



Askelmerkkejä allianssimuotoiseen yhteistyöhön

Kokemuksia ja esimerkkejä
infrarakentamisen hankkeista

Merja Airola | Maarit Heikkinen

VTT TECHNOLOGY 103

Askelmerkkejä allianssimuotoiseen yhteistyöhön

Kokemuksia ja esimerkkejä
infrarakentamisen hankkeista

Merja Airola & Maarit Heikkinen



ISBN 978-951-38-8023-1 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

VTT Technology 103

ISSN-L 2242-1211

ISSN 2242-122X (verkkojulkaisu)

Copyright © VTT 2013

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT

PL 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)

02044 VTT

Puh. 020 722 111, faksi 020 722 7001

VTT

PB 1000 (Teknikvägen 4 A, Esbo)

FI-02044 VTT

Tfn +358 20 722 111, telefax +358 20 722 7001

VTT Technical Research Centre of Finland

P.O. Box 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)

FI-02044 VTT, Finland

Tel. +358 20 722 111, fax + 358 20 722 7001

Askelmerkkejä allianssimuotoiseen yhteistyöhön

Kokemuksia ja esimerkkejä infrarakentamisen hankkeista

Merja Airola & Maarit Heikkinen. Espoo 2013. VTT Technology 103. 33 s. + liitt. 2 s.

Tiivistelmä

Projektiallianssi eli allianssiurakka on hankkeen keskeisten toimijoiden väliseen, kaikille yhteiseen sopimukseen perustuva hankkeen toteutusmuoto. Siinä osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä yhteisellä organisaatiolla, ja toimijat jakavat projektiin liittyviä sekä positiivisia että negatiivisia riskejä ja noudattavat tiedon avoimuuden periaatteita kiinteää yhteistyötä tavoitellen. Tässä julkaisussa kartoitetaan urakoitsijayritysten organisaatiokulttuuria liiketoiminta- ja allianssiymmärryksen, johtamis- ja kehittämiskäytäntöjen sekä yhteistyösuhteiden näkökulmasta. Tältä osin aineisto perustuu suomalaisten pilot-tihankkeisiin osallistuneiden toimijoiden haastatteluihin. Tämän pohjalta on kuvattu yleisellä tasolla nykytilaa sekä siihen liittyviä haasteita erityisesti peilaten niitä projektiallianssin periaatteisiin. Tämän jälkeen on koottu Australian toimijoiden näkemyksiä, kokemuksia, tutkimuksia ja esimerkkejä projektiallianssista ja sen vaikutuksista organisaatioiden toimintaan.

Asiasanat

Project alliances, Organisation culture, Infrastructure construction

Esipuhe

Tämä julkaisu on osa PATINA-hanketta, jonka nimi kokonaisuudessaan on Projektiallianssi väylähankkeiden toteutuksessa. Hankkeessa syvennyttään infrarakentamisen hankekäytäntöjen moniin osa-alueisiin siten, että niiden yhteisenä, kokoavana tavoitteena on systemaattisten ja toimivien allianssiurakan toimintataparatkaisujen kehittäminen ensisijaisesti suurten väylähankkeiden toteuttamiseen.

Patina-hanke on osa Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesin Rakennettu ympäristö -ohjelmaa. Hanke toteutetaan VTT:llä vuosina 2011–14 ja sitä rahoittavat organisaatiot (johtoryhmäedustajineen) ovat Destia Oy (Arto Kari), Lemminkäinen Infra Oy (Jaakko Kivi), Liikennevirasto (Pekka Petäjäniemi, puheenjohtaja), Skanska Infra Oy (Heimo Tervola, 9/2012 alkaen Kyösti Ratia), Tampereen kaupunki (Milko Tietäväinen), Tekes (Jukka Huikari, Tom Warras), VR Track Oy (Jouni Kekäle), VTT (Risto Kuivanen) ja YIT Rakennus Oy (Jarkko Salmenoja).

Tämä julkaisu on osa työpakettia, jossa kartoitetaan erityisesti urakoitsijanäkökulmasta organisaatiokulttuurin nykytilaa ja haasteita liiketoiminta- ja allianssiymmärryksen, johtamis- ja kehittämiskäytäntöjen sekä yhteistyösuhteiden näkökulmasta.

Julkaisu perustuu suomalaisten ja australialaisten hankeosapuolten näkemysten ja kokemusten kartoitukseen – kirjallisuus mukaan lukien. Suomen osalta Patina-projektin johtoryhmän jäsenten haastattelut, johtoryhmän työpajat sekä suunnittelutoimistojen edustajien haastattelut ovat keskeisessä asemassa. Suomen haastattelut on tehty pilottien alkuvaiheessa ja niissä kartoitettuja haasteita peilattiin Australian toimijoiden kokemuksiin. Hanke on myös mahdollistanut kahden kuukauden tutkijavaihdon syksyllä 2012 RMIT-yliopistoon Melbourneen, Australiaan, jossa keräsin näkemyksiä keskustelemalla ja haastatteleamalla projektialliansseissa työskenteleviä tutkijoita ja käytännön toimijoita.

Kiitän johtoryhmää toimivasta yhteistyöstä sekä haastateltavia antoisista keskusteluista ja erityisesti projektipäällikkö Pertti Lahdenperää syvästä asiantuntemuksesta.

Tampereella huhtikuussa 2013

Merja Airola

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
Esipuhe.....	4
1. Johdanto.....	6
1.1 Julkaisun rakenne ja viitekehys.....	10
2. Organisaatiokulttuuri ja allianssi.....	11
3. Liiketoiminta- ja allianssiymmärrys.....	17
3.1 Nykytila ja haasteet Suomessa	17
3.2 Allianssiliiketoiminnan kehittyminen Australiassa.....	18
4. Johtamis- ja kehittämiskäytännöt.....	20
4.1 Nykytilanne ja haasteet Suomessa	20
4.2 Johtamiskokemuksia Australiassa	21
5. Yhteistyösuhteet	25
5.1 Nykytila ja haasteet Suomessa	25
5.2 Yhteistyökäytännöt Australiassa	27
6. Projektiallianssi toimintakulttuurin uudistamisen tukijana	29
Lähdeluettelo	33

Liitteet

Liite A: Haastattelut ja keskustelut

1. Johdanto

Suomessa on käynnissä ja vireillä rakennusteollisuudessa useita hankkeita, joissa toteutusmuotona käytetään allianssimallia. Allianssimallissa tilaaja, suunnittelijat ja urakoitsijat muodostavat yhteistyöryhmän, allianssin, joka yhdessä vastaa hankkeen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Uudella toteutusmallilla pyritään:

- parantamaan rakentamisen tuottavuutta
- muuttamaan rakentamisen toimintakulttuuria kohti avoimempaa ja luottamukseen perustuvaa toimintatapaa
- kehittämään innovatiivisuutta ja osaamista sekä
- tuottamaan hanke nopeammin, laadukkaammin ja edullisemmin (Lähde: Liikennevirasto).

Suomi on tiettävästi ensimmäinen maa Euroopassa, jossa julkinen tilaaja hyödyntää ”puhdasmuotoista” allianssimallia: Liikennevirasto käynnisti ensimmäisen allianssin käyttöön tähtäävän hankinnan vuonna 2010, jolloin kohteena oli Lielähti–Kokemäkirantaosuuden kunnostaminen. Liikennevirasto on myös mukana rantaväylähankkeessa Tampereella, jossa allianssimallilla on tarkoitus toteuttaa VT 12 -tunneli keskusta-alueen alle. Myös talonrakennuspuolella on käynnissä muutamia allianssihankeita. Tässä julkaisussa keskitytään infrapuolen hankkeisiin.

Esimerkki 1 LIEKKI-pilotti

Lielähti–Kokemäki-ratahanke on Liikenneviraston pilottikohde allianssimuotoisesta toteutuksesta. Kyseessä on rataväylän perusparannus, joka on laajuudeltaan 90 kilometriä ja budjetiltaan vajaa 100 milj. euroa. Rataosalla tehdään perusparannustöitä, jotka pitävät radan liikennöitävässä kunnossa ja pienentävät sen kunnossapidon kustannuksia. Lisäksi hankkeeseen kuuluu radan nykyisiä ominaisuuksia parantavien kehittämistoimenpiteiden suunnittelu, joista laaditaan ratasuunnitelmat niihin liittyvine tiejärjestelyineen.

- Liikennevirasto aloitti valmistautumisen ensimmäiseen allianssiurakkaan vuoden 2010 keväällä valmentamalla omia avainhenkilöitään.
- Syksyn 2010 aikana infra-alalle järjestettiin työpajoja, joissa esiteltiin allianssimallia ja Lielähti–Kokemäki-hanketta.
- Hankintailmoitus urakasta julkaistiin joulukuussa 2010 ja hankinta toteutettiin vaiheittaista neuvottelumenettelyä käyttäen. Hankinta poikkeaa totutusta tavasta ja siihen sisältyy runsaasti keskustelua tilaajan ja tarjoajan välillä sekä tarjoajien kirjanpito- ja laskentajärjestelmien arviointia.
- Hankinnan viimeiseen vaiheeseen valittiin kaksi parasta tarjoajaa. VR Trackin lisäksi loppuvaiheeseen pääsi Destia Oy:n, Destia Rail Oy:n, Pöyry CM Oy:n, Pöyry Finland Oy:n ja SITO Oy:n muodostama yhteenliittymä. Liikennevirasto arvioi kahden parhaan tarjoajan tarjoukset ja tarjoajien asiantuntemuksen. Arviointi perustui Liikenneviraston ja tarjoajien välisiin työpajoihin ja neuvotteluihin. Palkkiota koskeva hintatarjous annettiin valintavaiheen lopussa.
- Liikenneviraston ja VR Trackin allianssi muodostettiin huhti–heinäkuussa 2011, ja sen toiminta käynnistyi allianssin kehitysvaiheella 11.8.2011. Perusparannustyöt käynnistyvät kesällä 2012, jolloin siirryttiin toteutusvaiheeseen. Hanke valmistuu vuonna 2015.

Lisätietoja:

<http://www.liikennevirasto.fi>

http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/hankkeet/kaynnissa/lielahti_kokemaki

Esimerkki 2

VT 12, Tampereen tunneli-pilotti

Tampereen alueella Valtatie 12:n osuus toimii kaupungin merkittävänä sisääntuloväylänä sekä pitkän matkan liikenteen läpikulkuväylänä. Kyseinen valtatie osuus siirretään hankkeen myötä osalla matkaa kaksi ajokaistaa suuntaansa käsittäviin kahteen tunneliin, levennetään muilta osin ja liitetään ympäröivään liikenneverkostoon eritasoliittymien välityksellä. Tunneli alittaa kaupunkirakenteiden lisäksi myös kaupungin halki virtaavan Tammerkosken. Hankkeen tiesuunnitelmavaiheen kustannusarvio on noin 185 miljoonan euroa.

- Tarjouskilpailuun ilmoittautuneista viidestä tarjoajasta vähennettiin tarjoajia siten, että lopulta varsinaiseen tarjousvaiheeseen osallistui kaksi parasta yritysryhmää. Tarjoajien valmiutta allianssiin arvioitiin hankkeen organisaatiosta ja toteuttamissuunnitelmasta annettujen näyttöjen perusteella sekä tarkastelemalla toiminnan tuloksellisuutta ja kykyä kustannustehokkaaseen toimintaan. Lisäksi tarjoajien tuli antaa toiminnastaan palkkiotarjous, jonka painoarvo kokonaisvertailussa oli 25 %. Tarjouskilpailun viimeisessä vaiheessa olivat mukana tarjouskonsortiot Peitsi- (YIT Rakennus Oy, YIT Kiinteistötekniikka Oy, Pöyry Finland Oy, Sito Oy) ja Lemminkäinen-konsortiot.
- Allianssiin valittuun tarjouskonsortio Lemminkäiseen kuuluvat Lemminkäinen Infra Oy, A-Insinöörit Suunnittelu Oy, Saanio & Riekkola Oy.
- Liikennevirasto, Tampereen kaupunki ja konsortion yritykset muodostivat allianssin ja käynnistivät allianssin kehitysvaiheen kesällä 2012. Siirtyminen toteutusvaiheeseen edellyttää, että allianssin kaikki osapuolet hyväksyvät kehitysvaiheessa määritetyt tavoitteet ja tavoitehinnan. Sen jälkeen, syksyllä 2013 tilaaja päättää hankkeen etenemisestä toteutusvaiheeseen.

Lisätietoja: <http://www.tampere.fi/liikennejakadut/projektit/rantavaylantunneli.html>
http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/hankkeet/kaynnissa/tampereen_rantavayla

Tietoisku I Projektiallianssi

Projektiallianssi eli allianssiurakka on hankkeen keskeisten toimijoiden väliseen, kaikille yhteiseen sopimukseen perustuva hankkeen toteutusmuoto. Siinä osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä yhteisellä organisaatiolla, ja toimijat jakavat projektiin liittyviä sekä positiivisia että negatiivisia riskejä sekä noudattavat tiedon avoimuuden periaatteita kiinteää yhteistyötä tavoitellen.

- *Yhteinen sopimus.* Allianssin tehtävät kattavat projektin suunnittelu- ja toteutustehtävät sekä (mahdollisesti) niihin ja hankkeen edistämiseen liittyviä perinteisesti tilaajan toteuttamia tehtäviä, joista kyseiset toimijat vastaavat nyt yhteisesti. Osapuolet laativat toteutuksesta monen toimijan välisen, yhden yhteisen sopimuksen sen sijaan, että sopimukset laadittaisiin useina (erihenkisinä) kahdenvälisinä sopimuksina.
- *Yhteinen organisaatio.* Allianssiorganisaatio sisältää henkilöitä kaikista sopimusosapuolten organisaatioista, siis myös tilaajalta. Hankkeen toteutusta koskevat päätökset ovat osapuolten yhdessä tekemiä. Kustannusarvio kattaa kaikki nämä vastaavat tehtävät ja henkilöt. Hankkeen tavoite-kustannus määritetään vastaavasti siten, että se sisältää eri osapuolten erät, ja se on siten koko hankkeen kattava summaluku.
- *Riskien jakaminen.* Allianssiosapuolet kantavat hankkeen toteutukseen liittyvää riskiä yhteisesti, ja tämä menettely koskee pääosaa riskeistä. Näin myös palveluntuottajien korvaus perustuu siihen, miten koko hankkeen toteutuksessa onnistutaan, eikä siihen, miten palveluntuottajat omissa töissään onnistuvat. Käytäntö edellyttää kaikille osapuolille avointa kustannus-seurantaa.

Näiden rakenteellisiin tyyppi-merkkeihin liittyvien ratkaisujen lisäksi sellaiset yhteistoiminnan luonteeseen liittyvät piirteet, kuten luottamus, sitoutuminen ja yhteistyö, ovat ensisijaisen tärkeitä allianssiurakassa

Lähde: Lahdenperä, Pertti. 2012. Allianssitiimin valinta. Ensimmäisen hankkeen menettelyt ja niitä koskevan palautekyselyn tulokset.

Kokemukset allianssipiloteista Suomessa ovat olleet lupaavia ja osallistujien innostus ja mallin koettu toimivuus antavat uskoa mallin tulevalle hyödyntämiselle.

Australiassa, josta malli on peräisin, on tehty yli 300 allianssiprojektia vuodesta 1997 lähtien laajoissa ja vaativissa hankkeissa energia- ja rakennusteollisuudessa. Allianssimaisella toiminnalla on myös saatu hyviä tuloksia. Tämä on muuttanut yksityisen ja julkisen organisaatioiden toimintaa sekä yleisellä tasolla että allianssiin osallistuneiden työntekijöiden kautta.

1.1 Julkaisun rakenne ja viitekehys

Tässä julkaisussa kartoitetaan urakoitsijayritysten organisaatiokulttuuria liiketoiminta- ja allianssiymmärryksen, johtamis- ja kehittämiskäytäntöjen sekä yhteistyösuhteiden näkökulmasta. Viitekehys perustuu VTT:llä kehitettyyn yritysten teollisen palvelukyvyn arviointimenetelmään. (ks. Nuutinen, M. ja Lappalainen I. 2012 ja Nuutinen et al. 2013) Haastatteluaineisto perustuu suomalaisten pilottihankkeisiin osallistuneiden toimijoiden haastatteluihin. Tämän pohjalta on kuvattu yleisellä tasolla nykytilaa sekä siihen liittyviä haasteita, erityisesti peilaten niitä projektiallianssin periaatteisiin. Tämän jälkeen on koottu esimerkinomaisesti Australian toimijoiden näkemyksiä, kokemuksia, tutkimuksia ja esimerkkejä projektiallianssista sen vaikutuksista organisaatioiden toimintaan. Tietoiskulaatikat ja casekuvaukset perustuvat Australiassa tehtyihin kartoituksiin ja haastatteluihin.

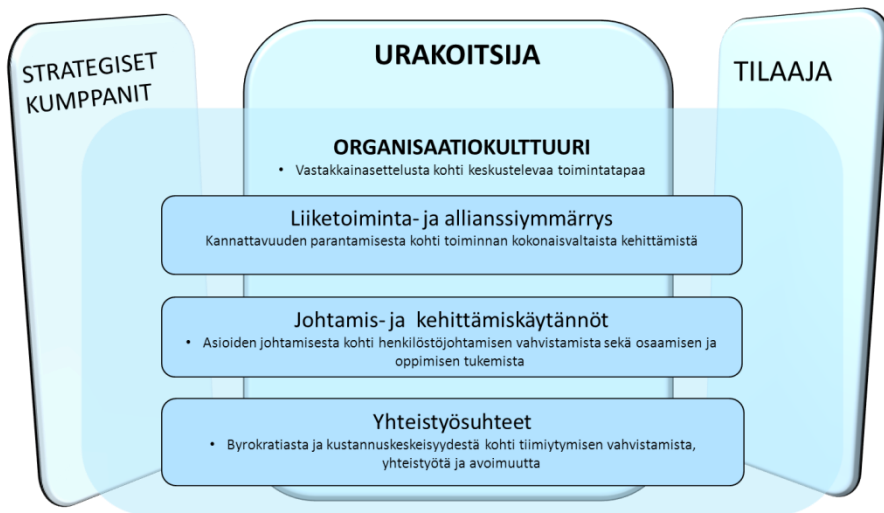
2. Organisaatiokulttuuri ja allianssi

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevia käsityksiä siitä, mikä on yrityksen perustehtävä ja millä tavalla työ parhaiten tehdään. Se sisältää organisaation kulttuuriset perusoletukset työstä, arvot ja arvostukset yrityksestä ja sen henkilöstöstä. Myös se, missä määrin henkilöstössä työn merkityksellisyyden kokemus liittyy asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen yhteistyön avulla sekä kuinka hyvin toiminnan vaatimukset ja käytettävissä olevat resurssit koetaan vastaavan toisiaan, on osa organisaatiokulttuuria.

Tässä julkaisussa organisaatiokulttuuria tarkastellaan kolmen elementin kautta. Elementit ovat

- liiketoiminta- ja allianssiymmärrys
- johtamis- ja kehittämiskäytännöt
- yhteistyösuhteet.

Viitekehysten kautta pyritään kiteyttämään keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen onnistumiseen siirtymisessään kohti allianssimaista toimintaa. Oheisessa kuvassa (kuva 1) on esitetty viitekehysten elementit sekä tavoiteltava periaatteellinen siirtymä yleisellä tasolla. Kussakin elementissä vaadittava muutos kuvataan siirtymänä perinteisestä projektikulttuurista kohti allianssimaista, yhteistyöhön perustuvaa projektikulttuuria. Näiden kriittisten elementtien arvioinnilla ja uudistamisella osana muutosprosessia mahdollistetaan toiminnan kasvu ja kehittäminen. Osa-alueet eivät ole käytännössä irrallisia vaan menevät organisaation toiminnassa usein päällekkäin. Elementtejä tarkastelemalla kulttuurin piirteet voivat tulla näkyväksi, niitä voi arvioida ja siten käyttää muutoksen tukemisessa. Elementtejä tarkastellaan seuraavaksi omissa luvuissaan.



Kuva 1. Viitekehyyksen elementit sekä tavoiteltava periaatteellinen siirtymä yleisellä tasolla.

Julkaisuun on koottu kunkin teeman alle tietoisuutta australialaisista tutkimustuloksista sekä case-kuvauksia onnistuneista alliansseista. Seuraaviin laatikoihin on koottu Australian toimijoiden näkemyksiä siitä, miksi allianssia kannattaa käyttää sekä millaisia vaikutuksia sillä on yhteistoimintaan ja tuloksiin.

Tietoisku II **Miten Australiassa perustellaan allianssin käyttö**

Alliansseilla saavutetaan parempia tuloksia, jos niitä käytetään laajoissa ja vaativissa projekteissa ja niitä johdetaan hyvin. Syitä tähän ovat seuraavat:

- Hintavarmuus – allianssit tyypillisesti pysyvät tavoitehinnassa (+/-5 %)
- Projektin energia suuntautuu projektin tavoitteiden saavuttamiseen monimutkaisissa ja haastavissa projekteissa
- Ei asianajokuluja
- Parempi toimitusvarmuus
- Läpinäkyvyyteen perustuva hyvä arvo rahalle -suhde
- Huomio vastuullisuudessa ja vastuuntuntoisuudessa
- Sidosryhmien ja osapuolten parempi sitouttaminen hankkeeseen
- Mahdollisuus saavuttaa ympäristön kannalta kestäviä ratkaisuja
- Kehittää ammatillista osaamista
- Tukee osaamisen kehittämistä ja tietojen vaihtamista eri toimijoiden välillä
- Projektin tulosten jatkuva benchmarkkaus.

Lähde: Morwood, R., Scott, D. & Pitcher, I. 2008. Alliancing. Real life experiences for constructors, designers, facilitators and clients. AECOM.

Esimerkki 3 Onnistunut allianssiprojekti

Projekti: INB HUB Alliance

Tilaja: Queensland Transport

Yritykset: Leighton Contractors, AECOM, Coffey, Bligh Voller Neild, EDAW

Arvo: 333 milj. Australian dollaria

Kesto: 2005–2008

The Inner Northern Busway oli monimuotoinen projekti Brisbanen keskustassa. Projektissa Central City Busway, Northern Busway ja kaksi linja-autoasemaa – joista toinen maan alla – muodostavat merkittävän liikenteen solmukohtan. Projektissa rakennettiin uusi 600 metrin tunneli ja siirrettiin merkittävästi kaupungin yhdyskuntateknisiä järjestelmiä.

Mitä opittiin:

INB HUB Allianssissa suurimmillaan 200 hengen kokoinen projektitiimi toimitti monitasoisen liikenteen uudelleenohjausprojektin keskellä Brisbanen keskusta-alueella. Projektissa suunniteltiin ja rakennettiin uusi tunneli suoraan keskustan alle ja samalla siirrettiin keskeytyksettä toiminnassa olevia vesi-, sähkö- ja kaasulinjoja. Projektissa saavutettiin poikkeuksellisen hyvä tulos jokaisella avaintulosalueella.

Seuraavat seikat vaikuttivat positiivisesti projektin onnistumiseen:

- Ryhmän tapa toimia kunnioittamalla toisia, luottamalla toisiin ja työskentelemällä yhdessä yhteisen projektin tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Queensland Transport (QT) oli vahvasti mukana projektissa alusta alkaen. QT osallistui sekä allianssin johtoryhmän että projektiryhmän toimintaan. Tämä oli merkittävä osa allianssin onnistumista, sillä näin varmistettiin tilaajan osallistuminen ja jatkuva läsnäolo.
- Hyvän työskentelemisen syntymistä ei jätetty sattuman varaan. Allianssiprojektin päällikkö ja tulosaluejohtaja varmistivat aluksi, että projektin visio ja tavoitteet linkittyivät saumattomasti projektin päivittäiseen toimintaan.
- Allianssiprojektiryhmä otti mukaan alusta asti kaikki asianosaiset – myös Brisbanen kaupunginvaltuuston ja asiakkaiden edustajat. Kaupungin ja muiden osallistujien ryhmä oli tärkeä osa allianssimuotoista toteutusta.
- Ennen projektin alkua kaikki osapuolet osallistuivat kerran viikossa kokoukseen neuvotteluryhmään.
- Yhteistoimintamenetelmien ja -prosessien kehittämisen tueksi luotiin www-pohjainen hallintajärjestelmä.

Lähde: Morwood, R., Scott, D. & Pitcher, I. 2008. Alliances. Real life experiences for constructors, designers, facilitators and clients. AECOM.

Esimerkki 4 **Kulttuurin muutoksen vaikeus**

Useissa alliansseissa Sydneyn alueella toiminut konsultti havahtui siihen, että kulttuurista on paljon puhetta, mutta siitä, mitä se käytännössä tarkoittaa, on vaikea saada tietoa. Hänestä tilanne näytti usein siltä, että yksittäisissä allianssissa luotu hyvä toimintakulttuuri ei siirry seuraaviin alliansseihin tai allianssiin osallistuneiden henkilöiden kotiorganisaatioihin. Onnistuneissa alliansseissakin kulttuuri voi silti olla takanapäin kuiskailua ja vehkeilyä

Kyseisen konsultin mukaan allianssikulttuurin suurimpana haasteena ei kuitenkaan ole ylimmän johdon sitoutumisen puute, vaan projektijohdon resurssit. Allianssihankeet ovat hyvin haastavia ja vaativat kellon ympäri työskentelyä, mikä vaikeuttaa luovuuden käyttöä. Allianssipäälliköt toimivat valtavan paineen alla, jolloin allianssitiimin luotsaaminen ja allianssihengen luominen ovat erityisen haastavia. He ovat usein insinöörejä, jotka keskittyvät teknisiin ongelmiin, aikatauluun ja talouteen eivätkä visionääriseen luottamusta rakentavaan johtamiseen. Päälliköt tarvitsisivat työhönsä enemmän tukea muulta organisaatiolta, kuten kyvykkäitä ihmisiä sekä luotettavaa informaatiota eri tahoilta. Menestyvän allianssin tukipilarit ovat luottamus, avoimuus ja se, että kenelläkään ei ole ns. ketunhäntää kainalossa.

Tällä hetkellä konsultti tekee parhaillaan työnsä ohella väitöskirjaa siitä, miten yksilötasolla työntekijöiden käyttäytyminen muuttuu perinteisissä ja allianssimaisissa projekteissa ja millaisilla mekanismeilla yksilöt pystyvät sopeutumaan ja vaikuttamaan kokemaansa kulttuurishokkiin eli keskenään ristiriitaisiin toimintakulttuureihin. Usein toistettu hokema onkin, että henkilöt pyrkivät aktiivisesti vaihtamaan työpaikkaa joutuessaan palaamaan sujuvan yhteistyön allianssihankeista takaisin perinteisiin, toisenlaisen kulttuurin omaaviin hankkeisiin.

Esimerkki 5 Palkittu projektiallianssi

Projekti: Ballina Bypass Alliance
Tilaja: New South Wales Roads ja Maritime Services (RMS)
Yritykset: Coffey – RMS, Leighton Contractors, AECOM, and SMEC.
Mukana 1 800 työntekijää
Arvo: 640 milj. Australian dollaria
Kesto: Hanke valmistui vuonna 2011 yli seitsemän kuukautta tavoiteaikataulua edellä.

- Allianssissa kunnostettiin Ballinan alueella 12 kilometrin pituinen ohitusväylä. Alueen maaperän ominaisuudet ovat rakentamiselle haastavat, kuten pehmeät ja paksut savikerrokset sekä ekologisesti haastavat kosteikot. Myös liikenneturvallisuuden takaaminen tiuhasti liikennöidyllä valtatiellä oli otettava erityisesti huomioon. Hankkeessa käytettiin useita uusia pohjanvahvistusmenetelmiä, joiden avulla voitiin rakentaa kustannustehokkaasti pehmeälle maaperälle, jota pidetään yleisesti ottaen epätaloudellisena.
- Allianssin johtoryhmä oli hyvin sitoutunut toimimaan yhdessä suorituskeskeisesti ja hyvässä yhteistyössä. Johtoryhmän jäsenet olivat todella kokeneita ja he osallistuivat myös projektitiimin toimintaan. Projektitiimi laati viikoittain tiedotteen johtoryhmälle hankkeen etenemisestä. Johtoryhmä myös innosti projektiryhmän ylittämään haasteet. Projektipäällikkö oli hyvin sitoutunut hankkeeseen eikä esimerkiksi suostunut lopettamaan kokousta ennen kuin kaikki asiat oli yhdessä sovittu. Kaiken kaikkiaan hankkeessa tehtiin enemmän yhteistyötä kuin sopimus olisi edellyttänyt.
- Tiimeissä kehitettiin jatkuvasti uusia ratkaisuja, ja varsinaisia innovaatioita rekisteröitiin yli 500. Projektipäällikkö jakoi kuukausittain pieniä innovaatiopalkintoja. Hyvän tiimityön ansiosta hanke pysyi budjetissa ja valmistui etuajassa.
- Arvoa rahalle -tekijöitä mitattiin joka kolmas kuukausi ulkopuolisella arvioinnilla. Arvoa rahalle -tekijöistä luotiin myös jaettu tiedosto kaikkien käyttöön allianssivalmentajan avulla. Jokainen työpaketti arvioitiin erikseen ja hankkeessa oli myös toimintakulttuuriin liittyvä avaintulosalue.
- Hankkeeseen palkattiin ja koulutettiin useita paikallisia työntekijöitä. Myös aliurakoitsijat olivat mukana alusta asti. Hankkeesta kirjoitettiin paikalliseen lehteen, millä pidettiin alueen asukkaat tietoisina hankkeen etenemisestä.
- Hanke palkittiin huippuluokan työturvallisuudestaan vuosina 2010 ja 2011 sekä vuonna 2012 National Construction Contractors Federation 2012 Earth Award for environmental, engineering and project management excellence -palkinnolla. Projekti palkittiin myös vuoden 2012 projektiallianssina Alliancing Association of Australasian -seminaarissa.

Lähde: www.a3c3.org/pages/awards-2012.html

Esimerkki 6

Organisaatiokulttuuri ja allianssi

"Turha odottaa kovia tuloksia, jos pehmeät asiat eivät ole kunnossa."

Näin kiteyttää allianssikulttuurin merkityksen vuosia allianssimanagerina toiminut ilmavoimien huoltoverkoston allianssijohtaja. Allianssin perustamiseen tarvitaan todellisia resursseja ja työtä – ihmisten ja organisaatioiden luottamus eivät synny itsestään.

Kyseisen ohjelma-allianssin sopimuksen allekirjoittamisesta oli kulunut jo pitkä aika ja johtaja oli vaihtunut useaan kertaan ennen kuin nykyinen johtaja valittiin tehtävään. Allianssin toiminnassa oli useita yhteistyötä hiertäviä epäkohtia, koska kolmen eri toimijan kulttuurit ovat hyvin erilaisia. Varsinkin tilaajan edustaja toimi hyvin perinteisesti, eikä ymmärtänyt allianssin periaatteita. Allianssisopimus oli vanhentunut myös sisällöllisesti. Myöskään koneen huolto ei toiminut saumattomasti, koska roolit ja vastuut olivat epäselviä.

"Kyse ei ollut pahantahtoisuudesta vaan väärinymmärryksistä."

Allianssijohtaja otti yhteyttä johtavaan allianssikonsulttiin, joka auttoi allianssia uuteen alkuun. Työ alkoi epäkohtien kartoittamisella ja fasilitoiduilla työpajoilla. Tavoitteena oli saada ihmiset sitoutumaan muutokseen. Yhteistyössä laadittiin uusi allianssisopimus, kehitettiin koulutusohjelma ja sovittiin palkitsemisesta. Nyt allianssin toimintakulttuuri on saatu pikku hiljaa toimimaan ja ihmiset tekemään tehokkaasti yhteistyötä. Myös allianssin suoristuskyky on alkanut todistettavasti parantua ja sen tulevaisuus näyttää erinomaiselta.

3. Liiketoiminta- ja allianssiymmärrys

Liiketoiminta- ja allianssiymmärryksellä tarkoitetaan yrityksessä olevaa teoreettiseen ja käytännölliseen tietoon perustuvaa osaamista liiketoiminnasta, sen liiketoiminta- ja ansaintamalleista, asiakasarvon luonnista, erityispiirteistä sekä allianssin periaatteista ja perustana olevasta kaupallisesta mallista.

Yrityksessä voidaan hankkia paljonkin yleistä ymmärrystä ja tietoa siitä, mitä allianssit ovat ja miten niihin pitäisi panostaa. Tämä voi olla riittävää sille, että periaatteessa tehdään päätös osallistua allianssimaiseen tarjouskilpailuun. On tärkeää, että ymmärretään, millaista liiketoimintaa tavoitellaan ja miten yrityksen tulisi sitä kehittää ja miksi. Tämän pohjana tulisi olla syvällinen ymmärrys nykytoiminnan vahvuuksista ja heikkouksista sekä niihin suhteutettuna näkemys liiketoimintapotentiaaleista ja niiden realisoitumisen ehdoista. Tämä ymmärrys tulisi myös olla löydettävissä läpi organisaation henkilöstön vakaumuksena siitä, että he itse ymmärtävät mitä allianssimainen toimintatavan kehittäminen vaatii ja miten se liittyy heidän omaan työhönsä. Käytännössä ymmärrys rakentuu vähitellen esimerkiksi erilaisten pilottien ja niiden onnistumisten sekä epäonnistumisten ruotimisen kautta.

3.1 Nykytila ja haasteet Suomessa

Isoissa yrityksissä allianssin osallistuminen nähdään osana normaalia liiketoimintaa ja sen kehittämistä. Allianssi koetaan erityisesti asennekysymyksenä ja hankintamuotona, jossa kilpaillaan substanssiosaamisen lisäksi sosiaalisilla taidoilla. Tilaajan odotukset allianssin suhteen ovat suuret ja myös muilla toimijoilla on aito halu kehittää toimintaa ja tilaajasuhdetta kohti avoimempaa vuorovaikutusta. Allianssi antaa tähän yhden mahdollisuuden.

”Vanhaan ajattelutapaan ollaan tiukasti fiksautuneita, toiminnan muuttaminen avoimempaan suuntaan edellyttää asennemuutosta.”

”Allianssi on tulevan sukupolven asia. Nykyisen työmaahenkilöstön tottuminen ”Open book” -menettelyyn vaikeaa: ei olla totuttu neuvottelemaan ja hakemaan yhdessä käytäntöjä.”

Projektiallianssit koskettavat tällä hetkellä harvoja toimialan toimijoista ja allianssien nähdään tulevaisuudessakin tuovan vain pienen osan yritysten liikevaihdosta.

Toisaalta tilaajaorganisaatioissa ja suurissa yrityksissä projektiallianssiin liittyvät tavoitteet ovat strategisia ja niihin on ylin johto sitoutunut. Isoksi haasteeksi nousee, miten allianssiymmärrys ja allianssitoimintatavat leviävät yrityksissä laajemmin ja miten niitä voidaan hyödyntää myös muissa hankintamuodoissa.

”Allianssissa sellainen ominaisuus, joka on perinteisesti ollut hyve, onkin heikkous.”

”Haaste on siinä, miten tulosjohtamisen hyvät puolet saadaan ylläpidettyä allianssissa.”

3.2 Allianssiliiketoiminnan kehittyminen Australiassa

Australiassakin yritykset osallistuvat yhteistyöprojekteihin myös varmistaakseen kilpailuetunsa säilymisen dynaamisilla markkinoilla. Allianssiurakat ovat lisänneet urakoitsijayritysten strategista ymmärrystä eri toimijoiden vaikutuksesta heidän liiketoimintaansa (julkiset organisaatiot, media, yhteisöt ja ympäristö). Isoina hankkeina allianssit ovat houkuttelevaa liiketoimintaa myös jaettujen riskien vuoksi.

”Tavoittelemme 50–50-suhdetta allianssien ja kovan rahan urakoiden välillä. Molemmat osaamiset ovat strategisesti tärkeitä ja hyödyttävät toisiaan.”

”Allianssin levittyä organisaatioon se on alkanut houkutella uutta energistä ja innovatiivista porukkaa taloon.”

”Allianssibuumi kasvatti sekä yritys- että julkiselle puolelle uuden nuorten miesten sukupolven, joka vakuuttui yhteistoiminnallisten toimintamallien paremmuudesta. Samalla ja edelleen myös eläköityy iso määrä vanhan koulukunnan miehiä. Näin toimialan kulttuuri on väistämättä muuttunut ja edelleen muuttumassa, vaikka puhtaita alliansseja ei maassa juurikaan tehdä.”

”Uskon, että allianssin vuoksi saavutimme paremman arvon rahalle kuin S&T-prosessissa, koska projektissa oli varsinkin sääolosuhteisiin ja geoteknisiin tekijöihin liittyviä suuria riskejä. Urakan tuloksena olisi tuki tullut sama fyysinen tulos, mutta allianssilla teimme sen nopeammin ja taloudellisemmin.”

Tietoisku III

Allianssin menestystekijät

Seuraavassa listataan haastattelujen ja keskustelujen pohjalta koottuja näkemyksiä allianssin menestystekijöistä:

- Allianssin menestyminen riippuu virallisista hallinnollisista tekijöistä (eli valitusta hankintamuodosta: puhdas allianssi – kilpailullinen allianssi) sekä psykologisista tekijöistä, kuten tunne luottamuksesta ja siitä, millaisista persoonallisuuksista allianssi käytännössä koostuu.
- Tutkimuksen mukaan sellaiset allianssit, joissa on vahvimmat (positiiviset) yhteistyösuhteet, menestyvät.
- Allianssin johtoryhmän ja projektiryhmän välinen aktiivinen, toimiva vuorovaikutus ja luottamus ovat onnistumisen ehto.
- Johtoryhmään valitaan kyvykkäitä ja kokeneita johtotason henkilöitä, joilla on myös valtaa vaikuttaa asioihin omassa organisaatiossaan.

Vastaavasti voidaan tunnistaa allianssin epäonnistumiseen johtavia tekijöitä:

- Tilaajaorganisaation toimijat eivät ymmärrä allianssin toimintatapaa vaan toimivat, kuten perinteisissä urakkahankkeissa.
- Allianssin yhteistoimintaedellytysten luomiseen ei panosteta. Esimerkki laiminlyödyään yhteisen projektitoimiston hyödyntäminen, jolloin yhteistyöhenki ja vuorovaikutus jäävät perinteiselle tasolle.

Paikallisten tutkijoiden mukaan allianssin epäonnistumisiin on vaikea päästä haastatteluissa käsiksi. Yritykset ovat ilmeisen haluttomia kertomaan epäonnistumisista ja siten luomaan huonoa kuvaa omasta organisaatiostaan.

4. Johtamis- ja kehittämiskäytännöt

Johtamiskäytännöillä tarkoitetaan toimintaa suunnittelevia, ohjaavia ja tukevia strategisia ja operatiivisia käytäntöjä. Lisäksi luemme näihin toiminnan organisoinnin ja resurssien hallinnan. Osana johtamiskäytäntöjä on myös esimerkiksi kehitetyt palkitsemisjärjestelmät, toiminnan mittarit sekä erilaiset organisaation yhteiset ja erityiset työkalut mukaan lukien informaatio- ja kommunikaatioteknologia. Kehittämiskäytännöillä tarkoitetaan toimintaa ja työvälineitä, joilla liiketoimintaa ja palveluja rakennetaan. Niillä tarkoitetaan esimerkiksi käytäntöjä, joiden avulla kehitetään palvelutarjoamaa, tuotteistetaan palveluja sekä kerätään ja hyödynnetään asiakastietoa ja kokemuksia palvelujen toimivuudesta.

Johtamiskäytännöt luovat perustan kehittämiskäytännöille; myös niiden tulee olla vanhoja raja-aitoja ylittäviä ja kaikkialta organisaatiosta asiakasta koskevaa tietoa yhdistäviä. Kuvaamme muutosta asioiden johtamisesta kohti henkilöjohtamista ja oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemista.

4.1 Nykytilanne ja haasteet Suomessa

Urakoitsijoiden kehittämistoiminnan tavoitteina on ensisijaisesti ollut kannattavuuden parantaminen prosesseja tehostamalla. Muita kehittämisteemoja ovat työturvallisuus, teknologinen kehitys (koneautomaatio ja tietomallintaminen) sekä palveluliiketoiminnan kehittäminen. Kehittämishankkeisiin resursoidaan riittävästi eikä avainhenkilöiden sitoutumista kehittämiseen koettu ongelmalliseksi. Innovaatio-toimintaan on panostettu useissa yrityksissä ja sitä tukevia järjestelmiä on myös käytössä. Isoissa yrityksissä eri hankkeista, liiketoimintayksiköistä ja kansainvälisistä toiminnoista kumuloituvan tiedon välittäminen ja hyödyntäminen on haasteellista ja siinä on paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.

”Urakoiden välillä haasteena on siiloutuminen ja osaoptimointi, mutta vuoropuhelu toimii hyvin eri liiketoimintojen välillä.”

”Kaikki toimijat kehittävät omaa toimintaansa, ei yhteisiä toimintaan liittyviä kehittämishankkeita.”

Allianssiin liittyviä haasteita johtamisen näkökulmasta:

- avainhenkilöiden valinta ja kouluttaminen allianssiin
- avainresurssien varaaminen ja sitouttaminen koko allianssihankkeen ajan
- ajattelutavan muutoksen tukeminen johtamisella ja esimerkiksi varmistamalla, että johdon puheet ja teot ovat keskenään yhdensuuntaisia.

Allianssimalli voi laajentaa kehittämisen painopistettä kannattavuuden ja tuloksen tekemisen seurannan lisäksi uusiin toimintatapainnovaatioihin ja yhteiskehittämisen vahvistamiseen.

”Allianssi on enemmän ihmisten johtamista. Koska päätökset ovat yksimielisiä, päätösten saneleminen ei onnistu.”

”Alkuun tietenkin koetaan rasitteena se, että oman työn ohessa täytyy tehdä uutta.”

”Haasteena on ideoiden vieminen käytäntöön.”

4.2 Johtamiskokemuksia Australiassa

Australiassa infra-alan organisaatiot ovat muuttumassa ja muuttuneet allianssin myötä, ja merkittävä rooli muutoksessa on johtamisella. Allianssitiimien toimintatapojen rakentaminen ja ylläpitäminen on osa johtamista. Johtajuutta tarvitaan tiimin johtotasolla sekä kaikkien tiimien sisäisessä toiminnassa. Johtajien osallistuminen ja näkyvyys tiimissä vahvistaa tiimin toimintakulttuuria ja -tapoja ja luo hyvä toimintaympäristön. Tehokas johtaja myös valmentaa ja ohjaa sekä antaa rakentavaa palautetta ja motivoi tiimiä sekä sen jäseniä toteuttamaan projektin tavoitteet.

Tiedon jakamisen ja käsittelyn helpottamiseksi alliansseissa on usein käytössä erilaisia ICT-pohjaisia työkaluja, kuten www-portaali ja työryhmäsovellukset, erilaiset tiedonhaun ja analysoinnin työkalut sekä tietomallinnuksen sovellukset. Tämän lisäksi käytössä on organisaation tiedonhallinnan muodolliset mekanismit, kuten sovitut prosessit, IT-infrastruktuuri sekä työnteon saavutusten mittaamisen työvälineet ja kannustimet. Suurimmissa rakennusliikkeissä on myös omat koulutusohjelmat liittyen yhteistyösopimusten ja -projektien hallintaan.

Jossain organisaatioissa on sisäisiä allianssispesialisteja, jotka eivät vain valmenna allianssiprojektitiimejä tarjouskilpailuun ja hankkeen voittamiseen ja toteuttamiseen, vaan tukevat koko organisaation valmiuksia allianssiperiaatteiden pohjalta. Tällaisia organisaatioita Australiassa on mm. Abigroup, AECOM, John Holland, Leighton and Thiess.

”Alliansseissa oppii tehokkaita johtamistaitoja, jotka hyödyttävät koko yritystä. Alliansseissa olemme perustaneet uusia moniosaajatiimejä ja olemme löytäneet uusia synergioita eri osaamisalueiden ja ammattikuntien välillä. Allianssin projektiryhmissä olemme oppineet kollektiiviseen vastuuseen ja vaikeiden asioiden nopeaan ratkaisuun. Tämä toimintatapa on siirtynyt koko organisaatioon. Allianssit tarjoavat projektipäälliköillemme uusia haastavia urapolkuja ja ylennyksiä. Allianssissa opitut taidot hyödyntävät myös perinteisiä urakkahankkeita vähentämällä riskejä ja tuomalla lisää arvoa rahalle.”

"Projektipäälliköiden oletettiin ennen johtavan urakkaa, nyt heidän odotetaan saavuttavan tavoitteet – kaikissa hankintamuodoissa."

Tietoisku IV Allianssivalmentajat

Allianssitiimien valmentajat ovat ensisijaisesti tilaajan palkkaamia ulkopuolisia psykologeja tai muita organisaation kehittämisen ammattilaisia, joiden tehtävänä on auttaa tilaajaa valitsemaan paras allianssitiimi sekä valmentamaan valittu tiimi huippusuorituksiin. Allianssivalmentajalla voi olla seuraavia tehtäviä:

- Koulutustilaisuudet tilaajille ja urakoitsijoille
- Urakoitsijan valinta (kyvykkyyksikriteerien käyttöön liittyen)
- Allianssiprojektitiimin valinta
- Allianssin johtoryhmän perustaminen ja toiminnan kehittäminen
- Allianssiprojektitiimin perustaminen ja toiminnan kehittäminen
- Allianssiprojektipäällikön valmentaminen
- Allianssitiimin "terveystarkastukset".

Myös allianssikilpailuihin valmistautuvat tarjouskonsortiot käyttävät usein allianssivalmentajien apua erityisesti, jos kokemukset aiemmista alliansseista ovat vähäisiä.

Lähde: McCormick, I.A. 2009. Alliance Coaching: Psychology and sustainable infrastructure development.

Tietoisku V

Allianssipäällikön osaamisen arviointi ja kehittäminen

Allianssiurakat vaativat päälliköltä erilaista osaamista, käyttäytymistä sekä erilaista liiketoiminnallista ajattelutapaa kuin PPP-, ST- tai perinteiset toteumaurakat. Projektiallianssien vaatima erityisosaaminen liittyy luottamuksen rakentamiseen, sitoutumiseen ja joustavuuteen on ristiriidassa vallitsevan liikkeenjohdon koulukunnan kanssa. Seuraavassa on yhteenveto allianssipäällikön osaamisvaatimuksista:

Substanssiosaamisalueet

1. Tekninen osaaminen ja kokemus
2. Projektipäällikköosaaminen ja kokemus
3. Liiketoimintaosaaminen ja kokemus.

Ihmisten johtamiseen liittyvä osaaminen ja ominaisuudet

4. Refleksiivisyys, systeemiajattelu ja strateginen ajattelu
"Ajattele, tavoittele ja toimi"
5. Käytännönläheisyys
"Saa työnsä tehtyä ja pysyy sovituissa raameissa"
"Tulkitsee ja soveltaa sääntöjä asetettujen reunaehtoien mukaan"
6. Arvostava asennoituminen
"Muiden osapuolien motiivien ja arvon ymmärtäminen"
"Osaa arvioida ja parhaalla tavalla motivoida tiimit ja yksilöt"
7. Joustavuus, mukautuvuus, johdonmukaisuus
"Kykeneväinen oppimaan tehokkaasti kokemuksista ja kriiseistä"
"El tee kahta kertaa samaa virhettä"
8. Viisaus
"On henkilö, joka neuvoja ja mielipiteitä arvostetaan"
"Toimii ja käyttäytyy luottamuksen arvoisesti"
9. Henkevyys
"Rohkeus kyseenalaistaa vallitsevia käsityksiä"
10. Aitous
"Helposti lähestyttävä, luotettava ja avoin uusille ideoille, yhteistyölle, keskusteluille ja uusille ajattelutavoille."

Lähde: Walker, D. & Walker-Lloyd, B. 2011. *Profiling Professional Excellence in Alliance Management. 2011 Summary Report.*

Tietoisku VI Menestyvä allianssi

”Vaikka alliansseissa huomio on ihmisissä ja ihmissuhteissa, liiketoimintanäkökulma ei ole pehmeä. Allianssien tulee olla kaupallisessa mielessä menestyviä ja hyvin johdettuja. Tärkeää on vahva johtajuus, joustavat neuvottelut ja se, että kaikki hyväksyvät joustavat neuvottelut.”

Menestyvän allianssin perusta on terve vuorovaikutus erityisesti allianssin johtoryhmän ja allianssin projektiryhmän välillä. Näiden kahden ryhmän välinen toiminta luo ilmapiirin koko allianssin toiminnalle. Tärkeimmät psykologiset menestystekijät ovat luottamus, odotusten täyttyminen, reiluus, sitoutuminen, tyytyväisyys, omaehtoinen vaivanäkö ja innovaatiot. Näitä tekijöitä voidaan arvioida ja mitata sekä siten ennustaa allianssin onnistumista.

Luottamuksen rakentaminen on pitkäjänteistä työtä, mutta sen menettäminen helppoa ja nopeaa. Suurimmat konfliktit alliansseissa johtuvat luottamuspulasta, kommunikaatiokatkoksista ja keskinäisestä arvostuksen puutteesta. Luottamus liittyy riskien ja epävarmuuden vähenemiseen, joustamisen lisääntymiseen sekä ajan ja rahan säästämiseen.

”Allianssin projektiryhmän jäsenien pätevyyteen on pystyttävä luottamaan, muuten ryhmällä ei ole merkitystä.”

Odotukset luovat suhteille normit. Odotusten täyttyminen vaikuttaa maineeseen ja siihen, kuinka kauan vuorovaikutus kestää.

Reiluus liittyy siihen, kuinka yhtäpitäviä päätöksiä allianssissa tehdään sekä siihen, että kaikilla osapuolilla on yhtäläinen oikeus tuoda näkemyksiään esille eri työryhmissä.

Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin liittyy eri osapuolet ja intressit yhteen. Sitoutuminen on yhteydessä luovaan ajatteluun ja innovaatioihin.

Työtyytyväisyys on sekä tulos että ajuri. Tyytyväisyys vaikuttaa tuottavuuteen ja se on jotain, mikä saa ihmiset innostumaan ja motivoitumaan.

Omaehtoinen vaivannäkö tuo allianssiin lisäarvoa ja se linkittyy työtyytyväisyyteen. Ihmiset jaksavat ponnistella, jos he kokevat työnsä mielekkäänä.

Innovaatiot vaativat allianssijohtoryhmän jatkuvaa sitoutumista kulttuurin muutokseen tukemalla ja rohkaisemalla allianssiprojektiryhmän ja koko muun allianssin toimintaa sekä etukäteen investoimalla siihen.

”Onnistuneissa alliansseissa, joissa olen ollut mukana, kukaan ei sano montako tuntia tämän työn tekemiseen menee. Sen sijaan sanotaan, jos keksit paremman tavan tehdä tämä, niin tee ihmeessä niin! On hiton hämmäntävää nähdä, mitä tämä saa aikaan ihmisissä: kahleet irtoavat ja ihmiset vapautuvat.”

Lähde: Seven Key Measures of Successful Alliance Relationships. Insights arising from interviews with 24 experts in alliances throughout Australia.

5. Yhteistyösuhteet

Tiiviit yhteistyösuhteet erilaisten kumppaneiden kanssa ovat yritysten arkipäivää. Yhteistyöllä haetaan esimerkiksi tehokkuutta toimitusketjuihin sekä uusia mahdollisuuksia tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Kaikenlaisten yhteistyösuhteiden eli kumppanuuksien rakentaminen toimiviksi vaatii aikaa ja aktiivisuutta yhteistyön eri osapuolilta. Yhteistyössä kohtaavat aina erilaiset organisaatiokulttuurit ja toimintamallit. Yritysten välisiä suhteita voidaan luokitella jaotteleamalla ne kolmeen tasoon: operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Tässä keskitytään strategiseen kumppanuuteen, jolla tarkoitetaan yritysten yhteistyösuhteita, jotka ovat pitkäkestoisia, tuottavat molemminpuolista merkittävää lisäarvoa ja ovat suhteita, jotka ovat vaikeimmin korvattavissa.

Toimittajasuhteella tarkoitetaan tässä urakoitsijayritysten suhdetta suunnittelutoimistoon ja tilaajasuhteella tarkoitamme kaikkea sitä toimintaa, joka liittyy olemassa olevaan, entiseen tai potentiaaliseen asiakkaaseen tai joka tapahtuu asiakkaiden kanssa. Tilaja infra-alan hankkeissa on pääsääntöisesti julkinen toimija.

5.1 Nykytila ja haasteet Suomessa

Sekä urakoitsijoilla että suunnittelutoimistoilla on pitkät perinteet toimia yhdessä eri kokoonpanoilla eri hankkeissa (työyhteenliittymät, konsulttiyhteenliittymät), vaikka toimittajat valitaan pääsääntöisesti kilpailutuksen kautta. Toisaalta toimijoilla on myös pitkäaikaisia yhteistyösopimuksia ja kahdenkeskistä kehittämistoimintaa sekä pitkäaikaisia yhteistyösuhteita, joilla ei ole virallista statusta. Yhteinen kehittämistoiminta tehdään yksittäisten hankkeiden puitteissa, ei laajemmin. Verkostonlaajuinen kehittämistoiminta on harvinaista. Toimittajaverkostosta ostetaan osaamista, resursseja, toimitusvarmuutta, kokonaistaloudellisuutta ja riskienjakamista. Ulkomaisilta toimijoilta opitaan toimintamalleja. Henkilöverkostot ovat tärkeitä, koska markkinat ovat pienet ja toimijat tuntevat toisensa.

”Toimivat mallit yhteistyökumppaneiden kanssa on jo olemassa.”

”Pitkäaikainen yhteistyö alan normi. Jonkin verran myös hintatietoisuutta.”

Toimimalla samojen toimijoiden kanssa sekä yhteistyössä että kilpailutilanteessa vaikuttaa allianssimaiseen työskentelyyn. Tuttuus helpottaa yhteistyötä, mutta

totutut toimintatavat ja luottamuksen puute vaikeuttavat yhteistyötä. Yhteistyössä haasteellisinta on luottamuksen rakentaminen sekä tilaaja–tuottaja-suhteessa että toimijoiden välillä. Haasteena on säilyttää osaltaan allianssihenki myös aliurakoissa. Toisaalta epäiltiin, eroaako allianssiprojekti kehitysvaiheen jälkeen käytännön tekemisen tasolla muista projekteista. Suunnittelun näkökulmasta allianssit lähentävät käytännön yhteistyötä, mutta lisäävät tarjousvaiheen työmäärää. Toisaalta yhteistyötä tehdään muissakin hankintamuodoissa.

”Infra-alalla ei ole verkostonlaajuista toimintaa. Yritykset ovat hyvin epätasapainoisia, isoja ja pieniä, joten tarpeet ja mahdollisuudet erilaisia.”

”Jos ala olisi kannattavampi ja toimijoita vähemmän, kumppanuuksia olisi enemmän.”

Urakoitsijayritykset kokevat suhteet tilaajaorganisaatioihin etäisinä ja asiakkuuksien kehittämisen ja hallinnan epävarmana toimintana. Julkisen hankintalain ja virallisten prosessien sekä piilossa olevien epävirallisten vaikutuskanavien ja henkilösuhteiden välillä on ristiriitoja. Käytännössä toimialalla toimijat tuntevat toisensa, ja tilaaja-suhdetta ylläpidetään mm. seminaareissa sekä alan yhteisissä tutkimus- ja kehityshankkeissa. Tilaajien toiminnassa koetaan olevan eri henkilöiden tai kuntien erilaiseen toimintatapaan liittyviä eroja hankintamuodosta riippumatta (esim. tarjouspyyntöjen laatu vaihtelee kunnittain).

”Tilaaja luo puitteet alan kehittymiselle, joten on hyvä miettiä, miten saadaan molempia osapuolia hyödyttäviä mekanismeja urakan sisään.”

”Allianssi tuo alaa lähemmäksi normaalia yritysten välistä toimintaa.”

”Ainut joka ei opi on tilaaja. Allianssi tästä hyvä poikkeus.”

Urakoitsijat nimesivät tilaajasuhteen kehittämiskohteiksi:

- neuvotteluvaran lisäämisen suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa
- rakennuttamiskonsultin roolin ja valtuuksien tarkemman määrittelyn
- tarjouspyyntöjen sisällön paremman määrittelyn.

Tilaajan ja toimittajien välillä on ennakkoluuloja, ristiriitaisia näkemyksiä toisensa toiminnasta ja niiden motiiveista. Yritykset kokevat tärkeänä, että tilaaja ylläpitää substanssiosaamista ja osallistuu tiiviimmin hankkeisiin, koska tämä mahdollistaa oppimisen toimijoilta. Käytännössä pelätään, että allianssi vaikuttaa vain siinä mukana olevien henkilöiden toimintaan ja laajempi vaikutus on pieni, koska alliansseja käynnistyy harvoin. Haasteena on levittää allianssihenkeä laajemmalle tilaajapuolella, jotta alliansseilla olisi todellinen vaikutus tilaajasuhteisiin.

”Toivottavasti nykyinen jahkailu jää vähemmälle kuten myös tilaajien pelko urakoitsijoiden ”todellisista” aikomuksista.”

”Lisäarvon muodostumisen näyttäminen on tärkeää, muuten tilaaja voi jatkossa tyytyä vanhaan hankintatapaan.”

”Lähentää asiakastyötä, mutta sen hyöty on kyseenalainen kun asiakkaan on aina kilpailutettava.”

5.2 Yhteistyökäytännöt Australiassa

Allianssimarkkinat ovat Australiassa vakiintuneet ja päätoimijat tuntevat toisensa. Myös Australiassa suunnittelutoimistojen osallistuminen vaatii paljon resursseja, ja käytännössä suunnittelijoiden on "pakko" voittaa projekteja pysyäkseen allianssimarkkinoilla mukana. Tätä ei koettu ongelmallisena. Pienemmät suunnittelutoimistot pääsevät alliansseihin mukaan suurempien toimistojen kumppaneina. Aliurakoissa on kiinnitetty huomiota siihen, että allianssihenki säilyy myös suhteessa niihin.

Useimmilla isoilla urakoitsijoilla on käytössään uuden tiedon hankkimiseen ja hallitaan liittyvät menetelmät sekä menetelmät tunnistaa asiakkaistaan ne, joiden kanssa heillä on yhteneväiset toimintatavat ja tavoitteet. Allianssiprojektin aikana näiden menetelmien avulla on helppo muodostaa hyvin toimivia yhteistyörakenteita asiakkaiden organisaation ja asiakkaiden neuvonantajien kanssa.

Tietoisku VII Yhteinen toimistotila

Allianssi perustaa tyypillisesti yhteisen projektitoimiston, joka sijaitsee parhaimmillaan rakennuspaikan läheisyydessä. Tätä kutsutaan englanniksi Big room tai Re-location-menettelyksi. Projektitoimiston käyttö mahdollistaa muodollisten kokousten lisäksi epävirallisen, jatkuvan vuorovaikutuksen ja yhteisen allianssitiimin ja -hengen muodostumisen. Samalla esiinnousseet ongelmat on mahdollista ratkaista nopeasti sekä toisaalta ennakoita ja estää ongelmien syntyä.

Projektitoimistoa käytettäessä allianssiosapuolet toimivat koko ajan yhtenä, ovat samaa tiimiä, eikä neuvottelemaan tulla istumaan eri puolille pöytää kukin omista lähtökohdistaan. Isoissa hankkeissa tiimirakenteita myös muokataan ja fyysistä toimistoa järjestellään hankkeen edetessä siten, että kulloinkin kiinteimmin yhdessä toimiville henkilöille luodaan aina mahdollisimman hyvät edellytykset tiimityölle.

Projektitoimiston merkityksestä kertoo se, kuinka eräässä jo epäonnistuneeksi tuomitussa allianssihankeessa projektipäällikkö joutui tekemään pitkään työtä, että saisi pääsuunnittelijan samaan toimistotilaan muun allianssin kanssa. Kun tässä onnistuttiin, myös kyseisestä projektista kehittyi lopulta hyvin onnistunut hanke.

Tietoisku VIII

Valmistautuminen allianssiin

Tilaaajan toimintaympäristön tunteminen on tärkeää tarjoajille. Tämä pitää sisällään poliittiset, taloudelliset ja muut tekijät, jotka vaikuttavat tilaaajan päätöksentekoon. Myös tilaaajan todellista sitoutumista allianssiin on hyvä arvioida.

- Minkälainen on tilaaajan toimintaympäristö hankinnan suhteen?
- Mitkä ovat tilaaajan suurimmat huolenaiheet ja haasteet?
- Mitä lopputulosta tilaaja arvostaa?
- Millainen olisi projektin täydellinen lopputulos?
- Onko tilaajalla riittävät ja asiantuntevat resurssit allianssiprojektiin?
- Mitkä ovat projektin kriittiset menestystekijät?

Tärkeimmät huomioitavat asiat allianssikonsortion ja tiimin valinnassa ovat:

- Hankkeeseen vaadittava tekninen osaaminen
- Samassa linjassa olevat organisaatiokulttuurit
- Syvä asiakasymmärrys eli mitä asioita asiakas oikeasti haluaa ostaa
- Avainhenkilöiden resurssit ja sitoutuminen hankkeeseen eri tasoilla
- Oikeanlaisten henkilöiden valitseminen allianssin eri tiimeihin ja persoonallisuuksien yhtyeensopimisen varmistaminen.

Lähde: Morwood, R., Scott, D. & Pitcher, I. 2008. Alliancing. Real life experiences for constructors, designers, facilitators and clients. AECOM.

6. Projektiallianssi toimintakulttuurin uudistamisen tukijana

Organisaation kulttuurin muuttaminen nopeasti ja suoraan kääntyy todennäköisesti kehitystä vastaan, koska samalla muutosvastarinta voimistuu. Tällöin parhaimmillaankin onnistutaan muuttamaan vain kulttuurin näkyvä osa, ei toimintaa ohjavia osittain tiedostamattomia perusoletuksia. Kulttuurin muutosta voidaan tukea uusilla yhteistoimintaan kannustavilla toimintatavoilla. Projektiallianssiin liittyen tilaajaorganisaation toiminnan muutos mahdollistaa asiakassuhteen muutoksen ja sitä kautta johtamis- ja kehityskäytännöt voivat muuttua. Johtamisen kautta luodaan edellytyksiä ja kehityskäytäntöjä siten, että asiakassuhteesta nousevat uudet vaatimukset saadaan ratkaistua. Näiden taakse on rakennettava yhteinen ymmärrys myös siitä, miten liiketoimintapotentialit voidaan käytännössä realisoida.

Haastattelujen perusteella suomalaisten yritysten välillä ei koeta olevan suuria esteitä toiminnan tehostamiseen tai uusien innovaatioiden luomiseen, vaan suurin ongelma nähdään tilaajan toiminnassa. Tilajaorganisaatiossa eletään niukkenevien resurssien paineessa ja allianssimalli vaatii suurempia resursseja, uutta osaamista ja asennetta – sekä vedenpitäviä todisteita mallin paremmuudesta verrattuna muihin hankintamuotoihin. Projektiallianssit ovat yksi mahdollisuus muuttaa toimialan kulttuuria nimenomaan tilaajan toiminnan muutoksen kautta. Tämä mahdollistaa rakentavan keskusteluyhteyden tilaajan kanssa sekä tuo paineita yrityksille muuttaa toimintaansa asiakaslähtöisesti – ulkoa tulevan paineen avulla. Yritysten ymmärrys tilaajan toiminnasta, osaamisesta ja päätöksenteon periaatteista syvenee, mikä mahdollistaa myös urakoitsijan liiketoiminnan kehittämisen muissa hankintamuodoissa.

Allianssimaisen toiminnan kautta myös tilaajan osaaminen ja ”tuotanto ja hankinta” -ymmärrys kehittyvät, mikä mahdollistaa kokonaisedullisen läpiviennin ja innovaatiot. Suunnittelun ja urakoitsijan yhteistyön syveneminen mahdollistaa suunnitteluprosessin tehostamisen myös muissa hankkeissa.

Tietoisku IX

Yhteenveto allianssin vaikutuksista organisaatiokulttuuriin

1. Liiketoiminta- ja allianssiymmärrys

- Openbook-menettely, neuvottelu ja yhteisten käytäntöjen kehittäminen ja niistä oppiminen lisäävät kustannustietoisuutta, avoimuutta ja kehitysmahdollisuuksia koko ketjussa.
- Keskiössä on allianssitietoisuuden lisääminen ja asennemuutoksen tukeminen, mallin tunteminen ja hyvien kokemusten jakaminen.

2. Johtamis- ja kehittämiskäytännöt

- Uusien, tehokkaiden yhteistoimintaa tukevien käytäntöjen rakentaminen sekä sisäisesti että ulkoisesti eri toimijoiden välillä luo allianssille kilpailuetua.
- Muutosta voidaan tukea mm. koulutuksilla, joissa opetellaan ja sitoudutaan toimimaan uudella tavalla.
- Teknologian ja tuotannon kehittämisen rinnalle nousee innovaatio toiminnan ja henkilöstön kehittäminen.

3. Yhteistyösuhteet

- Osaamisen esilletuominen ja arvon muodostumisen näyttäminen tilaajalle muokkaavat ja syventävät tilaajasuhdetta.
- Allianssitietoisuuden leviäminen tilaajan organisaatiossa lisää myös tilaajan osaamista ja ymmärryksen kehittymistä.
- Olemassa olevia suhteita voidaan hyödyntää paremmin luottamuksen rakentamisen kautta.
- Allianssi mahdollistaa suunnitteluprosessin tehostamisen – toisaalta tarjousprosessi voi vaatia paljon resursseja.

Kotimaisten haastattelujen pohjalta nousi melko positiivinen kuva alan yritysten toiminnasta, vaikka tilanne on haasteellinen. Haastatteluissa korostuivat allianssimallin vaatima asennemuutos ja luottamus, mutta mallin vieminen käytäntöön yritystasolla on vielä hyvin epäselvää. Tämä perusteella keskeistä onkin, miten toimijat ratkaisevat sen, mitä asennemuutos tarkoittaa käytännössä kunkin yrityksen toiminnassa ja millä toimenpiteillä sitä edistetään. Asennemuutoksen pitää näkyä jollain aikavälillä yritysten liiketoimintaymmärryksessä, johtamis- ja kehittämisjärjestelmässä ja yhteistyösuhteissa.

Australiassa allianssibuumia on kestänyt yli kymmenen vuotta ja suuria menestyksekkäitä hankkeita on toteutettu. Allianssikirjallisuudesta nousee hyvin positiivinen kuva allianssin toiminnasta, menestystekijöistä ja saavutuksista. Epäonnistuneista alliansseista ei löydy kuvauksia. Myöskään ristiriidoista ja kiistoista allianssiryhmien sisältä ei aineistoa löytynyt. Paikallisten tutkijoiden mukaan allianssin epäonnistumisiin on vaikea päästä haastatteluissa käsiksi. Yritykset ovat ilmeisen haluttomia kertomaan epäonnistumisista ja ehkä siten luomaan huonoa kuvaa omasta organisaatiosta. Australiassa ei ole tehty pitkittäistutkimusta rakennusteollisuuden yritysten kehittymisestä, mistä saataisiin tutkimustietoa allianssin tai muiden yhteistoimintaa korostavien hankintamallien laajemmista vaikutuksista toimialan kehittymiseen. Keskusteluissa australialaisten toimijoiden kanssa nousi epäonnistumisten syyksi se, että tilaaja ei ollut toiminut allianssissa allianssiperiaatteiden mukaan, tai yleisesti se, että sopimusmuoto ja käytäntö eivät vastanneet toisiaan.

Tällä hetkellä Australiassa ollaan siirtymässä puhtaasta, vain kyvykkyyss pohjaiseen valintaan perustuvasta allianssista kohti muita yhteistyöhön perustuvia hankintamalleja. Osavaltion tarkastusviranomaiset alkoivat epäillä, että allianssimuodon onnistumiset eivät perustu pelkästään mallin erinomaisuuteen vaan siihen, että tavoitehinta määritettiin valitun allianssikonsortion ja tilaajan kesken kehitysvaiheessa liian korkeaksi. Kritiikki koski erityisesti kilpailun puuttumista kehitysvaiheessa ja sitä, että allianssimallin arvoa rahalle verrattuna muihin hankintamalleihin on haastavaa osoittaa. Yleensäkin poliittiset tekijät ja poliittinen paine vaikuttavat eri osavaltioissa paljon infrarakentamiseen investointiin sekä siihen, millaisia hankintamuotoja tilaajaorganisaatiot voivat käyttää. Seuraavaan on poimittu Australian toimijoiden näkemyksiä.

“Tällä hetkellä alliansseille on vähemmän kysyntää ja tuskin allianssiurakoiden määrä nousee takaisin samalle tasolle kuin allianssibuumin aikana. Alkuperäisen allianssimallin ei ikinä tarkoitettukaan olevan ainoa oikea ratkaisu kaikkiin hankkeisiin. Markkinoilla allianssiyhdistyksen ja sen jäsenten kautta malli muovautuu uudelleen, kehittyy vastaamaan paremmin asiakkaiden ja urakoitsijoiden tarpeita. Alliansseja ei ole missään tapauksessa kuopattu, vaan oikeissa olosuhteissa ne ovat kannattava ja oikeutettu tapa toteuttaa projekti menestyksekkäästi ja tuottaa arvoa rahalle. Siksi meidän pitää ymmärtää ja valmistautua perustelevaan sen käyttö siten, että myös hinta on kilpailukykyinen.”

“Olemme viime aikoina nähneet allianssimallin kehittyneen ja rakentuneen uusiin yhteistoiminnan muotoihin, jotka ovat linjassa hankintaprosessin eri vaiheiden

kanssa. Näitä ovat suunnitteluallianssit ja erilaiset tarjoajien ja urakoitsijoiden mukaanottamiset varhaisessa vaiheessa (Planning Alliances, Design Alliances, Capex Program Alliances, Early Tenderer Involvement (ETI), Early Constructor Involvement (ECI)). Myös uusia tapoja riskin yhteiseen jakamiseen (Delivery of lump-sum D&C projects) ja yhteisiin teiden ylläpitösopimuksiin on jatkuvasti kehitteillä. Valmiita malleja näihin ei ole: Kokeneet tilaajat hienosäätävät yhteistyötä projektin tarpeiden ja tavoitteiden mukaan ilman, että kutsuvat sitä jollain erityisellä nimellä.”

Alan toimijat ovat yksimielisiä allianssimaisen toiminnan eduista ja siitä, että yhteistoimintaa lisäämällä ja toimialaa kehittämällä avoimempaan ja luottamusta rakentavampaan suuntaan saavutetaan kaiken kaikkiaan parempia tuloksia. Myös Australian keskusteluissa korostui se, että allianssit ovat vaikuttaneet positiivisesti tilaajien ja yritysten sekä koko toimialan kehittymiseen. Osassa keskusteluissa nousi huoli siitä, että talouden laskusuhdanne ja poliittinen toiminta romuttavat allianssimaista yhteistoimintaa yritysten ja tilaajien välillä. Keskusteluissa nousi myös esille se, että toimialan yleisempi kulttuurin muutos on vasta alkuvaiheessa tai vasta alkamassa.

Lähdeluettelo

- AAA. Australasia insights series. Cultural transformation hardwired. 2010. [http://www.a3c3.org/data/C3_Studies/C3 - Cultural transformation hardwired with bleed.pdf](http://www.a3c3.org/data/C3_Studies/C3_-_Cultural_transformation_hardwired_with_bleed.pdf).
- Alliance performance and perception Survey in public sector infrastructure. 2010. AAA.
- Chen, L., Manley, K. & Lewis, J. 2012. The learning capability of construction organisations engaged in collaborative contracting. Literature Review. Alliance Research project.
- DTF. 2010. The Practitioners' Guide to Alliance Contracting. 2010. Department of Treasury and Finance. State of Victoria.
- Lahdenperä, P. 2012. Allianssitiimin valinta. Ensimmäisen hankkeen menettelyt ja niitä koskevan palautekyselyn tulokset. Espoo, VTT. 44 s. + liitt. 4 s. VTT Technology 34. ISBN 978-951-38-7850-4. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T34.pdf>.
- Lloyd-Walker, B.M. & Walker, D.H.T. 2012. The Ambience of Infrastructure Construction Project Alliances in Australia PMI Research Conference Limerick, Ireland, July 15–18, Project Management Institute. 22 s.
- McCormick, I.A. 2009. Alliance Coaching: Psychology and sustainable infrastructure development.
- Morwood, R., Scott, D. and Pitcher, I. 2008. Alliancing. Real life experiences for constructors, designers, facilitators and clients. AECOM.
- Nuutinen, Maaria; Lappalainen, Inka; Airola, Merja; Valjakka, Tiina. 2013. Three means of evaluation to boost industrial service culture. In: Highlights in service research. Minna Isomursu, Marja Toivonen, Matti Kokkala & Pasi Pussinen (Eds.). VTT Research Highlights 6. VTT, ss. 74 - 82 doi: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/researchhighlights/2013/R6.pdf>
- Nuutinen, Maaria; Lappalainen, Inka. 2012. Towards service-oriented organisational culture in manufacturing companies. International Journal of Quality and Service Sciences. Emerald Group, vol. 4, 2, ss. 137 - 155
- Seven Key Measures of Successful Alliance Relationships. Insights arising from interviews with 24 experts in alliances throughout Australia,

<http://www.a3c3.org/data/resources/The%20APC%20Report%20-%20S.%20Salicru%202009.pdf>.

Spencer Johnson. 1998. Who Moved My Cheese? An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life. G. P. Putnam's Sons.

Walker, D. & Walker-Lloyd, B. Profiling Professional Excellence in Alliance Management. 2011 Summary Report. A Study commissioned by Alliancing Association of Australasia and prepared in Partnership between RMIT University Melbourne Victoria University Melbourne and the AAA.

Liite A: Haastattelut ja keskustelut

<p>Dr Derek H.T. Walker Professor of Project Management School of Property, Construction and Project Management, RMIT University</p>	<p>Dr Peter S.P. Wong School of Property, Construction and Project Management, RMIT University</p>
<p>Dr James Harley Project Management RMIT University</p>	<p>Associate Professor Karen Manley HDR Director - School of Civil Engineering and Built Environment, Science and Engineering Faculty Queensland University of Technology</p>
<p>Professor Anthony Mills Chair of Construction Management School of Architecture + Built Environment, Deakin University</p>	<p>Ling Ye She Principal Investigator and Doctoral candidate University of Melbourne</p>
<p>Richard Morwood Director – Development and Collaborative Contracting AECOM</p>	<p>Ron Wakefield Head of the School, Professor of Construction School of Property, Construction and Project Management, RMIT University</p>
<p>Helen Reed Performance Manager Leighton Contractors</p>	<p>Granham Tuohey Director Alchimie Pty Ltd</p>
<p>Wayne Sharpe Principal Alchimie Pty Ltd</p>	<p>Michael Ward Principal Alchimie Pty Ltd</p>
<p>Georgina Chesterfield Executive Manager Transfield Services</p>	<p>Bruce James Director Transfield Services</p>
<p>Yuan Wong Senior Project Manager, Network Alliances Sydney Water</p>	<p>Stuart Johnson Director, Risk Consulting KPMG</p>
<p>Mark Hallam Group Manager, Delivery Partners Sinclair Knight Merz</p>	<p>Jessica Gallienne Partner Shape Consulting</p>
<p>Dr Le Chen Research Fellow Queensland University of Technology</p>	<p>Dr Charles MacDonalds General Manager, Construction Brisconnections</p>
<p>Rob Proctor Edinburgh Operations Manager Australian Aerospace</p>	<p>Martin Ball General Manager P-3 Accord</p>

Arto Kari Destia Oy	Heimo Tervola Soraset Oy (nyk. Skanska)
Milko Tietäväinen Tampereen kaupunki	Pekka Petäjäniemi Liikennevirasto
Jaakko Kivi Lemminkäinen Oy	Jarkko Salmenoja YIT Rakennus Oy
Jouni Kekäle VR Track Oy	Kari Fagerholm Pöyry Oy
Kimmo Fischer SITO Oy	Mikko Leppänen Ramboll Oy
Marko Turkki Ramboll Oy	Mikko Piitulainen Rockplan Oy
Jarmo Roinisto Rockplan Oy	Hannu Kulju Destia Oy
Saara Lehtonen Destia Oy	

Nimeke	Askelmerkkejä allianssimuotoiseen yhteistyöhön Kokemuksia ja esimerkkejä infrarakentamisen hankkeista
Tekijä(t)	Merja Airola & Maarit Heikkinen
Tiivistelmä	Projektiallianssi eli allianssiurakka on hankkeen keskeisten toimijoiden väliseen, kaikille yhteiseen sopimukseen perustuva hankkeen toteutusmuoto. Siinä osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä yhteisellä organisaatiolla, ja toimijat jakavat projektiin liittyviä sekä positiivisia että negatiivisia riskejä ja noudattavat tiedon avoimuuden periaatteita kiinteää yhteistyötä tavoitellen. Tässä julkaisussa kartoitetaan urakoitsijayritysten organisaatiokulttuuria liiketoiminta- ja allianssimmärryksen, johtamis- ja kehittämiskäytäntöjen sekä yhteistyösuhteiden näkökulmasta. Tältä osin aineisto perustuu suomalaisten pilottihankkeisiin osallistuneiden toimijoiden haastatteluihin. Tämän pohjalta on kuvattu yleisellä tasolla nykytilaa sekä siihen liittyviä haasteita erityisesti peilaten niitä projektiallianssin periaatteisiin. Tämän jälkeen on koottu omaan osioon Australian toimijoiden näkemyksiä, kokemuksia, tutkimuksia ja esimerkkejä projektiallianssista ja sen vaikutuksista organisaatioiden toimintaan.
ISBN, ISSN	ISBN 978-951-38-8023-1 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-122X (verkkojulkaisu)
Julkaisuaika	Kesäkuu 2013
Kieli	Suomi, englanninkielinen tiivistelmä
Sivumäärä	33 s. + liitt. 2 s.
Projektin nimi	Projektiallianssi väylähankkeiden toteutuksessa PATINA
Toimeksiantajat	Destia Oy, Lemminkäinen Infra Oy, Liikennevirasto, Skanska Infra Oy, Tampereen kaupunki, Tekes, VR Track Oy, VTT, YIT Rakennus Oy.
Avainsanat	Project alliances, organisation culture, infrastructure construction
Julkaisija	VTT PL 1000, 02044 VTT, Puh. 020 722 111

VTT on puolueeton, moniteknologinen tutkimusorganisaatio. VTT tuottaa yhdessä kotimaisten ja kansainvälisten asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa kanssa tieteelliseen tutkimukseen pohjautuvia innovaatioita ja luo näin edellytyksiä yhteiskunnan kestäväälle kehitykselle ja hyvinvoinnille.

Liikevaihto: 300 milj. euroa

Henkilöstö: 3 200

VTT:n julkaisut

VTT:läiset julkaisevat tutkimustuloksia ulkomaisissa ja kotimaisissa tieteellisissä lehdissä, ammattilehdissä ja julkaisusarjoissa, kirjoina, konferenssisitelminä, patenteina sekä VTT:n omissa sarjoissa. VTT:n julkaisusarjat ovat VTT Visions, VTT Science, VTT Technology ja VTT Research Highlights. Sarjoissa ilmestyy vuosittain noin sata korkeatasoista tiede- ja ammattijulkaisua. Julkaisut ilmestyvät verkossa ja suurin osa myös painettuna.

VTT Visions

Sarja sisältää tulevaisuudennäkymiä ja ennakoiteja VTT:n näkemyksen mukaan merkittävistä teknologisista, yhteiskunnallisista ja liiketoiminnallisista teemoista. Sarja on suunnattu erityisesti yritysten ja julkishallinnon päättäjille ja asiantuntijoille.

VTT Science

Sarja tuo esille VTT:n tieteellistä osaamista. Siinä ilmestyy väitöskirjoja ja muita vertais-arvioituja julkaisuja. Sarja on suunnattu erityisesti tutkijoille ja tiedeyhteisölle.

VTT Technology

Sarja sisältää julkisten tutkimusprojektien tuloksia, teknologia- ja markkinakatsauksia, kirjallisuustutkimuksia, oppaita ja VTT:n järjestämien konferenssien esitelmää. Sarja on suunnattu ammattipiireille, kehittäjille ja soveltajille.

VTT Research Highlights

Sarjassa esitellään tiiviissä muodossa VTT:n valittujen tutkimusalueiden uusimpia tuloksia, ratkaisuja ja vaikuttavuutta. Kohderyhmänä ovat asiakkaat, päättäjät ja yhteistyökumppanit.

Askelmerkkejä allianssimuotoiseen yhteistyöhön

Kokemuksia ja esimerkkejä infrarakentamisen hankkeista

ISBN 978-951-38-8023-1 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)
ISSN 2242-122X (verkkojulkaisu)

