ja mittarit (2017). Eri avaintulostavoitteille on siis määriteltynä eri painoarvoja. Kaupallisen mallin (2017, 20) mukaisesti bonuksen tai sanktion määrä lasketaan sen perusteella, miten palveluntuottaja on suoriutunut avaintulostavoitteen saavuttamisesta. Suoritetaso on määrätty välille -100 ... + 100. 0 on minimivaatimus eikä siitä kerry bonusta tai sanktiota. Jos suoritetaso on sopimusjaksolla alle 0, saa palveluntuottaja sanktioita suoritusason ja painoarvon mukaisesti. Jos suoritetaso on yli 0, palveluntuottaja saa bonusta vastaavalla periaatteella.

Taulukon 1 avaintulostavoitteet on jaoteltu erilaisiin mittareihin ja painoarvoihin saman avaintulostavoitteen sisällä (lukuun ottamatta mittaria ”Raskaiden palvelujen käyttö pienenee”). Palveluntuottaja voi siis esimerkiksi suoriutua erinomaisesti avaintulostavoitteessa ”Lapset, nuoret ja perheet voivat hyvin” ensimmäisen kohderyhmän kohdalla, mutta epäonnistua toisen kohderyhmän kohdalla. Tällöin sanktio vähentää toisen kohderyhmän kautta saatua bonusta saman avaintulostavoitteen sisällä.

Samalla taulukosta 1 voidaan huomioida, että painoarvo kannustinjärjestelmässä on avaintulostavoitteessa ”Aikuisväestö on työ- ja toimintakykyinen ja voi hyvin”, sillä tämän avaintulostavoitteen painoarvo 35 % on suurin prosentuaalinen osuus kaikista avaintulostavoitteista. On oletettavaa, että tilaaja on huomannut tämän suurimmaksi puutteeksi nykyisessä järjestelyssä ja haluaa siksi panostaa tämän kohderyhmän hyvinvoinnin parantamiseen.

Avaintulostavoite (ATA)	ATA:n painoarvo	Mitä tavoitellaan	Mitä mitataan	Mittaamisen kohderyhmä	Tietolähde	Mittarin painoarvo
1. Lapset, nuoret ja perheet voivat hyvin	15 %	Lasten ja nuorten hyvinvointi laajasti	Alakouluikäisten elämään tyytyväisyys, terveydentilan kokeminen, suun terveys	Tesoman alueen koulujen 4.-5. luokkalaiset	Kouluterveyskysely 4.-5. lk	7,5 %
		Lasten ja nuorten hyvinvointi laajasti	Yläkouluikäisten koettu terveys, oireet ja sairaudet, seksuaaliterveys ja suun terveys, perheen arjen toimivuus	Tesoman alueen koulujen 8.-9. luokkalaiset	Kouluterveyskysely 8.-9. lk	7,5 %
2. Aikuisväestö on työ- ja toimintakykyinen ja voi hyvin	35 %	Merkittävimpien kansansairauksien (2-tyyppin diabetes ja sepelvaltimotauti) hoidon peittävyys	Hoitosuunnitelma tehty T2D- ja sepelvaltimotautipotilailla, %	Allianssin terveysaseman 18-65-vuotiaat ko. diagnoosin potilaat	Pegasos Tampere	15 %
		Merkittävimpien kansansairauksien (2-tyyppin diabetes ja sepelvaltimotauti) hoidon vaikuttavuus ja potilaiden hyvinvointi	Pitkäaikaisen verensokeritason ja LDL-kolesterolin suhteen hoitotasapainossa olevien 2-tyyppin diabeetikoiden ja sepelvaltimotautipotilaiden %-osuus	Allianssin terveysaseman 18-65-vuotiaat ko. diagnoosin potilaat	Pegasos Tampere	15 %
		Suun terveydenhoidon hoidon peittävyys	Hoitosuunnitelma tehty suun terveydenhuollon asiakkaille, % asiakkaista	Allianssin aikuisten STH:n asiakkaat	Effica Lifecare Tampere	5 %
3. Ikääntyneet ovat toimintakykyisiä ja hyvinvoivia	15 %	Ikääntyneiden kotona asuminen ja toimintakyky	Kotihoidon asiakkaiden toimintakyky	Allianssin kotihoidon asiakkaat	Treen sosiaalipalvelujen asiakasjärjestelmä	5 %
		Ikääntyneiden hyvinvointi, päivystyksen käyttötärpeen väheneminen	Acutan käytön kustannukset per asiakas	Allianssin kotihoidon ja tehostetun palveluasumisen asiakkaat	Tampereen SAP	5 %
		Ikääntyneiden hyvinvointi, sairaalapalvelujen käyttötärpeen väheneminen	Sairaalapalvelujen käytön kustannukset per asiakas	Allianssin kotihoidon ja tehostetun palveluasumisen asiakkaat	Tampereen SAP	5 %
4. Raskaiden palveluiden käyttö vähenee	15 %	Erikoissairaanhoidon kustannusten kasvun hillitseminen	Esh-kustannusten muutos per asiakas verrattuna koko Tampereeseen	Allianssin terveysasemalle listautuneet asiakkaat	Sairaanhoidopiirien laskutus Tampereen kaupungilta; Treen SAP	15 %
5. Hyvinvointikeskuksen sidosryhmät ovat tyytyväisiä keskuksen toimintaan	20 %	Asiakastyytyväisyys	Tyytyväisyys palveluihin (NPS)	Allianssin palveluja käyttäneet asiakkaat, joilta tiedossa matkapuhelinnumero ja lupa tekstiviesteihin	NPS-tekstiviestikysely palvelutapahtuman jälkeen	10 %
		Yhteistyökumppaneiden tyytyväisyys	Tyytyväisyys yhteistyöhön	Allianssin yhteistyökumppanit	Kyselylomake	10 %

Taulukko 1: Tesoma 1. sopimusjakson tavoitteet ja mittarit (2017)

Maksimibonus ja -sanktion määriksi on Tesoman mallissa (2017, 21) asetettu, että avaintulostavoitteiden saavuttamisesta maksimibonus on korkeintaan bonuspoolin kokoinen (3 miljoonaa euroa) ja sanktio enintään kaksi kertaa bonuspooli (6 miljoonaa euroa). palveluntuottajan sanktioiden yhteenlaskettu määrä, sekä tavoitekustannusten että avaintulostavoitteiden osalta, voi olla korkeintaan sopimusjaksolle lasketun palkkion suuruinen.

Tesoman kaupallinen malli (2017) on hyvinvointiallianssin kaupallinen malli. Siten sen olettaisi eroavan merkittävästi rakennusurakan kaupallisesta mallista. Kuitenkin vertaamalla Tesoman kaupallista mallia Syvälahden koulun allianssiurakan kaupalliseen malliin (2016) voidaan huomata, että mallit muistuttavat suurelta osin toisiaan. Molemmissa kaupallisissa malleissa peruselementit, kuten periaatteet tai kannustinjärjestelmän bonusten ja sanktioiden jaottelu, ovat samoja. Prosenttiosuudet kannustinjärjestelmässä määritellyissä tavoitteiden ylityksistä ja alituksista eroavat kaupallisissa malleissa toisistaan, mutta kannustinjärjestelmän periaatteet ovat samat. Kaupallisen mallin perustat ovat näiden kahden mallin välillä samankaltaiset, vaikka toimialat eroavat toisistaan.

Allianssin kaupallinen malli on kokonaisuus, jossa koostuu useista monimutkaisista osista. Allianssimallilla toteutetut hankkeet ja hankinnat ylipäätään ovat yleensä suuria kokonaisuuksia, joissa on kiinni suuria rahasummia. Siksi kaupallisen mallin kehittäminen ja siihen panostaminen on äärimmäisen tärkeää. Kaupallisen mallin rakentaminen siten, että se on tilaajalle sekä muille osapuolille järkevä kokonaisuus, vie aikaa ja vaatii paljon valmistelua ja osaamista. Kaupallisessa mallissa tiivistyy allianssin perustana oleva avoimuus, sillä maksut perustuvat avoimeen tiedonjakoon allianssin osapuolten ja talousasiantuntijan välillä.

4 Kunnalliset hankinnat

Julkisia hankintoja säätelevät monet eri oikeuslähteet, sillä julkiset hankinnat ovat suuri kokonaisuus, johon liittyy paitsi yksityis- että julkisoikeudellisia piirteitä, myös esimerkiksi hallinto-, kilpailu- ja sopimusoikeudellista sääntelyä (Määttä & Voutilainen, 2017). Kunnallisissa hankinnoissa tulee myös huomioida myös Kuntalain 410/2015 säädökset ja periaatteet. Koska julkiset hankinnat ovat aiheena

hyvin laaja, työssä keskitytään hankintalainsäädäntöön niiltä osin, kun sen katsaan olevan olennaista tutkimuskysymysten kannalta.

Tässä luvussa käsitellään kunnallisia hankintoja ja hankintalainsäädäntöä. Työn rajauksen kannalta ei ole olennaista käsitellä erityisesti esimerkiksi valtion tai kirkon hankintojen sääntelyä, ja siksi näitä aiheita ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

4.1 Julkisten ja kunnallisten hankintojen määrittelyä

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU määrittää julkisen hankinnan hankintaviranomaisen suorittamaksi, hankintasopimuksen kautta tapahtuvaksi rakennusurakan, tavaran tai palvelun hankinnaksi (artikla 1). Hankintaviranomaisella tarkoitetaan valtion viranomaista, alueviranomaista, paikallisviranomaista, julkisoikeudellista laitosta tai näiden muodostamia yhteenliittymiä. Hankintasopimus on rahallista vastiketta vastaan tehty, yhden tai useamman osapuolen välinen kirjallinen, vastikkeellinen sopimus.

Hankintalaissa julkinen hankinta on määritelty lain 4 §. Hankinta on määritetty hankintasopimuksen kautta. Hankintasopimus on kirjallinen sopimus yhden tai useamman hankintayksikön tai toimittajan välillä. Hankintasopimuksen sisältönä on hankintalain mukaan rakennusurakan toteutus, tavarahankinta tai palvelun suoritus taloudellista vastiketta vastaan. (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016.)

Julkisella hankinnalla tarkoitetaan siis hankintaa, jonka tekee hankintaviranomainen, tai hankintalaissa hankintayksikkö (5 §). Käsite kattaa valtion, kunnat, seurakunnat ja kuntayhtymät, sekä lisäksi julkisyhteisöjen alla toimivat liikelaitokset. Hankintayksikkö on myös mikä tahansa hankinnan tekijä, jos hankinnan tekoa varten on saatu tukea edellä mainituilta hankintayksiköiltä vähintään puolet hankinnan arvosta. (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016.)

Kunnallisella hankinnalla tarkoitetaan työssä kunnan, kuntayhtymän tai muun hankintalain tarkoittaman kunnallisen hankintayksikön tekemää julkista hankintaa (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016). Työssä käytetyn kunnallisen hankinnan määritelmän ulkopuolelle jäävät siis muut kuin hankintalaissa tarkoitetut kunnalliset hankinnat, kuten valtion tai kirkon hankinnat.

4.2 Kynnysarvot

Kynnysarvot määrittävät, mitä lakia hankinnassa sovelletaan. Kynnysarvoista on säädetty lain julkisista hankinnoista 1397/2016 kohdissa 25 – 26 § ja arvot perustuvat hankinnan ennakoitun arvon laskentaan (27 §). Jos hankinta alittaa kansalliset kynnysarvot, hankintalakia ei sovelleta. Tällaisissa pienhankinnoissa sovelletaan hallintolakia sekä lakia viranomaisten toiminnan julkisuudesta (Pekkala, Pohjonen, Huikko & Ukkola 2019, 26). Jos hankinnan arvo ylittää EU-kynnysarvot, sovelletaan EU:n hankintadirektiivejä. Alla olevassa kuvassa 4 näkyvät hankintalain mukaiset kansalliset sekä EU-kynnysarvot.

KANSALLISET KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 25 §)		
Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
Tavara- ja palveluhankinnat	60 000	
Käyttöoikeussopimukset / palvelut	500 000	
Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut	400 000	
Muut erityiset palvelut	300 000	
Rakennusurakat	150 000	
Käyttöoikeusurakat	500 000	
Suunnittelukilpailut	60 000	

EU-KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 26 §)		
Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
	Valtion keskushallintoviranomainen	Muut hankintaviranomaiset
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat	144 000	221 000
Rakennusurakat	5 548 000	5 548 000
Suunnittelukilpailut	144 000	221 000

Kuva 4: Kansalliset- ja EU-kynnysarvot (HILMA 2019b)

EU-kynnysarvot perustuvat hankintadirektiiviin. Euroopan komissio tarkistaa kynnysarvot kahden vuoden välein ja julkaisee uudet arvot Euroopan unionin virallisessa lehdessä. (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016.)

Euroopan unionin perussopimuksen oikeusperiaatteet, kuten yhdenvertaisen kohtelun, syrjimättömyyden ja avoimuuden periaatteet tulevat sovellettaviksi, jos hankintaan liittyy rajat ylittävä intressi (EUT C- 278/14). Jos hankinta on arvoltaan EU-kynnysarvojen alapuolella eikä siihen liity rajat ylittävää intressiä, tehdään hankinta kansallista hankintalainsäädäntöä noudattaen.

Sinänsä sillä, onko kyseessä kansallinen hankinta vai EU-hankinta, ei ole niin suurta merkitystä kuin voisi olettaa. Suomen hankintalainsäädäntö perustuu EU:n hankintoja sääteleville direktiiveille (Pekkala ym. 2019, 23). Eroja kansallisissa ja EU-hankinnoissa on esimerkiksi määräajoissa, neuvottelujen joustavuudessa ja teknisissä erityisvaatimuksissa, kansallisten hankintojen ollessa hankintayksiköille EU-hankintoja joustavampia, mutta pääsääntö hankinnoissa on, ettei hankintaprosessissa olisi merkittäviä eroja kansallisten ja EU-hankintojen välillä (Ok-sanen 2010, 19). Siten se, onko kyseessä EU-hankinta vai kansallinen hankinta, ei vaikuta niinkään allianssin päivittäiseen toimintaan kuin hankinnan kilpailutukseen.

4.3 Eurooppaoikeuden hankintalainsäädäntöä

Vuonna 2007 allekirjoitetussa Lissabonin perussopimuksessa (2007/C 306/01) artiklassa 2 b unionille annetaan yksinomainen toimivalta sisämarkkinoiden toiminnan kilpailusääntöjen vahvistamisesta. Perussopimuksen allekirjoittaneena EU:n jäsenvaltiona Suomi on myös sitoutunut Lissabonin sopimukseen, joten myös Suomessa sitoudutaan toteuttamaan EU:n asettamia kilpailusäännöksiä, myös julkisissa hankinnoissa.

Euroopan unionin toiminnasta tehdyssä sopimuksessa (SEUT) artiklassa 3 Euroopan unionille annetaan yksinomainen toimivalta vahvistaa sisämarkkinoiden toimintaa varten tarvittavat kilpailusäännökset. Kilpailusäännöksillä pyritään välttämään markkinoiden vääristymistä (101 artikla). Hankintojen kannalta merkittävää on huomioida myös 18 artiklan syrjintäkielto, jolla kielletään kaikenlainen kansalaisuuteen perustuva syrjintä unionin alueella.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU julkisista hankinnoista ja direktiivin 2004/18/EY kumoamisesta, eli hankintadirektiivi, on julkisia hankintoja säättävä EU-direktiivi. Hankintadirektiiviä sovelletaan joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta aina, kun EU-kynnysarvot ylittyvät (artikla 4) ja kyseessä on hankintasopimuksella tapahtuva rakennusurakan, tavarain tai palvelun hankinta.

Muita EU:lta tulevia, suoraan hankintoja sääteleviä direktiivejä ovat direktiivit 2014/25/EU (erityisalojen hankintadirektiivi), 2014/23/EU (käyttöoikeussopimusdirektiivi), 2009/81/EY (puolustus- ja turvallisuushankintadirektiivi) sekä 2007/66/EY (oikeussuojadirektiivi) (Määttä & Voutilainen 2017).

4.4 Hankintalaki

Laki julkisista hankinnoista ja käyttösopimuksista 1397/2016, hankintalaki, astui voimaan vuoden 2017 alussa. Laki korvasi julkisista hankinnoista annetun lain 348/2007.

Uudistuksella haluttiin yksinkertaistaa hankintojen kilpailuttamista erityisesti hankintadirektiivin ulkopuolisten hankintojen osalta. Kansallisella tasolla suurin uudistus oli hankintojen yksityiskohtaisista hankintamenettely säännöksistä luopuminen (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 19–20). Hankintalain uudistuksen myötä siis erilaisten uudempien toimintamallien, kuten allianssimallin, soveltamisen kynnys on madaltunut ainakin periaatteessa kansallisella tasolla.

4.4.1 Tavoitteet

Hankintalain 1397/2016 tavoitteet ovat lain 1 luvun 2 §. Lain tavoite on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä luoda eri yrityksille ja yhteisöille tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tarjouskilpailussa. Hankintojen toteutuksen, myös allianssimallia käytettäessä, on oltava taloudellista, laadukasta ja suunnitelmallista. Hankinta tulee toteuttaa tarkoituksenmukaisena kokonaisuutena. Lähtökohtaisesti tarjouskilpailut tulee järjestää niin, että yritykset tai yhteisöt pääsevät koosta riippumatta osallistumaan tasapuolisesti kilpailuun. Kuvassa 5 ovat tiivistettynä hankintalain keskeiset tavoitteet. (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016.)

Hankintalain tavoitteet

- Tehostaa julkisten varojen käyttöä
- Edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä
- Turvata yritysten ja muiden yhteisöjen mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita
- Taloudelliset, laadukkaat ja suunnitelmalliset hankinnat
- Hankintojen toteutus tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina

Kuva 5: Hankintalain tavoitteet (Hankintalaki 1397/2016 2 §)

Eskola ym. 2017 (24–25) kirjoittavat, että taloudellisuuden vaatimuksella hankintalaissa tarkoittaa ensisijaisesti kilpailun hyödyntämisestä hankinnoissa. Paras tapa tarjouskilpailun järjestämiseksi ja toteuttamiseksi tulee aina miettiä tapauskohtaisesti, riippuen esimerkiksi valitusta hankintamenettelystä sekä hankinnan vaaditusta hinta-laatusuhteesta. Hankintayksiköllä on valta valita työläämpi ja enemmän aikaa vievä menettelytapa, kuten allianssissa yleisesti käytettävä neuvottelumenettely, jos se katsotaan parhaaksi.

Kokonaistaloudellisuudesta säädetään laissa julkisista hankinnoista 93 §. Hankintayksikön on valittava tarjouksista kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto, eli halvin hinnaltaan, edullisin kustannuksiltaan tai paras hinta-laatusuhteeltaan. Jos hankinta perustellaan pelkästään halvimalla hinnalla muissa kuin tavarahankinnoissa, päätös on perusteltava hankinta-asiakirjoissa. Siten allianssimallin käyttö on mahdollista hankinnoissa, vaikka se vaatisi osapuolilta enemmän resursseja ja olisi näin lähtöhinnaltaan kalliimpi kuin muun toimintamallin käyttö.

Hankintalaissa tavoitteena on kannustaa hankintayksiköitä myös innovatiivisten hankintojen ja hankintamenettelyjen käyttöön. Hankintalaki 1397/2016 määrittää innovaation olevan uuden tai merkittävästi parannellun palvelun, tuotteen, menetelmän, organisatorisen menetelmän tai markkinointimenetelmän toteuttamista liiketoiminnassa ja liiketoiminnan tavoissa tai työpaikan organisaatiossa, tai tapa, jolla hankinta tehdään (4 §). Yksi allianssimallin ominaisuuksista on mallin perustuminen yhteistyölle. Tämän voidaan katsoa kannustavan uusien, innovatiivisten

ratkaisujen keksimiselle ja näin toteuttavan innovaatioiden syntymistä hankinnassa.

Hankintalain tavoitteena ei siis ole kannustaa hankintayksiköitä valitsemaan lähöhinnaltaan edullisinta vaihtoehtoa. Siten esimerkiksi allianssiosapuolen valinnassa voidaan punnita eri tekijöitä, kuten saavutettavaa hinta-laatusuhdetta. Hankintalain tavoitteena on kannustaa laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemiseen. Allianssimalli voi kannustaa osapuolia innovointiin tiiviin yhteisen työskentelyn kautta. Mallin käyttö ei siis ole lähtökohtaisesti ristiriidassa hankintalain tavoitteiden kanssa, mutta mallia ei myöskään tulisi pitää sopivana kaikkiin hankintoihin.

4.4.2 Periaatteet

Hankintalain periaatteet on määritelty hankintalain kohdassa 3 §. Tilanteissa, joihin ei löydy suoraan vastausta hankintalainsäädännöstä, pyritään yleensä löytämään vastaus hankintalain tavoitteiden kautta. Hankintalaissa määritetyt julkisten hankintojen periaatteet ovat siksi erityisen merkittäviä hankintalain soveltamisessa. Hankintalain uudistusten myötä periaatteiden asema korostuu entisestään, sillä uudistuksessa kevennettiin aiemmin tarkasti säädeltyjä kansallisia hankintoja koskevia sääntöjä. Kuvassa 6 ovat listattuna hankintalain periaatteet. (Escola ym. 2017, 33; Laki julkisista hankinnoista 1397/2016.)

Julkisissa hankinnoissa noudatettavat periaatteet

- Hankintamenettelyyn osallistuvien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu
- Avoimuuden ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottava toiminta

Kuva 6: Julkisten hankintojen periaatteet (Hankintalaki 1397/2016 3 §)

Hankintamenettelyjä koskevien tietojen julkisuus, hankintojen julkinen ilmoittaminen, tiedottaminen tarjouskilpailusta sekä hankintojen asiakirjojen julkisuus perustuvat avoimuusperiaatteelle. Avoimuusperiaatteesta on hankintalain lisäksi

säädetty hallintolaissa. (Eskola ym. 2017, 34; Suojanen, Korte, Savolainen & Vanhanen 2015, 337.)

Suhteellisuusperiaatteen perustana on ajatus siitä, että hankintamenettelyn vaatimukset tulisi asettaa suhteessa tavoiteltavaan päämäärään. Siten allianssimallin käyttö ja mallin asettamat yhteisten neuvottelujen tarve kytkeytyvät toisiinsa. Jos mietitään, olisiko allianssimalli hankinnan toteuttamiseksi oikea toimintamalli, tulee ensin arvioida, ovatko hankinnan päämäärä ja hankintamenettely oikeassa suhteessa toisiinsa, vai onko esimerkiksi neuvottelumenettelyn käyttö liian raskas menettely hankinnan toteuttamiselle. Hankintalain 2017 uudistuksen myötä vastuu suhteellisuusperiaatteen toteutumisesta hankinnoissa on vieritetty enemmän hankintayksikköjen huolehdittavaksi. (Eskola ym. 2017, 34–35.)

Hankintalain periaatteiden noudattaminen on hankinnoissa ensisijaisen tärkeää, jotta hankinnat toteutetaan lainmukaisesti. Siten myös allianssimallia käyttäessä hankintaprosessissa tulee noudattaa hankintojen periaatteita. Hankintalain periaatteet kytkeytyvät myös olennaisesti hankintamenettelyn valintaan.

4.5 Hankintamenettely ja allianssimalli

Hankintamenettelyllä tarkoitetaan tapaa, jolla hankinta tehdään. Hankintamenettelyistä on säädetty hankintalain 1397/2016 luvussa 5. Erilaisia hankintamenettelyn järjestelyjä ovat avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely, innovaatiokumppanuus, puitejärjestely, suunnittelukilpailu, dynaaminen hankintajärjestelmä, sähköinen huutokauppa, sähköinen luettelo sekä suora hankinta (32–55 §).

Hankintalainsäädännössä ei siis ole omaa hankintamenettelyään allianssimallia varten. Koska allianssimalli edellyttää osapuolten välistä jatkuvaa neuvottelua ja kommunikointia allianssin koko toiminnan ajan, allianssimallia käyttäessä hankintayksiköt kilpailuttavat yleensä hankinnan neuvottelumenettelyllä tai kilpailullisella neuvottelumenettelyllä. (Pekkala ym. 2019, 727.)

Yleensä neuvottelumenettely on käytössä silloin, kun hankinta vaatii monimuotoisia järjestelyjä, hintaa on mahdotonta määritellä tarkasti ennalta, hankinnan

toteuttamiseen menee pitkä aika ja mukana olevat muut osapuolet ottavat kantakseen osan hankinnan rahoitusriskeistä (Pekkala ym. 2017, 200–201; Karinkanta & Lahtinen 2017, 68). Yleensä allianssimallilla tehtävissä hankinnoissa on kyse juuri tällaisesta tilanteesta. Neuvottelumenettelyn ehdot on listattu seuraavassa kuvassa 7.

Neuvottelumenettelyn voi valita hankintaan, jos:	1) hankintayksikön tarpeet eivät täyty olemassa olevilla ratkaisuilla
	2) hankintaan kuuluu innovatiivisia ratkaisuja tai neuvottelua
	3) edeltävät neuvottelut ovat pakollisia hankinnan luonteen, monimutkaisuuden, rahoituksen tai oikeudellisten seikkojen vuoksi
	4) hankinnan kohteen kuvaaminen viittaamalla standardiin, tekniseen arviointiin (eu), yhteiseen tekniseen eritelmään tai tekniseen viitteeseen ei onnistu riittävällä tarkkuudella.

Kuva 7: Neuvottelumenettelyn valinnan ehdot (Hankintalaki 1397/2016 34 §)

Kilpailullinen neuvottelumenettely muistuttaa nykyisessä lainsäädännössä pääosiltaan edellisessä kappaleessa kuvailtua neuvottelumenettelyä ja siihen pätevät samat ehdot. Neuvottelumenettelystä eroten kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä tarkoituksena on karsia hankinnan toteutuksen ratkaisuvaihtoehdot. (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016 36 §.)

Kilpailullista neuvottelumenettelyä hyödynnetään innovaatioita vaativissa, suuremmissa hankinnoissa, joissa on usein monia eri rahoituksen lähteitä. Tällaisia hankintoja voivat olla esimerkiksi yksilölliset, laajat tietoverkkohankkeet ja palvelukokonaisuudet. Koska hankinnan kokonaisuus on laaja ja monimutkainen, kilpailullisella neuvottelumenetelmällä halutaan löytää useita vaihtoehtoja hankinnan toteutukseen. (Pekkala ym. 2017, 222.)

Hankintaprosessin käynnistyessä tilaajan tulee tehdä päätös siitä, että hankinta tehdään allianssimallilla. Tilaaja julkaisee hankintailmoituksen, josta ilmenee

hankinnan vähimmäiskriteerit, ehdokkaiden karsintakriteeri, kuvaus tilaajan tarpeista, hankinnan kohteen ominaisuudet ja kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteet. Neuvotteluprosessin vaihteellisuudesta tulee kertoa hankintailmoituksessa. Ehdokkaat jättävät tilaajalle osallistumishakemuksen, joita tilaaja vertaa asetettuihin vähimmäiskriteereihin ja lähettää jatkoon päässeille ehdokkaille kutsut neuvotteluihin. Allianssia kilpailuttaessa prosessiin kuuluu kehitystyöpajojen järjestäminen, jossa tilaaja ja mahdollinen ulkopuolinen arvioitsija arvioivat tarjoajan sopivuutta. (Lahdenperä 2009, 19; Pekkala ym. 2019, 224.)

Jotta allianssiin saataisiin pätevä osapuoli, tulee neuvottelujen aikana keskittyä riittävästi tarjoajan eri ominaisuuksiin. Pekkala ym. (2019, 727) kirjoittavat, että allianssin toimivuuden kannalta kilpailutuksessa on olennaista mitata palveluntuottajan yhteistyökykyä. Vertailu tapahtuu työpajoissa, jossa osallistujat ja tilaajan edustajat suorittavat yhdessä hankintaan liittyviä harjoituksia. Lahdenperän (2009, 25) mukaan tarjouksen arvioinnin tulee olla vähintään kaksivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan ennen työpajoja annettua kirjallista tarjousta, toisessa vaiheessa tarjoajan työpajatyöskentelyä.

Kuten aiemmissa luvuissa on jo esitetty, allianssimalli perustuu osapuolten yhteisvastuuseen. Siksi allianssimallia ei voida toteuttaa hankintamenettelyllä, johon ei sisälly neuvottelua ja vuoropuhelua osapuolten välillä. Kilpailutuksessa allianssimallissa tulee keskittyä myös paitsi teknisiin vaatimuksiin, myös tarjoajan yhteistyökykyyn. Tämä asettaa oman lisähaasteensa hankintoihin ja siihen, miten luoda työpajoja tai testejä, joissa selkeästi näkyvät palveluntarjoajan taipumukset tai halukkuus allianssimallin toimintatapoihin.

5 Allianssimalli kunnallisissa hankinnoissa

Tässä luvussa pyritään vastaamaan opinnäytetyössä aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Vastaukset pohjautuvat haastatteluihin ja muuhun kerättyyn aineistoon Työn alaluvut on jaoteltu tutkimuskysymysten mukaan, aloittaen päätutkimuskysymyksestä ja käsitellen tämän jälkeen alatutkimuskysymyksiä.

5.1 Allianssisopimusten erityispiirteet

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: millaisia erityispiirteitä allianssisopimukset sisältävät? Kuten aiemmissa luvuissa on käsitelty, allianssin muodostamiselle tai allianssin sisällölle ei ole olemassa tiettyä universaalia sääntöä, jonka perusteella voitaisiin kiistattomasti osoittaa, mitä allianssisopimuksessa on oltava, jotta sitä voidaan kutsua allianssisopimukseksi. Siten kysymystä allianssisopimusten erityispiirteistä on tutkittu työssä asiantuntijoiden haastatteluista nousseiden allianssin erityispiirteiden kautta, sekä vertaamalla näitä näkemyksiä toisiinsa ja esimerkkeihin. Esimerkkisopimuksena on käytetty aiemmin esiteltyä Syvälahden koulun allianssiurakkasopimusta (<http://ah.turku.fi/kh/2016/0208004x/Images/1434528.pdf>).

Kaikkien työssä käytettyjen asiantuntijoiden lausuntojen mukaan allianssin olennaisimpana piirteenä on allianssimallin perustuminen yhteisvastuuteen. Lehtimäen ja Tirrosen (2018) haastatteluissa nousee termejä kuten ”kumppanuus”, ”yhteistyö” tai ”yhteinen sopimus”. Talonpojan (2019) mukaan allianssisopimuksissa riskit ovat yhteiset. Myös Fihlman (2019) nostaa riskien jakamisen periaatteen allianssisopimusten keskiöön, sillä hänen mukaansa osapuolet jakavat allianssissa riskit, sekä hyvässä että pahassa.

Koska riskienjako on yhteistä, osapuolten roolit eivät ole yhtä selkeitä allianssissa kuin muissa sopimuksissa yleensä. Lukuun ottamatta sopimuksessa erikseen määriteltäviä tietyn osapuolen oikeuksia ja velvoitteita ei voida selkeästi sanoa, missä osapuolten vastuut alkavat ja loppuvat, sillä vastuu hankinnan onnistumisesta on yhteistä. Talonpoika (2019) sanoo, että yhteistoiminnallisuuden kasvaessa rajanveto eri osapuolten kesken pienenee. Selkeästi määritettyjen vastuualueiden sijaan allianssin pääsääntönä, lukuun ottamatta erikseen säädettyjä tietyn osapuolen velvoitteita, on yhteisvastuu allianssiosapuolten välillä.

Turun Syvälahden koulun toteutusvaiheen allianssiurakkasopimuksen (2016, 9–10) alussa on esiteltynä Syvälahden allianssiurakan periaatteet. Sopimuksen alussa on kuvaus allianssin tavoitteista, periaatteista sekä sitoutumisesta. Tiedot mukailevat aiemmin esitettyä tietoa allianssimallista ja sen toimintaperiaatteista. Osapuolet sitoutuvat sopimuksessa yhteisvastuuseen urakasta, tasapuoliseen

osapuolten kohteluun, sitoutuvat toimimaan ”hankkeen parhaaksi” -periaatteella sekä lupaavat osallistua innovatiiviseen ajatteluun parhaiden tulosten saavuttamiseksi urakassa.

Vertaamalla Syvälahden sopimuksen lähtökohtia rakennusurakan yleisiin sopimusehtoihin (YSE 1998) tilaajan ja urakoitsijan oikeuksista ja velvollisuudesta, voidaan tulkita lähtökohtien olevan hyvin erilaiset. YSE 1998 24 § määritetyssä yleisessä vastuussa sopimusosapuolet ovat kukin osaltaan vastuussa laatimistaan suunnitelmista, antamistaan määräyksistä ja tekemistään töistä sekä alaisensa ja käyttämiensä asiantuntijoiden töistä, ellei muuta ole sopimuksessa sovittu.

Talonpoika (2019) sanoo, että ainakin rakennusalan alliansseissa allianssisopimus on usein niin sanottu kolmikantasopimus. Talonpojan mukaan rakennusalan allianssisopimuksissa osapuolet ovat yleensä tilaaja, urakoitsija ja pääsuunnittelija. Näin on myös esimerkiksi Syvälahden koulun allianssiurakan sopimuksessa (2016, 8) jossa tilaaja on Kiinteistö Oy Turun Syvälahden koulu ja palveluntuottajina urakoitsijana NCC Rakennus Oy:n sekä Caverion Suomi Oy:n luoma yhteenliittymä, Visible, sekä pääsuunnittelija Verstas Arkkitehdit Oy.

Tilajalle on Syvälahden allianssiurakkasopimuksessa (2016, 13–23) annettu yksipuolinen päätösvalta toteutusvaiheen sopimuksen hyväksynnälle, viranomaismääräyksiin pohjautuviin päätöksiin, töiden keskeyttämiseen, palveluntuottajan allianssista poissulkemiseen, yhteydenpito sidosryhmiin ja tiedotusvälineisiin sekä muihin sopimuksessa tilaajalle määriteltyihin päätöksiin. Päätökset tulee kuitenkin käsitellä allianssin johtoryhmän kokouksissa. Muuta yksinomaista päätösvaltaa tilaajalle ei tässä allianssisopimuksessa ole.

Syvälahden koulun allianssiurakkasopimuksen (2016, 7) tapauksessa päätoteuttajaksi on nimitetty NCC Rakennus Oy:n ja Caverion Suomi Oy:n muodostama ryhmittymä, Visible. Työmaan johtamisvelvollisuuksista ja päätoteuttajan lainsäädännöllisistä velvollisuuksista vastaa kuitenkin NCC Rakennus Oy. NCC Rakennus Oy on siis lainsäädännössä määritelty päätoteuttaja. Molemmat osapuolet ovat allianssin itsenäisiä osapuolia, mutta lukuun ottamatta NCC Rakennus Oy:n

lainsäädännöllisiä velvollisuuksia päätoteuttajana, molemmat osapuolet ovat allianssisopimuksessa tarkoitettuja päätoteuttajia. NCC Rakennus Oy ja Caverion Suomi Oy sopivat välisessään, tilaajan hyväksymässä yhteistyösopimuksessa muusta vastuunjaosta, kuitenkin niin, että ristiriitatilanteessa allianssisopimus ohittaa yhteistyösopimuksen määräykset.

Alihankkijan rooli on allianssista erillinen siten, että allianssiurakoissa sopimus tehdään päätoteuttajan ja alihankkijan välille. Allianssi ei ole juridinen henkilö, eikä allianssi siten voi tehdä sopimusta alihankkijan kanssa. Lahdenperä (2009, 65) kirjoittaa, että vaikka allianssissa useimmat ratkaisusta ovat yhteispäätöksellä tehtyjä ja niistä kannetaan yhteinen vastuu, ei alihankinta kuulu yhteisvastuun piiriin. Alihankkijasta vastaa viime kädessä alihankintasopimuksen allekirjoittanut osapuoli. Alihankintaa ei siis pidetä tässä laissa tarkoitettuna julkisena hankintana.

Myös Syvälahden allianssiurakkasopimuksessa (2016, 15–16) on säädetty osin tämän näkemyksen mukaisesti alihankinnan roolista ja vastuunjaosta. Sopimukseen on kirjattu, että jos osapuoli päättää käyttää alihankkijaa urakan suorituksessa, vastaa tämä osapuoli alihankkijan toiminnasta kuten omasta toiminnastaan ja siitä, että alihankkija toimii allianssisopimuksen mukaisesti. Toisaalta samassa kohdassa on määritelty myös, että allianssin osapuolet ovat yhteisesti vastuussa alihankkijoiden hankinnasta ja johtamisesta. Allianssin osapuolilla on myös oikeus vedota esimerkiksi aikaisemman kokemuksensa perusteella, ettei allianssin toteutukseen valita mukaan tiettyä alihankkijaa.

Alihankintasopimus allekirjoitetaan allianssissa alihankinnasta sopineen palveluntuottajan ja alihankkijan välille. Syvälahden allianssiurakkasopimuksessa (2016, 43) allianssin johtoryhmälle on annettu valta määritellä allianssin toteutusvaiheessa solmittaville aliurakkasopimuksille sopimusehdot, jotka jokaiseen aliurakkasopimukseen on sisällytettävä. Siten aliurakkasopimukset ovat ainakin osin yhteneväisiä, vaikka alihankintasopimukset solmitaan palveluntuottajan ja alihankkijan välisiksi. Alihankkijan rooli, vastuu ja hyötyminen kannustinjärjestelmästä riippuvat alihankkijan ja palveluntuottajan välisistä sopimusehdoista.

Erityistä allianssissa on, ettei allianssisopimuksissa käytetä yleisesti sopimuksissa sovellettavia sopimussakkoja. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että sopimussakot olisivat nimenomaan kiellettyjä allianssissa. Sopimussakot ovat kuitenkin lähtökohtaisesti etukäteen sovittuja rahallisia korvauksia, jotka osapuoli on velvollinen maksamaan toiselle rikkoessaan sopimuksen ehtoja. Allianssin kaupallinen malli perustuu yhteisvastuulle ja voittojen ja tappion jakamiselle osapuolten kesken. Siten sopimussakon voidaan ajatella olevan allianssin taloudellisen yhteisvastuun vastaisia.

Fihlman (2019) rinnastaa sopimussakot ja allianssin sanktiot toisiinsa. Allianssimallissa sopimussakkoista sopimiselle ei siis ole tarvetta, sillä allianssin kaupallisessa mallissa sovitaan sanktioiden jakautumisesta osapuolille. Siten, esimerkiksi projektin aikataulun myöhästymisestä ei määrätä osapuolelle maksettavaksi sopimussakkoa, vaan sanktio jakautuu tasaisesti kaikille allianssin osapuolille. Sopimussakkoista erillisenä on allianssiosapuolten oikeus vahingonkorvauksiin.

Esimerkkitapauksessa Syvälahden allianssiurakkasopimuksessa (2016, 39) vahingonkorvausten osalta on säädetty, että allianssin osapuolilla on allianssisopimuksesta riippumaton oikeus vahingonkorvausten hakemiseen toiselta allianssin osapuolelta. Tällöin kyseessä tulee olla toisen osapuolen tahallinen tai törkeän huolimaton teko, immateriaalioikeuksien loukkaus, salassapitovelvollisuuden rikkomus tai vakuutusasioiden laiminlyönti.

Allianssin perustana oleva yhteisvastuu on allianssisopimusten erityispiirteistä selkein tekijä. Yhteisvastuu häivyttää osapuolten rooleja sopimisessa. Myös allianssin kaupallinen malli rakentuu yhteisvastuulle ja tämä näkyy allianssisopimuksissa sopimussakkojen puuttumisena. Alihankkijan rooli allianssissa eroaa muiden osapuolten roolista ja vaatii erillisen alihankintasopimuksen laatimisen. Lopuksi on kuitenkin todettava, että allianssisopimukset ovat yksilöllisiä. Varsinkin yleisten sopimusehtojen puuttuessa ei voida sanoa, miten yksittäisistä vastuualueista tai muista sopimusehdoista tulisi sopia muissa allianssisopimuksissa.

5.2 Allianssimallin käytön edellytykset hankinnoissa

Aiemmassa hankintalainsäädännön luvussa on käyty läpi hankintalainsäädännön periaatteita ja tavoitteita, joiden mukaan julkiset hankinnat on tehtävä. Kun

allianssimallia käytetään kunnallisissa hankinnoissa, hankintaprosessin tulee noudattaa avoimuuden ja suhteellisuuden periaatteita. Hankinnan tulee noudattaa hankintalain tavoitteita: hankinta on tehtävä tasapuolisesti, taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti sekä tarkoituksenmukaisena kokonaisuutena.

On myös huomioitava hankinnan suuruus, jonka perusteella katsotaan, sovelletaanko EU:n hankintadirektiivin säännöksiä vai Suomen kansallista hankintalain. Kynnysarvot määrittävät, sovelletaanko hankinnassa hankintadirektiivin vai hankintalain säädöksiä. Allianssin hallinnoinnin tai päivittäisen toiminnan kannalta asialla ei ole merkitystä, mutta esimerkiksi kilpailutuksen määräajat vaihtelevat kansallisissa- ja EU-hankinnoissa.

Allianssimallin käyttö ilman neuvotteluja on mahdotonta, sillä malli perustuu keskinäiseen kommunikointiin, yhteisvastuuseen sekä eri osapuolten välisiin jatkuviin neuvotteluihin ennen hankinnan toteutusta ja sen ollessa käynnissä. Allianssisopimuksetkin tehdään yleensä erikseen kehitys- ja toteutusvaiheelle. Siksi allianssimallilla tehdyt hankinnat on toteutettu Suomessa käytännössä joko neuvottelumenettelyllä tai kilpailullisella neuvottelumenettelyllä.

Talonpoika ja Fihlman (2019) eivät haastatteluissa nimeä allianssimallissa ja hankinnoissa mitään erityistä huomioitavaa. ”Hankintalain mukaisesti pitää edetä”, toteaa Fihlman. Kumpikaan eivät koe, että kaupungin tai kunnan koko vaikuttaisi siihen, voidaanko allianssimallia soveltaa hankinnassa. Talonpoika tarkoittaa, että hankinnalle tulisi kuitenkin pystyä osoittamaan tarpeeksi resursseja. Allianssia voi siis käyttää pienemmissäkin kunnissa ja kaupungeissa, mutta siihen tulee pystyä sitoutumaan henkilöstön, ajan ja rahan puitteissa.

Lehtimäen (2018) mukaan allianssi vie enemmän aikaa ja resursseja kuin muut hankkeet. Siksi hän näkee, että allianssin sijaan kunnat ja kaupungit voisivat sovittaa projektijohtourakointia allianssiurakan tilalle, jos allianssiin ei ole osoittaa tarpeeksi resursseja. Kruus, Kiiras, Seppälä, Kempainen, Karppinen & Korpela tiivistävät projektinjohtourakan tarkoittavan rakennusurakan jakamista useisiin, erikseen kilpailutettaviin hankintoihin, joita tilaaja valvoo tiiviissä yhteistyössä pro-

jektinjohtototeuttajan kanssa. Lehtimäki sanoo, että projektijohtourakasta saisi allianssin kaltaisen, ilman allianssin valtavaa ajallista panostusta, jos urakoitsijat ja suunnittelijat otettaisiin projektijohtourakkaan mukaan jo kehitysvaiheessa.

Riippumatta siitä, sovelletaanko hankinnassa EU:n säännöksiä tai hankintalakia, tulee kilpailutus ja hankinta tehdä sovellettavien säännösten ja niiden tavoitteiden ja periaatteiden mukaisesti. Suomen hankintalainsäädäntöä on tulkittu siten, että allianssimallin käyttö julkisissa hankinnoissa on mahdollista. Allianssimallia voi siis soveltaa Suomessa kunnallisissa hankinnoissa, kunhan toimitaan hankintalainsäädännön mukaisesti ja allianssia varten voidaan varata tarpeeksi aikaa ja muita resursseja. Yksi vaihtoehto allianssiurakoinnin tilalle voisi olla Lehtimäen (2018) ehdottama projektijohtourakoinnin soveltaminen.

5.3 Allianssimallin soveltuvuus erilaisiin hankintoihin

Lappeenrannan kaupunki ei ole toteuttanut hankintoja allianssimallilla. Fihlman (2019) näkee mallin kuitenkin mahdollisuutena, varsinkin rakentamisessa. Allianssimalli sopii hänen mukaansa hankintoihin, jossa tarvitaan monen eri alan osaamista. Tällaisissa hankinnoissa vaaditaan eri alojen asiantuntijoiden tiivistä yhteistyötä, jolloin esimerkiksi rakennusurakassa yhden toimijan oleminen yksin pääurakoitsijana olisi vaativaa.

Haastatteluaineiston perusteella allianssimalli ei sovellu yksinkertaisiin hankintoihin. Talonpojan (2019) kanta on, että allianssimalli soveltuu suuriin ja monimutkaisiin hankintoihin, erityisesti rakentamisen toimialalle, sekä erilaisiin ICT-hankintoihin. Rakentamisen toimialalle allianssi soveltuu Talonpojan mukaan rakennushankkeiden monimutkaisuuden vuoksi. ICT-hankinnoissa taas uusien ohjelmistohankintojen kilpailuttaminen voi olla haastavaa silloin, kun ohjelmistoja halutaan kehittää yhdessä toimittajan kanssa. Allianssimalli voisi siksi olla tällaisessa hankinnassa hyvä vaihtoehto.

Fihlman (2019) ei näe välttämättä hankkeen suuruutta allianssimallin kynnyskysymyksenä vaan ennemminkin sen, tarvitaanko hankkeen parhaan lopputuloksen toteuttamiseksi monialaista, tiivistä yhteistyötä. Yleensä tällaisissa hankkeissa on kyse suurista projekteista. Tampereen avopalvelujohtaja Tirronen (2018) ei suosittele allianssimallia ainakaan pieniin hankintoihin. Tirronen näkee, ettei pieneen

hankintaan kannata upottaa allianssin vaatimia resursseja. Tosin se, mikä on pienen ja suuren hankinnan raja, on henkilöiden subjektiivinen näkemys, eikä sitä ole määritelty esimerkiksi kokonaiskustannusten kautta haastatteluissa.

Turun ja Tampereen kaupungit ovat Tirrosen ja Lehtimäen (2018) mukaan käyttäneet allianssia erilaisissa monimutkaisissa ja kooltaan suurissa hankkeissa. Tampereen kaupunki on toteuttanut allianssilla esimerkiksi Rantatien tunnelihankkeessa sekä aiemmin opinnäytetyössä esitellyn Tesoman hyvinvointikeskuksen hankinnassa. Turun kaupunki oli haastattelujen antamishetkenä vuonna 2018 juuri allekirjoittanut katujen ja ympäristön viheralueiden ylläpitoa koskevaan pitkän palvelusopimuksen, joka toteutettiin allianssimallilla. Lisäksi Turku on toteuttanut allianssimallilla Lehtimäen mukaan ainakin kaksi monitoimitalon rakennusurakkaa.

Tirrosen (2018) mukaan Tesoman hyvinvointiallianssihankinnalla tavoiteltiin aluekehittämistä sekä kaupungin oman palvelutuotannon sparrausta monituottajamallilla. Tirronen jatkaa, että ellei hankintaa olisi tehty allianssimallilla, olisi sen tilalle valittu jonkinlainen innovatiivinen vaihtoehto. Allianssimallin katsottiin sopivan Tesoman hyvinvointikeskuksen kehittämiseen, sillä sen nähtiin kannustavan innovointiin. Tirronen näkee siis innovoinnin allianssin olennaisena osana.

Lehtimäki (2018) pitää allianssimallin käyttöä mahdollisena, kun kyseessä on suuri, monimutkainen hanke, jossa halutaan yhdessä hankkeen eri osapuolien kanssa innovoida parhaita ratkaisuvaihtoehtoja hankinnan toteuttamiselle. Allianssimallia voi Lehtimäen mukaan harkita myös silloin, jos on mahdollista, että palvelukauden aikana palvelusopimukseen halutaan tehdä sisällöllisiä muutoksia.

Näiden näkemysten perusteella voidaan sanoa, että allianssi soveltuu parhaiten monimutkaisiin, suuriin, joustavuutta ja yhteistyötä vaativiin hankintoihin. Allianssimalli voi olla vaihtoehto myös silloin, kun hankinnassa halutaan keksiä uusia toimintatapoja. Yksinkertaisiin, pieniin hankintoihin allianssimalli ei sovi. Sitä, mikä näistä tekijöistä on tärkein, on mahdotonta sanoa. Jokaista tilannetta tulee tarkastella yksilöllisesti, punniten eri tekijöitä ja vaihtoehtoja. Ei voida siis sanoa, että allianssi olisi automaattisesti paras vaihtoehto tietynlaisiin hankintoihin.

5.4 Allianssin edut

Fihlmanin (2019) mukaan allianssin hyötyjä kaupungeille tai kunnilla tilaajana ovat allianssin kautta mahdollisesti saavutettava parempi laatu hankinnalle sekä taloudellinen hyöty, jonka kaupunki voi tätä kautta saavuttaa. Sekä Fihlman että Talonpoika (2019) näkevät, että allianssimallilla voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta laadun kautta. Talonpojan mukaan allianssimalli lisää myös hankintojen ja hankintojen kustannusten läpinäkyvyyttä, sillä allianssiin kuuluu osapuolien keskinäinen avoimuus.

Talonpoika (2019) näkee oikeudenmukaisuuden allianssimallin etuna. Osapuolet sitoutuvat allianssissa voittamaan tai häviämään yhdessä. Talonpoika pitää allianssimallia tilaajan puolelta läpinäkyvänä ja lähes riskittömänä mallina, jossa ei pitäisi syntyä kiistoja, kun osapuolet päättävät asioista yhdessä. Merkittävä syy allianssimallin valitsemiselle on hänen mukaansa juuri riitojen välttäminen.

Fihlman (2019) sekä Tirronen ja Lehtimäki (2018) näkevät allianssin hyvänä toimintamallina siksi, että se tuo kaikki osapuolet saman pöydän ääreen. Tirronen tarkoittaa, että allianssimallissa vältetään perinteistä tilaaja-tuottaja -asetelmaa, jossa syytellään toisia ongelmien ilmetessä. Allianssimallissa parasta ratkaisua ongelmatilanteeseen etsitään yhdessä ja pyritään löytämään hankinnan kannalta paras vaihtoehto, sen sijaan, että hoidettaisiin vain oma osuus muista osapuolista välittämättä. Fihlmanin mukaan tämä voi auttaa hankinnan aikataulussa pysymistä, jolla voi olla suuri merkitys hankinnan onnistumisessa.

Yrityksille ja alihankkijoille kaikki asiantuntijat näkevät allianssimallissa taloudellisen hyödyn. Kannustinjärjestelmän kautta kaikilla osapuolilla on tilaisuus hyötyä enemmän, olettaen, että hankinta onnistuu ja osapuolet ovat sitoutuneet toimimaan hankkeen parhaaksi. Tirrosen (2018) mukaan ainakin Tampereen kaupungin alliansseissa palaute palveluntuottajilta on ollut positiivista ja allianssimallista on pidetty toimintatapana.

Allianssisopimusten etuna on sen pohjautuminen yhteisvastuulle. Koska osapuolet sitoutuvat yhteistyöhön ja jaettuun vastuuseen, avoimuus ja ”hankkeen parhaaksi” -ajattelutapa ovat mahdollisia. Joustavuus on etu tilanteessa, jossa yhteisellä sopimisella ja neuvottelulla löydetään ratkaisu ongelmaan. Allianssimallin

eduiksi nähdään mallin avoimuus, perustuminen yhteistyölle ja riitojen välttäminen. Palveluntuottajat ja alihankkijat voivat saada taloudellista hyötyä bonuksina ja kunnat ja kaupungit laadukkaan, aikataulussa toteutetun hankinnan.

5.5 Allianssin haasteet

Fihlmanin (2019) mukaan allianssimallia on sovellettu Suomessa vielä verrattain vähän, sillä mallia ei vielä tunneta hyvin. Koska allianssimalli on uusi toimintatapa, siitä ei ole vielä käytännön kokemusta hankintapalveluissa, ja uuden menetelmän käytössä voidaan pelätä uuden toimintatavan riskejä. Myös Talonpoika (2019) on Fihlmanin kanssa samaa mieltä siitä, että allianssimallia on Suomessa käytetty melko vähän.

Myös Tirronen (2018) sanoo haastattelussaan, että mallin soveltaminen on lähtenyt käyntiin Suomessa melko hitaasti. Kokemukset allianssimallista tulevat pääosin rakentamis- tai infra -hankkeista, mutta esimerkiksi hyvinvointipalveluissa allianssimalli on vielä toimintamallina vieras. Siksi mallin käyttäminen etenkin rakentamisen ulkopuolella voi olla erityisen haastavaa. Käytännön kokemuksia ei vielä ole riittävästi.

Onnistuneen allianssin perustana on oikean osapuolen valinta allianssiin, sillä allianssi perustuu osapuolten väliseen avoimeen luottamussuhteeseen. Jos osapuolten välinen yhteistyö ei toimi, ei allianssikaan voi toteutua täydellä potentiaalilla. Osapuolten tulee olla allianssiin täysin sitoutuneita ja pyrkiä toiminnassaan hankkeen parhaaksi. Jos yhteistyö ei toimi tai luottamusta ei löydy, allianssi ei voi toimia täydessä potentiaalissa. Haasteena onkin Fihlmanin (2019) mukaan kunnille ja kaupungeille toteuttaa kilpailutus niin, että allianssiin valikoituu oikea osapuoli. Tämä tarkoittaa kilpailutuksessa monitasoista palveluntuottajan arviointia, jossa tulee huomioida paitsi tarjoajan tekniset ominaisuudet, myös esimerkiksi yhteistyö- ja kommunikointikykyä.

Turun kaupunginlakimies Lehtimäen (2018) mukaan allianssin merkittävin haaste on sen vaatimien resurssien määrä. Jos allianssimalli on kaikille osapuolille uusi toimintamalli, sen opiskeluun ja ymmärtämiseen on varattava aikaa niin kaupungin kuin palveluntuottajienkin puolelta. Allianssimallin opiskelu ja mallin todellinen ymmärtäminen vaatii kaikkien osapuolien panostusta.

Talonpoika (2019) nostaa esille myös allianssin hallinnointiin käytettävän ajan. Allianssin perustuminen yhteisvastuulle ja yhteistyölle tarkoittaa, että johtoryhmien jäsenten tulee tavata säännöllisesti ja neuvotella hankinnan etenemisestä ja johtamisesta. Hallinnointi alkaa kehitysvaiheessa ja allianssin hallinnointi loppuu vasta, kun allianssi päättyy. Malli vie siis paljon aikaa, vaikka se olisikin toimintamallina ennestään tuttu kaikille allianssin osapuolille.

Tirronen (2018) sanoo, että ajan- ja resurssien käytön lisäksi budjetointi on allianssimallissa työlästä. Allianssissa kaupallinen malli rakentuu korvattavista kustannuksista, palkkiosta sekä kannustinjärjestelmästä. Kuten aikaisemmassa allianssin kaupallista mallia käsittelevässä luvussa on tuotu esille, kaupallinen malli on monimutkainen ja vaatii paljon valmistelua, valvomista ja sopimista osapuolten välillä. Kaikkien osien rakentaminen hyvin vie aikaa ja resursseja.

Bonusten ja sanktioiden suhde tulee olla allianssin onnistumisen kannalta oltava hyvin suunniteltu (Fihlman 2019). Jos tässä epäonnistutaan, eikä kannustinjärjestelmä toimi, suuri palveluntuottajaa motivoiva ja laatuun kannustava allianssin osa on käytännössä tarpeeton. Liian helpoksi rakennettu järjestelmä ei ole tilaajan kannalta järkevä, sillä tällöin tilaaja maksaa turhaan lisämaksuja ilman laadullisia hyötyjä. Liian vaativa järjestelmä taas ei motivoi palveluntuottajia.

Allianssin yhteisvastuu tarkoittaa sitä, että tilaajan rooli on allianssissa erilainen. Allianssin voidaan sanoa vähentävän tilaajan määräysvaltaa ja toisaalta heikentävän osin myös palveluntuottajan asemaa (Lahdenperä 2009, 17). Yhteisvastuu tarkoittaa sitä, että omat vastualueet pois lukien osapuolet ovat vastuussa myös sellaisista vaiheista, joista tilaaja ja palveluntuottaja eivät perinteisesti ole olleet vastuussa. Onnistuminen on lopulta kaikkien allianssiosapuolten vastuulla, sillä onnistuminen tai epäonnistuminen näkyvät lopulta bonuksina tai sanktioina osapuolen roolista riippumatta.

Allianssimallin käytännön haasteena on siis sen uutuus toimintamallina, josta johdetaan mallin soveltamiseksi käytettävät resurssit. Ilman opiskelua uutta toimintamallia ei voida soveltaa. Toisaalta myös mallin opiskelun jälkeen allianssin toimintoihin on varattava aikaa, sillä esimerkiksi budjetointi, riskienjaon suunnittelu ja alli-

anssin hallinnointi jatkuvine kokouksineen vaativat kaikilta osapuolilta paljon aikaa. Yhteisvastuu tarkoittaa allianssissa myös totutuista rooleista eroavia rooleja, joihin osapuolten tulee sitoutua. Siten allianssin etuna nähty yhteisvastuu voi myös olla allianssisopimuksen haaste.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Allianssimalli kunnallisissa hankinnoissa on tutkimuskohteena mielenkiintoinen, sillä siinä yhdistyvät allianssimallin yhdistäminen julkisten hankintojen tarkasti säänneltyyn ja monimutkaiseen maailmaan. Allianssisopimusten etuna nähdään sopimusten joustavuus ja mallissa korostuvat kommunikointi ja yhteistyö osapuolten välillä. Näiden vertaaminen ja sovittaminen julkisten hankintojen sääntelyyn on mielenkiintoinen tutkimuskohde.

Työn tarkoituksena oli tutkia näiden lähtökohtaisesti hyvin erilaisten konseptien suhdetta ja yhteensopivuutta. Työhön pyrittiin tuomaan käytännönläheisyyttä esimerkkisopimusten ja sopimusliitteiden tutkimuksen avulla.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli: millaisia erityispiirteitä allianssisopimukset sisältävät? Alatutkimuskysymykset työssä olivat:

- Milloin allianssimallia voi käyttää hankinnassa?
- Millaisiin kunnallisiin hankintoihin allianssimalli soveltuu?
- Mitkä ovat allianssin edut ja haasteet hankinnoissa?

Seuraavan sivun kuvassa 8 täsmennettynä allianssisopimusten erityispiirteitä, jotka nousivat esille tutkimuksessa sekä haastatteluaineistoissa.

Allianssisopimusten erityispiirteitä

- **Perustuu yhteisvastuuseen**
 - lukuunottamatta erikseen sovittuja osapuolten oikeuksia, vastuita ja velvollisuuksia
- **Riskienjako yhteistä**
 - muuttaa totuttuja rooleja, rajanveto osapuolten välillä pienenee
- **Alihankkijan rooli**
 - toisaalta erillinen allianssista, toisaalta neuvotelluista ehdoista riippuen hyötyy allianssijärjestelystä
- **Sopimussakkojen puuttuminen**
 - erillisenä oikeus vahingonkorvauksiin

Kuva 8: Allianssisopimusten erityispiirteitä

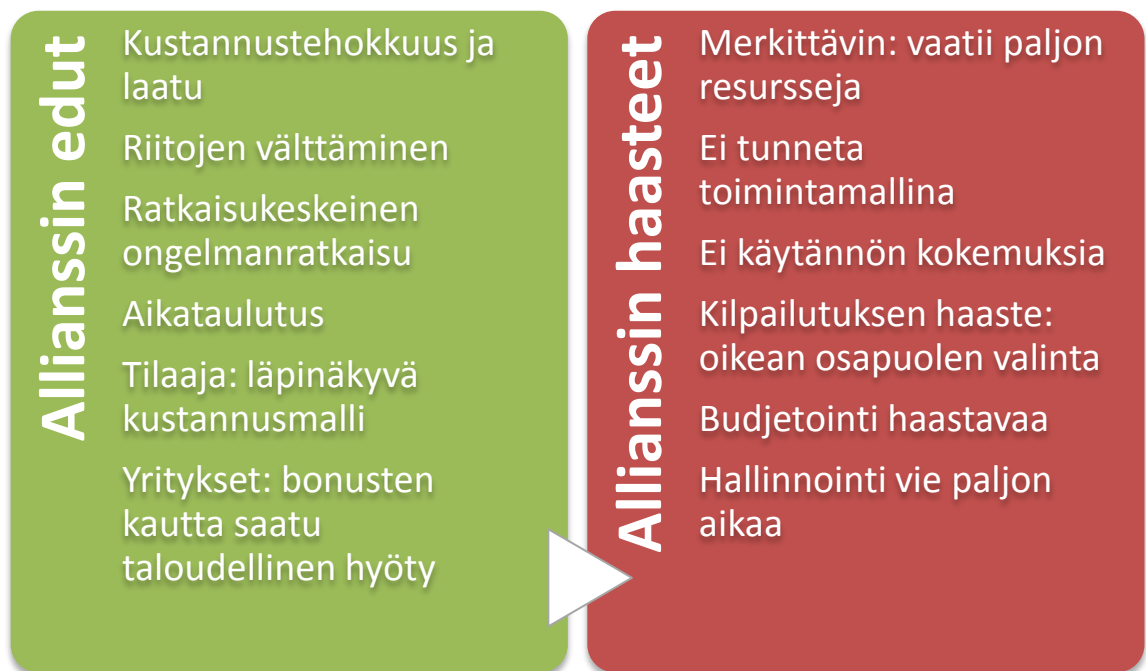
Allianssisopimusten erityispiirteenä on sopimusten perustuminen osapuolten yhteisvastuulle kehitysvaiheesta toteutusvaiheen loppuun saakka. Allianssisopimukset perustuvat taloudelliselle ja hallinnolliseen yhteisvastuuseen, huomioimatta sopimuksissa erikseen sovittuja ehtoja. Yhteisvastuu aiheuttaa muutoksia totuttuihin tilaajan ja palveluntuottajien rooleihin, samalla pienentäen sopimusosapuolten välisiä rajoja.

Alihankkijan rooli on allianssista erillinen, mutta varsinkin haastatteluissa allianssin eduksi alihankkijalle esiin nousi alihankkijan saama taloudellinen hyöty kannustinjärjestelmästä. Toisaalta alihankkijan asema ei ole samanlainen kuin allianssin osapuolten, jotka jakavat allianssin taloudelliset riskit. Alihankkijan saamat edut riippuvat täysin alihankintasopimuksen sovitusta ehdoista. Alihankkijan taloudellinen hyötyminen kannustinjärjestelystä ei siten ole allianssissa itsestään selvää.

Myös sopimussakkojen puuttuminen sopimuksista on huomattava ero suureen osaan sopimuksista. Sopimussakkojen puuttuminen selittyy taloudellisen vastuun jakautumisella. Toisaalta kannustinjärjestelmän sanktioita voidaan katsoa eräänlaisina sakkoina. Erona on, että sanktiot jakautuvat kaikille osapuolille, jolloin yhden osapuolen epäonnistuessa sanktio jakautuu tasaisesti. Tästä erillisenä on osapuolten oikeus vahingonkorvauksiin.

Allianssin käyttö Suomessa on alkanut haastattelujen perusteella hitaasti. Malli ei ole siis yleistynyt käyttöön nopeasti, vaikka Suomen hankintalainsäädäntö ei aseta mallin käytölle estettä. Haastatteluaineiston perusteella voidaan sanoa, että allianssi soveltuu suuriin, monimutkaisiin hankintoihin, joissa monialaisella, tiiviillä yhteistyöllä voidaan tuoda hankinnalle lisäarvoa.

Alla olevassa kuvassa 10 on esitettyä haastatteluissa esiin nousseita allianssin etuja ja haasteita. Haastatteluaineiston perusteella allianssimallin eduksi voidaan lukea yhteisvastuusta johtuva sitoutuminen ”allianssin parhaaksi” -ajattelulle. Palveluntuottajien sitoutuminen allianssiin tehostuu, kun laadukkaasta hankinnasta voidaan hyötyä taloudellisesti bonusten kautta. Tilaajan etuna allianssissa on kustannusten läpinäkyvyys allianssin avoimuuden periaatteen vuoksi. Yhtenä allianssin etuna nähdään myös riitojen välttäminen.



Kuva 9: Allianssin edut ja haasteet

Allianssimallin suurimpana haasteena ovat mallin vaatimat resurssit kaikilta allianssin osapuolilta. Uusi ja monimutkainen toimintamalli joudutaan opiskelemaan ja tämän jälkeen aikaa menee mutkikkaan budjetin rakentamiseen ja allianssin yhteistoiminnalliseen hallinnointiin allianssin johto- ja projektiryhmissä. Hankintayksiköiltä vaaditaan myös osaamista allianssin kilpailuttamisessa, jotta allianssiin saadaan mukaan sopiva osapuoli.

Työssä on sivuttu lausuntokierroksella olevia RTS 17:43 allianssin rakentamisen yleisiä sopimusehtoja. On mielenkiintoista pohtia, tulevatko nämä allianssin sopimusehdot yhtä yleiseen käyttöön kuin urakoinnin yleiset sopimusehdot YSE 1998. Koska allianssin yleiset sopimusehdot ovat nimenomaan rakentamisen yleiset sopimusehdot, ne eivät sovellu muille toimialoille, kuten hyvinvointipalveluihin. Jos allianssimalli yleistyy ja tulee nykyistä laajempaan käyttöön Suomessa, on mielenkiintoista nähdä, sovitaanko tulevaisuudessa yleiset sopimusehdot myös esimerkiksi hyvinvointialliansseille ja ICT-alliansseille.

Haastatteluissa ja muussa aineistossa nousee esiin ajatus siitä, että allianssissa mahdollisesti saavutettava parempi laatu on nimenomaan kaupallisen mallin ja kannustinjärjestelmän ansiota. Koska palveluntuottaja voi taloudellisesti hyötyä paremmasta laadusta, palveluntuottaja panostaa työnjälkeen ja laatu paranee. Varmasti suurilta osin logiikka on pätevä. Olisi kuitenkin mielenkiintoista tietää, missä määrin esimerkiksi allianssin tiivis kommunikointi vaikuttaa työnjälkeen. Jos kommunikointi on avainasemassa, voisiko jotakin allianssia kevyempää toimintamallia hyödyntää hankinnoissa siten, että kommunikointiin ja yhteistyöhön eri osapuolien välillä panostettaisiin? Jos laatu taas saavutetaan suurilta osin pelkällä taloudellisella yhteisvastuulla, allianssimallia voisi keventää hallinnollisesti, esimerkiksi vähentämällä yhteiskokouksia ja tekemällä päätösten teosta helpomman ja nopeamman prosessin.

Yksi vaihtoehto allianssin keventämiselle rakentamisessa voisi olla projektijohtourakoiden mukauttaminen allianssin kaltaiseksi. Lehtimäki (2018) tarjosi tätä lähestymistavaksi rakennusurakoihin, jossa allianssimalli voisi toimia, mutta allianssi koetaan liian raskaaksi toimintamalliksi. Jonkinlainen projektijohtourakointia ja allianssimallia vertaileva tutkimus voisi olla hyvä lähtöpiste.

Opinnäytetyön tutkimuksen haasteena oli hyvin laaja tutkimuksen kohde. Jatko-tutkimusehdotuksena olisi tuottaa tapaustutkimus allianssimallilla toteutetusta kunnallisesta hankinnasta. Tutkimuksessa voitaisiin syventyä tarkasti yksittäiseen allianssisopimukseen ja esimerkiksi haastatella allianssin avainhenkilöitä. Näin saataisiin arvokasta tietoa siitä, miten eri osapuolet kokevat allianssimallin. Toisaalta allianssin tutkimuksen voisi toteuttaa myös taloudelliselta pohjalta, ver-raten esimerkiksi kahden samankaltaisen, mutta eri tavoin toteutetun hankinnan

kustannuksia ja etenemistä. Vertailuun voitaisiin ottaa esimerkiksi elinkaarimallilla toteutettu urakka ja allianssiurakka.

Koska allianssi on verrattain uusi ilmiö Suomessa, se tarjoaa useita mahdollisuuksia tutkimukselle. Työssä kerätyn haastatteluaineiston perusteella voidaan sanoa, että kaupunkien edustajat näkevät allianssimallin ja yhteistoimintamuotojen yleistyvän tulevaisuudessa. Tämän vuoksi allianssimallin tutkiminen on myös tulevaisuudessa tarpeellista.

Lähteet

Ariño, A. & Reuer J. 2006. Alliance Contractual Design. Teoksessa Shenkar, O. & Reuer, J. (toim.) Handbook of Strategic Alliances. Sage Publications, Inc.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU.

Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen konsolidoitu toisinto. 2012/C 326/01.

EUT C- 278/14. Euroopan unionin tuomioistuimen tuomio. 16.5.2015.

Casson, M. & Mol, M. 2006. Strategic Alliances. Teoksessa Shenkar, O. & Reuer, J. (toim.) Handbook of Strategic Alliances. Sage Publications, Inc.

Haapala, M. 2017. Tesoman hyvinvointipalvelut toteutetaan ensimmäisenä Suomessa allianssimallilla. https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankoh-taista/tiedotteet/2017/10/23102017_9.html. Tiedote. Julkaistu 23.10.2017. Luettu 7.9.2019.

HILMA 2019a. Työ- ja elinkeinoministeriö. Hankintailmoitusten tilastot. Tilastot 2018. <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/Tilastot2018.pdf>. Julkaistu 10.9.2019. Luettu 23.9.2019.

HILMA 2019b. Työ- ja elinkeinoministeriö. Kynnysarvot. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/>. Julkaistu 2.9.2019. Luettu 23.9.2019.

Jefferies, M., Brewer, G. & Gajendran, T. 2014. Using a case study approach to identify critical success factors for alliance contracting. Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 21 Issue: 5. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2012-0007>. Luettu 23.9.2019.

Karinkanta, P. & Lahtinen, T. 2017. Julkiset hankinnat yrityksille käytännönläheisesti. 1. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Kruus, M., Kiiras, J., Seppälä, R., Kemppainen, S., Karppinen, A. & Korpela, K. Projektinjohtourakan sopimusmalli. <https://rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK080203.pdf>. Luettu 15.11.2019.

Kyllönen, O-H. & Syrjälä, J. 2018. YSE romukoppaan ja aliurakoitsija kyykkyy. Rakennuslehti. Julkaistu 14.9.2018. Luettu 2.11.2019.

Lahdenperä, P. 2009. Allianssiurakka. Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely. VTT tiedotteita 2471. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2471.pdf>. Luettu 4.11.2019.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016).

Lehtimäki, R. & Tirronen, A. 2018. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Paremmat hankinnat –podcast-sarja. Allianssimalli. Julkaistu 15.10.2018.

Määttä, K. 2016. Oikeustaloustieteen perusteet. 2., uudistettu laitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Määttä, K. & Voutilainen, T. 2017. Julkisten hankintojen sääntely. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Mölsä, S. 2018. <https://www.rakennuslehti.fi/2018/01/allianssimalli-saa-yhdet-pelisaannot-kirjava-kaytanta-selkeytyy/>. Allianssimalli saa yhdet pelisäännöt –kirjava käytäntö selkeytyy. Rakennuslehti. Julkaistu 22.1.2018.

NCC 2019. Syvälahden monitoimitalo, Turku. <https://www.ncc.fi/projektit/syvalahden-monitoimitalo-turku/>. Luettu 21.11.2019.

Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. 3. uudistettu painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Oksanen, A., Laine, V. & Kaskiaro, K. 2019. Urakkasopimukset – rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998. 6.7 Allianssimalli. 2. uudistettu painos. E-kirja. Helsingin Kamari Oy.

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2017. Hankintojen kilpailuttaminen. 8. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2019. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 10. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Raitiotieallianssi 2019. <https://raitiotieallianssi.fi/rakentaminen/nain-rakennamme/>. Rakentaminen: näin rakennamme. Raitiotieallianssi.

Ross, J. 2009. Alliance Contracting: lessons from the Australian experience. Luettu 22.10.2019.

RT 16-10660. Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998. Rakennustieto Oy.

RTS 17:43. Allianssin yleiset sopimusehdot. Lausuntoversio. Rakennustietosäätiö. <https://docplayer.fi/66769220-Lausuntoversio-rts-17-43-allianssin-yleiset-sopimusehdot-sisallysluettelo.html>. Luettu 2.11.2019.

Salminen, J. 2017. Rakennushankkeen uusiutuvat toteutusmuodot. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Suojanen, K., Korte, A., Savolainen, H. & Vanhanen P. 2015. Lakiopas: juridii-kan perusteet. 1. painos. Helsinki: KS-Kustannus.

Syvälahden koulun allianssiurakka. Toteutusvaiheen Allianssisopimus (TAS) 2016. <http://ah.turku.fi/kh/2016/0208004x/Images/1434528.pdf>. Luettu 9.9.2019.

Syvälahden koulun allianssiurakan kaupallinen malli 2016. <http://ah.turku.fi/kh/2016/0208004x/Images/1434529.pdf>. Luettu 20.11.2019.

Tesoman hyvinvointiallianssin toteutusvaiheen allianssisopimus 2017. <http://tampere.cloudnc.fi/download/noname/%7B71ef9ca6-42c6-42b2-9ca2-c80751021ed3%7D/2322538>. Julkaistu 23.10.2017. Luettu 7.9.2019.

Tesoman hyvinvointiallianssin kaupallinen malli 2017. <http://tampere.cloudnc.fi/download/noname/%7B1efaac98-4ea6-402a-a49b-6b0321b323f1%7D/2322539>. Luettu 4.11.2019.

Tesoma 1. sopimusjakson tavoitteet ja mittarit 2017. <http://tampere.cloudnc.fi/download/noname/%7Bd21ac5c9-321a-4033-a0e4-03cb9fea1d65%7D/2322543>. Luettu 10.11.2019.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vento, M. 2018. Joensuussa katuvalaistus hoidetaan allianssimallilla. Kuntatekniikka. <https://kuntatekniikka.fi/2018/02/14/joensuussa-katuvalaistus-hoidetaan-allianssimallilla/>. Julkaistu 14.2.2018.

Yli-Villamo, H. & Petäjänniemi, P. 2013. Allianssimalli. Rakennustietosäätiö RTS. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130202.pdf>. Luettu 7.9.2019.

Liite 1

Haastattelurunko

Onko sinulla kokemuksia allianssimallista? Jos on, millaista kokemusta?

Tehdäänkö Suomessa mielestäsi paljon tai vähän allianssisopimuksia?

Näetkö, että allianssisopimuksia tehdään enemmän tai vähemmän tulevaisuudessa: miksi?

Millaisiin hankintoihin allianssi mielestäsi soveltuu?

Millaisiin hankintoihin allianssia ei tulisi mielestäsi käyttää?

Soveltuuko allianssi mielestäsi kaikille toimialoille? Jos ei, mille ja miksi?

Soveltuuko mielestäsi allianssi erityisen hyvin jollekin tietylle toimialalle? Jos kyllä, mille ja miksi?

Millaisia mahdollisia etuja allianssi voi mielestäsi tuoda, yritykselle tai kunnalle/kaupungille?

Mitä haasteita allianssimallin soveltaminen voi tuoda, yritykselle tai kunnalle/kaupungille?

Miksi valita juuri allianssimalli?

Onko allianssimallin käytössä mielestäsi erityisiä haasteita, kun puhutaan allianssimallista kunnallisissa hankinnoissa?

Asettaako allianssimallin soveltaminen erityisiä haasteita kunnan tai kaupungin hankintapalveluille?

Sopiiko allianssi mielestäsi vain tietynlaisille kaupungeille ja kunnille, esimerkiksi suurille kaupungeille, miksi sopii tai ei sovi?

Onko mielestäsi tiettyjä lainsäädännöllisiä tekijöitä, joita allianssisopimuksen solmimisessa tulee huomioida, kansallisella tai EU:n tasolla?

Millaisia haasteita allianssisopimuksen laatimisessa näet?

Miten allianssisopimus eroaa mielestäsi muista sopimuksista?

Miten näet allianssimallin käytännössä tilaajan näkökulmasta?

Miten allianssi eroaa ns. perinteisemmistä toimintamallista?

Tuleeko näiden kysymysten lisäksi mieleesi muuta sanottavaa allianssimallista?