



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIKAN JA LIIKENTEEN ALA

ALLIANSSIMALLI JA SALLI-ALLIANSSI

TEKIJÄ: Jesse Varjus

Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Jesse Varjus			
Työn nimi Allianssimalli ja Salli-allianssi			
Päiväys	25.4.19	Sivumäärä/Liitteet	28/3
Ohjaaja(t) Mervi Heiskanen, Lehtori Savonia AMK / Kai Auvinen, Lehtori Savonia AMK			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki/Salli-allianssi			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia Kuopion kaupungin hankkeen Salli-allianssin kehitysvaiheen (KAS) onnistumista. Tavoitteena oli selvittää, kuinka Salli-allianssissa työskentelevät henkilöt kokevat allianssin toiminnan, kuinka he ovat siinä onnistuneet ja mitä hyötyjä he näkevät siitä, että hanke toteutetaan allianssimallilla. Lisäksi opinnäytetyö esittelee allianssimallia yleisesti, sekä kertoo Kuopion kaupungin Salli-allianssi hankkeesta. Allianssimalli on Suomessa melko uusi hankintamalli ja tämän vuoksi monelle toimijalle tuntematon ja vaikea käsittää.</p> <p>Työssä tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä ja haastattelua. Kysely suoritettiin verkkopalvelun kautta, johon kaikille Salli-allianssissa työskenteleville lähetettiin sähköposti saatekirjeen kanssa, joka sisälsi linkin, jonka kautta he pääsivät vastaamaan. Haastattelut tehtiin kevään 2019 aikana, jolloin kehitysajan allianssisopimus oli vielä voimassa. Haastattelut käytiin kahden kesken Salli-allianssissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltavat pystyisivät vastaamaan avoimesti heille esitettyihin kysymyksiin.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena kyselystä saadut raportit kertovat, kuinka allianssin osapuolet kokevat Salli-allianssin ja kuinka he ovat siinä onnistuneet. Haastatteluilla saatiin Salli-allianssissa työskenteleviltä henkilöiltä näkemyksiä mitä he haluaisivat tehdä toisin KAS-vaiheessa, mitä hyötyjä allianssimalli antaa ja kuinka informaatio liikkuu allianssin sisällä. Päällimmäisenä tuloksista saa selville, että Salli-allianssissa työskentelevät henkilöt kokivat KAS-vaiheen päässeen sille ennalta määritettyihin tavoitteisiin sekä allianssi koettiin oikeaksi hankintamuodoksi hankkeelle.</p>			
Avainsanat Allianssi, Yhteistoimintamalli, Kuopion kaupunki			

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Construction Engineering			
Author(s) Jesse Varjus			
Title of Thesis Alliance Contracting Model and the Salli Alliance			
Date	3 May 2019	Pages/Appendices	28/3
Supervisor(s) Ms. Mervi Heiskanen, Senior Lecturer, Savonia UAS / Mr. Kai Auvinen, Senior Lecturer, Savonia UAS			
Client Organisation /Partners City of Kuopio/Salli Alliance			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to research the success of the project development phase (PDP) of the Salli Alliance project in the city of Kuopio. The goal was to find out how people working in the Salli Alliance experience the alliance's work, how they have succeeded in it, and what benefits they see from implementing the project with the alliance model. In addition, the thesis presents the alliance model in general, and describes the Salli alliance project in the city of Kuopio. In Finland, the alliance model is a quite a new procurement model and unknown to many operators and therefore it may be difficult to understand.</p> <p>In the thesis, a survey and interviews were used as a research method. The survey was carried out with a web service where all those working in the Salli Alliance received an email with a cover letter containing a link through which they were able to respond to the survey. The interviews were conducted during the spring of 2019, when the development alliance agreement was still in force. The interviews were held between two people, the interviewer and the employee working at the Salli Alliance. The aim was to allow the interviewees to respond as openly as possible to the questions they were asked.</p> <p>As a result of the thesis, the reports from the survey show how the alliance's parties experience the Salli Alliance and how they have succeeded in doing so. The interviews gave an insight into what those involved would like to do in the PDP, what benefits the alliance model gives and how the information moves in the alliance. On top of the results, it turned out that the people working in the Salli Alliance thought that the PDP had reached the pre-determined goals. Furthermore, the alliance was seen as the right procurement method for the project.</p>			
<p>Keywords Alliance project, Cooperation model, City of Kuopio</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	ALLIANSSIMALLI	5
2.1	Hankinta ja suunnitteluvaihe.....	6
2.2	Kilpailutusvaihe	6
2.2.1	Ensimmäinen tarjouskierros	7
2.2.2	Toinen tarjouskierros.....	7
2.3	Big room-allianssissa	9
2.4	Sopimukset	9
2.5	Kehitysvaiheen allianssisopimus	10
2.6	Toteutusvaiheen allianssisopimus.....	11
2.7	Jälkivastuuvaihe.....	11
3	ALLIANSSIN HYÖDYT VERRATTUNA KOKONAISURAKKAAN.....	13
4	SALLI-ALLIANSSI.....	14
5	HAASTATTELUT JA KYSELY	16
5.1	Haastattelujen tulokset	17
5.2	Kyselyn tulokset.....	18
6	YHTEENVETO.....	27
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	28

1 JOHDANTO

Työssä on tarkoitus kertoa mitä allianssirakentaminen on sekä Kuopion kaupungin Savilahti hankkeesta. Allianssi on suomessa melko uusi hankintatapa, jota monet eivät vielä hallitse. Tässä opinäytetyössä Savilahti allianssin KAS-vaiheesta (kehitysajanallianssisopimus) on teetetty kysely Salli-allianssissa työskenteleville sekä suoritettu henkilöhaastatteluita. Pyrkimyksenä on selvittää, onko allianssi oikea hankintamuoto Savilahti hankkeelle ja kuinka siinä on onnistuttu KAS-vaiheessa. Lisäksi selvitetään kuinka siinä työskentelevät kokevat Salli allianssissa työskentelyn ja mitä he halusivat muuttaa siinä kokemuksiensa perusteella. Samalla tutkitaan allianssimallin etuja ja haittoja verrattuna kokonaisurakkaan.

2 ALLIANSSIMALLI

Allianssi on yhteistoimintamalli, jossa tilaaja kiinnittää toteuttajat, rakentajat ja suunnittelijat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa hankkeeseen. Allianssimalliin kuuluu mm. kannustinjärjestelmä, big room -tila sekä allianssin johtoryhmän jäsenten yhteiset päätökset. Allianssihankkeessa riskit ja onnistumiset ovat suunnittelijoiden, urakoitsijoiden ja tilaajan kesken yhteisiä.

Allianssimallissa suunnittelijat ja rakentajat ovat suunnittelussa mukana koko kehitysvaiheen ajan, tämän vuoksi realistinen toteutuskustannus saadaan ennen varsinaista rakentamispäätöstä. Rakentajat ja suunnittelijat sitoutuvat allianssisopimuksessa yhteisesti sovittuun tavoitekustannukseen. Allianssimalli on loistava vaihtoehto hankintamalliksi kustannusten kannalta, koska tämä kannustaa urakoitsijoita alittamaan tavoitekustannukset, koska tämän ylitys laskisi urakoitsijoiden hankkeesta saatavaa katetta.

Rakentamisen lopputuloksen kannalta allianssimallin etuna on, että sopimuksen tavoitekustannus on pitävä tarjous. Tämä perustuu tilaajan, rakentajan sekä suunnittelijoiden yhteisesti sovittuihin tavoiteisiin ja laatuun. Jos ennalta sovittuihin laatuvaatimuksiin ei päästä sille sovittulla hinnalla, niin rakentajat menettävät katteestaan kustannusylitykset. (Raitiotieallianssi, 2017)

2.1 Hankinta ja suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheesta käytetään nimitystä kehitysvaihe, koska idea ei ole ainoastaan tuottaa tarvittavia suunnitelmia, vaan kehittää myös tilaajan tavoitteiden kannalta parasta kokonaisratkaisua. Se sisältää lopputuloksen esittäviä toteutussuunnitelmia sekä tehokkaiden tuotantotapojen toteutuksen. Hankkeen toteuttajaksi haetaan urakoitsijaa, joka on kykenevä toteuttamaan urakan teknisesti sekä toimimaan kehitysvaiheessa osana suunnittelutiimiä. Tämä tuottaa hankintavaiheeseen ja valintakriteereihin uusia tekijöitä. (Salminen, 2017, s. 104)

Tarjousprosessi toteutetaan yhteisvastuu-urakassa kaksivaiheisena neuvottelumenettelyä. Esikarsinta säästää niin tilaajan kuin tarjoustuotekevien urakoitsijoiden työtä. Lopullinen tarjouskilpailun voittaja valitaan neuvottelumenettelyn toisessa vaiheessa. Yhteisvastuu-urakka voidaan käynnistää vähäisellä esityöllä, koska projektissa tarvittavat suunnitelmat ja ideat syntyvät vasta hankintaprosessin jälkeen. Itse valintaprosessi case-työpajojen kanssa on työläs tilaajalle sekä urakoitsijoille. (Salminen, 2017, s. 104)

Hankinta voidaan tehdä niin, että suunnittelijat sekä pääurakoitsija valitaan erikseen, mutta lähes samanaikaisesti, jotta he voivat muodostaa yhdessä kehitysvaiheen toteutustiimin. Koko suunnittelu- ja toteuttajaryhmä voidaan myös kilpailuttaa samalla kertaa niin, että tarjoajat muodostavat etukäteen urakoitsijoiden ja suunnittelijoiden yhteenliittymän. (Salminen, 2017, s. 105)

Hankintavaiheen päämääränä ei ole löytää halvinta hintaa, parhaita suunnitteluratkaisuja tai parasta projektinjohtokykyä. Tärkein valintakriteeri on sen sijaan urakoitsijan kyky työskennellä yhteistyössä tilaajan sekä toisten projektiosapuolten kanssa koko projektin eduksi. (Salminen, 2017, s. 107)

Yhteisvastuu-urakka ja siihen liittyvä hankintaprosessi on vielä monelle taholle melko tuntemattomia, joten markkinainformaatioon suositellaan panostettavan tavallista enemmän. Ei riitä, että ilmoitetaan hankintatapana olevan yhteisvastuu-urakka, vaan tilaajan kannattaa pitää projektista tiedotustilaisuus, jossa urakoitsijat ja suunnittelijat voivat esittää selventäviä kysymyksiä tilaajalle. (Salminen, 2017, s. 107)

2.2 Kilpailutusvaihe

Kilpailutus käynnistyy markkinainformaatiolla. Sitä kautta varmistetaan yritysten riittävä kiinnostus tulevaa hanketta kohtaan sekä riittävä ymmärrys hankintaprosessista ja hankkeen vaatimuksista. Tilaisuuteen kutsutaan potentiaalisia ja kiinnostuneita urakoitsijoita, joiden uskotaan kykenevän suorittamaan hankkeesta. (Salminen, 2017, s. 107)

2.2.1 Ensimmäinen tarjouskierros

Karsinnassa voidaan käyttää arviointikriteerejä ja pisteytyksiä. Ensimmäisestä karsintavaiheesta ei kannata tehdä liian monimutkaista. Karsinnan tarkoituksena ei ole tehdä tarkkaa analyysiä tarjoajista, vaan saada riittävästi hyviä ehdokkaita varsinaiselle tarjouskierrokselle. Oleellista on tässä vaiheessa päättää, pyydetäänkö urakoitsijoita osallistumaan kilpailuun suunnittelijoiden ja urakoitsijan yhteenliittymänä vai kilpailutetaan suunnittelijat ja urakoitsijat erikseen, jolloin tilaajan työ kasvaa. Tätä tilannetta voidaan kuvata sillä, että valitaanko parhaat osaajat erikseen, jotka toivottavasti oppivat tekemään yhteistyötä saumattomasti urakan aikana, vai valmis paketti, jossa urakoitsijan ja suunnittelijan yhteistyö ovat jo sille asetetulla tasolla mitä tavoitellaan.

(Salminen, 2017, s. 108)

Ensimmäistä kierrosta kilpailutuksessa kutsutaan julkisissa hankkeissa osallistumispyynnöksi, koska kiinnostuneita yrityksiä pyydetään ilmoittautumaan mukaan varsinaiseen tarjouskilpailuun. Tarkoituksena on saada 3-4 urakoitsijaa tai yhteenliittymää, joista voidaan valita hankkeen lopullinen toteuttaja toisella valintakierroksella. Tässä myös kerätään tarjoajista taustatiedot ja muut perustiedot. Näiden tietojen perusteella voidaan varmistaa tarjoajien riittävä osaaminen hankkeen toteutumiseen. Tämän lisäksi pyydetään tietoja yrityksestä ja mahdollisista henkilöistä, jotka sitoutuvat myös olemaan mukana tulevassa hankkeessa. Nämä tiedot auttavat myös tilaajaa asettamaan tarjoajat paremmuusjärjestykseen. (Salminen, 2017, s. 108)

Ensimmäisen kierroksen läpäisseiden yritysten järjestyksellä ei ole merkitystä, sillä toisen kierroksen alettua kaikki ovat samalla lähtöviivalla. Kaikilla on tasavertaiset mahdollisuudet osoittaa pätevyytensä ja oppimiskykynsä toisella tarjouskierroksella. (Salminen, 2017, s. 110)

2.2.2 Toinen tarjouskierros

Allianssissa toinen tarjouskierros eroaa huomattavasti muiden toteutusmuotojen toisesta tarjouskierroksesta. Tarjoajien vertailu kohdistuu siihen, kenen kanssa tilaaja pystyy yhteistyössä viemään hankkeen parhaiten loppuun. Arviointikriteereitä ovat myös kustannukset, toteutustiimin yhteistyö- ja projektinjohtokyky sekä mahdolliset muut palvelut, joita eri toteuttajilta on saatavissa. (Salminen, 2017, s. 110)

Lopullinen tavoitearvio sovitaan vasta yhteisvastuu-urakan kehitysvaiheen päätteeksi. Urakoitsijoilta halutaankin jo usein tarjouspyyntövaiheessa alustava hinta-arvio tilaajan valintaa helpottamaan ja varmistamaan sen, että hinta-arvio on lähellä asetettua budjettia. Kysymällä urakoitsijoiden hinta-arvio voidaan tällä myös testata urakoitsijoiden kykyä tehdä kustannuslaskelmia vähäisten tietojen perusteella. Tämä on oleellinen taito yhteisvastuu-urakan kehitysvaiheessa. Kokonaiskustannus voi olla yksi valintakriteereistä, mutta sen painoarvoa ei kannata yli korostaa. (Salminen, 2017, s. 110)

Urakoitsijalta kannattaa myös pyytää heidän palkkionsa tarjoukseen, koska tästä on sovittava kumminkin jossain vaiheessa. Yhteisvastuu-urakoissa on tapana pyytää palkkio kiinteänä rahasummana eikä prosenttiosuutena kokonaiskustannuksesta. Yhteisvastuu-urakassa tavoitteena on suunnitella urakka yhdessä valmiiksi ja ohjata kustannuksia läpi urakan niin, että kustannukset mieluummin alituvat kuin ylittyvät. Prosenttipohjainen palkitsemisperuste johtaisi tällöin siihen, että urakoitsijan palkkio pienenesi kustannusten pienetessä. Kiinteä palkkiosumma kannustaa urakoitsijaa tavoittelemaan tavoitekustannusten alitusta koska silloin kustannusten palkkioprosentti kasvaa. Yhteisvastuu-urakassa sovitaan usein myös erillisistä kannustepalkkioista. Sitä kautta kiinnitetään urakoitsijan huomio hankkeelle asetettuihin laadullisiin tavoitteisiin. (Salminen, 2017, s. 110)

Tarjoajan ja tilaajan välisestä yhteistyökyyvystä ja käytännön toiminnasta hankkeessa on vaikea saada tietoa pelkästään tarjousdokumenttien perusteella. Tämän vuoksi tarjoajat ja tilaaja tapaavat ja he käyvät syvällisemmät neuvottelut. Neuvotteluiden yhteydessä pidetään niin sanottuja työpajoja. Niissä keskustellaan tulevasta hankkeesta ja tehdään hankkeeseen liittyviä tehtäviä ja työstehtäviä myös hankkeeseen päätyviä ratkaisuja. Tarjouspyyntöön ja sopimukseen liittyviä asioita voidaan myös käydä läpi ja tarjoajilta voidaan pyytää hankkeeseen liittyviä ideoita. (Salminen, 2017, s. 112)

Työpajat ovat osa kilpailutusta, koska niiden yhteydessä arvioidaan tiimien osaamista tuottaa ratkaisuja ja toimia yhteistyössä tilaajan kanssa. Tarjoajien työskentelyä yhteistyötilanteissa arvioidaan systemaattisesti ennalta määritettyjen arviointikriteerien mukaisesti. Työpajoissa siis harjoitellaan todellista projektityöskentelyä ja havainnoidaan, kuinka tämä jokaiselta ryhmältä onnistuu. Työpajoissa arvioidaan tarjoajan toteutustiimin työskentelyä siitä näkökulmasta, kuinka tiimi toimisi, kun työskentely itse projektissa alkaa. Tämän takia oleellista on, että paikalla ovat henkilöt, jotka työskentelevät myös itse projektissa. (Salminen, 2017, s. 112)

Toinen tarjouskierros koetaan työpajojen vuoksi työlääksi. Tämä osaltaan vähentää tarjoushalukkuutta ainakin nykytilanteessa, koska yhteisvastuu-urakka on vielä toteutusmuotona uusi. Urakoitsijan näkökulmasta koettu työläisyys johtuu siitä, että kilpailutus sitoo avainhenkilöitä ja resursseja enemmän, kuin perinteisen urakkatarjouksen tekeminen. Tähän ei olla varauduttu toimintamallin ollessa vielä uusi. Suunnittelijoiden näkökulmasta työläisyys ja kustannukset ovat olennainen huoli, sillä tarjoukseen valmisteltava ”ilmainen” työ on pois laskutuksesta. Työläyttä voidaan keventää teemmällä ensimmäisellä kierroksella karsinta riittävän harvaan osapuoleen ja välttämällä kohteeseen nähden turhia vaatimuksia tarjousprosessissa. Osa rakennuttajista on käyttänyt myös tarjouspalkkioita eli antaneet kaikille toisen kierroksen päätyttyä tarjouksen jättäneille yrityksille esimerkiksi muutamana kymmenen tuhannen euron korvauksen tarjousvaiheeseen tehdystä työstä. (Salminen, 2017, ss. 112-113)

Lopullisesti urakoitsija valitaan työpajoista ja tarjouksista saatujen pisteiden mukaisesti. Jokaisen arviointiryhmän jäsenen tulisi tehdä arviot ensin yksin ja tämän jälkeen yhdessä arviointiryhmän

kesken niin, että arvioista päästään yhteisymmärrykseen. Lopuksi tehdään vaaditut sopimukset valitun toteuttajan kanssa ja siirrytään kehitysvaiheeseen, nämä sulautuvat yhteistoimintamallissa toisiinsa. (Salminen, 2017, s. 114)

2.3 Big room-allianssissa

Big room on alliansseille ominainen yhteinen projektitila. Siellä voidaan pitää työpajoja, joissa työskentään suunnittelu-aikatauluja sekä ratkaistaan ongelmia yhdessä. Hankkeeseen osallistuvat työskentelevät siellä arkisesti yhdessä ja kynnys jatkuvaan vuoropuheluun on matala. Yhteiset työtilat ovat kuitenkin mahdollisia vain suurissa hankkeissa, joten big roomilla tarkoitetaan nykyään pikemminkin erilaisia toimintamalleja, joilla yhteistyötä edistetään, kuin varsinaista fyysistä tilaa. (Salminen, 2017, s. 103)

Big roomin eduksi on koettu yhteistyön paraneminen, informaation nopea saatavuus, avoin ilmapiiri ja päätöksenteon nopeus. Big roomissa myös visuaalinen informaatio, kuten aikataulut ovat nähtävillä ja kaikkien saatavissa. Big room työskentelyssä on koettu myös se että, siellä työskentelevät sitoutuvat paremmin hankkeeseen kuin muualla työskentelevät henkilöt. (Takamaa, 2013)

2.4 Sopimukset

Perustana allianssissa on sopimusosapuoliksi valittujen allekirjoittama rakennushankkeen allianssisopimus. Osapuolina allianssissa ovat palveluntuottajat ja tilaaja. Palveluntuottajat jakaantuvat usein valvonnan sekä rakennuttamisen, suunnittelun ja rakentamisen palveluja tuottaviin osapuoliin. Rakennushankkeen allianssisopimuksen liitteeksi tehdään kehitysvaiheen allianssisopimus sekä toteutusvaiheen allianssisopimus. Sopimukseen kuuluu kaupalliset ehdot ja allianssin yleiset sopimusehdot. Allianssisopimuksessa korostetaan hankkeen yhteisvastuuta. Allianssin tehtäviin kuuluvat hankkeen suunnittelu-, rakennuttamis-, johtamis-, ja rakentamistehtävät. Myös normaalisti rakennuttajan vastuuseen kuuluvista tehtävistä osapuolet vastaavat yhteisesti. Allianssissa velvollisuutena on saada päätöksenteko tehtyä yksimielisesti. Allianssisopimus ei voi olla ristiriidassa allianssin jäsenen lakisääteisen velvollisuuksien kanssa. Laissa määriteltyjen osapuolien, kuten rakennushankkeeseen ryhtyvän, pääsuunnittelijan, päätoteuttajan ja turvallisuuskoordinaattorin, täytyy hoitaa omat lakisääteiset velvollisuudet. Allianssissa toimitaan allianssin yleisien sopimusehtojen mukaisesti. Allianssisopimus ei ole sidoksissa toisiin rakentamisen sopimusehtoihin (YSE tai KSE). Mikäli kilpailutusvaiheessa eri yritykset muodostavat ryhmittymän eli konsortion ja solmivat konsortion sisäisen sopimuksen, tämän täytyy suuntautua ainoastaan allianssin kilpailutusvaiheeseen. Tarjoajaosapuolien konsortiosopimus ei saa enää olla voimassa kilpailutusvaiheen jälkeen, koska rakennushankkeen allianssisopimus on tehty ja allekirjoitettu. Allianssin osapuolilla ei saa olla allianssin tavoitteiden kanssa ristiriitaisia sopimuksia.

(Rakennustietosäätiö, 2017)

2.5 Kehitysvaiheen allianssisopimus

Kehitysvaihe alkaa, kun allianssiin valitut osapuolet allekirjoittavat allianssisopimuksen ja kehitysvaiheen allianssisopimuksen. Kehitysvaiheen alussa sopimusosapuolet ja tilaaja kokoavat allianssiorganisaation. Allianssiorganisaatioon valittujen henkilöiden pitää olla osaavia, kehityshaluisia ja yhteistyökykyisiä, joilla on riittävästi resursseja, ja jotka kykenevät osallistumaan aktiivisesti allianssiin. Allianssiorganisaation päätehtävänä on tarkentaa ja kehittää tilaajan määrittämää organisaatiota sekä johtamistapaa mutta myös luoda budjetti ja suunnitelma kehitysvaiheen toteuttamiseksi. Kehitysvaiheen allianssisopimuksessa sopimusosapuolet sitoutuvat kehittämään ja innovoimaan projektia niin, että tilaajan määrittämät tavoitteet täyttyvät. Tilaajan lähtötavoitteista sopimusosapuolet asettavat yhteisesti hankkeen tavoitekustannuksen laatu-, aikataulu, laajuustavoitteet sekä muut ydintavoitteet. Tavoitteille asetetaan mittarit, jotka kiinnitetään projektin kaupallisiin ehtoihin. Kehitysvaiheessa ominaista on työpajatyöskentely sekä innovointi ja ideointi. Tällä pyritään löytämään uusia ja parempia ratkaisuja. Kehitysvaiheen lopputuloksena syntyy toteutusvaiheen suunnitelma, jossa määritetään toteutusvaiheen taloudelliset ja tekniset tavoitteet sekä suunnitelmat projektin käytännön toteutuksesta. Suunnitelmilta odotettu valmiusaste on mietittävä projektikohtaisesti.

(Rakennustietosäätiö, 2017)

Kehitysvaiheen tehtäviä:

- Laadunvarmistusmenettelyjen suunnittelu ja allianssin organisointi
- Johtamisjärjestelmästä sopiminen
- Työkalujen ja Integroivien menettelytapojen käyttöönotto
- Kehitysvaiheen läpiviennin resursointi, budjetointi ja suunnittelu
- Lähtötieto- ja päätösaikataulun suunnittelu
- Hankkeen suunnittelu- ja toteutusratkaisujen suunnittelut, innovointi ja kehittäminen tavoitteisiin pääsemiseksi
- Mahdollisuuksien ja riskien hallinta
- Hankkeen aikataulun, sisällön, tavoitekustannuksen ja toteutustavan määrittäminen laadittujen suunnitelmien pohjalta
- Laadunvalvonnan menettelyjen suunnittelu
- Hankkeen mittareiden ja tavoitteiden määrittäminen kaupallisten ehtojen perustaksi
- Arvoa rahalle -raportointi
- Vastaanottovaiheen suunnittelu
- Käyttöönottovaiheen suunnittelu
- Jälkivastuuvaiheen vastuiden ja tehtävien suunnittelu.

Kehitysvaiheen tuloksena syntyy:

- Tarvittavat rakennuslupa-asiakirjat, pääpiirustukset ja yleissuunnitelmat
- Aikataulu ja tavoitekustannus
- Mahdollisuudet ja riskit
- Kaupalliset ehdot, toteutusvaiheen suunnitelma sekä mittarit ja avaintavoitteet

Kehitysvaihe loppuu, kun osapuolet pystyvät sitoutumaan projektin sisältöön, yhteisiin tavoitteisiin ja tavoitekustannukseen tai, jos todetaan, että kehitysvaihe ei etene toteutusvaiheen allianssisopimukseen. Jos palveluntuottajat toteavat olevansa tyytymättömiä kehitysvaiheen lopputuloksiin, on palveluntuottajilla oikeus jättäytyä pois projektista. Jos rakennuttaja ei ole tyytyväinen kehitysvaiheen lopputuloksiin, on rakennuttajalla oikeus keskeyttää projekti tai päättää yhteistyö palveluntuottajien kanssa. Kehitysvaiheen lopuksi tilaaja tekee yksipuolisen päätöksen projektin jatkamisesta toteutusvaiheeseen. Jos kaikki allianssiosapuolet ovat halukkaita jatkamaan toteutusvaiheeseen, allianssiosapuolet allekirjoittavat toteutusvaiheen allianssisopimuksen. (Rakennustietosäätiö, 2017)

2.6 Toteutusvaiheen allianssisopimus

Kehitysvaiheen päättyessä tilaaja tekee rakentamispäätöksen ja allianssiosapuolet allekirjoittavat toteutusvaiheen allianssisopimuksen, tällöin kehitysvaiheen sopimus purkautuu. Toteutusvaiheessa suunnitellaan ja rakennetaan projekti kehitysvaiheen suunnitelmissa määritetyillä tavoilla ja määritettyjen tavoitteiden mukaan sekä edelleen innovoidaan ja kehitetään menettelytapoja ja ratkaisuja. Jos rakennuttaja haluaa palveluntuottajilta ylläpitovastuupalveluita, niistä tehdään erilliset sopimukset toteutusvaiheen aikana.

Toteutusvaiheen tehtäviä ovat:

- Hankkeen suunnitelmien ja toteutuksen innovointi ja kehittäminen
- Suunnitelmien tarkentaminen
- Rakentaminen
- Hankkeen kustannusten, aikataulun ja laadun seuranta, ohjaus ja valvonta
- Hankkeen toteutusennusteiden ja tavoitteiden seuraaminen ja ennakointi
- Kohteen vastaanotto ja käyttöönotto.

Rakennustöiden valmistuttua ja hyväksytyin vastaanoton jälkeen toteutusvaihe päättyy. Tämän jälkeen osapuolien onnistuminen hankkeessa arvioidaan ja tarkastellaan mahdollisia bonuksia tai sanktioita. Hyväksytyin vastaanoton jälkeen, siirtyy hanke jälkivastuvaiheeseen. (Rakennustietosäätiö, 2017)

2.7 Jälkivastuvaihe

Toteutusvaiheen allianssisopimukseen sisältyy yhteisesti vastattava jälkivastuvaihe, jossa sopimusosapuolet jakavat jälkivastuun vastuut ja tehtävät allianssimallin periaattein. Jälkivastuvaihe alkaa hyväksytyin vastaanoton jälkeen. Allianssihankeissa jälkivastuvaihe kestää yleisesti viisi vuotta. Tämän aikana osapuolet yhdessä vastaavat rakennus- ja suunnittelutöiden sopimuksenmukaisuudesta. Hankkeen tavoitekustannukseen lasketaan myös takuuajan korjaukset, joten allianssimalli kannustaa sopimusosapuolia tekemään parempaa laatua korjaustarpeen minimoimiseen. Projektin

toteutusvaiheen allianssisopimus sekä koko allianssi päättyy jälkivastuvaiheen umpeutuessa. Projektin jälkivastuu- ja käyttöönottovaiheen tehtävät kannattaa suunnitella jo hankkeen kehitysvaiheessa mutta viimeistään toteutusvaiheessa. Mahdollisiin jälkivastuvaiheessa tuleviin kustannuksiin ja kannustimiin täytyy varautua projektin kehitysvaiheessa kaupallisia ehtoja ja tavoitekustannusta määrittäessä. Jälkivastuvaiheen tehtävät suunnitellaan tarkemmin toteutusvaiheen aikana mutta kuitenkin ennen tämän loppumista. Jälkivastuvaiheen loppumiseen sisältyy itsearviointi ja palautteen kokoaminen. Allianssin perustana on kokoaikainen kehittyminen, siksi projektin onnistuminen arvioidaan erilaisilla osa-alueilla ja tarkastellaan mahdolliset jälkivastuvaiheen bonukset tai sanktiot. (Rakennustietosäätiö, 2017)

Yllämainitut kohdat 2.4, 2.5, 2.6 ja 2.7, jossa lähteenä käytetään Rakennustietosäätiön lausuntoversiota koskien allianssimallia rakennushankkeen toteutusmuotona, on vielä keskeneräinen ja keskustelunalaisena.

3 ALLIANSSIN HYÖDYT VERRATTUNA KOKONAISURAKKAAN

Allianssirakentamista verrattaessa kokonaisurakkaan, allianssissa on paljon hyötyjä mutta myös haittoja. Allianssin ydin asia on yhdessä tekeminen, joten avoimuus allianssin osapuolten kesken on avain allianssin menestykselle. Työskentelyä yhdessä edesauttaa big room tila, jossa tehdään töitä ja keskustellaan yhdessä hankkeen ratkaisusta. Taloudelliset tappiot tai voitot jaetaan myös yhdessä, jolloin aikaa säästyy maksajan etsimiseltä. Kaikki allianssin osapuolet joko voittavat tai häviävät yhdessä, koska urakoitsija ei voi laskuttaa lisätöistä, vaan heidän bonuksensa perustuu ennalta määrätystä palkitsemiskohdista. Näitä ennalta määrättyjä palkitsemiskohtia ovat laatuvaatimukset ja tähän liitetyt kannustinjärjestelmät. Tämä rohkaisee urakoitsijaa korkeampaan suorituskäyttöön ja innovoimaan hankkeeseen ratkaisuja jotka laskevat hankkeen kustannuksia. Tällä saatetaan jopa vähentää työmäärää edellyttäen sen, että ne täyttävät myös laadulliset vaatimukset. Myös urakoitsijoiden ja suunnittelijoiden kiinnittäminen hankkeeseen jo varhaisessa vaiheessa tuo heidän näkemysensä ja ammattitaitonsa suunnitteluun, jolla voidaan välttyä kalliilta ja virheellisiltä toimintatavoilta ja ratkaisuilta. Jos työn aikana havaitaan virheitä tai olosuhteet muuttuvat, työnaikaiset muutokset ovat allianssin sisällä on nopeampi ja helpompi käsitellä kuin kokonaisurakassa, jossa jouduttaisiin neuvottelemaan ja pahimmassa tapauksessa uudestaan suunnitelmaan kyseinen työvaihe ja aikaa ja rahaa kuluisi jälleen. Allianssissa kaikki kiteytyy yhdessä tekemiseen.

Yhteenvetona allianssirakentamisen hyödyt:

- Joustavuus
- Allianssin osapuolien kesken oleva avoimuus, joka pienentää kynnystä yhteistyöhön
- Parempi riskien hallinta jaetun vastuun avulla
- Parempi epävarmuuden ja muutosten hallinta
- Rohkaisee osapuolia suorituskäyttöön maksimointiin ja kehittämään uusia innovaatioita.
- Sitoutuminen aikaisemmin rakentamisvaiheeseen sekä ylläpitoon
- Työnaikaisien muutosten minimointi sekä minimoi erilaisien tulkintojen synnyttävät tarpeet sopimushallinnolle
- Kannustimet jotka edesauttavat tavoitteiden toteutumista
- Päätöksentekoperiaate joka on yksimielistä
- Tilajalla on oikeus purkaa sopimus
- Pidempi jälkivastuu-aika, joka on YSE:n vaatimaa pidempi

(Saharinen, 2015)

4 SALLI-ALLIANSSI

Salli-Allianssi on Kuopion kaupungin käynnistämä hanke. Sen tehtävänä on kehittää Savilahden kaupunginosaa. Savilahdesta kehitetään keskustaan liittyvä noin 35 000 asukkaan, työntekijän ja opiskelijan viihtyisä, nykyaikainen keskittymä. Alueen sijainti on noin kahden kilometrin päässä torilta, loistavien vapaa-ajanvietto- ja virkistysmahdollisuuksien ympäröimänä. Salli-Allianssin tehtävänä on kehittää Savilahden aluetta ja kuopiolaisten asuinympäristöä. Hanke edesauttaa alueella toimivien kehitysvisiona siten, että Savilahdesta rakentuu vetovoimaisempi ja kilpailukykyisempi keskittymä kansallisessa sekä kansainvälisessä mittakaavassa. (Salli-allianssi, 2017)

Savilahdesta kehitetään hyvinvointia mahdollistava älykäs kaupunginosa, joka rakentuu 2030 mennessä. Rakennusaika on yli kymmenen vuotta. Valmistuttuaan kaupunginosan tulee toimia ilman suuria saneerauksia monen vuosikymmenen ajan. (Salli-allianssi, 2017)

Asukkaita nykyisin alueella on ainoastaan alle 100, mutta tulevana vuosina asuntoja tullaan rakentamaan 7000-8000 uudelle asukkaalle. Savilahti on sijainniltaan hyvällä paikalla mistä on lyhyet matkat opiskelu ja työpaikkoihin, myös palvelut ja harrastukset ovat lähetyillä. (Salli-allianssi, 2017)

Savilahdessa on nykyisin noin 9000 opiskelijaa ja tämä tulee kasvamaan 15 000-16 000 opiskelijaan. Tämän lisäksi alueella on 10 000 työpaikkaa ja siihen tavoitellaan 5000-7000 työpaikan lisäystä. Savilahdessa on siis jo paljon ihmisiä. Tämän vuoksi häiriötekijöiden minimoimiseksi onnistunut rakennusajan logistiikka ja liikennejärjestelyt ovat tärkeitä. (Salli-allianssi, 2017)

Salli-Allianssin tavoitteena on myös lisätä yhteyksiä Kuopion keskustaan, seutukuntaan sekä vahvistaa yhteyksiä Kallaveteen ja luontoon. Linja-autoliikenteen sekä kävelyn ja pyöräilyn viehättävyyttä lisätään ja erilaisilla liikenne ratkaisulla pyritään edistämään jalankulkua, pyöräilyä sekä joukkoliikennettä. Alueen liikennejärjestelyt rakennetaan niin että ihmisiä kannustetaan autottomaan liikkumiseen. (Salli-allianssi, 2017)

Savilahden alue kehitetään kestävästi, osaavasti ja yhdessä. Kestävyys tarkoittaa sitä, että alueen suunnittelussa ja rakentamisessa huomioidaan ympäristöystävällinen, taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys. Savilahdesta rakennetaan resurssiviisautta, kiertotaloutta sekä elinkaaritoutta edistävä sekä yhteiskäyttöisiä ratkaisuja tukeva alue. (Salli-allianssi, 2017)

Osaaminen tarkoittaa, että toteuttamisessa käytetään nykyaikaisinta osaamista ja tulevaisuuden tekniikka sekä ratkaisuja. Osaaminen viittaa myös Savilahden alueella olevaan monialaiseen asiantuntijuuteen. Tämä on myös yksi alueen kehittämisen tukialueista. (Salli-allianssi, 2017)

Lisäksi kaupunginosaa kehitetään yhdessä. Tällä tarkoitetaan sidosryhmien ottamista mukaan kehittämiseen ja edesautetaan yhteisöllisyyttä luomalla sekoittunutta kaupunkirakennetta ja yllättäviä kohtaamispaikkoja. (Salli-allianssi, 2017)

Hanke pitää sisällään saneerausta ja uudisrakentamista sekä erittäin vilkasliikenteisen Savilahdentie ja Niiralankadun saneerauksen sekä bussikaistojen rakentamisen. Rakentamiskohteina on myös Neulamäentien liittymämuutokset ja Tekniikkakadun alueen katujen uudisrakentaminen sekä mahdollista yritystonttien esirakentamista ja Viinaniemen esirakentamisalue. Infraverkoston osalta saneeraustarvetta on koko allianssialueella. Savilahdenalueelle on rakenteilla myös kaukokylmäverkosto. (Salli-allianssi, 2017)

Hanke on Suomen mittakaavassa ainutlaatuinen ja ensimmäinen kaupunginosa, jota rakennetaan allianssimallilla. Salli-allianssin haastavuutta ja laajuutta kuvastaa se, että kaikki tämä suoritetaan kaupunkialueella, jossa on valtavat liikennemäärät, rakennuksia sekä kunnallistekniikkaa.

Hanke toteutetaan projektiallianssina. Allianssin muodostavat tilaaja, joka on Kuopion kaupunki, ja toiseksi sopimusosapuoleksi kilpailutettava suunnittelusta ja rakentamisesta vastaava palveluntuottaja. Tähän tehtävään kilpailutuksen kautta on valittu yhtymä nimeltä Sawon syke, joka koostuu Graniittirakennus Kallio Oy:stä sekä Pöyry Finland Oy:stä.

Salli-Allianssi hankkeen kehitysvaiheen tehtävät:

- Tarkentaa hankkeen suunnittelua tilaajan tavoitteisiin ja reunaehtoihin
- Luoda hankkeen kehitysvaiheen projektisuunnitelma sisältäen riskien ja mahdollisuuksien hallintamenettelyt sekä turvallisuus- ja laadunhallintamenettelyt
- Allianssin johtamisjärjestelmän luominen sekä allianssiorganisaation muodostaminen
- Allianssin ohjauksen ja laadunvarmistuksen kehittäminen sekä raportointimenettelyt
- Allianssin avaintulosalueiden ja mittareiden määrittäminen
- Hankkeen suunnittelu perusteiden luominen
- Hankkeen tarkka teknisen laajuuden määrittäminen
- Hankkeen teknisten ratkaisujen ja toteutustapojen innovointi ja kehittäminen
- Hankkeen suunnittelu ja sen toteuttaminen
- Hankkeen elinkaarikustannusten arviointi
- Hankkeen tavoitekustannuksen määrittäminen
- Laatia kehitysvaiheesta julkinen arvoa rahalle-raportti

Salli-Allianssi hankkeen toteutusvaiheen tehtävät:

- Suunnitella ja rakentaa hanke tilaajan tavoitteisiin
- Suunnitella hankkeelle takuu-aika ja ylläpito
- Takuuajan tehtävät
- Laatia toteutusvaiheen julkinen arvoa rahalle-raportti

(Salli-allianssi, 2017)

5 HAASTATTELUT JA KYSELY

Salli-allianssin KAS-vaiheesta tehtiin haastattelututkimus, joka kohdennettiin siinä työskenteleville henkilöille, sekä niille jotka ovat olleet mukana rakentamassa allianssia. Haastattelun tavoitteena on saada selville, kuinka he kokevat allianssimallin toimivuuden ja lisäksi pyrittiin saamaan selville, kuinka he ovat heidän mielestään onnistuneet KAS-vaiheessa.

Haastattelua suorittavan tutkijan tehtävänä on muodostaa kuva haastateltavan käsityksistä, tunteista ja kokemuksista. Haastattelulla tähdätään informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämääränhakuista toimintaa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, ss. 41-42)

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan. Eroja muodostuu lähinnä strukturointiasteen perusteella, toisin sanoen on kyse siitä, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Haastattelunimikkeiden valikoima on kirjava ja jo osin jopa sekava. Samoilla nimillä voidaan puhua erilaista menetelmistä ja samantapaisista menetelmistä käyttäen eri nimityksiä. Kun tarkastellaan näitä nimityksiä, voidaan päätellä niin, että strukturoitu, standardoitu lomakehaastattelu muodostavat oman luokkansa ja kaikki muut haastattelun lajit oman luokkansa. Näitä on esimerkiksi strukturoimaton haastattelu, puoli strukturoitu haastattelu, syvähaastattelu, teemahaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, ss. 43-44)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa, haastateltavalle esitettävät kysymykset ovat etukäteen suunniteltu, mutta niitä ei tarvitse esittää aina samassa järjestyksessä niin halutessaan. Myös kysymyksen muotoa voidaan muokata ja tarkat sanamuodot voi vaihdella haastateltavien välillä. Jonkin etukäteen suunnitelluista kysymyksistä voidaan haastattelun edetessä jättää kysymättä ja vastaavasti haastateltavalta voidaan kysyä ennalta suunnittelemattomia kysymyksiä. (Oppariapu, 2015)

Kyselytutkimus on tapa tarkastella ja kerätä informaatiota esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Edellä mainitun tyyppiset mielenkiinnon kohteet ovat moniulotteisia sekä myös monimutkaisia. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen muodossa. Kyselylomake toimii mittausvälineenä, jonka soveltuvuusalue ulottuu yhteiskuntatieteellisestä ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta soveltuvuustesteihin, mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin ja palautemittauksiin. Haastattelututkimuksessa tutkija tai haastattelija esittää kysymyksiä vastaajalle, esimerkiksi kasvotusten tai puhelimen välityksellä, itse ne kertoen. Haastattelulomake muistuttaa kyselylomaketta. Erona on, että kyselylomakkeen on kerrottava kaikki tämä omillaan, ilman haastattelijan apua. (Vehkalahti, 2008, s. 11)

Kyselytutkimus on pääosin määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselyaineistot sisältävät pääosin mittauksia numeroista ja luvuista, sillä vaikka kysymykset ovat sanallisia, vastaukset ilmaistaan numeraalisesti. Sanallisesti annetaan täydentävää tietoa tai vastauksia kysymyksiin, joidenka vastaaminen numeroina olisi epäkäytännöllinen. (Vehkalahti, 2008, s. 13)

Saatekirje on kyselytutkimuksen julkisivu. Se kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot. Mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Saatekirjeen tärkeyttä ei voi väheksyä, koska tämän perusteella vastaaja joko motivoituu vastaamaan kyselyyn tai olla vastaamatta koko lomakkeen. Ei siis välttämättä auta, että lomake olisi hyvän näköinen ja hyvin toteutettu. Vastaaja ei ehkä edes katso koko kyselyä, jos saatekirje ei herätä vastaajan mielenkiintoa. Paras vastaamismotivaatio tulee siitä, että aihe kiinnostaa vastaaja jo valmiiksi ja hän kokee, että vastaamisella on hänelle jonkinlainen merkitys. Hyvin laaditulla saatekirjeellä voi herättää vastaajan mielenkiinnon ja vaikuttaa vastausten luotettavuuteen. (Vehkalahti, 2008, ss. 47-48)

5.1 Haastattelujen tulokset

Haastattelut käytiin Salli-allianssissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Jokainen haastattelu käytiin kahden keskesesti. Haastateltavilta kysyttiin Salli-allianssi KAS-vaiheesta, kuinka he kokivat tämän ajan ja mitä he muuttaisivat siitä. Kysymykset koskivat organisaatio rakennetta, informaation välittymistä, tavoitteiden saavuttamista, aikataulua, mitä he tekisivät toisin sekä heidän mielipidettä siitä, että hanke on allianssimallilla tehty eikä kokonaisurakkana.

Organisaatio rakenteesta kysyttäessä haasteltavat ovat hyvin yksimielisiä siitä, että organisaation rakenne on toimiva. Hyväksi koettiin se, että ihmisten kanssakäyminen on helppoa ja ns. pienet suunnittelijat pystyvät vaikuttamaan enemmän. Parannettavana asiana tuli esille, että joissain asioissa on liikaa ihmisiä yhden asian äärellä. Sellaisiakin joita asia ei suoranaisesti edes koske.

Informaation välittymisessä suurimmiksi asioiksi nousi pinnalle big room sekä sharepoint. Big roomin nähtiin edistävän informaation välittymistä. Kahden viikon välein pidettävissä APR:n (allianssin projektiryhmä) kokouksissa tieto viimeistään välittyi. Sharepoint järjestelmä koettiin hyväksi koska se ilmoittaa uusista tiedostoista muille sinne niitä lisättäessä. Parannettavana asiana oli, että tieto muutoksista tulisi nopeammin tietoon jolloin voisi reagoida niihin omassa töissä.

Kysyttäessä allianssin suoriutumuksesta KAS-vaiheesta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että pääosin tavoitteet täytettiin. Yleisesti suuri määrä suunnittelutyötä saatiin tehtyä ja joissain oli jopa menty detalji tasolle ja myös kustannukset rakentamiselle saatiin laskettua. Isoin tavoite tietenkin jäi saavuttamatta eli siirtyminen TAS-vaiheeseen (toteutusvaiheen allianssisopimus).

Allianssin aikataulu ei pysynyt sille alkuperäisesti määrättyssä ajassa. Alustavasti KAS-vaihe piti olla jo valmis 2018 lopussa mutta yhteisesti sovittu että aikataulua venytetään Helmi-maaliskuun. Vielä tämän jälkeenkin tuli muutoksia suunnitelmiin ja aikataulu venyi lopulta huhtikuun alkuun.

Mitä haastateltavat tekisivät KAS-vaiheessa toisin. Esiin nousi hankkeessa painottaminen oikeisiin kohtiin. Nyt jälkikäteen on helppo sanoa mihin olisi kannattanut suunnata enemmän aikaa ja resursseja, jotta tämä olisi saatu tehtyä paremmin ja aikaisemmin. Lisäksi se, että paikalla olisivat vain ne

henkilöt, joita asia koskee eli karsittaisiin ns. turhia henkilöitä kokouksista pois. Parannusehdotuksena esiin nousi, että olisi kuukausia jolloin kaikki big roomissa työskentelevät olisivat fyysisesti paikalla, tämä edes auttaisi sitä, että työt etenisivät ilman, että puuttuisi joku avaintekijä asian käsittelyn aikana. Päättäjille toivottiin pidettäväksi työpajoja, joissa kerrottaisiin mistä kustannukset koostuisivat ja mitä ne pitäisivät sisällään. Tällä tavoin saataisiin oikea tieto välitettyä ilman epäselvyyksiä ja päättäjien olisi helppo kysyä oikealta henkilöltä asiasta.

Viimeinen kysymys koski hyötyjä, että hanke tehdään allianssimallilla eikä kokonaisurakkana. Suurimmaksi hyödyksi nähtiin, että kaikilla on mahdollista vaikuttaa asioihin ja tällä saatetaan saada ratkaistua suuriakin ongelmia. Jos allianssi olisi edennyt rakentamiseen saakka, olisi rakentaminen varmasti laadullisesti parempaa sekä kustannuksellisesti edullisempaa, kuin kokonaisurakkana toteutettuna. Viimeisenä asiana esille tuli lisätöiden puuttuminen. Lisätyöt mitkä normaalisti tulisi kokonaisurakassa ei niitä allianssissa ole.

5.2 Kyselyn tulokset

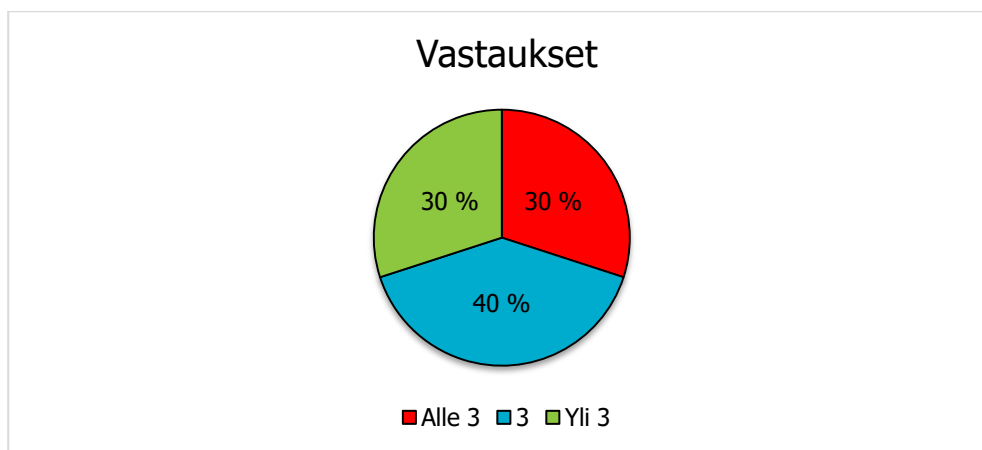
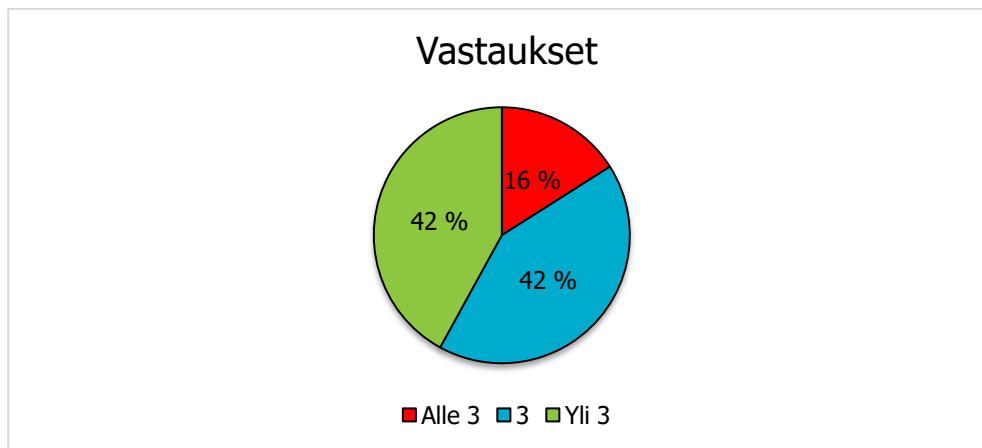
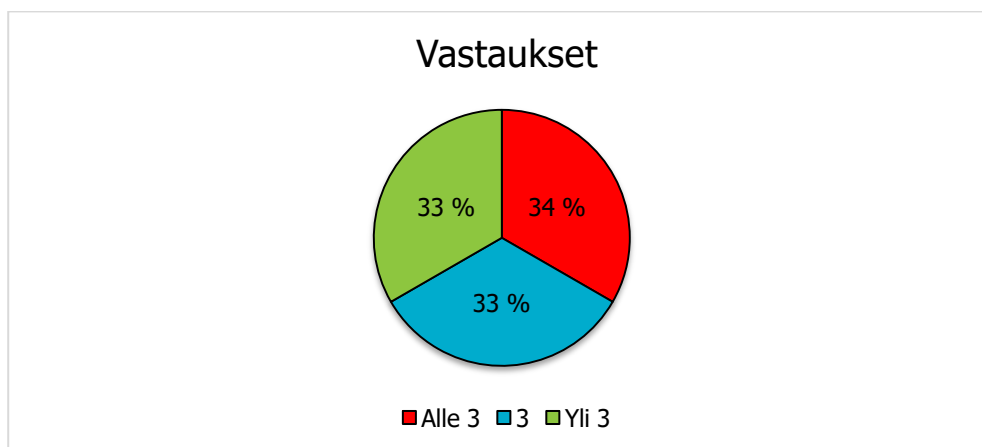
Kyselyn tuloksista laadittiin neljä erilaista raporttia webropolista löytyvällä toiminnolla. Perusraportti on koonti kaikkien vastaajien vastauksista. Raportti näyttää kuinka moni on vastannut ja mitä he ovat vastanneet. Vastaukset ovat numeraalisia ja raportissa näkee jokaisen väittämän keskiarvon sekä mediaanin (LIITE 3). Kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-5. Yksi oli "ei pidä paikkaansa" ja viisi "pitää paikkaansa". Avoimen kommentointiosien kommentit näkyvät perusraportin lopussa. Kysely on tehty anonymisti, joten kommentteja ei voida yhdistää kehenkään, näin säilyy vastaajan yksilön suoja. Kommentteja ei opinnäytetyössä näytetä. Perusraportin lisäksi luotiin jokaisesta osapuolesta omaraportti sen mukaan mitä vastaaja on vastannut hänen roolikseen Salli-allianssissa. Tällä nähdään, onko osapuolilla erilainen näkemys KAS-vaiheesta. Nämä osapuolet ovat tilaaja, suunnittelija ja rakentaja. Näistä raporteissa ei ole avointa kommentointi osiota, jotta ei voida yhdistää tietyn kommentin olevan peräisin tietyltä osapuolelta.

Eniten kyselyyn vastaajia löytyi suunnittelijoista, heiltä vastauksia tuli 12 kappaletta. Seuraavaksi eniten vastaajia tilaajalta, 10 kappaletta. Vähiten vastaajia oli rakentajalla 9 kappaletta. Yhteenvetossa johtopäätökset vastauksista kategorisoidaan seuraavasti. Alle luvun 3 vastaukset tarkoittavat ei pidä paikkaansa tämän väri kaavioissa on punainen. Luku 3 on tyydyttävä, tämän väri kaavioissa on sininen. Luvun yli 3 vastaukset tarkoittavat pitää paikkaansa, kaavioissa vihreän värinenä. Jokaiseen väittämään tehdään ensin yhteenveto perusraportista. Tämän jälkeen seuraavassa osiossa käydään tarkemmin läpi eri osapuolien vastauksia. Lopulta eri osapuolien vastaukset on koottu yhteenvetojen alapuolelle ympyräkaavioina. Siinä näkyy osapuolet, kuinka monta prosenttia on vastaajista vastannut mihinkin kategoriaan. Prosenttiluvut ovat pyöristetty lähimpänä tasalukua olevaan lukuun, näin ne ovat selkeämmin luettavissa. Tarkemmat prosenttiluvut ovat liitteenä opinnäytetyön lopussa (LIITE 3)

Väittämä:**Salli-allianssi on onnistunut KAS-vaiheessa?**

Kyselyn perusteella Salli-allianssi näyttäisin onnistuneen KAS-vaiheesta tyydyttävästi. Vastaajista 39% (12 vastaaja) on vastannut tähän väittämään luvun 3 ja suuremman luvun on vastannut 35% (11 vastaaja) vastaajista. Alle 3 on vastannut 26% (8 vastaajaa) vastaajista.

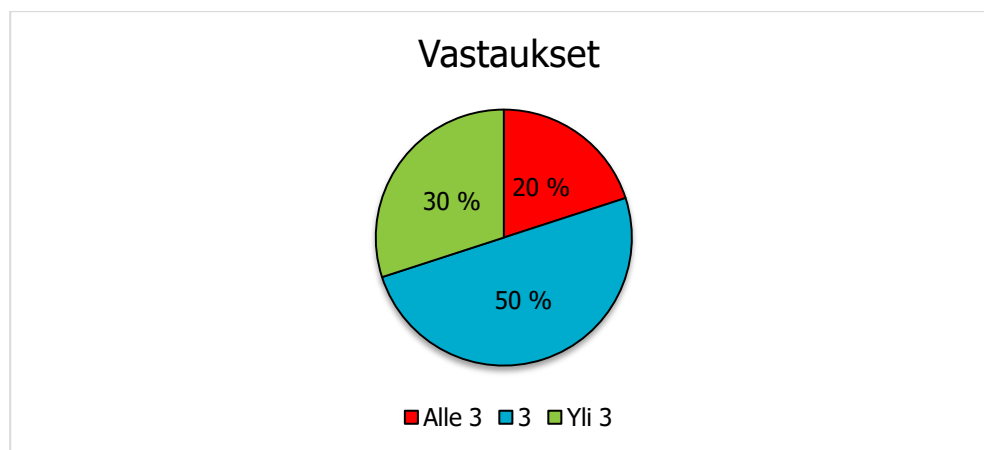
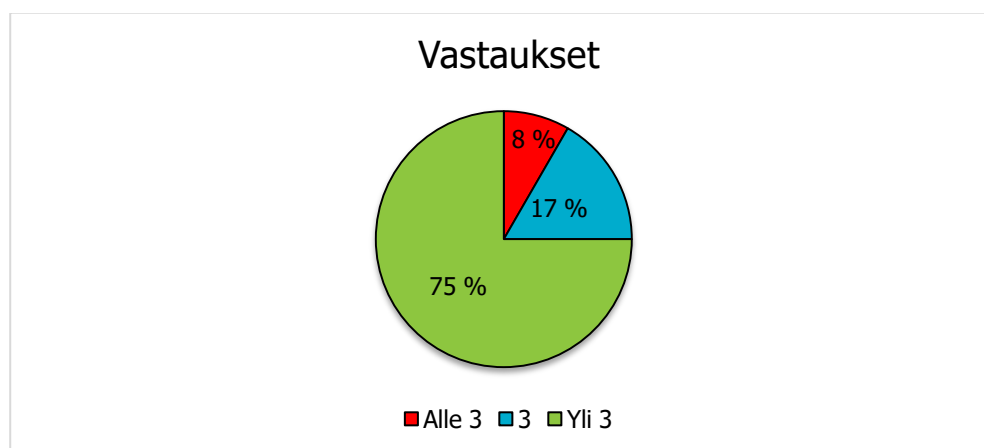
Kun verrataan osapuolien vastauksia vastaukset menevät kutakuinkin yhteen. Ainoa osapuoli joka erottuu joukosta, on suunnittelijat jotka kokevat Salli-allianssin onnistuneen paremmin KAS-vaiheesta.

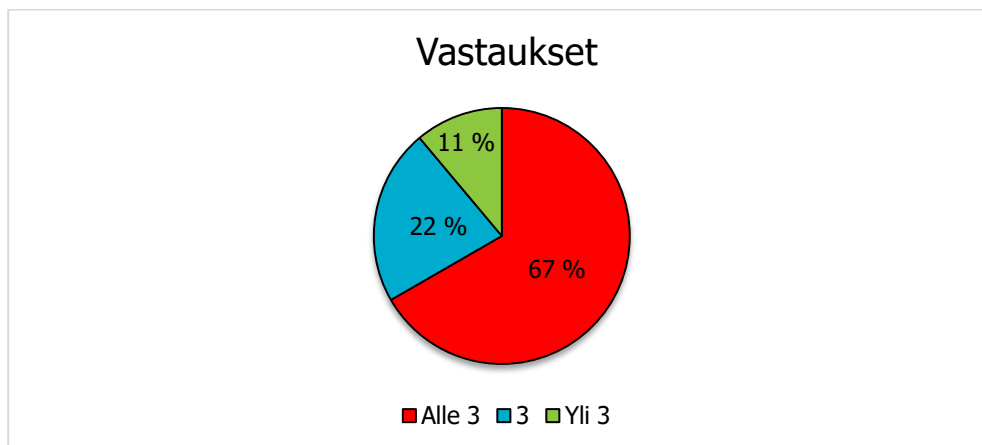
Eri osapuolten vastaukset:**Tilaaaja:****Suunnittelija:****Rakentaja:**

Väittäjä:**Sallin hankintamuotona allianssi on parempi, kuin kokonaisurakka?**

Kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa on kokenut allianssin soveltuvan Sallin hankintamuodoksi paremmin kuin kokonaisurakan. Vastaajista 39% (12 vastaajaa) on vastannut luvun 3 ja suuremman luvun on vastannut 35% (11 vastaajaa) vastaajista. Alle 3 on vastannut 26% (8 vastaajaa) vastaajista.

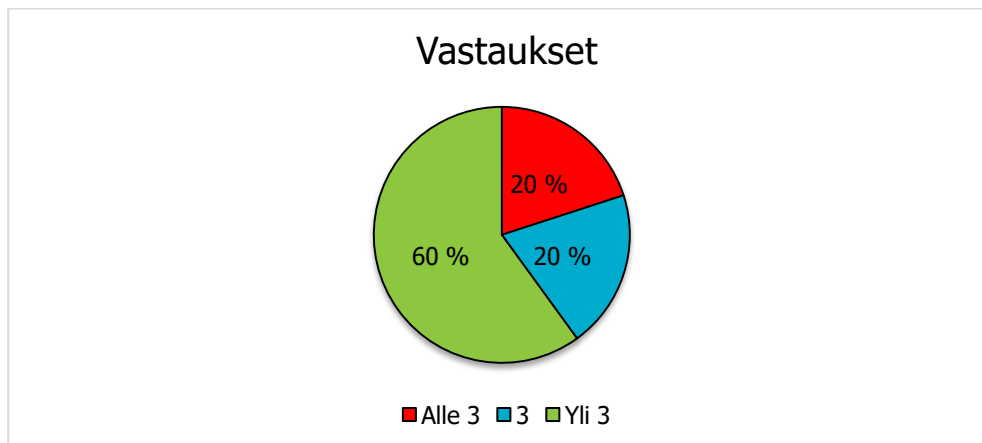
Kun verrataan osapuolien vastauksia niin selvästi rakentajat ovat sitä mieltä, että allianssi ei sovellu Sallin hankintamuodoksi. Rakentajien vastaajista jopa 67% on sitä mieltä, että hanke olisi parempi suorittaa kokonaisurakkana. Suunnittelijat kokevat taas allianssin olevan huomattavasti parempi vaihtoehto. Jopa 75% suunnittelijoista on vastannut yli 3 luvun. Tilaajan vastaajat ovat tasaisemmat. Muutama vastaaja on vastannut alle, että yli 3. Puolet vastaajista on kumminkin vastannut 3.

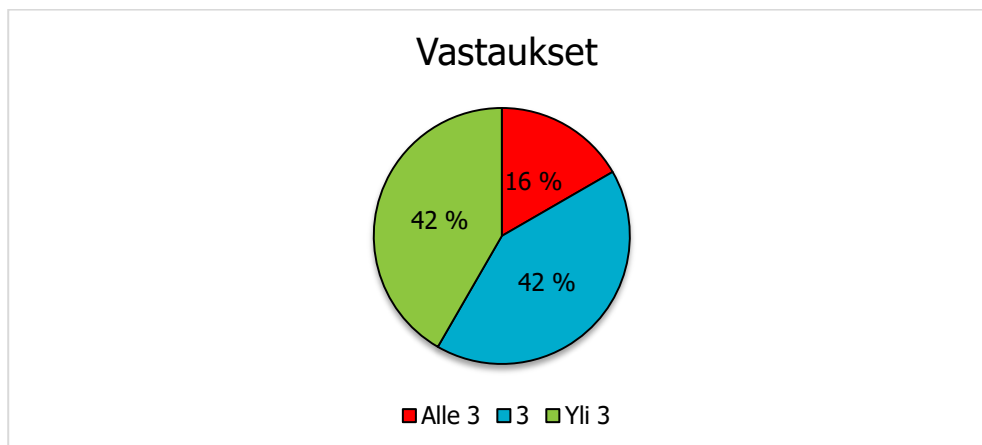
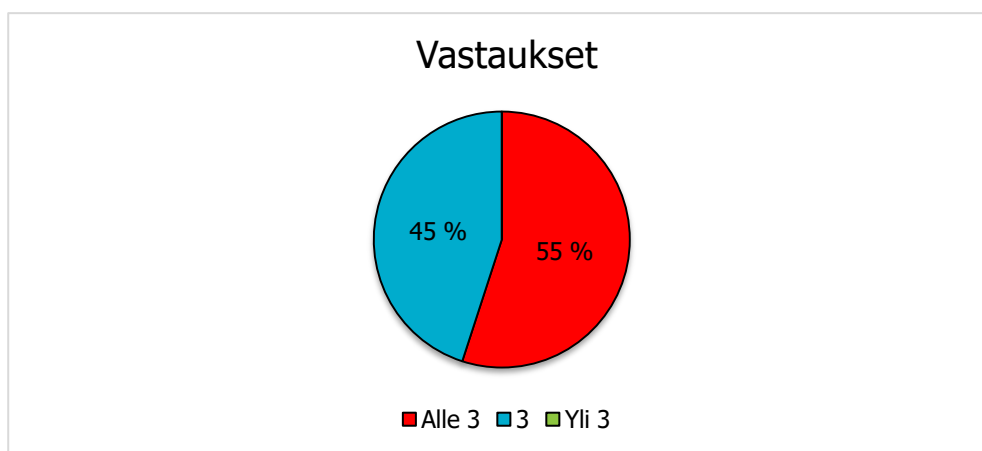
Eri osapuolten vastaukset:**Tilaaja:****Suunnittelija:**

Rakentaja:**Väittäjä:****Salli-allianssin sisällä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri?**

Tähän väittämään vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti. Eniten vastaajista 35% (11 vastaajaa) on vastannut luvun 3 ja suuremman luvun on vastannut 35% (11 vastaajaa) vastaajista. Alle 3 on vastannut 30% (9 vastaajaa) vastaajista.

Mutta kun Tuloksia verrataan eri osapuolten kesken vastaukset kertovat selvästi, että rakentajilla on pienin luottamus allianssin sisällä muihin verrattuna. Kukaan rakentajista ei ole vastannut yli 3 tähän väittämään. 3 on vastannut 45% vastaajista ja alle 3, 55% vastaajista. Muilla alle 3 vastaukset ovat: Tilaaja 20% ja suunnittelija 16%. Tilaajan ja suunnittelijan yli 3 vastaukset ovat 60% ja 42%

Eri osapuolten vastaukset:**Tilaaja:**

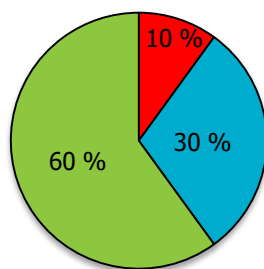
Suunnittelija:**Rakentaja:****Väittäjä:****Työskentely big room tilassa edesauttaa työskentelyä sekä saamaan yhteisiä päätöksiä.**

Tähän väittämään vastaajat ovat selvästi sitä mieltä, että pitää paikkaansa. Vastaajista 61% (19 vastaajaa) on vastannut yli 3 luvun tähän väittämään. Luvun 3 on vastannut 26% (8 vastaajaa) vastaajista. Alle 3 on vastannut 13% (4 vastaajaa) vastaajista. Joten näihin on todettava, että vastaajat ovat tyytyväisiä big room toimintaan.

Eri osa puolia verrattaessa kaikilla paitsi rakentajilla yli 3 vastaus prosentit ovat yli 50%. Suunnittelijoilla 75% ja Tilaajalla 60%. Rakentajien yli 3 vastausprosentti on 44%. Silti voi vetää johtopäätöksen, että kaikki ovat melko tyytyväisiä big room toimintaan.

Eri osapuolten vastaukset:**Tilaaja:**

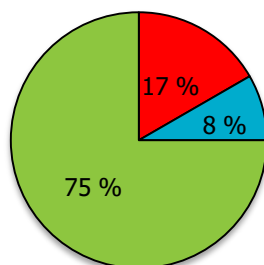
Vastaukset



■ Alle 3 ■ 3 ■ Yli 3

Suunnittelija:

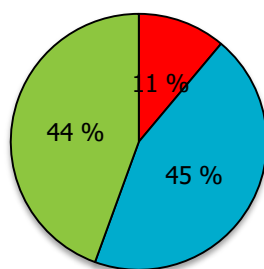
Vastaukset



■ Alle 3 ■ 3 ■ Yli 3

Rakentaja:

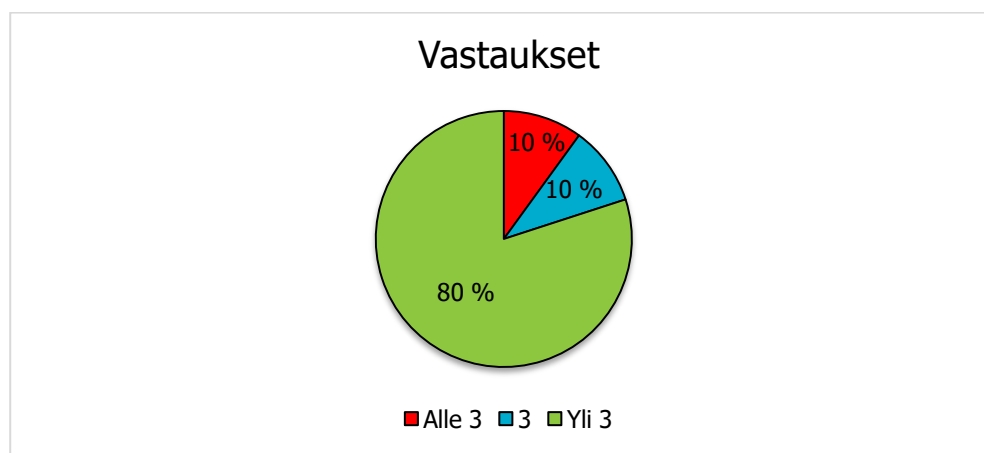
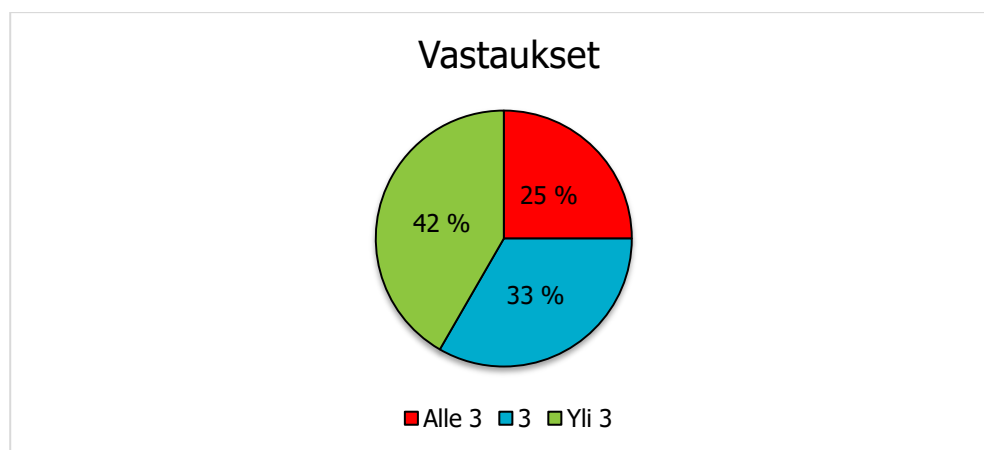
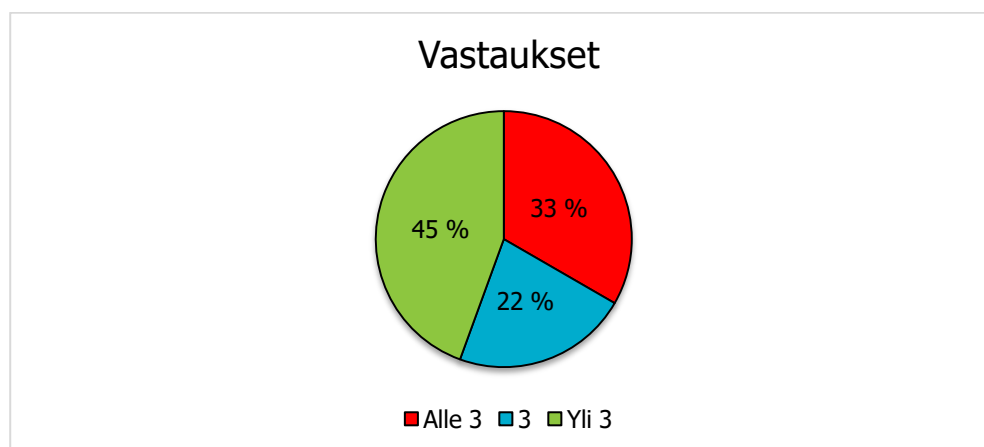
Vastaukset



■ Alle 3 ■ 3 ■ Yli 3

Väittäjä:**Salli-allianssin päätöksen teko on hitaampaa, kun tilaajana on julkinen toimija eikä yksityinen toimija.**

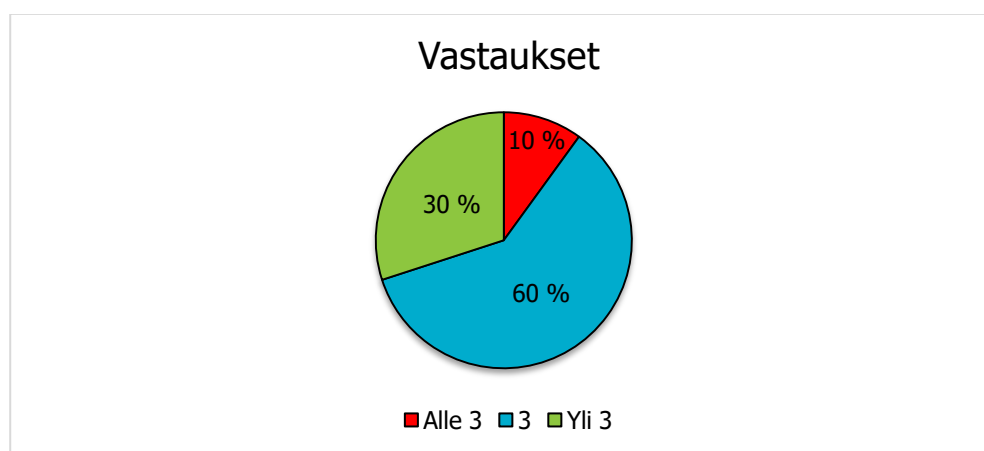
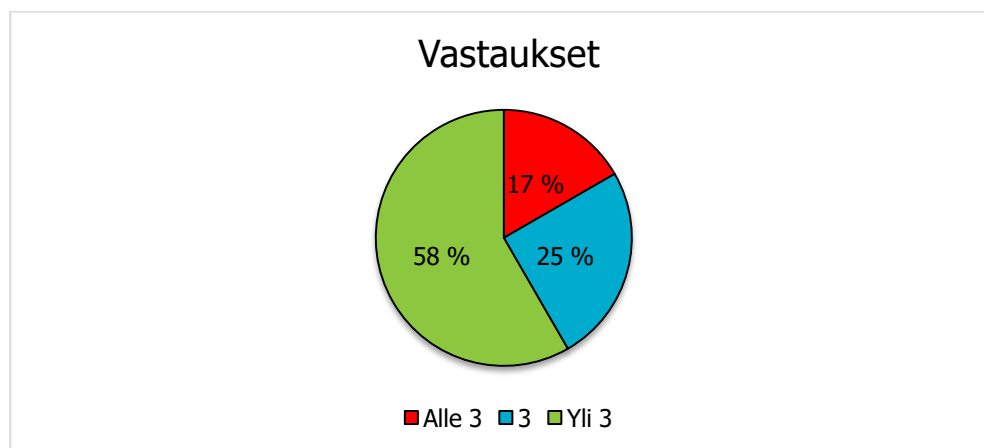
Vastauksiin verraten tämä väittäjä pitää paikkaansa. Eniten vastauksia sai luku 4, 39% vastauksista. Joten luvun alle 3 vastauksia tuli 23% (7 vastausta), luvun 3 vastauksia 23% (7 vastausta) ja luvun yli 3, 54% (17 vastausta). Eli enemmistö on sitä mieltä, että tämä väittäjä pitää paikkaansa. Eri osa puolia verrattaessa Tilaaja on selvästi sitä mieltä, että päätöksen teko on hitaampaa, jopa 80% tilaajista on vastannut tähän yli 3 luvun. Suunnittelijat ja rakentajat ovat vastanneet molemmat hieman yli 40% yli 3 luvun. Suunnittelijat 42% ja rakentajat 45%.

Eri osapuolten vastaukset:**Tilaaja:****Suunnittelija:****Rakentaja:**

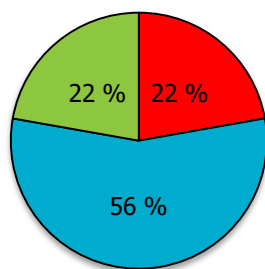
Väittämä:**Salli-allianssin muut osapuolet ovat onnistuneet omassa tehtävässään KAS-vaiheessa.**

Tämä väittämä kertoo, että osapuolet ovat nähneet muiden onnistuneen hyvin KAS-vaiheesta. Alle luvun 3 on tullut vain 16% (5 vastaajaa) vastauksista. Luvun 3 ovat vastanneen 45% (14 vastaajaa) ja yli 3 luvun 39% (12 vastausta) vastauksista.

Eri osa puolia verrattaessa Suunnittelijat on selvästi sitä mieltä, että muut ovat onnistuneet hyvin KAS-vaiheesta, 58% suunnittelijoista (7 vastaajaa) on vastannut tähän yli 3 luvun. Tilaajat ja rakentajat ovat nähneet muiden onnistuneen tyydyttävästi KAS-vaiheesta. Tilaajilta 60% (6 vastaajaa) ja rakentajilta 56% (5 vastaajaa) vastaajista on vastajannut luvun 3 tähän väittämään.

Eri osapuolten vastaukset:**Tilaaja:****Suunnittelija:****Rakentaja:**

Vastaukset



■ Alle 3 ■ 3 ■ Yli 3

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä onnistuttiin hankkimaan tietoa, kuinka Salli-allianssi oli suoriutunut KAS-vaiheesta ja saatiin selville siinä työskentelevien henkilöiden, sekä osapuolien mielipiteitä. Näillä tuloksilla pystyttiin selvästi näkemään eri osapuolien olevan joissain asioissa täysin eri mieltä. Kyselyn perusteella Salli-allianssi oli suoriutunut KAS-vaiheesta hyvin, vaikkakin allianssi ei edennytkään TAS-vaiheeseen. Hankintamuotona allianssi nähtiin selvästi paremmaksi kuin kokonaisurakka. Lisäksi big room toiminta koettiin edesauttavan työskentelyä allianssin sisällä. Ongelmaksi Salli-allianssissa koettiin, että tilaaja on julkinen toimija ja tämä koettiin hidastavan päätöksentekoa allianssissa. Osapuolet kokivat muiden osapuolien onnistuneen allianssissa omissa tehtävissään.

Tuloksista voi päätellä, että osapuolista tyytymättömin oli rakentajat. Heidän mielestä hankintamuotona allianssi ei ollut hankkeelle parempi kuin kokonaisurakka. He myös kokivat, että allianssin sisällä ilmapiiri ei ole avoin ja luottamuksellinen. Tyytyväisin osapuoli hankkeessa olivat suunnittelijat. Heidän mielestä allianssi on parempi hankintamuoto hankkeelle ja heidän mielestä allianssin sisällä oli avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tilaajaosapuolen vastaukset olivat neutraaleja, lukuun ottamatta väitettä, missä väitettiin, että Salli-allianssin päätöksen teko on hitaampaa, kun he ovat julkinen toimija. Tähän väittämään tilaajaosapuoli oli ylivoimaisesti muihin osapuoliin verrattuna vastannut pitävän paikkaansa.

Tämän tyyppinen kysely olisi kannattanut tehdä allianssin sisällä tietyn väliajoin. Tällä tavoin tilaaja olisi nähnyt, milloin mikäkin osapuoli ei ole tyytyväinen allianssin toimintaa tai vastaavasti mitä he ovat tehneet oikein ja mihin ollaan tyytyväisiä. Näin allianssin sisällä olisi voinut tehdä muutoksia, jolla olisi ollut positiivisia vaikutuksia työskentelyn sekä luottamuksen kannalta.

Jatkotutkimuksena tämän jälkeen olisi ollut hyvä saada samanlainen kysely sekä haastattelut tehtyä Salli-allianssin KAS-vaiheesta. Valitettavasti Salli-allianssi ei edennyt TAS-vaiheeseen tällä kokoonpanolla, vaan päättyi KAS-vaiheeseen.

Opinnäytetyön kysely onnistui hyvin ja siihen vastasi suuri määrä henkilöitä. Positiivista oli, että lähes jokaiselta osapuolelta tuli melkein sama määrä vastauksia. Tämän vuoksi osapuolien vastauksia oli mahdollista vertailla keskenään. Kysely paljasti myös, että osapuolet olivat joissain väittämissä täysin eri mieltä. Haastatteluita olisi pitänyt tehdä enemmän. Tällä tavoin olisi saanut haastateltavilta ihmisiltä enemmän näkemyksiä kysymyksiin ja saanut laajemman kuvan Salli-allianssista.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

HIRSJÄRVI, Sirkka, HURME, Helena 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [Verkkajulkaisu] Helsinki: Gaudeamus

OPPARIAPU. Haastattelut. [Verkkosivu]. [Viitattu 2019-13-02]. Saatavissa:

<https://oppiapu.wordpress.com/menetelmat/haastattelut/>

RAITIOTIEALLIANSSI. Mikä on allianssimalli? [verkkosivu]. [Viitattu 2019-14-01]. Saatavissa: <https://raiotieallianssi.fi/usein-kysytyt-kysymykset/miksi-allianssimalli-valittiin-toteutusmalliksi-tampereen-raiotielle-mita-se-tarkalleen-ottaen-tarkoittaa/>

RAKENNUSTIETOSÄÄTIÖ, 2017. Allianssi rakennushankkeen toteutusmuotona. [Verkkajulkaisu] Rakennustieto Oy. [Viitattu 2019-05-02] Saatavissa:

https://www.rakennustieto.fi/material/attachments/5fIPeDhrH/MOnVDpuSR/RTS_17_40_Allianssi_rakennushankkeen_toteutusmuotona_Allianssin_yleiskuvaus.pdf

SALLI-ALLIANSSI, 2017. Alustava tarjouspyyntö

SALMINEN, Juha 2017. Rakennus hankkeen uusiutuvat toteutusmuodot. Helsinki: Rakennustieto Oy.

SAHARINEN, Tatu 2015. Lahden matkakeskuksen allianssihanke. Savonia-ammattikorkeakoulu. Rakennusalan työnjohdon koulutusohjelma. Opinnäytetyö [Viitattu 2019-07-02]

TAKAMAA, Jussi 2013. Allianssimalli liikenteen infrahankkeen toteutusmuotona. Tampereen teknillinen yliopisto. Rakennustekniikan koulutus ohjelma. Diplomityö [Viitattu 2019-29-01]

VEHKALAHTI, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi

LIITE 1

Haastattelu lomake

- 1. Mikä on nimesi, yritys missä työskentelet ja tehtäväsi Salli-allianssissa?**

- 2. Kuinka koet allianssin organisaatio rakenteen, onko se toimiva ratkaisu KAS-vaihetta ajatellen?**

- 3. Kuinka koet informaation välittymisen allianssin sisällä? Liikkuuko se moitteettomasti vai onko jotain ongelmia?**

- 4. Kuinka koet, että allianssi on suoriutunut KAS vaiheesta, onko ennalta määritetyt tavoitteet saavutettu?**

- 5. Onko KAS-vaihe pysynyt sille määrättyssä aikataulussa?**

- 6. Mitä tekisit nyt toisin KAS vaihetta ajatellen?**

- 7. Mitä hyötyjä näet, että hanke tehdään allianssimallilla eikä kokonaisurakkana?**

7. Salli-allianssin muut osapuolet ovat onnistuneet omassa tehtävässään KAS-vaiheessa. *

Ei pidä paikkaansa 1 2 3 4 5 Pitää paikkaansa

8. Omin sanoin kerrottavaa Salli-allianssin KAS-vaiheesta? Positiivista/Negatiivista/Parannettavaa?

LIITE 3

Kyselyn webropol raportti

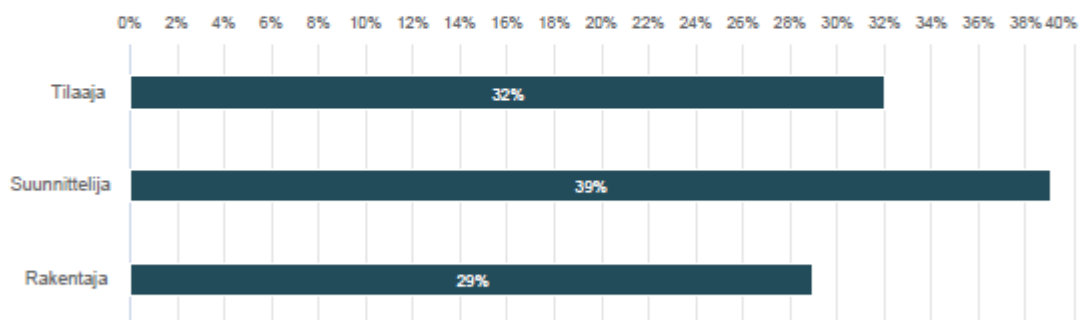
Raportin nimi: Perusraportti

Raportin otsikko: Salli-allianssi

Vastaajien kokonaismäärä: 31

1. Mikä on roolisi Salli-allianssissa?

Vastaajien määrä: 31



2. Salli-allianssi on onnistunut KAS-vaiheessa?

Vastaajien määrä: 31

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei pidä palikkaansa	1	7	12	9	2	Pitää palikkaansa	31	3,13	3
	3,23%	22,58%	38,71%	29,03%	6,45%				
Yhteensä	1	7	12	9	2		31	3,13	3

3. Sallin hankintamuotona allianssi on parempi kuin kokonaisurakka.

Vastaajien määrä: 31

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei pidä palikkaansa	1	8	9	10	3	Pitää palikkaansa	31	3,19	3
	3,22%	25,81%	29,03%	32,26%	9,68%				
Yhteensä	1	8	9	10	3		31	3,19	3

4. Salli-allianssin sisällä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri.

Vastaajien määrä: 31

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei pidä palikkaansa	3	6	11	8	3	Pitää palikkaansa	31	3,06	3
	9,68%	19,35%	35,48%	25,81%	9,68%				
Yhteensä	3	6	11	8	3		31	3,06	3

5. Työskentely big room tilassa edesauttaa työskentelyä sekä saamaan yhteisiä päätöksiä.

Vastaajien määrä: 31

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keeklarvo	Mediaani
Ei pidä palikkaansa	0	4	8	10	9	Pitää palikkaansa	31	3,77	4
	0%	12,9%	25,81%	32,26%	29,03%				
Yhteensä	0	4	8	10	9		31	3,77	4

6. Salli-allianssin päätöksenteko on hitaampaa, kun tilaajana on julkinen toimija eikä yksityinen toimija.

Vastaajien määrä: 31

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keeklarvo	Mediaani
Ei pidä palikkaansa	1	6	7	12	5	Pitää palikkaansa	31	3,45	4
	3,23%	19,35%	22,58%	38,71%	16,13%				
Yhteensä	1	6	7	12	5		31	3,45	4

7. Salli-allianssin muut osapuolet ovat onnistuneet omassa tehtävässään KAS-vaiheessa.

Vastaajien määrä: 31

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keeklarvo	Mediaani
Ei pidä palikkaansa	0	5	14	11	1	Pitää palikkaansa	31	3,26	3
	0%	16,13%	45,16%	35,48%	3,23%				
Yhteensä	0	5	14	11	1		31	3,26	3