

Matti Pärssinen

Allianssihanke yhteistyön kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Rakennustekniikka

Insinöörityö

23.4.2017

Tekijä(t) Otsikko	Matti Pärssinen Allianssihankkeen yhteistyön kehittäminen
Sivumäärä Aika	36 sivua + 5 liitettä 23.4.2017
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Rakennustekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Infrarakentaminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Anu Ilander, Metropolia AMK Osaamisaluepäällikkö Mika Lindholm, Metropolia AMK Laatupäällikkö Carita Salminen, Destia Oy
<p>Allianssihankintamallilla toteutettavien hankkeiden määrä on kasvussa. Helsinki-Vantaan lentoaseman Asematason urakka toteutetaan projektiallianssilla. Allianssin muodostavat hankkeen tilaajan Finavia Oyj sekä pääurakoitsija Destia Oy.</p> <p>Tämän insinööriyön tavoitteena oli lisätä Destia Oy:n allianssiosaamista sekä löytää keinoja Asematason allianssihankkeen osapuolten välisen yhteistyön kehittämiseksi.</p> <p>Allianssihankkeiden yhteistyö on haastavaa, koska tiimi muodostetaan kahden tai useamman organisaation henkilöistä. Allianssihankkeen menestyksen edellytyksenä on toimiva ja saumaton yhteistyö, joten siihen kannattaa panostaa jo ennen hankkeen alkamista tehtävissä henkilövalinnoissa. Yhteistyötä pitää myös kehittää jatkuvasti esim. yhteishenkeä nostavilla aktiviteeteilla sekä palavereilla. Allianssiyhteistyön toimivuus vaatii myös allianssin periaatteiden ja menestystekijöiden ymmärtämistä sekä selkeän yhteisen tavoitteen.</p> <p>Allianssin johto- ja projektiryhmälle tehtiin kysely, jossa haluttiin selvittää miten yhteistyö Asematason projektiallianssin osapuolten välillä on toiminut. Kyselyn vastauksissa esille nousi kehitettävänä asioina allianssin periaatteiden ja tavoitteiden ymmärtäminen, yhteishengen puute, ongelmien puheeksi ottaminen ja niiden ratkaiseminen sekä tiedottaminen.</p> <p>Tässä työssä ratkaisuksi ehdotetaan allianssiperiaatteiden ja -tavoitteiden perusteellista läpi käyntiä sekä sellaisen yhteishengen luomista, jossa halutaan onnistua saavuttamaan allianssille asetetut tavoitteet yhteisenä tiiminä. Siinä on mahdollista onnistua yhdessä tekemällä ja asioista päättämällä sekä jatkuvalla yhteistyön kehittämisellä.</p> <p>Työn tuloksena tehtiin Asematason projektiallianssille suositukset hankkeen yhteistyön parantamiseksi. Lisäksi työn tuloksena syntyi Destia Oy:n allianssiosaamisen lisäämiseen tarkoitettu vaihekohtainen opas allianssihankkeen yhteistyön kehittämiseen.</p>	
Avainsanat	Allianssi, projektiallianssi, yhteistyö, tiimi

Author(s) Title	Matti Pärssinen Development of Alliance cooperation
Number of Pages Date	36 pages + 5 appendices 23 April 2017
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Civil Engineering
Specialisation option	Infrastructural Engineering
Instructors	Anu Ilander, Lecturer, Metropolia AMK Mika Lindholm, Metropolia AMK Carita Salminen, Quality Manager ,Destia Oy
<p>The number of projects which use Alliance cooperation is growing. The Asemataso project at Helsinki-Vantaa Airport is implemented with a project-based Alliance approach. The Alliance is formed by the contractor Finavia Oyj and the main contractor Destia Oy.</p> <p>The purpose of this thesis is to increase Destoa Oys Alliance know how and to find ways to develop cooperation between the parties in the Asemataso Alliance project.</p> <p>Co-operation between the Alliance projects is challenging because the team will be formed by persons from two or more organizations. The success of an alliance project is a prerequisite for successful and seamless cooperation. This is important to note from the beginning, when personal choices are made.</p> <p>So it is worth investing in personal choices already made prior to the start of the project.</p> <p>Cooperation must also be developed continuously, for example through cooperation and meetings. The functioning of Alliance cooperation also requires the understanding of alliance principles success factors as well as clear common goal.</p> <p>As a result of the work, recommendations were made to the Asemataso alliance to improve the cooperation of the project. These recommendations are precisely for the purpose of improving the alliance's cooperation with the project. In addition, the result of the work was the proposal to increase the alliance competence of Destia Oy to develop co-operation in the alliance project. The proposal is a step-by-step guide to Alliance project co-ordination tailored to Destia's needs.</p>	
Keywords	Alliance, teamwork, team

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Projektiallianssi	2
2.1	Historia	2
2.2	Projektiallianssin määritelmä ja periaatteet	2
2.3	Vaiheet	3
2.3.1	Strategiavaihe	3
2.3.2	Hankintavaihe	4
2.3.3	Kehitysvaihe	5
2.3.4	Toteutusvaihe	6
2.3.5	Takuu aika	7
2.4	Projektiallianssin menestystekijät	8
3	Yhteistyö	9
3.1	Toimivan yhteistyön periaatteita	9
3.2	Yhteistyön haasteet	11
3.3	Tiimi ja me-henki	12
4	Case: Asematason allianssihanke	14
4.1	Urakan yleistiedot ja aikataulu	14
4.2	Projektiorganisaatio	15
4.3	Asematason allianssin tavoitteet ja peruseriaatteet	18
4.4	Allianssi-iltapäivä	19
4.5	Kysely allianssin johto- ja projektiryhmälle	21
4.5.1	Kyselyn toteutus	21
4.5.2	Kyselyn tulokset	22
4.6	Yhteenveto allianssi-iltapäivän ja kyselyn tuloksista	29
4.7	Suosituksia asematason allianssihankeeseen yhteistyön parantamiseksi	30
5	Ehdotus allianssihankeeseen yhteistyön kehittämiseen	32
6	Yhteenveto	33
	Lähteet	35
	Liitteet	

Liite 1. Asematason allianssin projektisuunnitelma (vain työn tilaajan käyttöön, ei sisälly kirjalliseen raporttiin)

Liite 2. Kysely asematason allianssin johto- ja projektiryhmälle

Liite 3. Kyselyn vastaukset

Liite 4. Kyselyyn vastanneet henkilöt

Liite 5. Ehdotus allianssihankeeseen yhteistyön kehittämiseen (vain työn tilaajan käyttöön, ei sisälly kirjalliseen raporttiin)

Lyhenteet ja käsitteet

AJR	Allianssin johtoryhmä
APR	Allianssin projektiryhmä
KAS	Kehitysvaiheen allianssisopimus
KSE	Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot
TAS	Toteutusvaiheen allianssisopimus
YSE	Rakennusalan yleiset sopimusehdot
Allianssi	Kahden tai useamman toimijan välinen liitto, joka sisältää yhteisen sopimuksen ja tavoitteet

1 Johdanto

Allianssihankintamallilla toteutettavien hankkeiden määrä on kasvussa. Destia Oy:llä on tällä hetkellä kokemusta vain muutamista allianssimallilla toteutetuista urakoista ja lähinnä tarjousvaiheista. Toteutuksessa on tällä hetkellä kaksi urakkaa. Näin ollen Destialla on tarve löytää keinoja, joilla voidaan kehittää yhteistyötä allianssihankkeen osapuolten välillä.

Työn tavoitteena on lisätä Destian allianssiosaamista sekä kehittää Asematason allianssihankkeen osapuolten välistä yhteistyötä. Tutkimus keskittyy Asematason allianssiurakkaan, joka on osa Helsinki-Vantaan lentoaseman vaihtoliikenteen kapasiteetin kehittämissuunnitelmaa. Työssä tarkastellaan allianssin muodostavien osapuolten välistä yhteistyötä. Allianssin muodostavat hankkeen tilaaja Finavia Oyj sekä pääurakoitsija Destia Oy.

Työn teoriaan perustuvassa osassa määritellään projektiallianssi ja sen eri vaiheet. Lisäksi perehdytään yhteistyöstä löytyvään kirjallisuuteen ja määritellään toimivan yhteistyön tärkeimpiä tekijöitä. Teoriaosuuden jälkeen esitellään Asematason allianssiurakka, johon tämä insinööritoiminta keskittyy. Työn lopussa tarkastellaan allianssi-iltapäivässä tehtyjä yksilö- ja ryhmäpohdintoja hankkeen yhteistyön parantamisesta. Lisäksi käydään läpi allianssikumppaneiden yhteistyöstä tehty kysely ja sen tulokset. Pohdintojen ja kyselyn lisäksi tutkimusaineistona käytettiin alan kirjallisuutta, aikaisempia tutkimuksia sekä Asematason allianssihankkeen asiakirjoja.

2 Projektiallianssi

Tässä työssä käytetään allianssilla toteutetusta rakennushankkeesta sanoja projektiallianssi, allianssihanke ja allianssiurakka, tarkoittaen kaikilla samaa.

2.1 Historia

Projektiallianssi syntyi öljy-yhtiö British Petroleumin kehitystyön tuloksena 1990-luvun alussa. Yhtiö kehitti kannattavaa toimintamallia Pohjanmeren öljyvarojen hyödyntämiseen. Se onnistui ensimmäisessä projektiallianssissa alittamaan hankkeen 450 miljoonan punnan kustannusarvion 160 miljoonalla ja sai hankkeen valmiiksi 6 kuukautta etuajassa. Tulokset rohkaisivat syntyneen uuden hankemuodon käyttämiseen. [Tuokko 2014.] [Ross 2003.]

Vuonna 2013 projektiallianssia oli käytetty noin 400:ssä projektissa ja menestystä on tullut varsinkin infrahankkeista. Eniten sitä on käytetty Australiassa ja Uudessa-Seelannissa, mutta myös Suomessa, Alankomaissa, Britanniassa ja Yhdysvalloissa on alettu käyttämään projektiallianssia. [Tuokko 2014.]

Australiassa yleistynyttä allianssimallia alettiin tutkimaan Suomessa 2007. Kokonaan laatuun perustuva allianssihankkeen toteuttajien valinta ei ollut sellaisenaan Suomen hankintalakiin mukainen, joten valintamenettelyä muokattiin osittain tarjoushintaan perustuva malli. Ensimmäinen Suomessa projektiallianssilla toteutettu hanke oli vuonna 2010 aloitettu Lielähti-Kokemäki-ratahanke. [Tuokko 2014.] Viimeisin projektiallianssilla toteutettu hanke on 15.11.2016 avattu Tampereen rantatunneli [21].

2.2 Projektiallianssin määritelmä ja periaatteet

Projektiallianssi on yhteisvastuullisiin toteutusmuotoihin kuuluva rakennushankemuoto. Sen keskeiset osapuolet muodostavat yhteisen tiimin, jolla hanke suunnitellaan ja toteutetaan. Allianssin osapuolet laativat hankkeen toteutuksesta yhteisen allianssisopimuksen, jota ei ole sidottu YSE:n tai KSE:n ehtoihin. [RT 10-11223.] Projektiallianssin muodostavat rakennuttaja ja yksi tai useampi palveluntuottaja. Yleensä projektiallianssiin kuuluu rakennuttaja, pääurakoitsija ja pääsuunnittelija. [Ross 2003.] Allianssiin voi

kuulua myös muita osapuolia kuten muut urakoitsijat, suunnittelijat, konsultit, alihankkijat tai käyttäjät [Tuokko 2014].

Allianssihankeessa riskit ja vastuu jaetaan allianssiosapuolten kesken yhteisessä sopimuksessa määrätyllä tavalla. Aliurakoitsijat ja konsultit tms. allianssisopimuksen ulkopuoliset toimijat kantavat vastuun omasta työstään allianssiosapuolen kanssa tekemänsä sopimuksen mukaisesti. Allianssin vastuulla on koko hankkeen suunnittelu ja toteutus sekä siihen liittyvät hankinnat. Allianssin kaikilla osapuolilla on yhteinen päättävältä ja kaikki projektin tärkeät päätökset tehdään yhdessä ja yksimielisesti. [RT 10-11223.] [Lahdenperä 2013.]

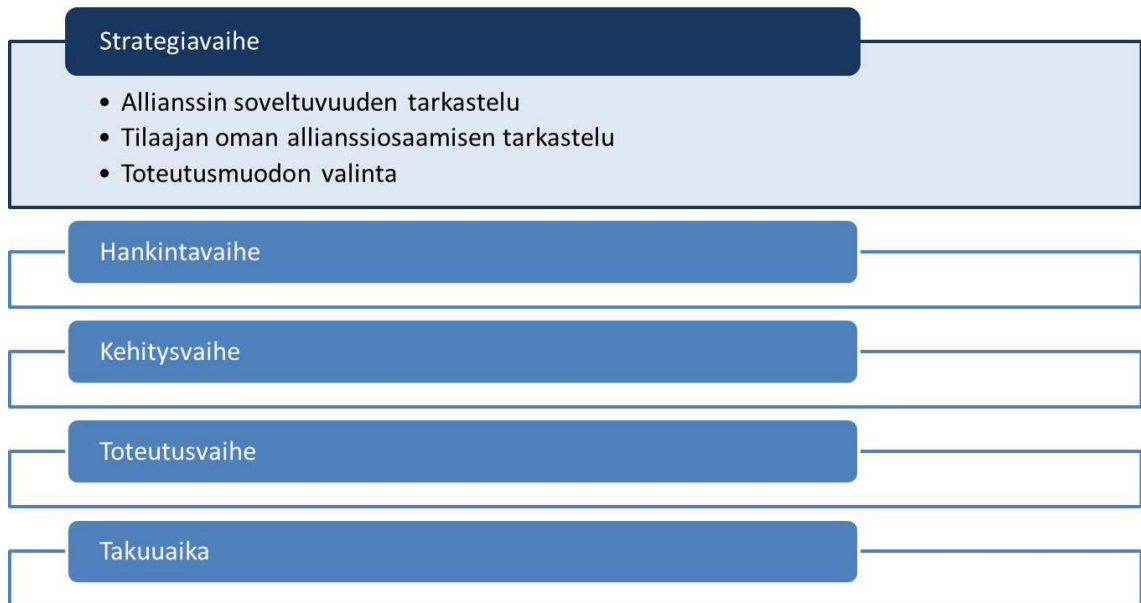
Projektiallianssi sisältää:

- **Yhteisen allianssisopimuksen**, joka koskee kaikkia allianssin osapuolia
- **Yhteisen projektiorganisaation**, jossa on henkilöitä kaikista allianssiin kuuluvista organisaatioista
- **Yhteinen vastuu riskeistä** [Lahdenperä 2009.]

2.3 Vaiheet

2.3.1 Strategiavaihe

Aluksi tilaaja arvioi allianssin soveltuvuutta hankkeen toteutusmuodoksi sekä sitä riittääkö oma osaaminen ja resurssit allianssihankeeseen (Kuva 1) [Takamaa 2013]. Allianssi soveltuu parhaiten isoihin hankkeisiin, joissa on paljon ennakkoon vaikeasti määriteltäviä riskejä, eikä hankkeen koko laajuutta tiedetä tarkasti [Ross 2003]. Kun tilaaja päätyy valitsemaan hankkeen toteutusmuodoksi allianssin, alkaa projektin hankintavaihe.



Kuva 1. Strategivaihe [10]

2.3.2 Hankintavaihe

Hankintavaiheen (Kuva 2) alkaessa tilaaja julkaisee hankintailmoituksen, joka sisältää tiedot hankkeesta ja valintaprosessista sekä osapuolten rooleista. Lisäksi hankintailmoituksessa kerrotaan vähimmäisvaatimukset tarjouskilpailuun osallistumiselle sekä karsintakriteerit. Ilmoituksen julkaisemisen jälkeen tilaaja järjestää infotilaisuuden, jonka tarkoituksena on selventää allianssin periaatteita ja valintamenettelyä yrityksille. [Lahdenperä 2009.]

Tämän jälkeen palveluntuottajaehdokkaat jättävät tilaajan asettamia vaatimuksia vastaavat osallistumishakemuksensa. Ehdokkaat ovat yrityksiä tai usean palveluntuottajan yritysryhmittymiä, jotka tarjoavat suunnittelu- ja rakentamispalveluja. [Lahdenperä 2009.] Valintakriteerien perusteella tilaaja valitsee neljä tai viisi ehdokasta, joille lähetetään tarjouspyyntö. Tarjouskilpailuun osallistuvat ehdokkaat käyvät keskusteluja tilaajan kanssa, joissa käydään tarkemmin läpi allianssin peruseriaatteet, hankkeen sisältö ja valintamenettely. [Takamaa 2013.]

Tarjouspyynnön saaneet palveluntuottajaehdokkaat valmistelevat tarjouksen ensimmäisen osan. Tarjouksen ensimmäisessä osassa esitetään laadullisia asioita. Lisäksi tarjouksessa arvioidaan hankkeeseen liittyviä riskejä sekä suunnitelmien toteutettavuutta. Ehdokkaat esittelevät tarjoukset tilaajalle ja käyvät keskusteluita tarjouksen

sisällöstä tilaajan kanssa. Tilaaja järjestää ehdokkaille työpajoja, joissa tilaajan ja palveluntarjoajan yhteinen tiimi tekee hankkeeseen liittyviä tehtäviä. Tilaaja arvioi tiimin toimintaa, osaamista ja johtamista. [Lahdenperä 2009.] Tarjousten, työpajojen ja keskusteluiden perusteella tilaaja karsii ehdokkaat kahteen tai kolmeen parhaaseen tarjoajaan. Karsinta voidaan myös jättää tekemättä ja voidaan edetä kaikkien ehdokkaiden kanssa palveluntuottajien valintaan saakka. [Tuokko 2014.]

Jatkoon valitut ehdokkaat tekevät tarjouksen toisen osan, joka sisältää hankkeen hintaelementit kuten esimerkiksi palkkioprosentit. [Lahdenperä 2009.] Allianssihankkeen valintamenettelyssä pääpaino on laadullisilla tekijöillä, mutta tarjouksen toisen osan myötä mukaan tulee myös hintaelementti. Lopulta ehdokkaista valitaan kokonaisedullisesti paras vaihtoehto. Valitun tarjoajan kanssa käydään neuvottelut ja solmitaan kehitysvaiheen allianssisopimus (KAS) [Tuokko 2014.]



Kuva 2. Hankintavaihe [10]

2.3.3 Kehitysvaihe

Kehitysvaiheessa (Kuva 3) allianssin osapuolet kokoontuvat kehittämään hankkeen tavoitteiden mukaisia suunnittelu- ja toteutusratkaisuja. [Tuokko 2014.] Suunnitelmien tulee olla sellaisella tasolla, että tavoitekustannus voidaan määrittää. Kehitysvaiheen päämääränä on määrittellä hankkeen sisältö, asettaa tavoitekustannus ja määrittellä avaintulosalueet. Myös työn tarkempi sisältö sekä käytettävät työmenetelmät ja vaadit-

tavat resurssit määritellään ennen toteutusvaiheen aloittamista. Kun sisältö ja tavoitteet on sovittu, allekirjoitetaan yhteinen toteutusvaiheen allianssisopimus (TAS) [Takamaa 2013.]



Kuva 3. Kehitysvaihe [10]

2.3.4 Toteutusvaihe

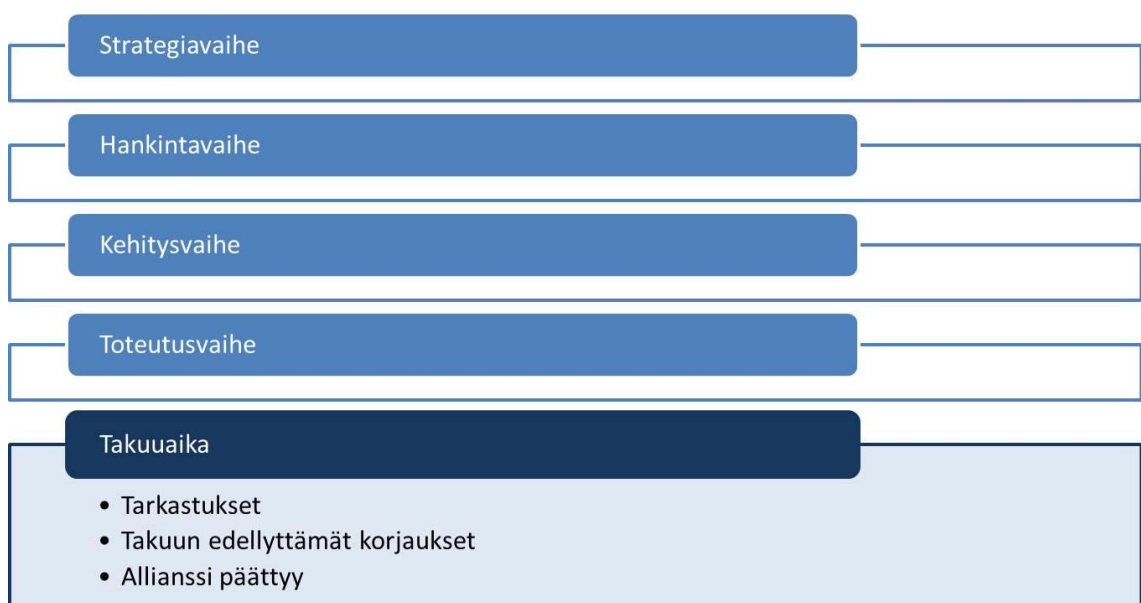
Allianssisopimuksen allekirjoittamisen jälkeen alkaa toteutusvaihe (Kuva 4) ja käynnistetään hankkeen rakennustyöt. Suunnitelmiin voidaan tehdä vähäisiä muutoksia tavoitekustannusta muuttamatta. Allianssiosapuolten jatkuva yhteistyö ja tiiminä toimiminen on tärkeää, jotta hanke saadaan toteutettua mahdollisimman tuottavasti. Yhteisissä työpajoissa ja palavereissa kehitetään ideoita työn tehokkuuden parantamiseksi ja ratkaistaan ongelmia yhdessä. Tiiviiseen yhteistyöhön kannustaa kaupallinen malli, jonka mukaan tavoitekustannuksen alittumisesta seuraava tuotto jaetaan allianssiosapuolten kesken. [Tuokko 2014; Takamaa 2013; Lahdenperä 2009.]



Kuva 4. Toteutusvaihe [10]

2.3.5 Takuu aika

Hankkeen rakennustöiden valmistuttua suoritetaan valmistuneiden rakenteiden käyttöönotot ja takuu aika alkaa (Kuva 5). Allianssihankeessa takuu ajasta vastaa yhteisesti allianssi. Myös takuu ajan mahdolliset korjaukset sisällytetään tavoitekustannuksiin. Tämä kannustaa allianssin osapuolia korjaustarpeiden minimoimiseen ja mahdollisimman laadukkaaseen lopputulokseen. [Takamaa 2013; Tuokko 2014.]



Kuva 5. Takuu aika [10]

2.4 Projekti-allianssin menestystekijät

Allianssiprojektin onnistumisen avaintekijä on toimiva yhteistyö. Projekti-allianssi on yhteisvastuullinen urakamuoto, joten saumaton yhteistyö on välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimivan yhteistyön ohella myös allianssiosapuolten välinen luottamus ja toimijoiden hankkeeseen sitoutuminen ovat onnistuneen allianssiprojektin keskeisiä elementtejä. [Ross 2003; Lahdenperä 2009; Tuokko 2014.]

Julkaisuun ”Introduction to Project Alliances” 2003, Jim Ross on koonnut mm. seuraavat projekti-allianssin menestykseen johtavat tekijät:

- Yhtenäinen tiimi ilman me ja te -ajattelua
- Allianssin tavoitteiden ymmärtäminen
- Sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen
- Teoistaan vastuun kantaminen
- Avoin ja tehokas kommunikointi
- Onnistumisten huomioiminen ja niistä yhdessä iloitseminen
- Vahva, tukea antava ja asianmukainen johtaminen kaikilla organisaation tasoilla
- Projektin läpi kestävä ystävyys-suhteet
- Suunnittelijan ja urakoitsijan välinen tiivis yhteistyö
- Tehokkuuden parantamiseen keskittyminen
- Nopea päätöksenteko.

3 Yhteistyö

Tässä luvussa tarkastellaan yhteistyön teoriaa, joka perustuu kokemuksiin työelämän yhteistyöstä. Teorioiden kopioiminen käytäntöön sellaisenaan johtaa helposti epäonnistumiseen. Epäonnistuminen on kallista ja aikaa vievää. Lisäksi sillä on negatiivisia vaikutuksia ihmisten motivaatioon sekä sitoutumiseen. Muilta lainattuja malleja pitää osata soveltaa, jotta löydetään omalle organisaatiolle toimivat ratkaisut. [Spiik 2004.]

3.1 Toimivan yhteistyön periaatteita

Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä on positiivinen ilmapiiri ja työyhteisön jäsenet kokevat itseänsä ja työtänsä arvostettavan, iloitsevat yhdessä onnistumisista sekä tuntevat, että hyvinvoinnista pidetään huolta. Tunne aidosta huolenpidosta syntyy ystävällisellä käytöksellä, aidolla kiinnostuksen osoittamisella sekä avun antamisella. [Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004.] Hyvässä työyhteisössä myös avun pyytäminen on helppoa, eikä virheitä tarvitse pelätä vaan ne nähdään mahdollisuutena kehittyä. Ongelmat ja ristiriidat otetaan nopeasti käsiteltäväksi ja ne ratkaistaan rakentavasti etsimällä ratkaisuja syyllisten sijaan. [11.]

Työyhteisöissä on paljon vuorovaikutussuhteita, joten vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä roolissa yhteistyön toimivuuden kannalta. Vuorovaikutuksen laatu ja määrä vaikuttavat olennaisesti organisaation onnistumiseen. Vuorovaikutus kärsii kovasta kiireestä, jolloin ei ole tarpeeksi aikaa vuorovaikutukselle ja se heikentää yleensä myös kommunikaation laatua. [Rytikangas 2011.]

Hyvien vuorovaikutustaitojen ydin on läsnä olevassa kohtaamisessa ja kommunikoinnissa, jolla tarkoitetaan kasvotusten kohtaamista keskittyen ainoastaan riittävän informatiiviseen vuorovaikutukseen. [Rytikangas 2011.] Vuorovaikutustilanteissa tärkeää on riittävä ajankäyttö, kuunteleminen, tasapuolinen ja avoin tiedon jakaminen sekä kiinnostuksen osoittaminen kyselemällä. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö osaa myös antaa oikeanlaista palautetta ja pyytää mielipiteitä. [Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010.]

Kirjassaan ”Kehity ja jaksaa tiimissä” 2011, Iina Rytikangas kiteyttää vuorovaikutuksen kulmakivet 7 K:n periaatteeksi näin:

1. KESKITY – 100 %
2. KUUNTELE – 2:1
3. KERRO – älä oleta, että ihmiset tietävät mitä ajattelet tai suunnittelet, vaan kerro se heille
4. KYSY – mikäli et tiedä
5. KUNNIOITA – toista, toisen oikeutta omaan mielipiteeseen
6. KANNUSTA – auta toista onnistumaan
7. KIITÄ

Arvostuksen tunne, onnistumisen kokeminen ja omana itsenä hyväksytyksi tuleminen ovat esimerkkejä työyhteisössä koettavista positiivisista tuntemuksista. Positiivisten tuntemuksien kokemisella ja positiivisella suhtautumisella asioihin on paljon myönteisiä vaikutuksia käyttäytymiseen ja kokemuksiin. Esimerkiksi kokonaisuuksien hahmottamisen sekä stressinsietokyvyn tiedetään paranevan, ja luovuuden sekä joustavuuden lisääntyvän positiivisten tuntemusten myötä. Lisäksi neuvottelutaidot paranevat ja suorituskky hankalissakin tehtävissä lisääntyy. Positiivinen ilmapiiri helpottaa myös negatiivisten ja hankalien asioiden kohtaamista ja niiden käsittelyä avoimesti rakentavassa hengessä. [Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010; Rytikangas 2011.]

Onnistumisten huomioiminen on tärkeä työyhteisöä lujittava tekijä. Se saa uskomaan tavoitteiden saavuttamiseen, jatkuvaan kehitykseen ja uudelleen onnistumiseen. Onnistumisen yhteydessä tapahtuva toisten kiittäminen ja kunnian antaminen sekä onnistumisesta palkitseminen vahvistavat yhteishenkeä ja lisäävät motivaatiota. Yhteishenkeä voi kohottaa myös jakamalla muille ansiota omista onnistumisista. [Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004.]

Myönteisellä palautteella on paljon hyviä vaikutuksia yksilölle ja ryhmälle. Positiivinen palaute nostaa palautteen saajan itseluottamusta ja vähentää negatiivisia tuntemuksia. On myös helpompi nähdä muissa osapuolissa hyviä puolia ja motivaatio ryhmässä olemiseen lisääntyy. Myönteisen palautteen myötä omien mielipiteiden ilmaisu ja korjaavan palautteen kohtaaminen helpottuvat. Lisäksi luovuus ja viihtyvyys lisääntyvät. Edellä mainittujen asioiden seurauksena ryhmän ilmapiiri, luottamus ja suorituskky paranevat. [Rytikangas 2011.]

Korjaavan eli rakentavan kriittisen palautteen antaminen vaatii taitoa. Mitä paremmin osataan antaa kriittistä palautetta, sitä todennäköisempää on, että asianomainen kuuntelee palautteen antajaa, puolustelun ja toisten syyttelyn sijaan. [Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004.]

Hyvä kriittinen palaute esitetään toiveena, neuvona tai ehdotuksena ja se annetaan heti ongelman ilmettyä. Rakentavassa palautteessa tavoitteena on tilanteen ratkaiseminen syyllisten etsimisen sijaan. Ongelma muutetaan konkreettiseksi tavoitteeksi kertomalla mitä palautteen saajan toivotaan tekevän. Perusteluna kerrotaan toiveen noudattamisesta aiheutuvat hyödyt. Lisäksi tuodaan ilmi, että uskotaan palautteen saajan onnistuvan annetun tavoitteen saavuttamisessa. [Rytikangas 2011; Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004.]

Myös korjaavan palautteen vastaanottaminen vaatii taitoa. Ihmisillä on taipumus puolustella itseään ja syytellä muita kritiikkiä saadessaan. [Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004.]. Saatua korjaava palaute tulisi nähdä mahdollisuutena kehittää itseään ja toimintatapojaan. Kriittinen palaute otetaan vastaan rakentavasti kuuntelemalla keskeyttämättä palaute loppuun asti. [Rytikangas 2011.] Palautteen saamisen jälkeen pahoitellaan tapahtunutta ja kiitetään asian esille ottamisesta. Hyvä kritiikin vastaanottaja miettii asiaa myös palautteen antajan näkökulmasta. Kritiikki muutetaan tavoitteeksi ja sovietaan yhdessä kritiikin antajan kanssa miten tavoitteen saavuttamiseksi menetellään. [Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004.]

3.2 Yhteistyön haasteet

Ristiriidat ovat työyhteisöjen vuorovaikutuksessa arkipäivää. Erilaiset näkemykset, arvot ja toimintatavat johtavat helposti ristiriitojen syntymiseen. Niiden taustalta löytyy usein väärinkäsityksiä, vääriä oletuksia sekä tulkintaeroja. Jos väärinkäsityksistä johtuviin ristiriitoihin ei haeta rakentavia ratkaisuja aikaisessa vaiheessa, niistä voi kehkeytyä ongelmiin johtavia yhteenottoja työyhteisön jäsenien välille. [11.] Siksi onkin tärkeää niin sanotusti nostaa kissa pöydälle eli ottaa asia puheeksi ja käsiteltäväksi.

Ongelmien esiin tuominen ja niiden ratkaiseminen yhdessä muiden ihmisten kanssa on vaikeaa ja niiden puheeksi ottamisen koetaan vahingoittavan työyhteisön hyvää henkeä. Ongelmien ratkaiseminen taas kääntyy helposti syyllisen tai syyllisten etsimisen sijaan, että pyrittäisiin etsimään ratkaisuja itse ongelmaan. [Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004; 15.] Kun asioihin halutaan löytää ratkaisuja positiivisessa hengessä, todellisia ongelmia on harvoin. Jos taas tiimin jäsenten asenteet ovat itsekkäitä ja ajetaan vain omaa etua, on ratkaisujen löytäminen vaikeaa tai jopa mahdotonta. [Spiik 2004.] Ongelmiin ja asenteiden muuttamiseen voi löytyä ratkaisuja ihmissuhteisiin keskittyväs-

tä yhteistyökoulutuksesta. Koulutuksessa asiat voidaan käydä läpi myönteisesti ja hallitusti ammattilaisen ohjauksessa. Lisäksi voidaan opetella yhteistyötaitoja, jotta jatkossa ongelmiin löydetään ratkaisut yhdessä. [Spiik2004; 14.]

3.3 Tiimi ja me-henki

Teoksessaan ”Tulokseen tiimityöllä” 2004 Karl Magnus Spiik määrittelee tiimin näin:

”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovittun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä.”

Tätä tiimin tekemää yhteistyötä kutsutaan tiimityöksi. Työelämän tiimit on perustettu, joko jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa varten, tai vain tiettyä rajattua tehtävää rajalliseksi ajanjaksoksi kuten esimerkiksi rakennusprojektia varten. [17.]

Tiimityö vaatii jatkuvaa kehitystä. Työntekijöitä on haasteellista saada sitoutumaan tiimin kehittämiseen. Aito sitoutuminen syntyy, kun ihminen osallistuu vapaasti omasta tahdostaan, joka harvoin onnistuu käytännön työelämässä tiimiä muodostettaessa. Tiimin kehitystyössä onkin tärkeää, edetä sopivaa vauhtia niin, että ihmiset voivat sitoutua kukin omalla panostuksellaan. Kun kehitystyöhön saadaan mukaan kunkin alueen asiantuntijat, tulee kaikki tärkeät asiaan vaikuttavat näkökulmat hyödynnettyä ja ratkaisuista laadukkaita. Tiiminvetäjällä on aluksi tärkeä rooli esimerkiksi näyttämällä. Rooli kuitenkin pienenee, tiimin kehittyessä ja muuttuessa itseään ohjaavaksi. [Skyttä 2005.]

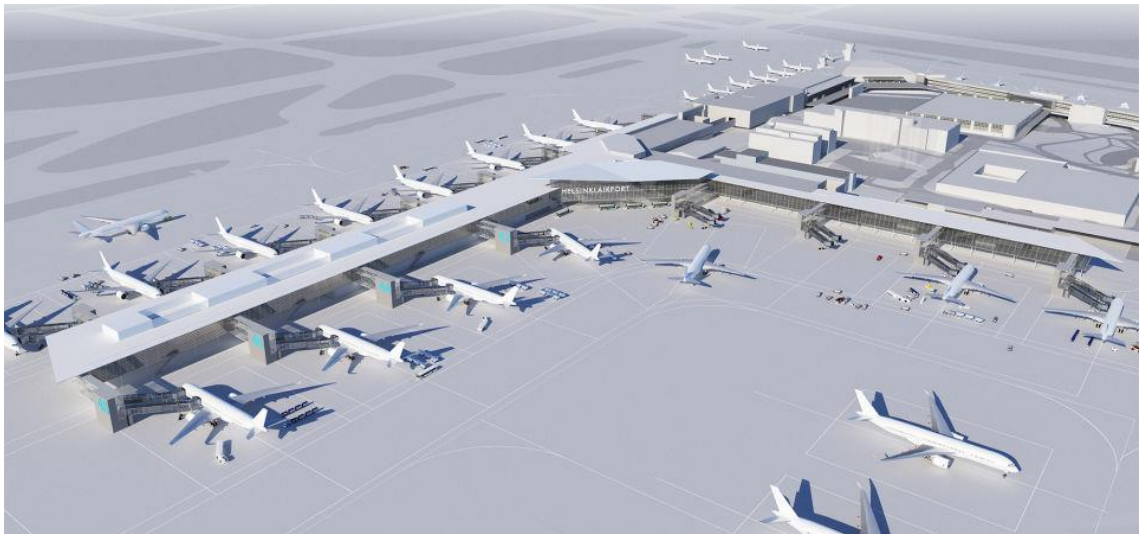
Tiimissä syntyy me-henkeä ja epäitsekkyyttä, jos tiiminjäsenten väliset suhteet ovat aitoja. Me-henki vahvistuu, kun kaikki lähtevät avoimesti mukaan tiimityöhön ja vuorovaikutukseen. Me-hengen vahvistuessa tiimin jäsenten arvostus toisiaan ja tiimin tehtäviä kohtaan lisääntyy. [Skyttä 2005.]

Hyvässä tiimissä osataan arvostaa ja hyödyntää erilaisia ihmisiä, toimintatapoja sekä ammattitaitoja. Oleellista toimivuuden kannalta on se, miten nämä erilaisuudet saadaan toimimaan rakentavassa yhteistyössä toisiaan täydentäen, niin ettei isompia ristiriitoja synny. Jäsenten vahvuudet nähdään koko tiimiä hyödyttävänä voimavarana ja niitä hyödynnetään. [Spiik 2004; Rytikangas 2011.] ”Parhaimmillaan erilaisuuden arvostus ja

ymmärrys rakentaa tiimistä tiiviin ja itseään kehittävän sosiaalisen yhteisön [Rytikangas 2011.]”.

4 Case: Asematason allianssihanke

Asematason allianssi on osa Helsinki-Vantaan lentoaseman vaihtoliikennekapasiteetin kehittämisprojektia (VLK). Projekti on osa Helsinki-Vantaan lentoaseman kehitysohjelmaa, jonka yksi keskeisistä tavoitteista on lentoaseman vaihtoliikenteen kapasiteetin kasvattaminen ja lentoaseman kilpailukyvyyn turvaaminen. Lentoaseman vaihtoliikenteen matkustajamäärän arvioidaan kasvavan 5,0 miljoonasta 6,7 miljoonaan vuoteen 2020 mennessä. Laajarunkoisten lentokoneiden paikkojen määrä kasvaa nykyisestä 14:sta 22 paikkaan. [19.]



Kuva 6. Lentokentän terminaalin laajennus ja uudet konepaikat [12.]

4.1 Urakan yleistiedot ja aikataulu

Asematason infratyöt toteutetaan allianssiurakkana. Urakan tilaaja on Finavia Oyj. Allianssin muodostavat Finavia Oyj ja Destia Oy, jotka kirjoittivat allianssisopimuksen 11.8.2015. Hankkeen suunnittelun tekee Sito OY, joka on erillisessä sopimussuhteessa tilaajan kanssa, eikä näin ollen ole allianssisopimuksessa mukana. Urakan kokonaiskustannusarvio on 100milj. € ja koko urakan on suunniteltu valmistuvan vuonna 2020. Urakka toteutetaan näljässä eri urakkaosassa ja jokaisella urakkaosalla on oma kehitys- ja toteutusvaihe. Ensimmäisen urakkaosan kehitysvaihe alkoi syyskuussa 2015 ja sen toteutusvaihe alkoi 30.11.2015. Allianssiurakka sisältää seuraavat Helsinki – Vantaan lentoaseman terminaalin laajennus- ja muutostöihin liittyvät asematason infrarakennustyöt¹: [19.]

- Maaleikkaus 600 000 m³
- Louhinta 200 000 m³
- Massanvaihto 85 000 m³
- Asfalttipäällysteet 1 210 000 m²
- Betonilaattoja 60 000 m²
- Viemäröinti 16 000 m
- Kaapelikanaaleja 10 000 m
- Rullaustiesilta (betoni) 1 400 m³
- Lentokoneiden koekäyttöpaikan perustukset (betoni) 3 500 m³
- Lentoaseman valaistukseen, sähköistykseen ja ohjauksen järjestelmiin liittyviä töitä.

¹Määrät ovat arvioituja määriä ennen töiden aloittamista. [19.]

Asematason allianssiurakan alue on laaja ja haastava. Urakka toteutetaan keskellä toiminnassa olevaa lentokenttää, eikä työstä saa aiheutua häiriöitä lentoliikenteelle. Haasteita lisäävät myös lentokenttäympäristön toimijoiden runsas määrä sekä useat yhtä aikaa käynnissä olevat erillisurakat. Tästä johtuen töiden yhteensovitus ja työaikaisten järjestelyiden suunnittelu ovat urakan läpiviennin kannalta erittäin tärkeässä asemassa. Myös turvallisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota, jotta lentoturvallisuus ei vaarannu. [19.]

4.2 Projektiorganisaatio

Allianssin johtoryhmä AJR on allianssin ylin päättävä elin, joka vastaa allianssin johtamisesta. AJR kokoontuu vähintään kerran kuukaudessa ja sen tärkeimmät tehtävät ovat:

- käyttää allianssin ylintä päätäntävaltaa
- asettaa menettelytavat ja antaa strategisia ohjeita allianssiorganisaatiolle
- tukea allianssin projektipäällikköä ja allianssin projektiryhmää
- toteuttaa tilaajan päätökset

- ratkaista erimielisyydet
- tarkastaa ja hyväksyä kunkin kehitys- ja toteutusvaiheen projektisuunnitelmat
- varmistaa allianssisopimuksessa sovittujen tehtävien toteutuminen
- valvoa allianssin tavoitteiden toteutumista
- näyttää esimerkkiä sitoutumisesta allianssin periaatteisiin
- kannustaa allianssiorganisaatiota erinomaisiin tuloksiin.

Allianssin johtoryhmä on esitetty alla olevassa taulukossa (Taulukko 1). [Liite 1.]

Taulukko 1. Allianssin johtoryhmä [Liite 1.]

Allianssin johtoryhmä (AJR)		
Tehtävä	Nimi	Yritys
Johtoryhmän puheenjohtaja	Jarkko Matikainen	Finavia
Johtoryhmän jäsen	Martti Nurminen	Finavia
Johtoryhmän jäsen	Minna Heinonen	Destia
Johtoryhmän jäsen	Timo Vikström	Destia

Allianssin projektiryhmä (APR) johtaa ja koordinoi allianssin päivittäistä toimintaa. Allianssin projektiryhmä on muodostettu niin, että se sisältää kaiken tarvittavan osaamisen ja valmiuden päätöksentekoon. Projektiryhmän jäsenillä on selkeät roolit ja vastuut (Taulukko 2). APR kokoontuu kahden viikon välein pidettävissä palavereissa. [Liite 1.]

Allianssin projektipäällikkö vastaa allianssin toiminnasta ja urakan toteuttamisesta sekä johtoryhmälle raportoinnista. Lisäksi tehtäviin kuuluu allianssin johtoryhmän päätösten täytäntöönpano sekä yhteydenpito tilaajan kanssa. Projektipäällikkö toimii myös projektiryhmän puheenjohtajana. [Liite 1.]

Taulukko 2. Allianssin projektiryhmä [Liite1.]

Allianssin projektiryhmä (APR)		
Tehtävä	Nimi	Yritys
Allianssin Projektipäällikkö	Jukka-Pekka Saikkonen	Destia
Apulaisprojektipäällikkö	Mikko Rantanen	Finavia
Hankinnat, laatu, viestintä, ympäristö	Sanna Tynninen	Finavia
Turvallisuuskoordinaattori	Janne Vuori	RWY-Consulting
Allianssin ohjaus	Sari Toivonen	Destia
Toiminnan ohjaus	Carita Salminen	Destia
Työmaapäällikkö	Seppo Tuovinen	Destia
Betonirakenteista vastaava	Jarmo Grön	Destia
Suunnittelun ohjaus	Keijo Katravuori	Destia
Hankinnat	Tommi Maijala	Destia
Suunnittelupäällikkö	Markku Aaltonen	Finavia
Pääsuunnittelija	Pasi Pekkala	Sito

Suunnittelun ohjauksesta vastaa kaksi kertaa kuukaudessa kokoontuva suunnittelun ohjausryhmä (Taulukko 3). Sen tehtäviin kuuluu suunnittelutyön johtaminen ja ohjaaminen, suunnitelmien yhteensovitus, vaihtoehtoratkaisujen käsittely sekä suunnittelun riskien- ja laadunhallinta. [Liite 1.]

Taulukko 3. Suunnittelun ohjausryhmä [Liite 1.]

Suunnittelun ohjausryhmä		
Tehtävä	Nimi	Yritys
Suunnittelun ohjaus	Keijo Katravuori	Destia
Pääsuunnittelija	Pasi Pekkala	Sito
Suunnittelupäällikkö	Markku Aaltonen	Finavia
Riikka Oksanen	Suunnittelun ohjaus	Destia

4.3 Asematason allianssin tavoitteet ja peruseriaatteet

Tilaaaja on asettanut Allianssille seuraavat tavoitteet: [Liite 1.]

- Erittäin korkealuokkainen työnaikainen turvallisuustoiminta
- Laajarunkokoneiden siltapaikkoja on käytössä rakennustöiden aikana vähintään kuusi kappaletta
- Lentoliikenteen turvallisuus (safety & security) ei häiriinny
- Aseman palvelutaso säilyy toteutuksen aikana erittäin korkeatasoisena
- Toteutettavat kohteet ovat onnistuneesti käyttöönotettu sovituksessa aikataulussa, jossa toteutusvaiheen kesto on optimoitu.
- Rakentaminen on kustannustehokasta
- Suunnittelun ja rakentamisen laatu on erinomainen
- Virheetön luovutus
- Korkea asiakastyytyväisyys (matkustajat, operaattorit, kaupalliset toimijat, Finavian henkilökunta) rakennustöiden aikana
- Yhteistyö terminaalien PJU-urakan kanssa on erinomaista
- Toteutus tehdään hyvässä yhteistyössä projektin osapuolten kesken
- Urakoitsijan henkilökunta on sitoutunut toimimaan urakassa ja projektin parhaaksi
- Joustavuus projektin sisällön ja tavoitteiden muuttuessa.

Allianssi sitoutuu seuraaviin peruseriaatteisiin: [Liite 1.]

- Me kaikki voitamme tai me kaikki häviämme yhdessä
- Meillä on yhteinen vastuu tuloksesta
- Kaikilla osapuolilla on yhtäläiset oikeudet, ellei tässä allianssisopimuksessa ole nimenomaisesti toisin sovittu
- Me teemme kaikki päätökset ”Hankkeen parhaaksi” -periaatteella, emmekä tee päätöksiä tai pyri myötävaikuttamaan sellaiseen päätöksentekoon, joilla tietoisesti loukkaamme tiedossamme olevia toisten osapuolten oikeutettuja etuja ja odotuksia
- Jokaisella on roolinsa mukaiset oikeudet ja vastuut

- Me emme syyttele toisiamme
- Mahdollisissa erimielisyyttä aiheuttavissa tilanteissa teemme päätökset ilman viivytyksiä
- Kaikki maksuliikenne tapahtuu avoimin kirjoin
- Me rohkaisemme innovatiiviseen ajatteluun tavoitteena saavuttaa erinomaisia tuloksia
- Kaikkien osapuolten johto antaa rajoituksettoman tuen
- Kukaan meistä ei tavoittele etua toisen kustannuksella.

4.4 Allianssi-iltapäivä

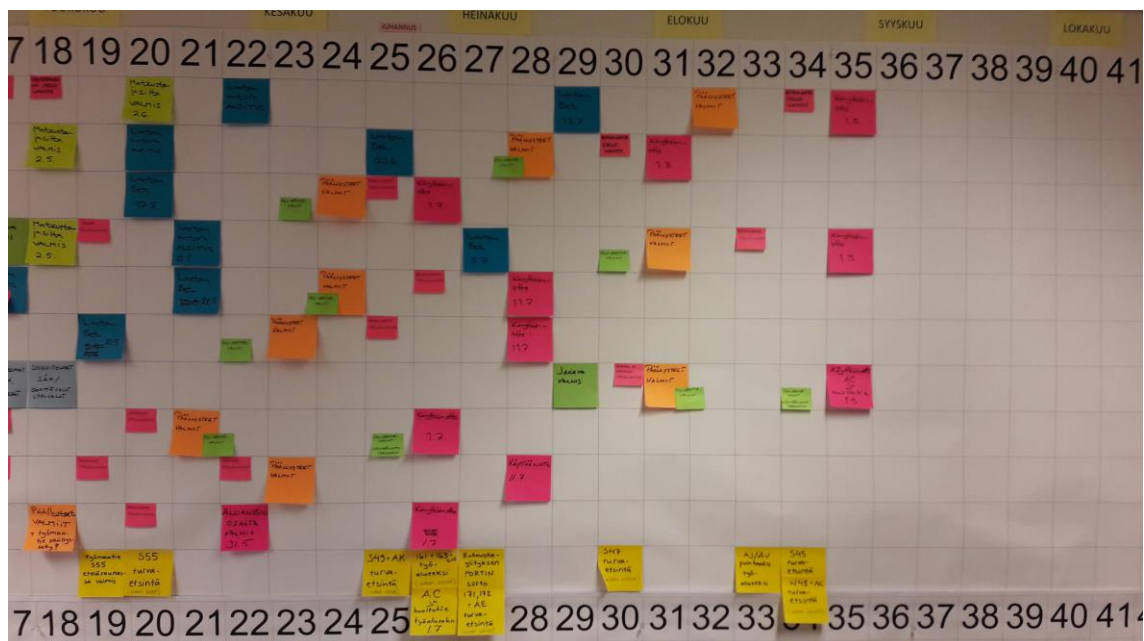
Asematason allianssin henkilöstölle tarkoitettu yhteinen allianssi-iltapäivä järjestettiin ensimmäisen urakkaosan ollessa toteutusvaiheessa 24.8.2016, jolloin se oli ollut käynnissä 10 kuukautta. Sen tavoitteena olivat projektiallianssin keskeisten toimintaperiaatteiden kiteytys, asematason allianssin toiminnan analysointi ja kehitystoimenpiteiden löytäminen sekä allianssihengen kasvattaminen [20.]. Tilaisuudessa käytiin ensin läpi allianssin periaatteet ja sen jälkeen pohdittiin keinoja allianssin toiminnan parantamiseksi.

Toiminnan parantamiseen keinoja haettiin tehtävällä, joka aloitettiin yksilöpohdintana. Sen jälkeen samaa tehtävää pohdittiin pienissä ryhmissä ja lopuksi vastaukset käytiin läpi yhdessä koko porukalla. Tehtävänä oli pohtia mitä muutoksia toiminnassa pitää saada aikaiseksi 2. urakkaosan toteutuksen aikana, sekä 3. urakkaosan kehitysvaiheen aikana, jotta toimitaan paremmin allianssina. Alla on lueteltu kootut pohdintojen tulokset. [20.]

- Allianssin osapuolet yhteisiin työtiloihin
- Last planner -aikataulun käyttöönotto
- Allianssiorganisaatiolle yhteinen logo
- Allianssin periaatteiden ymmärtäminen
- Selvät yhteiset tavoitteet kaikille tiedoksi
- Asiantuntijoiden asiantuntemus käyttöön jo suunnitteluvaiheessa

- Porukan aktiivinen osallistuminen aikaisemmassa vaiheessa
- Edellisten urakkaosien kehitysvaiheiden palautteen hyödyntäminen
- Ongelmien puheeksi ottaminen
- Ratkaistaan ongelmat yhdessä
- Päätökset tehdään yhdessä
- Enemmän yhteistä ideointia ja tekemistä
- Ideat käytäntöön
- Yhteistyökehittäminen yhteisillä hetkillä
- Avun antaminen riippumatta siitä mihin yritykseen kuuluu
- Me-henkeä lisäävä
- Avoimuutta lisää
- Lisää vuorovaikutusta
- Tiedonkulun parantaminen
- Kasvotusten kommunikointi
- Keskusteluja lisää
- Läsnäolo
- Turha kiire pois.

Käytännön ideoista on allianssi-iltapäivän jälkeen toteutettu yhteiset tilat, yhteinen logo sekä Last Planner -aikataulun käyttöönotto. Last Planner -aikataulu on yleisaikataulu, joka tehdään yhdessä avainhenkilöiden kesken. Sen pohjalta tehdään tarkemmat vaihe- ja viikkoaikataulut. [16.]



Kuva 7. Asematason allianssin Last Planner -aikataulu

Asematason allianssin Last Planner -aikataulu (Kuva 7) tehtiin yhdessä allianssiosapuolten kesken. Se tehtiin laittamalla kahvihuoneen seinälle viikkojen numerot sisältävä iso tuloste, johon merkittiin eri työvaiheet omilla väreillään. Last Planneriin tehdyn aikataulun perusteella työvaiheiden vastaavat henkilöt tekivät tarkemmat työvaihekohtaiset aikataulut.

4.5 Kysely allianssin johto- ja projektiryhmälle

Kyselyn [Liite 2.] tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat asematason allianssihankkeen yhteistyössä toimivat ja mitä yhteistyössä pitäisi parantaa.

4.5.1 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin verkkokyselynä Digium Enterprise -palvelun kautta 1.12.2016 ja 30.1.2017 välisenä aikana. Kyselystä lähetettiin sähköpostikutsu 17:lle allianssin johtaja projektiryhmään kuuluvalla henkilöllä. Kyselyyn vastasi 9 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi tuli 53. Tilaajan puolelta vastauksia tuli kahdelta henkilöltä ja urakoitsijan puolelta seitsemältä henkilöltä. Kyselyn kysymykset tehtiin asematason allianssin pro-

jektisuunnitelman tavoitteiden ja periaatteiden pohjalta. Kysymyksissä käytettiin sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä.

4.5.2 Kyselyn tulokset

Vastausten perusteella hankkeeseen lähdetessä odotuksia on ollut paljon. Hanketta pidettiin mielenkiintoisena ja haastavana kohteena. Allianssihankeelta odotettiin tavoitteiden saavuttamista nopeasti ja kustannustehokkaasti. Lisäksi odotettiin syntyvän uusia innovaatioita ja kehitysideoita. Allianssikumppanilta odotettiin erityisesti hyvää yhteistyökykyä, avoimuutta ja luottamusta. Lisäksi odotettiin aktiivisuutta, joustavuutta, nopeaa päätöksen tekoa sekä asiantuntijuutta.

Vastauksissa mainittiin seuraavat toteutuneet odotukset

- allianssihankemuoto hyvä urakan laajuuteen nähden
- toimiva urakoitsijan ja suunnittelijan välinen yhteistyö
- hyvä asiantuntemus ja kokemus
- ylin johto on erinomaisesti mukana allianssissa mm. yhteisten tavoitteiden luomisessa
- turvallisuudesta huolehtiminen
- hankkeen nopea eteneminen
- suunnittelun joustavuus ja interaktiivisuus.

Vastauksissa oltiin pääosin tyytyväisiä rakentamisen laatuun ja turvallisuuteen sekä aikataulun toteutumiseen. Kuvat (Kuva 8; Kuva 9; Kuva 10) vastauksista alla.



Kuva 8. Tavoitellun laadun toteutuminen [Liite 3.]



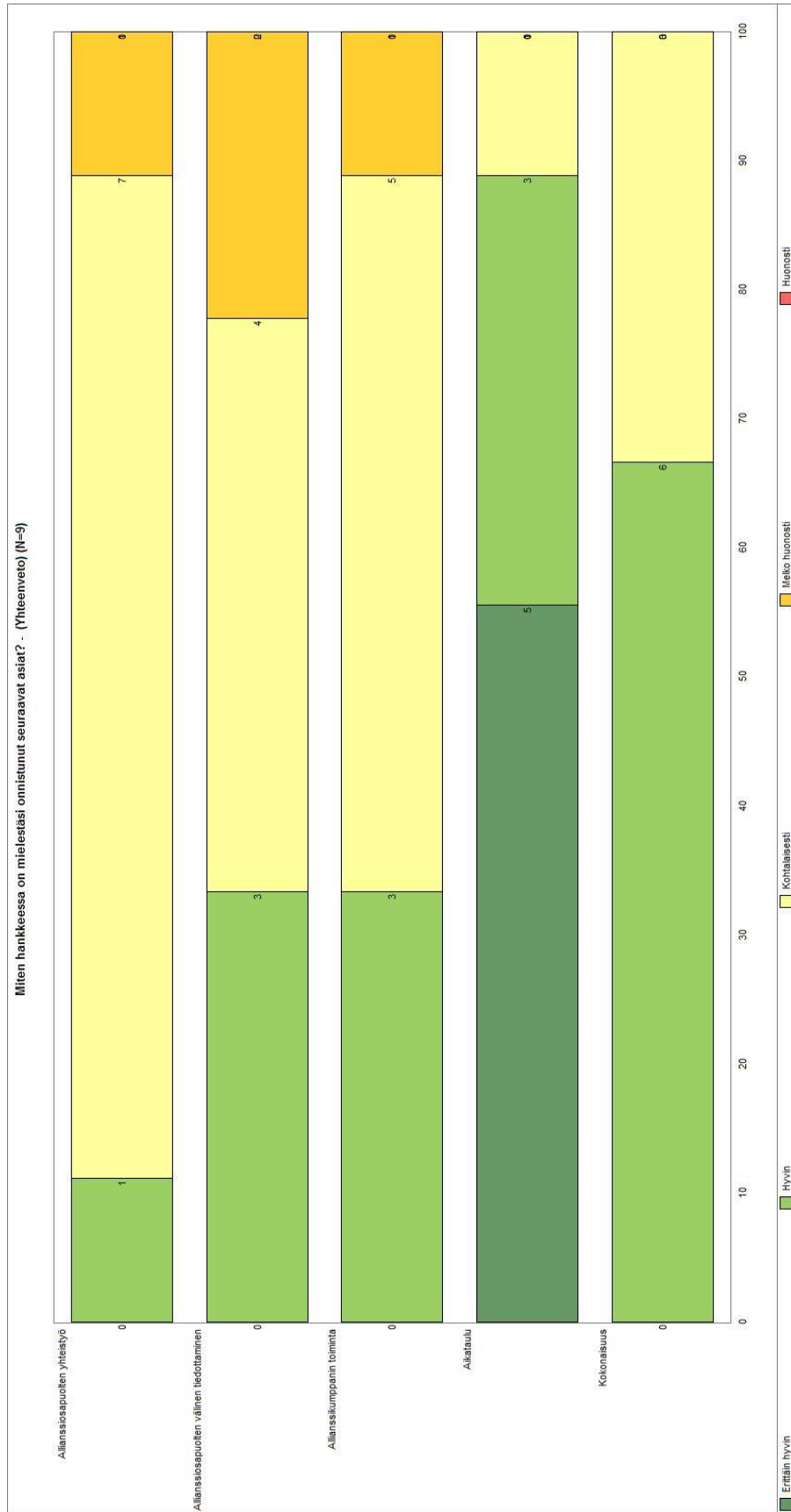
Kuva 9. Työturvallisuus [Liite 3.]



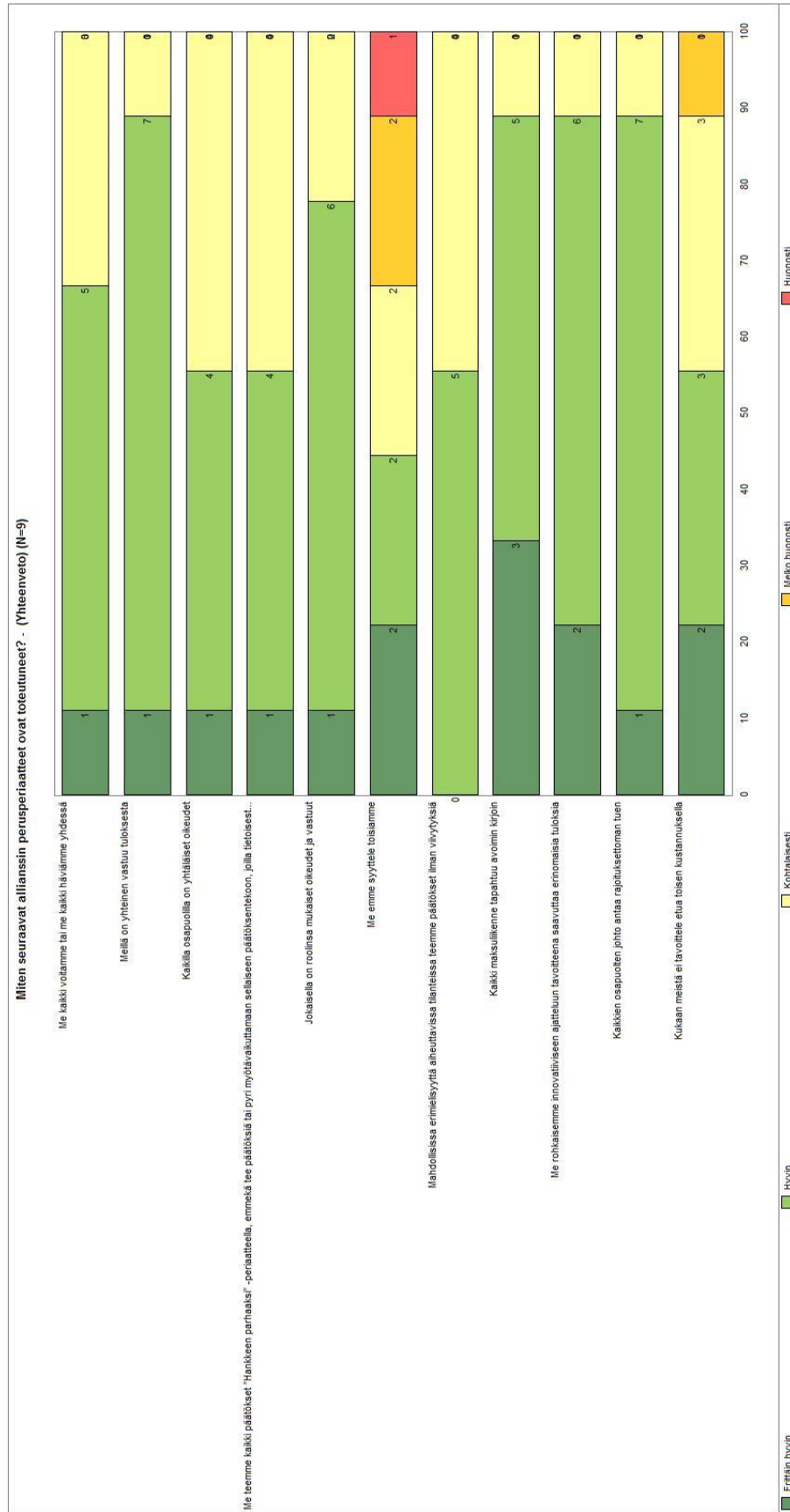
Kuva 10. Asetettujen aikataulutavoitteiden toteutuminen [Liite 3.]

Alla olevissa kuvissa (Kuva 11; Kuva 12; Kuva 13) on esitetty vastaukset monivalintakysymyksiin, joissa vastausvaihtoehdot olivat 1=erittäin hyvin, 2=hyvin, 3=kohtalaisesti, 4=melko huonosti ja 5=huonosti. Seuraavana on esitetty asiat, joiden onnistumisesta kysyttäessä saatiin vähintään yksi huonosti tai melko huonosti -vastaus.

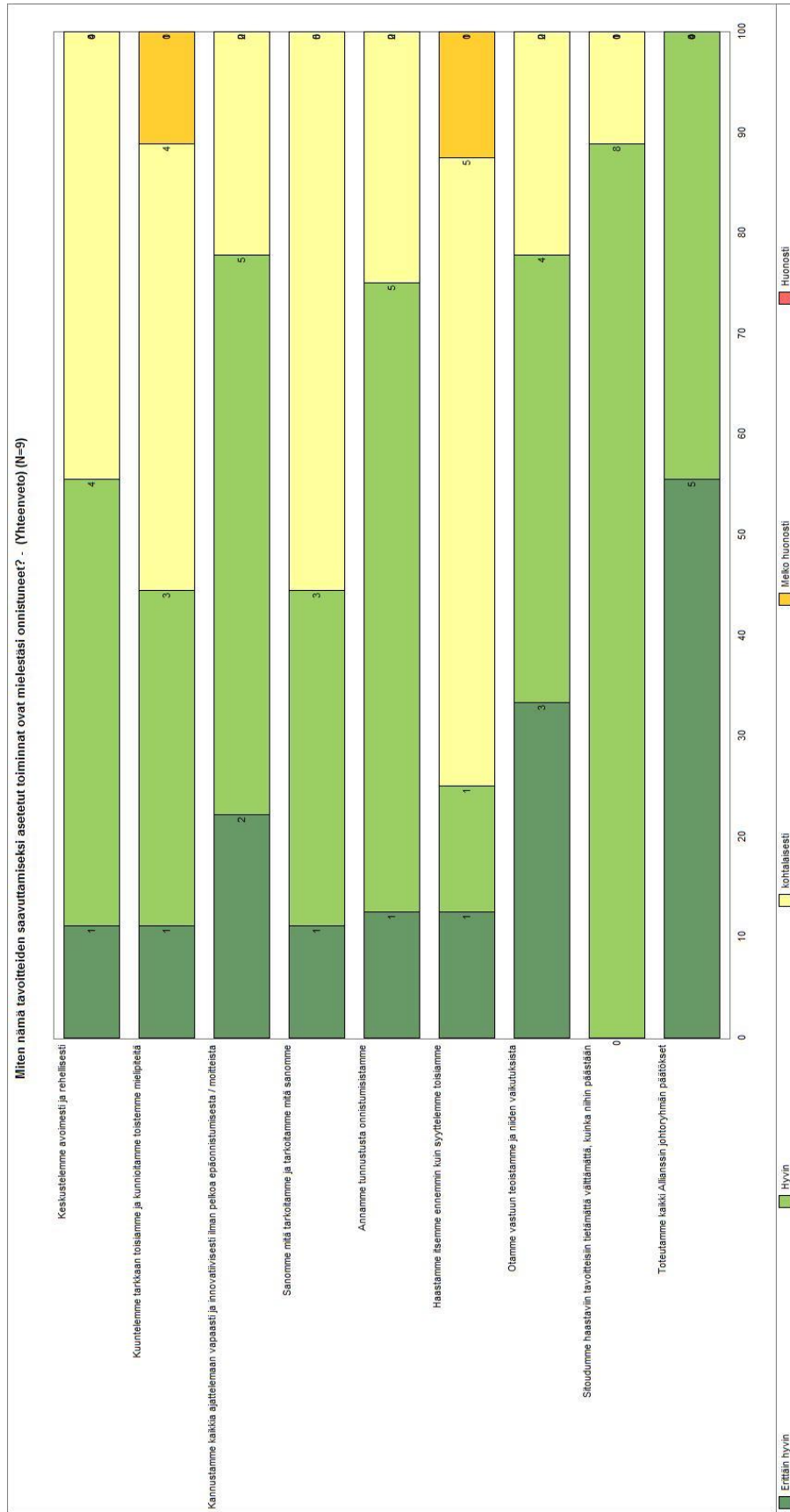
- Allianssiosapuolten yhteistyö
- Allianssiosapuolten välinen tiedottaminen
- Allianssikumppanin toiminta
- Me emme syyttele toisiamme
- Kukaan meistä ei tavoittele etua toisen kustannuksella
- Kuuntelemme tarkkaan toisiamme ja kunnioitamme toistemme mielipiteitä
- Haastamme itsemme ennemmin kuin syyttelemme toisiamme.



Kuva 11. Kyselytulokset: hankkeen osa-alueiden onnistuminen [Liite 3.]



Kuva 12. Kyselytulokset: allianssin peruseriaatteiden toteutuminen [Liite 3.]



Kuva 13. Kyselytulokset [Liite 3.]

Vastauksissa mainittiin allianssin yhteistyössä toimivan:

- Töiden sujuminen ilman suurempia ristiriitoja
- Työsuunnittelupalaverit
- Ongelmien ratkaiseminen yhdessä
- Osittain nopea päätöksen teko
- Henkilöistä osa sisäistänyt allianssin periaatteet
- Yhteistyö työn vaiheistuksessa.

Vastauksissa mainittiin seuraavat huonot kokemukset allianssin toiminnasta

- allianssin toimintaperiaatteita ei ole sisäistetty
- avoimuuden puute
- luottamuksen puute
- yhteistyön ymmärtämisen puute
- jatkuvat muutokset suunnitelmissa, aikatauluissa sekä vaiheistuksessa
- oman edun tavoittelu
- joidenkin henkilökohtainen toiminta muuta kuin pitäisi
- lentokenttärakentamisen kokemusperäinen tieto ei ole siirtynyt allianssi-hankkeen käyttöön.

Vastauksissa mainittiin, että allianssin osapuolten välistä yhteistyötä voidaan kehittää:

- oikeilla henkilövalinnoilla allianssihankkeeseen lähdetessä
- allianssin periaatteiden ymmärtämisellä ja kertaamisella
- yhteisten tavoitteiden paremmalla ymmärtämisellä

- avoimuutta lisäämällä
- parantamalla vuorovaikutusta
- tiedonkulkua parantamalla
- kuuntelemalla allianssiosapuolta päätöksiä tehdessä
- lisäämällä yhteishenkeä
- yhteisillä aktiviteeteilla
- allianssiosapuolten yhteisillä toimistotiloilla
- sopimalla asioista yhdessä
- tilaajan asiantuntijoiden aktiivisemmalla yhteistyöhön osallistumisella
- asennemuutoksilla
- ongelmista heti niiden ilmestyessä avoimesti keskustelemalla
- hyvällä käytöksellä
- henkilökemioita parantamalla.

4.6 Yhteenveto allianssi-iltapäivän ja kyselyn tuloksista

Allianssi-iltapäivän tehtävät sekä allianssin johto- ja projektiryhmälle tehty kysely nostivat esiin eri organisaatioiden toimintatapojen yhdistämisen haasteellisuuden. Näyttää siltä, että allianssiorganisaatiossa ei ole syntynyt hyvää yhteishenkeä. Luottamusta puuttuu, avoimuutta halutaan lisää ja kaikkien allianssiorganisaatioon kuuluvien henkilöiden toiminta ja asenteet eivät ole hankkeen ja yhteistyön parhaaksi. Ongelmatilanteissa toimitaan niin kuin yhteistyön teorian mukaan yleensä käy; haetaan ennemmin syyllisiä, kuin ratkaisuja itse ongelmaan. Kyselyn vastauksissa tulee kyllä ilmi keinoja kehittää yhteistyötä, mutta siihen ei kuitenkaan koeta panostettavan riittävästi. Joitakin toimenpiteitä on tehty kuten esimerkiksi Last Planner -aikataulun käyttöönotto, yhteisiin tiloihin siirtyminen sekä allianssiorganisaation yhteinen logo.

Allianssin periaatteet sekä hankkeen tavoitteet eivät ole kaikille projektissa toimiville täysin selviä, vaikka niiden ymmärtäminen on projektin onnistumisen kannalta tärkeää.

Osa on sisäistänyt hyvin projektiallianssin ajatusmaailman, kun taas osa ei tiedä siitä paljoakaan. Osalle on jäänyt perinteisten urakkamuotojen toimintatavat, jossa tilaajan ja urakoitsijan henkilöstö eivät kuulu samaan tiimiin.

Osaamista, kokemusta ja halua onnistumiseen kuitenkin löytyy. Tämän ansiosta laatu- ja aikataulutavoitteet onkin pääosin saavutettu hyvin. Tavoitteisiin koetaan olleen sitoututtu. Tavoitteiden saavuttamiseen sovituissa aikatauluissa on vaikuttanut hyvin suunniteltu aikataulu ja tavoitteisiin sitoutuminen.

4.7 Suosituksia asematason allianssihankkeen yhteistyön parantamiseksi

Tavoitteet pitäisi saada kaikille yhteisiksi, jotta yhdessä onnistuminen olisi kaikkien tavoite, ei vain oman osuuden hoitaminen. Kun yhteistyö saadaan toimivammaksi ja yhteishenki paranee, syntyy halu onnistua ja saavuttaa tavoitteet yhdessä. Tämä parantaa mahdollisuuksia onnistua ja tehdä erittäin hyvää tulosta. Yhteishengen syntyminen ja sen parantamiseen olisikin hyvä panostaa paljon enemmän. Sitä voidaan parantaa lisäämällä yhteistä tekemistä niin projektin parissa kuin sen ulkopuolellakin. Lisäksi allianssitiimin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja olisi hyvä kehittää.

Tiedottamista haluttiin paremmaksi sekä kyselyssä, että allianssi-iltapäivän pohdinoissa. Olisikin hyvä kehittää jokin tiedotuskanava, joka tavoittaisi koko allianssin henkilöstön. Aiheen voisi ottaa esiin palaverissa tai järjestää ideointia varten työpajan. Myös ongelmien puheeksi ottamista haluttiin parannettavan. Sen pitäisi tapahtua heti ongelmien ilmettyä ja niihin pitäisi etsiä yhdessä ratkaisuja välittämättä siitä kenen syy ongelma on. Tämä on helpompaa silloin kun tiimiin on saatu avoimuutta, luottamusta ja hyvää yhteishenkeä.

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 4) on koottu suosituksia toimenpiteistä allianssin yhteistyön kehittämistä vaativien asioiden parantamiseksi tai ratkaisemiseksi.

Taulukko 4.

Suosituksia asematason allianssihankkeen yhteistyön parantamiseksi	
Asia	Toimenpiteet
Allianssin periaatteita ei ole sisäistetty	-Allianssiperiaatteiden kertaaminen palaverissa -Allianssin periaatteet näkyviin yhteisiin tiloihin
Yhteiset tavoitteet ei kaikkien tiedossa tai epäselviä	-Tavoitteiden läpi käyminen yhteisesti -Tavoitteet näkyviin yhteisiin tiloihin
Toisten syyttely	-Ongelman ratkaiseminen yhdessä syyllisen hakemisen sijaan
Avoimuutta ei ole tarpeeksi	-Parempi tiiminjäseniin tutustuminen -Keskustelujen lisääminen -Yhteiset kahvi- ja ruokatauot
Luottamusta ei ole tarpeeksi	-Myönteisen palautteen antaminen -Onnistumisten huomioiminen
Yhteishenki ei ole hyvä	-Yhteisen tekemisen lisääminen -Ongelmien yhteinen ratkaiseminen -Päätösten tekeminen yhdessä -Onnistumisten huomioiminen ja niistä yhdessä iloitseminen
Tiedonkulku ei ole riittävän hyvää	-Tiedonkulkukanavan kehittäminen

5 Ehdotus allianssihankeeseen yhteistyön kehittämiseen

Tämän insinööriyön teorian, allianssi-iltapäivän pohdintojen sekä asematason allianssin johto- ja projektiryhmälle järjestetyn kyselyn perusteella tehtiin ehdotus allianssihankeeseen yhteistyön kehittämiseen (Liite 5). Ehdotus toimii oppaana tutkimuksen tilaajalle Destia Oy:lle allianssihankeisiin lähdettäessä. Siihen on koottu ideoita allianssiosapuolten yhteistyön parantamiseksi hankkeen eri vaiheissa.

6 Yhteenveto

Tämän insinööriyön tavoitteena oli lisätä Destia Oy:n allianssiosaamista sekä löytää keinoja Asematason allianssihankeeseen osapuolten välisen yhteistyön kehittämiseksi. Tuloksia saatiin käymällä läpi yhteisen allianssi-iltapäivän pohdintojen tuloksia sekä järjestämällä kysely allianssin johto- ja projektiryhmään kuuluville. Lisäksi hankkeeseen perehdyttiin palaverissa ja työmaalla. Työtä hankaloitti se, että tarjousvaihe oli jo ohi eikä siihen näin ollen ollut mahdollisuutta osallistua. Kyselyn vastauksien saamiseen haasteita aiheutti kolmannen urakkaosan kiireinen kehitysvaihe.

Työn perusteella voidaan vetää johtopäätös, että on haastavaa saada koottua toimiva projektiallianssin organisaatio kahdesta eri organisaatiosta. Allianssihankeeseen menestyksen edellytyksenä on toimiva ja saumaton yhteistyö, joten siinä korostuvat hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Siksi henkilövalinnoilla onkin suuri merkitys allianssiyhteistyöhön lähdettäessä, jotta siihen saadaan mahdollisimman hyvät lähtökohdat.

Allianssiyhteistyön toimivuus vaatii allianssin periaatteiden ja menestystekijöiden ymmärtämistä. Lisäksi vaaditaan kaikille selkeä yhteinen tavoite, jolla saadaan koko allianssiorganisaatio haluamaan yhteistä onnistumista. Näiden lisäksi vaaditaan hyvää yhteishenkeä, jonka luominen kannattaa aloittaa mahdollisimman aikaisin. Yhteishenki syntyy yhteisellä avoimuudella, luottamuksella ja yhdessä tekemisellä. Yhteistyö ja saavutettu yhteishenki vaatii myös jatkuvaa kehitystä. Se tapahtuu esimerkiksi yhteistyöpalaverissa ja yhteistoimintaa järjestämällä. Työn perusteella myös yhteiset tilat ja Last Planner -aikataulu helpottavat yhteistyötä.

Allianssin johto- ja projektiryhmälle tehdyssä kyselyssä pyrittiin selvittämään, miten yhteistyö Asematason allianssin osapuolten välillä on toiminut. Kyselyn vastauksissa esille nousi kehitettävänä asioina allianssin periaatteiden ja tavoitteiden ymmärtäminen, yhteishengen puute, ongelmien puheeksi ottaminen ja niiden ratkaiseminen sekä tiedottaminen.

Tässä työssä ratkaisuksi ehdotetaan allianssiperiaatteiden ja -tavoitteiden perusteellista läpi käyntiä sekä sellaisen yhteishengen luomista, jossa halutaan onnistua saavut-

tamaan allianssille asetetut tavoitteet yhteisenä tiiminä. Siinä on mahdollista onnistua yhdessä tekemällä ja asioista päättämällä sekä jatkuvalla yhteistyön kehittämisellä. Lisäksi olisi hyvä kehittää tiedottamista sekä päästä eroon perinteisten urakkamuotojen me ja te -asettelusta ja siirtyä yhteisen tiimin vaatimaan me-henkiseen ajatteluun.

Työn tuloksena tehtiin Asematason projektiallianssille suositukset hankkeen yhteistyön parantamiseksi. Lisäksi työn tuloksena syntyi Destia Oy:n allianssiosaamisen lisäämiseen tarkoitettu vaihekohtainen opas allianssihankkeen yhteistyön kehittämiseen.

Lähteet

- 1 Furman, B., Ahola, T., Hirvihuhta, H. 2004 Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään, Helsinki: Tammi
- 2 Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K., Tranberg, T. 2010 Arvostus - valmentava kirja esimiehille, Helsinki: Tammi
- 3 Lahdenperä, Pertti. 2009. Allianssiurakka. Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely. VTT Tiedotteita. Espoo
- 4 Lahdenperä, Pertti. 2013. Erillisvalinta allianssitiimin muodostamistapana. VTT. Espoo
- 5 Ross, Jim. 2003. Introduction to Project Alliancing (on engineering and construction projects) april 2003 update. PCI alliance services Pty Ltd. Australia.
- 6 Rytikangas, I. 2011 Kehity ja jaksaa tiimissä, Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- 7 Skyttä, A. 2005 Tiimitys ja sen läpivienti, Matkalla kohti matalampia organisaatioita, Vantaa: Otava
- 8 Spiik, K-M. 2004 Tulokseen tiimityöllä, Vantaa: WSOY
- 9 Takamaa, Jussi. 2013. Allianssimalli liikenteen infrahankkeen toteutusmuotona Diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto. Rakennustekniikan koulutusohjelma.
- 10 Tuokko, Rami. 2014. Allianssin edut, haasteet ja mahdollisuudet suhteessa perinteisiin toteutusmuotoihin. Diplomityö, Aaltoyliopisto. Maanmittaustieteiden laitos. Espoo
- 11 [http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/asiantuntija-_ja_toimistotyoyhteiso](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/asiantuntija-_ja_toimistotyoyhteiso) luettu 6.1.2017
- 12 <https://www.finavia.fi/fi/lentoasemat-kehittyvat/artikkeli/2015/katso-kuvat-talta-helsinkivantaa-nayttaa-vuonna-2020/> luettu 6.1.2017
- 13 <https://www.finavia.fi/fi/lentoasemat-kehittyvat/helsinki-vantaa/> luettu 5.2.2017
- 14 <http://www.valmennuskanava.fi/koulutukset/yhteistyotaitovalmennus> luettu 22.2.2017
- 15 <http://www.vaestoliitto.fi/nuoret/mina-ja-muut/ihmissuhteet/riidat-ja-erimielisyydet/> luettu 6.1.2017

- 16 <http://lci.fi/blog/menetelmakortti/last-planner-systeemi/> luettu 13.3.2017
- 17 <http://tilastokeskus.fi/meta/kas/tiimityo.html> luettu 16.12.2017
- 18 <http://www.valmennuskanava.fi/koulutukset/yhteistyotaitoalmmennus> luettu 23.2.2017
- 19 Destian allianssiesitys: Allianssihankinta-malli, VLK-hanke, Asematason allianssiurakka
- 20 Allianssi-iltapäivän yksilöpohdinnat ja ryhmätyö
- 21 <http://www.liikennevirasto.fi/rantatunneli#.WPnvwPnyhaQ> luettu 21.4.2017

Asematason allianssin projektisuunnitelma

Vain työn tilaajan käyttöön, ei sisälly kirjalliseen raporttiin.

Kysely asematason allianssin johto- ja projektiryhmälle

Miksi hankintamuodoksi valittiin allianssihankintamalli? (kohdistettu Tilajaorganisaatiolle)

Mitä odotuksia oli allianssihankeeseen lähdetessä?

1. Hankkeelta
2. Yhteistyökumppanilta

Miten odotukset ovat toteutuneet tähän mennessä?

1. Hyvät kokemukset
2. Huonot kokemukset

Mitä odotuksia yhteistyökumppanille on tällä hetkellä?

Mikä yhteistyössä toimii?

Miten yhteistyötä voisi kehittää?

Millainen allianssimalli olisi mielestäsi paras?
(Tilaaaja + 1 palveluntuottaja, tilaaaja + 2 palveluntuottajaa, jne.)

Miten hankkeessa on mielestäsi onnistunut seuraavat asiat?

	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti
Allianssiosapuolten yhteistyö	()	()	()	()	()
Allianssiosapuolten välinen tiedottaminen	()	()	()	()	()
Allianssikumppanin toiminta	()	()	()	()	()
Aikataulu	()	()	()	()	()
Kokonaisuus	()	()	()	()	()

Erittäin korkealuokkainen työnaikainen turvallisuustoiminta.

- () Erittäin Hyvin
 () Hyvin
 () Parannettavaa
 () Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Lentoliikenteen turvallisuus ei häiriinny.

- () Erittäin hyvin
 () Hyvin
 () Parannettavaa
 () Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Aseman palvelutaso säilyy toteutuksen aikana erittäin korkeatasoisena.

- Erittäin hyvin
 Hyvin
 Parannettavaa
 Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Toteuttavat kohteet ovat onnistuneesti käyttöön otettu sovituissa aikatauluissa, jossa toteutusvaiheen kesto on optimoitu.

- Erittäin hyvin
 Hyvin
 Parannettavaa
 Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Rakentaminen on kustannustehokasta.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Parannettavaa
- Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Suunnittelun ja rakentamisen laatu on erinomainen.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Parannettavaa
- Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Virheetön luovutus.

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Parannettavaa
- Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Korkea asiakastyytyväisyys (matkustajat, operaattorit, kaupalliset toimijat, Finavian henkilökunta) rakennustöiden aikana.

- Erittäin hyvin
 Hyvin
 Parannettavaa
 Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Yhteistyö terminaalin PJU -urakan kanssa on erinomaista.

- Erittäin hyvin
 Hyvin
 Parannettavaa
 Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Toteutus tehdään hyvässä yhteistyössä projektin osapuolien kesken.

- Erittäin hyvin
 Hyvin
 Parannettavaa
 Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Joustavuus projektin sisällön ja tavoitteiden muuttuessa.

- Erittäin hyvin
 Hyvin
 Parannettavaa
 Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Urakoitsijan henkilökunta on sitoutunut toimimaan urakassa ja projektin parhaaksi.

- Erittäin hyvin
 Hyvin
 Parannettavaa
 Paljon parannettavaa

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mitä parannettavaa?

Miten seuraavat allianssin peruseriaatteet ovat toteutuneet?

	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti
Me kaikki voitamme tai me kaikki häviämme yhdessä	()	()	()	()	()
Meillä on yhteinen vastuu tuloksesta	()	()	()	()	()
Kaikilla osapuolilla on yhtäläiset oikeudet	()	()	()	()	()
Me teemme kaikki päätökset "Hankkeen parhaaksi" -periaatteella, emmekä tee päätöksiä tai pyri myötävai-kuttamaan sellai-seen päätöksente-koon, joilla tietoi-sesti loukkaamme tiedossamme olevia toisten osapuolten oikeutettuja etuja ja odotuksia	()	()	()	()	()
Jokaisella on roolinsa mukaiset oikeudet ja vastuut	()	()	()	()	()
Me emme syyttele toisiamme	()	()	()	()	()
Mahdollisissa erimielisyyttä aiheut-tavissa tilanteissa teemme päätökset ilman viivytyksiä	()	()	()	()	()
Kaikki maksuliiken-ne tapahtuu avoi-min kirjoin	()	()	()	()	()
Me rohkaisemme innovatiiviseen ajatteluun tavoit-teena saavuttaa erinomaisia tuloksia	()	()	()	()	()
Kaikkien osapuol-ten johto antaa rajoituksettoman tuen	()	()	()	()	()
Kukaan meistä ei tavoittele etua toi-sen kustannuksella	()	()	()	()	()

Miten nämä tavoitteiden saavuttamiseksi asetetut toiminnot ovat mielestäsi onnistuneet?

	Erittäin hyvin	Hyvin	kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti
Keskustelemme avoimesti ja rehellisesti	()	()	()	()	()
Kuuntelemme tarkkaan toisiamme ja kunnioitamme toistemme mielipiteitä	()	()	()	()	()
Kannustamme kaikkia ajattelemaan vapaasti ja innovatiivisesti ilman pelkoa epäonnistumisesta / moitteista	()	()	()	()	()
Sanomme mitä tarkoitamme ja tarkoitamme mitä sanomme	()	()	()	()	()
Annamme tunnustusta onnistumisistamme	()	()	()	()	()
Haastamme itsemme enemmän kuin syytelemme toisiamme	()	()	()	()	()
Otamme vastuun teoistamme ja niiden vaikutuksista	()	()	()	()	()
Sitoudumme haastaviin tavoitteisiin tietämättä välttämättä, kuinka niihin päästään	()	()	()	()	()
Toteutamme kaikki Allianssin johtoryhmän päätökset	()	()	()	()	()

Kyselyn vastaukset

Miksi hankintamuodoksi valittiin allianssihankintamalli? (kohdistettu Tilaaajaorganisaatiolle)

Projektin laajuus ja monimutkaisuus Joustavuus muutoksille Parhaan asiantuntemuksen käyttö

Avoimet suunnittelukysymykset ja aikataulu pakottivat malliin, jossa suunnitellaan ja rakennetaan yhtä aikaa. Kustannustehokkuutta haettiin myös tavoitteena hyödyntää urakoitsijan kokemusta suunnitteluratkaisuissa.

Mitä odotuksia oli allianssihankkeeseen lähdetessä? Hankkeelta Yhteistyökumppanilta

1. Tämä on ensimmäinen allianssihanke, jossa olen mukana, joten odotuksia hankemalista oli paljon. Mietin millainen allianssimalli on verrattuna muihin hankemuotoihin (esimerkiksi ST-malliin), tehdäänkö asioita kuinka paljon samalla tai eri tavalla. Muista allianssihankeista oli lukenut lehdistä paljon hyvää (esim. alittuneet kustannukset ja aikataulut, uudet suunnitelmaratkaisut), joten odotin samaa myös tältä hankkeelta. 2. Odotuksia oli paljon hyvästä tilaajan, urakoitsijan ja suunnittelijan välisestä yhteistyöstä, jossa yhdessä ratkotaan ongelmia ja käydään avointa vuoropuhelua.

1. Tavoitteiden mukainen toteutus 2. Yhteistyökyky

1. Ensimmäisenä allianssina itselle odotukset hankkeen läpiviennistä olivat aivan hui pussaan. Odotin innolla käytännön toimintaa. 2. Yhteistyökumppanilta odotin ja odotan allianssihenkeistä toimintaa so, luottamuksellista toimintaa hyvässä yhteistyöhengessä.

1. kaikkien osapuolten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, luottamus, kustannustehokkuus, uudet innovaatiot 2. aktiivinen osallistuminen palavereihin ja bigroom toimintaan, nopeaa päätöksentekoa,

Odotuksenani oli avoin työskentely yhdessä tilaajan, suunnittelijan ja rakentajan kesken

1) Nopeaa etenemistä, kustannustehokkuutta, innovaatioita 2) Joustavuutta, asiantuntijuutta, aitoa yhteistyöhalua

1. Hanke oli kohteena mielenkiintoinen. Lentoasemaympäristössä työskentely on haastavaa, toimitaan monen eri toimijan vaikutusalueella, hankintamalli oli sopiva ko. kohteen toteuttamiseen. 2. Yhteistyökumppanilta odotin lentoasemaympäristön tuntemuksen/erityispiirteiden tiedon siirtämistä urakoitsijalle hyvässä yhteishengessä.

1. Mielenkiintoinen uusi ympäristö, jatkuvaa kehittämistä, ideointia hankkeen aikana. Loppuasiakkaan suurempi näkyminen käytännössä työmaan arjessa. 2. Tiivistä yhteistyötä, osaava ja kokenut organisaatio

Tehokkuutta, yhteistyökykyä, kehittymist

Miten odotukset ovat toteutuneet tähän mennessä? Hyvät kokemukset? Huonot kokemukset?

1. Allianssi sopii hyvin tähän hankkeeseen, koska hankkeessa on ollut niin paljon muutuvia asioita, joiden ratkaiseminen olisi ollut todella kankeaa muissa urakkamuodoissa. Urakoitsijan ja suunnittelijan välistä yhteistyötä on ollut paljon enemmän kuin aikaisemmissa hankkeissa, joissa olen ollut mukana. 2. Tässä allianssissa muutoksia (suunnitelmat, aikataulut, vaiheistukset) on tapahtunut todella paljon, joten välillä muutoksien perässä pysyminen on vaikeaa ja koko ajan pitää olla hereillä, mitä tapahtuu. Muutamat projektissa avainasemassa olevat henkilöt eivät ole omaksuneet allianssin toimintatapoja (mm. yhteistyö, avoin vuoropuhelu, ongelmien ratkaisukyky, ystävällinen käytös) ja se vaikuttaa suuresti projektin etenemiseen ja yleiseen työviihtyvyyteen ja -motivaatioon. Tilaajan puolelta myös oman edun tavoittelu on parilla henkilöllä enemmän mielessä kuin yhteiset tavoitteet. Lisäksi tilaaja on epäonnistunut muiden alueella käynnissä olevien projektien aikatauluttamisessa, koska niillä on ollut paljon vaikutuksia tämän allianssin aikatauluihin.

1. Oman alansa asiantuntemus ja kokemus hyvää 2. Allianssiperiaatteet eivät riittävän hyvin sisäistetty

1. Vaiheistuksesta vastaavana olen tämän hetkiseen toimintaan tyytyväinen, yhteistyö on kehittynyt ja olemme saaneet tällä sektorilla melko hyvän toimintakulttuurin asioiden eteenpäin viemiseksi. 2. uusina allianssitoimijoina alku oli melkoista tahkoamista. Luottamusta ei tahtonut olla ilmeisesti kumpaankaan suuntaan. Asioiden hoitaminen kulminoituu tässä urakkamuodossa paljon myös henkilöihin ja siinä meillä on erittäin suuria ongelmia eräiden avainhenkilöiden suhteen.

1. ylin johto on erinomaisesti mukana allianssissa mm. yhteisten tavoitteiden luomisessa. Turvallisuudesta huolehtiminen. 2. lentokenttärakentamisen kokemuseräisen tiedon siirtyminen allianssihankkeen käyttöön

Työskentely ei ole ollut avointa, vaan asioita tuodaan esiin vasta silloin kun ne on rakentamisen kannalta jo myöhässä

1) Hanke on edennyt ripeästi, suunnittelu on ollut melko joustavaa ja interaktiivista 2) Tavoitekustannuslaskenta on vaikuttanut tarkoitushakuiselta. Kannustinmallien rakentaminen on joko epäonnistunut tai sitten tämä on allianssimalliin sisältyvä valuvika. Eli taloudellista vääntöä on tullut, vaikka ylätasolla pitäisi olla yhtenevät tavoitteet. Big-Room-työskentelyssä emme ole onnistuneet optimaalisesti.

1. Työskentely lentoasemaympäristössä on mielenkiintoista ja hankintamalli soveltuu siihen hyvin, muutoksia tulee koko ajan. 2. Yhteistyökumppanilta olisin odottanut enemmän allianssimaista yhteistyötä

1. - Hanke on ollut mielenkiintoinen, uusia asioita toimintaympäristöstä tullut paljon - Allianssimalli on haastanut kaikki tekemään asioita uudella tavalla 2. Usean eri organisaation toimintatapojen yhtenäistäminen yhdeksi organisaatioksi on haastavaa käytännössä

Yhteistyö toiminut paikoitellen, mutta parantamisen varaa. Ymmärrys yhteistyöstä paikoitellen huonoa kummallakin puolella.

Mitä odotuksia yhteistyökumppanille on tällä hetkellä?

Suunnittelijoilta toivon aktiivista otetta olla työmaalla ja olla koko ajan kartalla, mitä työmaalla missäkin vaiheessa rakennetaan. Tilaajan puolelta toivon rakentavaa yhteistyötä ja yhteisiä tavoitteita.

Hankkeen parhaaksi toimiminen

Saatu luottamuksen ilmapiiri pitää saada lujitettua seuraavien askelien kohdalla ja karsia pois sitä horjuttavat piirteet projektilta.

Yhteistyön lisääminen aikataulujen ja tavoitekustannusten laadinnassa

Saada kaikki yhteistyökumppanin henkilöt toimimaan allianssin hengen mukaisesti

Hankkeessa jo saaduista kokemuksista ja ennen muuta kustannuksista olisi otettava enemmän opiksi. Tavoitekustannuksen tulee olla tiukka, eihän se muuten ole TAVOITEkustannus.

Toimintaa tulisi edelleenkin enemmän kehittää yhteistyömaisempaan toimintaan.

Aikaa ja keskittymistä yhteistyön hiomiseen

Keskustellaan ja kiinnostus oikeaan aikaan

Mikä yhteistyössä toimii?

Ongelmia on saatu ratkottua hyvin yhdessä ja kaikilla halukkailla on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi suunnitelmaratkaisuihin. Joka toinen viikko pidettävät työsuunnitelupalaverit pitävät yllä tietynlaista työrytmiä ja osapuolet tietävät koko ajan missä vaiheessa mennään.

Työt sujuu isommitta ristiriidoitta

Käytännön tasolla mielestäni omalla sektorilla työ sujuu oikein hyvin. Teemme yhteistyössä esityksiä vaiheistuksesta alati muuttuvissa lähtökohdissa.

Vaihtoehtojen tutkiminen suunnitelmaratkaisuissa. Suunnittelunohjaus. Rakentamisen vaiheistus.

Yhteistyön toimimattomuus on henkilöistä kiinni. Osin ja joidenkin henkilöiden kanssa yhteistyö toimii erittäin hyvin

Joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta eri henkilöiden välinen yhteistyö on oikein hyvää ja allianssihenkistä. Eli etsitään yhdessä järkevimmät ratkaisut ja huomioidaan operatiiviset rajoitteet. Rakentaja on hienosti sisäistänyt lentoaseman erikoispiirteet ja -rajoitteet.

Muutama yhteistyökumppanin henkilö on sisäistänyt hyvin allianssimaisen toimintatavan

Aika ei riitä sovittujen toimintamallien läpikäymiseen. Tilaajaedustajilla muitakin hankkeita vastuullaan.

Päätöksien teko nopeaa joissakin asioissa

Miten yhteistyötä voisi kehittää?

Yhteistyön toimivuus on pitkälti kiinni henkilökemioista ja yhteisistä tavoitteista. Jos henkilö on töykeä, epäystävällinen, ei pysty joustamaan tai on oman edun tavoittelija, niin eipä siinä oikein rakentavaa yhteistyötä voi tehdä, ihmisten ominaisia luonteenpiirteitä on vaikea muuttaa. Henkilövalinnat korostuvat allianssiin lähdeettäessä

Avoimuutta lisää, yhteisten tavoitteiden ymmärrystä paremmaksi, tiedonkulkua ja henkilöiden välistä vuorovaikutusta paremmaksi

Muutoksiin johtaa tilaajan laaja organisaatio, jossa tehdään päätöksiä irrallisina kuulematta allianssi-osapuolia. Lisäksi jo hyvin orastavaa yhteistyön meininkiä pitää edelleen kehittää erilaisilla yhteisillä "aktiviteeteilla" ja käytännön työssä ollaan kaikki "läsnä".

Tilaajan edustajien ja rakentajien yhteiset tilat. Tilaajan asiantuntijoiden aktiivisempi osallistuminen yhteistyöhön.

Yhteistyö kehittynee kunhan ihmisten asenne yhteistyön tekemiseen muuttuu

Jo mainitut kustannusasiat. Lisäksi joitain henkilökemiaongelmia on ollut. Ammatti- maista, aktiivista, ja ystävällistä käytöstä tulee vaatia kaikilta, niin tilaajalta kuin muil- takin. Mahdollisista ongelmista tulee avoimesti keskustella heti, ennen kuin ne eskaloit- tuvat.

Toimintaa tulisi edelleenkin enemmän kehittää yhteistyömaisempaan toimintaan, ei urakoitsija - tilaaja vastakkainasettelua

- Tilaajan henkilöstön määrää lisäämällä - Muut toimenpiteet on aloitettu (palaverit, valmistelutiimit jne)

Ymmärrys yhteisestä hankkeesta jossa tehdään yhteistä projektia.

Millainen allianssimalli olisi mielestäsi paras?(Tilaaja + 1 palveluntuottaja, tilaaja + 2 palveluntuottajaa, jne.)

Mielestäni paras allianssimalli on Tilaaja + 1 palveluntuottaja. Mitä enemmän on osa- puolia, niin sitä vaikeampi on saada homma pidettyä kasassa ja ylläpitää yhteisiä tavoit- teita.

Riippuu hankkeesta

Paras on yhden palveluntuottajan allianssi. Siihen voidaan liittää avainurakkahankintoja aliallianssilla (tavoitteet, kannustimet)

Tilaaja + 1 palveluntuottaja

Tilaaja + 1 urakoitsija ja suunnittelukonsultti (palveluntuottajan kautta)

En osaa sanoa. Todennäköisesti useamman palveluntuottajan mallissa vielä enemmän yhteensovittamishaasteita

Miten seuraavat tilaajan asettamat allianssin tavoitteet ovat toteutuneet?**Erittäin korkealuokkainen työnaikainen turvallisuustoiminta****Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?**

Työturvallisuutta kannustetaan seuraamaan jatkuvasti, esimerkiksi whatsapp-ryhmällä ja turvallisuushavaintojen tekemisellä.

Asioihin puututaan

Hyvä perehdytys ja jatkuva seuranta.

Tilaajan edustajien aktiivinen tiedotus. Hyvä perehdytys.

Asioiden läpikäynti / esilläpito palavereissa yms

Selkeät vaatimukset, seuranta, perehdyttäminen

Hyvä suunnittelu, tilaajan osaaminen toimintaympäristöstä, palvelutuottajan haluvarmistaa turvallisuus

Mitä parannettavaa?

Kaivantojen suojaamisessa on parannettavaa. Lisäksi kaivannot jätetään usein liian jyrkkäluiskaisiksi, jolloin on riski luiskan sortumiseen.

Lentoaseman yleisten teiden liikenne, kuorma-autokuskien ajonopeus ja muun liikenteen kunnioitus. Väylien puhtaus.

Entistä enemmän kiinnitettävä huomiota rutiineihin.

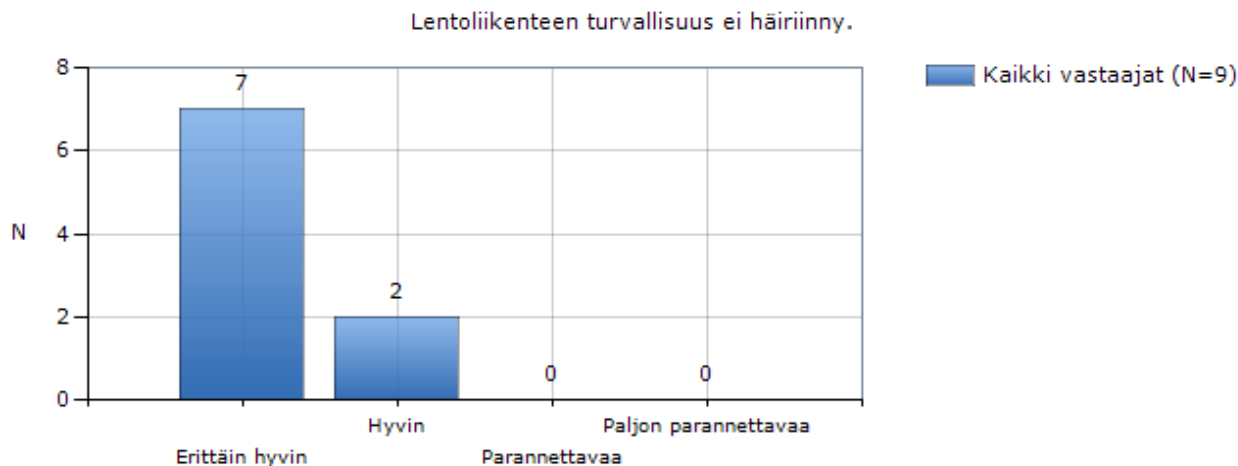
Turvallisuushavaintojen lisääminen.

Asenteissa on vielä parannettavaa

Turvallisuuspositiivisuutta enemmän työnjohtoporukalle, he toimivat mallina työntekijöille

Poikkeamiin puuttuminen välittömästi, tiedottaminen laajalla jakelulla

Lentoliikenteen turvallisuus ei häiriinny.



Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Työmaan laajentumiset ja pienentymiset (aidan ja portin siirrot, puhtaan liikenteen reitit) on suunniteltu aina huolellisesti lentoaseman toimijoiden tarpeet ja liikenne huomioiden. Työmaan siisteyteen on kiinnitetty huomiota ja kaikki lentoon lähtevä irtotavara on kerätty pois.

Oikea asenne

Louhintasuunnitelmat ja työmaasuojaus yleensä.

Ennakkosuunnittelu. Kaikkien osapuolten osallistuminen turvallisuuden kehittämiseen.

Tiukat vaatimukset jotka on hyvin sisäistetty

Selkeät tilaajan vaatimukset

Tilaajan hyvä valmistelu asiassa

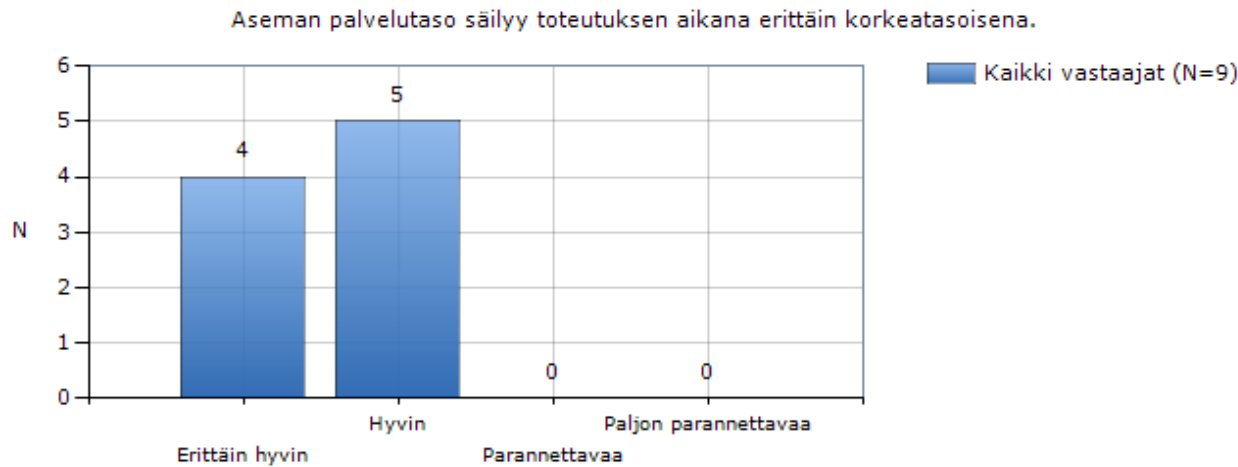
Mitä parannettavaa?

Louhintatöihin liittyvät turvallisuustekijät Turvavalvotun alueen rikkomukset (turva-aita)

Rakentamisen lohkoilla pidettävissä viikkopalavereissa otetaan turvallisuusasiat enemmän esille.

Tiedottaminen lentoasema-alueella tapahtuneista vaaratilanteista urakoitsijalle -> ali-urakoitsijoille, jotta voimme paremmin omassa toiminnassamme ennakoida

Aseman palvelutaso säilyy toteutuksen aikana erittäin korkeatasoisena.



Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Huolellinen työvaihesuunnittelu (riittävät konepaikkamäärät kaikissa työvaiheissa). Asematason toimijoiden tarpeiden huomiointi (tilantarpeet, lyhyet reitit, reitin tasaisuus, parkkitilat) rakentamisen aikana ja tiedottaminen työvaiheista asematason toimijoille.

Työmaa ei juurikaan häiritse muuta toimintaa

Työnaikaisista muutoksista on tiedotettu. Tilapäisjärjestelyt on suunniteltu hyvin.

Vaikka välillä varoitusaika muutoksille lyhyt, tiedotus on onnistunut hyvin.

Toimivat työnaikaiset järjestelyt, käsittely lentoaseman toimijoiden kanssa.

Hyvä suunnittelu, uudet ideat projektin aikana

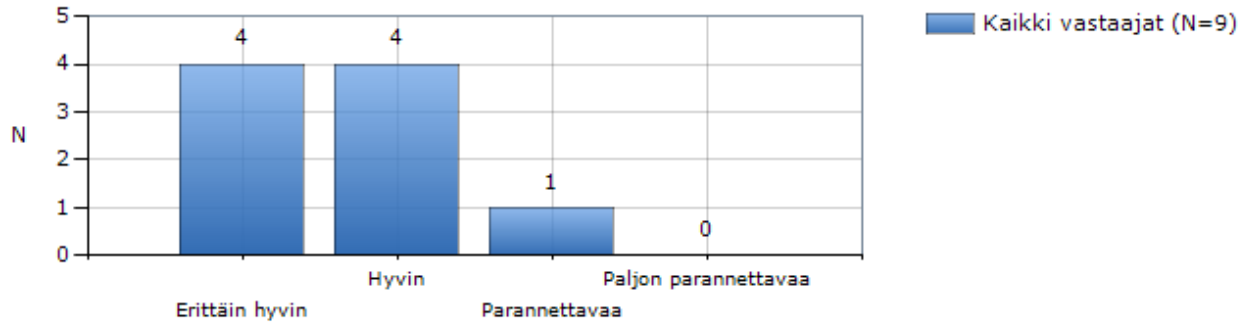
Mitä parannettavaa?

Työmaan järjestys ja siisteys

Palautteen läpikäynti säännöllisesti

Toteuttavat kohteet ovat onnistuneesti käyttöön otettu sovitus aikataulussa, jossa toteutusvaiheen kesto on optimoitu.

Toteuttavat kohteet ovat onnistuneesti käyttöön otettu sovitus aikataulussa, jossa toteutusvaiheen kesto on optimoitu.



Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja periksi antamaton asenne, vaikka vaikeuksia oli.

Riittävät resurssit ja keinot kiihdyttää

Erinomainen toiminta ja sitoutuminen tavoitteisiin. Kymmenen +.

Ammattitaitoinen porukka. Tilaajan kanssa ennalta yhdessä hyväksytyt välitavoitteet.

Tehokas toiminta

Mitä parannettavaa?

Lokakuun välitavoitteessa huomasi, että suurin osa työntekijöistä ei edes tiennyt, mitä asioita välitavoitteeseen mennessä piti olla tehtynä, tuntui että välillä vaan tehtiin ilman eksaktia päämäärää asioita eli yhdessä tehtävässä työsuunnittelussa on parannettavaa. Aikataulujen tekemisessä on paljon parannettavaa, toki tähän vaikutti se, että oltiin ensimmäistä kertaa rakentamassa lentokenttää ja kaikki työvaiheet ja niiden kestot eivät olleet tuttuja.

Aikatauluseuranta

Hankinnat riittävän ajoissa. Tieto kaikille aliurakoitsijoille pakkopisteistä.

Käyttöönottoprosessia kehitettävä niin että aikataulussa on huomioitu mm. lentoaseman turvallisuuden tarvitsemat ja teknisten laitteiden tarkastukseen liittyvät toimet ja niiden vaatima aikataulu

Tiedonvälitys osapuolten kesken

Rakentaminen on kustannustehokasta.



Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Mietitty yhdessä tilaajan ja suunnittelijoiden kanssa kustannustehokkaita ratkaisuja. Massatasapainoa on optimoitu, esimerkiksi kaikki alueelta kaivettava tiivistämiskelpoinen kitkamaa on käytetty putkilinjojen lopputäyttöihin.

Kokenut ja osaava rakentaja

Kilpailuttaminen. Töiden ennakkosuunnittelu. Vaihtoehtoiset ratkaisut.

Nopea työtahti eli kovat suoritetehot.

palaverit osapuolten kesken

Mitä parannettavaa?

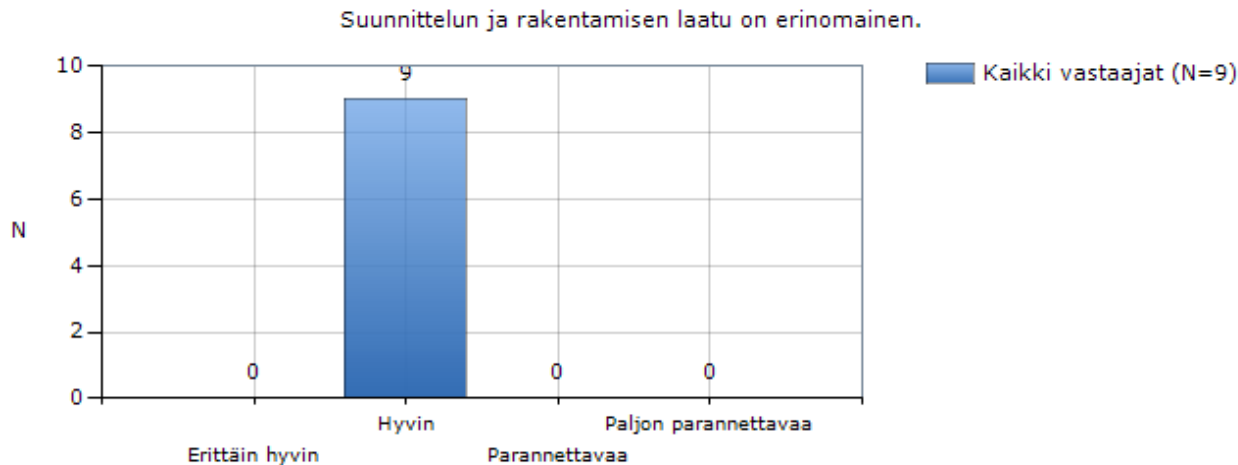
Materiaalien kierrätys (louheet ja muut vanhoista rakenteista kaivetut kiviainekset). Hallintokustannuksien määrää suhteessa työkustannuksiin pienemmäksi

Liiallinen kiire pois. Resurssien yhteiskäytön lisääminen eri lohkojen välillä.

Tehokkuuden tulee heijastua myös tavoitekustannuksiin riittävästi.

Kehittämävaiheeseen panostettava kaikkien osapuolten vielä enemmän

Suunnittelun ja rakentamisen laatu on erinomainen.



Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Suunniteltu tarkkaan esimerkiksi glykolisuojausrakenteet tekemällä ensin koerakenteita.

Osaaminen hyvällä tasolla

Reaaliaikainen laadunvalvonta ja sen raportointi. Työkoneautomaation käyttö.

Kaikkien osapuolten osallistuminen.

Rakentamisen laatu: itselleluovutusprosessi otettiin käyttöön heti töiden alkuvaiheessa

säännölliset palaverit osapuolten kesken

Mitä parannettavaa?

Suunnittelussa muistettava aina ottaa huomioon olemassa oleva infra.

Suunnittelun ja toteutuksen vuoropuhelu

Käyttäjänäkökulmaa voisi tuoda vielä enemmän esiin (tilaajan vastuulla lähinnä).

Työvaiheiden mitattavien laatutekijöiden laatuun kiinnitettävä huomiota, oleelliset ja rakentamisen kannalta tärkeät kohteet huomioitava

aikataulun pitämisessä tiedonvälitys

Virheetön luovutus.



Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

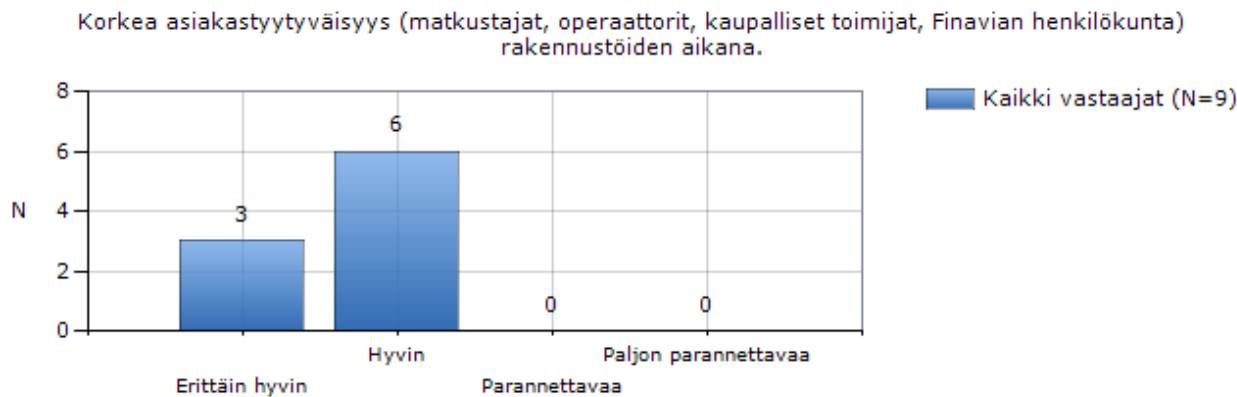
Käyttöönottopalavereiden pitäminen osapuolten kesken.

Mitä parannettavaa?

Suunnitellaan käyttöönotto hyvissä ajoin ennakkoon.

Luovutuksen valmistelu / käyttöönoton edellytysten tarkastaminen / tietous

Korkea asiakastyytyväisyys (matkustajat, operaattorit, kaupalliset toimijat, Finavian henkilökunta) rakennustöiden aikana.



Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Huolellinen työsuunnittelu.

Ennakkotiedotus. Yhteiset palaverit.

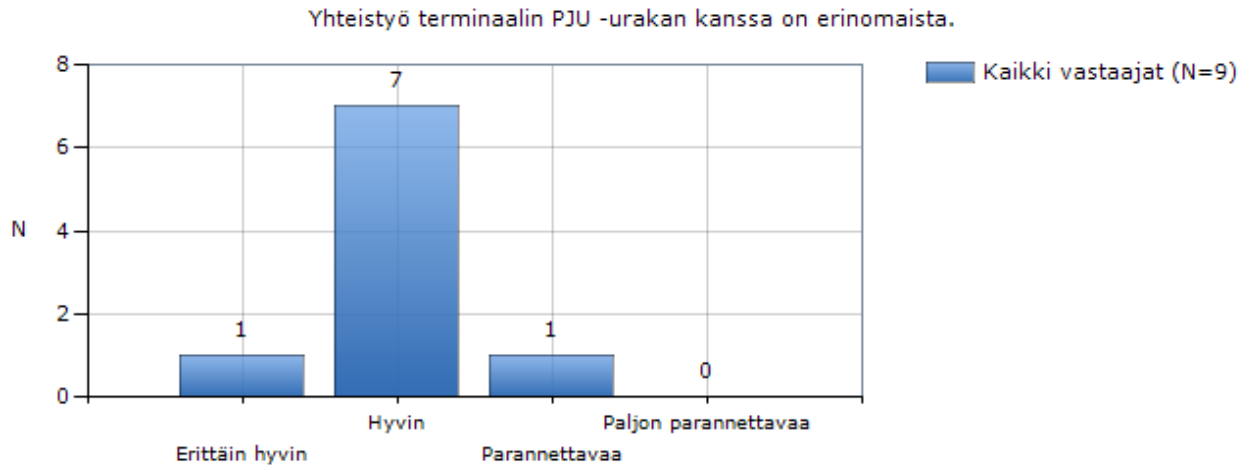
Hankkeen suunnittelu etukäteen hyvin Uusien vaihtoehtojen jatkuva hakeminen

Mitä parannettavaa?

Asematason liikenteeseen vaikuttavia liikenteenohjaussuunnitelmia ei työmaalla aina noudatettu täysin. Reittien tulisi olla aina kunnossa (tasaisuus, riittävän leveä) ennen kuin ne otetaan käyttöön. Reittimuutoksista tiedottaminen jäi usein viime hetkeen, koska työnjohto ei pystynyt kertomaan tarkkoja aikatauluja kovin paljoa etukäteen.

Tutustuminen eri osapuolten toimintaan.

Yhteistyö terminaalin PJU -urakan kanssa on erinomaista.



Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Yhteiset yhteensovituspalaverit maanantaiamuisin ovat auttaneet yhteistyötä ja naamat tulevat tutuiksi.

Maanantaiset viikkopalaverit. Hyvä yhteishenki.

Kiinteä yhteistyö henkilötasolla

Mitä parannettavaa?

Yhteensovituspalaverissa sovituista asioista pitää pitää kiinni (esim. aikataulut). Allianssin ja PJU:n työnjohtajat voisivat myös enemmän jutella asioista työmaalla rajapinnassa.

Aikataulujen pitäminen. Aluesuunnitelmista kiinni pitäminen.

Haasteita on ollut, ehkä ainakin osin aikataulullisia. Hankkeet eivät ole kulkeneet kaikilta osin sopivaan yhteistahtiin. Myös henkilöiden yhteistyössä osin parannettavaa.

Tiedon välittäminen

Toteutus tehdään hyvässä yhteistyössä projektin osapuolien kesken.



Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Sitoutuneisuus ja yhteiset tavoitteet.

Yhteinen tahtotila

Ei olla saatu vielä allianssiyhteishenkeä luotu. Puhutaan vielä kunkin organisaation edustajista, ei yhteisestä projektista. Kullakin projektin osallisella on oma vastuunsa asian eteenpäin viemisessä.

Mitä parannettavaa?

Henkilökemioissa on parannettavaa.

Allianssiperiaatteiden jatkuva kertaus

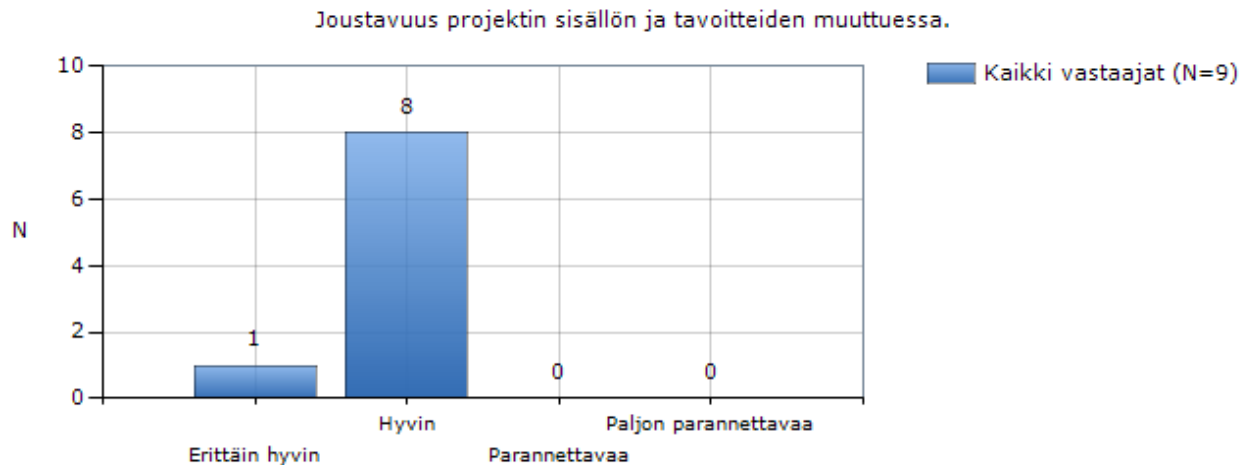
Allianssin yhteistyössä / asennoitumisessa on osittain parannettavaa

Työmaiden luovutuksissa ollut epäselvyyksiä/viiveitä. Ylimääräisten Kustannusten syntyminen luonnollisesti närästää, näistä voitava sopia kuitenkin yhteistyössä tilaajan kanssa.

Yhteistyötä tilaajaorganisaation henkilöiden kanssa parannettava

Yhteishenki Tiiminrakentaminen Omien raja-aitojen rikkominen Uuden oppimisen halu ja tahto

Joustavuus projektin sisällön ja tavoitteiden muuttuessa.



Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Allianssissa muutoksia on pystytty tekemään joustavasti.

Kaupallinen malli

Avoin vuorovaikutus. Hyvät neuvottelutaidot.

Asioiden läpikäynti projektiryhmässä

Mitä parannettavaa?

Tavoitekustannuksen muodostamisprosessi

Urakoitsijan henkilökunta on sitoutunut toimimaan urakassa ja projektin parhaaksi.



Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen?

Työhön sitoutunut ja periksi antamaton asenne, kentällä kokeneet työnjohtajat.

Halu onnistua

Kokenut toisensa tunteva projektiorganisaatio

Sitoutunut henkilöstö

Mitä parannettavaa?

Tähän asti on ollut selkeästi nähtävillä toimiston väen ja kentällä olevan työnjohdon välinen iso kuilu, joka pitäisi saada kurottua umpeen. Toivottavasti uusi koppikylä tuo ratkaisun tähän ongelmaan. Ehdottomasti tällaisessa projektissa pitää olla kaikilla yhteiset tilat. Ei paljoa lämmitä, jos toimistossa on tehty hienot suunnitelmat, mutta työnjoh-to ei saa niistä mitään tietoa ja tekee kentällä omiaan.

Kommunikointi

Allianssimallin jatkuva oppimisprosessin sisäistäminen Tiimihengen luomisessa

Kyselyyn vastanneet henkilöt

Heinonen Minna, Destia Oy

Karttunen Hannu, Destia Oy

Kiiskinen Sami, Finavia Oyj

Majjala Tommi, Destia Oy

Matikainen Jarkko, Finavia Oyj

Oksanen Riikka, Destia Oy

Salminen Carita, Destia Oy

Semilä Ari, Destia Oy

Tuovinen Seppo, Destia Oy

Ehdotus allianssihankeeseen yhteistyön kehittämiseen

Vain työn tilaajan käyttöön, ei sisälly kirjalliseen raporttiin