

Mattila Tea

PROJEKTIALLIANSSIEN JOHTAMINEN SUOMESSA JA AUSTRALIASSA

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Ulla Saari
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Tea Mattila: Projektiallianssien johtaminen Suomessa ja Australiassa (Project alliance management in Finland and Australia)

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Toukokuu 2021

Allianssiprojektit ja niiden erinomaiset tulokset herättävät keskustelua projektienhallinnan toimialalla. Monet projektit, jotka on toteutettu allianssimuotoisella toteutuksella ovat saattaneet alittaa projektille asetetun budjetin tai aikataulun sekä parhaissa tapauksissa molemmat. Suomen ja koko Euroopan ensimmäistä allianssiprojektia alettiin suunnittelemaan vasta vuonna 2010, kun Australiassa kyseisiä projekteja oli toteutettu jo 1990-luvun puolivälistä lähtien.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella Suomessa ja Australiassa toteutettujen allianssiprojektien projektienhallinnan erityispiirteitä ja vertailla niiden eroja ja yhtäläisyyksiä kohdemaiden välillä. Tutkimuksen alkaessa ei voitu olla täysin varmoja löytyisikö kohdemaiden käytäntöjen välillä merkittäviä eroavaisuuksia. Tutkimus toteutettiin kirjallisuustutkimuksena ja se koostuu johdannosta, projektiallianssien teoriasta, kohdemaiden käytäntöjen tarkastelusta ja loppupäätelmistä löydettyjen käytäntöjen pohjalta.

Allianssitoteutukseen päädytään useimmiten hankkeen ollessa erityisen laaja ja monimutkainen tai sen aikarajojen ollessa tiukat. Allianssissa hanketta varten muodostetaan väliaikainen projektiorganisaatio, jonka osapuolia ovat hankkeen tilaaja ja projektin toteuttajat. Tämän kaltainen järjestely lisää projektiosapuolien sitoutumista ja parantaa näin projektin mahdollisuuksia erinomaiseen lopputulokseen, sillä tavallisesta projektimallista poiketen hankkeen osapuolet eivät voi saavuttaa etuja toistensa kustannuksella. Tutkimus osoittaa kohdemaiden käytäntöjen olevan saatavilla olevien lähteiden puitteissa hyvinkin saman kaltaisia. Tärkeimmät allianssiprojektien onnistumista edesauttavat toimintatavat ovat huomattavissa kummankin kohdemaan lähdemateriaaleissa. Myös johtamiskäytäntöjen ja projektiorganisaation rakenne muistuttavat hyvin paljon toisiaan, joskin Australian kohdalla valtion osallisuutta alliansseihin tuodaan esille huomattavasti enemmän kuin Suomessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että Suomen allianssiprojekteissa on otettu hyvinkin paljon mallia Australian vastaavista. Tätä päätelmää tukee löydösten samankaltaisuuden lisäksi Australian kansalliseen alliansseja käsittelevään ohjeistoon viittaaminen Suomessa toteutettujen allianssiprojektien raportoinnissa. Globalisaation myötä maailma on muuttunut pienemmäksi ja allianssiprojektit ovat etenkin Suomessa niin uusi toteutustapa, että Australian allianssiprojekteista oppiminen on ollut Suomen projekteja aloitettaessa helppoa sekä erittäin järkevää.

Avainsanat: Projektiallianssi, Projektinhallinta, Suomi, Australia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus	1
1.3 Tutkimusmetodit ja tutkimuksen rakenne	2
2. ALLIANSSIPROJEKTIT KIRJALLISUUDESSA	4
2.1 Projektiallianssin muodostaminen ja vastuunjako	4
2.2 Allianssiprojektin menestystekijät	5
2.3 Allianssiprojektien erot muihin toteutusmuotoihin verrattuna	6
2.4 Arvoa rahalle -konsepti.....	9
3. KOHDEMAIDEN JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN TARKASTELU	11
3.1 Allianssien johtamiskäytännöt Suomessa.....	11
3.1.1 Johtamisjärjestelmä Suomessa	14
3.2 Allianssien johtamiskäytännöt Australiassa	16
3.2.1 Johtamisjärjestelmä Australiassa	18
3.3 Kohdemaiden johtamiskäytäntöjen erot ja yhtäläisyydet.....	20
4. PÄÄTELMÄT	23
LÄHTEET	26

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Projektienhallinnan maailmassa saattaa kuulla suurista ja monimutkaisista projekteista, jotka ylittävät sekä niiden budjetin että aikataulun. Samaan aikaan kiinnostusta herättää allianssiprojektimalli, josta on kuulunut paljon positiivista palautetta. Suuret projektit ovat nimittäin saattaneet alittaa sekä budjetin että aikataulun kun ne on toteutettu alliansseina perinteisemmän projektimallin sijaan. Syitä allianssiprojektien hyvälle menestykselle onkin alettu tutkimaan, ja suurten ja monimutkaisten projektien onnistumisista on käyty paljon keskustelua (Marrewijk et. al 2007; Serra & Walker 2020). Toteutusmallin toimintatavoista ja niiden vaikutuksista onnistuneeseen lopputulokseen ei kuitenkaan ole vielä täysin kirkasta näkemystä, sillä allianssiprojektit voidaan nähdä projektien historiassa vielä verrattain uutena toteutustapana (Lahdenperä 2015, s. 6).

Allianssiprojektien onnistumisen kannalta tärkeitä ovat sen muodostamiseksi tehtävät toimet sekä itse projektin johtaminen ja johtamisen käytännöt. Siksi onnistuneeseen lopputulokseen johtaneita käytäntöjä on hyödyllistä tutkia ja vertailla muiden allianssiprojektien ja allianssiprojektikulttuurien kanssa. Kun allianssiprojekteista kirjoitettuja raportteja ja artikkeleja tutkii tarkemmin, voi huomata, että useita onnistuneita allianssiprojekteja on toteutettu ja tutkittu erityisesti Suomessa ja Australiassa (Walker et al. 2015; Lappi et al. 2019). Lisäksi Lahdenperä (2015, s. 7) kirjoittaa julkaisussaan Australian olleen ensimmäisiä allianssiprojektimallin kehittäjiä, joten siellä kokemusta niin onnistuneista kuin epäonnistuneistakin allianssiprojekteista on jo kertynyt. Näistä syistä tässä kandidaatintyössä keskitytään allianssiprojekteihin erityisesti Suomen ja Australian näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on selvittää mahdollisia allianssiprojektien projektinhallinnan erityispiirteitä, sekä niiden eroja ja yhtäläisyyksiä Suomessa ja Australiassa. Tutkimuskysymyksenä on: ”Onko projektinhallinta maiden välillä yhtenevää ja tehdäänkö jotkin asiat täysin eri tavalla kohdemaasta riippuen?”. Näiden tietojen perusteella voidaan saavuttaa parempaa ymmärrystä onnistuneiden allianssiprojektien

erityispiirteistä ja arvioidaan, voidaanko erilaisilla johtamismenetelmillä päästä onnistuneeseen lopputulokseen ja ovatko allianssiprojektien johtamiskäytännöt universaaleja ja kansainvälisesti päteviä.

Ennen tutkimuksen aloittamista ei ole täysin varmaa, onko syytä olettaa, että Suomen ja Australian käytäntöjen välillä olisi merkittäviä eroja. Onkin esimerkiksi mahdollista, että Suomessa on otettu Australian hyvien tulosten jälkeen mallia omaa toimintaa varten, jolloin merkittäviä eroja johtamiskäytäntöjen välillä ei synny. Toisaalta Australia on niin pinta-alaltaan kuin kulttuurillisestikin laaja maa, joten välttämättä edes maan sisällä käytännöt eivät ole kaikkialla samoja. Australian laajuus ja kulttuurilliset erot niin yleisesti kuin erityisesti työelämässäkkin saattavat aiheuttaa eroja allianssiprojektien johtamisessa kohtamaiden välillä. Tätä kandidaatintyötä voikin pitää alkusysäyksenä mahdolliselle jatkotutkimukselle, mikäli maiden väliltä on löydettävissä merkittäviä eroja. Allianssit ovat kuitenkin kohtalaisen uusi tapa toteuttaa projekteja, joten niiden johtamisen käytäntöjen laajempi tutkiminen ja suomalaisten käytäntöjen vertailu kansainvälisesti on kannattavaa käytäntöjen ja toimintatapojen kehittämiseksi.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Tämä kandidaatintyö toteutetaan kirjallisuustutkielmana. Kirjallisuuslähteinä käytetään pääasiassa Suomessa ja Australiassa toteutetuista allianssiprojekteista kirjoitettuja raportteja, tutkimuksia ja artikkeleja. Kirjallisuudesta pyritään löytämään tietoa erityisesti toteutetuista allianssiprojekteista ja erityisesti niiden muodostamisen ja johtamisen käytännöistä. Näiden tietojen avulla pyritään ymmärtämään ja selventämään onnistuneen allianssiprojektijohtamisen käytäntöjä ja tunnistamaan selkeimmät yhteiset tekijät ja mahdolliset erot tutkielman kohtamaiden välillä.

Lähteitä haetaan ensisijaisesti Tampereen yliopiston Andor-palvelusta, Google Scholarista ja Scopuksesta. Lisäksi käytössä on Kansalliskirjaston ylläpitämä julkaisuarkisto Doria, jossa monet suomalaisten allianssiprojektien raportoinnit on julkaistu. Näistä palveluista hakuja tehdään esimerkiksi seuraavilla hakulausekkeilla: ”project alliance”, ”alliance project”, ”alliance AND management” ja ”arvoa rahalle”. Oikean tiedon löytämiseksi hakutuloksena saatavaa aineistoa rajataan erityisesti silmäilemällä niiden tiivistelmiä. Aineiston luotettavuus on varmistettu tarkastelemalla niissä käytettyjä lähteitä ja viittausmääriä. Myös haulla löydettyjen lähteiden käyttämiä lähteitä ja viittauksia tarkastellaan aktiivisesti muiden aihealueen ja alalla toistuvasti käytettävien lähteiden löytämiseksi.

Johdannon jälkeen tutkimuksen toisessa luvussa käydään läpi allianssiprojektien teoreettista taustaa ja historiaa, sekä tarkastellaan lyhyesti perinteisen projektin ja allianssiprojektien eroja ja arvoa rahalle -konseptia. Kolmannessa luvussa tutkitaan lähteiden avulla tunnistettavissa olevia ja allianssiprojekteissa toistuvia erityispiirteitä Suomen ja Australian osalta erikseen. Neljännessä luvussa tarkastellaan kolmannessa luvussa löydettyjä tuloksia ja vertaillaan kohdemaiden käytäntöjä keskenään yhtäläisyyksien, erojen ja muiden mahdollisten huomioiden osalta. Lopuksi viidennessä luvussa esitellään edellisten lukujen tulosten perusteella tehtyjä päätelmiä sekä yhteenveto tuloksista ja työn tavoitteeseen pääsemisestä.

2. ALLIANSSIPROJEKTIT KIRJALLISUUDESSA

Projektiallianssin käsite syntyi Australiassa, kun projektitoimijat alkoivat muodostaa uusia toimintatapoja yhteistyön sopimiselle suurissa ja monimutkaisissa infrastruktuurihankkeissa (Australian Government 2015a, s. 25; Lahdenperä 2015, s. 7). Australiassa allianssiprojekteja onkin tehty jo merkittäviä määriä ja muun muassa siksi maa on perustettu Australaasian allianssiyhdistys, jonka tavoitteena on edistää yleistä tietoisuutta hyväksi todetuista allianssikäytännöistä (Ross & PCI Alliance Services 2009; Wood & Duffield 2009). Ennen allianssiprojektien tarkempaa tutkimista on hyvä ymmärtää niiden erityispiirteitä ja eroja muihin projektitoteutuksiin verrattuna sekä arvoa rahalle -konseptin merkitys erityisesti allianssien raportoinnissa. Samalla allianssiprojektien johtamisen ja sen tutkimuksen kannalta on tärkeää tunnistaa yleisimmät allianssiprojektien menestystekijät.

2.1 Projektiallianssin muodostaminen ja vastuunjako

Allianssimallissa projektin suunnitteluvaiheessa muodostetaan projektioorganisaatio, jonka osapuolina ovat projektin tilaaja eli omistaja sekä useampi palveluntarjoaja eli projektin toteuttajat (Lahdenperä 2009, s. 13). Projektioorganisaation tarkoituksena on sitouttaa eri osapuolet vastaamaan projektin suunnittelusta ja toteutuksesta tiiviissä yhteistyössä niin, että osapuolet jakavat ennakkoon sovittujen periaatteiden ja jakosuhteiden mukaan kaikki projektiin liittyvät riskit ja hyödyt. Projektioorganisaation muodostaminen poistaa usein osapuolten välistä vastakkainasettelua ja kannustaa tiiviimpään ja tehokkaampaan yhteistyöhön. (Australian Government 2015a, s. 9–12; Kokkonen et al. 2015; Finnish Transport Agency 2018, s. 9) Allianssimalli siis sitouttaa projektin eri osapuolet ottamaan yhteisen vastuun niin projektin riskeistä ja epäonnistumisesta kuin sen onnistumisen tuottamista hyödyistä.

Allianssin muodostaminen parantaa projektin onnistumisen edellytyksiä, sillä tavallisesta yhteistyöprojektista poiketen allianssiprojekteissa tuloksen parantaminen muiden osapuolten kustannuksella ei ole mahdollista. Allianssimallissa kaikki ovat yhdessä vastuussa riskeistä, jolloin myös parantamista yrittävä kärsii mahdollisista seurauksista. (Lahdenperä 2009, s. 13–17) Allianssimalli sopiikin erityisesti suurille ja monimutkaisille projekteille, joihin liittyy paljon epävarmuutta, sillä se kannustaa jatkuvaan parantamiseen yhteistyön avulla ja tekemään koko projektin kannalta parhaita mahdollisia päätöksiä (Australian Government 2015a, s. 9–12; Lahdenperä 2015, s. 7–9). Monissa allianssiprojekteihin liittyvissä katsauksissa on raportoitu allianssien

positiivisista vaikutuksista projektien kustannuksiin, aikatauluun ja muihin laadullisiin tavoitteisiin. Allianssitoteutus ei kuitenkaan positiivisesta raportoinnistaan huolimatta tuota automaattisesti onnistunutta projektia, vaan ennen kaikkea allianssin muodostamisella ja johtamiskäytännöillä on suuri merkitys projektin onnistumisen kannalta. (Lahdenperä 2009, s. 13–17)

2.2 Allianssiprojektin menestystekijät

Australian kansallisen tason ohjeistossa (Australian Government 2015a, s. 12–13) määritellään allianssiprojekteille neljä menestystekijää:

- integroitu yhteistyötiimi
- projektiratkaisu
- kaupalliset järjestelyt
- yhdessä sovittu tavoitekustannus.

Integroidulla yhteistyötiimillä tarkoitetaan projektin johtotiimiä, jossa on mukana henkilöitä kaikista projektiin osallistuvista organisaatioista. Tämä menestystekijä varmistaa ennen kaikkea, että jokaisen osapuolen ääni tulee varmasti kuulluksi, mutta auttaa samalla kokoamaan monipuolisen ryhmän eri alojen asiantuntijoita projektin tueksi. (Australian Government 2015a, s. 12–13; Lahdenperä 2015, s. 7–9) Projektiratkaisut puolestaan sisältävät kaikki projektiin liittyvät sovitut ratkaisut suunnittelusta toteutukseen ja projektin toimitukseen. Kaksi muuta menestystekijää, kaupalliset järjestelyt ja yhteinen tavoitekustannus, syntyvätkin vastaamaan yhteisen projektiratkaisun tarpeita. Kaupalliset sopimukset luovat pohjan projektin vastuunkannolle, jolloin jokaiselle osapuolelle sovitaan panoksen mukaan määritelty osuus projektista ja sen riskeistä kannettavaksi. Tavoitekustannuksella taas osoitetaan, että kaikki allianssin osapuolet sitoutuvat projektin tavoitteisiin pääsemiseen tietyillä kustannuksilla. (Australian Government 2015a, s. 12–13)

Menestystekijöiden saavuttamiselle on ohjeistossa (Australian Government 2015a, s. 14–15) määritelty lisäksi seitsemän avaintekijää, jotka ovat

- uhkien ja mahdollisuuksien jakaminen
- riitatilanteiden välttely
- yksimieliset päätökset projektin parhaaksi
- syyttelyn välttely

- vilpittömyys
- avoimuus ja läpinäkyvyys
- sekä yhteinen johtamisen kulttuuri.

Allianssiprojektin onnistumisen edellytyksenä onkin, että nämä seitsemän avaintekijää täyttyvät. Myös Ross (2013) luettelee kirjoituksessaan tekijöitä allianssiprojektien erityiselle onnistumiselle. Näitä ovat esimerkiksi kaikille yhteiset velvollisuudet, päivittäinen projektitiimin yhteinen päätöksenteko ja mahdollisten erimielisyyksien ratkominen hyvässä yhteishengessä ilman oikeudenkäyntejä. Näiden menestystekijöiden lisäksi myös muut aineistot korostivat saman kaltaisia piirteitä, kuten tiedon avoimuuden periaatetta, osapuolten välistä luottamusta ja sitoutumista sekä saumatonta yhteistyötä (Lahdenperä 2009, s. 13–17; Lahdenperä 2015; s. 7–9, Finnish Transport Agency 2018, s. 9). Allianssiprojektien kohdalla voidaan todeta, että onnistumisen ja toiminnan kannalta erityisen merkittävää on työntekijöiden keskinäinen toimeentuleminen ja siksi myös allianssien muodostaminen ja johtaminen ovat merkittävä osa projekteja, onnistunutta lopputulosta tavoiteltaessa.

2.3 Allianssiprojektien erot muihin toteutusmuotoihin verrattuna

Projektinhallinnan maailmassa on tunnistettavissa monia projekti-allianssien kaltaisia toteutustapoja, joiden sopimusmallia kuvataan kirjallisuudessa suomennetulla termillä suhdesopimus (relationship contract). Käytännössä minkä tahansa projektisopimuksen voidaan ajatella olevan suhdesopimus, sillä sopimuksen tavoitteena on sopia näennäisesti mahdollisimman hyvä lopputulos molempien kannalta. Tässä yhteydessä suhdesopimuksella tarkoitetaan kuitenkin hieman syvempiä yhteistyömuotoja, joihin sopimusten avulla pyritään. (Ross 2013)

Suhdesopimusten päämääränä on alentaa kynnystä osapuolien aidolle yhteistyölle ja luoda alusta ”projektin kannalta parasta” -ajattelulle. Allianssissa tämä ajattelu viehdään kuitenkin tavallisia projekteja selkeästi pidemmälle, kun kaikki osallistujat saadaan sitoutettua yhteiseen vastuunkantoon. (Ross 2013) Allianssiprojekteissa korostuu tavallisia projekteja selkeämmin osapuolten välisen luottamuksen ja toiminnan läpinäkyvyyden merkitys. Allianssin avulla tavoitteena on, että jokainen projektin toimija pystyy sopeutumaan projektin aikana esiintyvään epävarmuuteen ja suunnitelmissa tapahtuviin muutoksiin. (Walker & Lloyd-Walker 2014) Tiiviissä yhteistyössä tehtyjä projekteja ei tule siis sekoittaa allianssiprojekteihin.

Merkittävin ero tavallisen yhteistyöprojektitoteutuksen ja allianssiprojektin välillä on riskien ja vastuunjaon sopimisessa. Tavallisella projektitoteutuksella tietyt riskit allokoidaan jonkun projektiin osallistuvan vastuulle, jolloin kyseinen osapuoli on yksin vastuussa riskin toteutumisesta. Tällöin mahdollisissa riskin toteutumistilanteissa toimija joutuu vastaamaan joko kaupalliseen tai lailliseen seuraukseen. (Ross 2003; Australian government 2015a, s. 9) Perinteisemmässä projektitoteutuksessa pyritään lisäksi siirtämään mahdollisimman paljon riskejä toisille osapuolille sopimusneuvottelujen avulla. Vaikka tavoitteena onkin siirtää kaikki mahdolliset riskit toisille osapuolille, on projektimaailmassa yleinen ymmärrys siitä, että riskit tulee allokoida niille osapuolille, jotka pystyvät ne parhaiten kantamaan ja niistä selviytymään. (Ross 2003)

Riskejä pyritään usein siirtämään ensisijaisesti hinnoittelun avulla. Sopimusneuvotteluissa osapuolet pyrkivätkin saamaan oman toimintansa hinnan niin korkealle, että se riittää riskin toteutuessa kattamaan aiheutuvat vahingot. Vastaavasti projektin asiakas pyrkii saamaan hinnan riittävän matalalle mahdollisten lisäkustannusriskien toteutumisen pelossa. Tavoitteena tavallisen projektin sopimusneuvottelujen osapuolilla on siis kaikkien kulujen minimointi ja mahdollisen voiton maksimointi. (Australian government 2015a, s. 11)

Vastaavasti allianssiprojekteissa sitoudutaan lähtökohtaisesti siihen, että kaikki projektiin eli allianssiin osallistuvat tahot jakavat kaikki riskit ja voitot kollektiivisesti keskenään. Tämänkaltainen toimintatapa luo pohjan projektiallianssien vaatimalle tiiville yhteistyölle ja ennen kaikkea ”projektin kannalta parasta” -ajattelulle. (Walker & Lloyd-Walker 2014; Australian Government 2015a, s. 9) Allianssiprojekteissa vastuu ja riskit jaetaan niiden siirtämisen sijaan, jolloin kaikki osallistujat joko kärsivät tai voittavat yhdessä projektin onnistumisesta riippuen. Allianssisopimusten avulla pystytäänkin eliminoimaan eri osallistujien kaupallinen kiinnostus ja manipulointi projektin toteutuksen aikana, joka tavallisella mallilla on mahdollista. (Ross 2003)

Tavallisessa projektitoteutuksessa aikaa ja energiaa kuluu paljon erilaisiin neuvottelutilanteisiin. Edellä mainittujen sopimusneuvottelujen lisäksi jokaisessa projektin muutosvaiheessa käydään mahdollisesti uusia neuvotteluja uuden suunnan ja vastuunjaon seurauksena. Näihin neuvotteluihin saadaan kulumaan johtotiimin aikaa ja energiaa, jolloin muut tärkeät johtotiimin huomiota vaativat asiat jäävät neuvottelujen varjoon. Allianssin yhteistyömuodon ansiosta mainitun kaltaiset neuvottelut muuttuvat keskusteluiksi, joissa pyritään löytämään projektin kannalta paras mahdollinen ratkaisu. Tällöin mahdollisissa projektin häiriö- ja muutostilanteissa pystytään keskittämään johtotiimin energia päätöksiin ja arvontuottoon sopimuksellisten kiistojen sijasta. (Walker & Lloyd-Walker 2014; Australian Government 2015a, s. 11) Walker ja

Lloyd-Walker (2014) toteavatkin artikkelissaan tavallisen projektitoteutuksen osapuolten antavan panoksensa päätöksiin, kun taas allianssiprojektien osapuolet sitoutuvat niihin.

Kirjallisuuden mukaan tavallinen projektitoteutus toimii parhaiten silloin, kun projektin havaittava epävarmuus on vähäistä ja projektin lopputulos on kohtuullisella todennäköisyydellä ennustettavissa (Australian Government 2015a, s. 11). Vastaavasti myös allianssiprojekteille on pystytty tunnistamaan niiden käyttämiseen suosittelevia tekijöitä. Ross (2013) esittää kirjoituksessaan kahdeksan tilannekuvausta, joiden täyttyessä allianssiprojektin valitseminen toteutusmuodoksi on suositeltavaa. Nämä kuvaukset ovat seuraavat:

- Projekti on vahvasti monimutkainen ja siinä on paljon ennalta arvaamattomia riskejä.
- Projektissa on monimutkaisia rajapintoja ja yhteistöitä.
- Projektissa on vaikeasti hallittavia sidosryhmäongelmia.
- Projektiin kohdistuu monimutkaisia ulkoisia uhkia.
- Projektin aikarajat ovat todella tiukat.
- Riski projektin laajuuden muuttumiselle esimerkiksi teknologisista tai poliittisista syistä on korkea.
- Projektin omistaja tuo projektille merkittävää lisäarvoa tai sillä on tarve puuttua projektin kulkuun.
- Uhkien ja mahdollisuuksien järkevä ja tehokas hallitseminen on mahdollista vain yhteistyöllä.

Edellä mainittujen tilannekuvausten lisäksi Lloyd-Walker ja Walker (2011) tuovat artikkelissaan esille selkeitä allianssin ja tavallisen projektin erottavia tekijöitä. Ensimmäisenä tuodaan esille omistajan keskeinen asema projektiratkaisujen kehityksessä. Muissa projektitoteutustavoissa omistaja ei useinkaan osallistu ratkaisujen kehitykseen sen jälkeen, kun sopimus toteutuksesta on tehty. Lisäksi avoimen ja rehellisen ilmapiirin sekä yhteisen tavoitteen merkitys korostuu allianssiprojekteissa muita toteutustapoja selkeämmin. Muita allianssille ominaisia piirteitä ovat hyväksyntä sille, ettei ongelmatilanteita ratkota oikeusteitse sekä sitoutuminen avoimeen kirjanpitoon ja raportointiin, joka on kaikkien projektiin osallistuvien saatavilla (Department of Treasury and Finance Victoria 2010, s. 20).

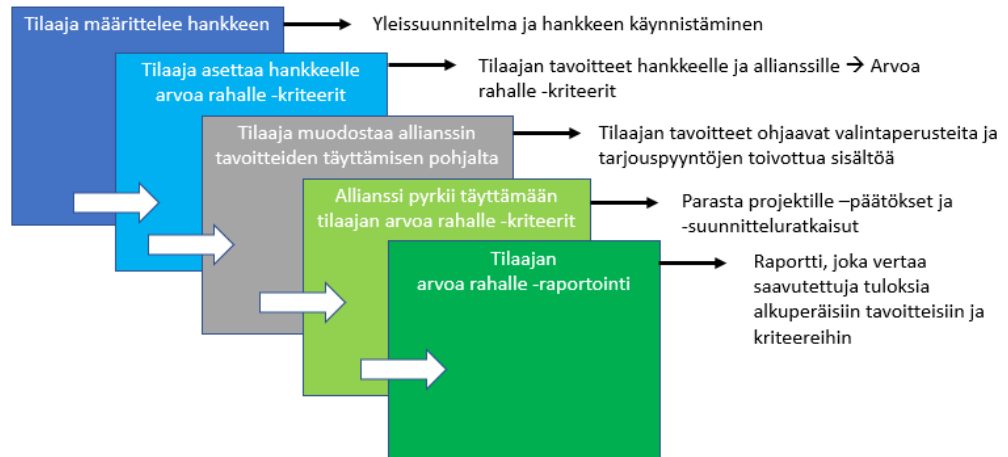
2.4 Arvoa rahalle -konsepti

Allianssiprojekteissa monet hankkeen aikana tehtävät valinnat vaikuttavat sen lopulliseen kykyyn tuoda arvoa tilaajan käyttämälle rahalle. Yksi hankkeen onnistumisen mittareista onkin rahalle saatu arvo ja siksi myös arvoa rahalle -konseptia on tärkeä ymmärtää allianssiprojekteja tarkasteltaessa. (Lahdenperä 2015, s. 50) Arvoa rahalle -konseptilla tarkoitetaan kirjaimellisesti sen mittaamista, kuinka paljon vastinetta käytetylle rahalle on saatu. Tavoitteena arvoa rahalle -konseptin hyödyntämisessä ei kuitenkaan ole maksaa alinta mahdollista hintaa vaan pikemminkin saada käytetyllä rahalla aikaan niin paljon kuin mahdollista. (Glendinning 1998)

Allianssiprojekteista kertovien aineistojen yhteydessä toistuukin usein arvoa rahalle -konsepti ja esimerkiksi monet Suomessa toteutettujen allianssiprojektien raportit nimetään arvoa rahalle -raporteiksi. Lisäksi Australiassa on luotu allianssiurakan Arvoa rahalle -raportoinnin ohjeistus, jota sovelletaan myös Suomessa toteutettujen allianssiprojektien raportoinnissa. Arvoa rahalle -konseptin ja raportoinnin avulla pyritäänkin ennen kaikkea avoimeen ja läpinäkyvään tiedon jakamiseen sekä osoittamaan tilaajan ja hankkeen tavoitteiden täyttyminen. (Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 7)

Arvoa rahalle -ajattelun avulla pyritään selkeyttämään allianssiprojektien tavoitteiden täyttymiseksi tehtyjä toimia ja niiden vaikutusta lopputulokseen. Arvoa rahalle -konseptia luonnehditaan Australian hallituksen kansallisessa ohjeistossa (2015b, s. 14) nettomittariksi, jonka avulla voidaan tutkia tavoiteltujen etujen toteutumista suhteutettuna saavutuksien vaatimiin kustannuksiin. Kansallisen ohjeiston mukaan kustannuksiksi arvoa rahalle -konseptissa luetaan rahalliset kustannukset sekä projektin aikana otetut ja toteutuneet riskit. Vastaavasti tavoiteltavat edut voivat liittyä esimerkiksi projektin laatutasoon, laajuuteen tai sosiaalisiin- ja ympäristövaikutuksiin.

Arvoa rahalle -arviointia tehtäessä tulee ottaa huomioon allianssiprojektin koko elinkaari aivan sen alkuvaiheista aina takuuajan loppumiseen saakka (Australian government 2015b, s. 14). Kun arviointi toteutetaan koko elinkaaren ajalta, tukee se allianssiin osallistuvien jatkuvaa parantamista ja auttaa tunnistamaan saavutetun arvon lisäksi niin projektin onnistumiset kuin jatkokehitystä vaativat toimet (Merikallio & Takamaa 2016, s. 7–8). Suomessa Tampereella toteutettujen allianssiprojektien raportoinnin yhteydessä on pyritty kuvaamaan arvoa rahalle -konseptia kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 1: Arvoa rahalle -konsepti (mukaillen Merikallio & Takamaa 2016, s. 7; Finnish Transport Agency 2018, s. 8)

Glendinning (1998) mukaan kolme arvoa rahalle -konseptin elementtiä ovat taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus. Taloudellisuus kertoo millä hinnalla tavoitteet on saavutettu laatuun ja laajuuteen nähden, kun taas tehokkuus ja vaikuttavuus selkeyttävät millaisilla resursseilla maksimaalinen tulos on saavutettu. Arvoa rahalle -arvioinnissa arvostetaan siis ennen kaikkea myös muita tekijöitä kuin alhaisia kustannuksia tai nopeaa projektin läpivientiä. Oleellista on, että hanke tuo arvoa monella osalla alueella niin tilaajalle kuin loppukäyttäjilleen. (Merikallio & Takamaa 2016, s. 7–8; Finnish Transport Agency 2018, s. 7–9)

3. KOHDEMAIDEN JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN TARKASTELU

Yleisten projektialliansseissa esiintyvien toimintatapojen ja johtamiskäytäntöjen selvittämiseen käytetty aineisto koostuu pääasiassa toteutettujen tai osittain kesken-eräisten allianssiprojektien raporteista ja projektisuunnitelmista sekä artikkeleista ja tutkimuksista, joissa on käytetty toteutetuista projektialliansseista kerättyä tietoa. Lisäksi Australian allianssiprojekteja koskevaa tietoa on kerätty maan allianssiprojekteja ohjaavasta kansallisesta ohjeistosta. Allianssiprojektien tarkastelemiseksi keräystä aineistoista etsittiin erityisesti kummankin kohdemaan kohdalla toistuvia toimintatapoja ja johtamisen käytäntöjä sekä projektiorganisaation malleja. Aineiston perusteella oli mahdollista nähdä selkeitä toistuvia teemoja niin Suomen kuin Australian allianssiprojektien toiminnoissa.

3.1 Allianssien johtamiskäytännöt Suomessa

Suomen allianssiprojekteja tarkasteltaessa päädyttiin tutkimaan tarkemmin viittä erilaista Suomessa toteutettua ja kohtalaisen tunnettua allianssiprojektia. Nämä viisi projektia valittiin työhön mukaan niistä saatavan tiedon määrän ja laadun perusteella, jonka lisäksi työn laajuuden kannalta tarkasteltavien projektien määrä todettiin sopivaksi. Tutkielman kirjoittamisen aikana osasta projekteista on saatavilla vasta kehitysvaiheeseen liittyvää raportointia, kun taas osa projekteista on jo valmistunut, joten näiden osalta myös toteutusvaiheen raportointia on saatavilla. Huolimatta tutkittujen allianssiprojektien eri valmiusasteista raporteista oli mahdollista erottaa hyvinkin saman kaltaisia toimintatapoja. Työssä tarkasteltavat allianssiprojektit ovat Suomenlinnan tunnelihanke, Kainuun uusi sairaala -allianssi, Lielähti–Kokemäki-allianssi, Raitiotieallianssi ja Tampereen rantatunneliallianssi.

Ensimmäinen tunnistettu allianssiprojekteissa esiintyvä toimintatapa on hankkeen jakaminen useampaan eri vaiheeseen, joita usein ovat strategia-, muodostamis-, kehitys-, rakennus- ja takuuvaihe (Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 7–8; Finnish Transport Agency 2018, s. 7–10). Näiden pohjalta allianssiprojektien merkittävimpien vaiheiden voidaan sanoa olevan kehitysvaihe ja rakennus- ja takuuvaiheesta koostuva toteutusvaihe. Vaiheiden erottaminen on tärkeää, sillä kaikissa Suomessa toteutetuissa allianssiprojekteissa näille kahdelle vaiheelle tehtiin erilliset allianssisopimukset: kehitysvaiheen allianssisopimus (KAS) ja toteutusvaiheen allianssisopimus (TAS). (Kainua 2015, s. 4; Liikennevirasto 2015, s. 25; Merikallio & Takamaa 2016,

s. 22; Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 8; Finnish Transport Agency 2018, s. 25) Erilliset allianssisopimukset kummallekin vaiheelle varmistavat allianssiosapuolien yhteisymmärryksen tavoitteista ja sitoutumisen kustannusarvioon erityisesti kehitysvaiheesta toteutusvaiheeseen siirryttäessä (Haukka et al. 2016, s. 9). Esimerkiksi Lielähti–Kokemäki-allianssihanke arvoa rahalle -raportissa todettiin toteutusvaiheeseen etenemisen ehtona olevan yksimielinen yhteisymmärrys hankkeen tavoitekustannuksesta ja muista tavoitteista allianssiosapuolten välillä (Liikennevirasto 2015, s. 37).

Myös toinen aineistosta tunnistettu toimintatapa liittyy allianssisopimukseen ja tarkemmin sanottuna niiden sisältöön. Vaikka teoriaosuudessa mainittiin kaikkien allianssikumppaneiden tasavertaisuus ja päätöksenteon yksimielisyys, on allianssisopimuksissa olemassa poikkeus. Tällä poikkeuksella pyritään varmistamaan tilaajan tavoittelema lopputulos, johon hankkeen alussa on sitouduttu. Poikkeuksen mukaan tilaajalla on yksinoikeus päätöksiin muutoksista, jotka koskevat hankkeen laatua tai laajuutta. (Merikallio & Takamaa 2016, s. 24–25; Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 21) Lielähti–Kokemäki-allianssihanke tapauksessa laajuuteen tehtävistä muutoksista on raportin mukaan keskusteltu allianssin johtoryhmässä. Johtoryhmän tekemien päätösten tulee kuitenkin olla yksimielisiä, joten tässäkin tilanteessa tilaajalla on viimeinen päätävävalta. (Liikennevirasto 2015, s. 37, 54)

Edellisten sopimuksiin liittyvien toimintatapojen ohella kaikissa tarkastelluissa allianssiprojekteissa käytettiin samaa kannustinmallia ohjaamaan päätöksentekoa projektin parhaaksi -ajatusmallilla. Kannustinmalli rakennetaan hankkeille asetettujen avaintulostavoitteiden pohjalta. Avaintulostavoitteita voivat olla esimerkiksi tavoitekustannukset, hankkeen ympäristölle tuottamat hyödyt tai erilaiset positiiviset tai negatiiviset muutostekijät. Avaintulostavoitteiden täytyessä allianssiosapuolet saavat ennalta sovitun suhteen mukaan bonuksen kustakin osa-alueesta erikseen. Vastaavasti maksettavien bonusten määrä pienenee, mikäli hanke ei saavuta sille asetettuja tavoitteita. (Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 31; Kainua 2018, s. 23; Liikennevirasto 2015, s. 22–24; Merikallio & Takamaa 2016, s. 32; Finnish Transport Agency 2018, s. 47–48) Alliansseissa kannustinjärjestelmän tarkoituksena on siis varmistaa, että yleisesti tärkeimpänä tavoitteena pidettyä kokonaiskustannusta ei yritetä saavuttaa muiden tekijöiden kuten laatu- tai laajuustavoitteiden kustannuksella (Liikennevirasto 2015, s.27). Avaintulostavoitteiden asettamisessa kriittiseksi tekijäksi mainittiin läpinäkyvyys ja avoimuus, jotta tavoitteista saataisiin realistisia sekä asetettujen tulostavoitteiden mitattavuus. Tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman paljon arvoa rahalle tilaajan näkökulmasta, mutta myös samalla motivoida allianssin muita

osapuolia työskentelemään tavoitteiden eteen. Avaintulosalueiden minimivaatimus asetetaan yleensä hieman toimialan keskiarvon yläpuolelle, jotta allianssille asetettu vaatimus keskiarvoa paremmasta lopputuloksesta täytyisi. (Finnish Transport Agency 2018, s. 32)

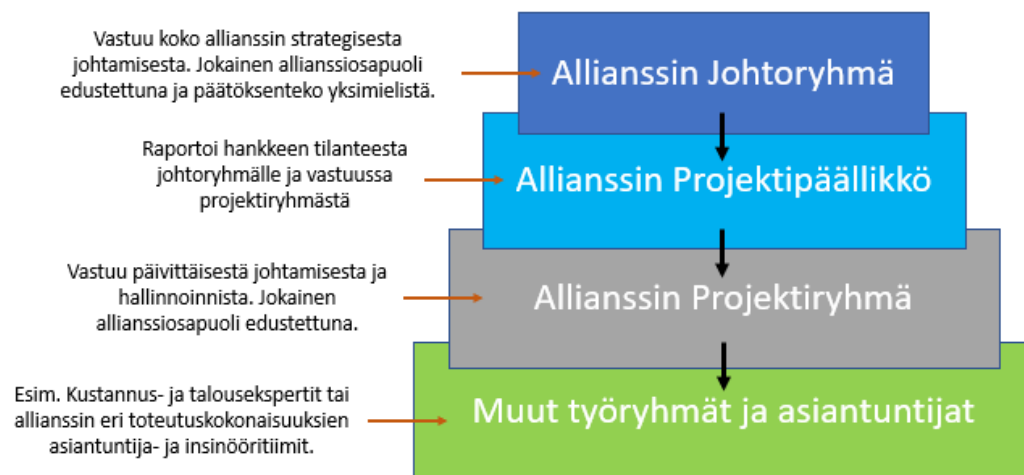
Viimeinen raporteissa paljon esillä ollut huomio liittyy allianssiprojekteissa käytettyihin työkaluihin, joiden avulla pyritään kasvattamaan allianssin me-henkeä, ja luomaan tehokkaita toimintatapoja. Kaikissa raporteissa mainittiin innovoinnin olleen merkittävänä tekijänä hankkeen onnistuneen lopputuloksen kannalta. Tarkasteltuihin allianssiprojekteihin pyrittiin eri keinoin luomaan innovointiin kannustava ja sen mahdollistava ympäristö erityisesti hankkeen kehitysvaiheessa. Keinot uusien innovaatioiden luomiseksi sisälsivät esimerkiksi innovointipalkkion maksamisen käyttöön edenneistä ideoista sekä erilaisia innovointiin kannustavia työpajoja. (Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 30; Liikennevirasto 2015, s. 54–56; Finnish Transport Agency 2018, s. 36; Rantatunneli Alliance 2014, s. 25) Esimerkiksi Tampereen rantatunneli -hankkeen raportoinnissa jokainen idea, joka johti kustannusten alenemiseen, merkittiin innovaatioksi. Näiden ideoiden on arvioitu säästäneen allianssin kehitysvaiheessa noin 20 miljoonaa euroa tavoitekustannusten asettamisen yhteydessä. (Finnish Transport Agency 2018, s. 36)

Merkittäviksi työkaluiksi allianssiprojektien läpinäkyvyyden ja yhteishengen saavuttamiseksi nousivat raporteissa erityisesti Big Room -työskentely ja erilaiset ICT-pohjaiset yhteydenpidon ja tiedon jakamisen alustat. Big Room -työskentelyllä tarkoitetaan työskentelytapaa, jossa kaikkien allianssiosapuolien päivittäiset työntekijät työskentelevät yhteisessä ja avoimessa tilassa, joka on usein sijoitettu projektin toteuttamispaikan välittömään läheisyyteen. Yhteisen työskentelytilan ansiosta tiedonkulku on tehokkaampaa ja yhteistyön rooli ja allianssihenki korostuu työntekijöille. (Liikennevirasto 2015, s. 54–56) Tapauksissa, joissa kaikkien avainhenkilöiden työskentely samassa tilassa ei ollut mahdollista, hyödynnettiin etäyhteyksiä (Liikennevirasto 2015, s. 54–56; Merikallio & Takamaa 2016, s. 24–25; Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 22; Kainua 2018). Tampereen rantatunnelin tapauksessa hankkeen eteen työskenteleviä henkilöitä oli sekä Tampereella, että Helsingissä niin merkittävä määrä, että Big Room -tilat järjestettiin molempiin kaupunkeihin (Rantatunneli Alliance 2014, s. 38–39). ICT-pohjaiset työkalut hankkeissa olivat esimerkiksi erilaisia raporttien ja tiedon jakamista helpottavia alustoja ja aikatauluohjelmia, joita käytettiin läpi koko projektin sen monilla tasoilla (Liikennevirasto 2015, s. 54–56). Big Room -työskentelyn, etäyhteyksien ja ICT-työkalujen ansiosta matkustustarve väheni ja ajankäyttö tehostui merkittävästi eri hankkeissa (Liikennevirasto 2015, s. 54–56).

3.1.1 Johtamisjärjestelmä Suomessa

Suomessa allianssiprojektien johtamisjärjestelmä on projektista riippumatta hyvinkin standardi. Projektien johtaminen on merkittävä osa niiden onnistumista ja siksi allianssiprojekteissakin eri tasoiset tehtävät ja vastuut on määritelty eri vastuuhenkilöille. Vaikka johtamisjärjestelmän voidaan ajatella pääasiassa muodostuvan jonkin valmiin mallin pohjalta, kehitetään jokaisen allianssiprojektin johtamisjärjestelmää asteittain kunkin hankkeen näköiseksi, erityisesti projektin kehitysvaiheessa. Allianssien johtamisjärjestelmä luodaan avoimuuden, rehellisyyden ja luottamuksen sekä parasta projektille -ajattelun pohjalta. (Kainua 2015) Parasta projektille -ajattelulla johtamisjärjestelmän rakentamisen yhteydessä tarkoitetaan vastuun jakamista avainhenkilöille heidän oman osaamisensa ja ammattitaitonsa mukaan. Tavoitteena on siis löytää kuhunkin täytettävään positioon paras mahdollinen tekijä erinomaisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Liikennevirasto 2015, s. 54–56)

Allianssien johtamisjärjestelmissä on nähtävissä neljä eri tasoa, jotka toistuivat lähteissä projektista riippumatta. Nämä tasot merkittävimmästä päätäntävällasta matalampaan ovat johtoryhmä, projektipäällikkö, projektiryhmä sekä muut työryhmät ja asiantuntijat. Seuraavassa kuvassa 2 esitetään lähteiden pohjalta muodostettu käsitys suomalaisten allianssiprojektien johtamisjärjestelmästä.



Kuva 2: Allianssiprojektien johtamisorganisaatio Suomessa (mukailtu lähteistä Kainuun sote 2012, s. 14; Haukka et al. 2016, s. 70; Rantatunneli Alliance 2013, s. 9).

Korkein auktoriteetti ja ylin päätösvalta suomalaisissa allianssiprojekteissa on allianssin johtoryhmällä (Liikennevirasto 2015, s. 54–56; Rantatunneli Alliance 2013, s. 8). Johtoryhmässä jokainen allianssiosapuoli on edustettuna tasapuolisella sananvallalla

ja johtoryhmän tekemien päätösten tulee olla yksimielisiä (Kainua 2015; Liikennevirasto 2015, s. 54–56; Merikallio & Takamaa 2016, s. 24–25; Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 21–22). Johtoryhmä kokoontuu keskimäärin kerran kuukaudessa ja kokouksiin osallistuvat usein varsinaisen johtoryhmän lisäksi projektipäällikkö ja sihteeri. Kokouksissa johtoryhmä pyrkii vastaamaan allianssin yleistä hallintoa koskeviin kysymyksiin, seuraa projektin etenemistä ja vastaavat projektin kokonais-suorituksesta. (Kainuun sote 2012, s. 14–16; Liikennevirasto 2015, s. 54–56; Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 21–22) Johtoryhmä onkin viimekädessä vastuussa allianssiprojektin tavoitteiden täyttymisestä (Merikallio & Takamaa 2016, s. 24–25; Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 21–22).

Allianssin edistymisen raportoinnista johtoryhmälle vastaa allianssin projektipäällikkö (Kainuun sote 2012, s. 14–16; Liikennevirasto 2015, s. 54–56; Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 22). Projektipäällikkö toimii organisaatiossa moneen suuntaan, sillä johtoryhmän tiedottamisen lisäksi tehtävänä on toimeenpanna johtoryhmän kokouksissa tehdyt päätökset (Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 22). Kaiken kaikkiaan projektipäällikkö on vastuussa allianssin päivittäisen toiminnan johtamisesta, allianssin aikataulun etenemisestä, suoritustason ylläpitämisestä ja projektiryhmän johtamisesta. (Kainuun sote 2012, s. 14–16; Rantatunneli Alliance 2013, s.8; Kainua 2015; Liikennevirasto 2015, s. 54–56; Merikallio & Takamaa 2016, s. 24–25). Projektipäällikkö toimii myös usein projektiryhmän puheenjohtajana (Rantatunneli Alliance 2013, s.8).

Allianssin projektiryhmä vastaa allianssin toteutuksien suunnittelusta ja toimeenpanosta suunnitelmien mukaisesti. Projektiryhmä vastaa siis yhdessä projektipäällikön kanssa allianssin johtamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta päivittäisellä tasolla. (Rantatunneli Alliance 2013, s.8; Kainua 2015; Merikallio & Takamaa 2016, s. 24–25; Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 22–23) Aivan kuten johtoryhmässä myös projektiryhmässä tulee olla kaikkien allianssiosapuolien edustus (Kainua 2015). Projektiryhmä kokoustaa pääsääntöisesti viikoittain ja sen toiminta perustuu ennen kaikkea selkeään vastuunjakoon, avoimuuteen ja luottamukseen (Rantatunneli Alliance 2013, s.8; Liikennevirasto 2015, s. 54–56).

Muiden työryhmien ja asiantuntijoiden käyttö vaihteli projektien välillä eniten. Useassa projektissa muut työryhmät olivat kuitenkin lähtökohtaisesti jonkin allianssin osa-alueen teknisiä asiantuntijoita. Tällaisia osa-alueita olivat esimerkiksi tekninen suunnittelu, maarakennus ja sähkötyöt (Liikennevirasto 2015, s. 25–26). Työryhmät ovat siis pääasiassa vastuussa oman osa-alueensa tehtävien etenemisestä ja onnistumisesta.

Työryhmien vastuuhenkilöt raportoivat oman osa-alueensa etenemiseen kuten kustannuksiin, suunnitelmiin ja toteutukseen liittyviä asioita allianssin projektiryhmälle. (Liikennevirasto 2015, s. 54–56; Finnish Transport Agency 2018, s. 517) Muita allianssiprojekteissa käytettyjä asiantuntijoita olivat muun muassa kustannus-, talous- ja viestintäekspertit (Rantatunneli Alliance 2013, s.8; Finnish Transport Agency 2018, s. 43–44).

3.2 Allianssien johtamiskäytännöt Australiassa

Australian allianssiprojektien tutkimisessa lähteenä käytettiin Suomen projektien tarkastelusta poiketen pääasiassa Australian allianssiprojekteja ohjaavaa kansallista ohjeistoa sekä erilaisia artikkeleja ja case-tutkimuksia, joissa käytiin läpi Australiassa toteutettuja allianssiprojekteja. Australian allianssiprojektien julkinen raportointi on huomattavasti vähäisempää kuin Suomalaisten projektien, minkä vuoksi projektien tarkastelu Australian näkökulmasta on toteutettu hieman erilaisilla lähteillä verrattuna Suomalaisten projektien tarkasteluun. Tarkasteluun kerättyjen lähteiden todettiin tästä huolimatta sisältävän hyvin saman kaltaista ja riittävää tietoa Australian allianssiprojekteista, joten kyseiset lähteet koettiin riittäviksi. Myös Australian projektiallianssien tarkastelun lähteet on valittu niiden sisältämän tiedon ja tiedon laadun perusteella.

Ensimmäinen Australian allianssiprojekteissa toistuva toimintatapa liittyy allianssiosopimuksiin ja niiden vaikutukseen päätöksentekoon liittyen. Vaikka allianssiprojektien johtamisen mainitaan perustuvan kaikkien osapuolien yksimieliseen päätöksentekoon, on myös Australian allianssiosopimuksissa poikkeuksia. Tällä sopimuskohtalla varmistetaan tilaajan asettamien tavoitteiden täyttyminen ja estetään muiden osapuolien hyötyminen tilaajan kustannuksella. Tämä tarkoittaa sitä, että merkittävät poikkeamat arvoa rahalle -tavoitteissa, laajuudessa tai aikataulussa tulee hyväksyttää hankkeen tilaajalla. Lisäksi Australian tapauksessa jotkin erittäin merkittävät muutokset esimerkiksi kustannuksissa, laajuudessa tai laadussa saatetaan lisäksi hyväksyttää hankkeen rahoittajalla, joka on usein projektia toteuttavan osavaltion hallinto. (Wood & Duffield 2009, s. 20–22; Australian Government 2015a, s. 22–24)

Toisena merkittävänä tekijänä Australian allianssiprojekteissa esiin nousi projektin parhaaksi -ajattelun, sitoutumisen sekä allianssin yhteishengen ja ilmapiirin korostaminen. Monissa lähteissä mainittiinkin allianssin ilmapiirin merkitys projektin parhaaksi -ajattelun saavuttamisessa (Wood & Duffield 2009, s. 50; Lloyd-Walker & Walker 2012; Australian Government 2015a, s. 18). Myös Ross (1999) korostaa osapuolten välisten suhteiden ja niiden johtamisen tärkeyttä. Hänen mukaansa työntekijöille

pitää saada aikaan kollektiivinen tunne siitä, että jokainen työskentelee sillä hetkellä allianssille eikä omalle työnantaja yritykselleen. Allianssiprojektien johtamisessa tavoitellaankin ennen kaikkea osapuolien välistä kunnioitusta, luottamusta ja vilpittömää projektiin sitoutumista (Lloyd-Walker & Walker 2012; Walker et al. 2015). Näitä tavoitteita pyritään saavuttamaan erilaisilla hyvän ilmapiirin ja projektin parhaaksi -ajattelun varmistamisen työkaluilla, kuten erilaisilla työpajoilla, avoimilla palautefoorumeilla ja asiantuntijoiden nimittämisellä ”tehtävään paras” -periaatteella. Hyvän ilmapiirin tavoittelussa korostuu erityisesti erilaisten johtamistaitojen merkitys. (Ross 1999) Australiassa yrityksillä ja alliansseilla saattaa olla oma asiantuntijansa allianssitiimin yhteishengen luomista ja sen johtamista varten. Joissain tapauksissa tämän kaltainen asiantuntija mainitaan välttämättömäksi osaksi allianssitiimin rakentamista ja allianssin kulttuurimuutoksien hallitsemista. (Ross 1999; Airola & Heikkinen 2013, s. 21)

Allianssi-ilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen apuna käytetään monia erilaisia työkaluja. Tällaisia työkaluja mainitaan olevan esimerkiksi yhteinen projektitoimisto, www-alustoille luodut tiedon jakamisen ja aikataulutuksen ohjelmat, yhteishenkeä edistävät työpajat sekä kaikille avoin ”open book” -kirjanpito. Hauck et al. (2004) toteavat, että allianssiprojektin onnistumista voidaan edistää suurella määrällä epävirallista kommunikointia ja ammattimaisella ympäristöllä. Useammassa projektissa mainitaan projektiryhmän sijoittaminen avoimeen projektipaikalla sijaitsevaan toimistoon (Ross 1999; Hauck et al. 2004; Jeffries et al. 2006). Osapuolten välisen kommunikoinnin tehokkuutta ja määrää pyritään edelleen kasvattamaan erilaisten projektiverkkojen avulla. Projektiverkko on jokin teknologiaa hyödyntävä alusta, joka avustaa dokumenttien, raporttien ja yleisen tiedon jakamista allianssin kesken. (Hauck et al. 2004; Jeffries et al. 2006; Airola & Heikkinen 2013, s. 13, 21) Kommunikoinnin ja yhteishengen kannalta myös kaikille avoimella ”open book” -kirjanpidolla ja -dokumentoinnilla on todettu olevan hyviä vaikutuksia allianssien saavuttamiin tuloksiin Australiassa (Ross 1999; Hauck et al. 2004; Australian Government 2015a, s. 21).

Allianssiprojektien erityisen hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi niissä käytetään koko allianssiorganisaation sitouttavaa kannustinjärjestelmää. Australian alliansseissa muille kuin hankkeen omistajalle maksettavat maksut muodostuvat korvattavista syntyneistä kustannuksista, palkkiosta ja kannustinjärjestelmän mukaisista bonuksista (Wood & Duffield 2009, s. 73). Bonukset onnistuneesta hankkeesta maksetaan allianssisopimuksessa päätettyjen avaintulostavoitteiden, kuten tavoitekustannuksen tai kustannus, aika ja laatutavoitteiden ja niiden täyttymisen perusteella (Hauck et al. 2004; Ross & PCI Alliance Services 2009, s. 4). Avaintulostavoitteiden asettamisessa ja viestimisessä kriittisiksi tekijöiksi nimettiin korkeat, mutta realistiset

tavoitteet, tavoitteiden helppo ymmärrettävyys, tavoitteiden selkeä kommunikointi sekä tavoitteiden motivointi ja mitattavuus (Ross 1999; Jeffries et al. 2006). Tavoitteiden realistisuuden lisäksi avaintulostavoitteiden saavuttamiseen tulee voida vaikuttaa osapuolien omalla toiminnalla ja tavoitteiden tulee tuoda arvoa hankkeen omistajalle (Ross 1999). Yksi merkittävä työkalu avaintulostavoitteiden saavuttamisen apuna Australian allianssiprojekteissa on jatkuva kehittäminen ja innovointi. Innovointia pidetään Australiassa merkittävänä osana allianssityöskentelyä ja sitä tehdään allianssiprojekteissa jatkuvasti erinomaisen lopputuloksen ja avaintulostavoitteiden saavuttamiseksi. (Ross 1999; Lloyd-Walker & Walker 2012; Airola & Heikkinen 2013, s.15)

3.2.1 Johtamisjärjestelmä Australiassa

Myös Australiassa allianssiprojektien johtamisjärjestelmä oli hyvin samankaltainen projektista riippumatta. Australian tapauksessa johtamisjärjestelmien samankaltaisuus eri projekteissa oli myös odotettavissa, sillä johtamisjärjestelmä ja sen rakenne määritellään allianssiprojekteja ohjaavassa kansallisessa ohjeistossa. Ohjeistossa allianssiprojektien johtamisjärjestelmää kuvataan huolellisesti määriteltynä hallintorakenteena, jolla on yhtäläisyyksiä yritysten hallintorakenteiden kanssa. (Australian Government 2015a, s. 22–24)

Australian julkisissa allianssiprojekteissa myös valtiolla tai osavaltiolla on yleensä hankkeen kannalta merkittävä rooli. Tämä johtuu siitä, että julkisten projektien rahoitus tulee pääasiassa valtiolta ja siksi Australian alliansseja koskevissa lähteissä puhutaan erikseen valtiosta tai osavaltiosta ja omistajasta. Hankkeen omistaja toimiikin vahvasti valtion alaisuudessa, jolloin merkittävimmät muutokset tulee omistajan sijaan hyväksyttävä valtiolla. (Australian Government 2015a, s. 29–31) Wood & Duffield (2009, s. 20–22) selittävät valtion ja omistajien roolit ajatuksena myyjästä ja ostajasta. Omistaja näin ollen myy investointiehdotuksensa valtiolle ja valtio hyväksyessään ostaa eli rahoittaa ehdotuksen. Valtio ei tästä huolimatta osallistu varsinaiseen allianssiin ja on näin johtamisjärjestelmän ulkopuolella.

Australialaisten allianssien johtamisjärjestelmässä on havaittavissa vaihdellen neljä tai viisi tasoa. Suomen ja englannin kielen eroista johtuen, kahden tason erottelu oli hieman haastavaa. Tästä eteenpäin *leadership team* on käännetty johtoryhmäksi ja *management team* hallintoryhmäksi. Näin allianssiorganisaation neljä tasoa ovat johtoryhmä, allianssipäällikkö, hallintoryhmä ja projektiryhmä. Varsinainen johtamisjärjestelmä Australian allianssiorganisaatioissa muodostuu neljästä tasosta, mutta jos tarkasteluun lisätään Suomen tarkastelun tavoin alimmaksi ryhmäksi muut työryhmät

ja asiantuntijat, on tasoja viisi. Kuvassa 3 on havainnollistettu allianssien organisatorakennetta Australiassa.



Kuva 3: Allianssiprojektien johtamisorganisaatio Australiassa (mukailtu Ross & PCI Alliance Services 2009, s. 5–6).

Allianssin johtoryhmällä on allianssin suurin päätösvalta ja se on allianssiorganisaation hierarkiassa korkeimmalla. Tavallisesti johtoryhmässä on yhdestä kahteen edustajaa jokaiselta allianssin osapuolelta. Edustajilta vaadittaviksi ominaisuuksiksi luetaan muun muassa ensiluokkainen johtamiskyky, sitoutuminen henkilökohtaiseen kasvamiseen ja jatkuvaan oppimiseen sekä erityinen jonkin allianssia hyödyttävän alan tietotaito. (Ross & PCI Alliance Services 2009, s. 6) Johtoryhmän tehtävinä ovat motivoivan vision luominen, yleisten toimintatapojen ja haastavien tavoitteiden asettaminen sekä allianssipäällikön ja hallintoryhmän nimittäminen (Ross & PCI Alliance Services 2009, s. 6). Allianssin johtoryhmä kokoustaa pääsääntöisesti kuukausittain ja sen tekemien päätöksiä tulee olla yksimielisiä (Ross & PCI Alliance Services 2009, s. 6; Australian Government 2015a, s. 29–31).

Allianssipäällikkö on vastuussa projektin toimittamisesta ja toimii linkkinä johto- ja hallintoryhmän välillä raportoimalla johtoryhmälle projektin etenemistä ja johtamalla hallintoryhmän toimintaa (Ross & PCI Alliance Services 2009, s. 5; Australian Government 2015a, s. 29–31). Hallintoryhmä puolestaan vastaa allianssin päivittäisestä toiminnasta ja tavoiteltujen tuloksien saavuttamisesta. Lisäksi hallintoryhmä toteuttaa mittauksia ja ennustuksia projektin etenemisestä, jotka raportoidaan allianssipäällikön välityksellä johtoryhmälle. (Ross & PCI Alliance Services 2009, s. 5; Australian Government 2015a, s. 29–31) Hallintoryhmä kokoustaa keskimäärin viikoittain ja ideaa-

litilanteessa ryhmässä on jokaiselta allianssin osapuolelta vähintään yksi täysipäiväisesti töitä tekevä edustaja (Ross & PCI Alliance Services 2009, s. 5). Hallintoryhmän vastuulla on myös projektiryhmän valtuuttaminen (Ross & PCI Alliance Services 2009, s. 5). Projektiryhmä vastaa allianssin eri osa-alueista ja tukee samalla näiden osa-alueiden arvoa rahalle -tavoitteiden saavuttamista (Australian Government 2015a, s. 31).

3.3 Kohdemaiden johtamiskäytäntöjen erot ja yhtäläisyydet

Suomen ja Australian allianssiprojektien tarkasteluun käytetyn aineiston perusteella pystytään huomaamaan monia yhteneviä toimintatapoja. Vaikka monia yhtenevyyksiä oli löydettävissä, tulee toimintatapoja ja johtamisjärjestelmää vertailtaessa kuitenkin huomioida lähdeaineistojen erilaisuus kohteiden välillä. Näin ollen erityisesti käytäntöjen eroja maiden välillä tulee tarkastella kriittisesti, sillä eri maissa eri asiat voidaan kokea tärkeiksi tai huomionarvoisiksi. Lisäksi Australian kohdalla ei ollut saatavilla samankaltaista projekteista ilman välikäsiä kertovaa aineistoa, joten maan käytäntöjen tarkastelussa ollaan täysin artikkelien kirjoittajien ja yleisen kansallisen ohjeistuksen varassa.

Edellä tutkittujen lähdeaineistojen perusteella voidaan huomata Australiassa ja Suomessa toteutettujen allianssiprojektien muistuttavan hyvinkin paljon toisiaan eri toimintatapojen osalta. Aineiston perusteella voitiin tunnistaa muutamia molemmissa maissa ja kaikissa projektissa toistuvia toimintatapoja. Nämä toimintatavat ovat:

- Tilaajan yksinoikeus laatu- ja laajuustasoa koskeviin muutoksiin
- Tavoitekustannuksesta ja avaintulostavoitteista muodostuvan kannustinmallin käyttö
- Innovointiin kannustaminen ja sen merkityksen korostaminen allianssiprojektin tavoitteiden saavuttamiseksi
- Allianssin yhteishengen ja projektin parhaaksi -ajattelun jatkuva kasvattaminen
- Erilaisten allianssihengen kohottamiseen ja tulosten saavuttamiseen avustavien työkalujen käyttö (esimerkiksi yhteinen projektitoimisto Big Room, ICT-pohjaiset kommunikointi- ja raportointialustat ja tehokkaat etäyhteydet)

Vaikka monet löydetyistä käytännöistä olivat samoja kohteista riippumatta, oli maiden välillä mahdollista huomata myös joitakin eroavuuksia. Suomen osalta toimin-

tatapa, jota ei mainittu Australian alliansseja tutkivissa lähteissä oli hankkeen sopimusten jakaminen kahteen eri vaiheeseen, jotka ovat kehitysvaiheen allianssisopimus ja toteutusvaiheen allianssisopimus (Kainua 2015, s. 4; Liikennevirasto 2015, s. 25; Merikallio & Takamaa 2016, s. 22; Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus 2017a, s. 8; Finnish Transport Agency 2018, s. 25). Vaikka Australiaa käsittelevissä lähteissä ei suoranaisesti mainittu eri sopimuksia eri vaiheille, puhuttiin allianssin etenemisestä kuitenkin kehitys- ja toteutusvaiheina (Ross & PCI Alliance Services 2009, s. 4). Siksi lähteiden perusteella ei voida varmasti luottaa siihen, että kohdemaiden käytännöt allianssisopimusten osalta eroavat toisistaan.

Toinen löydetty toimintatapojen ero liittyy projektin ilmapiiriin ja yhteishengen johtamiseen. Australiaa koskevissa aineistoissa mainittiin allianssin ulkopuolisen asiantuntijan käyttö yhteishengen luomisen ja kasvattamisen yhteydessä (Ross 1999; Airola & Heikkinen 2013, s. 21). Suomessa ei lähteiden mukaan kuitenkaan käytetty erillisiä tarkoitukseen erikoistuneita asiantuntijoita, vaan yhteishenkeä pyrittiin kasvattamaan muilla työkaluilla ja johtamisen keinoilla (Liikennevirasto 2015, s. 54–56; Merikallio & Takamaa 2016, s. 24–25). Australiassa asiantuntijan käyttöön kannustettiin ja jotkin lähteet jopa väittivät asiantuntijan palkkaamisen olevan välttämätön toimi allianssiprojektin allianssihengen luomiseksi (Ross 1999; Airola & Heikkinen 2013, s. 21).

Johtamisjärjestelmän osalta molempien maiden projektiorganisaatiot muistuttivat vahvasti toisiaan pieniä eroja lukuun ottamatta (kuvat 2 ja 3). Molemmissa järjestelmissä oli pääasiassa neljä tasoa, joista korkeimmalla eli korkeinta päätösvaltaa pitävänä on allianssin johtoryhmä, joka vastaa allianssin ylimmän tason johtamisesta ja jonka kaikkien päätösten tulee olla yksimielisiä. Järjestelmän kolmen seuraavan tason kohdalla oli kuitenkin havaittavissa pieniä nimellisiä ja vastuunkannon eroja. Suomen kohdalla seuraavat tasot olivat projektipäällikkö, joka on vastuussa projektiryhmän toiminnasta, projektiryhmä, jolla on vastuu allianssin päivittäisestä johtamisesta sekä muut työryhmät ja asiantuntijat, jotka ovat vastuussa oman osa-alueensa etenemisestä (Kainuun sote 2012, s. 14; Haukka et al. 2016, s. 70; Rantatunneli Alliance 2013, s. 9). Australiassa seuraavalla tasolla on allianssipäällikkö, joka vastaa pääsääntöisesti Suomen projektipäällikköä. Seuraavat tasot eroavat kuitenkin maiden välillä hieman enemmän, sillä Australiassa ne ovat hallintoryhmä ja projektiryhmä. Hallintoryhmä vastaa hyvin pitkälle Suomen projektiryhmää ja onkin vastuussa projektin päivittäisestä johtamisesta. Australian projektiryhmä puolestaan on pääasiassa vastuussa arvoa rahalle -tavoitteiden saavuttamisesta. (Ross & PCI Alliance Services 2009, s. 5–6) Voidaankin ajatella, että Australian versio erillisistä hallinto- ja projektiryhmistä on Suomen projektiryhmän jaettu muoto.

Eri johtamisjärjestelmän tasojen lisäksi merkittävä ero Australian allianssiprojekteissa oli valtion tai osavaltion osallisuuden korostaminen. Vaikka myös Suomen julkisissa hankkeissa rahoitus tulee valtiolta tai hanketta toteuttavalta kunnalta, ei niiden merkitystä rahoittajina korostettu. Lisäksi Suomessa hankkeen alullepanija oli usein jokin kaupunki, joka samalla osallistui tilaajana allianssiin. Australiassa rahoittajana toimiva valtio tai osavaltio ei ollut useinkaan mukana allianssissa yhtenä allianssiorganisaation osapuolena. Tällainen ero toimintatavoissa tuo pieniä eroja allianssia koskeviin päätösprosesseihin, sillä Australiassa todella merkittävät muutokset esimerkiksi hankkeen kustannuksissa ja laajuudessa tuli hyväksyttäväksi tilaajan lisäksi hankkeen rahoittajalla, joka ei kuitenkaan ole varsinainen allianssin osapuoli. (Wood & Duffield 2009, s. 20–22; Australian Government 2015a, s. 29–31)

Tarkastelun perusteella voidaan siis huomata kohdemaiden allianssikäytäntöjen ja organisaatorakenteen muistuttavan vahvasti toisiaan, pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Löydettyjen erojen kohdalla tulee kuitenkin olla kriittinen, sillä saatavilla olevien lähdemateriaalien perusteella ei voida täysin päätellä kaikkia allianssiprojekteissa toteutuvia käytäntöjä. Kuten erillisistä kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimuksista kerrottaessa todettiin, ei lähteiden perusteella voida päätellä varmasti, toteutetaanko jotakin käytäntöä alliansseissa siitä huolimatta, että sitä ei lähteissä ilmoiteta. Kaiken kaikkiaan allianssiprojektien toteutustavat ovat siis hyvin samantapaiset niin Suomessa kuin Australiassakin.

4. PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta kohdemaiden allianssiprojektikäytäntöjen olevan pitkälti samoja. Projektikäytäntöjen samanlaisuutta selittää todennäköisesti Australian pidempi tausta allianssiprojektien toteuttajana. Kun allianssiprojekteja on toteutettu Australiassa ensimmäisen kerran jo noin 20 vuotta ennen Suomen ensimmäistä allianssiprojektia ei tule yllätyksenä, että Suomessa on saatettu ottaa mallia Australian jo hyväksi todetuista käytännöistä (Ross 1999). Siksi on todennäköistä, että Suomessa varsinkin ensimmäisiä allianssiprojekteja suunniteltaessa on oppeja ja tietoa kerätty Australian allianssiprojekteista. 2000-luvulla tiedonhankinta on helppoa kuin koskaan ja maailma on globalisaation ja verkkoistumisen myötä pienentynyt niin paljon, että tarvittavien tietojen ja oppien saanti on ennennäkemättömän helppoa. Olisikin erittäin kummallista, mikäli Suomessa ei olisi otettu mallia Australiasta, kun allianssiprojekteja on alettu toteuttamaan.

Ajatusta Suomen Australialta oppimisesta tukevat lähteiden pohjalta tehtyjen päätelmien lisäksi myös suomalaisten allianssiprojektien raportit. Esimerkiksi Suomessa ja Euroopassa toteutetun ensimmäisen julkisen allianssihankeeseen raportissa on käytetty lähteenä tässäkin työssä käytettyä Australian kansallista ohjeistoa (Liikennevirasto 2015, s. 9). Tämän perusteella voidaan muun muassa selittää suomalaisten ja australialaisten projektien samankaltaisuutta, vaikka missään ei suoraan mainita, että käytäntöjä suomalaisiin allianssiprojekteihin olisi otettu Australiassa toteutetuilta allianssiprojekteilta.

Vahvasta samankaltaisuudesta huolimatta tutkimuksessa pystyttiin huomaamaan myös joitakin pieniä eroja kohdemaiden käytäntöjen välillä. Löydettyjä eroja tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti, sillä kuten tulosten vertailua käsittelevässä kappaleessa mainittiin, ei tutkimuksen perusteella voida olla täysin varmoja erojen todellisuudesta. Onkin mahdollista, että löydetty erot johtuvat lähdeaineiston käytön laajuudesta ja aineistojen kirjoittajien valinnoista. Kohdemaita tarkastellessa tulee lisäksi muistaa, että maiden väliset kulttuurierot ovat kohtalaisen suuret, jolloin eroja voidaan kuitenkin olettaa syntyvän. Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää Australiassa allianssin yhteishengen luomiseen käytettäviä asiantuntijoita, joita Suomessa ei mainittu käytettävän (Ross 1999; Airola & Heikkinen 2013, s. 21). Tähän eroon voivat vaikuttaa esimerkiksi ihmisten väliseen kommunikointiin liittyvät kulttuurierot. Tutkimuksessa löydetty selkeimmät toistuvat johtamiskäytännöt ja erot kohdemaiden välillä on tiivistetty taulukoon 1.

Taulukko 1: Yhteenveto kohdemaiden toistuvista johtamiskäytännöistä ja niiden eroista.

	Suomi ja Australia	
Toistuvat johtamiskäytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Tilaajalla yksinoikeus laatu- ja laajuustasoa koskeviin muutoksiin • Kannustinmalli, joka koostuu ainakin tavoitekustannuksesta ja avaintulostavoitteista • Innovoinnin merkityksen korostaminen ja siihen kannustaminen hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi • Allianssin yhteishengen ja "projektin parhaaksi" -ajattelun jatkuva parantaminen • Erilaisten allianssihengen kohottamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen avustavien työkalujen käyttö 	
	Suomi	Australia
Erot johtamiskäytännöissä	<ul style="list-style-type: none"> • Allianssisopimusten jakaminen kahteen eri vaiheeseen: Kehitysvaiheen sopimus (KAS) ja toteutusvaiheen sopimus (TAS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erillisen asiantuntijan käyttö allianssihengen luomisen ja kasvattamisen tukena • Valtion/osavaltion osallisuus allianssiprojekteissa
	<ul style="list-style-type: none"> • Erot johtamisjärjestelmän rakenteessa kohdemaiden välillä (kuvat 2 ja 3) 	

Tutkimusta tulee käsitellä kriittisesti, sillä lähdemateriaali ei kattanut kuin pienen osan kohdemaissa toteutetuista allianssiprojekteista ja niiden käytännöistä. Tästä huolimatta tutkimuksessa tehtyjen päätelmien voidaan olettaa pitävän paikkansa ja näyttävän tuloksena kummankin kohdemaan yleistä linjaa kahdesta syystä. Ensimmäinen arvio koskee Suomea koskevia raportteja ja päätelmiä. Suomen projekteja tutkiessa tulee muistaa Suomen koko kohtalaisen pienenä maana ja fakta siitä, että tutkittuihin allianssiprojekteihin valitut palveluntarjoajat valittiin niin, että yhtenä kriteerinä oli tarjoajan kokemus vastaavista projekteista. Tämä suomen kokoisessa maassa tarkoittaa sitä, että allianssiprojekteissa toimivat toimijat ovat usein samoja. Näin voidaan

olettaa myös käytäntöjen pysyvän kohtalaisen samoina projekteista toiseen, muistaen kuitenkin jatkuvan parantamisen -ajattelun. Lisäksi julkisissa hankkeissa usein mukana oleva rakennusala on suomessa kohtuullisen kapea, jolloin useat toimijat tuntevat toisensa ja projekteihin liittyvää tietoa jaetaan myös epävirallisten reittien kautta. Onkin siis erittäin todennäköistä, ettei yksikään toimija lähtisi merkittävästi toimivia käytäntöjä muuttamaan, kun jo nykyisillä käytännöillä on saatu erinomaisia tuloksia ja kustannussäästöjä.

Australian kohdalla lähteisiin luottaminen laajemmalla alueella katsotaan toisesta näkökulmasta. Australiassa alliansseille on Australian hallinnon puolesta valmisteltu työssä monesti mainittu kansallinen ohjeisto, joka on tehty sitä varten, että hyväksi todetut käytännöt on voitu laittaa jakoon, ja jotta allianssien pelisäännöt olisivat maassa mahdollisimman selkeät. Kaikki Australian projekteja tarkastelevat lähteet noudattivatkin hyvin samaa linjaa ohjeiston kanssa, joten tutkimuksessa voitiin tehdä oletus siitä, että Australiassa suurin osa projekteista noudattaa ohjeiston neuvoja ainakin suurimmilta osin. Näiden päätelmien perusteella tutkimuksen voidaan olettaa kattavan ainakin selkeimmät ja yleisimmät johtamiskäytännöt niin Australian kuin Suomenkin allianssiprojekteissa.

LÄHTEET

- Airola, M. & Heikkinen, M. (2013). Askelmerkkejä allianssimuotoiseen yhteistyöhön: Kokemuksia ja esimerkkejä infrarakentamisen hankkeista. VTT Technology, no. 103, VTT Technical Research Centre of Finland, Espoo. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T103.pdf>
- Australian Government. (2015a) National alliance contracting guidelines. Guide to Alliance Contracting. Australian Government, Department of Infrastructure and Regional Development.
- Australian Government. (2015b) National alliance contracting guidelines. Guidance Note 4. Reporting Value-for-Money Outcomes. Australian Government, Department of Infrastructure and Regional Development.
- Department of Finance and Treasury Victoria. (2010). The Practitioners' Guide to Alliance Contracting, Melbourne, Department of Treasury and Finance.
- Finnish Transport Agency. (2018). Rantatunneli – Value for money report. Helsinki. Saatavilla: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/152895/lr_2018_rantatunneli_value_978-952-317-535-8.pdf?sequence=5&isAllowed=y (Luettu 9.4.2021)
- Glendinning, R. (1988). The Concept of Value for Money. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 1(1), pp. 42-50.
- Hauck, A. J., Walker, D.H.T., Hampson, K. D., & Peters, R. J. (2004). Project alliancing at National Museum of Australia—Collaborative process. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 130(1), pp. 143–152.
- Haukka, A., Jokinen, E. & Yrjölä, S. (2016). Tampereen raitiotien toteutussuunnitelma. Suunnitelmaselostus osalle 1: Hervanta–Keskusta–Tays. Raitiotieallianssi. Saatavilla: https://www.tampere.fi/tiedostot/t/xOxdPt2ot/Raitiotieallianssi_toteutussuunnitelma_osa1_20160905.pdf (Luettu 8.4.2021)
- Jefferies, M., Brewer, G., Rowlinson, S., Cheung, F. & Satchell, A. (2006). Project alliances in the Australian construction industry: A case study of a water treatment project. Conference: Sustainability and Value Through Construction Procurement.
- Kainua. (2015). Arvoa rahalle -raportti 1. Kainuun uusi sairaala -allianssi.
- Kainuun sote. (2012). Kainuun uusi sairaala – Projektisuunnitelma.
- Kokkonen, A., Lehtinen, T., & Lavikka, R. (2016). Improving alliance projects through facilitation. In: Prins, M., Wamelink, H., Giddings, B., Ku, K., & Feenstra, M. (Eds.), *Proceedings of the CIB World Building Congress 2016: Volume II - Environmental Opportunities and Challenges. Constructing Commitment and Acknowledging Human Experiences*. Vol. 18, pp. 498-509.
- Lahdenperä, P. (2009). Allianssiurakka. Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely. VTT Tiedotteita – Research Notes 2471. VTT Technical Research Centre of Finland, Espoo.

- Lahdenperä, P. (2015). Allianssiurakan arvontuoton mekanismit: Johdon sosiaalinen kognitiivinen kartta. VTT Technology, no. 243, VTT Technical Research Centre of Finland, Espoo.
- Lappi, T. M., Aaltonen, K. & Kujala, J. (2019). The birth of an ICT project alliance. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 12(2), pp. 325-355.
- Liikennevirasto. (2015). Lielähti–Kokemäki-allianssihanke – Arvoa rahalle raportti. Helsinki. Saatavilla: https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lr_2015_lielahti-kokemaki_allianssihanke_web.pdf (Luettu 7.4.2021)
- Lloyd-Walker, B.M. & Walker, D.H.T. (2012). The ambience of infrastructure construction project alliances in Australia. Paper presented at PMI® Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Project alliances in Australasia - differences with other forms of relationship based procurement. In 11th EURAM Conference: Management Culture in the 21st Century, Tallinn, Estonia, 1–4 June 2011, pp. 1–40.
- Marrewijk, A., Stewart, R.C., Tyrone, S.P. & Marcel, V. (2008). Managing public-private megaprojects: Paradoxes, complexity, and project design. *International Journal of Project Management*. Vol. 26, pp. 591-600.
- Merikallio, L. & Takamaa, J. (2016). Arvoa rahalle -raportti. Versio 1.0. Raitiotieallianssi. Saatavilla: https://www.tampere.fi/tiedostot/a/MSaK39rJT/Arvoa_rahalle_raportti_090916.pdf (Luettu 8.4.2021)
- Rantatunneli Alliance. (2013). Rantatunneli Alliance project – Project Plan. Tampere. Saatavilla: https://vayla.fi/documents/25230764/35413568/Hankesuunnitelmarapo_ENGL_1312_netiversio.pdf/1beb79fb-8b65-46b3-ad4d-4f94c4afdeb1/Hankesuunnitelmarapo_ENGL_1312_netiversio.pdf?t=1462201053963 (Luettu 8.4.2021)
- Rantatunneli Alliance. (2014). Value for money report – Project development phase. Saatavilla: https://vayla.fi/documents/25230764/35413568/Arvoa_rahalle_en.pdf/f633ee61-dbf6-45b9-a0f5-b283d0c0ee0ee/Arvoa_rahalle_en.pdf?t=1462201184753 (Luettu 9.4.2021)
- Ross, J. & PCI Alliance Services. (2009). Alliance Contracting: lessons from the Australian experience. Saatavilla: <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com/wp-content/uploads/2017/05/Ross-J.18-2009-%E2%80%98Alliance-Contracting-Lessons-Learned-from-the-Australian-Experience%E2%80%99.pdf> (Luettu 10.4.2021)
- Ross, J. (2003). Introduction to project alliancing (on engineering and construction projects). Project Control International (PCI), Sydney
- Ross, J. (1999). Project Alliancing in Australia – background, principles & practice. Industry summit: Relationship Contracting in Construction. Sydney, Australia.
- Serra, P. V. & Walker, D. (2020). Investigating the Treatment of Target Adjustment Events in Alliance Projects. Faculty of Architecture Building and Planning, University of Melbourne, Australia.
- Suomenlinnan tunnelin peruskorjaus. (2017a). Kehitysvaiheen arvoa rahalle -raportti.

Walker, D.H.T., Harley, J. & Mills, A., (2015). Performance of Project Alliancing: a Digest of Infrastructure Development from 2008 to 2013, *Construction Economics and Building*. Vol. 15(1), pp. 1-18.

Walker, D.H.T. & Lloyd-Walker, B. (2014). The ambience of a project alliance in Australia. *Engineering Project Organization Journal*. Vol. 4(1).

Wood, P. & Duffield, C. (2009). *In Pursuit of Additional Value - A benchmarking study into alliancing in the Australian Public Sector*. Victoria: Department of Treasury and Finance, Melbourne.