



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Joel Reijonen

ALLIANSSIMALLIN EROT MUIHIN
URAKKAMUOTOIHIN JA SEN
HYÖDYT ALLIANSSIN OSAPUOLILLE

Tekniikka
2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Joel Reijonen
Opinnäytetyön nimi	Allianssimallin erot muihin urakkamuotoihin ja sen hyödyt allianssin osapuolille
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	32 + 1 liite
Ohjaaja	Marja Naaranoja

Tämän opinnäytetyön aiheen taustalla on rakennusosalalla pitkään jatkuneet laadulliset ongelmat ja vastakkainasettelun kulttuuri, joiden poistamiseksi Suomeen on tullut 2010-luvulla uusi toteutusmuoto, allianssimalli. Sen periaatteena ovat tilaajan ja eri palvelutuottajien muodostama yhteinen organisaatio ja yhteiset tavoitteet. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten uusi hankemuoto on otettu rakennusosalalla vastaan ja minkälaisia kokemuksia siitä on saatu. Rakennusalan projektiluontoinen työ asettaa omat haasteensa uuden kokeilulle ja jatkuvalla kehitystyölle. Kehittämislle saadaan paremmat edellytykset, kun eri osapuolet jakavat yhdessä hankkeen riskit ja hyödyt sekä pyrkivät yhteistyössä samaan tavoitteeseen.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on perinteisten urakkamuotojen ominaispiirteet sekä niiden eroavaisuudet allianssimalliin. Perinteisten urakkamuotojen ongelmat ovat usein samoja hankkeesta riippumatta, joten tutkimuksessa käsitellään niiden ongelmia yleisellä tasolla. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka sisälsi sekä henkilökohtaisia haastatteluja että kirjallisesti suoritettuja kyselyitä.

Uudet yhteistoimintaan perustuvat toteutusmallit on selkeästi otettu hyvin vastaan, alun ennakkoluulojen ja epätietoisuuden jälkeen. Rakennuskanta ikääntyy kiihtyvällä tahdilla, joten kaikki kustannussäästöihin ja laadun parantamiseen tähtäävät ratkaisut ovat tarpeellisia. Allianssimallin mukaisten hankkeiden lisääntyessä rakennusosalalla toimivat henkilöt ja yritykset sisäistävät yhdessä tekemisen kulttuurin. Se avaa mahdollisuuksia kehittämislle paremman rakentamisen puolesta.

ABSTRACT

Author	Joel Reijonen
Title	Differences between Alliance Model and Traditional Contract Forms and Benefits to the Alliance Parties.
Year	2016
Language	Finnish
Pages	32 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Marja Naaranoja

The purpose of the thesis was to find out how construction branch has received the new contract form, alliance model which has arrived in Finland in the 2010s. The alliance model is based on co-operated organization and common goals between contractee and service producers. Finnish construction branch has struggled for a long time against quality problems and lack of co-operation, so the alliance model offers solutions for many problems. Construction is always project work so traditional contract forms do not encourage for development. In alliance, different parties share risks and goals which give more possibilities to development during the construction project.

This study was executed as an enquiry study which was carry out face-to-face interviews and questionnaire sent by e-mail. In the study general problems of traditional contract forms and alliance model solutions were compared.

New forms in contracts which are based on co-operation are clearly received very well after change resistance and uncertainty in the beginning. In the future Finnish building stock are aging in an increasing pace so every solution which would decrease costs and improves quality are necessary. When people in construction branch will learn and internalize culture to co-operate it will open possibilities to development for better building.

Keywords	Alliance model, contract forms, co-operation and construction
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Tausta	8
1.2	Tavoite	9
1.3	Aiheen rajaus	9
2	ALLIANSSIMALLI	10
2.1	Allianssimallin historia	11
2.2	Allianssimallin sopimukset	12
2.3	Kärkihankeallianssi	12
2.4	Allianssin vastaanotto rakennusalalla	13
2.5	Kustannukset, palkkiot ja sanktiot	14
2.6	Perusteita allianssinmallin valintaan	15
3	ALLIANSSIMALLIN EROT MUIHIN URAKKAMUOTOIHIN	17
3.1	Sopimuksen synty	17
3.2	Periaatteet	18
3.3	Riskinjako	19
3.4	Yhteistyötapa	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	21
4.1	Kyselytutkimus	21
4.2	Analysointi	21
5	TUTKIMUSTULOKSET	23
5.1	Ideointi	23
5.2	Avaintulosalueet ja palkkiot	23
5.3	Yhteistyö	23
5.4	Paineet ja vastuut	24
5.5	Negatiiviset asiat	25
5.6	Kehityskohteet	26
5.7	Allianssimallin ansiosta syntyneet edut	26

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
6.1	Yhteistyö	28
6.2	Päivittäisen toiminnan muutokset	29
6.3	Kehityskohteita	29
6.4	Yhteenveto	30
	LÄHTEET	32

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Palkkiomalli.....	15
Kuvio 2. Vastuun- ja riskienjako.....	20

LIITELUETTELO**LIITE 1. Kyselylomake**

1 JOHDANTO

Rakennusalan pitkään jatkuneet laadulliset ongelmat sekä urakoitsijoiden ja tilaajan välinen vastakkainasettelu ovat johtaneet uusien urakka- ja toteutusmuotojen etsintään hankkeissa. Perinteisen mallin mukaan tilaaja teettää suunnitelmat, jonka pohjalta rakennusliikkeet suorittavat kustannus- ja tarjouslaskennan ja lopputuloksesta syntyy urakkatarjous. Tilaaja vastaa tällöin suunnitelmista laadullisesti ja myös niistä laskettavista määristä. Julkisissa hankinnoissa painoarvo valinnassa on useimmiten annettu halvimmalle hinnalle, jolloin yritysten erityisosaaminen saattaa jäädä kokonaan huomiotta. Valmiiden suunnitelmien pohjalta tehtävä urakoitsijan valinta ei koskaan pysty käyttämään urakoitsijan osaamista täysmääräisesti hyödyksi.

KVR-urakoiden osalta, joissa pääurakoitsija teettää suunnitelmat sekä ottaa vastuun suunnittelun lisäksi myös osasta rakennushankkeeseen ryhtyvän velvollisuuksista, ongelmat ovat yhteneviä perinteisen kokonaishintaurakkaan verrattuna. Toisin kuin Rakennusliike Constin WWW-sivuilla KVR-urakointi osioissa mainitaan, ei KVR-mallilla rakentaessa tilaajan ja palveluntuottajan (urakoitsija) välille synny tasavertaista sopimuskumppanuutta /1/. KVR-hankkeissakin kiistellään mitkä työt kuuluvat urakkaan ja millä määrityksillä toteutettuna. KVR-urakoissa lisä- ja muutostöiden määrä saattaa olla pienempi kuin muissa perinteisissä urakamuodoissa. Kustannuksien ja erilaisten rakennus- tai taloteknistentöiden ratkaisujen yksimielisyydestä ei päästä eroon, jolloin tilaajan ja pääurakoitsijan välille syntyy eriasteista vastakkainasettelua. KVR-urakassa tilaajan kannalta on keskeistä, että lähtötiedot ovat riittävän yksiselitteisiä urakoitsijan tarjouslaskentaan. Perusteellinen hankesuunnitelma on hyvä lähtökohta. Siihen tulee määritellä tilaohjelma, pääraKENNERatkaisut ja talotekniset järjestelmäkuvaukset. Myös muutamilla hanketekijöillä on merkitystä: pohjaolosuhteet sekä ympäristö- ja elinkaariasiat.

1.1 Tausta

Rakennusalalla on perinteisesti ollut heikosti mahdollisuuksia ja halukkuutta uudistumiseen. Varsinainen rakentaminen on aina projektityötä, jolloin uusien innovaatioiden ja menetelmien pilotointi ja kokeilu ovat riskin ottamista. Kuitenkin

näihin asioihin ovat alan järjestöt, kuten Rakennusteollisuus RT ja Rakli sekä muutamat suuret julkiset rakennuttajat tehneet paljon kehitystyötä tilanteen parantamiseksi 2000-luvulla.

Suomen rakennuskanta ikääntyy hälyttävästi, jolloin korjausvelka kasvaa ja kustannussäästöjen etsiminen on väistämätöntä korjausvelan pitämiseksi siedettävällä tasolla. Korjausvelan lisääntyessä myös uudiskohteiden aloitukset vähenevät mikä näkyy erityisesti julkisissa hankinnoissa. Myös vanhojen kiinteistöjen käyttötarkoituserämuutosten osuus kasvaa voimakkaasti. Tyypillisesti toimisto- ja toimitiloja muutetaan asuinkäyttöön. Erityisesti tämä suuntaus näkyy pääkaupunkiseudulla.

Allianssimalli on uusi rakennushankkeen toteutusmuoto, jossa pyritään kustannussäästöihin laadusta tai aikataulusta tinkimättä. Allianssimallissa luodaan hankkeen eri osapuolten kesken allianssiorganisaatio, jonka osapuolet sitoutuvat yhteisiin vaatimuksiin ja tavoitteisiin. Allianssimalleja on useita, joista yleisimmät ovat niin sanottu puhdas allianssi, jossa osapuolina ovat tilaaja, pääsuunnittelija sekä pääurakoitsija. Senaatti-kiinteistöjen allianssimalli taas rajoittuu tilaajan ja pääurakoitsijan välille./2/

1.2 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten hankkeeseen osallistuneet yritykset ja henkilöt kokivat allianssimallin ja millaisia kokemuksia ja oppia siitä saatiin. Pyrin selvittämään, onko allianssimallin käyttö koettu hyödylliseksi ja sel-laiseksi, että sitä tulisi käyttää myös tulevaisuudessa isoissa hankkeissa. Kehityskohteiden ja mahdollisten negatiivisten asioiden etsiminen on tulevaisuuden kan-nalta tärkeää, joten myös niihin pyritään kiinnittämään huomiota ja etsimään rat-kaisuja.

1.3 Aiheen rajaus

Tämä tutkimus käsittelee allianssihankeissa mukana olleiden henkilöiden koke-muksia allianssimallista. Suurin painoarvo on annettu yhteistyön ja muiden eroa-vaaisuuksien löytämiselle perinteisiin urakkamuotoihin verrattuna. Kustannuksiin otetaan kantaa yleisellä tasolla, eikä hankkeiden todellisia kustannuksia käsitellä.

2 ALLIANSSIMALLI

Allianssimallin pääperiaate on jakaa riskit ja hyödyt allianssiosapuolten kesken tasapuolisesti, jolloin saadaan eri organisaatiot ajamaan projektin yhteistä etua. Pääsääntöisesti allianssin muodostaa kolme osapuolta, tilaaja, suunnittelija sekä pääurakoitsija. Allianssiin voidaan lisäksi ottaa mukaan tavarantoimittajia tai vaihtoehtoisesti keventää organisaatiota vain tilaajan ja yhden palveluntuottajan väliseksi.

Allianssimallin pääperiaate on osapuolten välinen yhteinen sopimus, yhteinen organisaatio sekä jaettavat riskit /3/. Tavoitteena on valjastaa jokaisen osapuolen osaaminen täysimääräisesti hankkeen parhaaksi. Allianssiosapuolten valinnassa tilaajan päätehtäviä on koota hankkeeseen ne yritykset ja palveluntuottajat, joiden yhteistoiminta on kulloinkin kyseessä olevan hankkeen lopputuloksen parhaaksi. Tilaajan tehtävänä on valita palveluntuottajista ne yritykset ja yritysten henkilöt, jotka toimivat keskenään parhaiten ja joilla on eniten annettavaa allianssiorganisaatiolle ja erityisesti sen kautta hankkeelle.

Perinteisessä kokonaisurakassa ja pienemmissä määrin KVR-hankkeissa, tilaajan puutteellinen tai vajavainen toiminta saattaa rahallisesti olla urakoitsijalle eduksi, sillä lisä- ja muutostöiden määrä saattaa olla merkittävä hankkeen kokonaiskustannuksista. Allianssimallilla pystytään puuttumaan ajoissa mahdollisiin ongelmiin sekä etsimään vaihtoehtoisia ja parempia ratkaisuja yhdessä. Tässä mallissa osapuolten tehtävä on tukea toisia ja ottaa täysi potentiaali irti jokaisen erityisosaamisesta. Onnistumiselle tärkeää onkin valita yrityksistä ne henkilöt, jotka täydentävät toisiaan ja organisaation tuottama lopputulos on laadukkaampi ja kustannustehokkaampi kuin samojen henkilöiden työskentely samassa hankkeessa, mutta pöydän eri puolilla. Allianssihankkeen päätöksissä ja ratkaisussa pyritään aina miettiä ajatuksella ”hankkeen parhaaksi”, sillä allianssisopimukset pyritään luomaan siten, että hankkeen parhaaksi ajattelu johtaa taloudellisesti parhaimpaan lopputulokseen jokaisen osapuolen osalta /4/.

Julkisten hankintojen perinteisissä urakkakilpailuissa pääpainoarvo on usein hinnalla, joka annetaan olemassa olevien suunnitelmien tai suunnittelun lähtötietojen

pohjalta (mm. KVR). Julkisissa hankinnoissa on nykyään otettu laajasti käyttöön myös kokonaistaloudellinen edullisuus, jonka myötä arvostetaan halvimman hinnan ohella myös rakennusten käyttö- ja huoltokustannuksia sekä hintalaatusuhdetta /5/. Allianssin myötä pystytään paremmin arvottamaan myös henkilöiden arvo hankkeelle. Pätevien ja kokeneiden henkilöiden valinta allianssihankkeisiin julkisissa hankkeissa tähtää laatuun ja kustannustehokkaaseen lopputulokseen. Allianssin tarjouskilpailussa voi olla samoja elementtejä kuin ns. ranskalaisessa urakassa, jossa tilaaja määrittelee käytettävissä olevan kustannustason ja tarjoajat kilpailevat myös suunnitelmilla.

Allianssin osapuolten valinnassa tulee kiinnittää erityistä huomioita myös siihen, miten eri henkilöt toimivat keskenään. Mallin edut jossain määrin häviävät, mikäli organisaatiossa työskentelee henkilöitä, jotka eivät tule keskenään toimeen. Kyseisen tilanteen välttämiseksi järjestetään työpajoja, joissa koemielessä tehdään tehtäviä ja tarkastellaan, miten yhteistoiminta sujuu. Työpajoissa kiinnitetään erityisesti huomiota tiimin toimintaan, osaamisen hyödyntämiseen, johtamiseen sekä lopputulokseen. /3/

2.1 Allianssimallin historia

Allianssimallia on kokeiltu ensimmäisen kerran Pohjanmeren öljynporauslaitoilta, jossa kokemukset osoittivat, että riskien jakaminen sekä selkeiden ja yhteneväisten tavoitteiden asettaminen hankkeen eri osapuolille tuotti parhaan lopputuloksen. Australiassa allianssimalli on otettu yleiseksi toteutusmuodoksi erityisesti vaativissa ja kustannuksiltaan suurissa hankkeissa. Siellä oltiin 1990-luvun lopulla tilanteessa, jossa juristien käyttö rakennushankkeiden aikana oli yleistä sekä tilaajilla että urakoitsijoilla. Australiassa ja Uudessa-Seelannissa on vuoteen 2013 mennessä allianssimallia käytetty noin neljässä sadassa hankkeessa ja niistä saadut kokemukset ovat olleet erittäin rohkaisevia. /6/

Suomeen allianssimallin käyttö rantautui vuonna 2010, jolloin Liikenneviraston pilottikohteena oli Lielähti – Kokemäki-rataosuus, joka valmistui vuonna 2015 /7/. Ennen Lielähti – Kokemäki-hanketta VTT oli jo tuottanut vuonna 2007 teoreettisen selvityksen allianssimallista, joka loi pohjan käytännön pilottikohteen

aloittamiselle, vaikka se ei lyönyt läpi alalla eikä halukkuutta sen pilotoinnille löytynyt heti /6/. Liikenneviraston pilottikohteenä toimineen Lielähti – Kokemäki-osuuden tulokset olivat rohkaisevia: kustannukset olivat lähes 2 % pienemmät kuin kustannusarviossa sekä ajallisesti hanke valmistui etuajassa /7/.

2.2 Allianssimallin sopimukset

Allianssiurakka koostuu kahdesta eri vaiheesta ja sopimuksesta, joissa molemmissa osapuolena ovat samat yritykset ja organisaatiot. Sopimus laaditaan pääsääntöisesti me-muotoon eikä niissä viitata, ainakaan kokonaisuudessaan, Rakennusalan Sopimusehtoihin YSE 1998. Sopimuksesta riippuen osa pykälistä on siirretty varsinaiseen sopimukseen tai sopimuksen liitteenä olevasta YSE 1998 on ylivivattu kohdat, jotka eivät päde allianssisopimuksessa. /2/

Kehitysvaiheen allianssisopimuksessa määritetään hankkeelle kustannusarvio, johon lisätään osapuolten toteutusvastuulle kuuluvien töiden palkkiot ja riskivaraukset. Kustannusarvion pohjalta laaditaan tavoitekustannus, jonka pohjalta määrätty lopulliset palkkiot tai sanktiot hankkeen onnistumisesta riippuen. Kehitysvaiheessa määritetään hankkeelle avaintulosalueet ja niiden vaikutus palkkioihin ja sanktioihin. /8/

Toteutusvaiheen allianssisopimusta käytetään rakennus- ja takuvaiheessa. Sopimuksen osapuolet ovat yhdessä vastuussa hankkeen puutteista ja virheistä takuuajan loppuun asti. Toteutusvaiheessa ratkaisut on melko pitkälle päätetty ja kehittämismahdollisuuksia on huomattavasti vähemmän kuin kehitysvaiheessa. Malli kuitenkin mahdollistaa rakentamisen aikaisen kehittämisen ja ratkaisujen muuttamisen paremmin kuin perinteiset urakkamuodot. /8/

2.3 Kärkihankeallianssi

Valtionvarainministeriön alainen liikelaitos Senaatti-kiinteistöt on kehittänyt yleisemmin käytetystä allianssimallista osin poikkeavan hankemuodon, kärkihankeallianssimallin. Valtion merkittävänä rakennuttajana Senaatti on tehnyt päätöksen rakennuttaa tulevaisuudessa kaikki vaativimmat kohteet tällä toteutusmuodolla. Kärkihankeallianssissa sopimus tehdään vain tilaajan ja päätoteuttajan välille. Sii-

nä YSE:ja käytetään soveltuvin osin osana allianssisopimusta, mikä poikkeaa sopimusteknisesti yleisemmin käytössä olevasta allianssimallista. Puhtaassa allianssimallissa palveluntuottajien normaalien korvattavien kustannuksien, yleiskulujen ja katteen lisäksi on mahdollista saada palkkio tai vastaavasti sanktio, joka suurimmillaan saattaa pudottaa palveluntuottajien korvauksen pelkästään kulujen kattamiseen. Kärkihankeallianssi ei ole sanktiojärjestelmää vaan kyseisessä mallissa palkkioon päästään, mikäli asetetut tavoitteet täyttyvät. /2, 9/

Kärkihankeallianssin urakkakilpailun ensimmäisessä vaiheessa valitaan referenssi- ja liikevaihtovaatimusten täyttävien yritysten osalta tarjotun organisaation perusteella kolmesta viiteen yritystä seuraavalle kierrokselle. Jatkoon päässeiden yritysten osalta suoritetaan päivän kestävä ryhmätyöosio, jossa ratkotaan rakentamiseen liittyviä ongelmia yhdessä. Useimmiten lopullisen urakoitsijan valinnassa 70 % painoarvo on annettu henkilökunnalle ja 30 % hinnalle. Ryhmätyöpäivän jälkeen yritys antaa tarjouksen haluamalleen palkkioprosentille, joka voi enimmillään olla 6 % tavoitekustannuksesta. Tavoitepalkkioon vaikuttavat kriteerit kirjataan sopimukseen ja ne määritetään konkreettisina summina. Kärkihankeallianssin kriteerit ovat tavoitekustannuksen alitus, aikataulussa pysyminen, kustannusenusteen tarkkuus, työturvallisuus, harmaan talouden torjunta, laadunohjaus, laatuvirheiden korjausten nopeus sekä asiakastyytyväisyys. /2, 9/

2.4 Allianssin vastaanotto rakennusalalla

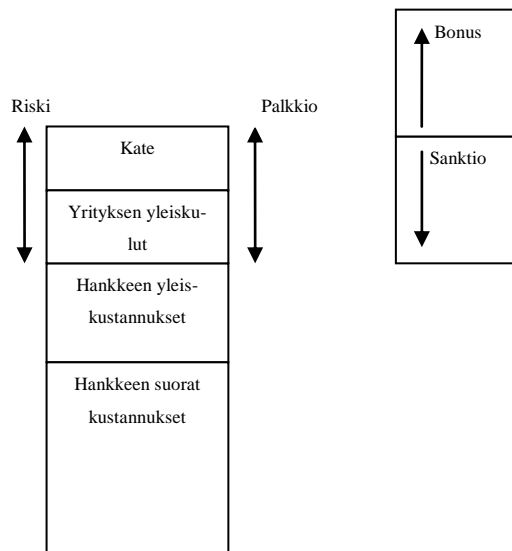
Osa suurista rakennusliikkeistä on ollut allianssimallia kohtaan vastahakoisia ja jättänyt jopa kokonaan tarjoamatta kyseisiä kohteita, vaikka urakoitsijan saama kate olisi kohtuullisen hyvä. Perinteisen allianssimallin sekä Senaatin kärkihankeallianssin palkkioon vaikuttavat avaintulosalueet ja kriteerit ovat pitkälle samat kuin mitä perinteisesti hyvin hoidetulta rakennustyömaalta odotetaan viranomaisien, tilaajan ja urakoitsijan puoleltakin. Senaatti-kiinteistöjen aluejohtaja Petri Turku toteaaakin Rakennuslehdessä (7.11.2014), että ”10 – 12 prosentin kate, jonka osaavan työmaatiimin luulisi helposti saavuttavan allianssiyhteistyössä tilaajan kanssa, on monen urakoitsijan mielestä tässä suhdanteessa kohtuullisen hyvä. Nyt kuuden prosentin kate on heti taattu, eikä tappioriskiä ole”. Allianssimallin tul-

lessa Suomeen suurin syy osittain kielteiseen vastaanottoon on ollut epätietoisuus palkkioiden ja katteiden suuruudesta, joka osittain johtunee heikosta tiedotuksesta tilaajien osalta sekä muutoshaluttomuudesta palveluntuottajien puolelta, joka on valitettavasti erittäin yleistä rakennusalalla edelleen. Vuoden 2015 ja 2016 käynnistettyjen allianssihankeiden osalta on kuitenkin havaittavissa positiivista suuntausta. Urakoitsijoilta ja konsortioilta on saatu kiitettäviä määriä tarjouksia allianssihankeisiin. /2/

2.5 Kustannukset, palkkiot ja sanktiot

Allianssiurakassa avoimuus on keskeinen osa myös kustannusten muodostumisen ja niiden korvausten osalta. Palveluntuottajien hankkeeseen kuluneista kustannuksista korvataan todelliset kustannukset ilman yleiskuluja tai katteita. Hankkeen osapuolten välisen allianssisopimuksen mukaan mitattavista avaintulosalueista palkitaan tai sanktioidaan kuvion 3 mukaisesti. Palveluntuottajat osoittavat dokumentein tai muulla tavoin henkilöstön palkkakustannukset sekä hankkeeseen suoraan kuuluvat muut kustannukset. Palveluntuottajien kulurakenteen selvittämiseen käytetään tilaajan nimeämää talousasiantuntijaa, joka selvittää yritysten yleiskulujen suuruuden sekä rajan korvattavien kustannusten ja palkkioon kuuluvien kulujen välillä /6/. Yleiskuluprosenttina kokonaisurakkahankkeissa käytetään usein 12 %, joka ei ota huomioon sitä, mitkä ovat todelliset kulut. Yleiskuluprosentin tarkistus on hyvä osoitus siitä, että allianssiurakassa ei anneta palveluntuottajille mahdollisuutta saada palkkioon niitä kustannuksia, joita hankkeeseen ei koskaan ole muodostunutkaan.

Perinteisissä kilpailu-urakoissa työmaakatteeksi tavoitellaan noin 10 %, joka vaihtelee muun muassa rakennusalan suhdanne- ja työtilanteesta riippuen. Tällä hetkellä toteutuneiden allianssihankeiden katteet ovat olleet urakoitsijoille kilpailu-urakoiden suuruuteen verrattavia. Allianssiurakoissa ei kuitenkaan päästä urakoitsijoiden omaperusteisen rakentamisen katteisiin, jotka ovat noin 15 %. /8/



Kuvio 1. Palkkiomalli.

Senaattikiinteistöjen kärkihankeallianssin kateprosentit vaihtelevat 6 % ja 12 % välillä, josta 6 % katteeseen päästään ilman mitattavien tavoitteiden saavuttamistakin. Suurin syy sanktioista luopumiseen on Senaatin allianssimallista puuttuva kehitysvaihe. Senaatti suorittaa rakennushankkeen valmistelun sekä aikataulun ja kustannusrakenteen määrittämisen ilman allianssikumppania, joten palveluntuottaja ei pysty vaikuttamaan kehitysvaiheessa tehtyihin päätöksiin ja määräytyneisiin kustannuksiin puhtaasti allianssin tavoin. /2/

2.6 Perusteita allianssimallin valintaan

Mallin käytöstä on erityisesti urakoitsijoiden ja tilaajien osalta positiivisia kokemuksia ja sen käyttöä tullaan lisäämään kaikella todennäköisyydellä tulevaisuudessa. Allianssihankeiden käynnistäminen ja kehitysvaihe on melko raskas prosessi, joten nykyisessä muodossa sen käyttö on järkevää vasta noin 10 miljoonan euron hankkeissa tai erityisen vaativissa ja uniikkeissa kohteissa. Pienemmissä hankkeissa valmistelun ja kehitysvaiheen aikana vaadittavat resurssit kasvavat niin suuriksi, että kehitystyön kautta saadut kustannussäästöt eivät kata suuren resurssimäärän aiheuttamia kuluja. Tilajien kannalta merkittävä apu allianssimallista on urakoitsijoiden osaamisen hyödyntäminen. Perinteisissä urakkamuodoissa ura-

koitsijan osaaminen vaikuttaa lähinnä vain urakoitsijan suoritukseen rahallisesti eikä niillä juurikaan saada parannettua tilaajan lopputuotetta. Allianssimalli tarjoaa riskittömämmän toteutusmuodon urakoitsijoille varsinkin vaativien urakoiden osalta, joka itsessään houkuttelee osallistumaan mallin mukaisesti toteutettaviin hankkeisiin.

3 ALLIANSSIMALLIN EROT MUIHIN URAKKAMUOTOIHIN

Tämän mallin käyttö on pääsääntöisesti järkevää vain isommissa hankkeissa, jotka ovat vähintään noin 10 miljoonaa euroa. Merkittävä etu allianssimallin käytöstä on ongelmien selvitys: perinteisissä urakkamuodoissa virheiden ja ongelmien syiden ja syyllisten etsintä on ensisijaista, mikä siirtää ratkaisujen etsintää tarpeettomasti. Allianssin eräs peruserä on, ettei osapuolten välillä ole intressiristiriitaa. Allianssimallin ja sen sopimuksen johdosta ongelmiin etsitään aina ratkaisua ensisijaisesti, sillä yhteisiin avaintulosalueisiin sidotut palkkiot ajavat osapuolet etsimään paras ratkaisu. Syytöksistä ei ole hyötyä, koska kaikki osapuolet hyötävät tai kärsivät lopputuloksesta. /3/

3.1 Sopimuksen synty

Puhdas allianssiurakka eli vähintään tilaajan, pääsuunnittelijan ja pääurakoitsijan välinen allianssisopimus koostuu kahdesta eri vaiheesta ja sopimuksesta, joissa molemmissa osapuolena ovat samat yritykset ja organisaatiot. Tilaajan tehdessä päätöksen hankkeen suorittamisesta allianssiurakkana, tilaaja suorittaa neuvottelumenettelyyn perustuvan tarjouskilpailun /6/. Tilaaja järjestää neuvottelujen osana työpajoja, joissa arvioidaan yhteistyö- ja ratkaisukykyä. Joissain tapauksissa hyväksi koetut konsortiot saattavat ilman merkittäviä kilpailuja saada yksityisiltä tilaajilta uusia allianssihankkeita. Lopullisten palveluntuottajien tai konsortioiden valintaan vaikuttaa osaltaan tarjoushinta sekä hankkeeseen tarjottujen henkilöiden kyky toimia yhdessä. /8/

Kehitysvaiheen allianssisopimuksessa määritetään hankkeelle kustannusarvio, johon lisätään osapuolten toteutusvastuulle kuuluvien töiden palkkiot ja riskivaraukset. Kustannusarvion pohjalta laaditaan tavoitekustannus, jonka pohjalta määräytyy lopulliset palkkiot tai sanktiot hankkeen onnistumisesta riippuen. Kehitysvaiheessa määritetään hankkeelle avaintulosalueet ja niiden vaikutus palkkioihin ja sanktioihin. /8/

Toteutusvaiheen sopimusta käytetään rakennus- ja takuuajana. Sopimuksen osapuolet ovat yhdessä vastuussa hankkeen puutteista ja virheistä takuuajan loppuun asti. Toteutusvaiheessa ratkaisut ovat melko pitkälle päätetty ja kehittämismahdollisuuksia on huomattavasti vähemmän kuin kehitysvaiheessa. /8/

3.2 Periaatteet

Allianssimallin mukaan kaikki toiminta osapuolten kesken on täysin avointa ja perustuu luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen. Tämä ei valitettavasti toteudu perinteisissä urakkamuodoissa. Niissä saatetaan ajautua vakaviinkin riitoihin ja luottamuksen kadottamiseen. Työnaikaiset riidat sopimuksesta vaikuttavat aina työmaahan ja johtavat väistämättä huonoon lopputulokseen. Pahimmillaan urakkariitoja käsitellään oikeusasteissa vuosia. Allianssisopimuksissakin on pykälä, missä määrätään oikeusaste tai -taho, joka ratkaisee riidat ja erimielisyydet, mutta tällöin voidaan todeta allianssihengen olevan menetetty. /2/

Allianssisopimuksesta riippuen palkkiot ja sanktiot määrätään euro- tai prosenttimääräisinä ja periaatteena on, että kaikki voittavat tai kaikki häviävät yhdessä. Voitot ja häviöt määräytyvät kunkin osapuolen todellisen työsuorituksen mukaan, jolloin pääsääntöisesti prosentuaalinen voitto tai häviö on kunkin palveluntuottajan osalta suhteellisesti saman suuruinen. Palveluntuottajista osa saattaa kuitenkin tuottaa enemmän arvoa rahalle, jolloin osapuolten voitot saattavat poiketa toisistaan. /2, 6/

Lean-ajattelu on merkittävässä osassa allianssimallin kehityksessä ja käytössä. Kaikista yhteistoiminnallisista urakkamuodoista juuri allianssissa Lean-ajattelu on pisimmälle viety 10/. Lean-ajattelu on johtamisen filosofia, jossa pyritään tuottamaan asiakkaalle mahdollisimman suurta arvoa huomioiden tuottajan resurssitehokkuus. Lean pyrkii etsimään ja poistamaan mahdollisimman tehokkaasti kaiken hukkaa aiheuttavan tuotannon. /11/

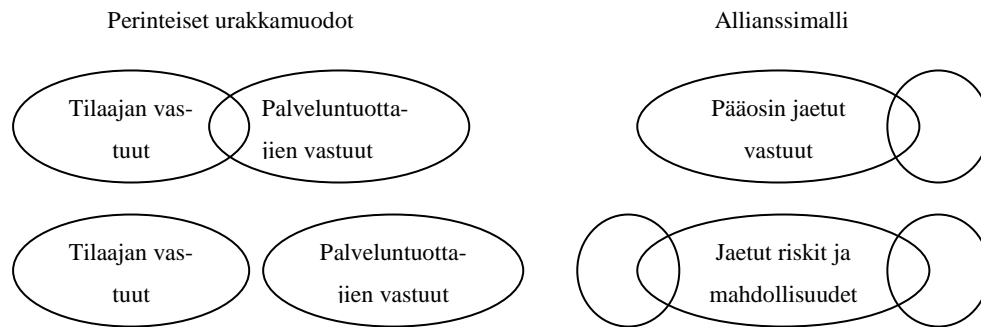
Leanin käyttö rakentamisessa edellyttää yhteisen organisaation luomista, jotta eri osapuolet pystyvät yhdessä etsimään keinot tuotannon tehostamiselle /10/. Nykyisessä puhtaassa allianssissa organisaatio rajoittuu pääsääntöisesti tilaajan, pää-

suunnittelijan ja pääurakoitsijan väliseksi. Tavarantoimittajien ja aliurakoitsijoiden integroiminen allianssiin lisäisi tuotannon tehokkuutta, mutta sen järkevä toteuttaminen on jokseenkin haastavaa. Kehittämisen tulee olla tarpeeksi rauhallista ja jatkuvaa, jotta tehostaminen saadaan tulevaisuudessa paranemaan.

3.3 Riskinjako

Perinteisissä urakkamuodoissa urakoitsija määrittelee kunkin hankkeen osalta tietyn riskivaruksen, joka huomioidaan urakkahintaa määriteltäessä. KVR-hankkeissa tilaajan määrittelemien lähtötietojen ja määritysten mukaan urakoitsija teetättää pääsuunnittelun ja muun suunnittelun. Kokonaisurakoissa urakoitsijan tarjous perustuu olemassa olevien urakkalaskentaan tarkoitettujen suunnitelmien ja dokumenttien perusteella tehtävään urakkalaskentaan. Molemmissa tapauksissa riskinä on vajavainen ja huono suunnittelu, jossa voi olla myös ristiriitaisuuksia.

Allianssinmallin lähtökohta on, että kaikki allianssin osapuolet kantavat yhteisesti hankkeen riskiä. Tilaaja maksaa hankkeen kustannukset, kuten muissakin urakkamuodoissa, mutta tilaaja ja palveluntuottajat pyrkivät yhdessä ja yhteisillä päätöksillä parhaaseen lopputulokseen. Perinteisissä urakkamuodoissa jokainen osapuoli vastaa omien suoritustensa riskistä tai osa riskeistä on jaettu yhteisesti kuvion 2 mukaisesti. Allianssiurakassa lähes kaikki riskit ovat yhteisiä ja palveluntuottajat vastaavat oman palkkionsa suuruisen maksimiriskin. Huomioitavaa on, että vaikka oma suoritus olisi hyvä, muiden toimijoiden epäonnistuessa myös oma riski realisoituu ja hankkeesta jää ainakin bonus saavuttamatta, ehkä jopa koko palkkio. Poikkeuksena ovat törkeät tuottamukselliset rikkeet, joita ei allianssimalleissa tiedon mukaan ole vielä kuitenkaan ollut. /6, 12/



Kuvio 2. Vastuun- ja riskienjako.

3.4 Yhteistyötapa

Allianssin lähtökohtana on, että yhteistyö ja päivittäinen toiminta ovat selkeästi laadukkaampaa ja perustuu täyteen luottamukseen osapuolten välillä. Tämä on usein muissa urakkamuodoissa poikkeuksellista. Allianssihengen saavuttamiseksi on luotettava siihen, että kaikki hankkeen osapuolet ja henkilöt ajattelevat aina hankkeen parasta. Allianssin yhtenä haasteena voidaan pitää poikkeuksellista yhteistoimintamuotoa, joka saattaa huonon johtamisen seurauksena aiheuttaa yliresursointia ja erityisesti työmaalla toimivien toimihenkilöiden päällekkäisten ja osittain samojen työtehtävien hoitoa /2/. Allianssissa olevien henkilöiden johtaminen tulee olla laadukasta ja johdonmukaisesta ja vaatii normaalia hanketta parempaa organisointia.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusta varten tutustuin kirjallisiin lähteisiin allianssimallin historiasta, Suomessa toteutetuista hankkeista sekä niistä saaduista kokemuksista myös muualta maailmasta. Teoriaan tutustumisen yhteydessä tutkimuksen aiheeksi tarkentui allianssihankeissa mukana olleiden henkilöiden kokemukset mallin soveltuvuudesta rakennusalalle. Haastattelut tein tammi-huhtikuussa 2016. Henkilöille, joita en päässyt haastattelemaan, toimitin kysymykset sähköpostitse huhtikuun alussa 2016.

4.1 Kyselytutkimus

Tutkimus toteutettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla sekä sähköpostilla lähetetyllä kyselyllä. Henkilökohtaisissa haastatteluissa käytettiin samaa kyselylomaketta kuin sähköpostilla toteutetussakin. Kohderyhmään valittiin henkilöitä, joiden tiedetään olleen allianssihankeissa mukana. Kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman tarkoiksi ja tarpeeksi suppeiksi, jotta vastauksiin saataisiin mahdollisimman selkeitä mielipiteitä. Näin toimiessa kysymyksien määrä hieman kasvoi, mutta aiheen ollessa tarpeeksi tarkasti rajattu pystyttiin henkilöiltä saamaan riittävä määrä tietoa tulosten muodostamiseksi. Kysymykset käsittelivät itse allianssimallia sekä sen eroja muihin urakkamuotoihin verrattuna. Henkilökohtaisesti haastattelin kolmea henkilöä, joista kaksi edusti tilaajaa ja yksi päätoteuttajaa. Haastattelut nauhoitin puhelimen nauhurilla, jotta pystyimme keskittymään keskusteluun ja myöhempää käyttöä varten saatiin mahdollisimman tarkkoja lainauksia ja virheitä välttyttäisiin. Kirjallisen kyselyn lähetin 15 henkilölle, joista seitsemältä sain vastauksen. Kirjallisesti vastanneista pääsuunnittelijaa edusti yksi henkilö ja kuusi henkilöä oli joko tilaajia tai tilaajan edustajia.

4.2 Analysointi

Henkilökohtaiset haastattelut litteroin osittain ja osasta haastatteluja otin suoria lainauksia tutkimusraporttiin. Vastausten tulkinnassa on huomioitava, että allianssimalli on ollut käytössä verrattain lyhyen aikaa Suomessa. Siten haastateltujen henkilöiden kokemukset voivat pohjautua ainoastaan yhteen hankkeeseen – joka

sekin saattaa olla kyselytutkimuksen aikaan yhä kesken. Lisäksi kirjallisesti vastanneet henkilöt olivat saattaneet ymmärtää kysymyksiä hieman eri tavalla kuin mitä olin tarkoittanut. Kirjalliseen kyselyyn vastasi vain 35 %, mikä on valitettavan pieni määrä. Alhainen vastausprosentti saattaa johtua rakennusalan tämän hetkisestä poikkeuksellisen hyvästä tilanteesta yleiseen suhdanteeseen nähden, jolloin työkiireet ajavat muiden asioiden ohitse. Valitettavasti on myös niin, että ihmiset eivät ehkä halua käyttää aikaansa asioihin, jotka eivät suoraan edistä heidän omia intressejään.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Ideointi

Vastaajien mukaan allianssihankeissa ideointi, omien mielipiteiden ja ratkaisujen kertominen oli perinteisiin urakkamuotoihin verrattuna helpompaa. Ideoita käsiteltiin joustavammin ja ehdotuksia kirjattiin ylös, jotta ne eivät jäisi pelkästään ajatusten tasolle. Ongelmien kohdalla ideat ja korjausehdotuksien läpivieminen helpottuivat, koska eri allianssiosapuolten tavoitteet olivat yhtenevät ja kaikki osapuolet hyötyivät yhteistyöstä. Suurimpana erona muihin urakkamuotoihin vastaajat kokivat, että allianssissa mukana olevat henkilöt yrittivät löytää selkeämmin ratkaisuja ongelmiin. Vastauksista voi kuitenkin havaita, että osa henkilöistä oli ensikertalaisia allianssiurakassa, jolloin toimintatavat ovat uusia ja niiden sisäistäminen ei onnistu automaattisesti. Osa vastaajista koki erityisesti urakoitsijan kustannusosaaminen hyödyntämisen merkittävä etuna hankkeelle. Urakoitsijan osaamisen tehokas hyödyntäminen on erittäin tärkeässä roolissa allianssihankeiden läpiviennissä ja vaikuttaa merkittävästi lopputulokseen.

5.2 Avaintulosalueet ja palkkiot

Avaintulosalueiden vaikutus työskentelyyn jakoi vastaajien mielipiteitä kysymyksistä eniten. Henkilöt, joiden omaan tai yrityksen saamaan palkkioon avaintulosalueissa suoriutuminen ei vaikuttanut kokivat, että avaintulosalueet eivät vaikuttaneet omaan työskentelyyn. Vastaajat myös kokivat, että vaikka avaintulosalueet vaikuttaisivat omaan tai yrityksen palkkioon, ei sillä silti olisi merkitystä oman työn suorittamiseen. Työt kun hoidetaan aina yhtä hyvin ja ammattitaidolla. Palveluntuottajien työskentelyyn avaintulosalueissa onnistuminen pääsääntöisesti vaikutti, mutta osa palveluntuottajista koki, että avaintulosalueita ei ollut helppo arvottaa omassa työssä onnistumisen mittaamiseksi.

5.3 Yhteistyö

Lähes kaikkien vastaajien mielestä allianssin yhteistyö on sujuvampaa ja parempaa kuin perinteisissä urakkamuodoissa. Osa vastaajista kuitenkin totesi, että osa-

puolesta riippuen yhteistyö on muissakin rakennushankkeissa hyvää ja perustuu avoimeen ja asialliseen yhteistoimintaan. Allianssimallin käyttö kuitenkin tarjoaa kaikille henkilöille yhteiset keinot ja tavoitteet yhteistyön sujumiseksi. Vastaajat kokivat suurimpana parannuksena rakentavan keskustelun ja yhteistoiminnan, mikä on ajoittain kadoksissa perinteisissä hankemuodoissa. Vastaajista osa myös kertoi allianssin kautta tulleiden uusien käytäntöjen kehittyneen hankkeen edessä henkilöiden sisäistettyä ”hankkeen parhaaksi” -ajattelun. Osa henkilöistä taas saattaa luonteeltaan ja toimintatavoiltaan toimia muissakin urakkamuodoissa ja erityisesti tilaajien edustajina allianssihengen mukaisesti ja heidän kokemuksensa mukaan omaan työskentelyyn ei juurikaan tullut muutosta mallin käytöstä.

5.4 Paineet ja vastuut

Allianssimallissa on tarkoituksena jakaa riskejä ja hyötyjä hankkeen osapuolten kesken. Siten on mielenkiintoista, miten eri tavalla vastaajat kokivat hankkeiden myötä syntyneet paineet. Osa vastaajista koki, että työpaineet ovat yhtä suuret kuin perinteisissäkin urakkamuodoissa kustannusten, aikataulujen ja muiden rajojen vuoksi. Vastaajat kuitenkin totesivat, että paineet ovat jakaantuneet tasaisemmin, koska kaikki osapuolet miettivät hankkeen parasta. Osa vastaajista oli kokenut, että työn aiheuttamat paineet olivat muita urakkamuotoja vähäisemmät, koska malli tähtää riskien tunnistamiseen ja pienentämiseen ennalta. Yksi vastaaja on kokenut allianssihankkeessa mukanaolon jopa lisänneen työpaineita, sillä hankkeen kanssa on ollut intensiivisemmin tekemisissä.

”Kyllä hankkeesta tulee enemmän oma lempilapsi, kun on voimakkaammin mukana kehittämässä hankkeen sisältöä ja sitä kautta paineet hankkeen onnistumiselle ovat jopa kovemmat kuin tavallisessa hankkeessa.”

5.5 Negatiiviset asiat

Negatiiviset asiat mallin käytöstä jakautuivat hyvin pitkälle sen mukaan, mitä tahoa kukin henkilö edusti allianssissa. Yhteinen huolenaihe ja kehittämisen kohde oli palkkiojärjestelmä ja korvaukset. Vastaajat pääsääntöisesti kokivat eri allianssisovelluksissa nykyään käytössä olevan palkkiojärjestelmän osittain epäoikeudenmukaisena. Vastaajien mielestä tilaajan kannalta erinomaiseen tulokseen päättyneen hankkeen palkkio ei välttämättä ole tehtyyn työmäärään nähden oikeudenmukainen palveluntuottajille erityisesti suunnittelijoiden osalta. Osa henkilöistä tunnisti avoimesti tämän ongelman mutta totesivat, että oikeudenmukaisemman palkkiomallin toteuttaminen saattaa olla liian hankala laadittavaksi ja hallittavaksi.

Kustannusten kannalta merkittäviksi ongelmiksi koettiin O-ryhmä, eli rakennuttajan kustannusten kasvu sekä allianssimallin vaatima suuri työmäärä projektin avainhenkilöiltä. Hankkeen käynnistäminen vaatii paljon aikaa ja resursseja, jotka saattavat olla kynnykskysymyksiä osalle palveluntuottajista. Erilaisten kokousten ja palaverien lisääntyminen on ollut vastaajien mielestä jopa merkittävän suurta, mikä kuitenkin johtunee siitä, että uutta toimintamallia vasta opetellaan ja päivittäinen toiminta kehittyy projektin edetessä.

Monet palveluntuottajat ovat olleet vasta muutamassa allianssihankeessa mukana. Erään vastaajan mukaan on ollut havaittavissa, että palveluntuottajat eivät valmistaudu juurikaan uuteen hankemalliin ennakolta, vaan luottavat siihen, että allianssisopimuksen luettuaan he osaavat mallin periaatteet. Vastaajan mukaan erityisesti kehitysvaiheen käynnistämiseksi ja organisaation sekä allianssinhengen sisäistämiseksi, siihen tulisi valmistautua ennakolta. Palveluntuottajien valmistautuminen ennakolta säästäisi varsinaisen hankkeen aikaiselta perusasioiden opettelulta, joka turhaan jarruttaa koko allianssiorganisaation toimintaa ja lisää kustannuksia.

5.6 Kehityskohteet

Muutama vastaaja on havainnut, että joissain tapauksissa osa palveluntuottajista saattaa keskittyä vain tiettyihin avaintulosalueisiin, joko suuremman palkkion tai helpomman saavutettavuuden takia. Avaintulosalueet tulisikin luoda siten, että niillä olisi jonkinlainen sitovuus keskenään, jotta toisen kustannuksella ei pyrittäisi pääsemään yhteen tiettyyn tavoitteeseen. Avaintulosalueet tulisi määrittellä siten, ettei niiden saavutettavuutta menetetä kesken hankkeen vaan, että ne haastaisivat parempiin suorituksiin koko hankkeen ajan.

Monista vastauksista ilmenee, että allianssimallin käyttö on Suomessa alkutekijöissä ja monet käytännöt ja yhteistyötavat ovat vasta kokeiluvaiheessa. Organisaation muodostamiseen ja johtamisjärjestelyihin tarvitaan tarkempia määrittelyjä ja rajoja varsinkin kehitysvaiheessa. Allianssimalli kuitenkin itsessään toimii, mutta se vaatii tulevaisuudessa tarkennuksia kustannusten korvausten ja palkitsemisen osalta. Palkitsemisen oikeudenmukaiseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä osa merkittävistä ratkaisuista ja suorituksista, jotka vaikuttavat hankkeen lopputulokseen saattavat jäädä huomiotta, mikäli asialle ei anneta allianssin organisaation sisällä niiden ansaitsemaansa arvoa.

5.7 Allianssimallin ansiosta syntyneet edut

Vastaajien mielestä mallin näkyvyys työmaalla on vielä hieman keskeneräinen ja vaatii lisää työtä, jotta ainakin kaikki toimihenkilöt saadaan mukaan ”allianssihenkeen”. Työmaalla kuitenkin saavutettiin paljon hyvää, kun myös aliurakoitsijat pääsivät osallistumaan suunnitelmien kehittämiseen, mitä voidaan pitää erittäin tärkeänä asiana. Aliurakoitsijoiden ammattitaito on nykypäivänä erittäin suurta, sillä yritykset erikoistuvat yhä enemmän tiettyihin osa-alueisiin, joissa heidän ydinosaamisensa on.

Työmaalla toimivien toimihenkilöiden yhteishenki oli havaintojen mukaan positiivisempaa kuin perinteisissä hankemuodoissa. Osasyyn tähän saattaa olla valikoituneet henkilöt, eikä pelkästään itse allianssimallin tuomat hyödyt. Allianssimalli kuitenkin tarjoaa kaikille osapuolille sellaiset olosuhteet, joissa oman työn laatu

on mahdollista nostaa astetta korkeammalle. Monet vastaajista kokivat työnjohtajien sitoutuneisuuden tavoitteisiin normaalia paremmaksi ja kommunikaation helpottuneen.

Allianssimallin voidaan todeta poistavan useita rajoittavia tekijöitä kehityksen tieltä. Perinteisissä toteutusmuodoissa kuten allianssihankeissakin on aikataulu ja kustannustavoitteet, jotka toimivat ohjaavina ja määrittävinä mittareina hankkeelle. Riskien ollessa jaetut osapuolten kesken, helpottuu kehitystyön tekeminen, varsinkin kun tukea ja mielipiteitä saa muilta hankkeessa olevilta. Usein palveluntuottajat miettivät oman osa-alueensa osalta parempia ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Yhteinen organisaatio kuitenkin mahdollistaa ideoiden käsittelyn useasta eri näkökulmasta, jolloin ehdotuksia saadaan jalostettua pidemmälle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Allianssimalli on selkeästi otettu pienten alkuvaikeuksien jälkeen hyvin vastaan ja sen käyttöä aiotaan lisätä vaativissa kohteissa. Eri osapuolet ovat kokeneen mallin käytön tervetulleeksi ja uskovat, että kokemusten lisääntyessä hankemuoto tehostuu ja siitä saadaan entistä enemmän hyötyä. Mallin lyhyen historian takia monet tahot ovat ensimmäistä kertaa allianssihankkeissa mukana, jolloin erilaisten koulutusten ja valmennuksien kehittäminen ja lisääntyminen on kasvava markkina-alue. Mallin käyttö on selkeästi tullut jäädäkseen, sillä Rakennustiedolta on tulossa sopimus- ja ohjekortti vuoden 2016 aikana /2, 8/.

6.1 Yhteistyö

Vastaajien mielipiteistä ilmeni selvästi, että yhteistyö eri osapuolten välillä on selkeästi perinteisiä urakkamuotoja parempaa. Jossain määrin voidaan jopa todeta, että eri yritysten ja tahojen väliset rajat poistuivat. Yhteisessä organisaatiossa olleet henkilöt kokivat toimivansa yhteisen edun nimissä ja saivat selkeästi tukea omalle työlleen. Yhteistyötä tulee kuitenkin kehittää jatkuvasti ja löytää toimivat periaatteet, jotka tehostavat ja selkeyttävät toimintaa. Erityisesti eri tahojen välisen kuilun pienentyessä tulee kiinnittää huomioita selkeään tehtäväjakoon, jotta päällekkäisiltä työtehtäviltä ja vastuualueilta vältytään.

Allianssimalli tarjoaa kaikille osapuolille työkalut yhteistyön suorittamiselle ja onnistumiselle mutta lähtökohtana onnistumiselle ovat henkilöt, jotka allianssihankkeissa toimivat. Riittävä määrä työpajoja ennen allianssiorganisaatioiden valintaa on tärkeässä osassa hyvän yhteishengen ja ratkaisuhaluuden aikaansaamisessa. Allianssimallin yhteistoiminnan peruseriaatteiden mukaan toimimiseen edellytetään henkilöiltä sellaisia ominaisuuksia, joita ei kaikilla henkilöillä ole. Rakennus- ja teollisuusosalalla aikanaan tapana ollut patruunamainen johtaminen ei sovi yhteistoimintaan perustuviin hankemuotoihin.

6.2 Päivittäisen toiminnan muutokset

Päivittäisessä toiminnassa keskustelun lisääntyminen koettiin merkittäväksi asiaksi, joka osaltaan tuo kuitenkin haasteita. Eri osapuolten keskustelun lisääntyminen on sinällään tärkeä asia, mikäli se edesauttaa hankkeen lopputuloksessa. Haasteena kuitenkin on, että keskustelu vie liikaa aikaa ja se sitoo sellaisiakin henkilöitä, joilla ei aina ole annettavaa kyseiselle ongelmalle tai haasteelle. Organisaation johtamisen tulee olla erittäin hyvin suunniteltua ja johdonmukaista läpi hankkeen, jotta turhilta kokouksilta ja palavereilta vältytään. Selkeänä kehityksen kohteena allianssimallissa onkin käytäntöjen vakinaistaminen ja selkeä ennakkosuunnittelu. Tilaajien ja palveluntuottajien sekä erityisesti allianssiorganisaatioissa olevien henkilöiden tulee olla paremmin valmistautuneita tulevaisuudessa toimimaan kyseisen mallin ja sen toimintaperiaatteiden mukaan.

Lähtökohtaisesti allianssimalli perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen /2/. Sopimuksen kautta kaikki osapuolet halutaan saada ajamaan hankkeen yhteistä etua ja kokemusten mukaan tässä myös onnistutaan kiitettävästi. Perinteisesti virheiden ilmaantuessa suurin aika kulutetaan selvittämällä syitä ja syyllisiä ongelmiin, kun allianssissa on onnistuttu siirtämään pääpaino virheiden tehokkaalle korjaamiselle. Perinteisissä urakkamuodoissa työmaalla saatetaan kuluttaa merkittävä määrä aikaa lisä- ja muutostöiden laskentaan ja tarjoamiseen, joka on kokonaan tuntematon käsite allianssisopimuksissa.

6.3 Kehityskohteita

Suurimpana kehityskohteena allianssimallin potentiaalin hyödyntämisessä on palkkiomallin parantaminen ja selkeyttäminen. Erityisesti suunnittelijoiden palkkiomallin räätälöinti vaatii vielä kehitystyötä. Suunnittelutyön laatu ja suunnittelumaratkaisut ovat merkittävässä osassa kustannussäästöissä ja laadussa, joten suunnittelijoiden sitomisessa hankkeeseen tulee panostaa. Haasteena on ratkaistavat mittarit ja avaintulosalueet, jotka ovat oikeudenmukaisia ja kannustavat markkinoiden parhaat suunnittelijat osallistumaan hankkeisiin.

Allianssihankeiden lisääntyessä ja kokemusten karttuessa mallia pitäisi pyrkiä laajentamaan koskemaan myös aliurakoitsijoita ja tavarantoimittajia laajemmin. Tulevaisuudessa pitäisi pyrkiä saamaan yhteistyö ja yhteiset tavoitteet myös varsinaisen rakentamisen suorittaville yrityksille ja tavarantoimittajille. Haasteena laajentamisessa on johtamisen ja hallittavuuden pitäminen selkeänä, mikä ei yksin sopimusteknisillä asioilla ole mahdollista saavuttaa. Riskinä on myös allianssiorganisaation liiallinen paisuminen, jolloin päätöksentekokyky heikkenee ja organisaation jäykkyys alkaa kumota niitä etuja, joita se on tarkoitettu edistämään.

Palveluntuottajien osaamisen hyödyntäminen on avainasemassa allianssimallin etujen pohdinnassa, joten heidän tarjoamien avainhenkilöiden tulisi olla valmiita toimimaan mallin periaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti hankkeen alusta alkaen. Erilaiset koulutukset ja valmennukset ovat tarpeellisia mallin lisääntyessä, jotta turhalta tyhjäkäynniltä vältytään hankkeen aikana ja kaikki hankkeelle uhrattu aika ja osaaminen saadaan valjastettua yhteisten tavoitteiden edistämiseen.

6.4 Yhteenveto

Allianssimalli on peruseriaateiltaan erittäin toimiva ja tarpeellinen lisä rakennusalalle. Ainoastaan muutaman vuoden Suomessa käytössä ollut hankemuoto on luonnollisesti vielä kehitysvaiheessa ja monet asiat vaativat paneutumista ja kehittymistä. Erityisen haastavissa ja kustannuksiltaan korkeissa hankkeissa allianssia tulee lisätä, jotta vältyttäisiin ongelmilta, joita esimerkiksi Olkiluoto 3:n ydinvoimalan rakentamisessa on tullut esille. Tuoreimpana esimerkkinä toimii Länsimetron rakennushanke, jonka budjetti oli noin 740 miljoonaa euroa. Lopulliset kustannukset kasvavat yli miljardiin euroon. Ainakin osa ongelmista olisi voitu välttää hankkeen eri osapuolten osaamisen hyödyntämisellä ja paremmalla yhteistoinnilla. /13/

Riskinä itse allianssimallin tulevaisuudelle ja maineelle on, että siitä tulee vain tarpeeton muoti-ilmiö. Mallin käyttö tulee olla aina perusteltua ja tilaajan puolelta vaaditaan erityistä ammattitaitoa, jotta hankkeet saadaan käyntiin ja erityisesti kykenevillä palveluntuottajilla. Palveluntuottajien oma organisaatio tulee olla tarpeeksi vahva ja laaja, jotta haastavat hankkeet saadaan vietyä kunnialla läpi erin-

omaisin tuloksin. Allianssimallin etu syntyy siitä, että riskiä kannetaan yhteisesti osapuolten kesken. Tulevaisuudessa mallin yleistyessä haasteena on pitää sen peruseriaatteet yhtenäisinä. Ensimmäisiä kertoja mallia kokeilevia tilaajatahoja varmasti houkuttaa mallin muokkaaminen itselle edullisemmaksi siirtämällä riskejä enemmän palveluntuottajille.

Allianssihankeissa mukana olleiden henkilöiden kanssa käydyt keskustelut ovat luoneet mallista erittäin positiivisen kuvan erityisesti pääurakoitsijan ja tilaajien osalta. Suunnittelijat ovat kuitenkin olleet osittain tyytymättömiä palkkioihin ja bonuksiin. Tilaajan kannalta haasteellista onkin saada allianssin osapuolet sitoutumaan hankkeeseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Rahaa voidaan pitää parhaana sitoutumista edistävänä keinona varsinkin kun julkisten rakennuttajien kanssa tehdyistä hankkeista ei välttämättä koidu palveluntuottajille lisää tilauksia hankintalain vuoksi.

LÄHTEET

- /1/ Consti. Ratkaisut. Kvr-urakointi. Viitattu 02.03.2016
<http://www.consti.fi/ratkaisut/kvr-urakointi/>
- /2/ Turku, P. Aluejohtaja. Laitto, J. Rakennuttamisjohtaja. 2016. Senaatti-kiinteistöt. Haastattelu 18.04.2016.
- /3/ Lahdenperä, P. 2009. VTT tiedotteita 2471. Allianssiurakka, Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely. Viitattu 19.3.2016
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2471.pdf>
- /4/ Kananen, J. 2014. Pro gradu, Innovaatiota allianssimallilla. Viitattu 19.3.2016.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95871/GRADU-1404213848.pdf>
- /5/ Huikko, K. Suomen kuntaliitto. 2015. Hankinnan valmistelu ja hankinnan kohde. Viitattu 25.04.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/malleja-ja-lainsaadantoa/hankintauutisia/tapahtumat-ja-uutiset/2015/seminaari-toukokuu-2015/Documents/Katariina%20Huikko%20-Hankinnan%20valmistelu%20ja%20hankinnan%20kohde.pdf>
- /6/ Yli-Villamo, H. Petäjäniemi, P. 2013. Rakentajain kalenteri 2013.
<http://www.skolry.fi/sites/default/files/Allianssimalli.pdf>
- /7/ Liikennevirasto. Lielähti-Kokemäki. Viitattu 18.3.2016
<http://www.liikennevirasto.fi/lielahti-kokemaki#.VuwcH-KLS70>
- /8/ Kähkönen, P. Suunnittelupäällikkö. 2016. SRV Rakennus Oy. Haastattelu 04.04.2016
- /9/ Mölsä, S. 2014. Senaatti rakennuttaa vaativimmat kohteet omalla allianssimallilla. Rakennuslehti 27.11.2014. 35, 10-11.
- /10 Lean Construction Institute Finland. Toteutusmuodot. Viitattu 25.04.2016
<http://lci.fi/toteutusmuodot/>
- /11/ Six Sigma. Lean. Viitattu 25.04.2016 <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/>
- /12/ Saarinen, J. Piirainen, A. Vison Alliance Partners Oy. 2013. Vuolukiventien allianssihanke; Helsingin yliopisto. Viitattu 18.04.2016
https://www.tekes.fi/contentassets/b60363eafc4a4e2591c0488a577a292c/case-vuolukiventie_13.3.2013.pdf
- /13/ Wikman, M. 2015. Näin suurten rakennusten budjetit pettivät – Länsimetron hinta paisui lähes 300 miljoonaa. Viitattu 28.4.2016
<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/nain-suurten-rakennusten-budjetit-pettivat-lansimetron-hinta-paisui-lahes-300-miljoonaa/5082444>

LIITE 1

Nimi:

Allianssihanke, jossa olit tai joissa olet ollut mukana:

Mitä tahoa edustit allianssissa (tilaaja/palveluntuottaja):

Tehtäväsi/tittelisi omassa yrityksessä ja kyseisessä hankkeessa:

Olitko mukana jo allianssin kilpailutusvaiheessa:

Jos olit, mikäli oli tehtäväsi/asemasi organisaatiossa:

Olitko allianssin projektiryhmässä / johtoryhmässä:

Väittämät:

Täysin samaa mieltä =5, täysin eri mieltä =1

Perinteinen tilaajan ja palveluntuottajan välinen vastakkainasettelu poistui allianssin myötä.

*Suurissa investointihankkeissa allianssimallin käyttö on selkeästi paras urakka-
muoto.*

Allianssimallia tulisi käyttää nykyistä enemmän tulevaisuudessa.

*Allianssihankeessa mukana oleminen edellyttää normaalia parempaa yhteistyö-
kykyä.*

Allianssimallin avulla eri tahojen osaaminen saadaan hyödynnettyä paremmin.

Avoimet vastaukset:

- 1. Helpottiko allianssissa työskentely omien ideoiden esiintuomista ja eteenpäin viemistä, miten ideoihin suhtauduttiin?*
- 2. Huomasiko ongelmien ratkaisujen käsittelyssä selkeitä eroja perinteisiin urakkamuotoihin verrattuna?*
- 3. Vaikuttiko avaintulosalueet ja niiden vaikutus palkkioon työskentelyysi?*
- 4. Koitko yrityksesi työskentelevän selkeästi paremmin yhteistyössä muiden allianssin osapuolten kanssa verrattuna perinteisiin urakkamuotoihin? Miten yhteistyö näkyi?*
- 5. Mitkä olivat päivittäisessä työskentelyssä allianssimallin suurimmat erot perinteisiin urakkamuotoihin verrattuna?*
- 6. Mitkä asiat koit negatiivisena allianssimallissa?*
- 7. Vaatiiko allianssihankeessa oleminen omien toimintatapojen muutosta päivittäisessä toiminnassa?*

8. *Oliko paineet työssä vähäisempää allianssista johtuen verrattuna perinteisiin urakkamuotoihin?*
9. *Mitä parannuskeinoja tekisit seuraavaan allianssiin?*
10. *Oliko projektin kaikki avainhenkilöt mukana aidosti allianssihengessä?*
11. *Miten allianssimalli näkyi työmaalla?*
12. *Paraniko lopputulos ja yhteistyö osapuolten kesken allianssin myötä verrattuna esimerkiksi kvr-malliseen toteutukseen*