



RAKENNUSTIETO >

Rakennusalan täyden palvelun tietotalo

Rakennustieto Oy edistää hyvää rakennustapaa ja tuottaa rakentamisesta luotettavaa tietoa. Puolueettoman ja asiakaslähtöisen Rakennustieto Oy:n tuotteet kattavat rakentamisen koko elinkaaren suunnittelusta ylläpitoon. Yhtiön omistaa Rakennustietosäätiö RTS.

Tutustu palveluihimme

> rakennustieto.fi/rk/palvelut

Rakentajain kalenterin artikkelit

Tämä artikkeli on julkaistu alun perin Rakentajain kalenterissa, jota ovat julkaisseet Rakennustietosäätiö RTS sr ja Rakennusmestarit ja -insinöörit AMK RKL ry.

Julkaisu oli rakennusalan ammattilaisten ja opiskelijoiden käsikirja, joka yhdisteli teoriaa ja käytäntöä sekä kannusti hyvään rakentamiseen. Artikkelin vasemmassa reunassa olevasta vesileimasta näkee ko. Rakentajain kalenterin vuosikerran.

> [Artikkeliarkisto, kokoelma vuosien 1997–2018 Rakentajain kalenterissa julkaistuista artikkeleista](#)

Relaatioprojektimallit

Anssi Siitonen, diplomi-insinööri
Tuotantoinsinööri, Skanska Oy, Toimitilarakentaminen
anssi.siitonen@skanska.fi

1 Relatioprojektimallien saapuminen

Relationaalisuudella tässä yhteydessä viitataan rakennusprosessin osapuolten väliseen suhteeseen ja riippuvuuteen. Relatioprojektimuodossa projektiosapuolet ovat riippuvaisia toisistaan, eikä projekti voi toimia oikein ilman sopivaa projektiryhmää ja oikeanlaista riippuvuussuhdetta. Relationaalisuus merkitsee myös sitä, että mitä tahansa informaatiota voidaan tarkastella sosiaalisena kanssakäymisenä, joka keskeisesti vaikuttaa ihmisten toimintakykyyn, toimintaan ja siten myös fyysiseen maailmaan. Relationaaliselta pohjalta käsitellyn tieto ei välttämättä ole absoluuttista, vaan se perustuu tietynlaiseen kohtaamiseen, tietynlaiseen suhteessa olemiseen ja tässä tapauksessa osapuolien väliseen riippuvuussuhteeseen – asioista on keskusteltava, koska jokainen osapuoli ymmärtää asiat omalla tavallaan.

Rakennusteollisuudessa on havaittavissa huomattavaa muutosta teollisuuden ja asiakkaiden välisessä toiminnan tavassa (modus operandi), jossa yhä useammin rakennuttajat ja osakkeenomistajat haluavat relationaalista yhteistyötä vaativia liiketoimintaratkaisuja, eivätkä pelkästään toimintaa edistävää rakennuskapasiteettia. Liiketoimintaratkaisujen tuloksellisuus edellyttää asiakkaan ydinosaamisen ymmärtämistä ja palveluiden integroimista osaksi rakennusprojektia, mikä tekee asiakkaan tarpeiden selvittämisestä tärkeän osan onnistunutta projektitoimitusta. Perinteisissä projektimuodoissa asiakkaiden tarpeiden ja tavoittei-

den määrittäminen on usein toissijaista, sillä projektiosapuolille (yleensä rakennuttaja, suunnittelijat, urakoitsija) saattaa olla taloudellisesti kannattavaa tehdä tai olla tekemättä asioita, jotka voivat heikentää projektin lopputulosta.

Projektin toteutusmuotojen luokittelussa keskeisiä asioita ovat suoritusvelvollisuus ja vastuu, sopimus- ja toiminnalliset suhteet, kaupallinen malli (maksuperusteet) sekä kilpailuttamisen laajuus ja kohde. Näistä kaksi ensimmäistä ovat ensisijaisia, mutta pitää huomioida, että eri projektimuodot painottavat näiden luokittelujen eri näkökulmia. Nykyisin käytäntö varsinkin suoritusvelvollisuuden suhteen on melko huolimaton. Taulukossa 1 on esitetty Suomen yleisimmät projektimuodot sekä tässä artikkelissa käsiteltävät relatioprojektimuodot ja niiden lyhenteet.

Relatioprojektimuodot voidaan käsittää enimmäkseen rakennusalan uudistukselliseksi projektitoimitusmalleiksi, jotka sisältävät tiettyjä piirteitä ja ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa riskin ja tuottojen jakaminen, yhteistyön korostaminen sekä osapuolten tasa-arvoisuutta lisäävä relaatiopidatus. Toisin kuin nykyisissä eli ns. perinteisissä transaktiosopimuksissa kaikki projektin osapuolet ovat sopimussuhteessa keskenään, jolloin karsitaan nykyisellään rakentamisessa käytännöksi koettua osapuolten hierarkkista asetelua. Näitä sopimusmuotoja kutsutaan *relaatiopidatuksiksi*.

Yhteistyötä edistävät rakennusalan projektijärjestelmät ovat olleet jatkuvan kehityksen alaisina

Taulukko 1. Suomen yleisimmät projektimuodot sekä relatioprojektimuodot.

Toteutusmuoto	Kuvaus	Urakkamuoto	Lyhenne
Päaurakkamuodot (ns. perinteiset muodot)	Yksi urakoitsija pääroolissa toteutuksessa	Kokonaisurakka	KU
		Jaettu urakka	JU
Osaurakkamuodot	Toteutus jaetaan moneen osaan	Projektinjohtopalvelu	PJP
		Projektinjohtourakka	PJU
Suunnittele ja rakenna -muodot	Suunnittelu ostetaan samalla sopimuksella	Suunnittele ja toteuta -urakka	ST
		Kokonaisvastuurakentaminen	KVR
Relatiomuodot	Liitto, jossa toimijat jakavat projektin riskejä ja tuloja	Project Partnering	PP
		Projektiallianssi	PA
		Integrated project delivery	IPD

perinteiseen rakentamiseen ja sopimustekniikkaan sisältyneiden ongelmien sekä niiden aiheuttamien riitatilanteiden takia. Maailmanlaajuisesti voidaan tuoda esiin kolme tapaa lähestyä näitä ongelmia: hankekumppanuus (project partnering, PP), projektiallianssi (project alliance, PA) ja integroitu projektitoimitus (integrated project delivery, IPD). Näillä kaikilla, ns. *relaationaalisilla projektitoimituksilla* on huomattavasti yhteisiä piirteitä, ja näiden järjestelmien toisistaan erottaminen saattaa olla hankalaa, eikä eroja kaikilla tarkastelualueilla välttämättä olekaan.

Rakennuttajat ovat perinteisissä, hieman kehittyneemmissä projektimuodoissa, kuten suunnittele ja toteuta -malleissa (ST), kokonaisvastuurakentamisessa (KVR) sekä projektinjohtourakoinnissa (PJU) pystyneet ulkoistamaan rakennustoimintaan liittyviä riskejä ja vastuita sopimuspolitiikalla. Tästä huolimatta liiketoimintaan sisältyvä liikaa rakennuslalle luonteenomaisia, nykyisillä käytännöllä ennustamattomia riskejä, jotka voivat aktualisoida huomattavina laadullisina tai taloudellisina tappioina. Nämä ongelmat lähes poikkeuksetta kumpuavat projekteihin liittyvästä akuutista yhteistyön puutteesta.

2 Suomen projektimallien ongelmia

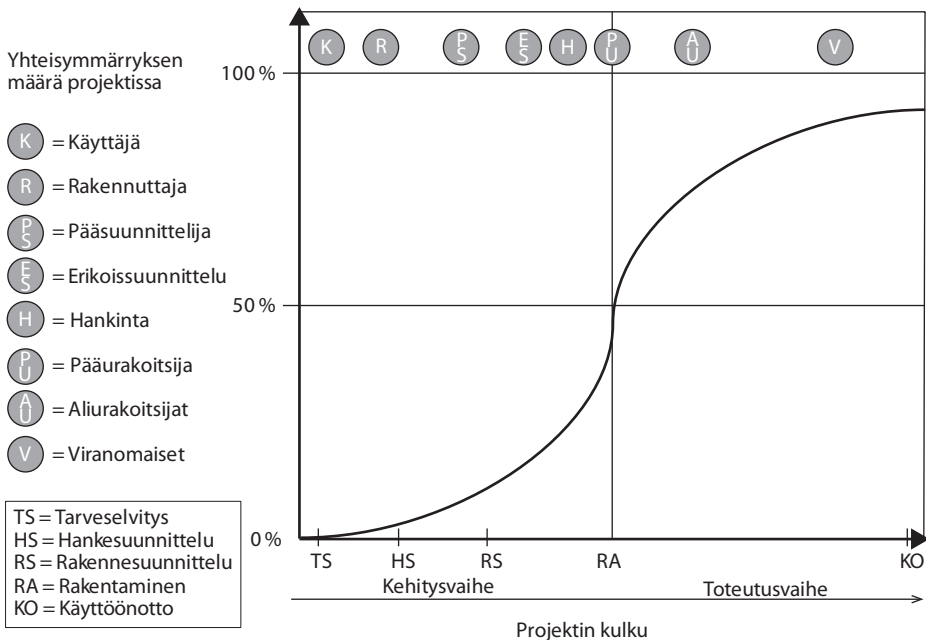
Vaativaa osaamista edellyttäviin hankkeisiin sisältyvä epävarmuus korostaa perinteisten toteutusmuotojen ongelmia. Hankkeiden toteutuminen aikataulun ja budjetin mukaisesti sekä niiden mukanaan tuomat ristiriitaiset sidosryhmäintressit ovat osarakennusalan lukuisista ongelmista. Niitä ovat myös vallitsevat taloudelliset olosuhteet, projektin lähtötietojen epävarmuus sekä rakennustyön aikaisten haittojen minimointi. Perinteisillä projektimuodoilla kilpailuttaminen johtaa epävarmuuksien hinnoitteluun, mikä voi olla tilaajalle erittäin kallista, eivätkä perinteiset projektimallit aina kannusta tilaajan tavoitteiden mukaiseen toteutukseen. Lisäksi rakennuslalle tyypilliset rakennusaikaiset poikkeamat lisäävät projektiosapuolien vastakkainasettelua. Toisaalta projektimallit, joissa kaikki riskit ovat tilaajalla, eivät kannusta toimijoita projektin kannalta parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Riskiä ja palkkioita tulisi siis jakaa toimijoiden kesken. Näin pystytään lisäämään ja tehostamaan projektin osapuolten välistä yhteistyötä.

Projektiosapuolet asettavat usein eri projektit hierarkkiseen järjestykseen, joka palvelee osapuolien omia etuja, mutta ei välttämättä ole yksittäisen projektin päämäärien mukainen. Projekteihin valitaan kilpailumenetelmällä useita toisistaan riippumattomia toteuttajia, joita johdetaan vain sopimushallinnalla. Siitä seuraa, että ongelmat huomataan

ja niihin puututaan vasta, kun työ ei ole valmistunut sovittuna aikana tai ei täytä vaadittuja laatukriteerejä. Se on kuin ajaisi autoa katsomalla ainoastaan peruutuspeiliin. Tällöin epäonnistunut suorite voi myöhästyttää huomattavasti koko projektia ja huonossa tilanteessa muodostaa projektille huomattavia ryntäyskustannuksia. Rakennuslalla on myös yleistä, että urakkasuoritteen tilaaja lioittelee työn määrää, ja aliurakoitsija resursoi työmaan vastaamaan pienempää työmäärää kuin on tilaajalle ilmoittanut. Tilaja ja urakoitsijan välinen epäluottamus heikentää koko rakennusprojektin lopputulosta, mutta lyhyellä aikavälillä se voi olla taloudellisesti kannattava käytäntö yksittäiselle projektiosapuolelle.

Kilpailuttamista on käytetty tapana varmistaa toiminnan taloudellisuus, ja sen oletetaan pakottavan toimijat innovatiivisuuteen paremman tuloksen saamiseksi. Tosin projektikeskeisyys yhdessä kilpailutetun, hintaorientoituneen valinnan kanssa aiheuttaa intressiristiriitoja ja opportunistia. Yksi rakennusalan pahimmista salaisuuksista on suunnittelun ja rakentamispalveluiden tarjoamisen itsekkeskeisyys sekä tehottomuus. Riskien arviointi on "pimeää tiedettä", ja riskien allokoimiseen käytetään taloudellista darwinismia – vain vahvimmat pärjäävät [1]. Perinteinen sopimusten vastuiden jakaminen nojaa vahvasti jonkin osapuolen epäonnistumiseen. Nykyiset sopimusmallit aiheuttavat epäluottamusta ja vahvistavat omien tarkoituksiperien puolustamista. Usein riski jää urakoitsijaketjussa sille osapuolelle, joka on kaikista kyvyttömin kestämaan tai hallinnoimaan riskiä. Ei olekaan yllättävää, että klassiset sopimukset yhdistettynä perinteisiin projektitoimituksiin tuottavat huonoja tuloksia.

Kuvassa 1 on esitetty tyypillisen perinteisen projektin kulku suhteutettuna projektissa vallitsevaan yhteisymmärrykseen. Vaikka yhteisymmärrys tässä kontekstissa on määrittelemätön käsite, voidaan olettaa yhteisymmärryksen tason projektissa olevan 100 % silloin, kun projekti on toimitettu onnistuneesti, tuote määrittää kaikki asiakkaan kriteerit ja projektitoimitus on ollut kaikille projektiosapuolille kannattava. Yhteisymmärryksen hidas kasvu projektin kehitysvaiheessa johtuu tavasta, jolla projektiosapuolia kiinnitetään projektiin vaiheittain. On tyypillistä, että todellinen tuotannonlinen osaaaminen ja ammattitaito kiinnitetään projektiin vasta varsin myöhäisessä vaiheessa. Ei ole perinteiselle projektitoimitukselle harvinaista, ettei 100 %:n yhteisymmärryksen määrää saavuteta. Perinteinen toimintakäytäntö ei hyödynnä eri osapuolten erikoisaamista eikä organisaatioiden sisäistä ammattitaitoa, ja aikaisessa vaiheessa tehdyt ratkaisut ja osapuolien erillisyydet tekevät hankkeiden jatkuvan kehittämisen mahdottomaksi.



Kuva 1. Projektin kulku suhteessa projektissa vallitsevaan yhteissymmärryksen määrään perinteisessä projektimuodossa. [2]

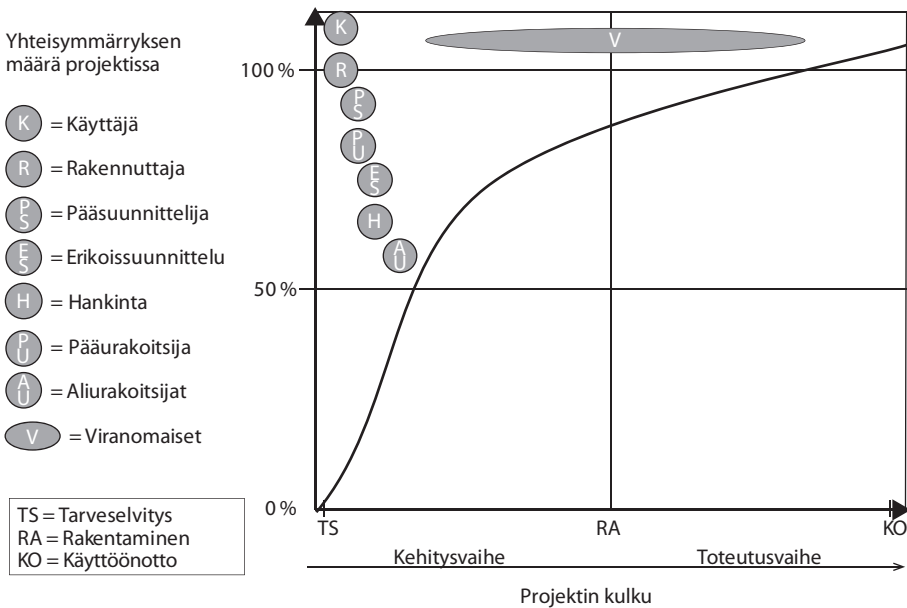
3 Relaatiomallien perusteet

Kaikissa relaatioprojektimalleissa tuotantoa edistävää suunnittelua ja päätöksentekoa voidaan pitää suorituskyvyn parantamisen keskeisenä tekijänä ja innovatiivisuuden lisääjänä, varsinkin kun hankkeita toteutetaan vaativissa olosuhteissa ja eri teknisten alojen risteämistä vaativissa projekteissa. Relaatioprojektimallien riskit ovat yhteiset, ja palkkio jaetaan koko hankkeen onnistumisen perusteella. Tämä on relaatioprojektimuotojen toiminnan ydin ja näillä edellytyksillä kannustetaan osapuolia ottamaan toistensa näkemykset huomioon projektin päämäärissä. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat relaatioprojektimallien perusta luottamuksen kehittymiselle. Eri osapuolien osaamisen yhdistämisestä syntyvät edellytykset löytää uusia toimivia ratkaisuja. Tämä korostuu erityisesti erikoiskohteissa, joissa epävarmuutta sisältyy toteutukseen tavanomaista enemmän. Täytyy kuitenkin muistaa, että markkina-taloudelle ominainen kilpailullisuus on loppujen lopuksi toiminnan lähtökohta, jolla luodaan mahdollisuus suorituskyvyn parantamiseen.

Yksinkertainen tapa ymmärtää näiden relaatioprojektimallien eroja on tarkastella niiden historiaa. Projektimuodot syntyivät tarpeesta toimittaa projektit kaikkien osapuolien edun mukaisesti. Pro-

ject partnering (PP) on nykymuodossaan syntynyt Ilosa-Britanniassa ja sen tarkoituksena oli välttää ongelmaksi koituneita riitatilanteita sekä edistää osapuolten välistä yhteistyötä. Allianssi (PA) on nykymuodossaan lähtöisin Australian öljy-, kaasun- ja kaivosprojekteissa, joissa erikoisosaamisella ja sen implementoimisella ilman konflikteja oli tärkeä osa projektien onnistumisessa. Allianssi kehittyi täysin irrallisena Lean-teoriasta, kun Integrated project delivery (IPD) taas on kotoisin Yhdysvalloista ja kehittyi Lean Constructionin käytännöistä ja teoriasta.

Harkittaessa käytettävää projektimuotoa täytyy tarkastella esimerkiksi IPD:n ja allianssin eroa. Allianssi lähti liikkeelle infrapuolelta, ja sen riskit, kuten maaperäriskit, realisoituvat vasta toteutusvaiheessa. Tämän vuoksi allianssi on ollut johdonmukainen tapa toimia, koska epävarmuus on ollut aitoa. IPD on vastaavasti lähtenyt liikkeelle yksityisen sektorin sairaalahankkeista, joiden ongelmana on ollut saada kaikki osaaminen yhteen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta haluttu tuote saadaan suunniteltua. On mielenkiintoista, että näiden kahden projektitoimituksen eroavista lähtökohdista huolimatta on päädytty suhteellisen samankaltaiseen lopputulokseen.



Kuva 2. Projektin kulku suhteessa projektissa vallitsevaan yhteisymmärryksen määrään relaatioprojektissa. [2]

4 Relaatioprojektimuotojen ominaisuudet – avaintekijät

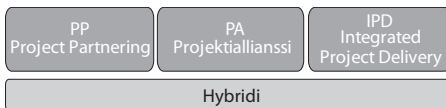
Relaatioprojektitoimituksien väliltä pystytään löytämään yhtenäisiä ominaisuuksia, vaikka näiden projektimalli- ja projektikohtaisissa implementoinnin tasoissa on huomattavia eroja. Kaikilla relaatioprojektimalleilla on ollut samankaltaista päämääräistä huolimatta maantieteellisesti ja kulttuurillisesti määräytyneitä ominaisuuksia. Relaatioprojektimuodot sisältävät eroavaisuuksistaan huolimatta yhteisiä ominaisuuksia, joita kutsutaan avaintekijöiksi. Avaintekijöiden painotus rakennusprojektissa riippuu kuitenkin projektitoimitustyypistä ja projektista, johon sitä sovelletaan. Avaintekijät voidaan karkeasti jakaa seitsemään pääalueeseen [3]:

- yhteistyötä edistävä kulttuuri
- suunnittelun painotus
- ryhmätyöskentelyn säännöt
- operaatiomenetelmät
- projektiryhmän muodostus
- johdon yhtenäisyys
- kaupallinen yhtenäisyys.

Avaintekijöille on yhteistä ja ominaista, että niiden painottaminen rakennusprojektissa edistää projektin onnistumista todistetusti. Avaintekijöiden vahva painottaminen on tehokas tapa vähentää projektitoimitukseen ja projektiosapuoliin kohdistuvia riskejä. Tärkeimpänä relaatioprojektimuodon piirteinä

voidaan pitää yhteistyön korostamista ja kaupallista mallia. Kaupallinen malli, tai niin sanottu maksuperuste, jakaa relaatioprojektin osapuolille projektiin liittyviä riskejä ja hyötyjä siten, että kaikki projekti-osapuolet vastaavat koko projektin onnistumisesta tai epäonnistumisesta yhteisesti myös taloudellisesti. Tällainen kaupallinen malli on automaatio, joka ei tarvitse jatkuvaa projektijohdon ohjausta, koska osapuolien taloudelliset intressit ajavat toimintaa oikeaan suuntaan.

Kuvassa 2 havainnollistetaan projektiin liittyvien ratkaisujen ja suunnitelmien yhteisymmärryksen kasvua. Kun projektin alkuvaiheessa osallistetaan projektin olennaisia osapuolia, kasvaa projektiin liittyvien ratkaisuiden ja suunnitelmien yhteisymmärrys huomattavasti projektin kehitysvaiheessa, toisin kuin perinteisessä projektitoimituksessa (vrt. kuva 1). Relaatioprojektimalleille ei ole harvinaista, että eri projektiosapuolien oikea-aikaista osallistamista painottamalla voidaan saavuttaa ratkaisuja ja keksintöjä, joiden ansiosta projekti onnistuu oletettua paremmin ja projektin sisältöön liittyvä kokonaisyhteisymmärryksen tason voidaan olettaa kasvavan suuremmaksi kuin 100 %. Nämä keksinnöt ovat erinomaisia ja innovatiivisia ratkaisuja, joilla on olennainen merkitys projektin onnistumiselle. Ne myös kehittävät työntekijäorganisaation osaamiskykyä tai alaa merkittävästi.



Kuva 3. Hybridin sijoittuminen suhteessa muihin relaatioprojektimalleihin.

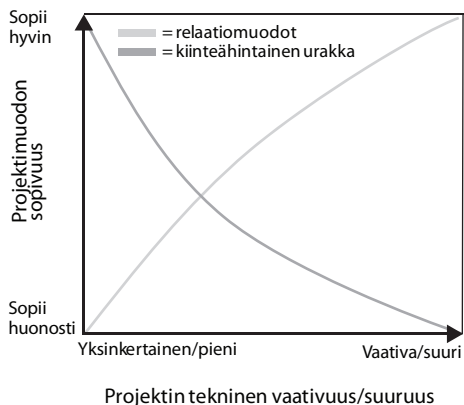
Perinteiset projektimallit eivät välttämättä korosta projektiosapuolten yhteistyötä eivätkä varsinaan kaupallisten intressien yhtenäistämistä. Tästä on seurauksena nykyisellään rakennusteollisuudessa vallitseva lisä- ja muutostyötalous, osaoptimoituihin opportunismiksi, samalla kun rikollisen talouden ilmiöt seurauksineen lisääntyvät.

5 Suomalainen projektimuoto – hybridimalli

Rakennusalle on suunnitteilla yhteistoiminnallinen sopimusmalli, joka ottaa huomioon perinteisen rakentamisen tottumukset sekä relaatioprosessille tyypillisen osapuolien yhtenäistämisen. Nämä niin sanotut hybridimallit yhdistelevät PP:n, allianssin ja IPD:n ominaisuuksia siten, että projektin sisältö on säädettyinä rakennuttajan sekä omistajan yhteistyöhalukkuuden ja riskinsietokyvyn mukaisesti.

Hybridimallia tehdään rakennuttajamarkkinoille lisäämään rakennusprojektien yhteistoiminnallisuutta siten, ettei rakennuttajalle ole ongelmallista siirtyä perinteisestä rakentamisesta fundamentaalisesti erilaiseen yhteistoimintarakentamiseen. Hybridin suunnitellaan olevan tulevaisuudessa niin sanotusti *rakennuttajan tarpeisiin säätyvä* siten, että se huomioi rakennuttajan entiset kokemukset relaatioprojekteista, omistajan riskinsietokyvyn sekä perinteiset käytännökset muodostuneet sopimusmallit. Rakennuttaja voi arvioida, mitä asioita sen on mahdollista muuttaa ja mitä käytäntöjä perinteisestä sopimusmaailmasta otetaan huomioon. Kuvassa 3 on havainnollistettu hybridimallin sijoittuminen suhteessa muihin relaatiomalleihin. Sen sisältö on yhdisteltävissä muista projektimalleista rakennuttajan tahtotilan mukaisesti.

Yrityksien ja rakennuttajien tulee olla varovaisia yhdistellessään projektimuotoja varsinkin siltä osin, miksi näitä projektimuotoja kutsutaan. Nykyään on huomattava määrä projekteja, joiden sanotaan olevan IPD-projekteja, mutta ne eivät täytä mitään IPD:n tunnusmerkkejä tai ominaisuuksia. Project partnering, allianssi ja IPD ovat laveudesta huolimatta hyvin pitkälle strukturoituja ja kehitettyjä malleja, joiden oikeaoppinen käyttäminen edellyttää niiden teorioiden ja mekanismien ymmärtämistä. Riskinä on, että väärän informaation le-



Kuva 4. Projektimuodon sopivuus suhteessa projektin vaatavuuteen/suuruuteen.

vittäminen saattaa estää relaatioprojektimuotojen käyttämisen, jos asioita tehdään väärillä tavoilla. Jos asioita ei ymmärretä, ei niissä voida onnistua.

6 Relaatioprojektimuotojen yleistyksen vaikeus

Relaatioprojektimallit ovat raskaita ja vaativat enemmän resursseja kuin perinteinen rakentaminen. Niiden käyttämiseen tulee suhtautua varovaisesti varsinkin taloudellisesti riskialttiissa toimintaympäristössä. Relaatioprojektitoimitus saatetaan valita käytettäväksi vallitsevien huonojen toimintaedellytysten vuoksi, jolloin todennäköisyys projektin osittaiselle epäonnistumiselle on suuri. Yhteistoiminnallisen relaatioprojektitoimituksen sopimusuhneiden ja yleisen edun hallinnoiminen vaatii enemmän kokemusta ja rakennusalan ammattitaitoa kuin perinteinen rakentaminen.

Relaatioprojektitoimitukset eivät myöskään toisiksi sovellu pieniin investointeihin tai pienen riskin projekteihin. Kuvassa 4 on esitetty perinteisen rakennustavan ja relaatioprojektimallin sopivuus suhteessa hankkeen tekniseen vaatavuuteen ja kokoon. Relaatioprojektimallit synnyttävät projektiorganisaation ja organisaation sisälle välillisiä kuluja, jotka eivät mahdu pienen projektin sisään, jolloin kulut saattavat kasvaa liian isoiksi hankkeen kokoon nähden. Toisin kuin perinteisissä projektimalleissa, tehdään relaatioprojekteissa alkuvaiheen kilpailumenetely, suunnittelu, sopimusneuvottelut ja urakoitsijavalinnat yleensä samanaikaisesti – ei siis peräkkäin. Omistajien ja/tai rakennuttajan täytyy tiedostaa, että tämäнкаaltainen kilpailumenetely voi luoda huomattavia kustannuspaineita kiireellisen aikataulun projekteissa.

Relaatioprojektimallien yleistymisen esteinä voidaan mainita kaksi pääsyötä: turvallisiksi koetut perinteiset projektimuodot ja nykyinen sopimuspolitiikka. Nykyisellään vuosikymmeniä käytössä olleet rakennusalan sopimusmallit estävät relaatioprojektimuotojen täysivaltaisen käyttämisen. Ongelmaksi muodostuu sopimuksien hierarkia, jossa korkeimmalla tasolla oleva sopimus syrjäyttää juridisesti alemman hierarkiataason sopimukset. Jos projekti-osapuolien välille solmitaan relaatiopopimus siten, että sopimushierarkiassa korkeimmalla on relaatiopopimus, päädytään sopimusoikeudellisesti tilanteeseen, jossa relaatiopopimus ei ole yhteensopiva perinteisten kahden osapuolen välisten sopimusmallien kanssa. Rakennuttaja ei Suomessa yleensä ole valmis toimimaan turvallisiksi tunnettujen perinteisten sopimuslohjien ulkopuolella. Rakennuttajat eivät tämän vuoksi ole olleet halukkaita tai riittävän riskinsietokykyisiä lähteäkseen rakennusurakkaan ilman perinteisiä sopimusmalleja.

7 Projektimuotojen tulevaisuus

Relaatioprojektimallien toteuttamisen ja kehittämisen tulisi olla tilaajalähtöistä, mutta Suomessa innostus tähän on ollut toistaiseksi vähäistä, etenkin yksityisen sektorin rakennuttajilla. Palveluntarjoajat ovat joustavia ja tekevät työtä relaatioprojektimuotojen edistämisen hyväksi. Rakennuttajat ja omistajat ovat liian varuillaan vuosikymmeniä jatkuneen osapoptimoinnin ja opportunismin takia, mikä on johtanut osapuolien oman edun tuijottamiseen. Tilaaja joutuu eittämättä luopumaan osasta vallastaan, jotta yhteistyötä pystytään tekemään. Voi kuitenkin olla tilaajalle liian suuri askel siirtyä perinteisistä kokonaishintaurakoista suoraan puhtaaseen allianssiin, jolloin palveluntarjoajalla on hyvä olla tarjottavana rakennuttajalle näiden relaatioprojektimuotojen hybridiä.

Perinteinen rakennusteollisuuden sopimustekniikka on myös hyvin talouspainotteinen, mikä on peräsin taloustieteiden tuotos/panos-tuottavuusmallista (input/output-tuotantofunktio). Tässä mallissa asiakas tilaa tuotteen ja palveluntarjoaja tuottaa sen. On kuitenkin itsestään selvää, ettei rakennusteollisuus tarjoa tuotteita vaan prosesseja, joilla luodaan asiakkaan tarpeita tyydyttävä tuote. Taloustieteillä on prosesseja vahingoittava sokeus tuotannon suhteen. Tuotannossa se mitä tapahtuu itse prosesseissa on tärkeintä, eikä tuotos/panos-tuottavuusmalli huomioi tai edes välitä siitä, mitä niiden välillä tapahtuu.

Rakennusala on ajautunut tilaan, joka on osapuolia todella vastakkain asetteleva, ja hyvienkin asioiden kanssa ajaututaan helposti hankaluuksiin. Tästä on osoituksena rajusti kasvava rakennusalan oikeustapausten määrä. Rakennusalan ammatilaisten tulee ymmärtää tiedon jakamisen ja toisen

auttamisen merkitys, yhteisten tavoitteiden rakentamisen vaikeus sekä vastakkaisten intressien yhteensovittaminen. Nämä ovat asioita, joita ei ole aikaisemmin juuri jouduttu tekemään.

Relaatioprojektimuodosta riippumatta on kullakin muodolla selkeästi ja kiistämättömästi todistettu olevan rakennustoimintaa parantavia ominaisuuksia. Onnistuneesti valitun relaatioprojektitoimituksen tuloksena on:

- Kaupallinen keinoin luotu projektitiimi, jossa yhteiset tavoitteet ja yhteishenki luodaan säännöksillä ja mahdollisuudella palkkiioon.
- Organisaatio, jonka osapuolet jakavat projektiin liittyviä sekä positiivisia että negatiivisia riskejä sekä sitoutuvat noudattamaan avoimuuden periaatteita.
- Sopimustekniikan pääpaino siirtynyt perinteisistä transaktiosopimuksista paremmin yhteistyötä tukeviin relaatiopopimuksiin.
- Projektin osapuolien intressien yhtenäistyminen.
- Avoimempi hankkeen toiminta ja maksuliikenne. Projektitkustannusten ollessa avoimia, ei niillä myöskään voi kilpailla.

Relaatioprojektit vaativat resursseja ja panoksia ja ovat perusteellisesti erilaisia tapoja toimia verrattuna perinteiseen rakentamistapaan, vaikka niiden taloudelliset kokonaiskustannukset eivät ole perinteisiä projektitoimituksia suuremmat. Askelta perinteisestä rakentamisesta suoraan relaatiomalleihin pidettiin asiakkaan ja rakennuttajan osalta liian suurena. Hybridimallit ovat seuraava looginen askel. On selvää, että relaatioprojektimallien hyödyntäminen ei voi olla urakoitsijalähtöistä, mutta urakointia ja varsinkin projektinjohtopalveluita tarjoavan yrityksen on hyvä profiloitua näiden projektimuotojen osajana. Relationaaliset projektimallit ovat vahvistuva käytäntö. Näin ollen yritys, joka pystyy profiloitumaan monipuolisena eri rakentamisen ja insinööritoiminnan osajana, tulee olemaan erittäin vahva osapuoli relaatiourakoinnissa.

Relaatioprojektimuodot yleistyvät jatkuvasti, ja olemme Euroopassa ja Suomessa saavuttamassa näiden yleistymiseen vaadittavan kriittisen massan. Muutos on jo käynnissä, ja kriittisen massan saavuttuamme projektit yleistyvät varsinkin yksityisellä sektorilla hyvin nopeasti.

Viitteet

- [1] O'Conner, P.J. Integrated Project Delivery: Collaboration Through New Contract Forms. Faegre & Benson. 2009.
- [2] Siitonen, A. Relaatioprojektimallit. Tampereen teknillinen yliopisto. 2013.
- [3] Lahdenperä, P. Making Sense of the Multi-Party Contractual Arrangements of Project Partnering, Project Alliances and Integrated Project Delivery. Tampere, VTT Technical Research Centre of Finland. 2012.