



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](#)

Onko allianssi ratkaisu rakennusurakoinnin ongelmiin?

Karri Kivioja, OTK

Asiamies, Talonrakennusteollisuus ry

karri.kivioja@rakennusteollisuus.fi

1 Allianssi tänään

Rakentajain kalenterin toimituskunta rohkeni pyytämään aiheesta pohdiskeluvaa kolumninomaista kirjoitusta juristin näkökulmasta. Artikkelin sisältäkin enemmän avoimia kysymyksiä kuin vastauksia tai mitattavissa olevaa faktaa. Kirjoituksen luonne on perusteltu vaiheessa, jossa allianssien Suomeen rantautumisen osalta olemme. Ensimmäiset Suomessa toteutetut allianssit on saatu päätökseensä ja käynnissä on eri vaiheissaan erittäin monimuotoisia ja mielenkiintoisia hankkeita. Allianssia on sovellettu alun perin sen omimmaksi alueeksi ajateltujen laajamittaisten väylä- ja talonrakennushankkeiden lisäksi mm. asuntorakentamiseen, julkisivusaneeraukseen ja peruskorjaukseen liittyvissä hankkeissa. Hankkeiden kokonaisarvot ovat vaihdelleet 6–250 miljoonan euron välillä.

Allianssille (sekä aitona yhteistoimintana että pelkkänä nimikkeenä) on voimakasta kysyntää ja mielenkiintoa erityisesti tilaajilta, joiden mielestä urakoinnin perinteiset sopimusmallit eivät edistä optimoidun ja innovatiivisen rakentamisen tarpeita riittävällä tavalla. Tähän liittyy ajatus siitä, että aiemmat hankemuodot eivät anna riittäviä työkaluja arvoa rahalle -ajattelun toteuttamiselle. Tällöin rakennusurakoinnin ongelmien koetaan – oli siihen syytä tai ei – johtuvan ainakin osittain jäykäksi ja vastakainasetteluun kannustavaksi moitituista sopimus-

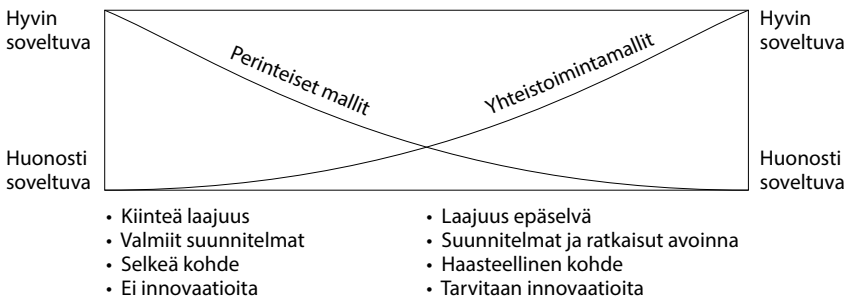
ehtoista sekä niihin liittyen muotoutuneista menettelytavoista.

Allianssi on saanut myös positiivista vastakaikua rakentajilta, jotka kokevat mahdollisuuksiensa innovaatioiden tekemiseen sekä niiden hallittuun toteuttamiseen lisääntyneen oikea-aikaisen yhteistoiminnan myötä. Myös allianssin riskinjakoa on pidetty oikeudenmukaisena. Urakoitsijat ovat kokeneet voivansa vaikuttaa hankkeessa tehtyihin päätöksiin paremmin ja ovat pitäneet työmaan yhteishenkeä entistä parempana – erään urakoitsijan sanoin: ”allianssityömaalla vanne ei kiristä päätä niin pahasti kuin tavallisesti”.

Tätä kirjoitettaessa Rakennustietosäätiö RTS on asettanut toimikunnan, jonka tehtävänä on laatia alan yhteisesti hyväksymät sopimusmallit yhteistoimintaurakoihin sekä niiden käyttöön liittyvät ohjeet.

Nimenomaan projektiallianssia on pidetty eräänlaisena yhteistoiminnallisten urakoiden sekä integroitujen toimitusten lippulaivana. On luontevaa, että toimikunnan työ lähtee liikkeelle sen sopimuksellisesta määrittämisestä. Jo toimikunnan ensimmäisessä kokouksessa tosin ehdotettiin, että yhteistoimintaurakoiden sijasta puhuttaisiinkin yhteisvastuu-urakoista ja yhteisvastuullisista hankintamuodoista. Muissakin kuin allianssin kaltaisissa urakoissa toivotaan olevan myös yhteistoimintaa. Ehdotettu nimitys on mielestäni osuva ja se saattaa hyvinkin vakiintua käytettäväksi.

Toteutusmuodon valinta



Kuva 1. On katsottu, että yhteistoimintamallit kuten allianssi soveltuvat parhaiten kehitystyötä ja innovaatioita edellyttäviin hankkeisiin.

2 Mikä on allianssihanke?

Artikkelin otsikon kysymyksen asettelua vaivaa sama haaste kuin allianssiin perehtymistä muutoinkin: ensin on sovittava, mistä puhutaan, kun puhutaan allianssista. Keskeisen suomalaisessa velvoiteoikeudessa sovellettavan periaatteen mukaan asiakirjan sisältö ratkaisee sen oikeudellisen luonteen, eikä asiakirjan otsikointi muuta sitä ("falsa demonstratio non nocet").

Tähän mennessä toteutetuissa "allianssihankkeissa" sopimusehtojen kirjo on ollut varsin laaja, eikä allianssiksi nimetyillä hankkeilla ole välttämättä ollut juurikaan tekemistä Australiassa alun perin kehitetyn ns. puhtaaksi viljellyn allianssimallin kanssa [1]. Tämän pelikentän yhtenäistäminen on keskeinen syy sille, miksi Suomessa tarvitaan allianssin osalta rakennusalan toimijoiden yhteisesti laatimia ja neuvottelemia vakiosopimusehtoja.

Puhtaassa projektiallianssissa katsotaan yleisesti olevan kysymys yksinkertaisesta kaikille allianssin osapuolille yhteisestä sopimuksesta, jossa korostetaan luottamusta, avoimuutta (open books), riskien ja hyötyjen yhteisyyttä, tilaajan tavoitteisiin kannustavaa kaupallista mallia sekä päätöksenteon yksimielisyyttä. Kiteytetysti projektiallianssi integroi tilaajan, urakoitsijan ja suunnittelijan työskentelmään tiiminä yhteisten tavoitteiden eteen voimakkaasti samansuuntaisilla taloudellisilla eduilla. Urakoitsijoita ja/tai suunnittelijoita voi olla allianssissa useampia ja tämä on myös selkeä kehityssuunta Suomessa. Esteitä ei myöskään ole sille, että projektiallianssiin integroidaan myös muita tahoja kuten esimerkiksi rakennuttajakonsultti tai käyttäjä.

Ilmeisesti maaperään juurtunut epäluottamus lienee kuitenkin vaikuttanut joihinkin alliansseiksi kutsuttuihin hankkeisiin. Hankkeiden sopimusedot ovat esimerkiksi kustannuskattojen, ylimääräisten sanktioiden sekä tilaajan yhteisvastuuta laajemman päätösvallan myötä tosiasiaa vastanneet lähinnä projektinjohtorakentamisen periaatteita. Näissäkin tapauksissa osapuolten yhteistoimintaa on toki korostettu. Samoin alliansseiksi on kutsuttu hankkeita, joissa jokin toimijoista on tullut mukaan vasta toteutusvaiheen kynnyksellä kehitysvaiheen ollessa jo ainakin kaartamassa loppusuoralleen (ns. kevennetty allianssi).

Edellä mainittu on myös heijastunut kysymykseksi siitä, soveltuisiko Suomeen puhdasta projektiallianssia paremmin jonkinlainen yhteistoiminnallisia elementtejä sisältävä hybridimalli. Itse näen, että ennen kuin luodaan hybridi (kahden eri asian yhdistelmä, jossa on ominaisuuksia molemmista), pitää molempien risteytettävien ääripäiden olla jo luotuna. Jos rakennusala haluaa uudistaa, ja jos yhteinen pyrkimys luottamukseen on aitoa, pitäisi ensin

määritellä ja kodifoida Suomen markkinoille soveltuva puhdas projektiallianssi.

3 Minkälaisissa hankkeissa allianssia tulisi käyttää?

On esitetty, että alliansseilla pyritään syrjäyttämään perinteisiä urakkamuotoja ja, että kiinteät urakat ja "jäykät sopimusmallit" kuuluisivat menneisyyteen. Näin en asiaa kykene näkemään. Tavoiteltavana pitäisin enemminkin sitä, että projektiallianssista ja muista mahdollisista uusista yhteisvastuullisuutta korostavista hankemuodoista saataisiin toimiva työkalu esimerkiksi YSE-pohjaisten urakkasopimusten sekä projektinjohtourakkasopimusten rinnalle tietynlaisiin hankkeisiin.

Lähtökohtana on pidetty, että hankkeen tulee olla vähintään suurehko, jotta se kannattaa toteuttaa allianssin kohtuullisen raskaalla kilpailutuksella sekä organisaatiolla. Yhteisvastuuta sisältävien toteutusmuotojen osalta tilaajana Suomessa uraa uurtaneen Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy:n kiinteistöjohtaja Teppo Salmikivi on todennut, että paras soveltuvuus allianssille löytyy "laajasta ja strategisesta pullonkaulahanikkeesta" [2].

Aikaisen integraation projektiallianssi on omimmillaan, kun edes kohteen lähtötietoja ei ole määriteltä kovinkaan yksityiskohtaisesti. Toteutusmuoto soveltuu erityisesti riskipitoisiin hankkeisiin, joiden toteutus edellyttää joustavuutta siihen osallistuvilta tahoilta.

Projektiallianssi yhdistetään usein lean construction -ajattelulla toteutettaviin hankkeisiin, joissa tavoitekeskeisesti ja mahdollisimman avoimesti sekä läpinäkyvästi hanketta johtaen pyritään minimoimaan materiaaliin, resursseihin ja läpimenoaikaan liittyvää hukkaa. Tavoitteena on osapitoiminnan sijasta kokonaisuorituskyvyn hallinta. Allianssi ja lean näyttävätkin toimivan erittäin hyvin yhdessä ja lienee niin, että samanhenkiset tahot edistävät kumpaakin mallia. Yhtäläisyysmerkkejä näiden virtausten välille ei voida kuitenkaan asettaa. Ei ole syytä sille, miksi lean-filosofiasta ei olisi hyötyä missä tahansa urakkamuodossa. Jopa jäykäksi parjattua kokonaisuoritusmallia kilpailu-urakassa tarjoaja kykenee leanin kautta jo tarjousvaiheessa arvioimaan ja optimoimaan hankkeen ennakoitua kulkua ja tarjoamaan urakkaa näin mahdollisesti halvemmalla hinnalla.

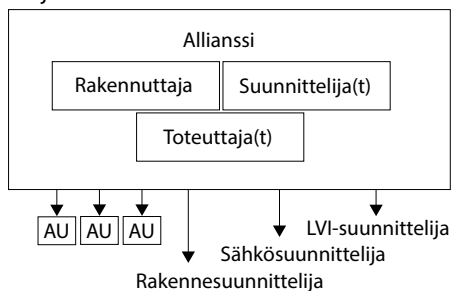
Projektiallianssin yhteydessä korostetaan usein tavoiteltavan lopputuloksen erinomaisuutta ja innovatiivisuutta – selkeää poikkeuksellisuutta muihin projekteihin nähden. Rakennusallalla pitäisi olla aina oma sijansa myös laadukkaalle normaalisuoritukselle eli hyvää tavanomaista, virheetöntä ja varmaa laatutasoa edustavalle rakentamiselle. Tällöin

projektiallianssi ei välttämättä ole oikea hankemalli. Kysymys herää, onko toimivaa konseptia tai suunnitelmaa järkevää monistaa joissakin tapauksissa myös tuleviin kohteisiin? Innovatiivisessa rakentamisessa jokainen rakennus on prototyyppi.

Jokaiseen laajuudeltaan ja laadultaan sopivan oloiseen hankkeeseenkaan projektiallianssi ei sovellu. Keskeinen rajoite sen soveltuvuuden osalta on esimerkiksi, että myös tilaajalla tulee olla aito halu olla aktiivisesti mukana allianssissa ja tilaajalla tulee olla käytettävissään allianssiin kykenevät ja sitoutuneet henkilöresurssit. Tilanne on riskialtis, jos vähäisillä resursseilla toimiva tilaaja – esimerkiksi pieni kunta – päättää paikata omaa resurssi- ja tietotaitovajettaan ryhtymällä allianssiin. Yhteistyön tulee olla tasapainoista ja tasa-arvoista. Allianssin hyödyt eivät realisoitu, mikäli rakentaja ja/tai suunnittelija jätetään soutamaan yhteiseksi tarkoitettua venettä yksin.

Tilaaajan rahoitus ei myöskään saa olla veitsente-rällä. Käsillä ei ole ennakkotapausta siitä, miten allianssin jälkipyykin käy tilanteessa, jossa tilaaajan

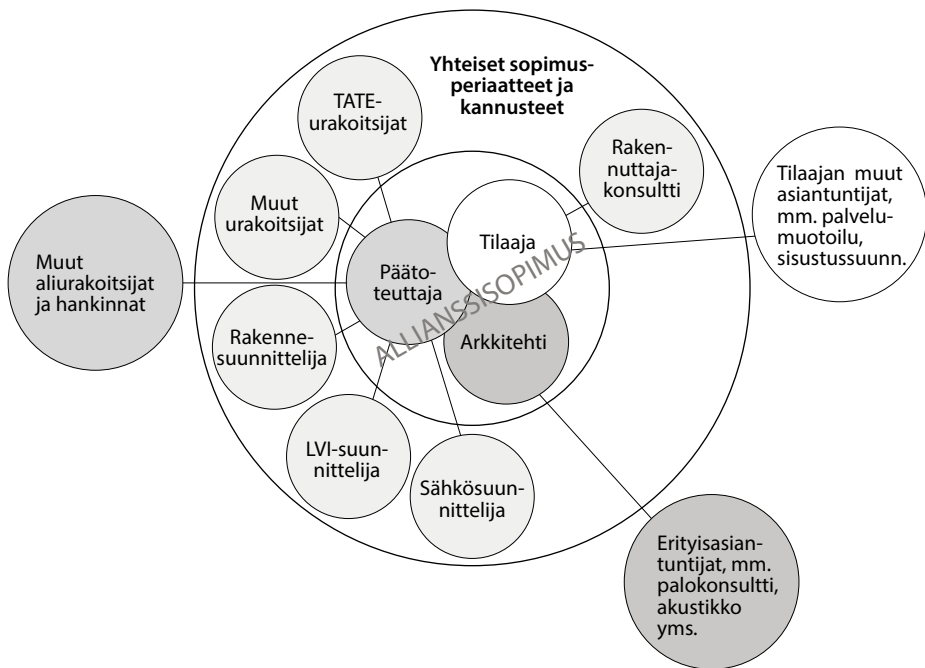
Projektiallianssi



Kuva 2. Perusmallisessa allianssissa rakennuttaja, suunnittelija(t) ja toteuttaja(t) muodostavat allianssin ja tekevät tavanomaiset alihankintasopimukset muiden toimijoiden kanssa.

rahavarat ovat loppuneet kesken hankkeen. Kun allianssin keskeisenä periaatteena on tuottaa arvoa rahalle, rahaa on oltava arvon tuottamiseksi. Liian suuret odotukset yhdistettyinä rajalliseen budjet-

Sopimussuhteet allianssissa (esimerkki)



Kuva 3. Myös varsinaisen allianssin ulkopuolisten keskeisten toimijoiden sopimussuhteisiin voidaan soveltaa esimerkiksi allianssin kaupallista mallia vastaavia kannustimia, jolloin koko työmaalle luodaan hankkeen parhaaksi koituvaa allianssihenkeä. (Lähde: Teppo Salmikivi).

tiin saattavat jatkossa aiheuttaa pettymyksiä myös alliansseiksi kutsutuissa projekteissa.

Projektiallianssin ideologiaan kuuluu, että osapuolet pyrkivät entistä tehokkaammin huomioimaan myös kokonaistaloudellisuus, jossa erityisesti rakennuksen elinkaarella ja ylläpitokustannuksilla sekä rakennuksessa myöhemmin toteutettavalla tuotannolla on äärimmäisen tärkeä rooli. Toteutusmuoto ei sovellu pelkkään rakennuskustannusten minimointiin tähtäävään rakennuttamiseen – aidan matalimman kohdan voi tilaaja niin halutessa löytää myös perinteisempien urakamuotojen puitteissa.

Oman rajoituksensa tuo projektiallianssille ominainen henkilöresurssikeskeisyys. Allianssin tarjoaja nimeää jo kilpailutusvaiheessa olennaisena osana tarjoustaan ne henkilöresurssit, joilla se hankkeen toteuttaisi – tällä on keskeinen osa palveluntuottajan valinnassa. Vaikka referenssin siirtymistä henkilötasolle voidaan pitää käytännön rakentamista palvelevana tekijänä, tästä seuraa myös käytännön ongelmia: kukin tarjous tarjottuine resurssineen on sitova ja samoille henkilöille soveltuvia tarjouskilpailuja eri vaiheissaan saattaa olla käynnissä useita päällekkäin. Toinen ongelma koskee nimenomaan allianssiin liittyviä referenssivaatimuksia: ensimmäistä referenssiä on hankala saada aiempiin referenssiin tukeutuvassa tarjouskilpailussa. Samoin allianssihankeille luonteenomainen pitkä kesto rajaa mahdollisten referenssikohteiden määrää; henkilö saattaa olla sidottuna yhteen hankkeeseen useita vuosia.

4 Minkälainen on allianssin vaste kipupisteisiin?

4.1 Yhteinen tavoitetila, luottamus ja sitoutuminen

Projektialliansseihin perehtynyt DI Rami Tuokko on diplomityössään määritellyt projektiallianssin onnistumisen tärkeimmiksi edellytyksiksi luottamuksen ja yhteistyön toimijoiden välillä, palveluntuottajien aikaisen valinnan sekä kaikkien sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin [3]. Keskeistä on yhteisen tavoitetilan määrittäminen tilaajan tarpeiden ja kaupallisen mallin kautta sekä sopimusmallin osaltaan luoma luottamus siihen, että kukin osapuoli pyrkii tämän tavoitteen uusitta ehdoitta täyttämään. Allianssimallin merkittävimpiä etuja kilpailu-urakkaan verrattuna on mahdollisuus eri osapuolten mahdollisimman aikaiseen integrointiin sekä voimakas panostus hankkeen yhteiseen kehittämiseen hyvissä ajoin jo ennen toteutusvaihetta – kun esimerkiksi hankesuunnitelma tehdään yhdessä, lienee vaikea välttyä samassa veneessä soutamisen hengeltä.

Paitsi, että aikaisella integroinnilla on vaikutuksensa muun muassa laatuun, läpimenoaikaan sekä rakentamisen kustannuksiin, se on yksi allianssimallin tosiasiallisesti merkittävimmistä luottamusta korostavista ja riitaisuuksia vähentävistä tekijöistä. Niin nurinkuriselta kuin se kuulostaakin, riitaisuuksia vähentäneen myös hankkeen parhaaksi tehtävää yksimielistä päätöksentekoa koskeva vaatimus, joka on projektiallianssin kantava tukipilari. Vaatimukseen kiteytyy ajatus, jonka mukaan jokainen allianssiin osallistuva taho kykenee jättämään oman etunsa yksipuolisen optimoinnin taka-alalle.

Kun projektiallianssin ydintiimi on muodostettu, se tulee suojata riittävässä määrin ulkopuoliselta paineelta, joita saattaa liittyä esimerkiksi kunnalliseen päätöksentekoon tai esimerkiksi eri toimijoiden osakkeenomistajien intresseihin. Keskeistä on, että tiimillä on riittävät valtuudet hankkeen viemiseksi alusta loppuun saakka. Tämä edellyttää myös mahdollisen julkisen hankinnan toteuttamista lain edellyttämällä tavalla.

Jos ajatellaan, että tärkeimpien osapuolten aikainen valinta ja integrointi hankkeeseen edesauttavat ratkaisevalla tavalla allianssilla tavoiteltavien hyötyjen saavuttamista, voidaan toiseen suuntaan kysyä: mitä allianssilla tavoiteltavaa saavutetaan sillä, että keskeisen toimijan ottaminen hankkeeseen jätetään myöhempään vaiheeseen?

Keskeinen situttava tekijä on myös hankkeen kaupallinen malli, johon liittyvien kannustimien tulee olla aidosti kannustavia. Voisi ajatella, että mitä paremmin hankkeen onnistumiseen liittyvät tilaajan tavoitteet osataan arvottaa ja kytkeä kaupalliseen malliin, sitä tuottoisammaksi kaupallinen malli voidaan myös palveluntuottajan kannalta rakentaa.

Allianssihengen pitäisi ulottua työmaalla myös allianssin sisimmän ytimen ulkopuolelle. Tähän suuntaan ollaankin useissa hankkeissa etenemässä siten, että allianssiin otetaan aiempaa useampia osapuolia. Esimerkiksi As Oy Kruunuvuoren Ankkuri -hankkeessa allianssin osapuolia on yhteensä yhdeksän – tilaajan, rakentajan ja arkkitehdin lisäksi myös tärkeimpien erikoisalojen suunnittelijat ja rakentajat on otettu mukaan allianssiin. Toinen kohti työmaan kokonaisvaltaista allianssihenkeä kuljettava kehityssuunta on, että tärkeimmille alihankkijoille rakennetaan lähtökohtaisesti urakamuodosta riippumatta allianssin kaupallista mallia vastaavia kannustimia, jolloin puhutaan allianssin ns. ulkokehästä.

Edelleen kaupallisen mallin soveltuvuutta laajentaen voi kysyä: olisiko projektiallianssin tavoitteiden ja hengen mukaista, että esimerkiksi tilaajan oman henkilöstön ja/tai rakennuttajakonsultin mahdollisesti saamat henkilökohtaiset bonukset olisivat sitä suurempia, mitä enemmän bonuksia palveluntuot-

taja hankkeesta saa? Tällöin hankkeeseen osallistuvien tahojen intressit olisivat myös tältä osin varmuudella yhteneväisiä ja palvelisivat optimaalisesti parasta mahdollista lopputulosta. Esimerkiksi pelkkiin toteutusvaiheen kustannusäästöihin sidotut tilaajan henkilöstön kannustimet tuskin vastaavat aidosti projektiallianssin yhteisiä tavoitteita.

4.2 Yhteensovittaminen muun sopimusmaailman ja lainsäädännön kanssa

Kuten edellä on todettu, huhut YSE-pohjaisten urakkasopimusten poismenosta ovat ennenaikaisia. Sen lisäksi, että niiden perusteella tehtäväksi sopivaa urakointia tulee jatkossakin riittämään, ainakin toistaiseksi projektiallianssin alihankinnat tehdään pääsääntöisesti YSE-ehjoita soveltaen. Kapalemääräisesti YSE-sopimukset ovat siis projektiallianssityömaillakin valta-asemassa – palveluntuottajakin on sopimustekstien perusteella useammin tilaaja kuin urakoitsija.

Saranakohta projektiallianssin ja perinteisten urakamallien välillä on työmaalle haaste. Viime kädessä vasaraa käyttäneenä aina henkilö, jonka työpiste ei ole big roomissa ja jonka saama kompensatio ei riipu kaupallisesta mallista. Hänen työntantajanakaan ei välttämättä ole allianssin osapuoli.

Projektiallianssi- ja YSE-maailman yhteensovittamiseen sisältyy haaste myös sopimusteknisesti – kun yksi allianssin osapuolista tekee alihankintasopimuksen omiin nimiinsä, se vastaa yksin alihankkijalle kyseisen sopimuksen mukaisista tilaajan velvollisuuksista. YSE asettaa puolin ja toisin selkeitä vastuita ja velvollisuuksia sekä suojaa alihankkijaa esimerkiksi sopimussuhteen yksipuoliselta päättämislä erä tavalla kuin allianssisopimus. Kysymyksessä on riski, joka on allianssisopimuksessa kyettävä jakamaan. Riskin ja oikeuden mukaisuutta korostaa, että projektiallianssissa alihankkijakin valitaan yhdessä ”hankkeen parhaaksi”-periaatteella.

Perustella sille, että vain yksi projektiallianssin osapuoli (yleensä rakentaja) tekee alihankintasopimuksen omiin nimiinsä on, että allianssi ei ole oikeustoimikelpoinen oikeushenkilö. Tällöin allianssi ei voi antaa tai vastaanottaa oikeudellisia tahdonilmaisuja. Allianssilla ei ole y-tunnusta. Toisaalta, miksi allianssi ei voisi joissakin tapauksissa olla muodoltaan osakassopimuksella määritetty osakeyhtiömuotoinen oikeushenkilö? Eräs vaihtoehto voisi myös olla, että YSE-pohjaisen alihankintasopimuksen allekirjoittaisivat tilaajana kaikki allianssin osapuolet siten, että ne sitoutuisivat vastaamaan yhteisvastuullisesti tilaajan velvollisuuksista alihankkijaa kohtaan.

Toinen saranakohta liittyy toisaalta allianssin ja toisaalta viranomaisten sekä pakottavan lainsäädännön välille. Esimerkiksi työturvallisuutta, ympä-

ristöä sekä maankäyttöä ja rakentamista koskevassa lainsäädännössä asetetaan selkeitä vastuita ja velvollisuuksia yksittäisille toimijoille sekä myös henkilöille. Nämä eivät lain edessä voi olla yhteisiä vastuita. Myös allianssissa nämä vastuut on sovittava, tiedostettava ja kannettava.

4.3 Lisä- ja muutostyöt

Perinteisemmissä urakamuodoissa paikoin erittäin raskaaksi koettu työnsuorituksen aikainen keskustelu lisä- ja muutostöistä on nostettu esille keskeisenä heikkoutena, jonka poistamiseen projektialliansseilla omalta osaltaan tähdätään. Lähtökohtaisesti projektiallianssissa ei ole lainkaan lisä- ja muutostöitä, koska kaikki kustannukset korvataan kaupallisen mallin mukaisesti. Projektiallianssissa on kuitenkin useimmiten määritetty tavoitehinta, johon toteutuneita kustannuksia verrataan kaupalliseen malliin vaikuttavasti.

Onko nykyinen lisä- ja muutostöiden määrä kuitenkin nykyisen perinteisten sopimusmallien syy? Voi myös kysyä, onko alalla unohdettu vanha kliseinen viisaus: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Lisä- ja muutostöitähan ei pitäisi käytännössä syntyä, jos lähtötiedot ovat oikeita ja riittäviä sekä suunnitellaan on sen pohjalta tehty valmiiksi ja toteutuskelpoiseksi. Suunnittelun osittaisesta siirtämisestä rakennusvaiheeseen on tullut yleinen tapa, jolle ei välttämättä löydy hankekohtaisia perusteluja etenkin kiinteähintaisissa urakoissa.

Myös projektiallianssissa on mahdollista minimoida laajuuden muutoksiin liittyvää keskustelua entisestään sillä, että allianssin kehitysvaiheeseen tavoitteeksi asetetaan toteutuskelpoisten suunnitelmien tekeminen. Osapuolelta määrittäisivät kehitysvaiheen päätteeksi yhdessä tavoitehinnan valmiiden suunnitelmien perusteella eli muutoksia ei enää tulisi, ellei tilaaja muuta mieltään tai eteen tule yllätyksiä – tällöin tavoitehinnan tarkastaminen pitäisi taas olla itsestään selvyyttä. Toki on niin, että monissa tapauksissa toteutuskelpoisten suunnitelmien aikainen laatiminen ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista esimerkiksi läpimenoajan näkökulmasta.

Sen osalta, poistaako allianssimalli toteutusvaiheessa käytävää keskustelua lisä- ja muutostöistä, olen skeptinen. Terminologisesti voidaan toki olla lisä- ja muutostöistä puhumatta ja korvata ne nykyisen sopimusmallin mukaan ”laajuuden muutoksella”. Niin kauan kuin esimerkiksi kaupallinen malli sekä bonukset ja sanktiot liittyvät tavoitehinnan ylitykseen tai alitukseen, toteutusvaiheessa ilmevät muutos- tai täsmennystarpeet saattavat kuitenkin olla olennaisia tekijöitä sopimustasapainon osalta. Kun molemmat osapuolet ovat vilpittömästi erimielisiä sen osalta, oliko jokin seikka riittävällä tavalla laskettavissa tavoitehintaan jo kehitysvaihees-

sa, asian ratkaiseminen yksimielisesti hankkeen parhaaksi saattaa olla hankalaa.

Tärkeässä roolissa onkin, kuinka yksiselitteisesti tavoitehinnan korotukseen oikeuttava ”laajuuden muutos” tai mahdollinen muu vastaava termi onnistutaan sopimuskäytännössä määrittelemään.

4.4 Riitojen välttäminen ja toteutuksen jälkeinen aika

Projektiallianssissa tiimin on tarkoitus jatkaa toimintaansa myös toteutusvaiheen jälkeen. Kaupallinen malli sekä erityisesti bonuksia ja sanktioita saatetaan sitoa toteutuksen jälkeiseen aikaan esimerkiksi energiankulutukseen, käyttäytyvyysvyyteen ja korjauskustannuksiin liittyen. Kun vastuu on allianssin periaatteiden mukaan yhteistä, myös toteutusvaiheen jälkeistä aikaa on useissa tapauksissa katsottu mahdolliseksi pidentää perinteisiin urakkamuotoihin verrattuna. Toisaalta tilaajan kannattaa harkita elinkaarimallin käyttämistä, mikäli tämä on sille olennaisin arvo.

Kyseenalaistaisiin kuitenkin sen, että yhteisvastuullisissa toimintamuodoissa ylipäättään puhutaan takuujasta. Takuu tarkoittaa tahon suorituksesta (tai jonkin kolmannen tahon suorituksesta) antamaa vastuusitoumusta toisen tahon eduksi. Allianssissa vastuu on yhteistä, eikä siinä ole erillistä tahoa, jolle takuu annettaisiin. Parempi termi kohteen luovutusta seuraavalle ajanjaksolle olisi esimerkiksi ”seuranta-aika”. Se kattaa ajatuksen siitä, että kohteen valmistumisen jälkeen erikseen sovitut avaintulosalueita seurataan ja kohteessa mahdollisesti havaitut virheet ja puutteet korjataan allianssin periaatteiden mukaisesti.

Lisä- ja muutostöihin liittyvien erimielisyyksien lisäksi projektiallianssin eduksi lasketaan yleisesti, että siihen liittyvä ”no blame” -periaate ehkäisee myös kaikkien muiden hankkeeseen liittyvien riitaisuuksien syntymisen. Kun kaikki toteutetaan yksimielisillä päätöksillä ja yhteisellä vastuulla, ketään ei syytetä, saati sitten haasteta oikeuteen. Periaatteen tasolla tämä on luonnollisesti hyvä asia, mutta lienee luonnollista olla varautunut sen osalta, että periaate toteutuisi varmuudella kaikissa hankkeissa osapuolista riippumatta.

Aiemmin ”no blame” ja ”no disputes” -periaatteiden olemassaoloa on korostettu sillä, että sopimukseen ei ole yleisten teesien mukaan sisällytetty lainkaan riidanratkaisulauseketta. Kynnisenä juristina voi todeta, että silloin osapuolten välinen riita-asia käsitellään oikeudenkäymiskaaren mukaan joko vastaajan kotipaikan tai kiinteistön sijaintipaikan käräjäoikeudessa. Samaa asiaa on pohdittu myös kansainvälisesti, mutta tästä huolimatta raportoituja riitaisuuksia ei toistaiseksi ole tiedossa. Syyksi tälle on esitetty, että osapuolet ovat hankkeissa aidos-

ti tukevat allianssin periaatteita [4]. Lienee myös niin, että kynnys tämän allianssin keskeisen periaatteen haastamiselle on varsin korkealla myös imagollisesta näkökulmasta – kukaan ei halua ainakaan vähäisestä syystä leimautua ensimmäiseksi riidanhaastajaksi riidattomaksi tarkoitettussa toimintaympäristössä.

Viimeaikaisissa projektiallianssisopimusmalleissa riidanratkaisulauseke on tullut mukaan sopimukseen huomattavasti rajoitettuna versiona – lauskeissa yksilöidään ne seikat, joiden perusteella osapuoli saa ajaa kannetta tuomioistuimessa (esimerkiksi rikos, tahallisuus tai törkeä tuottamus tai immateriaalioikeuksien tietynasteinen rikkominen). Avoimeksi tämän mukaan jäisi, miten tulisi menetellä tilanteessa, jossa osapuolilla on vilpittömässä mielessä aito erimielisyys esimerkiksi tavoitehinnan sopimuksenmukaisuudesta tai sopimuksen tulkinnasta tai, jos kysymys olisi esimerkiksi tilaajan maksuvalmiudesta. On mahdollista, että ”riitelyn kieltävä” ehto ei tällöinkään ole Suomen lain mukaan aukottomasti pätevä – ainakaan se ei estäne osapuolia nostamatta kannetta seikoista, joita ne eivät ole voineet sopimusta tehdessään riittävällä tavalla ennakoita.

Näkisin, että projektiallianssi itsessään yhteisvastuullisena ja luottamusta korostavana toteutusmuotona ehkäisee riitaisuuksia tehokkaammin kuin riidanratkaisulauseke tai sen puuttuminen. Oli miten oli, ilmeisesti riitojen välttämiseksi on allianssin alkuperämaassa Australiassa onnistuttu, koska esimerkkejä allianssiriidoista ei asiaa tutkittaessa löytynyt [5].

5 Lopuksi

Vaikka tähänastiset kokemukset ovat olleet erittäin hyviä, sopimuksen muoto ei yksin ratkaise mitään. Hyvään lopputulokseen voidaan päästä muillakin urakkamuodoilla, kun yhteistoimintaan, resurssiin ja yhteisiin tavoitteisiin kiinnitetään huomiota.

Keskeisimmäksi muutostekijäksi projektiallianssissa vaikuttaa nousseen niinkin ikaikainen teema kuin luottamus. Avoimeksi jää, miksi sitä ei olisi ollut mahdollista saavuttaa ennen projektiallianssin rantautumista. Perinteisempien urakkamuotojen kritiikki lähtee pitkälti siitä, että kukin urakan osapuoli pyrki sopimuskäytännön niin sallien maksimoimaan oman etunsa muiden kustannuksella. Tällainen toiminta vaikuttaa kuitenkin varsin lyhytkatseiselta. Hivenenkään pidemmällä tähtäimellä menestyvä liiketoiminta edellyttää tyytyväisiä asiakkaita, tavoitteita vastanneita valmistuneita hankkeita sekä markkinoilla herätettyä luottamusta – kaikki myös projektiallianssin onnistumiseen liittyviä piirteitä.

Luottamus ei synny y-tunnusten, vaan henkilöiden välille. Projektialliansseissa nyt menestyksellisesti toimivat henkilöt ovat kaikki mitä todennäköisimmin toimineet keskeisissä rooleissa myös muilla toteutusmuodoilla toteutetuissa rakennushankkeissa, jolloin heihin olisi voinut yhtä lailla luottaa. Myöskään projektiallianssin kaupallinen malli ei yksin selitä sitä, miksi yhteiset tavoitteet vasta nyt löydettäisiin – erilaisia keppejä ja porkkanoita on mahdollista käyttää muissakin toteutusmuodoissa.

Eräänä muutostekijänä näkisin, että projektiallianssiin liittyvistä tavoitteista ja tahtotiloista ei ole aiemmin käyty nyt nähdyn kaltaista selkeää tarve-suuntautunutta ja kutakin osapuolta kunnioittavaa keskustelua. Tätä tarvetta ei ole välttämättä totuttujen toimintamallien tutuissa ja turvallisisa puitteis-
sa osattu välttämättä riittävästi huomioida.

Kysymys ei ole pelkästään keisarin uusista vaat-
teista, vaan ehkäpä lean constructioniin verrattavissa olevasta filosofiasta ja toimintatavasta, joka mitä ilmeisimmin rohkaisee osapuolia luottamaan hankkeen muihin osapuoliin. Yhteiset tavoitteet ja luottamus ovat joka tapauksessa rakennusalan evoluutiossa niin keskeisiä arvoja, että yhteisvastuullisten toimintamallien kuten projektiallianssin kehittäminen ja edistäminen on koko alan kannalta perusteltua. Siitä huolimatta, että potilaan tervehtymisessä olisikin ainakin pieneltä osin kysymys myös placebo-vaikutuksesta.

Lähteet

- [1] Kim Kaskiaro ja Karri Kivioja, Talonrakennusteollisuus ry:n kartoitustyö sekä yritys- ja työmaakierros alliansseja toteuttaneiden urakoitsijoiden luona.
- [2] Teppo Salmikivi, Esitys ”Esimerkkejä yhteistointaurakoista” Rakennuttajapäivillä, Aulangolla, 22.1.2015.
- [3] Rami Tuokko, Allianssin edut, haitat ja mahdollisuudet suhteessa perinteisiin toteutusmuotoihin. Diplomityö, Aalto-yliopisto.
- [4] ”There are no reported legal challenges to alliance arrangements. ‘No disputes’ clauses are legally open to challenge as they oust the jurisdiction of the courts and are therefore against the public interest. However, alliance contracts have not been challenged in the courts. This may be due to participants supporting the alliance principles of information sharing and collaboration and investing in agreed outcomes.” *Managing Legal and Commercial Risk in Infrastructure Procurement*, Joanne Staugas, February 2015, www.lexology.com.
- [5] ”The literature search did not reveal any examples where parties to an alliance contract actually had a dispute and tried to test these issues. One comprehensive legal study of the Australian alliancing experience, found “no documented case of alliance or leadership team deadlock or frustration”. - *Alliance Contracting—Evolving Alternative Project Delivery*, 2015.