



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Jani Murto

Allianssi korjausrakentamisessa – tuotannon haasteet ja mahdollisuudet

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Rakennusmestari (AMK)

Rakennusalan työnjohto

Mestarityö

31.3.2020

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Jani Murto Allianssi korjausrakentamisessa – tuotannon haasteet ja mahdollisuudet 65 sivua + 2 liitettä 31.3.2020
Tutkinto	Rakennusmestari (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Rakennusalan työnjohto
Ammatillinen pääaine	Talonrakennus
Ohjaajat	Työpäällikkö Sonja Laiho Tutkintovastaava, lehtori Jouni Ruotsalainen
<p>Rakennusalalla on pitkään toimittu samalla tavalla. Rakentamisessa noudatetaan alalle va- kiintuneita sopimuksia ja käytäntöjä. Perinteiset urakointimuodot johtavat usein vastakkain asetelmaan urakoitsijoiden ja tilaajan välillä, varsinkin kalliiden ja monimutkaisen projek- tien osalta. Korjausrakentamisen vaikeus on alan heikko tuottavuus, kustannusylitykset sekä erimielisyydet.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin allianssia korjausrakentamisen toteutusmuotona sekä sii- hen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Tutkimuksen kohteena oli korjausrakennushanke Helsingissä, jonka toteutus tehtiin allianssihankeena. Tutkimuksessa kerättiin tietoa alli- anssista yleisellä tasolla sekä haastateltiin allianssin jäseniä hankkeen toteutumisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää aiheita, jotka koettiin haastaviksi ja nostaa esiin mahdollisuuksiksi miellettyt osa-alueet. Tutkimus pohjautui jäsenille pidettyyn kyselyyn, jossa henkilöitä pyydettiin arvioimaan allianssia henkilökohtaisella tasolla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena esiin nousi ongelmallisiksi koetut aiheet sekä syntyi käsitys allians- sin jäsenien kokemuksista. Tutkimuksessa nousi esiin myös positiivisena koetut asiat sekä yhteistyön ja luottamuksen merkitys osana allianssiyhteisöä. Tutkimustuloksista lukija pys- tyy saamaan käsityksen allianssin toteutusvaiheesta ja henkilöiden omakohtaisista koke- muksista koskien hankkeen haasteita ja mahdollisuuksia.</p>	
Avainsanat	Allianssimalli, korjausrakentaminen, yhteistyö

Author Title	Jani Murto Alliance in Renovation – Challenges and Possibilities in Production
Number of Pages Date	65 pages +2 appendices 31 March 2020
Degree	Bachelor of Construction Site Management
Degree Programme	Construction Site Management
Professional Major	Building Construction
Instructors	Sonja Laiho, Project Manager Jouni Ruotsalainen, Senior Lecturer, Head of Degree Programme
<p>The construction industry has long been doing the same. The construction follows established conventions and practices in the industry. Traditional forms of contracting often lead to confrontation between contractors and the client, especially in expensive and complex projects. The difficulty of renovation is poor productivity in the industry, cost overruns and disagreements.</p> <p>This thesis explores alliance as a production form of renovation, and the challenges and possibilities associated with this. The subject of the study was a renovation project in Helsinki, which was implemented as an alliance project. The study collected information about the alliance at a general level and interviewed alliance members about the project. The purpose of this thesis was to find issues that were considered challenging and highlight areas that were perceived as possibilities. The study was based on a survey sent to alliance members asking them to rate the alliance on a personal level.</p> <p>As a result of the study, issues that were perceived as problematic were raised and an understanding of the experiences of the alliance members emerged. The study also highlighted positive issues and the importance of cooperation and trust as part of the alliance community. The research results will give the reader an insight into the implementation phase of the alliance and the individuals' own experiences of project challenges and possibilities.</p>	
Keywords	Alliance, renovation, cooperation

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustat ja tavoitteet	1
1.2	Työn ja tutkimuksen rajaukset	2
1.3	Keskeiset käsitteet	2
1.4	Tutkimuskohde	5
1.5	Menetelmät	9
2	Allianssi toteutusmuotona	12
2.1	Allianssin pääpiirteet	12
2.2	Periaate	14
2.3	Allianssihankkeen vaiheet	16
2.4	Allianssihankkeen keskeiset erot perinteisiin urakkamuotoihin	17
2.4.1	Toteutusmuotojen erot	18
2.4.2	Arvoa rahalle	19
2.4.3	Kaupallinen malli	19
2.4.4	Hankkeen parhaaksi-ajattelu	21
2.4.5	Jälkivastuu	22
2.5	Organisaatio ja päätöksentekoprosessi	22
2.5.1	Allianssiorganisaatio yleisesti	22
2.5.2	Allianssin johtoryhmä (AJR)	23
2.5.3	Allianssin projektiryhmä (APR)	24
2.5.4	Allianssin projektipäällikkö	25
3	Allianssi korjausrakentamisessa	27
3.1	Korjausrakentamisen haasteet	27
3.2	Toteutusmuodon merkitys	28
4	Tuotantovaiheen allianssi	29

4.1	Olosuhteet	29
4.2	Big Room	30
4.1	Perinteinen ajattelu	31
4.2	Ongelmakohtia	31
5	Tutkimus	32
5.1	Osapuolet	32
5.2	Näkemykset hankkeesta	37
5.3	Keskinäinen yhteistyö ja luottamus	38
5.4	Yhteistoiminta	43
5.5	Hankeen parhaaksi	46
6	Tulokset	49
6.1	Haasteet	49
6.2	Mahdollisuudet	51
7	Kehitysehdotukset	54
7.1	Kyselyyn perustuvat kehitysehdotukset	54
7.1.1	Tuotantovaiheen parantaminen	54
7.1.2	Yhteistyön parantaminen	55
7.1.3	Muutosehdotukset	56
7.2	Haastatteluihin perustuvat kehitysehdotukset	57
7.2.1	Haasteet	57
7.2.2	Mahdollisuudet	59
7.2.3	Hankkeen tilanne	60
8	Yhteenveto	61
9	Pohdinta	62
	Lähteet	64
	Liitteet	
	Liite 1. UK16-20 Allianssin kyselykaavake	
	Liite 2. UK16-20 Allianssin haastattelulomake	

Lyhenteet

AJR	Allianssin johtoryhmä
APR	Allianssin projektinjohtoryhmä
IPT	Integroitu projektitoteutus
IVKH	Ilmanvaihtokonehuone
KAS	Kehitysvaiheen allianssisopimus
KSE	Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot
KVR	Kokonaisvastuurakentaminen
PP	Projektipäällikkö
RKO	Rakennuttajakonsultti
TAS	Toteutusvaiheen allianssisopimus
UK16-20	KOy Helsingin Uudenmaankatu 16-20 allianssi
VTJ	Vastaava työnjohtaja
YSE	Rakennusalan Yleiset sopimusehdot (1998)

1 Johdanto

1.1 Työn taustat ja tavoitteet

Allianssimalli on yleistynyt rakentamisen toteutusmuotona Suomessa vuodesta 2010 alkaen. Lyhyessä ajassa Suomesta on noussut yksi maailman johtavimmista allianssi-hankkeiden toteuttajista suhteessa markkinoiden kokoon. Loppuunsaatettuja tai käynnissä olevia hankkeita on noin viisikymmentä ja näiden yhteisarvo noin 5 miljardia euroa. [1.]

Tämän mestarityön tarkoituksena on tutkia yhtä korjausrakentamisen allianssihankeita sekä arvioida toteutusvaiheen ongelmia ja onnistumisia haastatteleamalla hankkeen osapuolia ja toteutusvaiheessa mukana olleita henkilöitä. Kyselyt ja haastattelut ajoitettiin toteutuksen puoliväliin, jotta kokemuksia voitaisiin tutkimuksen kautta hyödyntää ja niistä tehtyjä päätelmiä testata korjausrakennushankkeen seuraavassa vaiheessa. Tässä mestarityössä ei kuitenkaan käydä läpi testausvaiheen tuloksia vaan niiden analysointi toteutetaan korjausrakennushankkeen loppuvaiheessa vuonna 2021.

Olen ollut mukana allianssimuotoisessa korjausrakennushankkeessa TAS-vaiheen (Toteutusvaiheen allianssisopimus) alusta pitäen ja toiminut mukana toteuttavana osapuolena työnjohtajan roolissa. Samalla olen osallistunut muun muassa Big Room-toimintaan ja työpajoihin. Allianssihankeeseen toteutusvaihe on mielenkiintoinen ja haastava lopputyön ja tutkimuksen aihe moneltakin osin. Toteutusmuoto oli minulle uusi kokemus ja urakan yhteisvastuullisuus aluksi hämmentävää. Haastetta lisäsi myös omaan tutkimukseen liittyvien lähteiden vähäinen määrä. Allianssin kehitysvaiheesta ja sopimusmuodoista on paljonkin tutkittua tietoa ja kirjallisuutta. Tutkimukseni keskiössä ovat kuitenkin toteutusvaiheen kokemukset, mutta niistä oli vain vähän lähteitä käytettävissä. Allianssihankeita on toteutettu menestyksekkäästi aiemminkin, ja kokemukset pääosin positiivisia, mutta suunnitelman ja tuloksen välissä oli harmaa alue. Miten lopputulokseen päästiin? Mitä keinoja käytettiin ja kuinka tehokkaasti? Voisiko asioita tehdä vielä paremmin? Mitä sudenkuoppia tulisi välttää?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä vastauksia ja mahdollisesti soveltuvia ratkaisuja seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä allianssin tuotantovaiheessa on haastavaa?
- Millaisia mahdollisuuksia allianssin tuotantovaihe luo?

Tavoitteena oli löytää ja tunnistaa allianssihankeeseen tuotantovaiheeseen liittyviä ongelmakohtia ja luoda näihin konkreettisia kehitysajatuksia. Tavoitteena oli rakentaa pohjaa uusille hankkeille sekä tuoda esiin kokemuksen kautta tullutta tietotaitoa, jota voidaan hyödyntää uusissa projekteissa. Yhtenä tavoitteena oli myös tunnistaa ne toteutusvaiheen kohdat, jotka koetaan positiivisina ja merkittävänä rakennushankkeen läpiviennissä.

1.2 Työn ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajautuu koskemaan vain korjausrakentamista eikä uudisrakentamisen allianssihankeisiin paneuduta tai oteta niihin kantaa kuin mahdollisten viittauksien kautta. Ulkopuolelle rajautuvat myös kehitysvaiheen allianssinmalli ja siihen liittyvät toimet. Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella hankkeen kustannuksia suhteessa muihin toteutus- tai urakointimuotoihin kuin korkeintaan yksittäisinä viittauksina.

Tutkimuksessa esitellään allianssin pääpiirteet, periaate sekä vertailua perinteisiin urakointimuotoihin mutta vain pinnallisesti. Tutkimus on keskittynyt nimettyyn korjausrakennushankkeeseen, sen toteutukseen sekä hankkeessa mukana olleisiin toimihenkilöihin. Vertailua muihin vastaavatyypisiin hankkeisiin ei ole tehty kuin esimerkinomaisesti.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä kohdassa esitetään allianssiin liittyviä käsitteitä, jotka helpottavat lukijaa ymmärtämään kunkin aiheen asiasisältöä. Käsite allianssi tarkoittaa eri asioita eri konteksteissa. Tässä työssä käsite viittaa kuitenkin nimenomaan projektiallianssiin (ks. luku 2).

Allianssi	Valtiollinen, aatteellinen, kaupallinen tai muu yhteenliittymä. Tässä tutkimuksessa Allianssi on KOy Uudenmaankatu 16-20 taloteknisen perusrannuksen suunnittelusta ja toteuttamisesta vastaava projektin osapuolten muodostama allianssiorganisaatio, joka yhteisillä kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimuksilla vastaa projektin toteutuksesta.
Allianssimalli	Tilaajan ja yhden tai useamman osapuolen muodostama yhteistyöperusteinen toteutusmuotosopimus.
Allianssin johtoryhmä	Allianssin ylintä päätäntävaltaa käyttävä osa. Koostuu allianssin sopimusosapuolten jäsenistä, joilla on mandaatti käyttää päätäntävaltaa organisaatiossa ja hankkeessa.
Allianssin kehitysvaihe	Allianssin kehitysvaiheessa on määritetty allianssin toteutusvaiheen taloudelliset ja tekniset tavoitteet sekä suunnitelma projektin toteuttamisesta.
Allianssin projektiryhmä	Hoitaa päivittäisen hankkeen johtamisen ja hallinnon. Puheenjohtajana toimii projektipäällikkö, joka raportoi johtoryhmälle. Koostuu allianssin osapuolten avainhenkilöistä.
Allianssin toteutusvaihe	Tilaajan päätöksellä aloitetaan hankkeen rakennustyöt ja hankinnat. Varsinainen rakentamisen vaihe, joka sisältää jälkivastuvaiheen.
Arvoa rahalle	Tavoite suunnitella ja toteuttaa tilaajan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla arvoa tuottava ratkaisu.

Avaintulosalue	Allianssin osapuolten sopimat avaintavoitteet, jotka ovat osa allianssin kannustinjärjestelmää.
Big Room	Hankkeen osapuolten edustajat työskentelevät yhteisessä työtilassa. Big Room-toimintaa osallistuvat pääasiassa allianssin osapuolet sekä ulkopuoliset asiantuntijat.
Hankkeen parhaaksi	Periaate tarkoittaa toimintatapaa, päätöksiä ja ratkaisuja, jotka ovat yhdenmukaisia allianssin peruskirjan periaatteiden kanssa ja joilla varmistetaan osapuolten kannalta paras lopputulos projektille.
Kannustinjärjestelmä	Allianssin kannustinjärjestelmä, jonka pohjalta osapuolet saavat bonuksia tai sanktiota. Järjestelmä on määritelty tarkemmin Kaupallinen malli -asiakirjassa.
Kaupallinen malli	Asiakirjassa on kuvattu allianssin kaupalliset perusteet.
Kehitysvaiheen allianssisopimus	Sopimus, jossa osapuolet ovat sopineet allianssin kehitysvaiheesta. Käytetään lyhennettä KAS.
Korvattavat kustannukset	Allianssin töiden suorat kustannukset (mukaan lukien virheet, korjaukset ja turhat yritykset) ja hankekohtaiset yleiskustannukset, jotka korvataan todellisten tarkastettujen kustannusten mukaisesti ja on liitetty kaupallisen mallin liitteeksi.

Open Book (Avoimet kirjat)	Allianssin periaate, jossa hankkeeseen liittyvät kustannukset sekä palkkiot ovat kaikkien osapuolten nähtävissä.
Palveluntuottaja	Allianssissa palveluja ja urakoita toteuttava yksittäinen yritys.
Projektipäällikkö	Allianssin projektiryhmää johtava ja päivittäistä toimintaa ohjaava projektiryhmän jäsen. Osallistuu projektin johtoryhmän kokouksiin mutta ei ole johtoryhmän jäsen.
Päätoteuttaja	Allianssin osapuoli, joka on nimetty toteutusvaiheen allianssisopimuksessa projektin toteutusvaiheen päätoteuttajaksi ja joka vastaa työmaan johtovelvollisuuksista sekä lainsäädännön mukaisista päätoteuttajan velvollisuuksista.
Tavoitekustannus	Projektin kehitysvaiheessa allianssin asettama projektin toteutuksen kustannustavoite.
Tilaja	Tilaja toimii allianssin osapuolena tai asiakkaana, joka on hankkinut palveluntuottajan toteuttamaan projektin.
Toteutusvaiheen allianssisopimus	Allianssin toteutusvaiheen sekä takuuajan sopimus, joka käynnistää varsinaisen rakentamisvaiheen. Käytetään lyhennettä TAS.

1.4 Tutkimuskohde

Työni tutkimuskohteena toimi Uudenmaankatu 16-20 allianssiurakka Helsingissä Uudenmaakadun ja Annankadun kulmassa sijaitsevassa toimitilakiinteistössä. Kyseessä on vuonna 1968 rakennettu toimitila, jossa toteutettiin talotekninen peruserparannus koskien

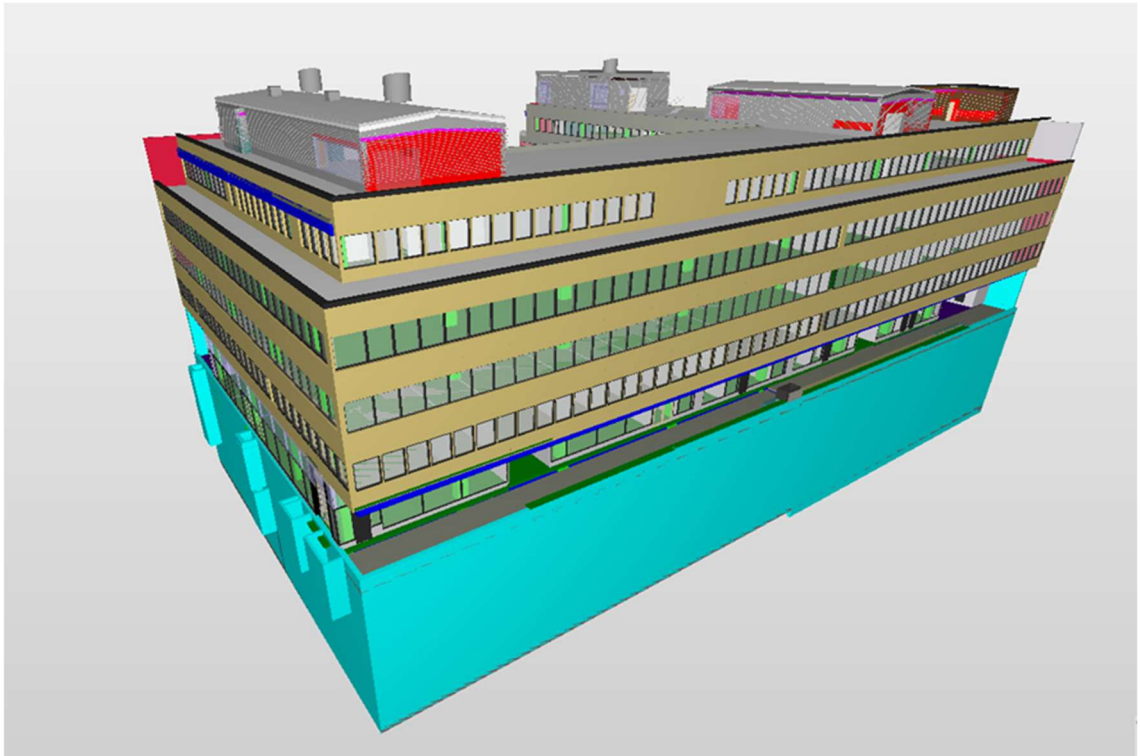
koko kiinteistöä. Rakennus käsittää noin 20 000 bruttoneliometriä toimistoja, liike- ja teknisiä sekä autopaikoitustiloja:

Parkkihallikerrokset K3-K1 (varastot, väestösuojan ja teknisiä tiloja) noin 10 000 m²

Maatasokerros (liiketilat.) noin 1850 m²

2.-5. kerros (toimistotiloja) noin 8000 m²

Vesikatto noin 2100 m² sekä IV-konehuoneet noin 450 m²



Kuva 1. KOy Helsingin Uudenmaankatu 16-20, tietomallikuva.

Kiinteistön korjaushanke ulottui laaja-alaisesti ja kattavasti kiinteistön teknisistä järjestelmistä maatason lasijulkisivun ja pihakannen rakenteiden uusimiseen:

Parkkihallikerrokset K3-K1

- teknisten järjestelmien uusiminen
- keskitettyjen sosiaalityötilojen rakentaminen
- VSS-kriisiajan ilmastoinnin uusiminen

Maantasokerros

- teknisten järjestelmien uusiminen osakasvastuurajaan asti
- kaukojäähdytyksen tuominen tiloihin
- WC-tilojen uusiminen sekä tekniikan uusimisesta aiheutuvat rakennustekniset työt
- uudenmaankadun varren pihan pintarakenteiden uusiminen
- maantasokerroksen lasijulkisivun uusiminen
- pihakannen eristeiden uusiminen ja rampin kunnostus

Toimistokerrokset 2.- 5. krs.

- purkutyöt betonipintaan saakka.
- teknisten järjestelmien uusiminen
- WC-tilojen ja tekniikkakuilujen uudelleen sijoittelu
- rakennustekniset työt osakasvastuurajaan asti
- julkisivuseinäliitosten tiivistäminen

Vesikatto ja IV-konehuoneet

- teknisten järjestelmien uusiminen
- yksi kokonaan uusi IV-konehuone, vanhojen konehuoneiden sisäpuolinen purku ja rakenteellinen vahvistaminen sekä hissikonehuoneiden purku
- vesikaton eristeiden ja räystäiden uusiminen (myös vanhat IVKH:t)
- IV-konehuoneen seinäpellitysten uusiminen
- uusien kattoturvaluotteiden asennus
- terassin rakennus 5. kerroksen katolle

Lisäksi koko kiinteistöön uusittiin hissit A-, B- ja C-portaisiin, yhteensä 5 kpl.

Tilaaajana hankkeessa toimi KOy Helsingin Uudenmaakatu 16-20 ja päätoteuttajana Consti Korjausrakentaminen Oy. Taloteknisestä toteutuksesta vastasi Consti Talotekniikka Oy ja LVIS- ja rakennesuunnittelusta Ramboll Oy sekä pääsuunnittelijana ja arkitehtina Arkkitehdit D4 Oy. Tilaajan rakennuttajakonsulttina ja valvojana toimi Uudenmaan projektinjohtopalvelut Oy.

Tilaaaja:	KOy Helsingin Uudenmaankatu 16-20
Arkkitehti ja pääsuunnittelija:	Arkkitehdit D4 Oy
Päätoteuttaja:	Consti Korjausrakentaminen Oy
Talotekninen toteutus:	Consti Talotekniikka Oy
LVIS- ja rakennesuunnittelu:	Ramboll Finland Oy
Rakennuttajakonsultti ja valvoja:	UPJ (Uudenmaan Projektinjohtopalvelut Oy)

Edellä mainitut yritykset olivat myös allianssihankeen sopimusosapartit, joiden vastuulla oli korjaushankeen toteutus tasavertaisina osapuolina.

Perusparannushanke alkoi tammikuussa vuonna 2018 KAS-vaiheella. Alussa määritettiin allianssin pelisäännöt ja tavoitteet. Hankeen alkuperäinen laajuus oli melko suppea ja kevään 2018 aikana allianssi toteutti laajan kiinteistön korjaustarvekartoituksen. Tarkempi tutkimus kiinteistöstä ja sen käyttäjistä laajensi lopulta hanketta huomattavasti suuremmaksi kuin mistä alun perin oli lähdetty liikkeelle. Vuoden 2018 lopussa hankekehitysvaiheen aineisto ja kustannusrakenne olivat kasassa. Tilaaajan päätöksenteko toteutusvaiheen käynnistämistä varten. Tilaaaja aloitti hankkeen käsittelyn omassa organisaatiossaan tammikuussa 2019 ja hanke siirtyi TAS-vaiheeseen toukokuussa 2019.

Kiinteistön tekniset järjestelmät olivat suurelta osin alkuperäisiä ja käyttöiän puolesta elinkaarensa loppupuolella. Talotekniset järjestelmät ovat vanhentuneita ja kiinteistön käyttäjä- ja osakasmuutosten vuoksi tiloihin oli tehty ajan saatossa tila- ja laitemuutoksia, joita ei ollut yhteensovitettu kiinteistön muiden järjestelmien kanssa. Allianssihankeen TAS-vaiheessa tehdyn kattavan selvityksen perusteella kiinteistöön suunniteltiin kokonaisvaltainen talotekninen perusparannus, jonka tarkoituksena oli korjata, uudistaa ja nykyaikaistaa kiinteistön talotekniset järjestelmät nykypäivän tasolle ja pitkälle tulevaisuuteen.

Kohteen lähtötietojen kartoitus, hankesuunnittelu, rakennuslupasuunnittelu, ns. yleisuunnittelu sekä toteutuksen ajalliset, taloudelliset ja laadulliset raamit on määritelty Allianssin kehitysvaiheessa. Taloudelliset raamit on kuvattu ”Kaupallinen malli” – sopimusasiakirjassa. Toteutuslaajuus sekä ajalliset ja toiminnan laadulliset raamit on määritetty projektisuunnitelmassa sekä lopputuotteen laadulliset raamit sopimussuunnitelmissa. Allianssin toteutusvaiheen tarkoituksena on saattaa kehitysvaiheessa tehdyt päätökset ja suunnitelmat konkreettisiksi toimenpiteiksi.

Hankkeen toteutusvaihe oli jaettu kahteen lohkoon (1 ja 2), joista ensimmäinen (1) alkoi kesäkuussa 2019. Lohkon 1 valmistuminen kesäkuussa 6/2020 ja lohkon 2 toteutus 8/2020-9/2021. Poikkeukselliseksi toteutusvaiheen teki se, että 1-lohkon ollessa työn alla oli 2-lohko käytössä kokoaikaisesti. Samoin maantason liiketilat sekä suurin osa parkkihallista oli kiinteistön osakkaiden käytössä. Tämä teki tuotannon läpiviennistä haastavampaa, kun samoissa tiloissa liikkui ja toimi myös urakkaan kuulumattomia henkilöitä ja ajoneuvoja. Eritystä huolellisuutta jouduttiin noudattamaan mitä tuli työmaa-alueiden rajauksiin, työturvallisuuteen, logistiikkaan sekä sähkön ja veden käyttökatkoksiin. Tässä edesauttoi hyvä ennakkosuunnittelu, aktiivinen tiedottaminen sekä työvaiheiden ajoitus esimerkiksi kesälomakausien yhteyteen, jolloin käyttäjiä oli kiinteistössä vähemmän.

Kaikkia vaiheita ei kuitenkaan ollut mahdollista toteuttaa näin ja hankausta syntyi hetimitäin. Rakennuksessa oli myös käytetty aikanaan melko paljon erilaisia tänä päivänä haitta-aineiksi luokiteltuja rakennusmateriaaleja, joiden purkaminen oli hidasta ja työlästä. Kiinteistössä oli tehty osana KAS-vaihetta kattava haitta-ainekartoitus mutta todelliset määrät paljastuivat vasta purkutöiden edistyessä. Yhtenä merkittävänä osana allianssihanketta oli periaatteellinen päätös, jossa määriteltiin, että kaikki ne haitta-aineet, jotka oli mahdollista poistaa, tuli purkaa ja hävittää asianmukaisesti. Kiinteistöstä oli tarkoitus tehdä nykypäivän määräysten mukaisesti haitta-aineetonta.

1.5 Menetelmät

Tätä mestarityötä voidaan pitää soveltavana tutkimuksena, jossa jo toteutunutta tilannetta ja lähtökotia arvioidaan ja havainnoidaan jälkikäteen. Tutkimus toteutettiin luomalla toteutusvaihetta koskeva kysymyskartasto (liite 1). Kysymyksiin kiteytettiin kyseistä hanketta koskevat keskeiset seikat, joiden pohjalta haastateltava pystyi esittämään omakohtaisen näkemyksensä allianssista urakkamuotona sekä toteutusvaiheen onnistumisista ja solmukohdista. Kysymykset kaikkiaan koskivat sekä suunnittelua, toteutusta että projektin johtoa, jotta kokonaisuudesta saataisiin mahdollisimman kattava näkemys. Kuitenkin kysymykset pystyttiin myös tarvittaessa rajaamaan koskemaan kunkin haastateltavan omaa tehtävä- ja osaamisaluetta, jotta mahdollisia tehtäväkohtaisia ongelmakohtia voitaisiin tarkentaa.

Kyselyyn vastaaminen toteutettiin anonyymisti koska tavoitteena oli saada mahdollisimman rehellinen näkemys hankkeen ongelmista. Kyselylomakkeeseen jätettiin haastattelupyyntökohta, mihin vastaaja pystyi jättämään oman nimensä, mikäli näin halusi. Näin vastaajan oli mahdollista tarkentaa omia vastauksiaan tai antaa haastattelun kautta lisätietoa kokemuksistaan hankkeessa. Kysymyskartasto käsitti yhteensä 27 kysymystä, jotka koskivat yhteistoimintaa, palaverikäytäntöjä, hankevertailua, tuotantoa, haasteita ja mahdollisuuksia sekä laadullisia tekijöitä. Kyselyn lisäksi haastateltiin hankkeen projektipäällikköä, vastaavaa työnjohtajaa sekä tilaajan konsulttia.



Kuva 2. Kuvaus tutkimuksen etenemisestä.

Kyselyjen ja haastattelujen pohjalta muodostettiin kuhunkin aihealueeseen liittyviä yhtäläisiä kokonaisuuksia asioista, jotka hankkeessa miellettiin haastaviksi tai ongelmalli-

siksi. Näitä aiheita lähestyttiin lisäkysymyksillä (liite 2), joilla pyrittiin eristämään ongelman ydin ja löytää siihen soveltuvia ratkaisumalleja. Tapauksissa, joissa ongelmaa ei voitu helposti ratkaista esimerkiksi muuttamalla toimintatapaa tai jossa mahdollinen ratkaisu olisi aiheuttanut muita ongelmia, pyrittiin ratkaisuvaihtoehtoja hahmottelemaan useampia.

Tutkimuksen laadullinen luotettavuus ei ole suoraan verrannollinen vastaavantyyppisiin tutkimuksiin ja tuloksia tulee käsitellä prosessina, jossa mielipiteet ja näkemykset voivat muuttua tapauksesta ja ajankohdasta riippuen. Vastausten ja tuloksien kertyessä prosessi on kaiken aikaa edennyt ja esiin nousseisiin ongelmiin on jo osin saatettu tarttua. Siten kyselyihin kertyneet vastaukset voisivat myöhemmin olla erilaisia. Tulokset eivät ole yleistettävissä myöskään siksi, että tutkimus keskittyy vain yhteen hankkeeseen. Tästä syystä tuloksia on syytä pitää enemmänkin suuntaa antavina.

2 Allianssi toteutusmuotona

2.1 Allianssin pääpiirteet

Allianssilla tarkoitetaan rakennushankkeen toteutusmuotosopimusta, jonka hankkeeseen ryhtyvä solmii yhdessä sopimuksen eri osapuolten (tilaaja, suunnittelijat, urakoitsijat, materiaalityöntekijät etc.) kanssa tarkoituksena jakaa ennakkoon sovitulla tavalla riskit ja hyödyt yhdessä kumppanien kanssa. [2, s. 57]

Projekti-allianssiksi tai allianssiurakaksi kutsutaan yksittäistä hanketta tai projektia, jonka ympärille muodostetaan kumppanuuteen ja yhteiseen riskienjakoon perustuva allianssi-sopimus ja keskeisimmät palveluntuottajat suunnittelevat sekä rakentavat yhteisellä organisaatiolla jakaen riskit ja hyödyt yhdessä. Projekti-allianssista käytetään nimitystä *allianssimalli* ja kyseisellä mallilla toteutettavaa projektia tai hanketta kutsutaan *allianssi-hankkeeksi*. [3, s. 45]

Projekti-allianssilla on kolme rakenteellista ja kolme yhteistoiminnallista tyyppiä [3, s. 47]:

Rakenteelliset piirteet

- yhteinen sopimus
- yhteinen organisaatio
- hyötyjen ja riskien jakaminen

Yhteistoiminnalliset piirteet

- luottamus
- yhteistyö
- sitoutuminen

Näiden piirteiden kautta allianssille muodostuu sille ominainen osapuolten tiedon ja kiinteän yhteistyön tavoittelun periaate. [3, s. 47]

Mainitut rakenteelliset tyyppiirteet ovat yksiselitteisiä ja ehdottomia ns. kovia ehtoja, joita ilman ei toteutusta voida kutsua allianssimuotoiseksi. Myös yhteistoiminnalliset piirteet kuuluvat allianssiurakan ominaispiirteisiin mutta niiden luonne tekee niistä vaikeasti konkretisoitavia, joten nämä ns. pehmeät ehdot eivät kuulu ensisijaisiin perusteisiin. [4, s. 14]

Allianssi toteutusmuotona ei vielä kerro minkälaisesta allianssista on kyse. Kyseistä sanamuotoa saatetaan käyttää yleistävänä terminä monille variaatioille yhteistoiminnallisesta sopimuksesta, joten on tärkeää havaita ne määritelmät ja yhteistyön luonne, jotka allianssissa vallitsevat. Sopimusten monimuotoisuus ei sinänsä tee niistä toimimattomia tai vähemmän tehokkaita mutta on tärkeää, että erilaisissa tapauksissa jokainen sopimuksen osapuoli ymmärtää toteutuksen realistiset mahdollisuudet sekä yhteistyön lopputuloksen odotukset kussakin vaihtoehdoissa. [5, s. 3]

Vaihtoehtoja on useita, riippuen hankkeesta sekä osapuolten välisestä sopimuksesta:

Puhdas allianssi

- osapuolten tuominen mukaan hankkeeseen jo varhaisessa vaiheessa
- yhteinen kehitysvaihe
- yhteinen ja yksimielinen päätöksenteko
- hankkeen parhaaksi-periaate
- riskien ja hyötyjen jakaminen ajatuksella ”yhdessä voitetaan, yhdessä hävitään”
- tilaajan oikeus pysäyttää hankkeen toteutus missä vaiheessa tahansa

Kevennetty allianssi

- kevennetty osapuolten valintaprosessi
- tilaaja valitsee ensin urakoitsijan tai suunnittelijan

Muokattu allianssi

- hankkeelle määritelty maksimikustannus
- tilaaja tekee päätökset, yksimielisiä päätöksiä ei vaadita
- ylimääräisiä sanktioita

Edellä mainitut seikat ovat esimerkkejä piirteistä, jotka ohjaavat allianssin muotoa ja sisältöä ja täten määrittävät, onko kyseessä todellinen puhdas allianssi vai hybridi. Yksi

tällainen allianssiksi mielletty sopimusmuoto voi olla esimerkiksi projektinjohtourakka, jossa on korostettu yhteistyön merkitystä osapuolien välillä.

UK16-20 on niin sanotusti puhdas allianssi, joka noudattelee johtamis- ja päätöksentekoprosessiltaan sekä sopimusmuodoltaan allianssin henkeä ja rakennetta. Allianssia koskevat tavoitteet on määritelty toteutusvaiheen projektisuunnitelmassa ja ohjaavat tuotantoa sekä hankintoja.

UK16-20 Allianssin tavoitteet:

a) Käyttäjät keskiössä

Innovoimme ja suunnittelemme toteutettavat ratkaisut rakennuksen käyttäjät huomioon ottaen. Käyttäjien toimistotyö mahdollistetaan kuten rakentajien rakennustyö.

b) Uusi vielä "100 vuoden" päästäkin

Huomioimme valituissa ratkaisuissa rakennuksen sekä rakennusosien käyttöä ja huollettavuuden.

c) Laatu saavutetaan yhdessä ideoimalla

Emme tyydy vastaukseen: "näin tämä on tehty aina ennenkin".

d) Pidämme huolta yhteisestä kukkarosta.

Yhdessä innovoimalla löydämme hankkeelle kokonaisedullisimmat ratkaisut.

2.2 Periaate

Merkittävimpinä periaatteina allianssimallin sopimuksessa ovat keskinäinen luottamus, yhteisvastuullisuus, riskien jako sekä päätösten teko, jonka tulee olla yksimielistä. Tilaa-ajan tavoite on muodostaa allianssi parhaiden osaajien ja yhteistyöhön soveltuvimpien

palveluntuottajien kesken. Kumppanien valintaprosessissa pitää kiinnittää erityistä huomiota yhteistyökykyyn ja ryhmätyöskentelyyn. Allianssin tarkoitus on parantaa rakentamisen tehokkuutta, tuottaa nopeammin, laadukkaammin sekä edullisemmin, kehittää innovaatioita ja osaamista sekä parantaa avoimuutta ja luottamukseen perustuvaa toimintakulttuuria. [5, s. 14]

UK16-20 Allianssin pelisäännöt:

- a) Pidetään huolta toisistamme

Varmistamme töiden jakautumisen allianssin kesken siten, ettei kenenkään työkuorma kasva suuremmaksi kuin resurssit riittävät.

- b) Olemme tasavertaisia ja teemme yhteisiä päätöksiä

Allianssissa kaikki otamme ja saamme vastuuta yrityksestä ja asemasta riippumatta.

- c) Lupaukset pidetään ja muistamme auttaa lupauksien pitämisessä enemmän kuin niiden vaatimisessa.

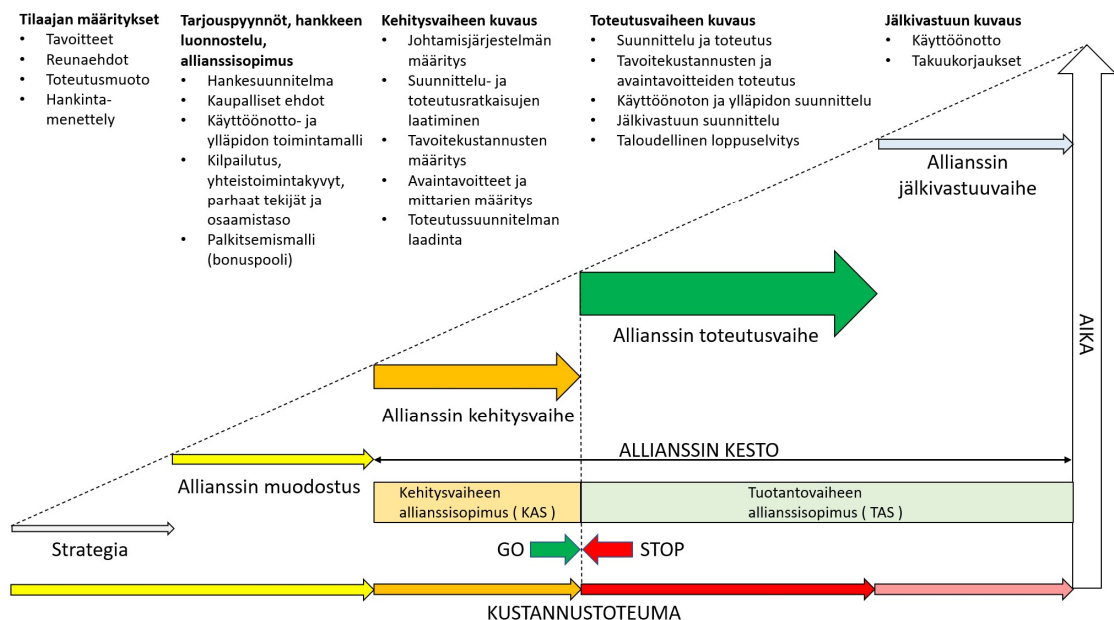
Annamme allianssille lupauksia, jotka pystymme pitämään. Mahdollisten haasteiden ilmetessä uskallamme avoimesti tuoda ongelmat esiin. Ongelmatilanteissa emme syyttele toisiamme vaan yhdessä etsimme ratkaisut.

- d) Palautetta pyydetään ja annetaan kannustavasti

Esitämme aktiivisesti ideoitamme ja laatimiamme luonnoksia, joihin otamme vastaan avoimin mielin rakentavassa hengessä annettua palautetta. Otamme myös vastuun antaa palautetta sitä pyydettyäessä.

2.3 Allianssihankkeen vaiheet

Allianssihanke sisältää strategiavaiheen, allianssin muodostusvaiheen ja kehitys-, toteutus- ja jälkivastuvaiheen. Tilaajan hankkeelle tekemästä toteutusmuodon päätöksestä käynnistyy allianssin muodostus. Osapuolten valinta pohjautuu yleensä tarjouskilpailuun perustuvaan neuvottelumenettelyyn, jonka tavoitteena on taloudellisesti edullisin kokonaisratkaisu. Hyväksytty tarjous ja hankintapäätös johtaa allianssin kehitysvaiheen sopimukseen (KAS) ja allianssihankkeen aloitukseen, jossa määritellään rakennushankkeen toteutuksen sisältö, laajuus, tilaajan tavoitteet sekä tavoitekustannus. Kehitysvaiheessa määritellään myös avaintulosalueet ja niiden mittarit sekä toteutussuunnitelma. [6, s. 16]

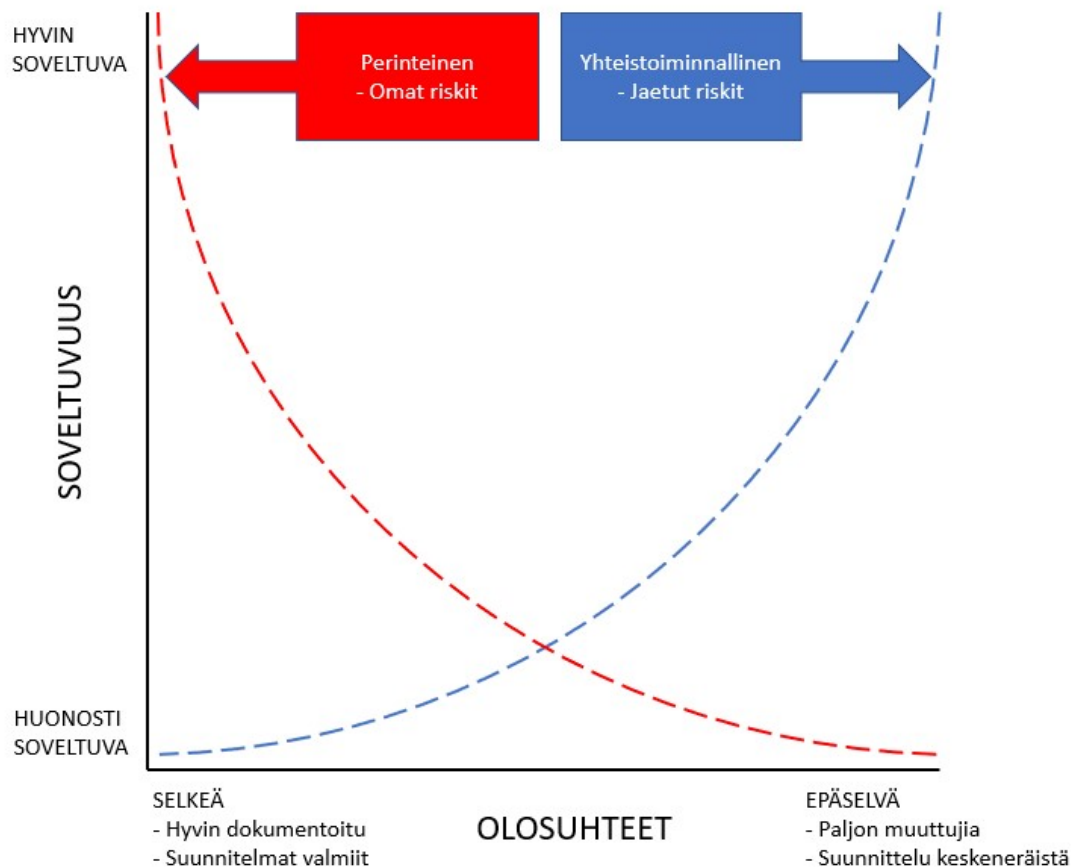


Kuva 3. Allianssin vaiheet (mukaillen lähdettä 6, s. 17).

Kehitysvaihe päättyy, kun tilaaja on hyväksynyt tavoitekustannukset, toteutussuunnitelman ja käynnistää toteutusvaiheen. Toteutusvaiheessa osapuolet noudattelevat allianssin toteutusvaiheen sopimusta (TAS) ja hankkeen suunnittelua sekä kehittämistä jatketaan. Toteutusvaihe koostuu hankkeen rakennustöistä, käyttöönoton suunnittelusta ja jälkivastuun tehtävistä. [6, s. 16]

2.4 Allianssihankeeseen keskeiset erot perinteisiin urakkamuotoihin

Urakan toteutusmuoto määrittelee miten hankkeen tehtävät, riskit ja hyödyt jakautuvat osapuolten välillä. Voidaan olettaa, että rakennushankkeeseen ryhtyvä pyrkii valitsemaan omien resurssien ja lähtökohtien pohjalta parhaan mahdollisen toteutustavan. Toteutusmuodon valintaan vaikuttavat esimerkiksi rakennushankkeen laajuus, tekninen vaativuus, olosuhteet, aikataulu, riskit, käyttäjät ja markkinatilanne. Toteutusmuoto itsessään taas määrittää hankkeen rakennuttamis- ja suunnittelupalvelut ja hankintatavan, sopimusperusteet, vastuut ja niiden jakautuminen sekä johtamistavan. Rakennuttajalla tulee olla ymmärrys hankkeen tavoitteista, keinoista niiden saavuttamiseksi, hankintojen merkityksestä sekä siitä, mitä riskitekijöitä hankkeeseen liittyy. Pitää myös tiedostaa miten riskit voidaan jakaa hankkeen eri osapuolien kesken. [7, s. 2]

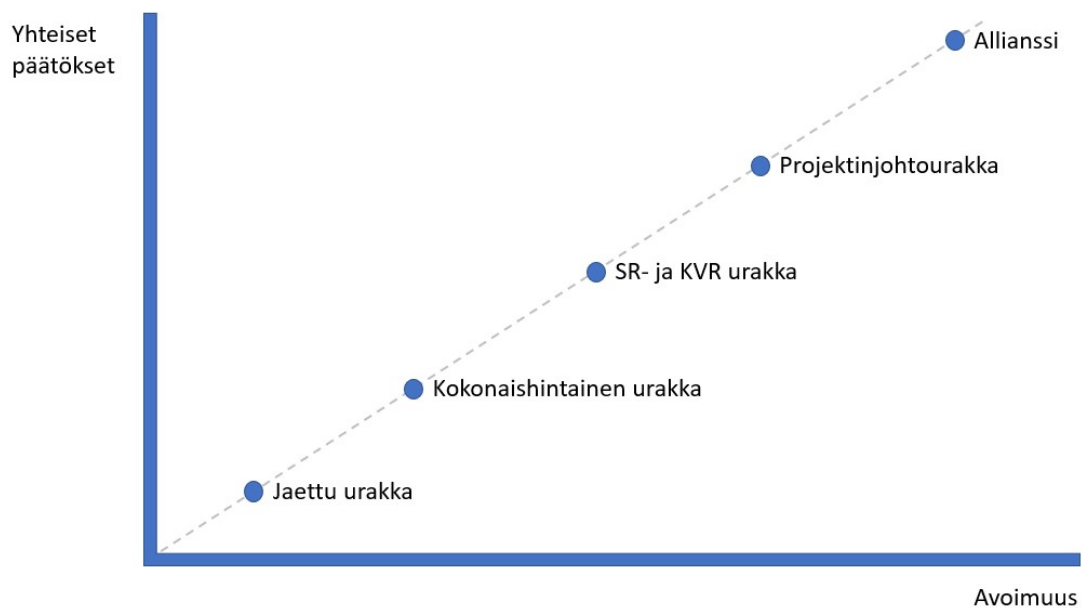


Kuva 4. Riskeihin perustuva soveltuvuuskuvaus (mukaillen lähdettä 5, s. 2).

2.4.1 Toteutusmuotojen erot

Jos ja kun rakennushanke on suunnitelmiltaan ja toteutukseltaan selkeä kokonaisuus, sopimuskohdat selkeästi määriteltävissä ja riskit tunnistettavia, voidaan pääurakkamuotoa tai suunnittele ja toteuta-muotoa pitää soveltuvimpana toteutustapana. Sellaisissa rakennushankkeissa, joihin sisältyy paljon epävarmuustekijöitä, monimutkaisuutta ja ennalta arvaamattomia riskejä, soveltuu projektinjohto- ja yhteisvastuumuotoiset urakointimuodot paremmin. Tällaisissa tapauksissa riskejä pyritään ohjaamaan niille osapuolille, joilla on parhaat edellytykset niiden hoitamiseen. Rakennuttajan tarve muuttaa tai kehittää hankkeen tavoitteita tai toimintatapoja kesken rakennushankkeen läpivientiä on myös hyvä syy valita yhteisvastuullinen urakointimuoto. [7, s. 2]

Oheinen kuvio kuvastaa erilaisten urakointimuotojen soveltuvuutta eri tarpeisiin.



Kuva 5. Urakointimuodon soveltuvuuskuvaus (mukaihen lähdeä 8.).

Projektiallianssin ero perinteisiin urakointimuotoihin on sen yhteisvastuullisessa toteutusmuodossa, jossa rakennushankkeen osapuolet muodostavat yhteisön (tiimin). Tiimin tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa hanke yhdessä ja jakaa hankkeen tuotot sekä mahdolliset riskit. Allianssisopimuksessa ei sovelleta YSE:n (Rakennusalan Yleiset sopimusehdot 1998) tai KSE:n (Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot) ehtoja vaan osapuolet

määrittelevät sopimukseen sisältyvät ehdot, joita hankkeessa noudatetaan yhteisesti. Allianssi ohjaa ja johtaa suunnittelua sekä hankintoja yhteistyössä allianssisopimusosapuolten kanssa. Allianssi ei kuitenkaan ole lain silmissä oikeushenkilö ja tällöin jokaisen mukana olevan tahon täytyy olla sopimussuhteessa johonkin allianssin osapuoleen. Vastuu jaetaan sopimukseen erikseen määritettyjen jakosuhteiden mukaisesti kaikkien osapuolten kesken ja ainoastaan rikosoikeudellisesti rangaistavat teot voidaan riitauttaa oikeudessa. Allianssin johtamista ohjaa käsite *Hankkeen parhaaksi*, jossa kaikki sopimuksen osapuolet yhdessä vastaavat hankinnoista, suunnittelusta ja toteutuksesta rakennuttajan tai muiden palveluntuottajien omasta toimialasta riippumatta. Päätökset tehdään yksimielisesti ja hankkeen kustannukset esitetään kaikille sopimuksen osapuolille avoimesti, ns. *Open Book*-käytännöllä. [7, s. 7]

2.4.2 Arvoa rahalle

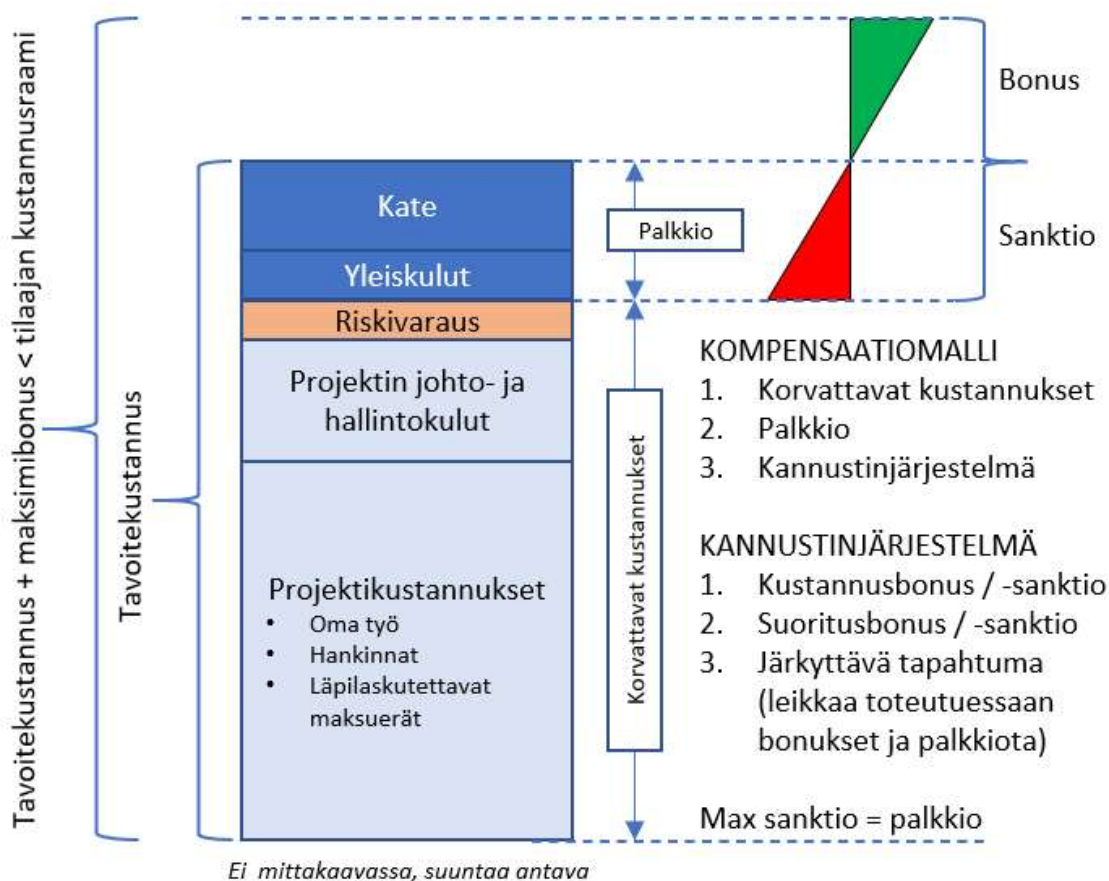
Tilaajan kannalta allianssin merkittävä tavoite on tuottaa mahdollisimman paljon arvoa sijoitettuun rahaan nähden. Arvonnousu ei automaattisesti tarkoita halvempaa hintaa vaan se voi myös sisältää esimerkiksi laadulliset, ympäristölliset ja sosiaaliset tulokset. Mitä enemmän hankkeeseen sisältyy riskejä, sitä enemmän allianssi muodostaa rahalle arvoa. Tämä pätee varsinkin isoissa ja vaativissa hankkeissa. Arvoa rahalle on yksi tilaajan tavoitteista, joka merkitään osaksi Kaupallista mallia ja jonka pohjalta palveluntuottajat voivat ansaita bonusta tai sanktioita sen mukaan onnistutaanko tavoitteiden saavuttamisessa. [9, s. 30]

2.4.3 Kaupallinen malli

Allianssin kaupallisella mallilla on tarkoitus sitouttaa palveluntuottaja(t) yhteistyöhön tilaajan kanssa yhteiseen tavoitteeseen hankkeen parhaaksi. Tarkoituksena on, että palveluntuottajan hyvä toiminta palkitaan ja huono sanktioidaan. Kaupallisen mallin hyvällä suunnittelulla on iso merkitys koska se kannustaa osapuolia parantamaan suorituskykyä ja tehokkuutta. Palkkiomallissa tilaaja pystyy ohjaamaan palveluntuottajia myös muihin osatekijöihin kuin pelkästään tavoitehinnan alittamiseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi aikataulun, työturvallisuuden ja ympäristötekijöiden huomioiminen osana hankkeen toteutusta. [9, s. 31]

Kaupallisen mallin rakenne koostuu kolmesta eri osasta:

- Projektiin liittyvät kiinteät kustannukset korvataan toteutuneiden kustannusten mukaisesti täysimääräisinä.
- Palkkio-osuus sisältää palveluntuottajien normaalit katteet sekä korvauksen yleiskuluista. Tämä perustuu ennalta sovittuun prosenttiosuuteen projektin tavoitekustannuksista. Palkkio-osuus sisältää myös palveluntuottajan maksimiriskin.
- Bonukset ja sanktiot määräytyvät ennalta määriteltyjen tavoitekustannuksien ja laatutason mukaisista avaintulostavoitteista. Tällä rakenteella lasketaan hankkeen voittojen ja tappioiden jakautuminen tasapuolisesti allianssin tilaajan sekä palveluntuottajien välillä.



Kuva 6. Yleisen kaupallisen mallin kuvaus, (mukailen lähdettä 9.).

Kompensaatiomallissa olennaista on kustannusten ja maksuerien kirjanpidollinen avoimuus, ns. *Open Book*. Tällä on tarkoitus estää hankkeeseen kuulumattomat piilokustannukset ja kuluerät sekä urakoitsijan mahdollisuus alittaa tavoitekustannukset käyttämällä esimerkiksi laadullisesti huonompia tai hinnallisesti halvempia materiaaleja. Allianssissa kaikki kustannukset ja maksuerät ovat kaikkien nähtävillä kaikille hankkeen osapuolille. [9, s. 31]

Kaupallisen mallin yleiset periaatteet:

- Allianssissa kaikki osapuolet voittavat tai kaikki häviävät.
- Osapuolten välillä vallitsee täydellinen läpinäkyvyys ja osapuolet noudattavat Avoimet kirjat -periaatetta.
- Allianssissa on tasapuolinen voittojen ja tappioiden jako. Voitot ja tappiot ovat verrannollisia todelliseen suoritukseen sekä tilaajalle tuotettuun arvoon avaintulosalueittain (tasapuolinen ei välttämättä ole samansuuruinen tai tasasuhteinen).
- Kunkin osapuolen kokonaisriski on enintään kyseisen osapuolen palkkion suuruinen.
- Bonusten ansaitseminen edellyttää allianssilta erinomaista suoritusta tilaajalle lisäarvoa tuovissa avaintulosalueissa.
- Erittäin hyvin onnistuttaessa bonusten kokonaismäärä voi kasvaa tavoitekustannuksen alituksen tuloksena.
- Jokainen palveluntuottajaosapuoli alkaa kärsiä sanktioita samaan aikaan, mikäli hanke epäonnistuu.
- Erinomaiseen lopputulokseen tarvittavien lisäresurssien hankkimisen tulee olla mahdollista siten, että resursseihin investoiva palveluntuottajaosapuoli ei kärsi siitä epäreilusti.

Kannustinjärjestelmässä bonukset ja sanktiot jaetaan osapuolten kesken avaintulosta-voitteiden mukaisesti. Niihin voidaan sisällyttää myös niin sanottu järkyttävä tapahtuma, kuten suuronnettomuus tai vastaava. [9, s. 33]

2.4.4 Hankkeen parhaaksi-ajattelu

Hankkeen parhaaksi on allianssihanketta ohjaava periaate, jolla pyritään vaikuttamaan hankkeen toteutukseen. Periaatteella tarkoitetaan ratkaisuja, päätöksiä ja toimintatapaa, jotka ovat yhdenmukaisia allianssin peruskirjan periaatteiden kanssa ja joilla varmistete-

taan osapuolten kannalta paras lopputulos projektille. Hankkeen päätöksenteossa ja johtamisessa pyritään varmistamaan hankkeen etu sekä yhteisten tavoitteiden toteutuminen sen sijaan, että kukin osapuoli toteuttaisi vain omaa sopimustaan. [10.]

2.4.5 Jälkivastuu

Perinteisiin urakointimuotoihin verrattuna tilaajaa houkuttelee allianssissa sen pitkä jälkivastuu-aika, joka on viisi vuotta. Tämä voi vaihdella alliansseittain. YSE:hen pohjautuvassa urakointimuodossa vastuu-aika on kaksi vuotta, joten on tilaajan kannalta suotuisaa sitouttaa palveluntuottaja pidempään jälkivastuuseen, huolimatta siitä, että vastuu jaetaan yhdessä tilaajan kanssa. Allianssi kuitenkin sellaisenaan ei sovellu kovin hyvin tavanomaisiin tai pienimuotoisiin hankkeisiin johtuen sopimukseen liittyvistä hanke- ja kehitysvaiheen kustannuksista. Näiden kustannusten kokonaismäärä voi kasvattaa hankkeen kokonaiskustannuksia ja näin tehdä hankkeesta liian kalliin toteuttaa. [11.]

2.5 Organisaatio ja päätöksentekoprosessi

Sopimusteknisesti perinteiset toimintatavat eri osapuolten välillä merkitsevät, että jokainen toimii omassa organisaatiossaan. Kullakin osapuolella on omat johtamisen protokollat sekä prosessit. Tehtävät ja riskit jakautuvat sen mukaan mikä on kulloisenkin henkilön rooli hankkeessa mukana olevassa organisaatiossa. Allianssissa osapuolista tulee yhteinen organisaatio ja hankkeessa mukana olevista henkilöistä osa allianssia. [2, s. 61]

2.5.1 Allianssiorganisaatio yleisesti

Allianssin organisaatio koostuu allianssin johtoryhmästä, projektiryhmästä, projektipäälliköstä sekä muusta organisaatiosta. Hallintoa sekä korkeinta päätäntävaltaa käyttää Allianssin johtoryhmä (AJR), jonka ensisijainen tehtävä on johtaa hankkeen toteutuksen suorittamista ja velvoitteita hanketta kohtaan. Johtoryhmä koostuu allianssin päätösvaltaisen osapuolen edustajista. Johtoryhmän jäseneltä odotetaan kykyä erinomaiseen johtamiseen sekä valtaa tehdä päätöksi johtoryhmän puolesta. Tärkeää on myös kyky joh-

taa omaa organisaatiota osana allianssia ja ohjata yhteistyöhön muiden osapuolten kesken. Merkittävää on myös johtoryhmän jäsenten ajallinen panostus hankkeeseen. [3, s. 62]

Allianssin projektiryhmä (APR) ja projektipäällikkö yhdessä johtavat allianssin päivittäisiä toimintoja. Allianssin projektipäällikkö toimii projektiryhmän johtajana ja raportoi hankkeen etenemisestä sekä sille asetetuista tavoitteista johtoryhmälle. Projektiryhmän jäsenet valitaan *Hankkeen parhaaksi*-periaatteella ja projektipäällikkö ehdottaa soveltuvimmat henkilöt, jotka johtoryhmä tarkastaa ja hyväksyy erillisellä päätöksellä. Parhaana vaihtoehtona voitaisiin pitää sellaista ryhmää, jolla olisi oma edustaja allianssin kultakin osapuolelta. Projektipäällikön ja projektiryhmän jäsenien tulee tarvittaessa olla valmiita työskentelemään hankkeen parissa täysipäiväisesti, mikäli tälle on tarvetta. [2, s. 63]

UK16-20 allianssin organisaatorakenne vastaa tyypillistä puhdasta allianssia, jossa päättävältä on johtoryhmällä ja sen päivittäistä hankkeen koordinoitua hoitaa projektipäällikkö yhdessä projektiryhmän kanssa.

2.5.2 Allianssin johtoryhmä (AJR)

AJR:n kokous pidetään kuukauden välein, ellei AJR muuta sovi. AJR:n kokouksista laaditaan pöytäkirja, joka toimitetaan kaikille AJR:n jäsenille sekä APR:n projektipäällikölle tarkastettavaksi viikon sisällä kokouksesta. Kaikki AJR:n jäsenet allekirjoittavat tarkastetun ja hyväksytyt pöytäkirjan ennen seuraavaa AJR:n kokousta. Allekirjoitetut pöytäkirjat tallennetaan projektipankkiin. Jokainen Allianssi johtoryhmän jäsen nimeää itselleen varajäsenen viimeistään ensimmäisessä johtoryhmän kokouksessa. Mikäli varsinainen jäsen on estynyt osallistumasta kokoukseen, tulee hänen varmistaa, että varajäsen osallistuu kokoukseen sekä että varajäsenellä on edellytykset tehdä tarvittavat päätökset kokouksessa.

UK16-20 Allianssin johtoryhmän kokouksissa käsiteltävät ja päätettävät asiat:

- a) Allianssin sopimusasiat (esim. mahdolliset muutokset toteutussisältöön ja kustannuksiin, toteutusaikatauluun, avaintulosalueisiin, vastuualueisiin jne.)
- b) Allianssin projektipäällikön raportin mukaiset asiat
- c) yksittäiset hankinnat > yli 500.000 € (alv.0 %)

- d) mahdolliset kolmansilta osapuolilta tulleet, AJR:n reagointia vaativat reklamaatiot
- e) lähipiirihankinnat allianssisopimuksen mukaisesti
- f) purku- tai rakennustöiden aikana tarjottavat tai jälkivastuisiin vaikuttavat osakasmuutokset
- g) mahdolliset työtaturmat tai vakavat läheltä piti –tilanteet

Mikäli AJR ei pysty tekemään tarvittavia päätöksiä puutteellisten lähtötietojen takia, tulee AJR:n informoida puuttuvista lähtötiedoista allianssin projektipäällikköä. Projektipäälliköllä on velvollisuus saattaa asia APR:lle uudelleen valmisteltavaksi AJR:n esittämän aikataulun mukaisesti.

2.5.3 Allianssin projektiryhmä (APR)

APR järjestää kokouksen vähintään kerran kuukaudessa Allianssin projektipäällikön johdolla; tai useimmin mikäli Allianssin projektipäällikkö katsoo tämän tarpeelliseksi. Kokous järjestetään noin viikkoa ennen AJR:n kokousta. Lisäksi APR kokoontuu tarpeen mukaisesti joko viikoittain tai minimissään kahden viikon välein projektin tilanne huomioiden. Kokoontumisten tarkoitus on ratkaista ennakoivasti tunnistettavia epäkohtia sekä valmistella kuukausittain järjestettävään APR:n kokoukseen päätettäväksi vietäviä asioita. Kokouksissa tuotannosta vastuulliset henkilöt: (työpäällikkö ja talotekniikkapäällikkö) raportoivat tuotannon asiat sekä suunnittelijat suunnittelun etenemisen. APR:n kanssa yhteisesti sopien kokouksiin voidaan kutsua joko Allianssin jäsenyritysten tai Allianssin ulkopuolisia asiantuntijoita. APR:n kokouksista laaditaan pöytäkirja, joka toimitetaan kaikille APR:n osapuolille tarkastettavaksi viikon sisällä kokouksesta. APR:n puheenjohtaja sekä tilaajan edustaja allekirjoittavat tarkastetun ja hyväksytyt pöytäkirjan ennen seuraavaa APR:n kokousta. Allekirjoitetut pöytäkirjat tallennetaan hankeen projektipankkiin.

UK 16-20 Allianssin projektiryhmän kokouksissa käsiteltävät asiat:

- a) tarvittavat päätökset toimenpiteistä rakennus- ja taloteknisten töiden eteenpäin saattamiseksi
- b) avaintulosalueiden seuranta
- c) yleisaikataulutilanne ja välitavoitteiden toteutuminen
- d) suunnitelmien ja niiden päivitysten tarve
- e) hankintojen eteneminen

- f) budjettiarvion tilanneraportti; budjettiarviopäivitykset ja toteutuman seuranta
- g) työturvallisuus
- h) riskiraportti
- i) laadunvarmistus ja siihen liittyvät suoritettavat toimenpiteet
- j) käyttäjäyhteistyön sekä osakasmuutoksien tilanne ja käyttäjäyhteydenottojen käsitteleminen
- k) tarvittavat esitykset AJR:lle
- l) seuraavat kokoukset

Mikäli APR:n jäsen on estynyt tulemasta paikalle kokoukseen tai palaveriin, on hänellä velvollisuus nimetä itselleen sijainen. Kyseisen APR:n jäsenen tehtävänä on perehdyttää sijaisensa siten, että sijaisella on edellytykset toimia tehtävässä.

APR nimeää tarpeen mukaan kokoontuvat ohjausryhmät hankkeen kannalta merkittävimpien kokonaisuuksien ohjaamiseen, valvontaan, riskien tunnistamiseen ja ennaltaehkäisyyn sekä raportointiin. Toteutusorganisaatio ja suunnittelijat tuottavat kukin osaltaan tarvittavan aineiston ryhmien analysoitavaksi; esim. kustannus- tai aikataulutiedon. Ryhmät kokoontuvat sovittuina aikoina ryhmänvetäjän kutsumana. Ryhmien vetäjinä toimivat erikseen nimetyt APR:n jäsenet. Vetäjien lisäksi ryhmässä on APR:n jäseniä sekä toteutusorganisaation henkilöitä ja suunnittelijoita, jotka hoitavat aihepiirien mukaisia töitä hankkeella. Ryhmien kokoonpanot määritetään TAS-vaiheen alussa ja ryhmien jäseniä voidaan tarpeen mukaan vaihtaa ryhmän vetäjän esityksestä hankkeen edetessä. Ryhmänvetäjä raportoi aiheesta muulle APR:lle kirjallisesti viimeistään vuorokautta ennen APR:n kokousta. Tarkempi raportointitapa ja sisältö sovitaan viimeistään ensimmäisessä APR:n kokouksessa.

2.5.4 Allianssin projektipäällikkö

Allianssin projektipäällikkö on APR:n jäsen ja johtaja sekä kokousten puheenjohtaja. Hän on vastuussa AJR:lle TAS-tehtävien toimittamisesta.

Allianssin projektipäällikkö tai varaprojektipäällikkö on valtuutettu tekemään päätökset allianssisopimukseen liitetyn projektisuunnitelman mukaisesti. Projektipäällikön valtuuksia voidaan täydentää tai muuttaa AJR:n yksimielisellä päätöksellä.

Projektipäällikkö raportoi johtoryhmälle kirjallisesti aina kuukauden ensimmäisenä työpäivänä hankkeen etenemisestä. Tarvittaessa AJR tai AJR:n yksittäinen jäsen voi pyytää lisäselvityksiä tai tarkennuksia raporttiin.

Projektiraportti käsitellään kokonaisuudessaan Allianssin johtoryhmän kokouksissa. Raportista tulee ilmetä vähintään projektin:

- a) akuutti tilannetieto
- b) tarvittavat päätökset hankkeen eteenpäin saattamiseksi
- c) ajallinen ja taloudellinen tilanne verrattaessa sovittuun tavoitteeseen
- d) tunnistetut riskit ja mahdollisuudet
- e) työturvallisuus
- f) hankintojen tilanne (ehdotetut ja valitut urakoitsijat sekä materiaalitoimittajat)
- g) käyttäjä-/ osakasyhteistyön tilanne
- h) hyväksyttäväksi esitettävät suunnitelmat ja dokumentit
- i) APR:n laatima tai tilaama toteutuksen kannalta merkittävä aineisto

Projektipäällikön osaamisalueeseen kuuluu normaalien projektinhallintaan liittyvien taitojen lisäksi teknistä, liiketoiminnallista, projektinhallinnallista sekä organisatorista ja sosiaalista osaamista ainakin yleisellä tasolla. Projektipäällikön tehtävä on johtaa sekä ihmisiä että liiketoimintaa. [12, s. 275-276]

3 Allianssi korjausrakentamisessa

Tilastokeskuksen julkaisun (11.12.2019) mukaan vuonna 2018 rakennusyriyten korjausrakoiden kokonaisarvo oli 9,2 miljardia euroa ja vastasi noin 44 prosenttia kaikista talonrakennusalan urakoista. [13.]

Seuraavan kymmenen vuoden aikana asuinrakennusten korjaustarve kasvaa 11,1 miljardiin euroon vuodessa. Kuntien korjausvaje palvelurakennuskannassa on 9 miljardia euroa ja huomioiden tämän päivän laatu- ja toiminnalliset vaatimukset, korjauskustannukset nousevat 16,5 miljardiin euroon. Korjausrakentamisen merkitys korostuu hiilineutraaliuden tavoittelussa sillä neutraaliuteen ei päästä ilman vanhan rakennuskannan vastuullista parantamista. [14, s. 10]

Selvitysmies Erkki Virtanen suositteli valtioneuvoston kanslian julkaisussa (10/2017) että valtio siirtyisi kaikissa omissa vaativissa rakennushankkeissa käyttämään pääsääntöisesti allianssimallia. Samalla suositeltiin, että allianssimallia sovellettaisiin myös niissä rakennushankkeissa, joissa valtio olisi osarahoittajana. [15, s. 8]

3.1 Korjausrakentamisen haasteet

Suomen rakennuskannasta suurin osa on rakennettu 1960- ja 1970-luvuilla. Tarve peruskorjauksiin kasvaa samalla kun kiinteistöjen energiatehokkuustavoitteet ja tiukentuvat määräykset lisääntyvät. Korjausrakennusala vaivaa kuitenkin alan heikko arvostus ja tuottavuuskehityksen puute eikä korjausrakentamisen kehittäminen ole ollut prioriteetti samalla tavalla kuin uudisrakentamisen osalta on ollut. Osittain asiaa selittää suhteellisen nuori rakennuskanta, jonka järjestelmällisiin korjauksiin ei ollut tarvetta, mikä olisi luonnollisesti kehittänyt alan markkinoita ja lisännyt osaavien peruskorjauksen ammattilaisten koulutustarvetta. Korjausrakentaminen on rakennusalan hybridi, sillä se vaatii purkutöiden, uudisrakentamisen sekä korjaus- ja saneerausrakentamisen osaamista. [16, s. 7]

Työ on usein hidasta ja suurin osa tehdään tänäkin päivänä käsityönä. Vanhoihin peruskorjattaviin kiinteistöihin lisätään uutta automaatiotekniikkaa ja samalla haetaan joustavuutta tilojen käyttötarkoituksiin. Alan haastavuutta lisäävät sirpaloitunut markkina-alue,

alan toimijoiden ja hankkeiden monimuotoisuus, asiakaslähtöisyys, eri osapuolten yhteistoiminnalliset vaikeudet, toimintavarmuus sekä suunnittelun ja tuotannon integrointi. Korjausrakentamisessa on kuitenkin paljon potentiaalia liiketoiminnallisesti ja yhtenä merkittävänä kehittämisen kohteena voidaan pitää korjausrakennushankkeen toteutusmuotoa. [16, s. 7-8]

3.2 Toteutusmuodon merkitys

UK16-20 allianssin toteutus lähti liikkeelle tilaajan tahdosta. Tilaajan rakennuttajakonsultin (RKO) mukaan toteutusmuodon valintaan vaikutti useat tekijät kuten esimerkiksi kiinteistön yhtäaikainen käyttö rakennusvaiheen aikana. Rakennuttajakonsultti toteaa että *”Muutostöitä tämän kaltaisessa hankkeessa on paljon ja perinteisellä toteutusmuodolla ehkä 10-15%. Tällaisella avoimella allianssisopimuksella, sen sijaan että keskustellaan, kuuluuko jokin urakkaan tai ei, päästään keskustelemaan miten hanke laadullisesti ja kustannuksellisesti tehdään parhaalla mahdollisella tavalla. Hankeen kannalta oli tarkoituksen mukaista hankkia mukaan parasta mahdollista osaamista toteuttamaan ja ideoimaan ratkaisuja tilaajan tavoitteisiin. Sen sijaan että etukäteen pyritään määrittämään kiinteää urakkasisältöä hankkeelle, jolla urakan sisällön määrittäminen oli moninaisista syistä hyvin haastavaa.”*

Vastaavan työnjohtajan (VTJ) näkemys toteutusmuodon merkityksestä oli *”Kun vastakainasettelu vähenee, se lisää halua saada ratkaisuja. Koetaan, että omalla toiminnalla on mahdollisuus vaikuttaa, kun allianssikumppanuus on tasavertaista.”*

Allianssin projektipäällikön (PP) mukaan avaintekijä on muuntojoustavuus. *”Allianssi hankemuotona mahdollistaa suunnittelun ja tuotannon yhtäaikaisen toteutuksen, tilaajan tarkentuvien tarpeiden mukaisesti. Hankemuoto mahdollistaa joustavan vuorovaikutuksen eri osapuolien kanssa ilman sopimuksen mukanaan tuomia rajoitteita.”*

4 Tuotantovaiheen allianssi

UK16-20 allianssin toteutusvaihe käynnistyi kesäkuussa 2019 tilaajan päätöksestä ja toteutusvaiheen allianssisopimus (TAS) allekirjoitettiin 17.5.2019.

4.1 Olosuhteet

UK16-20 työmaan perustamisvaihe oli aloitettu maaliskuussa 2019 aluesuunnitelmien tekemisellä, työmaan sähköistyksellä sekä lohkojen palo-osastoinnilla. Varsinainen tuotantovaihe alkoi kesäkuun alussa 1 lohkon purkutöillä, jossa edettiin kerroksittain alhaalta ylöspäin purkaen väliseinät, alakatot, lattiapinnoitteet sekä talotekniikka. Hissit purettiin lukitsemalla hissikorit 4-5 kerrosten väliin ja koneistot purettiin vesikaton kautta. Samalla purettiin koko IV-konehuoneen tekniikka. Työn edetessä rakennettiin vesikaton päälle sääsuoja ja purkutyöt jatkuivat IV-konehuoneen pellitysten sekä vesikaton purkamisella. Osittain purkutyövaiheita hidasti haitta-aineet kuten asbesti, joiden purkaminen tehtiin eristettynä ja alipaineistetuissa olosuhteissa. Purkutöiden jälkeen aloitettiin talotekniikan asennus kuiluihin, ikkunakarmit tiivistettiin, seinäpinnat tasoitettiin ja maalattiin sekä kuilut muurattiin. Maalaustöiden jälkeen asennettiin uusi talotekniikka (vesi, lämpö, sähkö, ilmanvaihto jne.) sekä rakennettiin suunnitelmien mukaiset wc- ja sosiaalitilat.

Osakas- ja käyttäjämuutosten myötä tehtiin väliseinät sekä muut toimitilat sitä mukaa kun tilojen suunnitelmat valmistuivat. Kellarikerrokseen tehtiin ilmanvaihtoon ja savunpoistoon liittyvät kanava-asennukset, vaihdettiin viemärit ja hiekanerotuskaivot sekä uusittiin koko valaistusjärjestelmä yhdessä kiinteistön sähkökeskusten kanssa. Hanke jatkui katusen kiinteistöjen purkutöillä sekä yhdessä lasijulkisivun uusimisen ja pihakannen korjauksen kanssa, joiden työt aloitettiin maaliskuussa 2020.

Työmaan keskimääräinen vahvuus oli noin 50-60 henkeä, joista toimihenkilöitä noin 15. Työmaatoimisto sijaitsi samassa kiinteistössä 2 loholla, jossa järjestettiin normaalin työmaan johtamisen lisäksi Big Room-toiminta, kokoukset sekä erilaiset kiinteistöä koskevat infotilaisuudet. Samoissa tiloissa oli myös henkilöstön tauko- ja sosiaalitilat. Työmaan varastotilat oli rakennettu K1 kerrokseen työmaan perustamisvaiheessa.

4.2 Big Room

Sanalla Big Room viitataan allianssihankeeseen liittyvään työskentelytapaan ja työskentelytilaan, jossa työskentelee joko päivittäin tai viikoittain allianssiin kuuluvien osapuolien työntekijät. Yhteinen työtila yhteisellä organisaatiolla muodostaa allianssin ja eri yritysten väliset rajat katoavat hankkeen parhaaksi. Päivittäinen yhteistyö helpottaa työskentelyä ja päätöksenteko nopeutuu. Aktiivisuus ja osallistuminen pitää osapuolet hyvin selvillä hankkeen etenemisestä sekä kokonaisuudesta. Toiminta vaatii uudenlaista osaamista, joustavuutta, sosiaalisia taitoja, kykyä nähdä ja kuulla eri mielipiteitä sekä näkemäisiä. Big Room-toiminnalla on iso merkitys osana allianssia. Voisi sanoa, että se on koko toiminnan keskus ja sydän. [17.]

Big Room on aina hankekohtainen ja määritellään aina uudelleen seuraavan hankkeeseen. Projektit eivät ole samanlaisia, joten myös työskentelymuoto ja osapuolet vaihtuvat eri hankkeissa eikä suoraan verrannollista toimintamallia ole. Big Room voidaan toteuttaa myös virtuaalisesti, jolloin kaikki yhteydenpito toimii netin välityksellä. [18.]

UK16-20 Allianssissa Big Room kokoontuu joka viikko käymään läpi hankkeeseen liittyviä toimenpiteitä ja tarkastuksia. Agendalistalle merkitään palaveria edeltävä aamuna jokaisen asianomaisen toimittamat selvityspyynnöt ja lista toimitetaan sähköpostitse kaikille osapuolille noin vuorokautta ennen palaverin alkua. Aamupäivä käytetään työnjohtajien ja valvojien akuuttien asioiden läpikäymiseen. Palaveri jatkuu agendalistan läpikäynnillä, pienpalavereilla sekä katselmuksilla. Palaverista muodostetaan muistio, jonka pohjalta tehtävät jalkautetaan osapuolille.

PARILLISTEN VIIKKOJEN AGENDAT:

Kello

8.00- 9.00

Valvojien ja työnjohdon kesken käytävät akuutit asiat

9.00- 9.10

Agendan läpikäynti

9.10- 10.00

Määrämuotoisempi palaveri, jossa vain jaettu puheenvuoroja; esim.

* työmaan ajallinen tilanne

* työturvallisuus

* valvojien asiat (merkittävimmät)

* edellisen kahden viikon ajan muistioiden mukaisten asioiden eteneminen

10.00 > Pienpalaverit, katselmukset ja yhteiset kierrokset

PARITTOMIEN VIIKKOJEN AGENDAT:

Kello

8.00- 9.00 Valvojien ja työnjohdon kesken käytävät akuutit asiat

9.00- 9.10 Agendan läpikäynti

9.10 > Agendan mukaiset pienpalaverit, katselmukset.

4.1 Perinteinen ajattelu

Lainsäädännöllisestä näkökulmasta allianssi on osapuolten välinen sopimus eikä näin ollen poista laissa määriteltyjä pääurakoitsijan ja tilaajan velvoitteita. Pääurakoitsijan ja tilaajan vastuita ei voida siirtää allianssisopimuksella eli juridisesti allianssihanke toteutetaan samalla tavalla kuten muissa rakennusalan hankemuodoissa. Allianssin projektipäällikön (PP) mukaan *”Kustannuksia määritettäessä on tehty epävirallinen urakkarajaliite mutta sen vaikutus on rajattu eikä ole mikään virallinen sopimusasiakirja. Urakkarajaliitettä käytetään ohjamaan sopimuskumppanien toimintaa hankkeen sisällä, mutta siitä voidaan poiketa yhteisesti sopimalla, mikäli se on hankkeen parhaaksi.”*

4.2 Ongelmakohtia

Yhteisvastuullisessa urakointimuodossa on hyvää tarkoittava periaate, jonka ajatuksena on, että vastuu jaetaan hankkeen osapuolten kesken. Ongelmia saattaa kuitenkin syntyä sellaisilla tuotannon osa-alueilla, jotka usein mielletään esimerkiksi pääurakoitsijan tai tilaajan velvoitteiksi kuten työmaa-alueiden siivous ja kunnossapito, suojaukset, logistiikka, työturvallisuus, telinetyöt, tiedottaminen yms. Projektipäällikkö toteaa että, *”Allianssihankkeessa vastuut jaetaan hankkeen parhaaksi-periaatteella, mutta todellisudessa tilanne voi johtaa olettamuksiin eri osapuolten välillä. Yhteistyön, avoimuuden ja ennalta sovittujen toimintatapojen kautta tilannetta voidaan parantaa ja rooleja sovittaa kulloinkin hankkeen parhaaksi riippumatta siitä kuuluuko jokin työtehtävä tai toiminto oletusarvoisesti jollekin osapuolelle.”* (PP)

5 Tutkimus

Tutkimus toteutettiin pääosin kyselyinä ja haastatteluina. Kyselyn ja haastattelun pohjana käytettiin alaan liittyvää kirjallisuutta sekä ennakolta määritellyjä allianssin tuotantovaiheen parametreja. Kirjallisina lähteinä käytettiin Suomessa ja Australiassa toteutettuihin alliansseihin liittyviä tutkimuksia sekä artikkeleita.

Allianssihaketta koskeva kysely (liite 1) teetettiin 17.2.-28.2.2020 välisenä aikana hankkeessa mukana oleville toimihenkilöille. Vastausprosentti oli 95 ja yhteensä vastauksia saatiin 18 kappaletta 20:stä. Jakauma eri toimenkuvien suhteen:

Projektin johto tai valvoja	8 henkilöä
Työnjohtaja	8 henkilöä
Suunnittelija	2 henkilöä

Kaikki asianomaiset henkilöt olivat osallisia tuotantovaiheen toteutuksessa sekä osallistuivat hankkeen Big Room-toimintaan ainakin osittain.

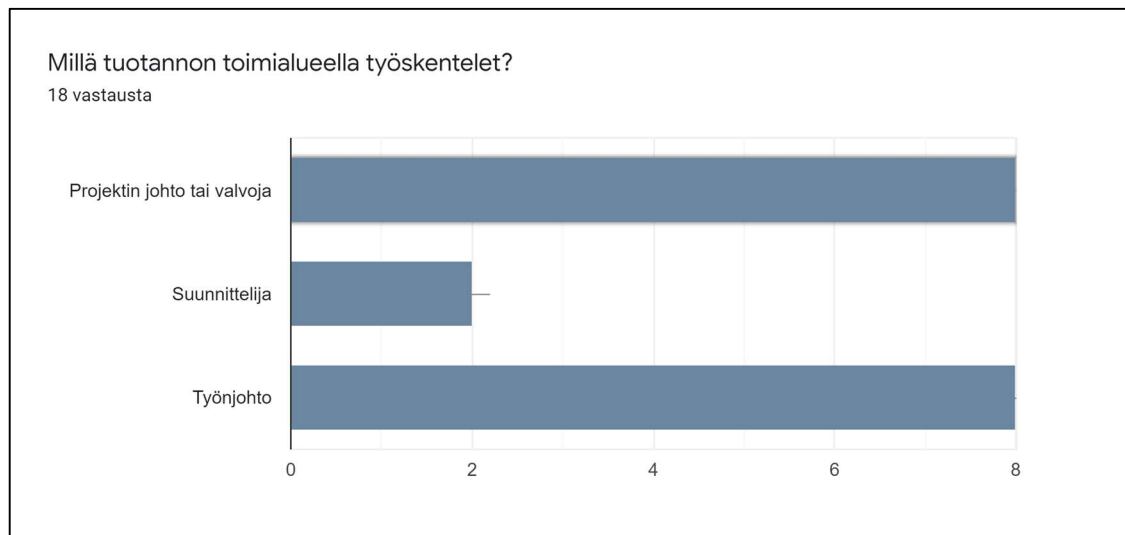
Tutkimuksessa haastateltiin hankkeen tilaajan rakennuttajakonsulttia (RKO), projektipäällikköä (PP) sekä työmaan vastaavaa työnjohtajaa (VTJ). Haastattelut toteutettiin kyselyjen jälkeen ja haastateltaville esitettiin kooste kyselyn tuloksista ennen itse haastattelua. Haastattelussa kysyttiin näkemyksiä muun muassa sisäisestä tiedonkulusta, vastaajien käsitykseen hankkeesta, työtehtävien vaativuuteen sekä luottamuksen ja tasa-arvon toteutumiseen. Kunkin haastattelun omat kommentit on lisätty kyselytuloksen loppuun ja kussakin kommentissa on käytetty heille määritettyä lyhennettä. Heidän esittämät parannusehdotukset on liitetty kehitysehdotuksiin (ks. luku 7).

5.1 Osapuolet

Kyselyn osapuolet jaoteltiin kolmeen ryhmään: projektin johtoon tai valvontaan, suunnitteluun tai työnjohtoon heidän ammatillisen profiilinsa ja toimenkuvansa perusteella. Jaottelulla ei ollut sinänsä isoa merkitystä lopputuloksen kannalta mutta tarkoitus oli tarvit-

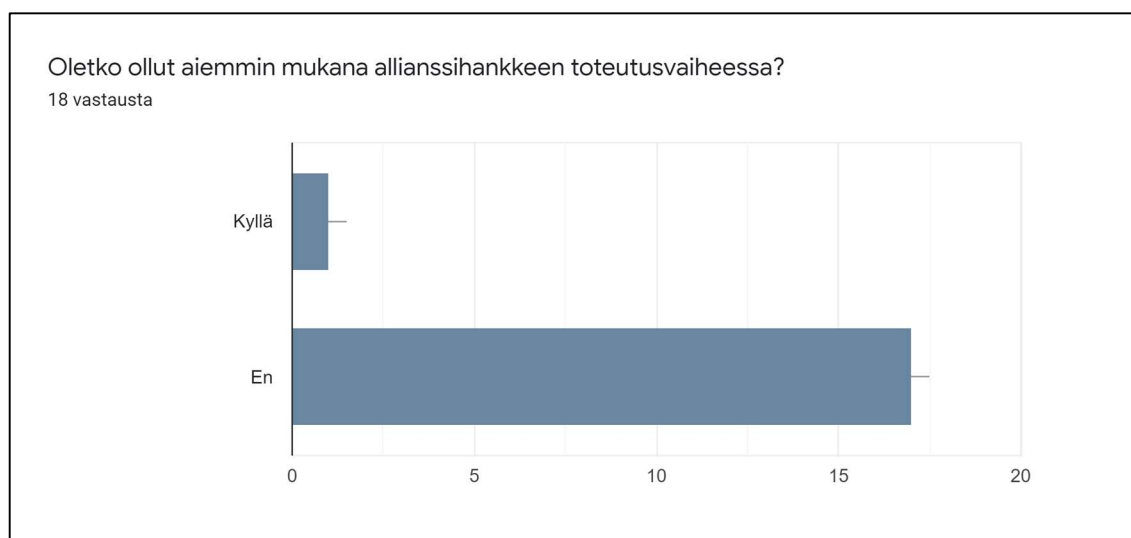
taessa kohdentaa annetut vastaukset toimialuetta vastaaviksi. Osallistujat edustivat talotekniikan, rakennustuotannon, suunnittelun, valvonnan, työmaan johdon sekä projektin johdon työtehtäviä hankkeessa ja ovat osapuolten edustajia Big Room-toiminnassa.

Taulukko 1. Kysymys nro 1.



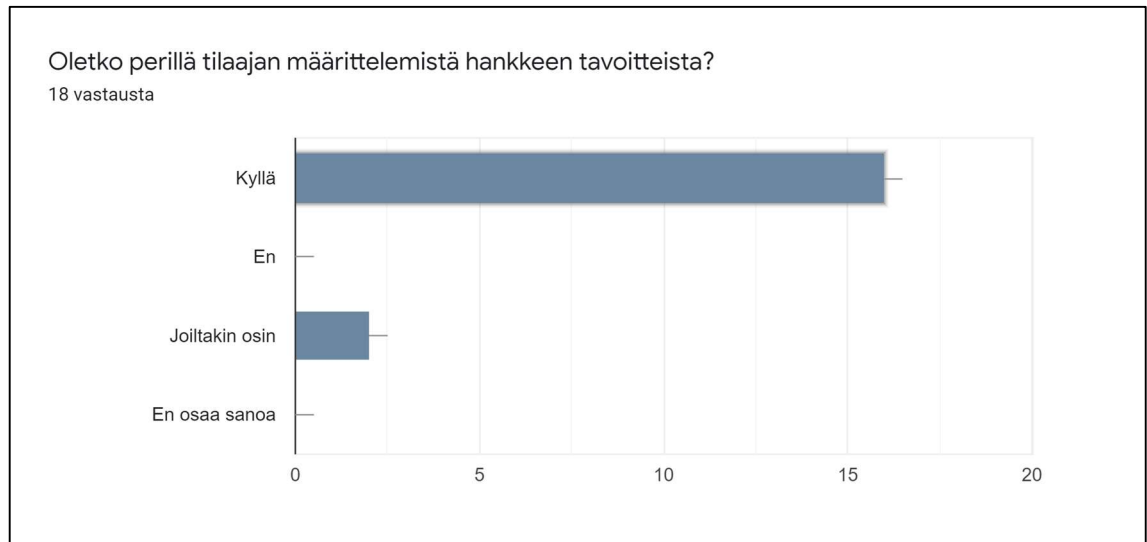
Kyselyyn vastanneista vain yksi henkilö ilmoitti olleensa mukana aiemminkin allianssi-hankkeen toteutusvaiheessa tai vastaavatyypisessä hankemuodossa. Muiden kohdalla kyseessä oleva hanke on ensimmäinen, joten vastausten voi katsoa kuvastavan ensikosketusta allianssimalliseen toteutustapaan.

Taulukko 2. Kysymys nro 2.



Kyselyssä pyydettiin vastaajia esittämään arvioimaan oma käsityksensä allianssista urakointimuotona sekä arvioimaan tilaajan hankkeelle määrittelemät tavoitteet tässä projektissa.

Taulukko 3. Kysymys nro 3.



89 prosenttia ilmoitti olevansa perillä hankkeen tavoitteista.

Seuraavalla kysymyksellä pyydettiin vastaajaa kuvailemaan arvoasteikolla yhdestä viiteen mikä on vastaajan oma käsitys allianssista urakointimuotona. Tarkoituksena oli arvioida, millaiseksi vastaajat arvioivat oman osaamisensa ja ymmärryksensä kyseisessä hankemuodossa ja olisiko lisäkoulutukselle ja sen kehittämiselle tarvetta.

Taulukko 4. Kysymys nro 4.



Vastausten keskiarvoksi saatiin 3,8 mikä ilmaisee, että vastaajien käsitys on keskimääräistä parempi. Huomioiden kuitenkin, että kyselyyn osallistujat ovat osana allianssihanketta ja sen toteutusta voitaisiin odottaa, että ymmärrys hankemuodosta ja siihen liittyvistä sopimuksista on olennainen ja merkittävä osa hankkeen toteutusta. Tähän nähden tulos antaa viitteitä, että koulutukselle tai lisätiedolle olisi mahdollisesti tarvetta.

Haastateltujen näkemykset tuloksesta:

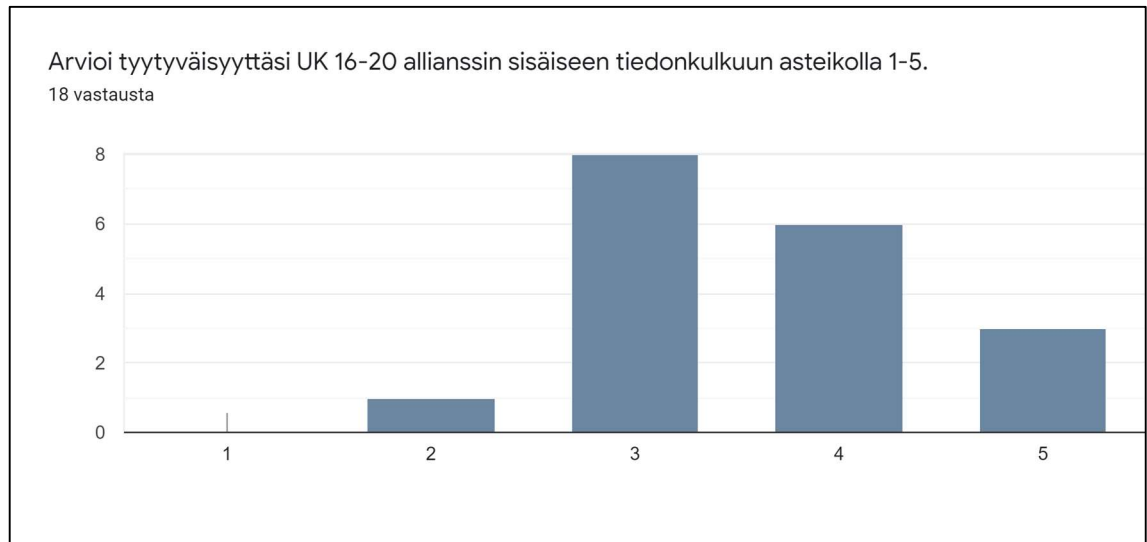
”Tulos on kutakuinkin odotetussa tasossa huomioiden toteutettujen hankkeiden määrään Suomessa. Olemme edelleen pioneereja allianssitoteutuksissa.” (RKO)

”Mielestäni tulos on ihan hyvä, on kuitenkin monta Allianssi ensikertalaista mukana. Uskon, että tekemällä oppii ja seuraavassa allianssikohteessa, käsitys on vieläkin parempi.” (VTJ)

”Allianssi on ollut oppimisprosessi jokaiselle allianssin jäsenelle. Kehittymisen ja vakiintuneiden pelisääntöjen myötä toimintaa pitäisi saada entisestään tehostumaan ajankäytön ja päätöksentekoprosessin osalta.” (PP)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttään hankkeen sisäiseen tiedonkulkuun arvoasteikoilla yhdestä viiteen. Kysymyksen tarkoituksena oli arvioida, miten hyvin henkilöstö koki saavansa informaatiota hankkeesta ja toteutuiko yhteistyö viestinnän osalta.

Taulukko 5. Kysymys nro 5.



Annettujen vastausten keskiarvo oli 3,6. Tulos on keskiarvoa ylempänä mutta huomioiden hankkeen toteutusmuodon sekä siihen liittyvät yhteistyön merkittävyyden, voidaan tulosta pitää jatkokysymyksiä herättävänä. Voidaan siis päätellä, että osa henkilöstöstä ei koe saavansa tarpeeksi informaatiota hankkeesta.

Haastateltujen näkemykset tuloksesta:

”Tuloksessa on selkeästi kehitysmahdollisuuksia. Ainakin osin johtuu siitä, että olemme yksi avoin yhteisö, jossa olemme kannustaneet osapuolia ottamaan kantaa asioihin myös oman vastualueen ulkopuolelta. Sen seurauksena kaikki tieto tulvii kaikille osapuolille yhtä aikaa.” (RKO)

”Mielestäni tämäkin tulos on ihan hyvä. Parantaa aina voi ja mielestäni työkalut ovat olemassa. Yksi parhaimmista tiedonkulun työkaluista on Big Room-toiminta. Myös viikko- ja urakoitsijapalaverit ovat hyviä työkaluja. Näissä keskustellut asiat, kun vaan jalkautuu sinne työmaallekin, niin se luo paremman tiedon kulun kulttuuria.” (VTJ)

”Ongelma ei ole tieto tai sen puute, pikemminkin valtavan tietomäärän jalostaminen ja ohjaaminen sellaiseen muotoon, että jokainen osapuoli pystyisi itsenäisesti löytämään ja hyödyntämään itselle oleelliset asiat. Ohjelmistoista Teams Wiki otettiin käyttöön 2020 vuoden alusta mistä on ollut apua tiedon kokoamiseen ja edelleen ohjaamiseen. Tiedon jakamista ja jalostamista pitää kuitenkin edelleen kehittää.” (PP)

5.2 Näkemykset hankkeesta

Kyselyssä pyydettiin ilmaisemaan oma näkemys toteutusvaiheen vaikutuksesta omaan työhön ja toimenkuvaan valmiiksi annettujen väittämien valikolla.

Taulukko 6. Kysymys nro 6.

Mitkä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten tämän hetkistä suhtautumistasi UK16-20 allianssin toteutumiseen tuotantovaiheessa. *

- Olen huolissani hankkeen toteuttamisesta kyseisessä urakkamuodossa
- Koen, että hanke on aiheuttanut normaalia enemmän työtä ja tuottanut pääosin haasteita
- Ihan hyvä mutta paremminkin voisi olla
- Allianssi on helpottanut urakan toteutusta ja omaa työskentelyä
- Kaikki urakat pitäisi toteuttaa näin
- Minulla ei ole mielipidettä hankkeen urakkamuotoon

Kysymykseen vastanneista 7 henkilöä (39%) oli sitä mieltä, että oma työskentely on helpottunut allianssin myötä. Toiseksi suurin osa, 6 henkilöä (33%) mielsi hankkeen ihan hyväksi mutta asioita voisi tehdä paremminkin. 3 henkilöä (17%) koki hankemuodon aiheuttavan enemmän työtä ja 2 henkilöllä (11%) ei ollut asiaan mielipidettä. Kukaan vastanneista ei ollut huolissaan hankkeen toteutuksesta kyseisessä urakkamuodossa.

Haastateltujen näkemykset tuloksesta:

”Projektin johdon näkökulmasta, jos henkilö kokee, että omassa työssä tai tehtävässä on parantamisen varaa tai ideoita sen kehittämiseen, johto kannustaa tekemään muutoksia. Allianssiorganisaation tavoite on mahdollistaa, että kukin voi tehdä työnsä hankkeessa parhaalla mahdollisella tavalla.” (RKO)

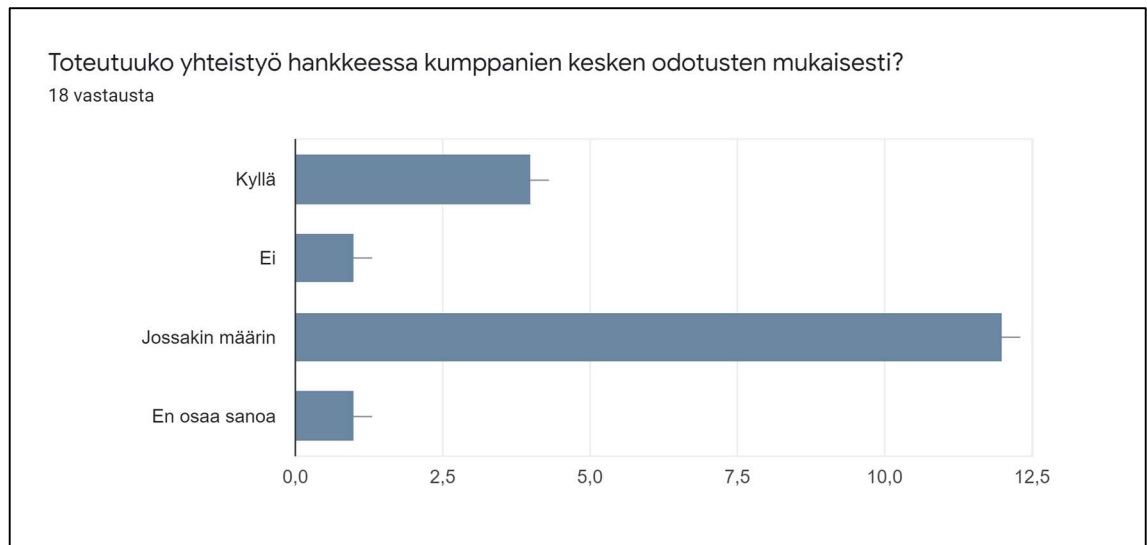
”Tarvitsee parantaa ja tässä on mielestäni kyse osapuolten/henkilöiden omassa asenteessa ja asiaan suhtautumisessa. En ymmärrä mitenkään tuota 17% näkemystä, että allianssi hankaloittaisi työskentelyä. Oikeiden henkilöiden valikoituminen hankkeeseen on haaste. Oikeat henkilöt eivät välttämättä ole käytettävissä vaan ovat jo jossain muussa kohteessa kiinni. Mutta jokainen voi kyllä vaikuttaa omaan asenteeseen ja toimintatapaan, jos vain haluaa. Mutta se halu omaksua ja oppia, pitää tulla itsestä. Asenne.” (VTJ)

”Allianssi mahdollistaa ja jopa velvoittaa kaikkien osapuolten osallistumisen. Se on myös tuonut vastuun olla mukana ratkaisujen hakemisessa kuin päätösten teossa jopa niissä työn osa-alueissa, joihin ei normaalisti YSE-hankkeessa ei edes kysyttäisi mielipidettä. Avoimen keskustelun lisääminen ehkä edesauttaisi osapuolia ymmärtämään omat vaikutusmahdollisuutensa hankkeen onnistumiseen.” (PP)

5.3 Keskinäinen yhteistyö ja luottamus

Kyselyyn vastaajia pyydettiin arvioimaan yhteistyön toteutumista hankkeessa. Tarkoituksena oli arvioida minkä tasoisena henkilöstö piti yhteistyötä ja toteutuiko se omien odotusten mukaisesti.

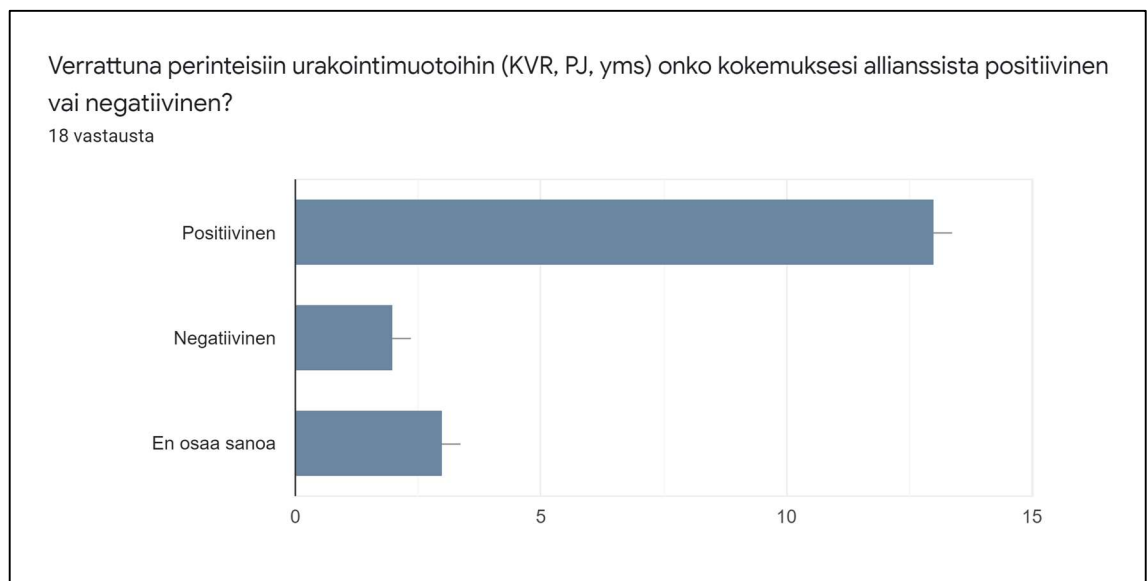
Taulukko 7. Kysymys nro 11.



Vastanneista 22 prosenttia näki yhteistyön toteutuvan ja 67 prosenttia arvio yhteistyön toteutuvan jossakin määrin.

Kyselyssä pyydettiin vertailemaan allianssiurakoinnin eroja perinteisiin urakointimuotoihin ja antamaan oma arvio hankemuodosta. Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, miten allianssiin suhtauduttiin kokemuksena.

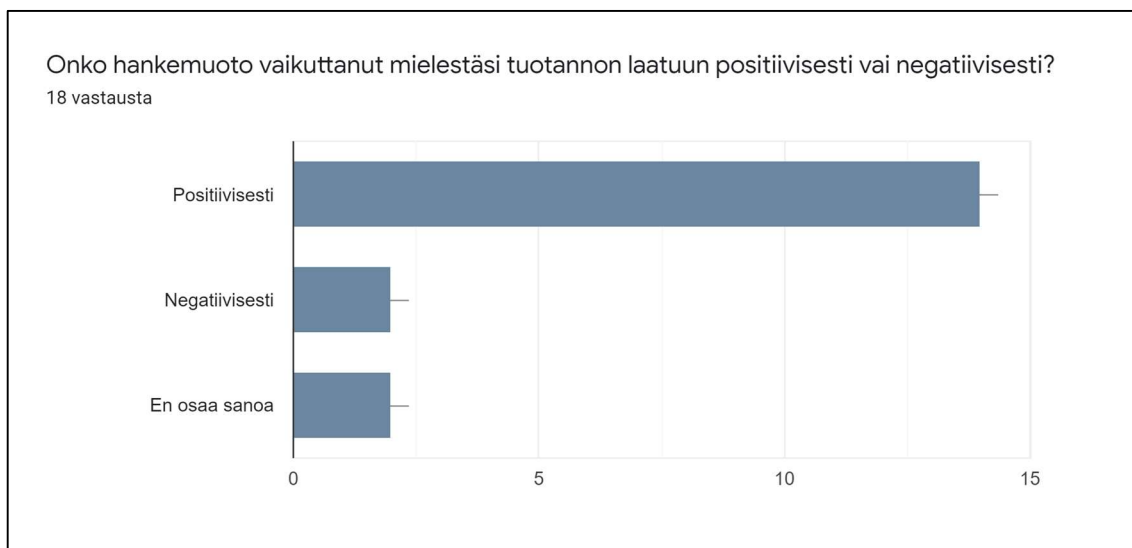
Taulukko 8. Kysymys nro 12.



72 prosenttia piti allianssia positiivisena kokemuksena. Vastaajista 17 prosenttia ei osannut sanoa ja 11 prosenttia koki hankemuodon negatiivisesti.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan hankemuodon vaikutusta tuotannon laatuun. Kysymyksellä oli tarkoitus saada esiin henkilöstön oma näkemys hankemuodon merkityksestä tuotannon laatuun.

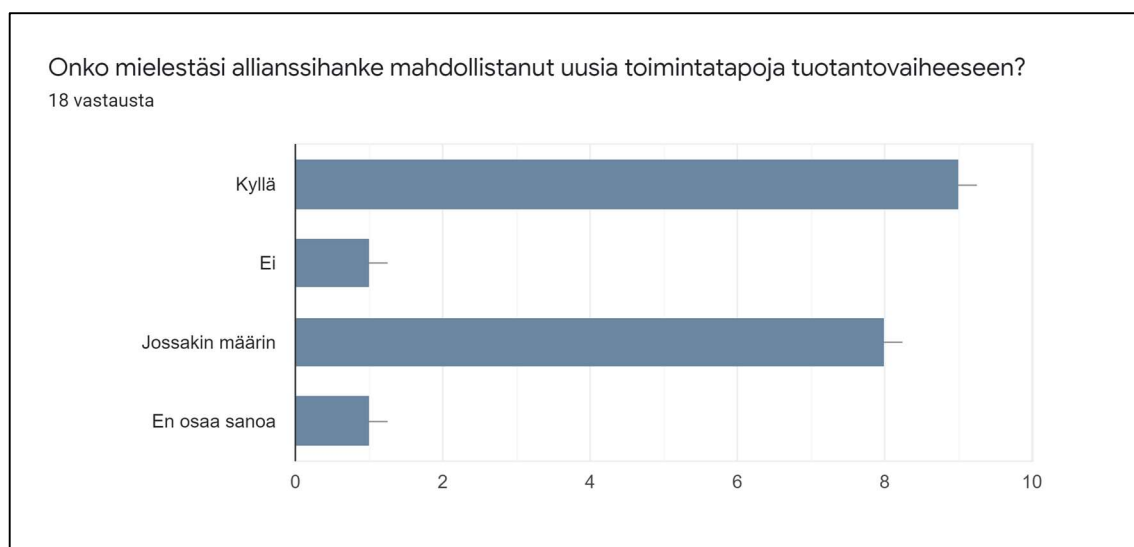
Taulukko 9. Kysymys nro 13.



Kyselyyn vastanneista 78 prosenttia koki, että hankemuoto on vaikuttanut laatuun positiivisesti. 11 prosenttia ei osannut sanoa ja 11 prosenttia piti hankemuotoa negatiivisena.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, onko allianssi hankemuotona mahdollistanut uusia tuotantovaiheen toimintatapoja. Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, toteutuuko allianssin henkeen kuuluva uusien innovaatioiden ja toimintatapojen etsiminen ja näkevätkö osallistujat vaihtoehtoisia keinoja toteutukselle.

Taulukko 10. Kysymys nro 14.



Vastaajista suurin osa, yhteensä 94 prosenttia koki, että hankemuoto mahdollisti tai ainakin jossakin määrin mahdollisti uusia tapoja tehdä asioita tuotantovaiheessa.

Vastaajat arvioivat myös allianssihankeeseen osallistuvia osapuolia luottamuksen ja tasavertaisuuden näkökulmasta ja niiden toteutumisesta käytännössä. Kysymyksellä oli tarkoitus arvioida, onnistuuko hankemuoto lisäämään luottamusta ja tasa-arvoa kumppanien kesken ja olisiko asiassa parannettavaa.

Taulukko 11. Kysymys nro 15.



50 prosenttia oli sitä mieltä, että luottamus ja tasavertaisuus toteutuu hankkeessa. Vastaajista 39 prosenttia koki, että asioissa olisi parannettavaa ja 11 prosenttia oli sitä mieltä, ettei luottamus ja tasa-arvo toteudu käytännössä.

Haastateltujen näkemykset tuloksesta:

”Luottamus on kaiken perusta. Ilman luottamusta ei ole mitään. Luottamus ansaitaan joka päivä uudelleen. Ei olla aina vaatimassa vaan kysytään mieluummin, miten itse voisin luoda pienillä yksittäisillä päivittäisillä teoilla tasa-arvon ja luottamuksen ilmapiiriä.” (RKO)

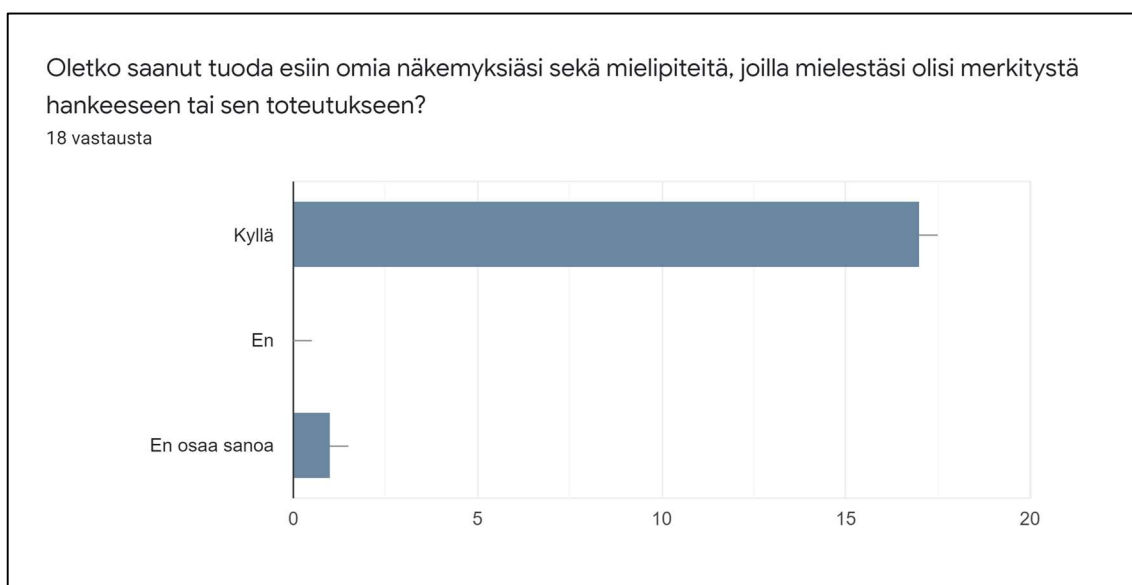
”Ei ole tyydyttävä ja jälleen kerran, se oma asenne.” (VTJ)

”Tulos on yllättävän hyvä, ottaen huomioon että 50 prosenttia kokee luottamuksen ja tasavertaisuuden toteutuneen. Itse olen sitä mieltä, että aina on mahdollista parantaa. Molemminpuolista ymmärrystä tulisi ehkä lisätä tehtäväkuvien terävöittämisellä niiden osapuolten kanssa, joiden läsnäolo on jokapäiväistä suhteessa niihin, jotka käyvät työmaalla harvemmin. Avoimesti kerrottaisiin mitä odotamme toisiltamme.” (PP)

5.4 Yhteistoiminta

Allianssihankeeseen kuuluu, että päätökset tehdään yhdessä osapuolien kesken ja päätöksissä pyritään aina yksimielisyyteen. Merkittävänä foorumina toimii Big Room-palaverit sekä yhteiset työpajat, joissa asianomaiset esittävät esiin tulleita ongelmia ja muodostavat soveltuvimpia ratkaisuja kulloiseenkin tilanteeseen.

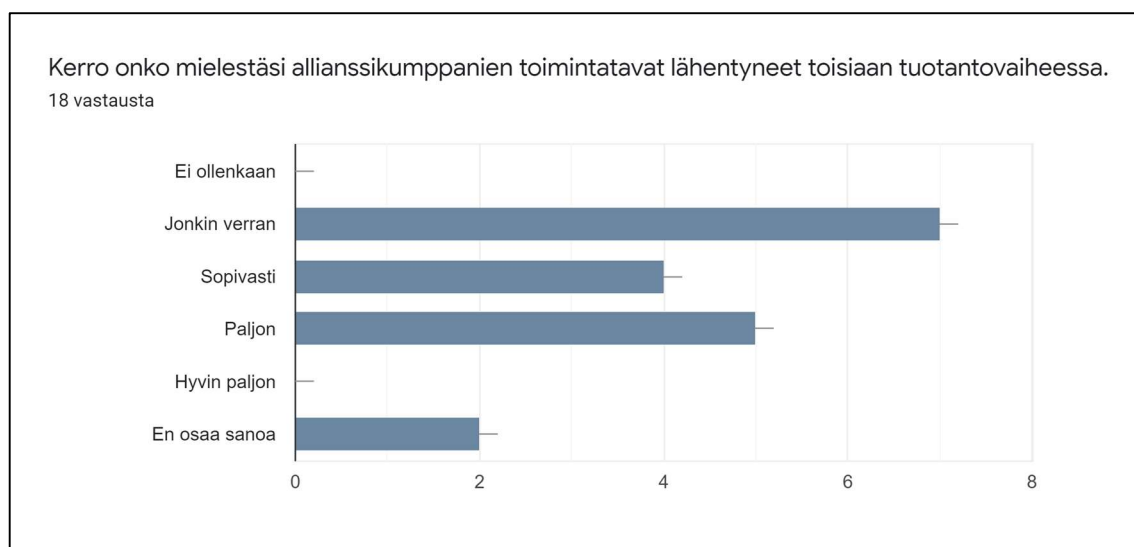
Taulukko 12. Kysymys nro 16.



Lähes kaikki (94%) sitä mieltä, että he ovat saaneet esittää omia näkemyksiään sekä mielipiteitään hankeeseen toteutuksesta. Kukaan vastaajista ei kokenut, ettei saisi tuoda esiin näkemyksiään tai mielipiteitään.

Kyselyssä pyydettiin vastaajien mielipidettä, onko allianssikumppanien toimintatavat lähentyneet toisiaan tuotantovaiheessa. Kysymyksellä oli tarkoitus arvioida, toteutuuko yhteistyö ja onnistuuko allianssi hankemuotona lähentämään erilaisia organisaatiota käytännön tasolla.

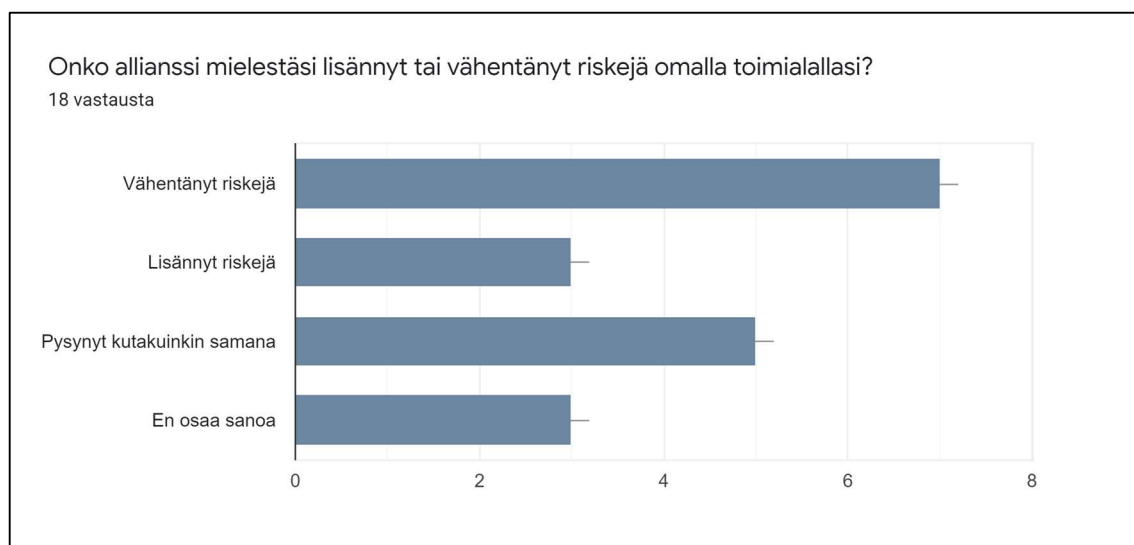
Taulukko 13. Kysymys nro 19.



Vastaajista 50 prosenttia oli sitä mieltä, että toimintatavat olivat lähentyneet paljon tai sopivassa määrin. 39 prosenttia vastaajista koki, että lähestymistä oli tapahtunut jonkin verran ja 11 prosenttia ei osannut sanoa. Kukaan vastaajista ei kokenut, etteivät toimintatavat olisi lähentyneet hankkeessa.

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan allianssin mahdollisesti lisäämiä riskejä omalla toimialalla.

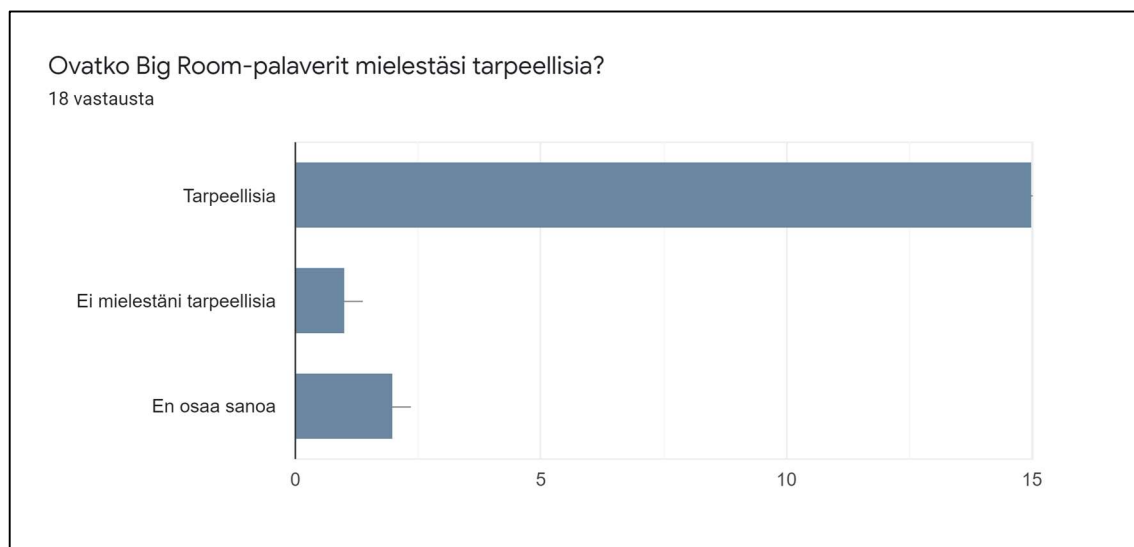
Taulukko 14. Kysymys nro 21.



Vastaajista 39 prosenttia koki, että riskit ovat vähentyneet, 27 prosenttia katsoi niiden pysyneen kutakuinkin samana ja 17 prosenttia arvioi riskien lisääntyneen. Vastaajista 17 prosenttia ei osannut sanoa ovatko riskit lisääntyneet vai eivät.

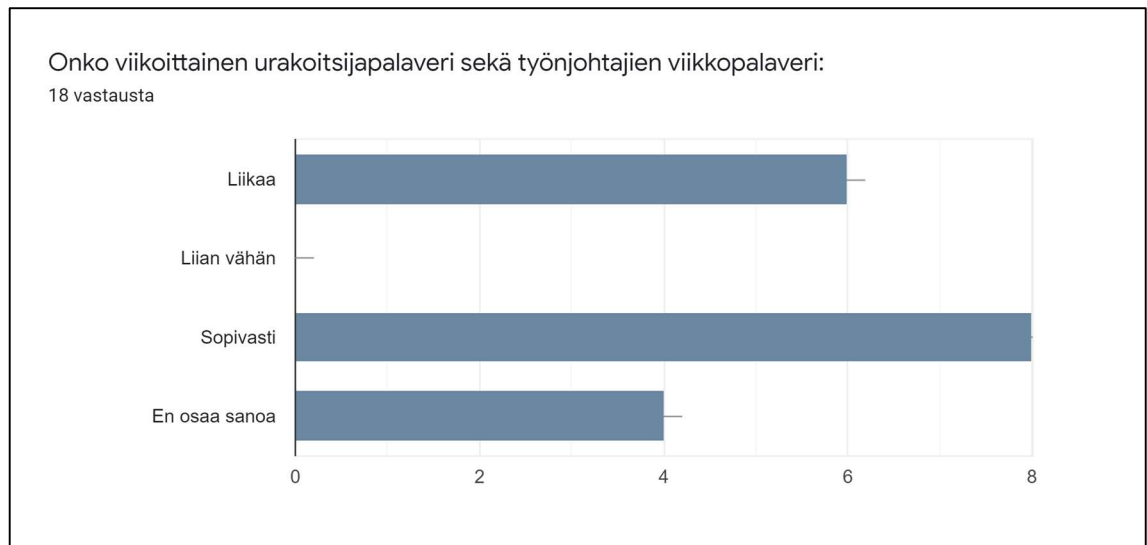
Osallistujilta kysyttiin heidän näkemystään Big Room-toiminnasta ja palaverien merkityksestä sekä niiden tarpeellisesta määrästä. Vastaajista 83 prosenttia koki palaverit tarpeellisiksi.

Taulukko 15. Kysymys nro 17.



Osallistujilta kysyttiin myös muista hankkeeseen liittyvistä palavereista, joita olivat viikoittaiset urakoitsija- ja työnjohtopalaverit. Kyselyyn vastaajista 44 prosenttia oli sitä mieltä, että palavereita on sopiva määrä, 33 prosentin mielestä niitä on liikaa ja 22 prosenttia ei osannut sanoa.

Taulukko 16. Kysymys nro 18.



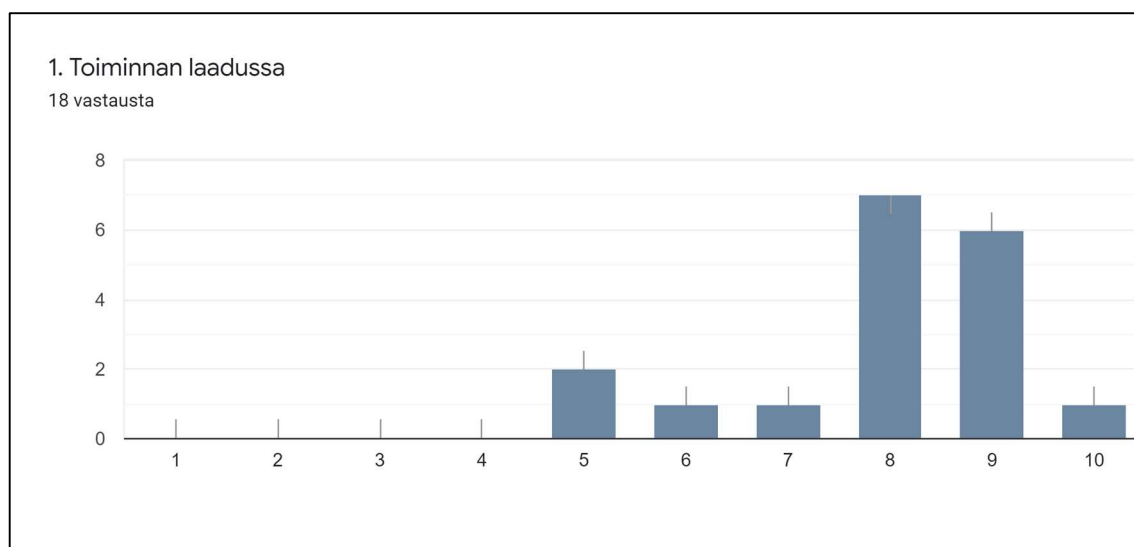
Tulosten hajontaa selittää osittain se, ettei kaikki asianomaiset, kuten suunnittelijat ja valvojat, osallistuneet kyseisiin palavereihin ja näin ollen eivät välttämättä osanneet muodostaa asiaan mielipidettä.

5.5 Hankeen parhaaksi

Allianssihankeelle ominaista on periaate, että kaikissa toiminnoissa ja hankinnoissa pyritään tekemään asiat hankkeen parhaaksi katsotulla tavalla ja kustannuksella.

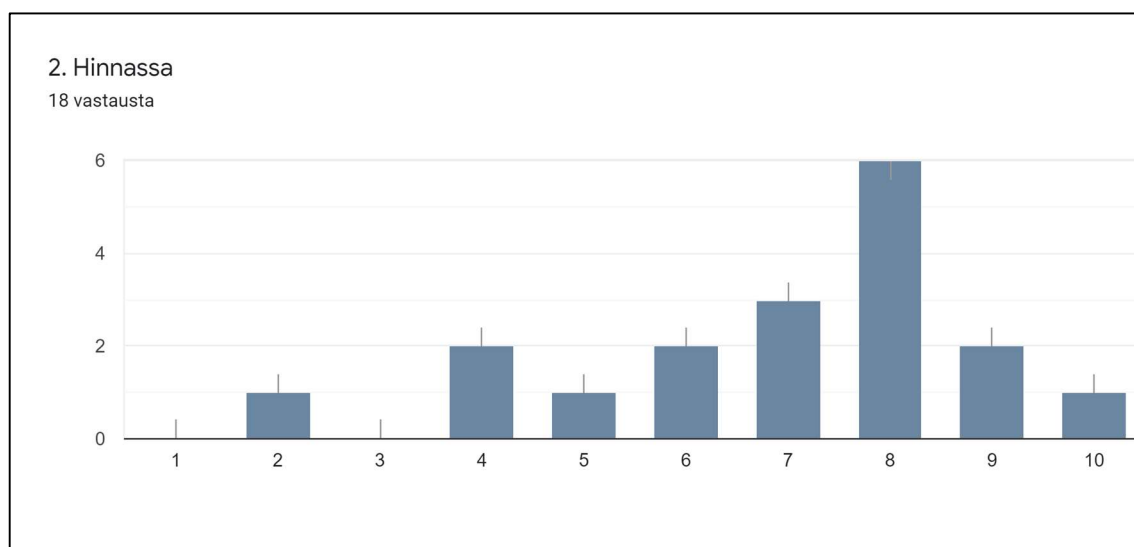
Kyselyssä pyydettiin arvioimaan hankkeen toteutumista hankkeen parhaaksi-ajatuksella kolmessa eri kategoriassa, jotka olivat toiminnan laatu, hinta ja aika. Arvoasteikko oli yhdestä kymmeneen jossa 1 edusti huonoa ja 10 erinomaista tulosta.

Taulukko 17. Kysymys nro 22.



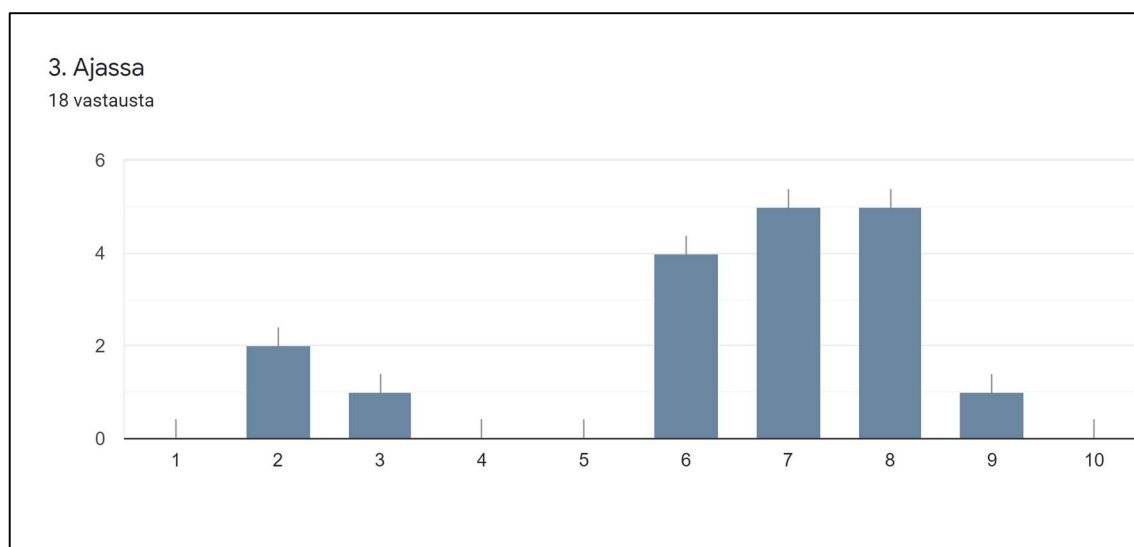
Toiminnan laadun arvioinnissa keskiarvo oli 7,9.

Taulukko 18. Kysymys nro 23.



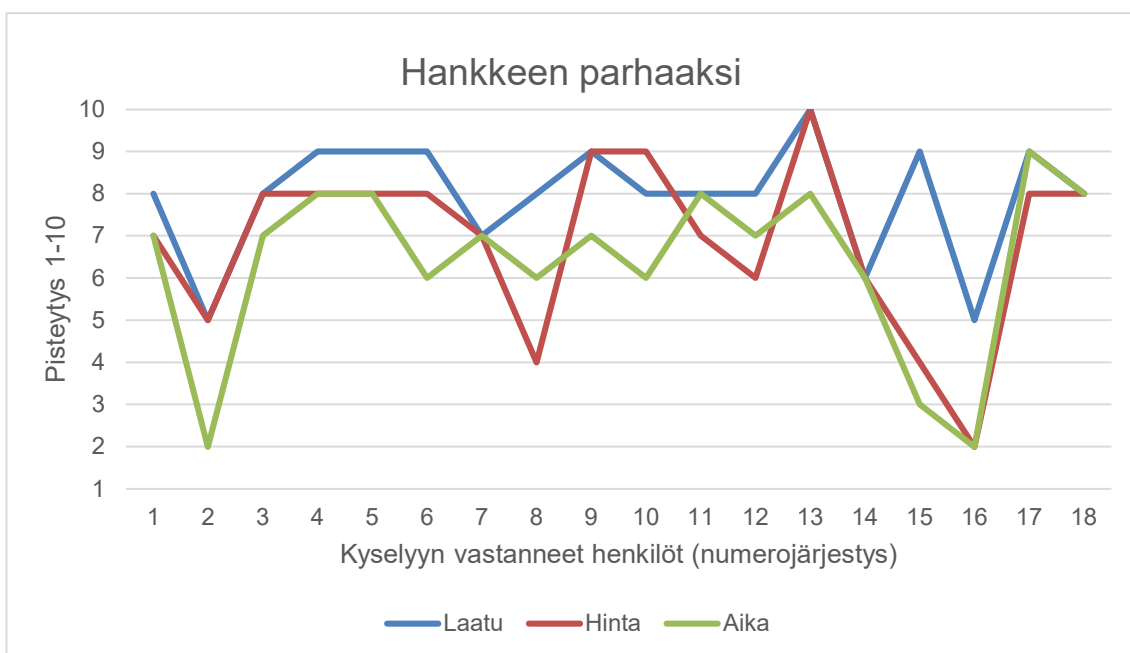
Hinnan arviossa keskiarvo oli 6,9.

Taulukko 19. Kysymys nro 24.



Ajan arviossa keskiarvo oli 6,4.

Taulukko 20. Laadun, hinnan ja ajan vertailutaulukko.



Vertailtaessa kaikkien vastausten keskiarvoa tuli tulokseksi 7,1.

6 Tulokset

Hankeen haasteita ja mahdollisuuksia kartoitettiin kahdella kysymyksellä. Osallistujia pyydettiin kuvaamaan yhdellä sanalla mikä allianssissa on helppoa ja mikä vaikeaa sekä määrittelemään kolme tärkeintä haastetta ja mahdollisuutta asettamalla ne oman näkemysensä mukaiseen tärkeysjärjestykseen.

6.1 Haasteet

Allianssihankeessa ilmeneviä haasteita pyrittiin etsimään hankkeeseen osallistuneille osapuolille suunnatulla kyselyllä, jonka tarkoituksena oli mitata mitkä asiat miellettiin ongelmallisiksi tai haastaviksi.

Kysymyskartaston (liite 1) kysymyksessä nro 8 osallistuneita pyydettiin kuvailemaan yhdellä sanalla mikä on ollut allianssin tuotantovaiheessa vaikeaa.



Kuva 7. Word cloud-havainnekuva haasteista.

Vastauksista merkittävimiksi korostui päätöksenteko ja suunnitelmat, joiden äänimäärä jakautui tasan, neljä ääntä kummallekin.

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan yhdellä sanalla allianssihankeeseen kolme merkittävintä haastetta ja antamaan näille tärkeysjärjestys merkitsemällä tärkein ensin. Useimmin toistuvat teemat laskettiin yhteen ja niille annettiin lukuarvo ja tärkeysjärjestys. Lukuarvo ilmaisee, kuinka monella vastaajalla sama sana tai sanaa koskeva aihe toistui millä tahansa tärkeysjärjestysrivillä. Tärkeysjärjestys taas määriteltiin sen mukaan, kuinka usein sama sana tai aihe toistuu pystysarakkeessa. Tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 21. Tuotantovaiheen merkittävimmät haasteet.

HAASTEET		
1. tärkein	2. tärkein	3. tärkein
Päätöksenteko	Tiedonkulku	Suunnittelu
Vastuut	Aikataulu	Tiedonkulku
Vastuunpuute	Hierarkia	Sähläys
Tilajajen etu	Käyttäjätiedot	Valvonta
Suunnittelu	Tiedonkulku	Aikataulutus
Asenne	Yhteistyö	Onnistuminen
Käyttäjäm muutokset	Aikataulu	Päätöksenteko
Suunnittelu		
Tasavertaisuus	Päätöksenteko	
Muutoshallinta	Päätöksenteko	Suunnitteluhallinta
Muutoshallinta	Päätöksenteko	Suunnittelunohjaus
Yhteishenki	Toiminnallisuus	Suunnittelu
Päätöksenteko		
Suunnittelu	Yhteistyö	Henkilökemiat
Viestintä	Ajankäyttö	Resurssointi
Raha	Laatu	Resurssit
Yhteisymmärrys	Näkemyserot	Ohjaus

Taulukossa nro 20 ilmenee 17 vastaajan vastaukset siinä järjestyksessä kuin ne on annettu. Toistuvat samaan aihepiiriin kuuluvat sanat on merkitty samalla värillä. Näitä ovat päätöksenteko, suunnittelu, tiedonkulku, yhteistyö ja aikataulu.

Toistuvat maininnat:

Suunnittelu, suunnitteluohjaus, suunnitteluhallinta	7 henkilöä
Päätöksenteko	6 henkilöä
Tiedonkulku, viestintä	4 henkilöä
Ajankäyttö, aikataulu	4 henkilöä
Yhteistyö, yhteishenki, yhteisymmärrys	4 henkilöä

Vastauksien pohjalta mikään aihealue ei selkeästi nousut muiden edelle vaan jakautui melko tasaisesti viiteen alueeseen. Sarakkeisiin sijoiteltuna suunnittelu kuitenkin nousee esiin merkittävimpana haasteena.

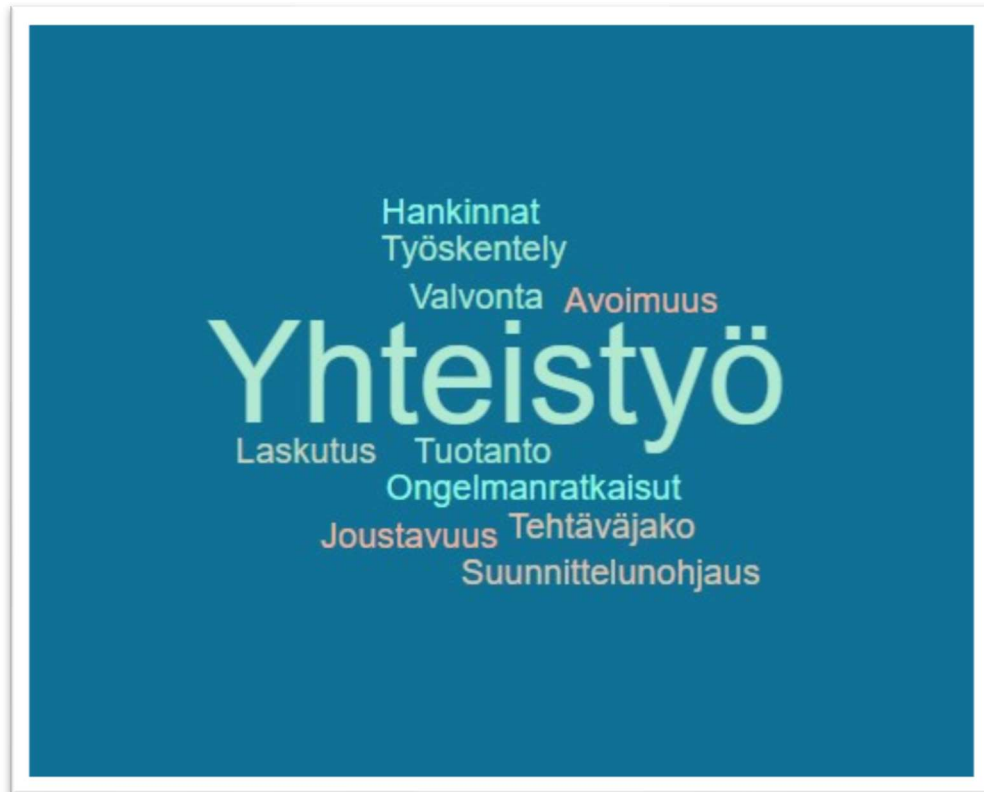
Tärkeysjärjestys

1.tärkein	Suunnittelu	3 henkilöä
2.tärkein (jaettu)	Päätöksenteko	3 henkilöä
2.tärkein (jaettu)	Aikataulu	3 henkilöä
3.tärkein	Suunnittelu	4 henkilöä

Nämä kolme aihetta nousivat keskeisimmiksi tuloksia arvioitaessa ja siinä vaiheessa, kun kysymysten pohjalta muotoiltiin lisäkysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan lisävalaistusta yleisimpiin haasteisiin.

6.2 Mahdollisuudet

Yhtenä tavoitteena mestarityössä oli etsiä allianssihankeessa nähdyt mahdollisuudet. Kyselyssä pyydettiin kuvailemaan yhdellä sanalla mikä on ollut allianssin tuotantovaiheessa helppoa.



Kuva 8. Word cloud-havainnekuva hankkeen mahdollisuuksista.

Yleisimmäksi vastaukseksi nousi yhteistyö, joka sai yhteensä 7 mainintaa.

Mahdollisuuksien olemassaoloa etsittiin esittämällä kysymys, jossa pyydettiin antamaan kolme mielestään tärkeintä tuotantovaiheeseen liittyvää mahdollisuutta kuvaavaa sanaa tärkeysjärjestyksessä. Useimmin toistuvat maininnat laskettiin yhteen, ja luku kertoo, montako mainintaa asia sai millä tahansa millä tahansa tärkeysjärjestysrivillä. Mahdollisuuden tärkeysjärjestys taas määriteltiin sen mukaan, kuinka usein sama sana tai aihe toistuu tärkeysjärjestyksen mukaisissa sarakkeissa. Tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa.

Taulukko esittää 17 vastaajan esiin nostamat asiat tärkeysjärjestyksessä. Toistuvat tai samaan aihepiiriin liittyvät sanat on väritetty samalla värillä. Niitä ovat yhteistyö, kustannustehokkuus ja laatu.

Taulukko 22. Tuotantovaiheen merkittävimmät mahdollisuudet.

MAHDOLLISUUDET		
1. tärkein	2. tärkein	3. tärkein
Yhteistyö	Reagointikyky	Laatu
Tavoitteet	Yhteistyö	Läpinäkyvyys
Avoimuus	Ideointi	Sovellus
Yhteistyö	Kustannustehokkuus	Laatu
Tehokkuus	Reagointikyky	Kuluhallinta
Onnistuminen	Asenne	Yhteistyö
Asiakaspalvelu	Kustannussäästöt	Laatu
Yhteistyö	Työtavat	Säästö
Yhteistyö	Kustannus	Laatu
Tuloksellisuus	Yhteistyö	Laatutaso
Kustannustehokkuus	Yhteistyö	Laatu
Taloudellisuus	Toiminnallisuus	Yhteishenki
Tulos		
Laatu	Aika	Raha
Innovointi	Kustannustehokkuus	Yhteistyö
Laatu	Aikataulu	Raha
Tuotevalinta	Joustavuus	Kustannussäästöt

Toistuvat maininnat:

Kustannustehokkuus, taloudellisuus, säästöt, raha	11 henkilöä
Yhteistyö, yhteishenki	10 henkilöä
Laatutaso, laatu	8 henkilöä

Vastauksien pohjalta kustannustehokkuus oli useamman henkilön nimeämä mutta jakamalla aiheet tärkeysjärjestyksessä omiin sarakkeisiin nousi yhteistyö merkittävimäksi aiheeksi.

Tärkeysjärjestys:

1.tärkein	Yhteistyö	4 henkilöä
2.tärkein	Kustannustehokkuus	4 henkilöä
3.tärkein	Laatu	6 henkilöä

Tutkimuksen jatkoselvityksessä keskityttiin näihin kolmeen, useimmin toistuvaan aiheeseen ja lisäkysymykset sekä ratkaisumallit fokuoitiin näihin teemoihin.

7 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa käydään läpi kyselyyn vastanneiden sekä haastateltujen näkemykset kehittämistarpeista sekä ehdotuksia huomioitaviin asioihin tulevissa projekteissa. Luvussa käydään läpi myös haastatteluissa esiin tulleet kehitysehdotukset allianssihankkeen haasteista ja mahdollisuuksista sekä vastanneiden näkemys allianssihankkeesta tulevaisuudessa. Luvun lopussa on jatkokysymyksiin haastattelujen perusteella saadut vastaukset ja kehitysehdotukset.

7.1 Kyselyyn perustuvat kehitysehdotukset

Vastaajia pyydettiin kertomaan omia näkemyksiään ja parannusehdotuksia eri asiakoh-
tiin kolmella eri kysymyksellä.

- Miten tuotantovaihetta voitaisiin parantaa?
- Miten kumppanien yhteistyötä voitaisiin parantaa tai tehostaa?
- Mitä muuttaisit tai mitä tekisit toisin seuraavassa allianssihankkeessa?

7.1.1 Tuotantovaiheen parantaminen

Vastauksissa korostuivat samat aiheet mitä oli tullut esiin myös aiemmissä kysymyk-
sissä. Suunnitelmien ja suunnittelunohjauksen sekä avoimuuteen perustuvan yhteistyön
kehittäminen nousi esiin usean henkilön vastauksissa.

”Suunnittelun yhteensovitus ja aikataulutus.”

”Suunnitelmat, myös osakasmuutokset, tehtävä pidemmälle mitä tämän hankkeen
alussa oli”

”Yhdessä tekemisessä on paljon kehitettävää kaikilla osapuolilla.”

”Avoin keskustelu ajoittain kuinka ollaan onnistuttu ja missä parannettavaa.”

”Olla avoimia ja huomioidaan aidosti kaverin tarpeet ja ajankohta tarpeille. Ei juu-
tuta vain omaan näkemykseen.”

Tiedonkulun ja päätösten tekemisen tehostamisen katsottiin parantavan tuotantoa ja niiden kehittämistä ehdotettiin.

"Tiedonkulkua on tehostettava aina. Kaikki henkilöstö on oleellisin osin pidettävä jakelussa mukana. Työmaan on oleellista saada tarvittavat työtiedot ajoissa, jotta he voivat reagoida muutossisältöön."

"Valitaan tuotantovaiheeseen allianssi "henkeen" soveltuvia henkilöitä. Voitaisiin hieman poiketa allianssi "hengestä" ja vaatia jyrkemmin päätöksiin vauhtia. Allianssin projektipäällikön täytyisi olla aktiivisemmin johtamassa ja ohjaamassa hanketta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi."

7.1.2 Yhteistyön parantaminen

Vastaajien näkemykset yhteistyön parantamiseksi koskivat läsnäoloa, tiedonvaihtoa, avoimempaa keskustelua sekä toisten kunnioitusta. Samoin haluttiin päästä eroon urakoitsija asetelmasta ja korostaa yhdessä tekemisen merkitystä.

"Yhdessä tekeminen ja toisten kunnioittaminen. Urakkamuodossa sovitaan yhdessä toimenpiteet ja järjestys - tarpeeton muiden urakkamallien rak pomputtelu ei kuulu tähän hankkeeseen. Tämän osalta on havaittu kipupisteitä."

"Kaikki osapuolet kävisivät työmaalla useammin kuin kerran viikossa."

"Tiedonkulkua lisäämällä ja tehostamalla."

"Keskusteluyhteyden parantaminen osapuolien kesken."

"Toteuttajien (RU, Tate) hankkeeseen nimettyjen henkilöiden läsnäolo ja aktiivisuus pitäisi olla päivittäistä. Hankkeessa oleville henkilöille pitäisi usein korostaa, että olemme tekemässä yhdessä hanketta ja unohtaa pääurakoitsija-aliurakoitsija-suunnittelija asetelma."

"Olemalla entistä avoimempia ja keskustelevia, haetaan hankkeen kannalta ja parhaaksi niitä toimivia suunnittelu- ja/tai toteutusratkaisuja. Uskalletaan päättää entistä tehokkaammin."

"Unohtetaan se perinteisen urakoinnin vastakkain asettelu, asennemuutos."

Osallistuminen mainittiin yleisluonteisesti, samoin ylpeys omasta roolista.

"Ollaan myös ylpeitä siitä omasta roolista, asioiden hoitotavasta ja se mikä luvaan, se hoidetaan."

”Osallistaminen.”

7.1.3 Muutosehdotukset

Tulevien allianssihankeiden parannusehdotuksissa korostuivat suunnittelun, kokouskäytäntöjen, päätöksenteon sekä henkilöstön sitouttaminen.

”Suunnitelmat ja käyttäjämuutokset pitäisi saada tehokkaammin tuotantoon.”

”Pitäisi saada selvä vetäjä, joka ohjaa suunnittelua.”

”Selventäisin ylhäältä alaspäin selkeästi allianssihankeiden tavan toimia kaikille osapuolille ja aktiivisesti pidettäisiin myös työntekijä/aliurakoitsija puoli tietoisena tilanteen tasalla.”

”Lähtösuunnittelun taso pitäisi olla parempi eikä paljon avoimia asioita (TATE).”

”Henkilöstö on sitoutettava projektin alusta asti hanketyyppiin riittävästi sekä osaluottamusta ja aktiivisesti pidettävä henkilöstöä, ns. varahenkilöstö, jolloin sairastumiset jne. eivät keskeytä työtä.”

Vastauksessa esitettiin myös, että allianssihankeiden pelisäännöt pitäisi sopia heti alussa ja jos mahdollista, hyödyntää kokeneita osapuolia tulevissa hankkeissa.

”Pelisäännöt kaikille selviksi heti alkuun.”

”Valvonta / urakointi pelisäännöt selviksi heti alussa.”

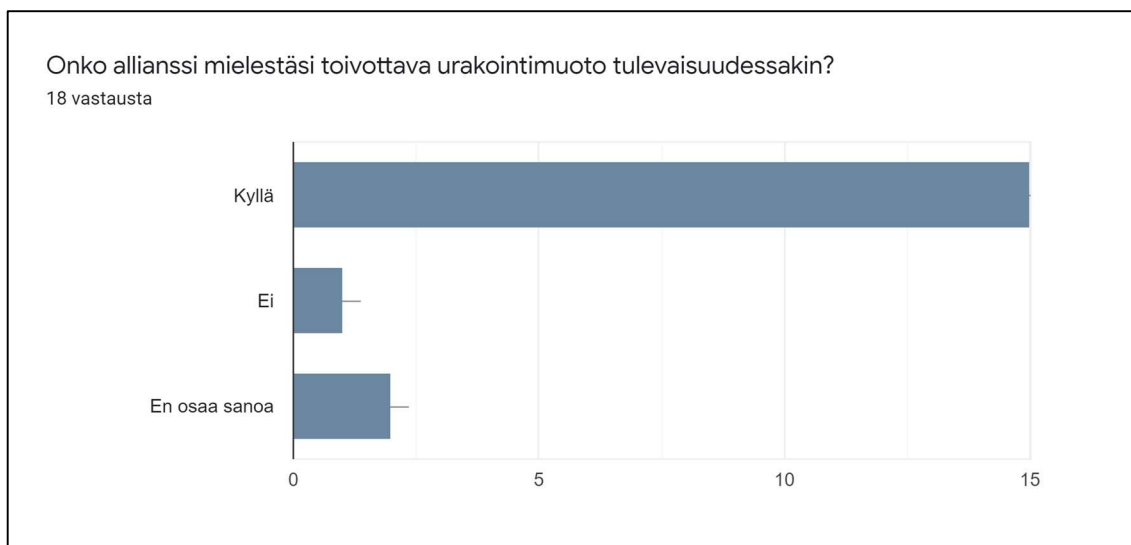
”Jos mahdollista, haetaan jo niitä allianssin kokeneita osapuolia, joilla on jo se oikea asenne ja suhtautuminen tähän urakamuotoon. Toki ensikertalaisetkin voivat osoittaa oikeaa asennetta sekä suhtautumista ja sellaiset osapuolet pitäisi löytää ja saada mukaan.”

Osassa vastauksista nähtiin, että vastuurajoille ja tarkemmin määritetyille toimenkuville oli tarvetta.

”Tarkemmat toimenkuvat ja vastuunrajaukset.”

Kyselyssä pyydettiin vastaajien mielipidettä, onko allianssi toivottava urakointimuotona tulevaisuudessakin.

Taulukko 23. Kysymys nro 27



Vastaajista 15 henkilöä (83%) haluaisi tehdä hankkeita myös tulevaisuudessa, 2 henkilöä (11%) ei osannut sanoa ja 1 henkilö (6%) ei ollut halukas tekemään allianssihankkeita jatkossa.

7.2 Haastatteluihin perustuvat kehitysehdotukset

Kyselyn tulosten pohjalta kiteytyi kolme haastetta sekä kolme mahdollisuutta. Näiden pohjalta esitettiin jatkokysymykset allianssihankkeen rakennuttajakonsultille, projekti-päällikölle sekä vastaavalle työnjohtajalle. Tarkoituksena oli saada heiltä kehitysideoita ja parannusehdotuksia kuhunkin haasteeseen ja mahdollisuuteen.

7.2.1 Haasteet

Kyselyn tuloksissa kolme esiin noussutta haastetta olivat päätöksenteko, suunnittelu sekä aikataulu. Haastatellut esittivät seuraavia näkemyksiä ja ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi:

Päätöksenteko

”Vastuunjakoa tulee selkeyttää tavoitteena tehokas Big Room-päivä ja tehokas päätöksenteko. Tähän kuuluvat seuraavat osa-alueet: 1. roolien selkeytys 2. vastuiden selkeyttäminen 3. tehtävien selkeyttäminen.” (RKO)

”Päätöksenteon edellytykset ja siihen osallistumisen mahdollisuudet ovat Allianssiurakammamuodossa paremmat kuin muissa urakamuodoissa.” (VTJ)

”Päätöksenteon parantamista on käsitelty useampaankin otteeseen niin projektiryhmän kokouksissa kuin allianssin kehitystilaisuuksissakin. Päätöksenteko pyritään jatkossa parantamaan tehostetun Big Room-toiminnan kautta. Useista ideointiriihistä huolimatta mitään viisasten kiveä asiaan ei ole ainakaan vielä löytynyt.” (PP)

Suunnittelu

”Suunnittelun epäkohtia on ollut liikaa ja ihan perusasioita on jäänyt suunnitteleematta. Tulee mieleen, onko suunnittelijoilla liikaa töitä muissa kohteissa.” (VTJ)

”Tarkemmin sopia ja kirjata, pieniinkin yksityiskohtiin, suunnittelun deadline ja lähtötietotarpeet sekä ja tarkempi kuvaus mitä varten suunnittelu tehdään. Edellä mainituilla toimenpiteillä pyritään saamaan parempi ymmärrys suunnitelmien ja toteutuksen keskinäisestä riippuvuudesta.” (PP)

Aikataulu

”Osakasmuutosten toteuttamisen myöhässä tulevat päätökset luovat riskiä Allianssiaikataulun toteutumiseen. Tämä asia on tiedostettava ja laadittava toteutusaikataulut sen mukaan, että Allianssisopimussisällön toteutuksen aikataulu ei vaarannu. Kun osakasmuutokset tilataan selvästi myöhässä, siitä tulee heille kertoa ja ei luvata toteutusaikatauluja, jotka vaarantavat Allianssin aikataulun.” (VTJ)

”Aikataulu ei ole ollut ongelma tässä hankkeessa kiireellisyyden takia vaan aikataulu koetaan väljäksi, kun hankeen pystyisi toteuttamaan nopeamminkin. Tilaajan näkökulmasta aikataulu on kuitenkin tahtotilan mukainen johtuen kiinteistön yhtäaikaisesta käy-

töstä yhdessä rakennushankkeen kanssa. Yksi allianssin tavoitteista on käyttäjien toiminnan häiriöiden minimointi. Pyrimme parantamaan allianssi osapuolten ymmärrystä tilaajan tahtotilasta säännöllisin väliajoin.” (PP)

7.2.2 Mahdollisuudet

Kyselyssä nousi esiin kolme mahdollisuutta, yhteistyö, kustannustehokkuus ja laatu, joiden hyödynnettävyydestä kukin haastatettava antoi oman näkemyksensä.

Yhteistyö

”Vaikuttaisi siltä, että organisaation henkilöstön itseluottamus on korkea. Henkilöt luottavat siihen, että kukin voi osaltaan vaikuttaa koko hankkeen kustannustehokkuuteen ja laatuun muun muassa yhteistyöllä. Omien vaikutusmahdollisuuksien korostamista on syytä korostaa myös jatkossa ja löytää myös käytännön toimienpiteitä asioiden jalkauttamiseksi. Asiat eivät saa jäävä vain puheeksi. Näyttää siltä, että henkilöillä on kaikkein tärkein eli luottamus ja usko kehittyä lisää.” (RKO)

”Allianssiurakkamuodossa on poikkeuksellisen hyvät edellytykset ja mahdollisuudet avoimeen ja toimivaan yhteistyöhön. Se mahdollisuus on asia ja voimavara, joka jokaisen allianssiosapuolen tulisi sisäistää ja pyrkiä toimimaan sen mukaisesti.” (VTJ)

”Tämä on konkreettinen asia, josta me haluamme pitää kiinni ja mieluummin pyrimme parantamaan yhteistyötä kuin heikentää sitä. Yhteistyö on se avain, jolla hanke saadaan oikeasti toteutumaan allianssihengessä.” (PP)

Kustannustehokkuus ja laatu

”Nyt on joka osa-alueella mahdollisuus tehdä asiat kustannustehokkaasti. Hyödynnetään omaa historiaa, kokemusta ja ammattitaitoa ja ohjataan suunnittelua, työmaan turvallisuusasioita, työmaatoteutusta jne. olemaan myös kustannuksellisesti tehokkaita. Vaikka ollaan kustannuksellisesti tehokkaita, laatu ei saa kärsiä. Jälleen kerran Allianssiurakkamuoto mahdollistaa hyvän laadun saavuttamisen sen oman tekemisen ja panoksen kautta.” (VTJ)

”Aidosti haetaan vaihtoehtoja ja asioita punnitaan monesta näkökulmasta. On kaikkien etu etsiä kustannustehokkaita ratkaisuja laatua heikentämättä. Sopimusrakenne kannustaa ja ohjaa miettimään hankkeen kannalta parasta vaihtoehtoa.” (PP)

7.2.3 Hankkeen tilanne

Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemystään hankkeen tilasta ja onko allianssihanke edennyt odotusten mukaisesti toteutusvaiheessa:

”Muuten odotusten mukaisesti, paitsi osakasmuutosten toteuttamisen suunnitelmat ja päätökset ja joidenkin Allianssi osapuolten väärä asenne. En odottanut, että halutaan niin kovin pitää kiinni perinteisten urakkamuotojen vastakkainasettelusta. Toteutuvien kustannusten osalta on tähän asti pysytty suunnitellussa, eikä lyhyen tähtäimen näköpiirissä ole tiedossa ylityksiä. Tältä osin odotukseni on parempi ja ns. ylittynyt. Suunnittelu ja sen taso on jäljessä.” (VTJ)

Itse lähdin hankkeeseen mukaan ilman ennakko-odotuksia. Odotukset kohdistuivat enemmänkin siihen, että meillä on mahdollisuus tehdä jotain positiivisesti erilaista kuin perinteiset YSE-hankkeet. Tässä olemme onnistuneet.” (PP)

”Kyse ei ole minusta eikä siitä meneekö hanke minun odotuksieni mukaisesti. Olen antanut alussa tavoitteet, reunaehdot, kannustanut ja tukenut hanketta mutta hienoa nähdä kuinka hanke on kasvanut ja kehittynyt omatoimiseksi ja joissain asioissa kehittynyt yli sen mitä oli osannut unelmoidakaan. En osannut kuvitellakaan alussa, että sellainen olisi välttämättä edes mahdollista.” (RKO)

8 Yhteenveto

Allianssin haasteeksi koettiin päätöksenteko ja suunnittelu sekä aikataulu. Muutosehdotuksista olennaisimpia oli Big Room-toiminnan ja suunnittelun tehostaminen määrittämällä entistä tarkemmin vastuuhenkilöt ja aikataulus.

Allianssin mahdollisuudeksi nousi yhteistyö, kustannustehokkuus ja laatu. Enemmistön mielestä näitä pidettiin suurina mahdollisuuksina, joita olisi syytä kehittää ja ylläpitää.

Allianssi mielletään hyväksi ja toivotuksi toteutusmuodoksi nyt ja tulevaisuudessa melko isolla enemmistöllä (83%). Osapuolista 50 prosenttia kokivat, että tasavertaisuus ja luottamus toteutuu ja 39 prosentin mielestä tässä olisi parannettavaa. Osapuolten mielestä allianssi toteutusmuotona enemmänkin yhdistää kuin jakaa tuotannon eri vaiheita ja tapoja toimia. Kysyttäessä toimintatapojen lähentymisestä hankkeessa, 89 prosenttia vastaajista sanoi toimintatapojen lähentyneen paljon, sopivasti tai jonkin verran. Vastaajista 94 prosenttia kokee, että allianssi hankemuotona on mahdollistanut uusia toimintatapoja.

Vastaajista 89 prosenttia koki, että yhteistyö kumppanien välillä toteutuu tai toteutuu jossakin määrin. Yhteistyö nähtiin myös suurimpana mahdollisuutena. Osapuolet kokivat, että he saivat tuoda näkemyksiään ja mielipiteitään esiin ja että Big Room-toiminta on tarpeellista (83%). Enemmistö koki, että allianssi hankemuotona on helpottanut ainakin jossakin määrin urakan toteutusta. Allianssihankemuotoa pidettiin enemmistön osalta positiivisena kokemuksena (72%). Suurin osa (67%) koki riskien vähentyneen tai pysyneen vähintään samana, mutta osa arvioi, että riskit olivat lisääntyneet (17%) allianssissa.

Johtopäätöksenä voidaan pitää, että allianssi on toivottu urakointimuoto, joka mahdollistaa yhteistyön, kustannustehokkuuden sekä laadun toteutumisen perinteisiä urakointimuotoja paremmin. Big Room-toiminta edesauttaa hankkeen läpivientiä ja on olennainen osa allianssin jokapäiväistä toimintaa. Allianssi kannustaa uusien asioiden kehittämiseen ja mahdollistaa ratkaisujen luomisen kollektiivisesti. Haastavaksi allianssissa on osoittautunut päästä irti perinteisistä tavoista toimia ja yhteistyön syventäminen ohi yritys- ja urakkarajojen. Olennaisena kehityssuuntana voidaan pitää osapuolten yhteistyön lisäämistä yhdessä avoimen ja kannustavan työympäristön kanssa.

9 Pohdinta

Rakennusalalla oppii nopeasti sellaisia termejä kuin ”näin on aina tehty” ja ”viivästymiset ja kustannusylitykset kuuluvat asiaan”. On helppo syyttää suunnitelmia ja viime hetken muutoksia, ei ollut mesta valmiina tai ei tehty ajallaan valmiiksi. Selitys viivästyksille ja ylimääräisille kuluille on aina jossain muualla tai jonkun muun syy. Hankkeet päättyvät toisten syyttelyyn ja ajan sekä rahan tuhlaamiseen.

Korjausrakentaminen on aina prosessi, joka vaatii joustavuutta, ongelmanratkaisukykyä ja ammattitaitoista ennakkointia varsinkin silloin, kun hanke sisältää paljon tuntemattomia tekijöitä. Suunnitelmat ovat puutteellisia, aikataulut suuntaa antavia ja purkutyö paljastaa usein ennalta odottamattomia ongelmia sekä niistä koituvia lisäkustannuksia. Rakenteista saattaa paljastua muun muassa piileviä vaurioita, haitta-aineita ja käyttäjälle haitallisia mikrobeja, joiden oikeaoppinen purkutyö ja hävitys vaatii erityisosaamista. Mitä vanhemmasta ja monimutkaisemmasta rakennuksesta on kyse, sen odotettavampaa yllätykset ovat.

Asioiden monimutkaistuessa pitäisi pyrkiä entistä avoimempaan yhteistyöhön, jolla hankkeen läpivienti mahdollistetaan kaikille osapuolille onnistuneesti. Tämä on osoittautunut ajoittain hyvinkin vaikeaksi perinteisillä urakointimuodoilla. Tehdessäni tätä tutkimusta törmäsin erään rakennuttajaorganisaation dokumenttiin, jossa kiteytyi rakennusalan toteutusmuotoja vaivaava seikka: ”Perinteiset mallit johtavat vääjäämättä tilaajan ja urakoitsijan vastakkain asetteluun, jossa kumpikin tavoittelee itselle parasta lopputulosta”. Allianssimalli urakoinnin toteutusmuotona on siis tervetullut vaihtoehto, varsinkin hankaliin ja vaativiin rakentamisen hankkeisiin.

Allianssilla on monia etuja verrattuna perinteisiin urakointimuotoihin. Laadulliseen ja kustannustehokkaaseen sekä tuottavaan ratkaisuun tähtääminen ilman perinteistä lisä- ja muutostöiden ketjua, reklamaatiokirjeiden kierrettä ja juupas-eipäs-väittelyä on houkutteleva vaihtoehto kaikille osapuolille. Kun asiaa kysyttiin allianssin jäseniltä, suurin osa kertoi haluavansa tehdä tulevaisuudessakin vastaavanlaisia hankkeita. Yhteistyö nousi osapuolten keskuudessa merkittävimmäksi mahdollisuudeksi yhdessä kustannustehokkuuden ja laadun kanssa kyseisessä hankemuodossa. Haasteitakin oli mutta ei mitään niin rakenteellisesti mahdotonta mitä ei olisi mahdollista ratkaista yhdessä.

Allianssi vaatii kuitenkin pitkäjänteisyyttä, vankkaa sitoutumista ja ymmärrystä kaikilta osapuolilta. Osapuolten pitää pystyä nousemaan poteroistaan ja nähdä asiat myös toisesta näkökulmasta. Vanha tapa tehdä ei tässä hankemuodossa toimi ja uudenlainen luottamukseen ja yhteistyöhön kannustava toimintatapa, eräänlainen ”kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta”-ajattelu, on tarpeen ja vaikuttaa ihan hyvältä tavalta rakentaa.

Lähteet

- 1 Mölsä, Seppo. (2019). Rakennuslehti 40/2019. "Allianssien ykkösmaa", sivut 13-14. luettu 8.2.2020.
- 2 Yli-Villamo Harri. (2013). Rakentajain kalenteri. "Allianssimalli". Verkkojulkaisu. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130202.pdf>, luettu 8.2.2020
- 3 Heino, Marleena. (2014). "Johtamisen ja organisoinnin periaatteiden kehittämisen rakennusalan allianssihankkeisiin Suomessa". Diplomityö. Verkkojulkaisu <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/22901/Heino.pdf?sequence=3&isAllowed=y>, luettu 26.2.2020.
- 4 Lahdenperä, Pertti. (2009). "Allianssiurakka. Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely" [Project alliance. The competitive single target-cost approach]. Espoo 2009 VTT Tiedotteita– Research Notes 2471. Verkkojulkaisu <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2471.pdf>, luettu 2.3.2020
- 5 Ross, Jim. (2003). "Introduction to Project Alliancing, April 2003". Verkkojulkaisu. https://library.iccpm.com/sites/default/files/attachments/Alliancing_30Apr03_D_PCI.pdf, luettu 22.2.2020
- 6 Helsingin kaupunki (2018). Kruunusillat "Toteutustavan jatkoselvitys". Verkkojulkaisu. https://www.hel.fi/static/liitteet/kaupunkiymparisto/kruunusillat/tietoahankkeesta/ks_toteutustapaselvitys_jatkoselvitys.pdf sivut 16-17, luettu 2.3.2020.
- 7 Rakennustieto RT10-11223.(2016). "Talonrakennushankkeen kulku. Toteutusmuodot". <https://kortistot.rakennustieto.fi/kortit/RT%2010-11223>, luettu 8.2.2020
- 8 Kaunismäki, Lauri. (2019). "Urakkamuodot vertailussa-valitse oikea toteutusmuoto rakennushankkeelle". Verkkojulkaisu. <https://www.fira.fi/blog/valitse-oikea-toteutusmuoto-rakennushankkeelle-urakkamuodot-vertailussa/>, luettu 8.3.2020.
- 9 Tuokko, Rami. (2014). "Allianssin edut, haasteet ja mahdollisuudet suhteessa perinteisiin toteutusmuotoihin". Diplomityö. Verkkojulkaisu. https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/13904/master_Tuokko_Rami_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y, luettu 9.2.2020
- 10 Raidejokeri. (2019) Helsingin kaupunki. Verkkojulkaisu. <https://raidejokeri.info/allianssimalli/>, luettu 28.3.2020.

- 11 Mölsä, Seppo. (2018) Rakennuslehti 1/2018. "Allianssimalli saa yhdet pelisäännöt – kirjava käytäntö selkiytyy". Verkkajulkaisu. <https://www.rakennuslehti.fi/2018/01/allianssimalli-saa-yhdet-pelisaannot-kirjava-kaytanto-selkeytyy/>, luettu 23.2.2020.
- 12 Artto K., Martinsuo M., Kujala J. (2006) (2. painos: 2008). "Projektiliiketoiminta". WSOY, Helsinki, http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf , luettu 24.2.2020
- 13 Tilastokeskus. (2019). Korjausrakentaminen. Rakennusyritysten korjaukset 2018. Verkkajulkaisu. http://www.stat.fi/til/kora/2018/03/kora_2018_03_2019-12-11_tie_001_fi.html, luettu 1.3.2020.
- 14 Suomen rakennusinsinöörien Liitto. (2019). "Rakennetun omaisuuden tila 2019". Roti 2019-raportti. https://www.ril.fi/media/2019/roti/roti_2019_raportti.pdf, luettu 1.3.2020.
- 15 Virtanen, Erkki. (2017). "Valtion rahoittaman rakentamisen ongelmat". Valtio-neuvoston kanslian julkaisusarja 10/2017. Verkkajulkaisu. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79554>, luettu 2.3.2020.
- 16 Saarinen Jani, Piirainen Antti. (2015). Vison Alliance Partners Oy. "Korjausrakentaminen muuttuu palveluksi". Verkkajulkaisu. https://asiakas.kotisivukone.com/files/vison.fi.auttaa.fi/Korjausrakentamisen_kehittaminen_raportti_17.2.2015.pdf, luettu 19.2.2020
- 17 Inkala, Mikko. (2018). Rakennuslehti. "Miten big room muuttaa työskentelyä". Verkkajulkaisu. <https://www.rakennuslehti.fi/blogit/miten-big-room-muuttaa-tyoskentelya/>, luettu 28.3.2020
- 18 Kainua. (2015). Kainuun uusi sairaala-allianssi. Verkkajulkaisu. <http://kainua-allianssi.fi/faq>, luettu 29.3.2020.

Liite 1. UK16-20 Allianssin kyselylomake

UK16-20 Allianssin toteutusvaiheen kyselylomake

Tällä kyselyllä on tarkoitus kartoittaa allianssin toteutusvaiheen (TAS) onnistumisia ja mahdollisia solmu-kohtia. Kysely on osa hankkeeseen liittyvää opinnäytetyötä, jossa tutkitaan tuotantovaihetta.

Vastaukset käsitellään anonymisti mutta mikäli haluat vastata joihinkin kysymyksiin henkilökohtaisesti, voit jättää nimesi kyselyn viimeiseen kohtaan.

Kiitos osallistumisestasi, vastauksillasi on iso merkitys osana hanketta. ***Pakollinen**

1. Millä tuotannon toimialueella työskentelet? *

- Projektin johto tai valvoja
- Suunnittelija
- Työnjohto

2. Oletko ollut aiemmin mukana allianssihankkeen toteutusvaiheessa? *

- Kyllä
- En

3. Oletko perillä tilaajan määrittelemistä hankkeen tavoitteista? *

- Kyllä
- En
- Joiltakin osin
- En osaa sanoa

4. Kuvaile asteikolla 1-5 millä tasolla oma käsityksesi allianssista urakkamuotona on. *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvä

5. Arvioi tyytyväisyyttäsi UK 16-20 allianssin sisäiseen tiedonkulkuun asteikolla 1-5. *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvä

6. Mitkä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten tämänhetkistä suhtautumistasi UK16-20 allianssin toteutumiseen tuotantovaiheessa. *

- Olen huolissani hankkeen toteuttamisesta kyseisessä urakkamuodossa
- Koen, että hanke on aiheuttanut normaalia enemmän työtä ja tuottanut pääosin haasteita
- Ihan hyvä mutta paremminkin voisi olla
- Allianssi on helpottanut urakan toteutusta ja omaa työskentelyä
- Kaikki urakat pitäisi toteuttaa näin
- Minulla ei ole mielipidettä hankkeen urakkamuotoon

7. Kuvaile yhdellä sanalla mikä allianssin tuotantovaiheessa on ollut helppoa. *

8. Kuvaile yhdellä sanalla mikä allianssin tuotantovaiheessa on ollut vaikeaa. *

9. Kuvaile yhdellä sanalla mitkä ovat mielestäsi allianssin tuotantovaiheen kolme merkittävintä mahdollisuutta ja anna niille tärkeysjärjestys merkitsemällä tärkein ensin. *

10. Kuvaile yhdellä sanalla mitkä ovat mielestäsi allianssin tuotantovaiheen kolme merkittävintä haastetta ja anna niille tärkeysjärjestys merkitsemällä tärkein ensin. *

11. Toteutuuko yhteistyö hankkeessa kumppanien kesken odotusten mukaisesti? *

- Kyllä
 Ei
 Jossakin määrin
 En osaa sanoa

12. Verrattuna perinteisiin urakointimuotoihin (KVR, PJ, yms) onko kokemuksesi allianssista positiivinen vai negatiivinen? *

- Positiivinen
 Negatiivinen
 En osaa sanoa

13. Onko hankemuoto vaikuttanut mielestäsi tuotannon laatuun positiivisesti vai negatiivisesti? *
- Positiivisesti
 Negatiivisesti
 En osaa sanoa
14. Onko mielestäsi allianssihanke mahdollistanut uusia toimintatapoja tuotantovaiheeseen? *
- Kyllä
 Ei
 Jossakin määrin
 En osaa sanoa
15. Allianssin onnistuminen perustuu kumppanien keskinäiseen luottamukseen ja tasa-vertaisuuteen. Toteutuuko ajatus myös käytännössä mielestäsi? *
- Kyllä
 Ei
 Parannettavaa olisi
 En osaa sanoa
16. Oletko saanut tuoda esiin omia näkemyksiäsi sekä mielipiteitä, joilla mielestäsi olisi merkitystä hankkeeseen tai sen toteutukseen? *
- Kyllä
 En
 En osaa sanoa

17. Ovatko Big Room-palaverit mielestäsi tarpeellisia? *

- Tarpeellisia
- Ei mielestäni tarpeellisia
- En osaa sanoa

18. Onko viikoittainen urakoitsijapalaveri sekä työnjohtajien viikkopalaveri: *

- Liikaa
- Liian vähän
- Sopivasti
- En osaa sanoa

19. Kerro onko mielestäsi allianssikumppanien toimintatavat lähentyneet toisiaan tuotantovaiheessa. *

- Ei ollenkaan
- Jonkin verran
- Sopivasti
- Paljon
- Hyvin paljon
- En osaa sanoa

20. Kerro miten tuotantovaihetta voitaisiin mielestäsi parantaa.

21. Onko allianssi mielestäsi lisäänyt tai vähentänyt riskejä omalla toimialallasi? *

- Vähentänyt riskejä
- Lisänyt riskejä
- Pysynyt kutakuinkin samana
- En osaa sanoa

Hankeen parhaaksi

Allianssin pääperiaatteisiin kuuluu toimia aina hankeen parhaaksi. Toteutuuko tämä mielestäsi tuotantovaiheen:

22. 1. Toiminnan laadussa *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomaisesti

23. 2. Hinnassa *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomaisesti

24. 3. Ajassa *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomaisesti

25. Miten kumppanien yhteistyötä voitaisiin mielestäsi parantaa / tehostaa?

26. Mitä muuttaisit? Mitä tekisit toisin seuraavassa allianssissa?

27. Onko allianssi mielestäsi toivottava urakointimuoto tulevaisuudessakin?

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

28. Kiitos vastauksistasi. Jätä alle nimesi, jos haluat tarkentaa vastauksiasi henkilökohtaisella haastattelulla.

Liite 2. UK16-20 haastattelulomake

UK16-20 Allianssi

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Kysymykset 2-5: Kerro ensin oma näkemyksesi tuloksesta ja erikseen perään oma parannusehdotuksesi mikäli sinulla sellainen on.

1. Mitä merkitystä allianssi toteutusmuotona on mielestäsi tuonut hankkeeseen?
2. Kyselyyn osallistujien käsitys allianssista urakointimuotona oli keskiarvoltaan 3,8 asteikolla 1-5. Miten tasoa voitaisiin parantaa, mikäli tarvetta?
3. Sisäinen tiedonkulku oli 3,6 asteikolla 1-5. Miten tai mitä keinoja voitaisiin käyttää asian parantamiseen? Tarvitseeko tilannetta parantaa?
4. Vastaajista 39% koki että allianssi on helpottanut omaa työskentelyä ja 33% koki että paremminkin voisi olla. 17% koki hankemuodon hankaloittavan omaa työtä. Miten tilannetta voisi mielestäsi parantaa vai tarvitseeko?
5. Vastaajista 50% koki luottamus ja tasavertaisuus toteutuu hankkeessa ja 39% kokee että asiassa olisi parannettavaa. Mitä keinoja voisimme käyttää tilanteen parantamiseksi vai onko tulos tyydyttävä?

HAASTEET

Vastaajia pyydettiin nimeämään yhdellä sanalla mikä hankkeessa on ollut haastavaa. Yleisimmäksi nimittäjäksi nousi **PÄÄTÖKSENTEKO** ja **SUUNNITTELU**. Samoin kun kysyttiin kolmea merkittävintä haastetta, ylös nousi samat teemat yhdessä **AIKATAULUN** kanssa.

- Mitä keinoja voitaisiin käyttää näiden asioiden parantamiseksi?

MAHDOLLISUUDET

Vastaajia pyydettiin nimeämään yhdellä sanalla mikä hankkeessa on ollut helppoa. Yleisimmäksi nimittäjäksi nousi **YHTEISTYÖ**. Samoin kun kysyttiin kolmea merkittävintä mahdollisuutta, ylös nousi sama teema yhdessä **KUSTANNUSTEHOKKUUDEN** ja **LAADUN** kanssa.

- Miten voisimme hyödyntää nämä mahdollisuudet?

Haastateltavan näkemys organisaatiosta ja hankkeen toteutusmuodosta (perustele!)

Onko hanke: Edennyt odotusten mukaisesti? Ylittänyt odotukset? Jäänyt jälkeen tavoitteista?