

8. SOPIMUSKUMPPANIEEN VALINTA ON SINUN VASTUULLASI

Lähteitä:

Kiiras et al, Projektinjohtorakennuttaminen, Rakennustieto 2019 s 84–103,
SKOL, Tauriainen, Suunnittelupalveluiden hankinta, Rakennustieto 2002

RAKLI, Kokonaistaloudellinen urakoisijavalinta.

RAKLI, Urakkamuodon ja urakoitsijan valintaopas sekä projektinjohtototeuttajan valintaopas.

Rakennushankkeesi tulos riippuu käyttämästäsi sopimuskumppaneista, suunnittelijoista ja urakoitsijoista. Limitetty rakentamisprosessi on erityisen riippuvainen toteutustiimistäsi ja sen yhteistyöstä. Jos valitset vain halvimman hinnan tuet lisääntyvää valvontaa, lisääntyviä lisä- ja muutostöitä ja huonolaatuista työtä, halvimpien alihankkijoiden, materiaalien ja työvoiman käyttöä, eivätkä sinun asiakkaasi ole tyytyväisiä.

Julkisissa kirjoituksissa on vaadittu vahvasti laadun painon lisäämistä valinnoissa.

Projektiosapuolten valintasi on siis tuettava muitakin tavoitteita kuin hintaa.

Valintamenettelysi tulisi **edistää osapuolten yhteistyötä**, jolloin pääset kustannusten minimoinnista lisäarvon maksimointiin ja sekä tuotteen että prosessin laadun parantamiseen.

Kokemusta vaadit kaikissa tehtävissä, johon henkilö sijoittuu hankkeessa. Lisäksi tiimiltäsi vaadit kokemusta kohdetyypistä, asiakkaasta ja toimintaympäristöstä. Käytännössä julkisissa hankkeissa on käytetty valintakriteerinä paljon henkilön tai yrityksen referenssejä. Referenssit eivät kuitenkaan sellaisenaan kerro onnistumisista, eikä perehtymisestä tai suunnitelmista toteutettavan uuden hankkeen osalta. Valintamenettelylläsi on mahdollista parantaa tarjousten sisältöä ja sillä on voitu ratkaista hinnaltaan toisiaan lähellä olevien tarjousten paremmuus.

Palvelukumppanin valintasi on tarkkaa puuhaa

Suunnittelijoiden ja projektinjohtajien valinnassa et voi täysin edeltä käsin määritellä lopputuotteen ratkaisuja ja ominaisuuksia. Ne täsmentyvät ja kehittyvät vasta palvelun toteuttamisen aikana. Erityisesti limitettyä rakentamista et voi hallita lisäämällä valvontaa. Hankkeissa onkin tärkeä luoda tilanne, jossa kumppanit oma-aloitteisesti pyrkivät tekemään työn tilaajalle edullisesti. Suunnittelijat tulisi saada myös aktiivisesti tukemaan hankkeen kaikkia tavoitteita.

Systemaattinen valintamenettely on arvoanalyttinen menetelmä, jossa etsitään edullisinta tarjousta eli parasta laatu/hinta kombinaatiota. Arvoanalyysissä määrität ensin **laadun kriteerit** ja niille mittaustavat, sitten päätät **kriteerien keskinäisen painotuksen** ja lopuksi **hinnan ja laadun välisen painotuksen**. **Hintaa et saa yhdistää laatuominaisuuksiin.**

Laatukriteerisi voivat olla täsmällisiä ja numeerisia, kuten referenssien lukumäärä tai kokemuksen kesto tai arvioitavia ja pisteytettäviä, kuten suoritustavan tai tuloksellisuuden arvio. Näiden arvojen määrittämisessä voidaan käyttää ordinaaliasteikkoa kuvitellen arvon olevan lineaarinen tai järjestysarvo eli rankingia. Varsinkin esivalinnassa numeeriset kiistämättömät mittarit ovat sinulle käyttökelpoisia, koska niistä tehdyt valitukset eivät

onnistu. Ranking suurentaa arvosanojen vaihtelua ja korostaa siten tarjousten laatueroja, mutta menettely voi korostaa samalla pieniä laadullisia eroja, joilla ei välttämättä ole merkitystä. Tarjoajan tulee järjestysarviointimenettelyssä pitää huolta siitä, että on kaikkien kriteerien osalta parhaimmistoa.

Painotuksesi tulisi perustua kriteerin vaikutukseen tavoitteittesi toteutumiseen ja riskiesi torjuntaan. Laatumerkittävät voidaan yhdistää **summaamalla**, kuten yleensä tehdään tai **tulomuotoisesti**, joka korostaa tasaista kaikkien kriteerien korkeata arvoa ja karsii yhdenkin heikon arvon perusteella. Täsmälliset kriteerit, jotka antavat mekaanisesti lasketun tuloksen, ovat käyttökelpoisia julkisissa hankinnoissa, erityisesti karsinnassa, koska niiden tuloksesta ei voi syntyä erimielisyyksiä.

Kaikkia käytössä olevia arviointimenetelmiä vaivaa laatuosioiden edes teoreettisesti järjevän kriteerien keskinäisen skaalauksen puute. Arvostellessasi jotain osiota, ei sinulla ole selvillä valitsemasi arvon suhde muiden laatuosioiden arvoihin hankkeen onnistumisen kannalta.

Kaikki karsintasi läpäisseet ovat kokeneita, joten laatu vaihtelu jää yleensä pieneksi verrattuna hintavaihteluun. Tästä syystä kriteerien keskinäiset painot eivät myöskään toteudu, ellet yhtenäistä kriteereitä skaalaaamalla tai ”venyttämällä” **vaihtelultaan yhtä suuriksi**.

Laatumerkittävät ja painot sinun on määrittävä itse.

Tyypillisiä palveluhankintojen suorituskriteerejä ovat:

- Yritys; kokemus, osaaminen, johtaminen, järjestelmät, resurssit ja asiakaspalaute,
- Tarjous ja projektisuunnitelma; hankkeen suoritustapa, organisaatio ja tehtävät, riskienhallintasuunnitelma ja riskitarkastelu,
- Henkilöt ja tiimi; projektin johto, henkilöiden koulutus, kokemus ja motivaatio, tiimin osaaminen, yhteistyökyky ja joustavuus, tuloksellisuus ja asiakaspalaute.

Yritys- ja myös henkilökriteerit sopivat esivalintaasi ja karsintaan ja tarjous sekä tiimi lopulliseen valintaasi. Tarjoajan tulee osoittaa itse kyvykkyytensä, laatia suoritustavan, selvittää kohteen erityispiirteet ja **laatia riskitarkastelun** osana tarjousta. Toimijan avainhenkilöitä voidaan haastatella tai he esittävät ehdotuksensa arviointiryhmälle. He määrittelevät tarkemmin, kuinka he turvaavat tavoitteiden saavuttamisen ja tuottavat lisäarvoa asiakkaalle projektissa.

Kohde nro	Hanketieto			Osallistuiko hankkeeseen?		
	Hanke	Onko hanke vaativa?	Tilaaajan yhdyshenkilö	Projektipäällikkö	Työmaapäällikkö	TATE-asiantuntija
1						
2						
3						
4						
5						
Yhdyshenkilön on luvattava vastata tilaaajan kysymyksiin tuloksellisuudesta. Tuloksellisuudesta erinomainen 2 p, hyvä 1 p, heikko -2 p Jokaisesta hankkeeseen osallistuneesta 1 p, vaativasta hankkeesta + 1 p,						

Kuva 8.1 Tuloksellisuuden selvittäminen tarjotun tiimin yhteisreferensseillä.

Tarjoaja selvittää tarjouksessaan, kuinka soveltaisi osaamistaan tähän hankkeeseen ja hallitsisi sen riskejä, kuvaa millaista toimintatapaa ehdottaa tämän hankkeen toteuttamiseksi ja kuinka tarjoajan avainhenkilöt käytännössä toimivat tilaaajan kanssa yhteistyössä. Myös lopputulo voi olla arvioinnin kohteena eli millaisilla suunnitelmaehdotuksilla tarjoaja lähtisi etsimään tilaaajan kanssa hyvää lopputulosta.

Tuloksellisuuden arvostelua varten tarjoajien esittämiin referensseihin vaadit **yhdyshenkilön**, joka antaa kohteen tuloksesta lausunnon, asiakaspalautteen. Valintasi voi myös perustua kehitysvaiheeseen ja työpajatyöskentelyyn, jossa projektisuunnitelmaa muokataan ja tarjoajien avainhenkilöiden osaamista kohteen analysoinnista ja kehittämisestä sekä yhteistyökyvystä arvioit.

Hinnan ja laadun keskinäisen painotuksen tulee perustua hintakomponentin osuuteen koko hankkeen kustannuksista. Pelkän palkkion ollessa hintakomponenttina on hinnan paino pieni, kun taas jos hintakomponenttina on koko kohteen hinta, on hinnan painon oltava selvästi suurempi.

Palveluhankinnoissa hinnan painotus on syytä olla käyräviivainen siten, että pienet hintaerot vaikuttavat valintaan vähän ja suuret paljon.

Käyräviivainen tarkoittaa, että hintaeron ollessa pieni esim. 5 % on vaikutus vähäinen ja taas sen ollessa esim. yli 10 %:n todella suuri. Näin estetään Kemlin päiväkodin (2020) kaltainen valinta.

Esim. halvin tarjous saa 100 pistettä. Hintapisteet määritetään alle 10 % halvinta tarjousta korkeammille tarjouksille vähentämällä jokaista halvimman ylittävää prosenttia kohden yhden pisteen. Tarjouksen ollessa yli 10 % halvinta kalliimpi vähennetään edellisen lisäksi 4,5 pistettä jokaista prosenttia kohden, jonka tarjous ylittää 10 % halvimasta. Tarjouksen ylittäessä halvimman yli 30 % saa se 0 pistettä. Kyseessä on projektinjohtopalvelu ja palkkio.

Laatukriteerit tulee arvioida ennen hintoihin tutustumista. Tämä toteutetaan ns. kahden kuoren menettelyllä, jossa hintakuoret avataan vasta kun laatuarvostelu on täysin tehty.

Valinta voi olla myös käänteinen, pelkkä laatuvalinta, jolloin hinta on kiinnitetty jo tarjouspyynnössä.

Osa kriteereistä voi olla soveltuvuus- tai vähimmäisvaatimuksia (julkisissa hankkeissa ehdottomia) osan ollessa karsivia, jotta lopulliseen valintaan tulisi sopiva määrä tarjoajia. Tarjoajien rajoittaminen on erityisen tärkeää neuvottelumenettelyssä, jossa järjestetään neuvotteluja tai työpajoja sekä yleisesti menettelyissä, jossa on työpajoja tai kehitysvaihe suunnitelmille ja sopimukselle. Tilaaja valitsee tarjoajien laatimien **osallistumishakemusten perusteella** tarjoajat.

Julkisten hankintojen vaatimukset ovat tiukkoja. Kriteerit ja niiden painot tulee esittää tarjouspyynnössä. Arvioinnin perusteet tulee sinun esittää tarjouspyynnössä niin yksityiskohtaisesti, että tarjoukselle tehdyn pisteytyksen päättelyketju on läpinäkyvästi osoitettavissa. Mekaaniset laskelmat ovat selkeitä, mutta arvioinnin luokittelut tulee myös esittää. Määrittelemällä huolellisesti arvoluokkien sisällöt, voidaan mahdollisia valituksia vähentää. Kirjallisuuden perusteella riittävä vaihtelu (erottelukyky) arviointiin saadaan, kun käytetään skaalaa 1–7 tai 1–10, 1–5 ei siis oikein riitä.

Tarjouspyynnössä on sinun esitettävä riittävän selvästi ne kumppanien valintaan vaikuttavat hankeominaisuudet sekä ne hankkeen tärkeimmät tavoitteet, joihin tarjousten odotetaan vastaavan. Vastaavasti tarjouksessa on esitettävä ne keinot ja menettelytavat, joilla tavoitteisiin voidaan päästä.

Tiimiltä voit edellyttää osaamista ja kokemusta laajuudeltaan ja ohjelmaltaan vastaavista kohteista. Oman osaamisalueensa muodostavat kohteen käyttäjät, jotka tulisi sitouttaa hankkeen ratkaisuihin. On erotettava käyttötarkoituksosaaminen (tuote-), johon erityisesti suunnittelijat tulisi valita, projektiosaamisesta. Tiimi muodostaa kokonaisuuden, joiden jäseniltä edellytetään kultakin kokemusta omassa **tehtävässään** ja koko tiimiltä kokemusta **kohdetyypistä, tilaajasta ja toimintaympäristöstä**. Rakentamisessa osa toiminnasta on paikallista, joten **paikallisoosaaminen** tukee onnistunutta toteutusta, erityisesti viranomaissuhteiden hoidossa ja hankintatoimessa.

Sinun tulee karsia heikoimmat ehdokkaat

Esivalinnassasi on kyse yrityksen sopivuudesta palveluun sekä hankkeen ominaisuuksiin ja tavoitteisiin. Arvostelusi tulee kohdistua yrityksen johtamiseen, arvoihin, asenteisiin ja yrityskulttuuriin, toimintatapoihin, menetelmiin ja järjestelmiin, osaamisen ja kokemuksen laajuuteen ja tasoon, henkilöstön määrään ja sisäiseen kehitystyöhön. Käytännössä kriteereinä on ollut yrityksen referenssit ja kohteeseen ositetujen henkilöiden koulutus ja kokemus.

Julkisissa hankinnoissa **Alustavassa tarjouspyynnössä** tulee kuvata mm. hankinnan sisältö, hankinnan kulku, **vähimmäisvaatimukset ja arviointiperusteet** sekä muut hankintalain edellyttämät seikat. Erityisen tärkeää on tunnistaa, että vaikka muusta tarjouspyyntöaineistosta voidaan neuvotella tarjoajien kanssa, niin

vähimmäisvaatimuksia tai arviointiperusteita ei saa muuttaa alustavasta

tarjouspyynnöstä lopulliseen tarjouspyyntöön. Tästä syystä **tilaajan** kannattaa keskittyä erityisesti näiden kokonaisuuksien huolelliseen esittämiseen. Aivan oleellista on kiteyttää hankkeen tavoitteet heti hankkeen alussa ja viedä ne konkreettisesti ja näkyvästi arviointikriteereihin sekä kaupallisen mallin onnistumisen arviointiin. Tyypillisiä hankkeen

vähimmäisvaatimuksia ovat esimerkiksi kohteen valmistumisaika, kokonaisbudjetti tai käyttötarkoitus, jotka on määritelty **tilaajan** investointipäätöksessä ja joista ei voida neuvotella.

Vähimmäisvaatimukset osaamisesta ja kokemuksesta kohdistuvat siis toteutusmuotoon, kohteen käyttötarkoitukseen, paikallistuntemukseen ja yksityisellä sektorilla myös aiempaan yhteistyöhön tilaajan ja muiden hankkeen osapuolten kanssa eli asiakasosaamiseen. Lisäksi on varmistettava, että yrityksellä on käytettävissään tehtävien edellyttämät järjestelmät sekä projektinjohtourakassa rakennussuoritukseen nähden riittävä taloudellinen kantokyky.

Tarjoajien valinnassa on suositeltavaa painottaa aikaisempia onnistumisia vastaavan kaltaisissa hankkeissa ja ehdokkaan avainhenkilöiden yhteistä kokemusta ko. hankkeissa. On suositeltavaa rajata valittavien tarjoajien määrää, jotta neuvotteluvaiheesta ei tule liian raskas **tilaajalle**. Tarjoajille tulee asettaa myös vähimmäisvaatimuksia esimerkiksi avainhenkilöiden kokemuksen ja pätevyyden suhteen. Tarjoajan valinnasta tulee laatia kirjalliset perustelut, jotka toimitetaan kaikille osallistumishakemuksen latineille tahoille. Tarjoajien valinnan jälkeen tarjoajat laativat alustavat tarjouksensa ja kehitysehdotuksensa tarjouspyyntöön ennen neuvotteluiden alkua.

Varsinaisessa valinnassa kriteerisi ratkaisevat

Varsinaisessa valinnassa huomio kohdistetaan **tarjouksen sisältöön ja esitettyyn tiimiin**. Näin parannetaan tarjousten sisältöä ja kohdistetaan tarjoajien huomio tehtävän vaatimuksiin. Tarjouksesta arvostellaan sen kuvaaman: suoritustavan sopivuus hankkeen tavoitteisiin ja ominaisuuksiin, organisaatorakenteen ja tehtäväkuvausten sopivuus suoritustapaan ja riittävyys hankkeeseen, projektille esitettyjen avainhenkilöiden soveltuvuus tehtävään ja hankkeeseen, esitetyn tiimin osaamisen kattavuus tehtäviin sekä yhteistyökyky keskenään ja kaikkien hankkeen osapuolten kanssa.

Osioista osa on luonteeltaan on/ei-muotoisia hylkäämiseen johtavia vaatimuksia, osa painoarvoltaan erilaisia funktioita. Julkisissa hankkeissa varsinaisen valinnan kriteerit eivät voi olla samoja kuin esivalinnan kriteerit.

Osa arviointikriteereistä on sinun syytä pisteyttää neuvottelujen perusteella. Tarjoajat esittävät prosessinsa, tilaaja esittää kysymyksiä, joiden perusteella arvioidaan, miten tarjoajien vastauksista näkyy asian sisäistäminen ja ymmärrys. Työpajoissa voi olla myös case-tehtäviä, joissa tilaaja voi arvioida yhteistyöedellytyksiä ja tarjoajan tapaa toimia eri tilanteissa. Arvioinnissa tulee ensisijaisesti arvioida **koko tiimin toimintaa** ja yhteistyötä ja kuinka projektipäällikkö saa tiimin toimimaan – ei niinkään yksittäisten henkilöiden suorituksia. Tilaajat ovat yleensä kokeneet erityisesti yhteistyöedellytysten arvioinnin ja lopputuloksia koskevat arviointikriteerit kaikkein arvokkaimmiksi arviointikriteereiksi ja niillä saadaan yleensä tarjoajien välille paljon vaihtelua. Prosessia koskevat arviointikriteerit kuvaavat yleensä hyvin tarjoajien teknistä- tai prosessiosaamisen lähtötietotasoa, joten sillä ei yleensä saada parhaiden tarjoajien välille vaihtelua.

Painotuksella kohdistat valinnan tärkeisiin kriteereihin

Kaikki kriteerit ovat todellisessa hankkeessa tärkeitä, joten painotus helposti hajoaa ja tärkeät kriteerit jäävät vaille riittävää huomiota. Kriteerien pieni lukumäärä ja **riippumaton hierarkia** vähentävät tätä ongelmaa. Painotus on sinun arvovalintasi, mutta RAKLI:n ja SKOL:in valintamenetelmissä on annettu ”suositusarvoja” painoille. Tiimi ja avainhenkilöt ovat keskeisessä asemassa ja niiden paino on siten 50–70 %. Vastaavasti tarjouksen sisällön painoksi jää 30–40 %. Osioiden sisäiset painot riippuvat palvelun tehtäväsisällöstä.

Kriteereitä sinulla tulee olla vain vähän, jotta arviointisi ei hajoaisi silpuksi ja tärkeät jäävät jalkoihin. Korosta arviossasi tärkeitä kriteerejä, joiden tulee olla kunnossa.

Yleensä arvoanalyysissä osien painotetut arvot lasketaan yhteen eli summataan. Tällöin heikko osio ei välttämättä vaikuta summaan oleellisesti. Kuitenkin, jotta tuettaisiin hankkeen onnistumista, tulee kaikilla osioilla olla tasaisesti korkea arvo. Yksikin heikko osio vaarantaa kokonaisuuden todennäköisyyden. Näin ollen arvostelussa on yleensä **syytä käyttää tulomuotoa**. Tulomuotoinen arvoanalyysi ei ole kovin herkkä kriteerien lukumäärälle, kaikkien tulee olla hyviä. Se on summamuotoista herkempi vähäpätöisten kriteerien heikoille arvoille.

Hinta on sinulle aina tärkeä, mutta älä liioittele sitä palveluissa

Palvelussa pisteytetään palkkio tai koko hinta. Eri projektinjohtomuodoissa on hinnan sisällöllä ja myös sen suhteellisen vaihtelun suuruudella oleellinen ero. Projektinjohtorakennuttamisessa ja -palvelussa palkkio on pienehkö osa koko hankkeen hinnasta.

Tavoitehintamenettelyssä voi esiintyä valintaa sekoittava tarjous; alhainen työmaakustannus ja suuri palkkio ja niiden summa hyväksyttävä. Tarjoaja tietää, että työmaakustannus tulee ylittymään, mutta saa pakkiolla hyvän tuloksen. Vertailuhinnaksi voidaan laskea kullekin tarjoukselle yhtenäisellä toteutuneella kustannuksella esim. rakennuttajan arviolla tai tarjousten pienimmällä summalla. Toinen käytetty tapa on rajoittaa palkkion osuutta tavoitehinnasta.

Palveluhankinnoissa pienillä hintaeroilla ei ole valinnassa merkitystä, jos laadulliset erot ovat suurehkoja. Tätä voidaan valinnassa tukea **käyräviivaisella hintapisteytyksellä**. Palkkiota voidaan myös rajoittaa tiettyyn prosenttiosuuteen tavoitehinnasta tai valinnassa asetetaan eri paino palkkiolle. Rajoittaminen sopii paremmin PJU-mallin tavoitehintaan, joka sisältää hankintakustannukset, johto- ja hallintokulujen korvauksen ja palkkion.

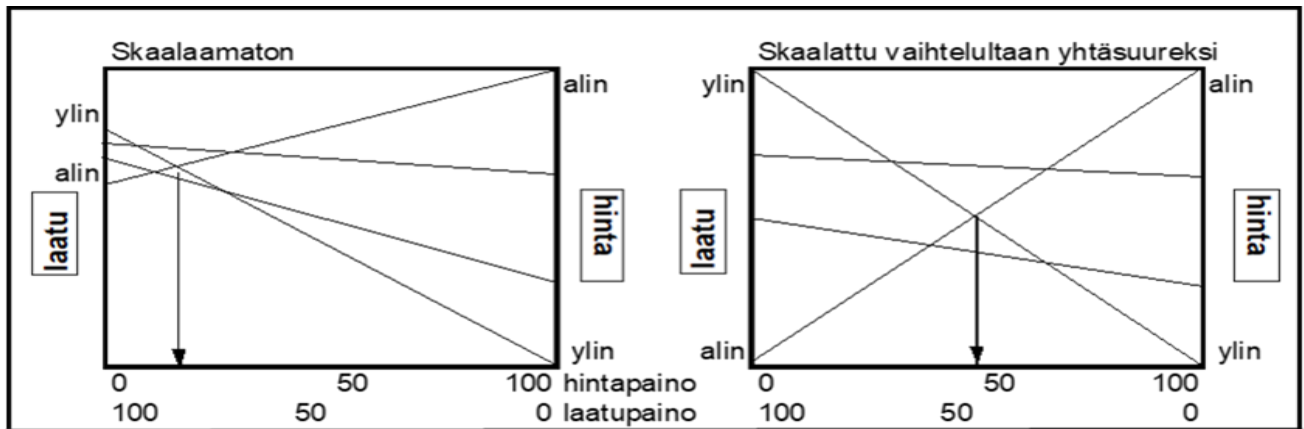
Laadun ja hinnan yhdistäminen on vaikein tehtäväsi

Hintaa ei saa käsittää osana tarjouksen laadun arvostelua. Hinta on pyydettävä erikseen omassa suljetussa kuoressaan ja laatu arvosteltava ennen niiden avaamista (ns. kahden kuoren tekniikka). Yhdistäminen tapahtuu yleensä tarjouspyynnössä ilmoitetulla painotuksella. Yhdistäminen voisi tapahtua myös joko minimax- tai maximin-valinnoilla.

Ei tunneta mitään keinoa skaalata laadun ja hinnan vaihtelua keskenään

”oikeaksi”. Kirjallisuudessa on kuvattu mm. skaalaus vaihteluväliltään tai tilastomatematisesti hajonnaltaan yhtä suuriksi. Tavat ovat herkkiä extremeille

arvoille eli ylikorkeille tai liian matalille tarjouksille, jotka siis tulisi hylätä. Pelkkään järjestykseen (ranking) perustuvat tavat eivät ole herkkä ylikorkeille tarjouksille, mutta eivät taas ota huomioon erojen suuruutta.



Kuva 8.2 Skaalaamisen vaikutus painotukseen.

Ns. käänteiset kilpailutukset ovat kasvattamassa suosiota myös Suomessa. Niissä tilaaja ilmoittaa palkkion maksuperusteen tai tavoitekustannuksen lopullisessa tarjouspyynnössä. Näin hankinta muuttuu täysin laatupainotteiseksi.

Hinta ja laatu tulee sinun skaalata **vaihteluväliltään yhtä suureksi**. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä hinta että laatu ”venytetään tai puristetaan” vaihtelualueeltaan yhtä suureksi esim. 1–10 pisteeseen säilyttäen alkuperäisten pisteiden suhteet. Haittana on, että pienet mitättömät erot voivat korostua tai poikkeava tarjous häivyttää muiden erot. Tämä malli ei myöskään sovi pieniin tarjousmääriin. Samat hyvät ja huonot ominaisuudet ovat myös korostetusti (toinen potenssi) skaalauksessa tarjousten hajonnan perusteella.

Vaihteluväli voidaan myös määrätä etukäteen tarjouspyynnössä ja siten ”leikata” vaihteluväliä ekstreemien vaikutuksen vähentämiseksi. Tarjouspyynnössä voidaan etukäteen päättää, että esim. 30 % tai 20% pienempi arvo antaa 0:n ja väliarvot interpoloidaan. Tällöin vaihteluväli on vakaa, se ei riipu tarjouksista, eikä poikkeava tarjous häiritse lainkaan ja pienet erot eivät haittaa pahasti. Tämä käy myös pienille tarjousmäärille ja jopa kahden tarjouksen arviointiin. Edelleen jää ongelma poikkeuksellisen halvasta tarjouksesta, joka siis tulisi hylätä.

Neuvottelumenettelyssä tutustut tarjoajiin

Tarjoajien kanssa käytävät neuvottelut jaat kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä neuvotelet tarjouspyynnöstä, sopimuksesta ja kaupallisesta mallista. Neuvottelujen tavoitteena on kehittää tarjouspyyntöaineistoa tavoitteittesi mukaiseksi ja parantaa osapuolten yhteistoiminnan edellytyksiä. Mikäli hankinta on puhtaasti laadullinen, on erityisen tärkeää keskittyä palkkion määrittämiseen. Neuvottelujen ensimmäistä osaa ei pisteytetä. Tilaaja laatii neuvottelujen perusteella **lopullisen tarjouspyynnön**.

Neuvottelujen toisessa vaiheessa tarjoajien suoritus pisteytetään. Osio voi rakentua tarjoajan alustavan tarjouksen esittelystä ja tilaajan esittelyyn tekemistä kysymyksistä tai yllättävien case-tehtävien toteuttamisesta. Pisteytyksessä voidaan keskittyä arvioimaan tarjoajien substanssiosaamista ja yhteistoimintaa. Hyvät projektiallianssineuvottelut

perustuvat substanssiosioden käsittelyyn ja pisteytykseen, mutta niissä arvioidaan myös tarjoajien kyvykkyyttä tuottaa yllättävässä tilanteessa päätöksentekoaineistoa ja toimia pj-hankkeen tai allianssin johtoryhmässä, miksei myös suunnitteluryhmässä. Neuvotteluissa on erittäin tärkeää kohdella kaikkia tarjoajia tasapuolisesti. Tarjoajille tulee antaa käyttöönsä samat tiedot tilaajan taholta ja tilaaja ei saa jakaa tarjoajien tuottamaa tietoa muille. Neuvotteluista tulee laatia pöytäkirjat.

Voit simuloida valintaasi etukäteen

Valintamenettely on herkkä useallekin tekijälle. Arvostelukriteerien vaihteluvälit voivat olla hyvin erilaisia ja vaikeasti ennakoitavia, laadun kokonaisarvio voi olla herkkä osioiden painotuksille, hinnan ja laadun painotuksia tulee harkita niiden laajuudeltaan erisuuren vaihteluvälin takia ja tavoitehinnan käyttäytyminen valinnassa ja toteutuksessa voi yllättää. Näitä kaikkia tulee etukäteen tutkia ja simuloida. Painorakenne vaikuttaa usean osion arvioissa tulokseen. Painorakenteen herkkyyttä voidaan simuloida painoja muuntelemalla.

Laatu-/hintapainotusta tulee simuloida, ellei molempia ”venytetä” vaihteluväliltään yhtä suuriksi. Mikäli vaihtelua leikataan tai käytetään käyräviivaisia arvioita, on simulointi hyödyllistä. Pienet tarjousmäärät voivat aiheuttaa yllätyksiä.

Tiimisi osaaminen sinun on varmistettava

Palveluhankinnoissa hankkeen tavoitteiden saavuttaminen ja riskien torjunta ovat oleellisesti riippuvaisia avainhenkilöistä ja heidän henkilökohtaisista kompetensseistaan ja yhteistoimintakyvystään. Haluat yhteistyökykyisen suunnittelu ja toteutustiimin. Niinpä hankit suunnittelun ryhmähankintana.

Ryhmäkompetenssi jakaantuu kolmeen riippumattomaan osaan: **tehtävä-, kokemus- ja keskinäisen yhteistoiminnan kompetenssit**. Tehtäväosaaminen tulee kullakin tekijällä olla korkeatasoista, kun taas kokemuskompetensseissa (**toimintaympäristö-, tuote- ja asiakaskompetenssi**) riittää, että joillain tiimin jäsenellä on laaja kokemus kullakin alueella. Näiden lisäksi tiimin kompetenssin arviointiin vaikuttavat **keskinäisen yhteistoiminnan kompetenssi**. Sillä tarkoitetaan avainhenkilöiden kykyä ja kokemusta työskennellä keskenään.

Asiakaskompetenssilla tarkoitetaan aikaisempaa kokemusta kyseisestä asiakkaasta (tilaajasta), **tuotekompetenssilla** vastaavasti kohdetyypistä tai käyttötarkoituksesta ja **toimintaympäristökompetenssilla** kohteen olosuhteista ja ympäristöstä. Näitä kompetensseja ei tarvitse olla projektitiimin kaikilla jäsenillä, vaan kokemuskompetenssia voidaan myös täydentää hankkimalla projektitiimiin ulkopuolisia **erityisasiantuntijoita ”asiakas-, tuote- tai ympäristötulkkeja”**.

Kokemuskompetenssien arviointiasteikko voi perustua joko toteutettujen referenssikohteiden lukumäärään tai relevantin työkokemuksen keston. Esimerkiksi ”on rakentanut tai työskennellyt aikaisemmin ko. asiakkaalle”, ”työskennellyt kohdetyypin rakentamisessa, kiinteistönpidossa tai käytössä” tai ”työskennellyt jossakin tehtävässä kyseisessä toimintaympäristössä”.

Yhteistoimintakompetenssia arvioidaan luotettavimmin aikaisemmin yhdessä toteutettujen referenssikohteiden perusteella. **Yhteisreferensseillä** voidaan kätevästi pisteyttää hankkeita, joissa eri tehtäviin esitetyt henkilöt ovat toimineet ja mitata tuloksellisuutta samalla. Korkea yhteistoiminta-kompetenssi helpottaa erityisesti

hankkeen alussa, kun tiimin jäsenten pitää nopeasti oppia, mitä kukin tekee ja mitä keneltäkin odotetaan. Se on keskeistä myös kokemusosaamisen siirrossa tiimin jäsenten välillä.

Vaikeaa on arvioida tiimien kykyä toimia muiden osapuolten, mm. sinun, rakennuttaja kanssa. Sitä kyetään arvioimaan kehitysvaiheessa ja työpajoissa henkilöarvioinnin ammattihenkilöiden tuella.

Tuntematon, mutta mahdollinen menettely kriteerien arviointiin

Tavoitteen toteutumisen lisäarvomenettelyssä selvitetään, kuinka paljon tilaaja on valmis sijoittamaan tavoitteiden toteutumisen todennäköisyyden lisäämiseen. Tämä tapahtuu määrittämällä lisäarvo sille, että tavoitteiden toteutumisen todennäköisyys paranee. Varsinaista hinta / laatusuhdetta ei menettelyssä ole. Kun valinta perustuu jokaisen osion osalta todennäköisyyteen, on luotu edes teoreettisesti vertailukelpoinen peruste. Kutakin kriteeriä arvosteltaessa tarkastellaan kyseisen kriteerin vaikutusta koko projektin tavoitteiden toteutumisen todennäköisyyteen. Näin saadaan arvioitua kriteerien suhteellista merkitystä ja skaalattua niiden arvo rahamääräiseksi. Tarjouksen tietojen ja referenssien perusteella arvioidaan sitten todennäköisyys sille, että kyseinen tarjoaja onnistuu ko. kriteerissä. Näin saadaan kullekin tarjoajalle lisäarvo.

Todennäköisyyksiä ei kuitenkaan käytännössä tunneta eikä funktion muotoakaan tunneta, mutta menettely pakottaa arvioimaan arvotekijöitä tarjoushintaa vasten. Menetelmä sopii yksityisiin projekteihin, julkisissa hankkeissa sitä ei ole testattu.