



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

HENRI TIUSANEN
ASIAKASLÄHTÖINEN RAPORTOINTI PROJEKTINJOHTO-
HANKKEISSA

Diplomityö

Tarkastajat: professori Jukka Pekkanen ja projektipäällikkö Juha-Matti Junnonen

Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Talouden ja rakentamisen tiedekunnan
koulutusvaradekaanin päätöksellä 30. tammikuuta 2017

TIIVISTELMÄ

HENRI TIUSANEN: Asiakslähtöinen raportointi projektinjohtohankkeissa

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 67 sivua, 0 liitesivua

Huhtikuu 2017

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Talonrakennustuotanto

Tarkastaja: professori Jukka Pekkanen, projektipäällikkö Juha-Matti Junnonen

Avainsanat: rakennuttaminen, projektinjohto, projektiviestintä, raportointi, hanke-
raportti, projektiraportti, asiakas, asiakkuus, asiakkuudenhallinta

Palvelukulttuurin laajenemisen myötä käsitys asiakkaasta ja asiakaspalvelusta on muuttunut myös rakennusalalla. Hyvä palvelu edellyttää lopputuotteen lisäksi laadukasta vuorovaikutusta. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää rakennushankkeen raportointiin liittyviä vaatimuksia ja tarpeita projektinjohtokonsultin ja tilaajan välillä. Tutkimuksen tulosten tavoitteena oli selvittää tilaajaa parhaiten palveleva sisältö ja selkeän raporttipohjan kautta keventää raportin laatimiseen käytettävää työmäärää. Raportin laatimisen ja kehittämisen näkökulmaksi valittiin hyvä asiakkuuksien hoito.

Projektinjohtorakentaminen on monipuolinen ja haastava rakennushankkeen toteutusmuoto, joten hankkeen osapuolten välillä tapahtuva aktiivinen viestintä on onnistuneen hankkeen peruslähtökohta. Säännöllisesti toimitettava raportti on osa kokonaisvaltaista projektinhallintaa. Vakiomuotoinen raportointi aktivoi yhteydenpitoa ja tuottaa selkeitä koosteita seurantaan varten. Laadittavien raporttien tarkoituksena on välittää vastaanottajalle informaatiota, joten raportti tulee laatia vastaanottajan tarpeet huomioiden. Asiakslähtöinen raportointi projektinjohtokonsultilta tilaajalle edellyttää tilaajan tarpeiden ja saatavan tiedon käyttötarkoitusten selvittämistä.

Tutkimuksessa selvitettiin raportin sisältötarpeita tilaajan eli konsultin asiakkaan tarpeiden näkökulmasta, sekä tarkasteltiin mahdollisuutta massaräätälöidyn raporttipohjan laatimiselle ja käyttämiselle asiakslähtöisessä raportoinnissa. Mahdollinen massaräätälöity raporttipohja edellyttää suurta joustamista ja muokkautuvuutta asiakkaan raportointitarpeiden mukaiseksi, sillä tilaajaosapuolten tarpeet vaihtelevat laajasti ja tieto tulee tuottaa tilaajan tarpeita vastaavalla tavalla. Raporttipohjalla voidaan asettaa raportoinnin sisällölle karkeat raamit, mutta hyvin laadittu pohja ei kuitenkaan oleellisesti vähennä raportin sisällön laatimiseen vaadittavaa työmäärää ja huolellisuutta. Raportoinnin osalta tilaaja odottaa eniten kattavaa ja totuudenmukaista sisältöä, joka on kirjattu ja jäsenneily selkeästi ja yksiselitteisesti.

Saatujen tulosten perusteella tilaajia eniten kiinnostavat muuttujat ovat hankkeen kokonaiskustannusten ja valmistuspäivämäärän seuraaminen ja päivittyvien ennusteiden raportointi. Kustannusten ja aikataulun seuraaminen tulee aina sisältyä toimitettavaan raporttiin. Muut asiat kuten laatu, riskit, turvallisuus, yleistilanne sekä raportoitavien aiheiden tarvittava käsittelylaajuus vaihtelevat suuresti tilaajien keskuudessa. Tämän vuoksi paras raportointikokonaisuus syntyy kun hankkeen alussa räätälöidään raporttiin sisällytettävä kokonaisuus yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

ABSTRACT

HENRI TIUSANEN: Customer Based Reporting in Project Management

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 67 pages, 0 Appendix pages

April 2017

Master's Degree Programme in Civil Engineering

Major: Construction Production

Examiner: Professor Jukka Pekkanen, Project Manager Juha-Matti Junnonen

Keywords: construction contracting, project management, project communication, reporting, project report, customer, customership, customer relations management

Due to the expansion of the service culture the views on customer and customer service have changed within the building trade. In addition to a quality product, a great service requires also high-quality interaction. The objective of this study was to clarify the demands and needs related to project reporting between the project management consultant and the orderer. The goal was to clarify the essential contents of the report and to ease the preparation and to reduce the amount of needed to prepare the report through a clear report template. Perspective for the report's development was chosen as customer relationship management and enhancing customer relations.

Project management constructing is a versatile and challenging form of construction contracting. Therefore, active communication between the parties involved is essential for a successful project. Regularly delivered reports activate communication and produce clear compilations for the long-term follow-up. A standard report is a part of the comprehensive project management. The purpose of the report is to transmit information to the receiver and hence the report has to be compiled paying attention to the receiver's needs. The customer-oriented reporting between the project management consultant and the orderer requires that the purposes of use and information needs are clarified to all parties involved.

This study aimed to clarify clients' needs for the report and a possibility was examined for drafting a mass personalized report base for the use in the customer-oriented reporting. In conclusion, a mass personalized report base requires a lot of flexibility and workability to be in accordance with the customer's reporting needs since customers' needs vary widely. The report base can be used to set a coarse framework for the contents of the report. However, a well-customized report base does not essentially reduce the work and care required for preparation and compiling of the report. What the order most expects from reporting is widely and truthful covered contents which has been recorded and arranged clearly and unambiguously.

For the client the most important variables of the report are the total costs of the project and of the handover date of the building. Following and reporting these variables and forecasts is always needed in the report. Other matters such as quality, risks, safety, general situation and the necessary handling scope of the subjects vary greatly among the orderers. Therefore, the best report will be created when the customer's needs are noted at the beginning of the project and the report is personalized accordingly.

ALKUSANAT

Tämän tutkimuksen aihe kehittyi hiljalleen työnteon lomassa ISS Proko Oy:llä. Varsinaisen tutkimuksen alettua, tasapainon löytäminen tutkimukselle ja työtehtäville käytettävän ajankäytön osalta oli haasteellista. Lopulta kuitenkin löysin minulle sopivan työrytmin, jonka jälkeen työn aikataulu selkeytyi – kuten myös omat ajatukseni, ja tämän seurauksena tutkimuksen tekeminen muuttui yhä mielekkäämmäksi.

Kiitos ISS Proko Oy:lle sekä esimiehilleni Harri Väänäselle ja Jaakko Kujalalle työn aiheesta ja rahoittamisesta. Kiitos myös TTY:n professoreille Jukka Pekkasella ja Juha-Matti Junnoselle työn aktiivisesta ohjauksesta sekä puolisololleni Kaisalle neuvoista, kommentaista ja tuesta koko tutkimusprosessin ajan. Ilman teitä tämä työ ei olisi tällaiseenaan valmistunut.

Suurin kiitos kuuluu kuitenkin vanhemmilleni, Kansaneläkelaitokselle sekä Suomen ilmaiselle koulutusjärjestelmälle, jotka mahdollistivat tähän diplomityöhön kulminoituvan yliopistotutkintoni. Toivon, että olemassa olevaa opintotuki- ja koulutusjärjestelmää osattaisiin arvostaa laajemminkin, ja että tulevilla sukupolvilla olisi vähintään yhtäläiset mahdollisuudet kouluttautua.

Tampereella, 18.4.2017

Henri Tiusanen

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	4
2.	RAKENNUSHANKE JA RAKENNUTTAMINEN	6
2.1	Rakennushankkeen vaiheet	6
2.2	Rakennushankkeen toteutusmuodot ja projektinjohtorakentaminen.....	8
2.2.1	Projektinjohtorakentaminen	9
2.2.2	Projektinjohtorakentamisen toteutusmuodot.....	10
2.3	Rakennuttamisen osapuolet ja niiden roolit	12
3.	ASIAKKUUS RAKENNUSHANKKEESSA	15
3.1	Asiakkuuden käsite	15
3.2	Asiakkuuksien hoito ja asiakkuuksien elinkaari	17
3.3	Hyvän asiakkuudenhoidon edellytykset.....	18
3.3.1	Luottamuksen merkitys asiakkuudessa.....	20
3.3.2	Asiakastyytyväisyyden merkitys asiakkuudelle.....	21
3.4	Asiakkuuden erityispiirteet projektinjohtohankkeissa	22
3.5	Tiedonvaihdon ja raportoinnin merkitys.....	23
3.5.1	Viestintä ja informaatio.....	24
3.5.2	Raportointi	25
3.6	Asiakaslähtöinen raportointi	27
4.	HAASTATTELUTUKIMUS.....	29
4.1	Haastatteluteemojen muodostuminen	29
4.2	Teemahaastatteluiden suoritus ja tulosten analysointi	30
5.	TILAAJARAPORTOINNIN KEHITTÄMISTARPEET	34
5.1	Projektiraportoinnin nykytila	34
5.2	Tilaaajalle oleellinen tieto.....	36
5.2.1	Kustannukset.....	37
5.2.2	Aikataulu.....	38
5.2.3	Laatu.....	40
5.2.4	Turvallisuus.....	40
5.2.5	Riskit, poikkeamat ja häiriöt	41
5.2.6	Muu sisältö, muu informaatio	41
5.3	Tiedon käyttötarkoitukset ja -kohteet.....	42
5.3.1	Kustannukset.....	44
5.3.2	Aikataulu	44
5.3.3	Ylemmälle tasolle raportointi.....	45
5.4	Raportoinnin välineet	46
5.4.1	Raportin pituus.....	47

5.4.2	Sisältö.....	48
5.4.3	Raportin ulkoasu.....	49
5.4.4	Korostusten käyttö raporteissa.....	49
5.5	Raportoinnin mahdolliset ongelmat.....	51
5.6	Yhteenveto hankeraportoinnista ja sen kehittämistarpeista.....	53
5.6.1	Raportoitava sisältö.....	54
5.6.2	Raportin ulkomuoto ja formaatti.....	56
6.	RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN.....	58
6.1	Asiakaslähtöisen raportointimallin kehittäminen.....	58
6.2	Tulosten testaus.....	61
7.	POHDINTA.....	62
7.1	Tutkimusmenetelmän tarkastelu.....	62
7.2	Tutkimustulosten tarkastelu.....	63
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	63
	LÄHTEET.....	65

LYHENTEET JA MERKINNÄT

Asiakas	Henkilö tai taho, joka ostaa tuotteen tai palvelun sekä suorittaa sopimuksen mukaisen maksun.
Asiakaskokemus	Asiakkaan subjektiivinen mielikuva saamastaan palvelusta/tuotteesta.
Asiakkuudenhallinta	Yrityksen toimintatapa, jonka tarkoituksena on kannattavien asiakkuuksien hankkiminen ja säilyttäminen.
Asiakkuuden elinkaari	on asiakkuuden kesto sen syntyhetkestä asiakassuhteen päättymiseen.
Asiakkuus	Ostajan ja palveluntuottajan välinen asiakassuhde
Kokonaisurakka	Urakkamuoto jossa tilaaja vastaa suunnittelusta ja urakoitsija toteutuksesta.
KVR-urakka	Kokonaisvastuurakentaminen. Urakkamuoto, jossa urakoitsija vastaa myös hankkeen suunnittelemisesta. Tunnetaan myös SR-urakkana (suunnittele ja rakenna-urakka).
Lisä- ja muutostyö	Rakennusalalla usein käytettyjen sopimusehtojen YSE1998 mukaan urakkasopimukseen jälkikäteen tehty lisäys tai muutos, jonka hinta- ja aikatauluvaikutuksista urakkaan urakoitsija ja tilaaja sopivat erikseen.
Projekti	Tarkkaan suunniteltu tavoitteellinen hanke tietyn, ainutkertaisen päämäärän saavuttamiseksi.
PJ	Projektinjohto
PJR	Projektinjohtorakennuttaminen
PJP	Projektinjohtopalvelu
PJU	Projektinjohtourakka.
Prosessi	Vakioitu sarja suoritettavia toimenpiteitä, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen.
Pääurakoitsija	Tarkoittaa rakennusalalla yhteisen työmaan johtovelvollisuuksista vastuussa olevaa urakoitsijaa. Pääurakoitsijana on yleisesti rakennusteknisten töiden urakoitsija.

Riski	Mahdollisuus ettei tilaajan asettama tärkeä tavoite toteudu
TR-mittaus	on säännöllisin väliajoin, esimerkiksi viikoittain suoritettava työturvallisuusmittaus.

1. JOHDANTO

1.1 Taustaa

Myynti- ja asiakaskäsitys on viime vuosikymmeninä muuttunut palvelukulttuurin vallattua yhä useampia toimialoja. Rakennusala kuuluu niihin perinteisiin teollisuustalouden aloihin, joissa alan sisäiset kulttuurinmuutokset tapahtuvat hitaasti. Näin ollen vasta lähiaikoina herätty käsitykseen, että asiakkuuksien hoitaminen vaatii usein muutakin kuin vain lopputuotteen hinnan ja laadun optimointia. Lopputuotteen lisäksi projektin aikaisen palvelun laatu on muodostunut yhä tärkeämmäksi asiakastyytyväisyyden muodostajaksi, ja tähän myös rakennusala on alkanut pyrkiä vastaamaan.

Rakennusprojektit ovat monimuotoisuudessaan ja kertaluontoisuudessaan varsin haastavia kokonaisuuksia, jossa projektinhallinta on suuressa roolissa. Viime vuosina yritykset ovat yhä enemmän keskittyneet ydinosaimiseensa ja ulkoistaneet tukitoimintojaan. Tämän seurauksena rakennuttamispalvelujen suosio on kasvanut sekä kehittyvä tehdas- tuotanto ja palvelusektori ovat alkaneet muuttaa rakennusalaan tarpeisiinsa soveltuvammaksi. Rakentamishankkeiden aikataulut ovat kiristyneet, mikä näkyy niin rakentamisen kuin rakennushankkeiden kokonaiskeston lyhentymisenä. Lisäksi rakennushankkeen lopullisia vaatimuksia ei aina tiedetä hanketta käynnistettäessä, joten muutosmahdollisuudet lopputulokseen halutaan säilyttää mahdollisimman pitkään. Viime vuosikymmeninä suosiotaan kasvattaneilla projektinjohtototeutusmuodoilla suunnittelua ja rakennusvaiheita voidaan limittää, ja näin saadaan lyhennettyä kokonaisuikataulua sekä pidennettyä suhteellista suunnittelu-aikaa. Nämä toteutusmuodot edellyttävät kuitenkin tiivistä yhteistoimintaa ja laadukasta ohjausta. Projektinjohtomutoisen toteutuksen ja ulkoisen projektinjohtokonsultin käyttämisen taustalla on yleensä tilaajan pyrkimys ostaa projektinjohto-osaamista pilkotun kokonaisuuden koordinoimiseen kustannus- tai aikataulusäästöjen saavuttamiseksi. (Peltonen & Kiiras 1998 s. 9; Niemistö 2014 s. 3).

Liiketoiminnan hajauttaminen ja ydinosamisalueisiin keskittyminen on osaltaan aiheuttanut tiedon pirstaloitumista, jonka vuoksi yksiselitteinen ja tehokas viestintä on kasvat- tanut merkitystään. Rakennushankkeen tilaajaorganisaatio on myös aikaisempiin vuosikymmeniin verrattuna kiinnostuneempi sijoituksestaan eikä halua vain toimia loppu- tuotteen maksajana. Avaimet käteen -periaatteen sijaan tilaaja haluaa olla tietoinen hankkeen vaiheista tai jopa osallistua hankkeen etenemiseen. Tämän vuoksi ajantasai- nen tiedonvaihto tilaajan kanssa on tullut yhä tärkeämmäksi hankkeen aikaisessa toi- minnassa. Myös viestinnän laatu on muuttunut. Rakennushankkeen tilaaja ei välttämättä ole rakennusalan ammattilainen, joten informaation välittyminen saattaa vaatia erilaista kommunikaatiota kuin alan sisäinen viestintä.

Rakennusalalla vallitsee vuosikymmenien aikana alan sisäiseen toimintaan kehittyneitä käytäntöjä. Tämän vuoksi alan sisäinen osaaminen on laadukasta ja ammattimaiset sopimuskumppanit osaavat toimia rakennushankkeessa keskenään hyvin. Yleisesti käytössä olevat toimintatavat kuitenkin perustuvat usein tapauksiin, joissa hankkeen osapuolet ovat tietoisia rakennushankkeen vaiheista ja osaavat aina hankkia itselleen tarpeellisen tiedon oikeasta paikasta. Näistä johtuen rakennushankkeen viestintä ei ole yleisesti kehittynyt nykyelämän tarpeiden vaatimalle tasolle.

Usein tilaajaorganisaatio koostuu useammasta tahosta, joskus jopa kansainvälisestä ryhmästä, mikä luo lisää painetta tehokkaaseen päätöksentekoon ja kattavan raportoinnin hallinnalle. Raportoinnin tehokkuuden ja kattavuuden haasteellisuutta lisää oikeanlaisen tiedon suodattaminen. Kaikki rakennushankkeessa tapahtuva ei ole tilaajan kannalta oleellista, joten oikean tiedon välittäminen ja turhan karsiminen on osa tärkeän tiedon välittymistä ja hyvää asiakaspalvelua. Oikea ja täsmällinen raportointi on lisäksi kaikkien osapuolten etu. Kattava, luotettava, yksiselitteinen ja ajallaan annettava raportti luo laadukkaan viestinnän lisäksi myös turvaa kaikille osapuolille kun mahdollisesti myöhemmin palataan tutkimaan syntyneiden ongelmien taustoja.

Vaikka projektinhallintaa ja projektiviestintää on tutkittu, rakennushankkeen raportointikäytännöistä ei ole toistaiseksi laajaa tutkimusta. Myös alalla käytössä olevat raportointikäytännöt tuntuvat olevan hajanaisia ja vaihtelevia. Tämän vuoksi projektinjohtorakentamisen aikana tapahtuvaa viestintää projektinjohtoon ja rakennushankkeen tilaajan välillä koettiin tarpeelliseksi tutkia tarkemmin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää projektinjohtokonsultin ja tilaajan välillä hankkeen aikana tapahtuvan raportoinnin tarpeet sekä kehittää vakiomuotoisen raportoinnin käytäntöjä. Oletuksena oli, että yhtenäistämisen kautta saadaan luotua selkeät ja kattavat mallit raportoinnin pohjaksi, mikä taas parantaa raportoinnin laatua sekä helpottaa raportteja laativan konsultin työtä. Paremman raportoinnin kautta tilaajan oletettiin saavan ajantasaisempaa ja luotettavampaa tietoa hankkeen vaiheista ja ennusteista.

Tutkimus käsittelee projektinjohtototeutuksena toteutettuihin talonrakennushankkeisiin ja niiden aikana tapahtuvaan projektikonsultin ja tilaajan väliseen viestintään. Tutkimus keskittyy käynnissä olevan projektinjohtohankkeen aikana – erityisesti esitetytten raportointilomakkeiden välityksellä – tapahtuvaan säännölliseen raportointiin projektinjohtokonsultilta tilaajaorganisaatiolle.

Konsultin vastuurajat ja velvoitteet projektin osalta ovat usein vapaasti sovittavissa olevia sopimusasioita. Rakennuttajan ja rakennuttajakonsultin tehtävät on tarkemmin kuvattu Rakennustieto Oy:n (RT) asiakirjassa *HJR12 Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtävälueetelo*. Tarkempi tehtävä- ja vastuualueiden määrittely riippuu hank-

keen tarpeista ja on sopimuskohtaisesti määriteltävissä. Tässä tutkimuksessa oletetaan lähtökohtaisesti, että konsultille siirretyt tehtävät noudattavat HJR12:sta. Tutkimus on myös perustettu oletukselle, että suurin osa rakennushankkeista noudattaa samankaltaista runkoa, ja yleisellä tasolla erilaisten projektinjohtohankkeiden vaiheet ovat pääpiirteittäin toistensa kaltaisia (Kankainen & Junnonen 2001).

Tutkimus painottui kirjallisen ja ennalta sovitun raportointikokonaisuuden sisältötarpeiden sekä muotoesimerkkien selvittämiseen. On tavanomaista, että hankkeen aikana tilaaja ja projektinjohto kommunikoivat hankkeen vaiheista määrämuotoisen lomakeraportoinnin lisäksi muillakin tavoin, jolloin osa raportin sisällöstä on osapuolien tiedossa. Kirjallinen raportti toimii täydentävänä ja kokoavana raporttina, sekä muodostaa selkeän kokonaisuuden, jolla viesti saadaan saman sisältöisenä myös niille, jotka eivät ole muun viestinnän kautta aktiivisesti tietoisia hankkeen vaiheista. (mm. Kauppinen *et al.* 2010; Ruuska 2005).

Alalla on käytössä useita toimijakohtaisia raportointimalleja ja -lomakkeita, jotka ulkoisesti eroavat toisistaan. Usein raporttien sisältövaatimukset ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia, joten tutkimuksen lähtöoletuksena oli, että yhden kattavan raportointitavan hallitseminen toimii hyvänä työkaluna asiakaskohtaisten raporttien hallitsemiseen.

Asiakaslähtöisen raportoinnin tarkoituksena on välittää asiakkaalle tätä kiinnostavaa ja palvelevaa tietoa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tilaajaa kiinnostava ja tilaajalle tarpeellinen säännöllisesti toimitettavan hankeraportin sisältö. Tavoitteena oli selvittää miten luoda raportointikäytäntö, jolla oleellinen tieto hankkeesta välittyy selkeästi, mutta silti sisältää kaiken tilaajalle oleellisen tiedon. Työläiden raporttien tai kankeiden järjestelmien on todettu aiheuttavan viivettä raporttien toimittamiseen, kun kiireisessä hankkeessa ei riitä aina aikaa pitkien raporttien laatimiseen halutulla tiheydellä. Tutkimuksen tavoitteena oli selkeyttää raportin oleellista sisältöä ja syitä miksi raportteja laaditaan ja toimitetaan. Tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin ISS Proko Oy:n raportointimallien kehittämiseen.

Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa pyrittiin löytämään hankeraportoinnin keskeinen sisältö vastaamalla tutkimuskysymyksiin:

- Mistä asioista tilaaja on kiinnostunut ja mihin tarkoituksiin tilaaja tietoa ensisijaisesti käyttää?
- Minkälaisessa muodossa tilaaja kokee saatavan tiedon parhaiten palvelevan häntä?
- Minkälaisella rytmillä ja herkkyydellä tietoa halutaan? (raportoinnin taajuus, häiriöistä ilmoittaminen, raportin ajankohtaisuus: ennakoiva/jälkijättöinen)

Ensimmäisenä osatavoitteena oli saada selville asiakkaan eri organisaatiotasojen tarpeet ja toiveet, jotta voitaisiin paremmin räätälöidä raportti vastaanottajan aseman mukaan.

Oletuksena oli, että ylin johto on kiinnostunut erilaisesta raportista kuin konsulttia lähimpänä toimiva tilaajan projektinjohto. Toisena osatavoitteena oli selvittää raportin luettavuuteen ja ulkoasuun liittyviä toiveita selkeämmän ja houkuttelevamman malliraportin laatimiseksi. Kolmantena osatavoitteena oli selvittää raportointikäytäntöjä, joiden avulla raportin laatiminen olisi rakennuttajakonsultille mahdollisimman helppokäyttöistä ja kevyttä, mutta jotka kuitenkin täyttäsivät asiakaslähtöisen raportoinnin edellytykset.

Tutkimuksen näkökulmana oli hyvä asiakkuuksien hoito ja asiakastyytyväisyyden parantaminen. Asiakkaaksi määriteltiin projektinjohtokonsultin asiakas eli rakennushankkeen tilaaja. Asiakkaalle laadittavan raportin kehittämisen asiakkaan tarpeiden mukaiseksi oletettiin kasvattavan asiakkuuden arvoa sekä sitä kautta tukevan ja edistävän konsulttiyrityksen liiketoimintaa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka koostui kirjallisuuskatsauksesta ja empiriaosuudesta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin konstruktiiivinen tutkimusote. Konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä on vahvasti soveltava tutkimus, joka tähtää ennalta asetetun ongelman ratkaisuun uuden menettelyn tai välineen eli konstruktion avulla. Konstruktiiviselle tutkimusotteelle on luonteenomaista, että ratkaisuja ei etsitä, vaan ne keksitään ja kehitetään. Konstruktiivisen tutkimusotteen avulla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia luomalla uusia konstruktioita kuten tuotteita, suunnitelmia tai tietojärjestelmämalleja. Valitun tutkimusotteen keinoin tämän tutkimuksen lopputulokselle asetettiin tavoite, joka tutkimuksen aikana pyrittiin saavuttamaan. Saadun ratkaisun todentamiseen liittyy kehitetyn konstruktion toimivuuden testaus. (Ekatu 2014; Uusitalo 2001, s. 68–69) Tutkimuksen tuloksena pyrittiin selvittämään asiakasta parhaiten palvelevan hankeraportin sisältöä ja ulkomuotoa. Tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin ISS Proko Oy:n asiakasraporttien hankeraportointijärjestelmien kehittämiseen. Asetetun lopputuloksen saavuttamiseksi tutkimuksessa hyödynnettiin alan kirjallisuutta sekä tilaajan ja rakennuttajakonsulttiyrityksen edustajien näkemyksiä.

Teoreettisen pohjan luomiseksi tehtiin kirjallisuuskatsaus olemassa olevaan materiaaliin rakennushankkeista, asiakkuudesta ja projektiraportoinnista. Kirjallisuuskatsauksen avulla luotiin yleiskäsitys tilaajaorganisaatiosta ja rakennushankkeen osapuolista sekä näiden välillä tapahtuvasta viestinnästä. Painetun sekä sähköisen kirjallisuuden etsimisessä käytettiin eri kirjastoja ja verkkojulkaisuja.

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin haastattelemalla projektinjohtokonsulttia hankkeissaan käyttäviä tilaajan edustajia. Haastattelututkimuksen avulla pyrittiin selvittämään projektinjohtokonsultin tilaajalle toimittaman raportin sisältö- ja raportointikäytäntötarpeita. Asiakkailta saadun tiedon hankinta toteutettiin teemahaastatteluilla, sillä

tavoitteena oli saada monipuolista tietoa raportoinnin tarpeista sekä selvittää tarpeita ja mielipiteitä laajemmin, kuin mitä lomakehaastattelulla oletettiin saatavan.

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun aihealue on ennalta määritelty, mutta haastattelutilaisuus on vuorovaikutteinen ja etenee asetettujen teemojen sisällä haastateltavan vastausten mukaan. Teemahaastattelu huomioi ihmisten tulkinnat asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2011 s.48) Teemahaastattelujen avulla pyrittiin selvittämään tilaajaosapuolen toiveita ja tarpeita vakiomuotoisen raportin sisällöstä. Lisäksi pyrittiin selvittämään laadittavien hankeraporttien keskeiset viestit ja viestintätavat, sekä rajaamaan säännöllisesti toimitettavan hankeraportoinnin keskeinen sisältö.

2. RAKENNUSHANKE JA RAKENNUTTAMINEN

2.1 Rakennushankkeen vaiheet

Projektitoiminnan luonteeseen kuuluu tapahtumasarjan yksilöllisyys ja uuden lopputuotteen tuottaminen. Projektien olemassa olo syntyy yleensä tarpeesta projektin lopputuotteelle, joka voi olla tuotantohyödyke, kone, rakennus tai esimerkiksi tietokoneohjelmisto. Tehdasteollisuudessa, jossa ydintuotteet syntyvät toistamalla samoja prosesseja yhä uudelleen, projektitoimintaa ovat lähinnä tuotekehittely ja organisaatiouudistukset. Rakentaminen taas on määritelmällisesti aina projektitoimintaa, sillä rakennushankkeet tuottavat yksilöllisiä lopputuotteita. (Ventovuori *et al.* 2002. s. 35; Kankainen & Junnonen 2001 s. 23). Projektin tavoitteena on aina saavuttaa projektille asetettu tavoite ja lopputulos, ja projektia voidaan pitää onnistuneena kun asetettuun tavoitteeseen päästään asetetuissa kustannus- ja aikataulupuitteissa. (Pelin 2009 s. 36).

Rakennushankkeet koostuvat toisiinsa kytköksissä olevista yksittäisistä tehtävistä. Tehtävien tuloksena syntyy muun muassa suunnitelma-asiakirjoja, päätöksiä ja rakennus-suorituksia. Syntyvien tuotosten ja päätösten avulla pyritään luomaan puitteet tuleville vaiheille ja tehtäville. Yksittäisten tehtävien hallinnan sijaan tehtäviä on tapana yhdistää erilaisiksi päätöksentekoa ja projektin hallintaa helpottaviksi osakokonaisuuksiksi. Tavallisempaa on kuitenkin puhua yhden hankekokonaisuuden jakamisesta pienemmiksi osakokonaisuuksiksi. Lähestymistavasta riippumatta oleellista on, että yhdistelyn tai jaottelun kautta hankkeelle luodaan selkeitä ja helposti hallittavia osakokonaisuuksia. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 10, 25).

Hankkeita voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta ja hankekokonaisuuden jaottelutarpeet riippuvat valitusta näkökulmasta. Tyypillisimpiä hankkeen jaottelun näkökulmia ovat esimerkiksi ajallinen, rakenteellinen, tuotannollinen tai sijainnin mukainen osittelu sekä hankinta-, vastuualue- ja kustannusosittelu. Nämä vaiheet saattavat osittain olla keinotekoisia, sillä vaiheista ja valitusta toteutusmuodosta riippuen usein vaiheita voidaan limittää tai suorittaa lähes täysin päällekkäin. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 10, 25).

Kun koko hanketta tarkastellaan yleisellä tasolla, käytetään useimmin ajallisten vaiheiden mukaista jaottelua. Tyypillinen talonrakennushankkeen jako ajallisiin vaiheisiin on esimerkiksi seuraava (Kankainen & Junnonen 2001 s. 9, 25):

- tarveselvitys
- hankesuunnittelu

- rakennussuunnittelu
- rakentaminen
- käyttöönotto.

Tarveselvitys on alustava kuvaus tilantarpeesta ja sille asetetuista vaatimuksista. Laadittavan tai laaditun toiminta- ja kiinteistöstrategian pohjalta analysoidaan käytössä olevia tiloja ja arvioidaan eri vaihtoehtoja nykyisen ja tulevan tilantarpeen tyydyttämiseksi. Tarveselvitysvaiheessa määritellään tavoitteet, kartoitetaan tilanhankintavaihtoehdot ja valmistellaan hankepäätös, jonka tietojen pohjalta edetään hankesuunnitteluvaiheeseen. Tarveselvitysvaiheessa voidaan myös todeta hanke tarpeettomaksi tai taloudellisesti kannattamattomaksi, jolloin hanke keskeytetään. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 16).

Hankesuunnittelussa arvioidaan tarveselvitysvaiheessa saatujen tilaohjelma-, aikataulu-, ja kustannustietojen avulla yksityiskohtaisesti rakennushankkeen tarpeita ja toteuttamismahdollisuuksia. Lisäksi hankesuunnittelussa hankkeelle asetetaan täsmälliset laajuutta, laatua, kustannuksia, ajoitusta ja ylläpitoa koskevat tavoitteet. Tuloksena syntyy hankesuunnitelma, joka sisältää rakennushanketta koskevat tiedot ja määrittelyn suunnittelun tavoitteille. Hankesuunnitelman perusteella tehdään investointipäätös. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 20).

Myönteisen investointipäätöksen jälkeen aloitetaan rakennussuunnittelu. Suunnittelu toteutetaan hankesuunnitelmassa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. Suunnitteluvaiheessa keskeistä on varmistaa suunnittelun organisointi, koordinointi ja vastuun jakautuminen sekä saada kuhunkin osatehtävään riittävä asiantuntemus. Suunnittelun organisointi on vahvasti kytköksissä hankesuunnitelmassa määriteltyyn hankkeen toteutusmuotoon. Projektinjohtototeutuksessa eri suunnittelualojen koordinointi ja yhteensovittaminen jakautuu yleisimmin rakennuttajan ja pääsuunnittelijan kesken. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 33–35).

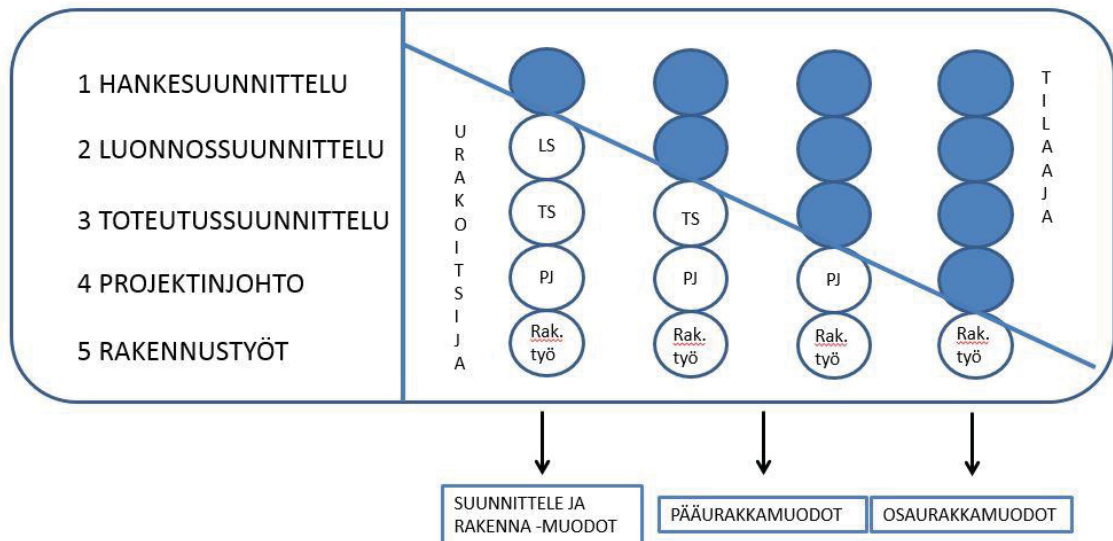
Rakentamisvaihe voi toteutusmuodosta riippuen alkaa suunnittelun ollessa vielä kesken. Hankinnat suoritetaan olemassa olevien suunnitelmien mukaisesti tai sitä mukaan kun suunnitelmia valmistuu. Tilaaja tekee hankinnat sopivina urakkakokonaisuuksina ja työmaan johtovelvollisuuksista vastaava varmistaa töiden yhteensovittamisen työmaalla. Ellei erikseen nimettyä pääurakoitsijaa ole, työmaan johtovelvollisuudet ja työmaapalveluiden tuottaminen kuuluvat tilaajan velvollisuuksiin. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 69–70).

Urakoiden valmistuttua rakennuskohde luovutetaan tilaajalle. Takuutöitä lukuun ottamatta urakoitsijoiden suoritusvelvollisuus päättyy kohteen hyväksytyyn vastaanottotarkastukseen, josta alkaa kiinteistön ylläpitovaihe. Rakennuksen käyttöönottovaiheessa urakoitsija luovuttaa tarvittavan huoltokirja-aineiston ja muut käyttöön ja kiinteistönpitoon vaadittavat ohjeet. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 92).

2.2 Rakennushankkeen toteutusmuodot ja projektinjohtoraikentaminen

Rakennushankkeen toteuttaminen ja osapuolten välinen vastuunjako perustuu vapaasti sovittaviin urakka- ja sopimussuhteisiin. Alalla on kuitenkin olemassa vakiintuneita käytäntöjä, joiden pohjalta toteutusmuodot ja niille tyypilliset sopimuskokonaisuudet määritellään. Toteutusmuotojen kolme perustyyppiä ovat pääurakkamuotoinen, osaurakkamuotoinen ja kokonaisvastuurakentamismuotoinen (KVR) vastuunjako. Näistä perustyypeistä on useita eri sovellutuksia ja pääsääntöisesti ne eroavat toisistaan hankkeeseen osallistuvien osapuolten välille solmittavien sopimus- ja informaationsuhteiden osalta (kuva 1). Suomessa yleisin toteutusmuoto on *pääurakka*. Pääurakkamuotoisessa rakennushankkeessa tilaaja vastaa kohteen suunnittelusta ja pääurakoitsijalla on vastuu toteutuksesta, hankinnoista, työmaan johdosta ja rakennustyöstä. *Kokonaisvastuurakentamisessa* urakoitsija vastaa koko hankkeesta aina luonnossuunnittelusta alkaen. *Osaurakkamuodoissa* rakennustyö pilkotaan pienempiin osasuorituksiin ja osaurakoitsijat ovat suorassa sopimussuhteessa tilaajaan. Lopullinen päätösvalta ja osaurakoitsijoiden koordinoituvastuu on tilaajalla, vaikka tilaajan koordinointi- ja projektinjohtotehtäviä hoitaisi ulkopuolinen rakennuttajakonsultti. Nimetyn pääurakoitsijan sijaan osaurakkatoteutuksessa hankkeella on erillinen projektinjohto-organisaatio, joka hankkii ja teettää eri osakokonaisuudet osaurakoina. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 27–29; Peltonen & Kiiras 1998 s. 14–18).

Sopivan toteutustavan valinta riippuu useasta hankkeeseen vaikuttavasta seikasta ja siksi hankkeen toteutustapa tulisi valita vasta, kun hankepäätös on tehty ja hankkeen sisällöstä ja rajoitteista on saatu riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi. Keskeisiä toteutusmuodon valintaan vaikuttavia seikkoja ovat kohteen tekninen vaativuus, hankkeen aikaisen päätöksenteon ja yhteistyön tarve sekä rakennukselle asetettavat vaatimukset ja käyttöominaisuudet. Muita toteutusmuodon valintaan vaikuttavia tilaajan tavoitteita ovat aikataulun tärkeys, aikataulun pito, kustannusten taso, kustannusten pito, suunnitelmien laatu, suunnitelmaratkaisujen toimintavarmuus, laatuvaatimukset, toteutusaikaiset joustovaatimukset, hallinnolliset ominaisuudet. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 26–27).



Kuva 1 Suoritusvelvollisuuden laajuus eri urakkamuodoissa (Peltonen & Kiiras 1998 s. 13)

Hanketta perustettaessa tai viimeistään hankesuunnitteluvaiheen aikana tilaajalla tulisi olla riittävä ymmärrys toteutusmuotojen eroista ja sitä kautta perusteet sopivan toteutusmuodon valintaan. Toteutusmuodon valinta määrittää suurelta osin vastuun ja riskien jakautumisen sekä osaamiseen, aikatauluun ja kustannuksien määräytymiseen liittyvät vaatimukset. Toteutusmuodon valinta on strateginen ja siksi se tulee arvioida aina hankekohtaisesti. Oikealla toteutusmuodon valinnalla voidaan paremmin hallita hankkeen riskejä sekä tukea hankkeen tavoitteiden toteutumista kokonaisuudessaan. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 27; Peltonen & Kiiras 1998 s. 22–23) Tilaajan resurssien kannalta toteutusmuodon valintaan vaikuttaa tilaajan toteutusmuotojen tuntemus, mahdollisuus sitoa omia resursseja projektiin ja tilaajan hankeosaaminen, osallistumishalu ja -tarve. Suhdanneympäristöstä toteutusmuodon valintaan vaikuttavat suhdannetilanne, markkinoilla oleva tarjonta sekä lait, asetukset ja määräykset. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 27).

2.2.1 Projektinjohtorakentaminen

Projektinjohtorakentaminen on osaurakkamuotoinen rakennushankkeen toteutustapa, jossa projektinjohtamisen merkitys korostuu. Projektinjohtohankkeen suurimpiin etuihin kuuluu hankkeen kokonaisaikataulun tiivistäminen muun muassa pilkkomalla hankintoja ja limittämällä suunnittelua ja rakentamista. Esimerkiksi toteutussuunnittelun, hankintojen ja rakentamisen vaiheita limittämällä hankintakokonaisuuksia voidaan kilpailuttaa suunnittelun edetessä, mikä mahdollistaa projektin kokonaiskeston lyhentämisen samalla kun suhteellinen suunnittelu-aika pitenee. Tästä on etua erityisesti esimerkiksi laajoissa korjaushankkeissa, joissa suunnitelmat tarkentuvat vasta purkutöiden jälkeen. Aikataulusäästön lisäksi rakennuttamistoiminta mahdollistaa hankintojen hajautuksen, joka onnistuessaan alentaa kustannuksia. Hajauttamalla hankintoja saadaan pilkkottua

hankintoihin liittyviä riskejä pienempiin osa-alueisiin, jolloin hankintoihin sisältyvät riskivaraukset pienenevät. (Peltonen & Kiiras 1998 s. 51; Niemistö 2014 s. 3) Kesken-eräisillä suunnitelmilla aloittaminen mahdollistaa myös tilaajan vaikutusmahdollisuuden muutoksiin ja täsmennyksiin mahdollisimman pitkälle hankkeessa. Kiireelliset hankinta-aikataulut ja muutosmahdollisuuksien säilyttäminen mahdollisimman pitkään ovat tyypillisimpiä osasyitä projektinjohtototeutusmallin suosimiselle.

Projektinjohtorakentamisen mahdollistamista aikataulu- ja kustannussäästöistä pääsee kuitenkin hyötymään vain, jos projektinjohto on riittävän ammattitaitoinen. Pienempiin hankintoihin sisältyvät pienemmät riskivaraukset, mutta tämä tarkoittaa riskien kasautumista urakoitsijan sijaan tilaajalle (Peltonen & Kiiras 1998 s. 36). Tilaajalle kasautuvien riskien hallinta edellyttää ammattitaitoista projektinjohtoa. Projektinjohtorakentaminen kuuluukin haastavimpiin rakennushankemuotoihin, ja siksi kunniakas projektin läpivienti vaatii ammattitaitoa ja erittäin tiivistä yhteistyötä hankkeen osapuolten kesken (Niemistö 2014 s. 3; Pekkanen 2005 s. 30).

Eri osapuolien välinen yhteistyö liittyy olennaisesti projektinjohtorakentamiseen. Riittävän laaja ja ammattitaitoinen organisaatio voi teoriassa toimia rakennushankkeen tilaajana, käyttäjänä, rakennuttajana ja jopa rakentajana. Harvalta kuitenkin löytyy näin laajaa osaamista. Tavallisempaa on, että tilaaja hankkii rakennuttamisosaamisen osittain tai kokonaan ulkopuoliselta projektinjohtokonsultilta, joka projektinjohtototeuttajana johtaa rakennushanketta tiiviissä yhteistyössä tilaajan kanssa. (Kankainen & Junnonen 2001. s. 11–12; Peltonen & Kiiras 1998 s. 13) Vaikka ulkoinen projektinjohtokonsultti vastaisi projektinjohtohankkeen läpiviennistä, viimeinen päätösvalta säilyy kuitenkin aina tilaajalla.

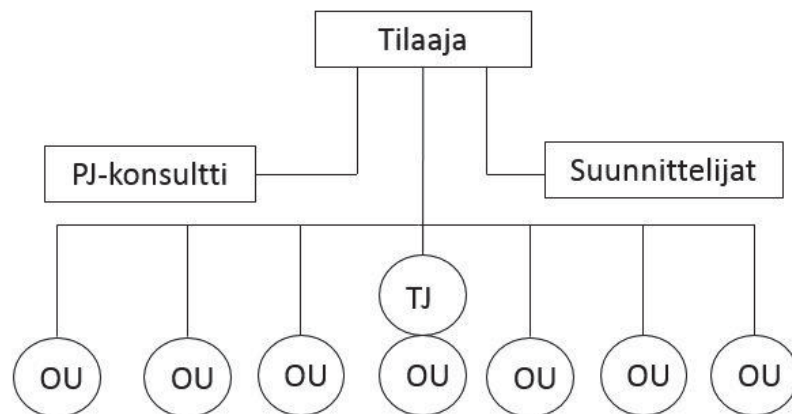
Projektinjohtototeutuksen käyttö on perustelluinta kun (Peltonen & Kiiras 1998):

- kohteella on kireä aikataulu
- kohteessa vaaditaan suurta joustavuutta
- kohteessa vaaditaan suurta ohjattavuutta (vaativat hankkeet)
- vallitsee noususuhdanne
- kohde on suuri tai ohjelmaltaan vaativa
- tilaaja kaipaa asiantuntemusta ja täydennystä omien resurssiensa tueksi.

2.2.2 Projektinjohtorakentamisen toteutusmuodot

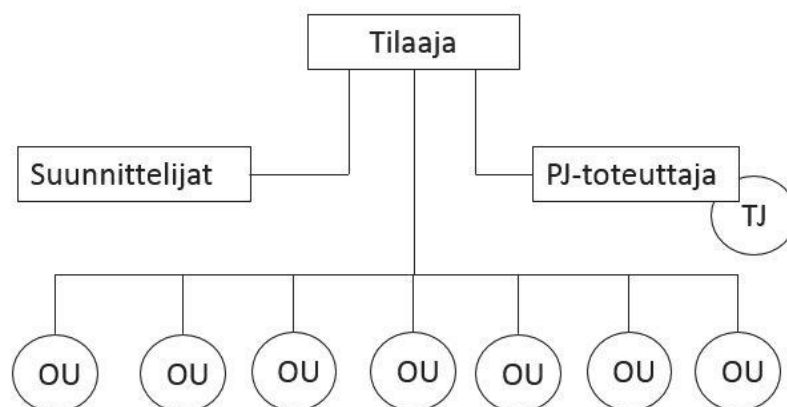
Projektinjohtorakentamisessa käytetään pääosin kolmea eri koordinointi- ja suoritusvastuun jakautumismallia: projektinjohtorakennuttaminen (PJR), projektinjohtopalvelu (PJP) ja projektinjohtourakointi (PJU) (Kankainen & Junnonen 2001 s. 29). Kaikkiin projektinjohtototeutusmuotoihin sisältyvien projektinjohtotehtävien laatu ja laajuus vaihtelee hanke- ja sopimuskohtaisesti. Valittu projektinjohtototeutusmalli kuitenkin

osaltaan määrittelee hankkeeseen liittyvien vastuiden jakautumista osapuolten kesken (Niemistö 2014 s. 8).



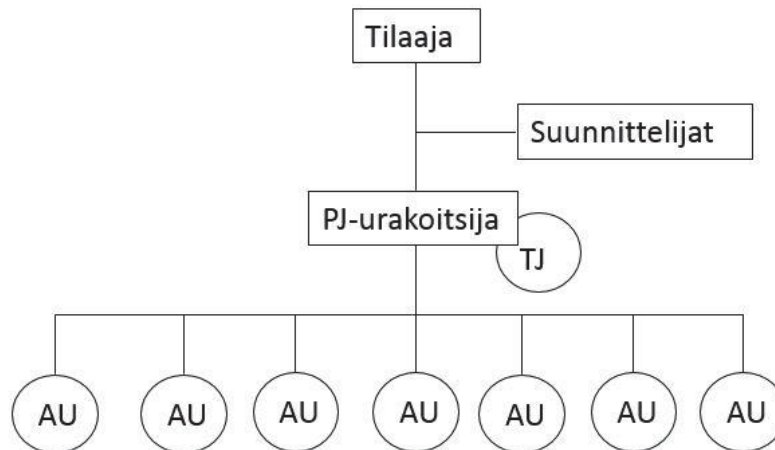
Kuva 2 Projektinjohtorakentaminen (perustuu lähteeseen Kankainen & Junnonen 2001 s. 29). Työmaan johtovelvollisuudet on tässä alistettu nimetyille osaurakoitsijalle (pääurakka). PJ = projektinjohto, TJ = työmaan johtovelvollisuudet, OU = osaurakka.

Projektinjohtorakennuttaminen (PJR) on projektinjohtototeutusmuodoista konsulttiveitoisin. Projektinjohtorakennuttamisessa tilaaja toimii projektinjohtototeuttajana joko itse tai täydentämällä omaa organisaatiotaan ulkoisella konsultilla. Suunnittelu ja toteutus tilataan erillisinä hankintoina ja sopimukset laaditaan tilaajan nimiin. Myös kaikki uraka- ja hankintasopimukset laaditaan tilaajan nimiin. Tilaaja vastaa työmaan johtovelvollisuuksista, ellei niitä anneta jonkin osaurakoitsijan tehtäväksi, jolloin työmaalle syntyy pääurakoitsija ja sivu-urakoitsijat. Rakennustyön valvonta toteutetaan usein projektinjohtokonsultin kautta. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 29; Niemistö. 2014. s. 7-9).



Kuva 3 Projektinjohtopalvelu (perustuu lähteeseen Kankainen & Junnonen 2001 s. 29).

*Projektinjohtopalvelussa (PJP) projektinjohtokonsultti toimii vastaa rakennuttamistehävistä kuten projektinjohtorakennuttamisessakin. Erona kuitenkin on, että projektinjohtopalvelussa päätoteuttajan velvollisuuksia ei siirretä nimetyille päätoteuttajalle vaan projektinjohtopalvelujen tuottaja vastaa työmaan johtovelvollisuuksista ja toteutus hankitaan tasavertaisina osaurakoina. Tästä riippumatta urakat ja hankinnat laaditaan tilaa-
jan nimiin ja projektinjohtototeuttajan asema sekä vastuut hankkeessa ovat konsultin-
omaiset. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 30; Niemistö. 2014. s. 7-9).*



**Kuva 4 Projektinjohtourakka, jossa suunnittelu on tilaa-
jan erillishankinta (perustuu lähteeseen Kankainen & Junnonen 2001 s. 30). AU = aliurakka.**

*Projektinjohtourakoinnissa (PJU) tilaaja tekee sopimuksen projektinjohtourakoitsijan kanssa, joka hankkii osatoteuttajat omiin nimiinsä aliurakkana. Toteutusmuotona projektinjohtourakka siirtää vastuuta enemmän tilaajalta urakoitsijalle. Suunnittelu voidaan hankkia erikseen tai projektinjohtourakoitsijan kautta. Toteutuksen osalta tilaaja on sopimussuhteessa vain projektinjohtourakoitsijaan ja PJU tilaa osa- ja aliurakat omiin nimiinsä. Tilaaja voi erikseen sovittaessa hankkia sivu-urakoita omiin nimiinsä, jolloin projektinjohtourakoitsijan tehtäviin kuuluu myös sivu-urakoiden projektinjohtotehtävien suorittaminen. Toisin kuin konsulttivetoiset PJR- ja PJP-mallit, joiden sopimusehtona yleisesti noudatetaan *Konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja* (KSE 2013), PJU-toteutuksessa yleensä noudatetaan päällimmäisenä sopimusehtoina *Rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja* (YSE98). Erona kokonaisurakka- ja KVR-urakkamuotoihin, PJU-toteutusta käytettäessä tilaaja säilyttää paremmin vaikutusmahdollisuutensa ja lopullisen päätösvallan suunnittelun ja hankintojen osalta. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 30; Niemistö. 2014. s. 7-9).*

2.3 Rakennuttamisen osapuolet ja niiden roolit

Rakennuttajana toimii organisaatio, jonka tehtäväksi rakennuttaminen on annettu. Näin ollen rakennuttajan tehtäviä voi hoitaa henkilö, rakennusprojektin johtoryhmä, raken-

nustoimikunta tai rakennuttajakonsultti, jolla on riittävä perehtyminen hankkeeseen ja riittävä ammattitaito rakennuttamistehtävien suorittamiseen. Käytössä olevasta organisaatiosta voidaan yleensä erottaa päättävät ja toimeenpanevat tahot. Toteuttava taho on yleensä sitä laajempi, mitä haastavampi ja laajempi hanke on. (Kankainen & Junnonen 2001 s. 12–13).

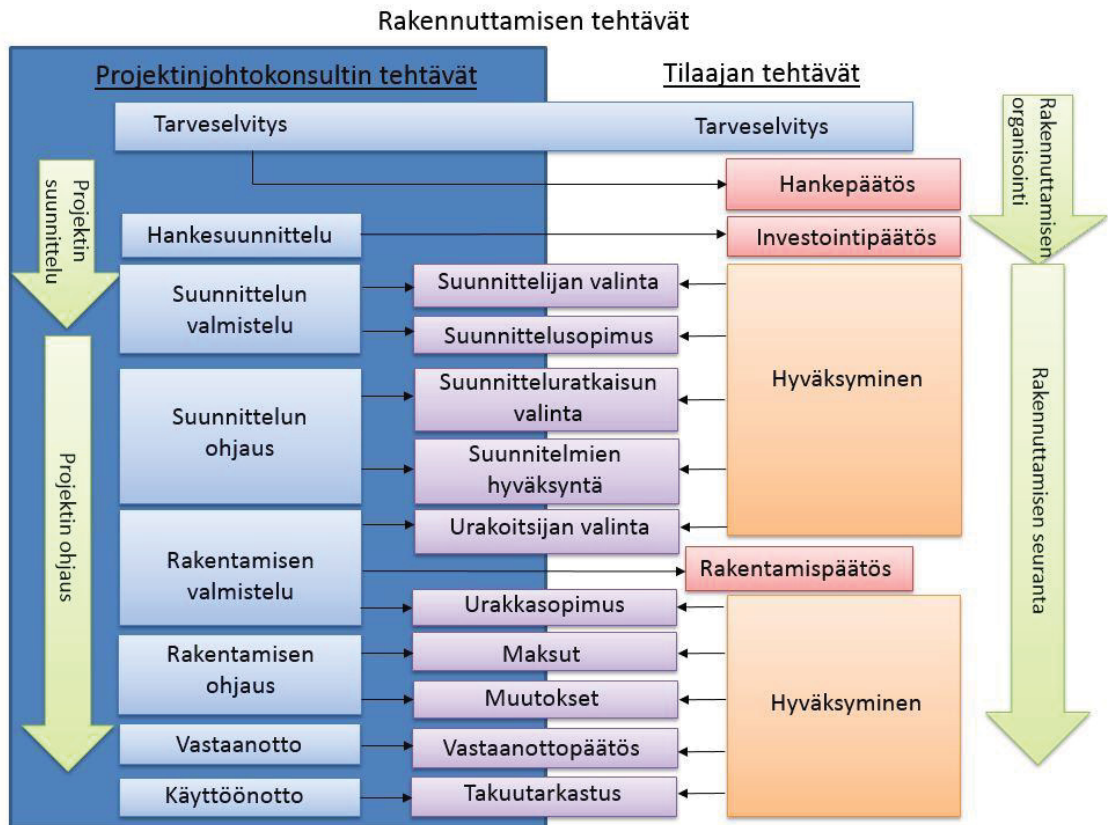
Rakennuttajan tehtäviin kuuluu muun muassa (Kankainen & Junnonen 2001 s. 13):

- rakennushankkeen laatu-, laajuus-, aika- ja kustannustavoitteiden asettaminen ja niiden valvominen.
- suunnittelijoiden valinta ja suunnittelusopimusten laatiminen
- hankkeen kustannusten syntyminen ja kehittymisen seuranta
- rakennustöitä edellyttävien päätösten tekeminen ja lupien hankkiminen
- urakointimenettelyn määrittäminen, urakoitsijoiden kilpailuttaminen ja urakasopimusten laatiminen.
- käyttöönottoon liittyvistä tehtävistä ja takuuajaisista velvoitteista huolehtiminen.

Koska projektinjohtorakentamisessa projektinjohto-organisaatiolta edellytetään laajaa ammattitaitoa, on tavallista, että hanke toteutetaan konsulttivetoisesti. Ammattimainen projektinjohtokonsultti toimii projektinjohtototeuttajana tai osana projektinjohto-organisaatiota, johon sisältyy sekä tilaajan että konsultin edustajia. Osa hankkeen vastuutehtävistä on laissa säädetty tilaajan vastattavaksi, mutta tehtävien suorittaminen voidaan alistaa ulkoiselle konsultille (RT 10-11107). Tällöin tilaajan juridinen vastuu on varmistua, että kyseiset velvoitteet tulevat asianmukaisesti hoidettua.

Projektinjohtokonsulttia hyödynnetään useimmin ammattitaitoa ja aikaa vaativiin tehtäviin, kuten selvitys-, hankintojen valmistelu- ja hankkeen vaiheiden ohjaustehtäviin. Tilaaajan tehtäviin kuuluu selvitysten ja valmistelujen pohjalta tehtyjen esitysten hyväksyminen tai hylkääminen ja muu päätöksenteko. (kuva 5) (Kankainen & Junnonen 2001 s.15) Projektinjohtokonsultti vastaa suunnitteluttamisesta ja ohjauksesta tilaajan määritteleminen ohjeiden ja lähtötietojen mukaisesti. Tilaaaja valvoo hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja hyväksyy konsultin teettämät suunnitelmat ja raportit. (RT 10-11107).

Tyypilliset tilaajan ja rakennuttajakonsultin välille asetettavat vastuurajat on määritelty *Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelossa HJR12* (RT 10-11107). Tehtäväluettelossa on esitetyt tyypillisimmät vastuujaot tilaajan ja rakennuttajakonsultin välillä sekä konsultin rakennuttamistehtävien laajuus. Samalla tehtäväluettelossa kuitenkin muistutetaan, että poikkeuksia esitetyttyyn työnjakoon on mahdollista tehdä. Tehtäväluetteloa hyödynnetään konsulttisopimusta laadittaessa ja usein myös liitetään osaksi konsulttisopimusta. (RT 10-11107) Tilaaajan ja konsultin välinen sopimus perustuu tyypillisesti *Konsulttitoiminnan yleisiin sopimusehtoihin* (uusin versio KSE 2013).



Kuva 5 Tilaaajan ja rakennuttajakonsultin tehtävien rajapinnat rakentamisessa (perustuu lähteeseen Kankainen & Junnonen 2001 s. 15).

Käyttäjät edustavat rakennushankkeessa sitä osapuolta, jonka tilantarve on lähtökohta hankkeen perustamiselle. Tilaaajan tehtävänä on määrittellä käyttäjän tarpeiden pohjalta hankkeelle toiminnalliset, tekniset ja laadulliset vaatimukset sekä tavoitteet. Usein käyttäjien esittämät laadulliset ja toiminnalliset vaatimukset sekä tavoitteet välitetään tilaaajan kautta projektinjohdolle ja edelleen toteuttavalle osapuolelle. Hankkeen muiden osapuolten tehtävänä on ammattitaidollaan varmistaa käyttäjien tarpeiden toteutuminen. Tilaaaja asettamat vaatimukset määräävät miten hyvin tila tulee vastaamaan käyttäjän tarpeita ja siten niillä välitön vaikutus rakennuksen käytettävyyteen. (RT 10-10387; Kankainen & Junnonen 2001 s. 12).

3. ASIAKKUUS RAKENNUSHANKKEESSA

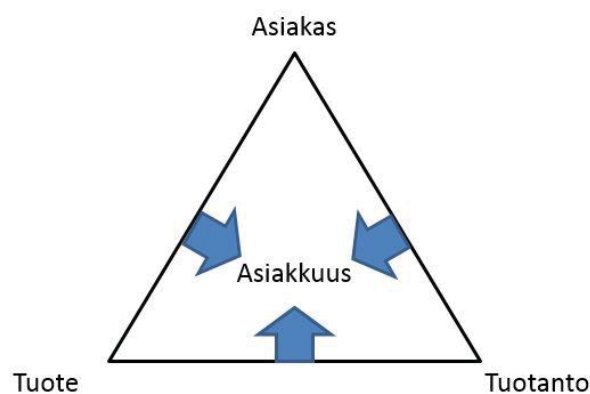
3.1 Asiakkuuden käsite

Perinteinen teollisuustalouden asiakkuuskäsite on nähty kaupanalan ja kulutushyödykemarkkinoiden asiakkuutena, joka muodostuu tuotannosta ja kuluttajasta. Asiakas on ollut yksittäinen henkilö tai henkilöryhmä, joka tekee ostopäätöksen ja asiakkuuskäsitys on perustunut kolmioon, jonka kulmina ovat asiakas, tuotanto ja tuote (kuva 6). Nykyään asiakkuus mielletään käsitteenä paljon laajemmin. Storbacka ja Lehtinen (1997 s. 25) toteavat palvelun ja tuotteen muodostavan yhteisen asiakkuuskokonaisuuden, jonka sisältöä on tarkasteltava yhtenä kokonaisuutena. Asiakkuuden lisäksi myös asiakkaan käsite on muuttunut perinteisestä määritelmästä. Etenkin yritysmarkkinoinnissa asiakkaaksi voidaan käsittää ostopäätöksen tekevä henkilö tai taho, ostavan organisaation toiminnalliset tahot, asiakkaan asiakas (tai asiakkaat) tai hankinnan rahoittaja. Asiakkaaksi voidaan myös mieltää jokin edellä mainittujen osapuolten yhdistelmä. (Ventovuori *et al.* 2002. s. 6–8) Tyypillisesti rakennushankkeen asiakkaiksi mielletään ulkoiset asiakkaat kuten tilaaja ja loppukäyttäjä. Sisäisiä asiakkaita kuten aliurakoitsijoita, yhteistyöyrityksiä tai oman organisaation eri osastojen henkilöstöä ei niin vahvasti mielletä asiakkaiksi. (Pekkanen 2005 s. 15) Viime aikoina laajempi asiakkuusajattelu on kuitenkin kasvattanut suosiotaan ja myös sisäisiä asiakkaita on enenevässä määrin alettu mieltää asiakkaiksi. Yksinkertaistuksen vuoksi tässä tutkimuksessa asiakkailla tarkoitetaan ulkoisia asiakkaita, ellei erikseen toisin mainita.

Rakentamisessa tuotannon lähtökohta on tarpeiden tyydyttäminen. Tarpeet ja kysyntä vaihtelevat asiakasrajapintojen välillä ja eri osapuolten tarpeet voivat olla ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi asumisen tai taloudellisen liiketoiminnan tarpeet luovat kysyntää rakentamisen tuotantohyödykkeille. Kiinteistösijoittaja toivoo rakennukselleen muuntojoustavuutta vaihtuvien vuokralaisten tarpeiden mukaisesti, kun taas käyttäjä toivoo yksilöllistä ja omia tarpeita parhaiten palvelevaa tilaa. Kysynnän seurauksena tarjonnan tulee pyrkiä tyydyttämään sekä loppukäyttäjän tarpeet että ratkaisemaan asiakasrajapintojen väliset näkemykset hankkeesta. Tarpeiden täyttämässä tulisi ensisijaisena informaatiolähteenä olla loppukäyttäjän tarpeet (Kamara *et al.* 1995 s. 25, Ventovuori *et al.* 2002 s. 6 mukaan), mutta parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi myös projektin osapuolten keskinäisten asiakassuhteiden hoitaminen tulee ottaa huomioon (Ventovuori *et al.* 2002 s. 6).

Asiakkuus on siis määrittelykysymys, johon vaikuttaa palveluntuottajan asiakkuusajattelu eli strategia ja asenteet sekä kunkin osa-alueen kokoonpano ja tarpeet. Pitkäaikaisen asiakkuuden luominen edellyttää asiakkaan tarpeiden tuntemista. Projektituotannossa,

johon rakentaminenkin kuuluu, asiakasajattelu on projektikohtaista. Koska rakennushankkeen eri vaiheita on tavallista hajauttaa ja kilpailuttaa eri yritysten kesken, rakennushankkeet tapahtuvat lähes aina eri kokoonpanolla – vähintään hankkeeseen osallistuvien henkilöiden osalta. Tästä johtuen rakennusalailla tai muussa projektituotannossa ei pystytä tarjoamaan samanlaista jatkuvuutta asiakkuuksien hoidossa kuin mitä esimerkiksi tuotantoteollisuudessa pystytään. Yksilölliset projektit luovat yksilöllisiä tarpeita ja vaihtuvat kokoonpanot vaikuttavat asiakassuhteiden syntyyn ja jatkumiseen. Projektitoiminnan kertaluontoisuuden vuoksi palvelua tarjoava yritys ei voi lähtökohtaisesti luottaa pitkäkestoisen asiakassuhteen toteutumiseen, joten myyjän on yleisesti saatava tuotto aina käynnissä olevasta projektista. Tämä asettaa omalta osaltaan lisää haasteita pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamiselle. (Ventovuori *et al.* 2002. s. 35).



Kuva 6 Asiakkuuden keskeiset näkökulmat (perustuu lähteeseen Ventovuori *et al.* 2002 s. 8).

Asiakkuudet ja asiakasorganisaatiot jakautuvat eri organisaatiotasoihin. Kornelius *et al.* (1992 s. 177) määrittelevät monitasoisen informaation vaihdannan mallin kolmeen tasoon: strateginen taso, taktinen taso ja operatiivinen taso. Korneliuksen ja työryhmän määrittely perustuu yhden myyjän ja yhden ostajan malliin, joten Kornelius ja Wamelink (1998 s. 197–198) ovat jatkojalostaneet kolmijaon koskemaan erityisesti rakennusalaan, jossa toimijoiden määrä on tavallista asiakkuutta suurempi. Tarkastelun lähtökohdaksi on tässä mallissa otettu tasoilla tapahtuva päätöksenteko, joten tasot on nimetty uudelleen.

- *Directional level* (suom. ohjaava taso): Ylimmällä tasolla määritellään hankinnan reunaehdot kuten toimitusaika, ja näistä reunaehdoista poikkeaminen on sallittuja vain johdon luvalla. Ohjaavan tason henkilöiden tulee pystyä tarkastelemaan kokonaiskuvaa takertumatta liiallisesti yksityiskohtiin. Projektin seuranta ja yksittäisen toimijan suorituksen arviointi tulee pohjautua ohjaavalla tasolla asetettuihin reunaehtoihin.
- *Deliberation level* (suom. neuvottelutaso): Tällä tasolla tapahtuu toimien yhtenäistäminen. Suunnittelu- tai projektikokouksissa käsitellään ja yhtenäistetään eri toimijoiden toimet, kuten esimerkiksi aikataulutetaan osatavoitteet. Muun

muassa kokouskäytännön kautta toimijat nostavat esille oleelliset asiat ja koordinoija johtaa yhtenäistämisen läpiviemistä. Tällä tasolla sovitaan myös operatiivisella tasolla tapahtuvan tiedonvaihdon ja työn johtamisen käytännöistä.

- *Operational level* (suom. operatiivinen taso): Operatiivisella tasolla tapahtuva tiedonvaihto on usein oleellista vain tämän tason toimijoille. Operatiivinen tieto vaihdetaan yleisesti suoraan vain tämän tason toimijoiden kesken.

Nykyisen asiakasajattelun keskeisin käsite on asiakkaan arvotuotanto. Asiakkuuden arvon kasvattaminen perustuu kolmeen peruselementtiin: asiakkaan saamaan arvoon, yrityksen saamaan arvoon ja näiden onnistuneeseen yhdistämiseen molempia pitkäaikaisesti tyydyttävällä tavalla. (Payne 2009 s. 103) Sen sijaan, että pyrittäisiin maksimoimaan yhden ostotapahtuman tuotto, tavoitteena on oppia tuntemaan asiakkaan prosessit syvällisesti, jotta asiakkuutta voitaisiin yhteistyössä kehittää pitkäaikaisesti molempia osapuolia hyödyttäen. Asiakasajattelussa yrityksen kilpailukyky ei siis perustu pelkkään hintakilpailuun vaan kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan itselleen arvoa. Koko asiakasorganisaation, kuten myös nykyisten ja tulevien kilpailijoiden ja teknologian toiminnan, tunteminen on edellytys vahvan kilpailukyvyn ylläpitämiseen. Arvotuotantoajattelun mukaisesti asiakkuuksien arvo voidaan todeta muillakin kuin vain taloudellisilla mittareilla. (Storbacka & Lehtinen 1997 s. 19–20, 97, 139; Pekkanen 2005 s. 23) Esimerkiksi poikkeuksellisen paljon palveluntarjoajan resursseja ja osaamista vaativat asiakkuudet voivat olla kannattavia yrityksen kehittymisen kannalta, vaikka asiakaskohteisesti asiakkuus olisikin taloudellisesti kannattamaton. Haastavat ja vaativat asiakkaat pakottavat yrityksen kehittämään toimintatapojaan, josta on hyötyä myös muussa liiketoiminnassa. (Storbacka & Lehtinen 2001 s. 16) Muita palveluntarjoajan saamia hyötyjä ovat muun muassa asiakkuuden mahdollinen referenssiarvo tai asiakkaan osaamisen hyödyntäminen yrityksen toimintojen kehittämisessä. Tämä vaatii kuitenkin, että asiakas on halukas osallistamaan yrityksen useaan omaan toimintoonsa. Kehittyminen vaatii molemminpuolista oppimista. (Storbacka & Lehtinen 2001 s. 15–16).

3.2 Asiakkuuksien hoito ja asiakkuuksien elinkaari

Jokaisella asiakkuudella on oma elinkaarensa. Asiakkuus voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Tuoreet asiakkuudet ovat kannattamattomampia kuin pitkään kestäneet, sillä asiakkaan toimintoihin ja tarpeisiin tutustumiseen ja asiakkuuden lujittamiseen kuluu resursseja. (Mäntyneva 2001 s. 16) Asiakkuus on myös herkimmillään asiakkuuden alkuvaiheessa, joten asiakassuhteiden kariutuminen aiheuttaa menetyksiä asiakkuuden syventämiseen panostettujen ylimääräisten resurssien kautta. Asiakkuuden keston arviointi auttaa yritystä kyseisen asiakkuuden strategian luomisessa: Lyhyiksi arvioituihin asiakkuuksiin ei ole kannattavaa panostaa asiakkuuden alkuvaiheessa yhtä paljon kuin pitkiksi ennustettaviin (Storbacka & Lehtinen 2001 s. 15–16). Suomessa rakennusmarkkinat ovat hajanaiset ja suuria asiakkaita on rajoitetusti. Harvoja valtakunnallisia ammattirakennuttajia

lukuun ottamatta asiakkaiden ostojen välit voivat olla varsin pitkiä, joten pitkien ja kestävien asiakassuhteiden luominen on tärkeää. (Ventovuori *et al.* 2002 s. 36) Syvän asiakassuhteen luominen projektiluonteisessa toiminnassa vaatii pitkäjänteisyyttä. Projektien välille jäävien pitkien ajanjaksojen aikana on hyvä muistuttaa olemassaolostaan ja ylläpitää hyviä kokemuksia pinnalla. Suositujia keinoja ovat esimerkiksi tehokas jälkimarkkinointi tai muu projektin jälkeisen ajan viestintä asiakkaan kanssa. (Ventovuori *et al.* 2002 s. 42).

Uusia asiakkuuksia voi ja kannattaa jatkuvasti hankkia, mutta lujat ja pitkäkestoiset asiakkuudet ovat pääsääntöisesti arvokkaampia palveluntarjoajalle. Asiakkuuden lujuus on suurimpia asiakkuuden keston vaikuttavia asioita. Asiakkuus voidaan määritellä olevan sitä lujempi mitä suurempi osuus asiakkaan ajatuksista, tunteista ja lompakosta yrityksellä on. Tällainen luja asiakkuus kestää myös pieniä kolhuja ja tappioita, sillä asiakkaan syvä tunteminen mahdollistaa usein paremman kannattavuuden. Lisäksi lujaa asiakkuutta ja niiden arvoa voidaan luotettavammin tarkastella pidemmällä aikavälillä. Syntyneistä asiakkuuksista on syytä selvittää asiakkuuden koko potentiaali ja asiakkuuksia tulee jalostaa yhteistyön keinoin, sillä asiakkuuden suurin arvonnousu tapahtuu juuri tämän asiakkuuden jalostumisen aikana. (Storbacka & Lehtinen 1997 s. 97).

Perinteisessä asiakkuusajattelussa yhteen tai kahteen yksittäiseen ostotapahtumaan perustuva asiakkuus ei ole kovin vahva (Mäntyneva 2001 s. 21). Rakennuttamisen piirissä tätä käsitystä voidaan tapauskohtaisesti venyttää, mikäli kyse on erityisen suurista hankkeista ja ensimmäisen hankkeen yhteydessä on saavutettu vakaa tahto asiakkuuden jatkamiselle. Projektiluontoisessa toiminnassa pitkäjänteinen asiakkuusajattelu on kuitenkin jatkuvaa toimintaa haasteellisempaa, sillä jatkuvuutta ei joko ole tai se on epä-säännöllistä. Vaikka lähtökohtana olisikin saada tuotto jokaisesta projektista, pitkäkestoihin asiakkuuksiin tulisi silti pyrkiä. Syvästi luotettavien asiakassuhteiden luominen ja asiakkuuden lujittuminen mahdollistaa asiakkuustarkastelun tuomia etuja myös hankkeiden aikaisessa toiminnassa, vaikka toteutettavien hankkeiden välissä kuluisi pitkiäkin aikoja. Jatkuva onnistuminen lisää asiakastyytyvää asiakkuutta, mikä taas usein johtaa uusiin, alkuperäisten suunnitelmien ulkopuolisiin tilauksiin. (Ventovuori *et al.* 2002 s. 42; Mäntyneva 2001 s. 24).

3.3 Hyvän asiakkuudenhoidon edellytykset

Perinteinen asiakastyytyväisyysajattelu rajoittuu toteuttamaan asiakkaan ilmaisemat tarpeet, mikä saattaa jarruttaa asiakassuhteen ja koko toiminnan kehittymistä. Asiakkaiden todellisten tarpeiden tyydyttäminen ja pitkäkestoisten asiakassuhteiden luominen edellyttää kokonaisvaltaisten asiakassuhteiden luomista, jolloin asiakkaaseen paremmin tutustumalla voidaan yhdessä kehittää palveluja vastaamaan todellisia ja tulevia tarpeita. Tilaajan ja palveluntuottajan välille on hyvä pyrkiä luomaan pitkäkestoinen asiakkuus, jonka rakentuessa molemmat osapuolet voittavat. (Storbacka & Lehtinen 1997 s. 17; Ventovuori *et al.* 2002 s. 6) Syvä tuntemus ja toimiva keskinäinen yhteistyö vahvistavat

asiakkuuden arvoa. Asiakkaan tarpeiden ja ostopäätösten päätöksentekoprosessin tuntemalla voidaan vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin ja tarjota asiakkaalle räätälöidympiä tuotteita tai palveluja – ja täten saada kilpailuetua. Yritysmarkkinoilla, joissa päätöksenteko kulkee usean henkilön kautta, asiakkaan kokonaisvaltainen tunnistaminen on tärkeää kestävän ja laadukkaan asiakassuhteen luomiseksi. (Ventovuori *et al.* 2002 s.17).

Rakennushankkeissa – ja etenkin niissä hankkeissa, joissa tilaaja käyttää rakennuttajakonsulttia – tilaaja on usein enemmän tai vähemmän passiivisessa roolissa. Tällöin konsultin tehtävänä on sekä selvittää että tyydyttää asiakkaansa tarpeet. Asiakaslähtöinen ajattelutapa edellyttää siis, että konsultti tekee aktiivisesti työtä asiakkaan todellisten toiveiden selvittämiseksi. Todelliset toiveet selvittämällä voidaan etsiä uusia asiakkaalle arvoa tuottavia ratkaisuja, kuten kustannustehokkaampia suunnitteluratkaisuja. Asiakaskohtaisen toiminnan kehittämisessä oleellista on tarkastella poikkeuksellisia tilanteita ja ottaa opiksi syntyvistä tai syntyneistä ongelmatapauksista. Parhaiten kehitystä syntyy kun kaikki osapuolet osallistuvat kehitystyöhön. Sillä osapuolella, jolla on enemmän intressiä tuottaa itselleen arvoa, on kuitenkin suurin tarve olla aktiivinen. (Ventovuori *et al.* 2002 s. 40).

Kuten aiemmin mainittiin, hyvän ja kestävän asiakassuhteen edellytys on, että asiakkuus tuottaa lisäarvoa kaikille osapuolille. Asiakkuuden keskeinen ajatus on nähdä asiakkuus osapuolten näkökulmien kokonaisuutena, jota tarkastelemalla ja kehittämällä voidaan luoda kaikkia osapuolia hyödyttävä kokonaisuus, ns. plussasummapeli. Tämä vaatii sekä projektin johdolta että kaikilta projektin osapuolilta jatkuva näkökulmien tarkastelua ja pitkäaikaisen hyödyn tavoittelua lyhytaikaisten tuottojen maksimoinnin sijaan. Pitkäkestoisen ja tyytyväisen asiakassuhteen kautta voidaan synnyttää kannattavaa liiketoimintaa. (Ventovuori *et al.* 2002 s. 36, 38) Arvon kasvattamiseen panostaminen korostuu kilpailutilanteissa, sillä palveluntuottajat ja asiakkaat näkevät asiakkuuden arvon yhä laajemmin kilpailuetuna ja kilpailuvalttina. Ongelmina on kuitenkin havaittu, että palveluntuottajat eivät aina pääse yhteisymmärrykseen oleellisesta lisäarvosta ja toisaalta asiakas ei osaa selkeästi määritellä tarpeitaan. (Payne 2009 s. 102).

Asiakkuudenhallintaan sisältyy vahva ajatus asiakkaan tuntemisesta. Asiakkaan tunteminen auttaa markkinoinnissa ja myynnissä, mutta asiakkuuden lujittaminen edellyttää, että tätä tietoa ja tuntemusta myös käytetään asiakkaan hyödyksi. (Payne 2009 s. 228) Monet yritykset pyrkivät parantamaan palvelujaan tarkastelemalla toimintaansa keski-vertoasiakkaan näkökulmasta, jolloin omia toimintatapoja, palveluita ja kumppanuusstrategioita kehitetään keskivertoasiakkaan mukaiseksi. Tällaisen ajattelumallin kautta pyritään keskittämään resursseja ja parantamaan sisäisiä toimintoja. Täydellistä keski-vertoasiakkuutta ei kuitenkaan todennäköisesti koskaan tule vastaan, vaan kaikilla asiakkuuksilla on omat toiveensa ja vivahteensa. Näitä kumppanuusstrategioita tulisikin käyttää asiakkuuksien kehittämisen työkaluina, mutta ei suorina toimintamalleina asiakkuuksiin. Asiakkuusstrategioita voi ja usein kannattaa olla useampia eri asiakkuustyy-

peille, mutta niiden soveltamisessa tulee muistaa, että nekin perustuvat usein ositeltuihin keskiarvoihin. (Storbacka & Lehtinen 2001 s. 99).

Asiakkuuden hoidossa ja asiakastyytyväisyyden ylläpitämisessä on tärkeää tietää mitä asiakas odottaa saavansa toimittajalta (Roberts-Phelps 2001 s. 28). Odotukset tuntemalla voidaan erityisesti panostaa niiden ylittämiseen. Roberts-Phelps (2001 s.28) listaa muutamia tärkeitä toimenpiteitä paremman palvelun ja edukseen erottumisen edellytykseksi:

- **tuote** – aina on tavoiteltava korkeaa laatua, mielellään yli odotusten
- **havaittava arvo** - yksityiskohtiin ja ylimääräisen palvelun kokemukseen tulee panostaa
- **selkeät hyödyt** - tulee osoittaa todettuja ja henkilöityjä hyötyjä
- **luotettavuus** - ei saa toimittaa rikkiäisiä laitteita tai lupauksia
- **asiakaspalvelu** - tulee olla reagoivaa ja asiantuntevaa
- **takuu** - toimita mitä lupaat "tai rahat takaisin"
- **tavoitettavuus** - kaikkien pitää olla tavoitettavissa
- **valitukseen reagoiminen** - aina tulee reagoida nopeasti
- **positiiviset kokemukset** - älä palvele asiakastasi, ilahduta heitä

Syvällä asiakkaan toimien tuntemisella voidaan ymmärtää asiakkaan ja loppukäyttäjän tarpeita paremmin ja pyrkiä yhdessä parhaisiin tuloksiin kulloinkin käytettävissä olevilla resursseilla.

3.3.1 Luottamuksen merkitys asiakkuudessa

Luottamuksen merkitystä ei ole rakennusalalla osattua arvostaa riittävästi eikä sitä ole pidetty kilpailuetua tuovana asiana. On kuitenkin havaittu, että luottamus on yksi keskeisimmistä menestystekijöistä yritysten välisissä suhteissa. Luottamuksen merkitys korostuu tilanteissa, joissa asiakkaalla ei ole riittävä ymmärrystä tai objektiivista arviointikykyä palvelun tai tuotteen tarkasteluun. (Pekkanen 2005 s. 31) Konsulteille uskotaan suuri määrä valvonta- ja rakennuttamistehtäviin liittyvää vastuuta, joten asiakkaan täytyy voida luottaa käyttämiinsä konsultteihin. Konsultilta odotetaan korkeaa ammattitaitoa ja työmoraalia sekä vastuunkatokykyä luvatuista tehtävistä. Vahvan ammattitaidon koetaan osaltaan kasvattavan luottamusta. (Niittymäki 2006 s. 46, 53).

Pitkäaikainen luottamus pohjautuu muun muassa laaduntuottokykyyn toimintavarmuuteen, lupauksen lunastamiseen ja riskinottoon. Luottamuksen syntyyn vaikuttaa olennaisesti tehokas viestintä ja sen oikea-aikaisuus. Riittävän tiheän ja ajallaan toimitettavan raportoinnin kautta asiakas kokee olevansa hankkeen asioista tietoinen ja hallitsevansa sitä. (Niittymäki 2006 s. 46; Pekkanen 2005 s.32) Kumppanuusmaisessa suhteessa toimiessa osapuolilta odotetaan sovittua laajempaa panosta yhteistyösuhteeseen, jolloin kumppanin valtuuksia oma-aloitteiseen toimintaan voidaan laajentaa. (Pekkanen

2005 s. 32) Kaikki toiminta perustuu hyviin henkilösuhteisiin, joten asiakkaan muistuttaminen konsultin olemassaolosta ja konsultin asiakasta kohtaan osoittamasta huomiosta ovat tärkeitä suhteiden jatkuvan ylläpidon ja uusien suhteiden luomisen kannalta. (Niittymäki 2006 s. 46).

Asiakkuuksia syventäessä tulee varmistaa, että asiakkuutta hoitaa siihen soveltuva henkilöstö. Luottamus on niin hyvässä kuin huonossakin suuresti riippuvainen henkilöstötekijöistä. Oikeilla henkilöstövalinnoilla voidaan synnyttää syvää luottamusta ja sitä kautta tiivistä yhteistyötä. Asiakkuuksien liika henkilöityminen voi kuitenkin olla myös ongelma (Niittymäki 2006 s.48). Jos asiakkuus rakentuu liialti tiettyjen henkilöiden väliin luottamukseen ja yhteistyöhön, asiakkuus voi kariutua henkilövaihdosten johdosta. Luottamuksen rakentamisessa tulisikin pyrkiä varmistamaan, että henkilösuhteiden lisäksi asiakasyritykselle syntyy luottamus konsulttiyritystä kohtaan. Suunnitelmallisella yhteistyöllä voidaan pyrkiä laajentamaan luottamuksen kokemuksen laajenemista. Suunnitelmallista luottamuksen rakentamista tarvitaan muutenkin osana asiakkuudenhallintaa, sillä asiakkaat ovat kokeneet luottamuksen kasvattaminen yhdeksi tärkeimmistä kehittämisen kohteista tilaajan ja konsultin välillä (Niittymäki 2006 s. 52).

3.3.2 Asiakastyytyväisyyden merkitys asiakkuudelle

Usein asiakastyytyväisyyttä pidetään asiakkuuden lujuu den tärkeimpänä, ellei ainoana mittarina. Vaikka asiakastyytyväisyys mittarina ei olisi tärkein toiminnan ohjaaja, asiakkaan tyytyväisyyttä pidetään yhtenä tärkeimmistä pitkäkestoisen asiakassuhteen tekijöistä. (esim. Storbacka & Lehtinen 1997; Mäntyneva 2001) Perinteisen näkemyksen mukaan tyytyväinen asiakas on lojaali, mutta toisaalta tyytyväisyys ei takaa lojaaliutta. Tyytyväinen asiakas saattaa vaihtaa toimittajaa ilman erityistä syytä. On yleistä, että suurin osa toimittajaa vaihtavista asiakkaista on pääosin tyytyväisiä nykyiseen asiakkuuteen. Toisaalta taas esimerkiksi suurin osa tyytymättömistä asiakkaista ei näytä tyytymättömyyttään ennen kuin päätös asiakkuuden päättämisestä on tehty. (Mäntyneva 2001 s. 23) Ne asiakkaat, joilla on selkeä näkemys tarpeistaan ja odotuksistaan, ovat myös herkempiä ilmaisemaan tyytymättömyytensä. Haasteellisin asiakasryhmä onkin hiljaisesti tyytymätön asiakas, joka kuitenkin on yritykselle selvästi kannattava ja siten säilyttämisen arvoinen. Tästä syystä asiakastyytyväisyyden kehittämisen ei tule perustua pelkästään oletuksiin ja asiakkaan ilmaisemiin odotuksiin, vaan palveluntarjoajan on oltava aktiivisesti vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Mäntyneva 2001 s. 23; Mäntyneva 2004 s. 106).

Asiakastyytyväisyyden merkitystä asiakkuudessa ei sovi vähätellä, mutta asiakkuuden lujuus ja asiakasuskollisuus muodostuu useista eri tekijöistä. Asiakasuskollisuus saavutetaan panostamalla sekä asiakastyytyväisyyteen että asiakkaiden säilyttämiseen. Asiakkuudenhallinta voidaan mieltää jatkuvana oppimisprosessina, joka vaatii dialogia asiakkaan kanssa. Olettamisen sijaan on keskusteltava asiakkaan kanssa todellisten tarpeiden

selvittämiseksi, sillä todelliset tarpeet selvittämällä päästään parempaan asiakaskannattavuuteen. (Mäntyneva 2001 s. 10, 24).

Suurimmat tyytymättömyyden tunteen ja valitusten aiheuttajat ovat toimittajan aiheuttamat välinpitämättömyyden kokemukset. Näiden kokemusten tyypillisimmiksi aiheuttajiksi on mainittu puutteet yhteydenpidon, luottamuksen, luovuuden, henkilökohtaisen huomion ja ongelmiin puuttumisen laadussa sekä yleiset heikon palvelutason kokemukset (Roberts-Phelps 2001 s. 28; Kankainen & Kihlman 2001 s. 20–24).

On havaittu, että rakennusalalle on tyypillistä mitata toteutuvaa laatua teknisen laadun ja virheettömyyden pohjalta, kun taas tilaaja mittaa laatua projektin eri vaiheiden palvelu- ja vuorovaikutuskokemuksen kautta. Teknisesti toimiva rakennus on rakennusmarkkinoiden ydintuote ja rakennusmarkkinoilla olon syy, joten tilaaja odottaa jo lähtökohtaisesti hyvää, laatutavoitteiden mukaista laatua. Nykyään tekninen laatutaso on Suomessa sillä tasolla, että tilaaja on lähtökohtaisesti aina tyytyväinen tekniseen laatuun. (Kankainen & Kihlman 2001 s. 20–24). Tällöin markkinoilla erottumisen ja tilaajan odotusten ylittämisen onnistuu parhaiten toiminnallisen laadun kautta kuten palveluissa ja tukitoiminnoissa. (Ventovuori *et al.* 2002 s. 42).

Vaikka tekniseen laatuun ollaan lähtökohtaisesti tyytyväisiä ja kilpailijoista erottuminen tapahtuisikin toiminnallisen laadun kautta, teknistä laatua ei tule lainkaan väheksyä. Laadun kokonaisvaikutelmalla on suuri yhteys asiakastyytyväisyyteen ja asiakassuhteiden pysyvyyteen. (Ventovuori *et al.* 2002 s. 41) Asiakastyytyväisyys edellyttää rakennukselta eli hankkeen lopputuotteelta hyvää teknistä laatua sekä suunnittelun että toteutuksen näkökulmasta.

Teknisten ongelmien ilmetessä saattaa nousta esiin kysymys urakoitsijan ja tilaajan välisestä vastuurajoista (Ventovuori *et al.* 2002 s. 38). Vaikka projektinjohtokonsultti toimisikin vain konsultin roolissa urakoitsijoiden ollessa suoraan sopimussuhteessa tilaajan, konsultin tehtäviin kuuluu (muun muassa) varmistaa teknisen laadun toteutuminen. Ristiriitatapauksissa konsultille saattaa tulla eteen esimerkiksi vastuultaan tulkinnanvaraisia tilanteita, joissa on valittava puolustaako asiakastaan tässä kyseisessä tapauksessa vai lausuako asiantuntijan roolissa asiakastaan vastaan, jotta konsultti voi tätä kautta luoda pitkäjänteistä luotettavuutta rehellisenä ja oikeudenmukaisena osapuolena. Kumpikin vaihtoehto voi projekti- tai asiakaskohtaisesti olla haitallista asiakkuuksien syvennymiselle.

3.4 Asiakkuuden erityispiirteet projektinjohtohankkeissa

Rakennustoiminta asettaa luonteensa vuoksi erityisiä haasteita asiakkuuksille. Rakennustoiminnassa hankkeet ovat yksilöllisiä, päätäntä on jakautunut useille eri tahoille ja hankkeen henkilöstö kootaan aina erikseen kuhunkin hankkeeseen, joten tehokas yhteistoiminta vaatii totuttelua. Lisäksi rakennusprojektin toteuttaminen vaatii suuren määrän

käsityötä. Muun muassa näiden vuoksi rakennusala on teollisuustoimintaa alttiimpi riskeille ja epävarmuudelle. Tästä huolimatta tilaajan rakentamiselle asettamat laadun vaatimukset ja odotukset saattavat perustua tehdasteollisuuden määrittelemiin oletuksiin (Peltonen & Kiiras 1998 s. 32), mikä asettaa erityisiä haasteita ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle ja asiakastyytyväisyyden toteutumiselle.

Kuten luvussa 2.2 todettiin, projektinjohtorakentamista suositaan toteutusmuotona silloin kun hankkeessa on kireä aikataulu, tai kun hankkeelta tarvitaan suurta joustavuutta tai ohjattavuutta. Projektinjohtohankkeet kuuluvat haastavimpiin rakentamismuotoihin (Niemistö 2014 s. 3), ja suunnittelun limittyessä rakentamisen kanssa projektinjohdolta vaaditaan laajaa tiedonhallinta- ja koordinoitokykyä. Koordinointi on yhdistelmä johtamista, yhteistyötä, yhtenäisten käytäntöjen luomista ja osapuolten keskinäistä kommunikaatiota (Luomala 2001 s. 20). Projektinjohtokonsultin tehtävänä on koota hankkeelle toimittajien verkosto ja luoda asiakkaalle palvelukokonaisuus, joka parhaiten täyttää asiakkaan ja loppukäyttäjän odotukset (Pekkanen 2005 s. 30). Keskeistä tässä niin sanotussa moniulotteisessa asiakkuuskentässä on tunnistaa ja ottaa huomioon kuhunkin verkoston osaan kohdistuvat tarpeet ja vaatimukset. Projektinjohtokonsultin tehtävänä on hyödyntää verkoston tarpeita muun muassa osaprosessien yhteensovittamisessa ja sopimuksien ja viestinnän kehittämisessä (Pekkanen 2005 s. 30). Yksilöllisissä projektinjohtohankkeissa asiakkaan ja konsultin välinen tiivis asiakassuhde ja sen mahdollistama tuttu yhteinen toimintatapa ongelmien ratkomiseksi on avainasemassa. Konsultin tulee olla aidosti kiinnostunut loppukäyttäjän tarpeista (Niittymäki 2006 s. 53).

Hankkeen ohjattavuus ja joustavuus ovat seurausta asiakkaan liiketoiminnan prosessien ja loppukäyttäjän tarpeiden tuntemisesta sekä näistä seuraavasta aktiivisesta kommunikaatiosta. Tuntemalla asiakkaan tarpeet ja ymmärtämällä asiakkaan esittämiä toiveita, konsultti voi parhaiten ohjalla hanketta asiakkaan toivomaan suuntaan kiireellisen hankkeen aikana. (vrt. Dawson 2000 s. 86–90) Vastaavasti projektinjohtokonsultin tehtävänä on saada asiakas ymmärtämään rakentamisprosessin kulkua (Poutiainen 2004 s. 77), jotta asiakas pyrkii sitoutumaan muun muassa päätöksentekoaikatauluihin ja ymmärtää viivästymisen seuraukset.

Taru Niittymäen (2006 s. 53) rakennuttajakonsulttiyrityksen asiakkuudenhallintaa käsittelevässä diplomityössä todettiin, että tilaajan päätöksiä koskevissa asioissa konsultin tulee olla asiantuntuja, jolla on mielipide. Hankkeen päätäntävällän säilyessä tilaajalla konsultin tulee pystyä tarjoamaan ammatillisia näkemyksiä ja ehdotuksia tilaajan päätöksenteon tueksi. Konsultin tulee kuitenkin mielipiteissään ja toimissaan muistaa aina hankkeelle asetetut reunaehdot, kuten kustannus- ja aikataulutekijät.

3.5 Tiedonvaihdon ja raportoinnin merkitys

Rakennuttamisprojektissa monitahoisen projektiorganisaation osapuolille syntyy valtava määrä erilaista tietoa. Hankkeen edellyttämä viestintä on varsin monitahoista, joten syn-

tyvän tiedon suodattaminen ja välittäminen osapuolten kesken vaatii järjestelmällistä tiedon ositteluja ja tehokasta viestinnän välineiden käyttöä. Monivaiheinen prosessi edellyttää laadukasta viestintää ja suurta keskinäistä ymmärrystä koko asiakasketjun osalta, jotta toivotut lopputuotteet ja -tulokset saavutetaan (Ventovuori *et al.* 2002 s. 36).

3.5.1 Viestintä ja informaatio

Tieto on informaation raaka-ainetta. Sanoma välittää tietoa, joka joko sisältää informaatiota tai sitten ei. Sanoma on informatiivinen kun se vähentää epätietoisuutta jostain asiasta, tuo järjestystä epäjärjestykseen tai on yllättävää (Ruuska 2005 s. 99; Kauppinen *et al.* 2010 s. 16). Viestintä ei kuitenkaan ole vain uuden informaation välittämistä. Esimerkiksi suunnittelupalaverista tehdyn ja välitetyn muistion tarkoituksena ei ole ensisijaisesti vähentää kokoukseen osallistuneiden epätietoisuutta, vaan varmistaa, että asiat on ymmärretty samalla tavalla ja muistuttaa sovitusta toimenpiteistä ja tapahtumien seuraamista varten (Ruuska 2005 s. 100).

Sanoman välittämä informaatio on harvoin yksiselitteistä. Informaation määrä ja laatu riippuu sanoman osapuolista tai informaation välityskanavasta, sillä kaikella kirjoittamisella on sosiaaliset ulottuvuudet. Toisin sanoen informaation välittymiseen ja tiedon tulkintaan vaikuttaa sanoman laatijan ja vastaanottajan välinen suhde, ja väärällä tavalla tulkittu informatiivisuus aiheuttaa sekaannusta. Sanoma voi olla niin raskas tai niin laiveasti ilmaistu, että vastaanottaja ei kykene suodattamaan oleellista tietoa ja täten epätietoisuus ei sanoman avulla vähene. Toisaalta myös huonosti laaditut kokousmuistiot voivat aiheuttaa monitulkintaisuutta, jos kokouksessa käsitellyt asiat on jo ehditty unohtaa ja tilaisuudesta tehtyjen kirjausten avulla on mahdollista päätyä useisiin eri johtopäätöksiin. (Ruuska 2005 s. 99–100; Kauppinen *et al.* 2010 s. 17).

Informaation lisääntymisellä ei myöskään ole itseisarvona merkitystä, sillä tiedon tarve on aina sidoksissa aikaan ja tilanteeseen (Ruuska 2005 s. 99). Väärään aikaan saatu tieto, ei joko tavoita ollessaan sillä hetkellä tarpeetonta tietoa tai ei hyödytä, jos lisätiedon tuomia etuja ei pystytä enää saavuttamaan. Kai Ruuskan (2005 s. 100) mukaan onkin turvallisempaa todeta, että informaation välityksen sijaan viestinnän tehtävänä on välittää sanomia ja sanomien informatiivisuus on vaihtelevaa. Viestinnän oikea ajoitus riippuu projektin aikataulusta ja vaatimuksista (Forselius *et al.* 2009 s. 46).

Viestinnän tapoja voidaan jakaa useaan eri alalajiin. Yksinkertaisesti miellettyinä viestintä jakautuu kahteen perusmuotoon: kirjalliseen viestintään ja henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen (Ruuska 2005 s. 100; Kauppinen *et al.* 2010 s. 8). Sopivan viestintätavan ja -kanavan valintaan vaikuttaa aina useat tekijät kuten esimerkiksi välitettävän viestin sisältö, viestintätilanne, viestintätapahtuman luonne ja viestin vastaanottaja tai vastaanottajat.

Kirjallinen viestintä on usein harkitumpaa ja jäsennellympää kuin suullinen viestintä (Ruuska 2005 s. 100). Kuitenkin nykyään sähköisen viestinnän lisääntyessä myös sähköpostikeskustelut ja muut tekstipohjaiset keskustelutavat vievät kirjallista viestintää kohti suullisen viestinnän tyylejä (Kauppinen *et al.* 2010 s. 25). Puhekielen informatiivisuus perustuu usein myös äänenpainoihin ja muuhun eleettömään viestintään, joten tekstipohjaisena puhekieli saattaa helpommin johtaa virheelliseen informaatioon (Kauppinen *et al.* 2010 s. 230). Huonosti jäsennelty teksti tai epäselvä kieli voi tahattomasti välittää vääriä tunnetiloja tai tulkintatapoja neutraaliksi tarkoitetulle viestille. Toisaalta vaikeaselkoinen tai kapulakielinen teksti saattaa viedä liikaa huomiota tai johtaa lukijan harhaan, ja siten hankaloittaa varsinaisen sanoman välittymistä. (Ruuska 2005 s. 101) Eräänä syynä huonojen viestien laatimiselle on havaittu muun muassa se, että oletetaan tekstin asiasisällön olevan riittävä, mutta ei huomioida asian ilmaisutapaa. Virheellinen ja huolimaton kieli vie huomiota asiasisällöltä ja lisää lukijan työtä, kun informaatio ei välity ensimmäisellä lukukerralla. Kirjoittamisen lähtökohtana tulisikin olla hyvä yleis-kielen hallinta. (Kauppinen *et al.* 2010 s. 16–17).

3.5.2 Raportointi

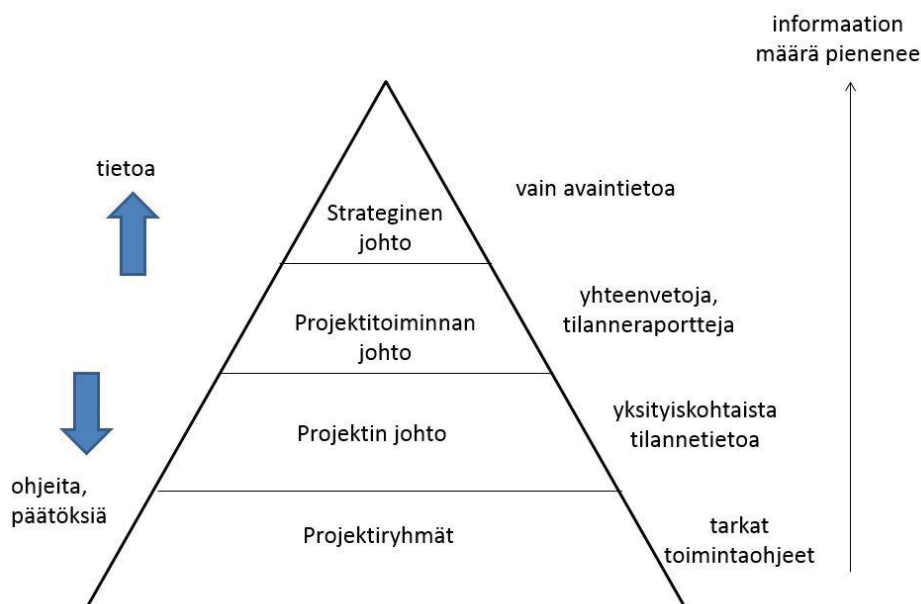
Hankkeen raportointi on hankkeen suoritusten tietojen keräämistä ja jakamista. yleisimmät raportoinnin aiheet ovat viimeisimmät tapahtumat, edistymisen muutostrendit sekä ennusteet. Raportoinnin tarkoituksena on selvittää projektin osapuolille missä määrin asetettuja tavoitteita on saavutettu ja missä määrin tavoitteita ennustetaan vielä saavutettavan suhteessa käytössä oleviin resursseihin. (PMBOK Guide 2000 s. 122).

Tiedon tarve on tilanneriippuvaista, joten raportointi ja raportin jakelu kannattaa aina suunnitella ja kohdentaa tarkoituksenmukaisesti (Ruuska 2005 s. 111). Projektiviestinnän onnistumisen kannalta onkin erityisen tärkeää, että projektiviestinnän sisältö ja toimitusaikataulu perustuu ennalta sovittuun viestintäsuunnitelmaan. (PMBOK Guide 2000 s. 117) Nykypäivän informaatiotulvassa on helppo sokaistua ajatukselle, että varmuuden vuoksi kaikille lähetty viesti lisäksi osapuolten tietoutta hankkeen asioista. Todellisuudessa lähettäjä saattaa vain edesauttaa informaatiotulvan ruuhkautumista, jolloin tärkeämmät viestit eivät saa enää niille kuuluvaa huomiota. Nykyään on laajalti käytössä erilaisia projektipankkeja ja muita verkkoasemilla sijaitsevia kansioita, joista tieto on aina tarvittaessa haettavissa. Tärkeintä tiedon välittymisessä onkin, että tiedetään mistä tieto on saatavilla (Ruuska 2005 s. 111; Kauppinen *et al.* 2010 s. 25). Tehokas raportti esimerkiksi koostaa tärkeimmät tilannetiedot ja tapahtumat yhteen, jonka avulla vastaanottaja saa nopeasti selville, onko lisäinformaation hankkiminen ajankohtaista ja tarpeellista. Tällainen edellyttää, että muut tiedonhankintakanavat ovat olemassa ja luotettavia.

Tehokkaassa raportoinnissa on otettava huomioon myös raportin vastaanottajan viestintätarpeet raportoidun tiedon pohjalta. Esimerkiksi projektipäällikkö joutuu panostamaan omaan viestintäänsä selvästi enemmän kuin linjajohto (Forselius *et al.* 2009 s. 45), joten

raportoitavaa tietoa voi joko täydentää esimerkiksi suullisesti tai tiivistää esimerkiksi raportin yhteenvedoilla.

Raporttien täytyy olla mahdollisimman reaaliaikaisia, jotta raportti voi parhaiten tukea tilaajan päätöksentekoa (Mämmi 2004 s. 34). Raportti tulee tuottaa ja jaella viipymättä tai mikäli raportin jakelulle on ennalta sovitut ajankohdat, raportin ajankohtaisuus tulee pyrkiä tarkistamaan viimeisimpänä mahdollisena hetkenä. Kuitenkin ilman, että raportin toimittaminen viivästyy.



Kuva 7 Informaation välitys eri organisaatiotasoilla (Pelin 1990 s. 147).

Raportointi suoritetaan alhaalta ylöspäin (kuva 7). Kertyvien toteumatietojen perusteella tehdään analyysyjä, joiden keskeiset vaiheet ja tulokset kootaan raportiksi projektin johdolle. Lähtökohtaisesti raportteja tuotetaan aina omalle johdolle, joka taas omasta näkökulmastaan analysoi ja raportoi hänelle saapuvaa tietoa eteenpäin. (Pelin 2009 s. 290) Raportoinnin tulee olla kattavaa etenkin johdon suuntaan, mutta kaikkea tapahtunutta ei ole tarpeen raportoida. Ongelmat ja poikkeamat – etenkin toimenpiteitä vaativat – on hyvä välittää suoraan ilman välikäsiä (Pelin 2009 s. 295), sillä tietotyhjiöllä on tapana aina täytyä tavalla tai toisella (Ruuska 2005 s. 84) ja ensi käden viestinnällä voidaan varmistua välittyvän tiedon oikeellisuudesta. Kattavaan informaation välitykseen harvoin riittää vain yksi viestinnän väline. Laajempien kokonaisuuksien tai monimutkaisten asioiden kattavan ymmärrettävyyden varmistamiseksi tarvitaan useaa eri viestintämuotoa vuorotellen tai samanaikaisesti. Monimutkaiset asiat vaativat aina henkilökohtaista vuorovaikutusta, jotta voidaan varmistaa, että jokainen vastaanottaja on ymmärtänyt viestin oikein. Samoin myös pelkästään keskustelemalla päästään harvoin selkeään lopputulokseen, ellei keskustelun tukena ole tekstipohjaista informaatiota tai ellei keskustelua ole ennalta kirjallisesti jäsennely. (Ruuska. 2005 s. 101).

Raportoinnissa avoimuus on tärkeää. Oleellisia asioita ei saa piilottaa teknisen termistön ja lavean selittelyn joukkoon, jotta välttyttäisiin ongelmien välittömältä kohtaamiselta. Piilottamisen sijaan raportoijan tulee kantaa avoimesti vastuunsa ja viesti tulee välittää yksiselitteisesti asiakkaan ymmärtämällä kielellä. (Roberts-Phelps 2001 s. 169) Asiakkaan ymmärtämä kieli on varmistettava ennen raportin laatimista, sillä raportin lukija voi olla rakennuttamisen ammattilainen, kokematon kertarakennuttaja tai jotain tältä väliltä (Forselius *et al.* 2009 s.45).

Asiakasraportoinnissa käytettävään kieleen voidaan soveltaa projektiviestintää yleiselläkin tasolla koskevia ohjeita: Tekstissä tulee käyttää lyhyitä sanoja ja lyhyitä virkkeitä, tekstissä tulee suosia tavallisia ja tuttuja sanoja, asiat tulisi ilmaista konkreettisesti ja substantiivien sijaan tulisi suosia verbejä. Lisäksi tulee suosia väliotsikoita ja lyhyitä kappaleita. Virke kannattaa aloittaa päälauseella. (Ruuska 2005 s. 102) Pitkät ja sisäkkäiset lauseet sekavoittavat viestiä ja ajatus katoaa. Pitkien sanojen välttäminen pakottaa kirjoittajan pohtimaan luettavuutta. (Ruuska 2005 s. 102) Pelkkä pitkän sanan jakaminen osiin ei kuitenkaan välttämättä selkeytä viestiä, jos yksinkertaistetaan liikaa ja käytetään ns. kapulakieltä. Verbejä suosimalla teksti vie eteenpäin (Ruuska 2005 s. 102). Lisäksi suomen kielessä verbien tehokkaalla käytöllä voidaan sisällyttää paljon asiaa pieneen tilaan ilman että luettavuus tai selkeys kärsii.

3.6 Asiakaslähtöinen raportointi

Hankkeen raportoinnin lähtökohtana on tuottaa asiakasta kiinnostavaa ja asiakkaan kannalta oleellista tietoa. Rakennuttajakonsultin kannalta oleellisen tai mieluisan asian raportointi ei välttämättä ole tilaajan kannalta ollenkaan oleellista tai kiinnostavaa. Konsultin tehtävänä on tunnistaa asiakkaan raportointitarpeet (Niittymäki 2006 s. 52) ja suunnitella yhteistyössä asiakkaan kanssa raportointitapa, jota hankkeessa noudatetaan (Mämmi 2004 s. 34). Vaikka raportin olisi luontevinta syntyä itsestään osana muuta hankkeen aikaista laatutoimintaa, asiakaslähtöisen raportin ei ole tarkoitus olla viestintäväline sisäiseen kommunikointiin, vaan se tulee laatia raportin ensisijaisen lukijan tarpeet ja pohjatieto huomioon ottaen.

Raportin laatijan on laadittava kokonaisuus raportin vastaanottajan ammattitaito ja muun muassa rakennusalan käsitteistön tuntemus huomioon ottaen. Kapea-alaisissa erikoistehtävissä toimivan raportin laatijan käsitys oleellisesta tiedosta saattaa poiketa kokonaisuutta tarkastelevan johtohenkilön käsityksestä. Toisin sanoen raportin kieli ja sisältö tulee muotoilla asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Asiakkaan ymmärtäminen ja yhteisen kielen käyttäminen kaikessa kommunikaatiossa on tärkeää sekä informaation välittämisen että asiakastyytyväisyyden kannalta (Niittymäki 2006 s. 52; Mämmi 2004 s. 37).

Asiakaslähtöisessä raportoinnissa esitettävä sisältö tulee esittää asiakasta palvelevasta näkökulmasta. Sen sijaan, että raportoitaisiin vain kuinka rakennushanke etenee kohti

onnistunutta luovutusta, tulisi asiakaslähtöisessä toiminnassa raportoida siitä, kuinka asiakkaan/tilaajan maksamia resursseja käytetään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka määrämuotoinen raportointi on yksipuolista tiedottamista, raportin avulla on tarkoitus myötävaikuttaa vuorovaikutteisen kommunikaation kehittymiseen hankkeen aikana. Raportti on kommunikaatiota aktivoiva toiminto. (Mämmi 2004 s. 37, 39).

Tiedon hyödyllisyyttä ja lisäarvoa asiakkaalle voidaan kasvattaa seuraavien toimien avulla (Mämmi 2004 s. 39):

- oleellisen tiedon suodattaminen
- tiedon käyttökelpoisuuden määrittäminen
- tiedon analysointi asiakkaan näkökulmasta
- tiedon yhdisteleminen asiakkaan kannalta oleellisiin asiayhteyksiin
- asiakkaan toimintaan vaikuttavien syy-seuraussuhteiden huomioon ottaminen.

Asiakaslähtöisen raportoinnin laatimista helpottaa, jos konsulttiyrityksellä on käytössään vakioitu raporttimalli, joka pääpiirteittäin vastaa asiakkaiden tarpeita. Tällöin massaräätälöidyn raportointipohjan päälle voidaan kustannustehokkaasti rakentaa asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukainen täsmäratkaisu standardoiduista moduuleista, kuten esimerkiksi asiakokonaisuuksista tai osaraporteista, joiden tekemiseen on olemassa valmiit menetelmät. (Hannus et al. 1999 s. 118). Juuri tähän tutkimuksen empiirinen osuus pyrkii vastaamaan.

4. HAASTATTELUTUKIMUS

4.1 Haastatteluteemojen muodostuminen

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelun sisältö noudattaa ennalta suunniteltua kokonaisuutta, mutta esimerkiksi kysymysten sanamuoto ja aiheiden käsittelyjärjestys voivat tarvittaessa vaihdella vapaammin haastattelun kulun mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2011 s. 47–48). Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Haastattelutilaisuudet lähentelevät keskustelutilaisuutta, jossa myös haastattelija on ihminen eikä pelkkä mittaväline. Kaavamaisen tietojen keruun sijaan teemahaastattelun tavoitteena voidaan pitää kommunikaation luontevuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2011 s. 97).

Teemahaastattelun teemojen muodostaminen perustui ISS Proko Oy:n sisäiseen kokemukseen sekä kirjallisuustutkimuksessa ilmenneisiin aihealueisiin hankeraportointiin liittyvistä tarpeista. Teemakokonaisuuden avulla pyrittiin kartoittamaan raportoinnin sisällöllisiä ja toteutuksellisia tarpeita sekä tilaajan mielipiteitä raportointikäytännöistä. Haastattelurunko muodostui viidestä pääteemasta:

- Raportoinnin nykytila
- Tilaajalle oleellinen tieto
- Tiedon käyttötarkoitukset ja -kohteet
- Raportoinnin välineet
- Raportoinnin mahdolliset ongelmat

Teemahaastattelun ensimmäisenä teemana oli *raportoinnin nykytila*. Tämän teeman tarkoituksena oli kartoittaa haastateltavan henkilökohtaisia ja yrityksessä käytettäviä raportointikäytäntöjä. Lisäksi haluttiin kuulla haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia käytössä olleista ja vastaan tulleista raportointimalleista.

Haastattelujen toinen teema oli *tilaajalle oleellinen tieto*, jossa yritettiin selvittää raportoitavan tiedon todellista tarvetta ja vakavuutta. Mitkä asiat ovat tilaajalle tarpeellisia ja mitkä ennemminkin mielenkiintoa ja yleistä raportointitarvetta palvelevia? Asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi haluttiin selvittää asiakkaan painotuksia saatavan tiedon eri osa-alueisiin. Tiiviin raportoinnin mahdollistamiseksi pyrittiin tässä pääteemassa selvittämään tilaajien todelliset tarpeet raportoitavien tietojen osalta.

Kolmas teema *tiedon käyttötarkoitukset ja -kohteet* jatkoi edellisestä teemasta syventyien tarkemmin saatavan tiedon jatkokäyttöön. Kenelle tilaaja raportoi konsultin välittämää tietoa? Miten ja missä muodossa tilaaja raportoi saatuja tietoja? Mihin tilaaja käyttää saatua tietoa ja kuinka tilaaja välittää informaatiota eteenpäin? Näiden kysymysten avulla pyrittiin selvittämään missä muodossa tieto kannattaa välittää eteenpäin sujuvaa jatkokäsittelyä ajatellen.

Neljännessä teemassa keskityttiin *raportoinnin välineisiin* sekä raportin tekniseen ja visuaaliseen toteutukseen. Millaisessa muodossa tilaaja haluaa vakioraporttinsa? Millaisella jaotellulla tai asetellulla raporttia mieluiten luetaan? Halutaanko tiettyjä asioita korostettavan visuaalisin keinoin? Millaisia visuaalisia keinoja tulisi käyttää? Visuaalisten mieltymysten lisäksi raportin ulkoisia tekijöitä pyrittiin käsittelemään myös raportin jatkokäsittelytarpeiden näkökulmasta.

Viidennessä teemassa *raportoinnin mahdolliset ongelmat* pyrittiin vielä selvittämään, millainen raportointi on mahdollisesti ongelmallista tai huonoa. Mitkä ovat raportointikäytännön ongelmia? Millaisia ovat raportointilomakkeiden ongelmat? Onko asioita, joita raporttiin ei toivota sisällytettävän tai toivottaisiin lisää?

Mainittujen teemojen lisäksi haastattelihoita pyydettiin haastattelun lopuksi kuvailemaan onnistuneen raportin muotoesimerkkejä.

4.2 Teemahaastattelujen suoritus ja tulosten analysointi

Haastattelujen luotettavuutta parannettiin etukäteen luodulla haastattelurungolla. Jokaiseen valittuun teemaan kerättiin haastateltavalle apukysymyksiä, joiden kautta haastattelu etenee johdonmukaisesti. Apukysymysten avulla haastateltavaa voitiin myös tarvittaessa johdatella aiheessa eteenpäin tai takaisin ohitettuun aiheeseen. Vaikka apukysymykset mietittiin ja luotiin keskustelun johdattelua varten, niistä pyrittiin tekemään neutraaleja mielipiteiden ohjauksen ja kysymyksiin saatavien vastausten kannalta. Apukysymykset toimivat myös muistilistana haastattelijalle, jotta jokaista teemaa tulee haastattelun aikana käsiteltyä riittävällä tarkkuudella.

Ennen haastattelujen toteutusta suoritettiin esihaastattelu, jossa luotujen haastatteluteemojen, haastattelurungon ja laadittujen apukysymysten toimivuutta testattiin. Esihaastattelulla avulla testattiin teemojen ymmärrettävyyttä ja saatavien vastausten käyttökelpoisuutta. Samalla haastattelijalla sai harjoitusta ja kokemusta teemahaastattelujen johtamisesta sekä tutustutti itsensä teemoihin myös haastateltavan roolissa. Esihaastattelun aikana testattiin myös haastattelijan kykyä pysyä mielipiteiltään ja kysymyksiltään neutraalina, mutta keskustelua ohjaavana osapuolena. Haastattelijan rooli teemahaastattelussa oli neutraali ja haastateltavan omat vastaukset ohjasivat keskustelun kulkua ja lopputulosta. Esihaastattelun tulosten perusteella todettiin teemakokonaisuus eheäksi ja luo-

dut apukysymykset riittäväksi varsinaisten haastattelujen aloittamiseksi. Esihaastattelun tuloksia ei käytetty osana varsinaista tutkimusaineistoa.

Esihaastattelu suoritettiin tammikuun alkupuolella 2017. Varsinainen haastattelukierros aloitettiin samoihin aikoihin ottamalla yhteyttä haastateltaviin. Haastateltavia lähestyttiin ensin sähköpostitse. Lähestymiskirjeessä haastateltaville kerrottiin haastattelun tarkoitus ja sisältö sekä mainittiin haastattelun pääteemat. Haastattelijan apukysymyksiä ei kuitenkaan lähetetty haastateltaville. Tällä varmistettiin, että haastateltavat eivät keskity liikaa vastaamaan ennalta asetettuihin kysymyksiin, vaan haastattelun teemoja lähestyttäisiin vapaammin ja haastateltavan omasta näkökulmasta. Avointen kysymysten avulla haluttiin antaa haastateltavien omille mielipiteille ja näkökannoille sellaista tilaa, jota tarkoilla kysymyksillä ei olisi kenties saatu. Avoimen keskustelun etuna oli myös, että haastateltavat saivat puhua vapaasti omalla äänellään ja heille luontevalla tavalla. Avoimen teemahaastattelun todettiin soveltuvan hyvin erilaisten mielipiteiden ja näkemysten esittämiseen (Pekkanen 2005 s. 56).

Lähestymiskirjeessä kerrottiin myös haastattelun nauhoituksesta, haastattelun ja nauhoitusten luottamuksellisuudesta sekä siitä, etteivät haastateltavien tiedot näy tutkimuksessa eivätkä tiedot kulkeudu muille yrityksille. Lisäksi mainittiin, että nauhoitteet tullaan tuhoamaan, kun haastattelujen tutkimuksellinen sisältö on saatu tallennettua tekstimuotoon. Ennalta lähetetyistä teemoista ja annetusta informaatiosta huolimatta haastateltavalta ei vaadittu mitään esivalmisteluja haastattelun suhteen. Noin viikon kuluttua haastattelupyyntökirjeen lähettämistä haastateltaville soitettiin ja varmistettiin osallistumishalukkuus sekä sovittiin haastattelu-aika. Haastattelut suoritettiin tammi-maaliskuussa 2017.

Haastattelujen aluksi haastateltaville kerrottiin tutkimuskokonaisuudesta, haastattelun sijoittumisesta tutkimukseen sekä alkavan haastattelun suunnitellusta kulusta. Jokainen haastattelu aloitettiin ensimmäisellä temalla, minkä aiheiden käsittelyjärjestys oli vapaampaa. Kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluiden tarkkaa kulkua ei pystytty ennustamaan, joten haastateltaville annettiin mahdollisuus siirtyä temasta toiseen omia vastauksiaan ja niiden synnyttämiä aasinsiltoja seuraillen. Haastattelijan tehtävä oli varmistaa, että kaikkia teemoja käsiteltiin riittävällä tarkkuudella ja tarvittaessa ohjata haastattelua joko siirtymällä asiassa eteenpäin tai palaamalla pinnallisesti käsiteltyihin teemoihin. Useimmiten haastatteluteemat etenivät luontevasti ennalta suunnitellun käsittelyjärjestyksen mukaisesti.

Haastattelut suoritettiin jokaisen haastateltavan kanssa kahden kesken yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, jolloin haastattelua oli seuraamassa tilaajan käynnissä olevan hankkeen projektinjohtokonsultti. Teemahaastatteluille tyypilliseen tapaan kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelijalla saattoi keskittää huomionsa keskustelun johdatteluun ja haastateltavan vastauksiin muistiinpanojen tekemisen sijaan.

Haastattelutilaisuudet kestivät pääsääntöisesti noin tunnin. Haastattelun jälkeen nauhoitetut haastattelut käytiin läpi ja oleellisilta osin purettiin tekstimuotoon. Haastatteluissa esiin nousseita asioita ja kommentteja koodattiin pääteemojen ja apukysymysten ala-teemojen mukaisesti taulukkoon haastattelunauhojen aikamerkeittäin kirjattuna. Koodit ovat kategorioita, jotka ovat useimmiten johdettu tutkimuskysymyksistä, hypoteeseista, avainkäsitteistä ja tärkeistä teemoista (Toivonen 2000, Pekkanen 2005 s. 56 mukaan). Ensimmäisen, pääteemojen mukaisen kategorisoinnin jälkeen data koodattiin edelleen teemojen alle raportoitavan sisällön mukaisesti: kustannusraportointi, aikatauluraportointi, laatu, riskit ja niin edelleen.

Vastausten koodauksen lisäksi selkeitä perusteluja tai muita huomion arvoisia puheenvuoroja ja keskustelunkohtia litteroitiin aikamerkinnoin tarkempaa jatkokäsittelyä varten. Kertynyttä aineistoa yhdistettiin luodun kategorisoinnin mukaisesti sitä mukaan kun haastatteluja saatiin suoritettua. Näin saatuja tuloksia voitiin analysoida heti haastattelujen suorittamisen jälkeen ja kumuloituvaa tietoa pystyttiin hyödyntämään vielä suoritamattomissa haastatteluissa.

Tutkimuksessa haastateltiin projektinjohtokonsulttia käyttäviä tilaajan edustajia. Suurin osa haastateltavista oli niin sanottuja ammattirakennuttajia, jotka työtoimenkuvansa puolesta ovat jatkuvasti tekemisissä rakennuttamisen kanssa ja tuntevat rakennusalalla vallitsevia yleisiä käytäntöjä ja toimintatapoja. Näiden lisäksi haastateltiin muutamaa harvemmin rakennuttavaa tilaajaa, joille rakennuttaminen ei ole osa päivittäistä työskentelyä. Haastateltavien keskuudessa yleinen aktiivisuus osallistua itse rakennuttamiseen ja rakennushankkeen etenemisen seuraamiseen vaihteli suuresti. Haastateltavien asiantuntemuksen monipuolisuus varmistettiin valitsemalla rakennuttajia useammasta kaupungista sekä yksityiseltä että julkiselta puolelta. Kukin haastateltavista oli asemansa puolesta hankkeiden aikana suorassa viestintäyhteydessä projektinjohtokonsulttiin sekä lisäksi he myös itse raportoivat hankkeen vaiheista eteenpäin oman organisaationsa sisällä. Tämän uskottiin parantavan vastauksia toivottavan raportin sisällön sekä raportissa välitettävien tietojen hyödyntämisen osalta.

Haastatteluja suoritettiin 8 kappaletta ja kukin haastateltavista edusti eri organisaatiota. Näin saatiin selvitettyä sekä henkilökohtaisia että eri organisaatioiden käytäntöjä ja kokemuksia. Haastattelujen lukumäärän perusteena oli niiden laatu ja uusien esiin tulevien asioiden määrä. Haastattelujen avulla haettiin monipuolista tietoa. Lähtökohtainen oletus oli, että vaatimuksien ja toiveiden osalta ilmenee toistuvuutta, mutta tarkempi tiedontarve on asiakas- ja projektikohtaista. Kahdeksannen haastattelun jälkeen todettiin haettavien vastausten monipuolisuuden ja toistuvuuden eli tutkimusaineiston niin sanotun kylläisyysasteen täyttyneen asetettujen tavoitteiden mukaisesti, joten haastattelukierros keskeytettiin.

Teemahaastattelulle tyypillisesti kustakin haastattelusta kerätty aineisto oli runsas. Haastattelujen analysointi alkoi jo itse haastattelussa, jolloin aineistoa tuotettiin vuoro-

vaikutuksessa haastateltavien kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2011 s. 136). Haastatteluissa mielenkiintoisista näkökulmista kysyttiin tarkentavia kysymyksiä ja kumulatiivisesti esiin nousseista aiheista pyrittiin kysymään tarkentavia tai laajentavia näkökulmia. Tämän jälkeen kerätystä, analysoidusta ja koodatusta aineistosta koottiin eheä kokonaisuus tutkimusongelmien tulokseksi.

5. TILAAJARAPORTOINNIN KEHITTÄMISTARPEET

5.1 Projektiraportoinnin nykytila

Projektiraportoinnin toimintatavoista ja yleisesti suosituista käytännöistä löytyi varsin niukasti tietoa kirjallisuuskatsauksen aikana. Yhteneväisiä, alalla yleisesti käytössä olevia toimintatapoja ei tuntunut olevan käytössä. Tämä havainto sai vahvistusta haastattelukierroksen aikana. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että raportointikäytäntö on varsin vaihtelevaa. Toiveet ja tarpeet vaihtelevat yrityksen ja henkilöiden mukaan ja kullakin tiedon tuottajalla tai vastaanottajalla on oma tottumuksensa ja hyväksi havaitut tapansa jäsenellä raportoitavaa tietoa. Eräs haastateltava mainitsi, että hänen havaintojensa mukaan useammat konsulttiyritykset ovat viime aikoina alkaneet aktiivisemmin kehittää raportointikäytäntöjään. Näiden havaintojen myötä myös saatiin vahvistusta projektiraportoinnin käytäntöjen tarkemman tutkimisen aiheellisuudesta ja ajankohtaisuudesta.

Suoritetun haastattelukierroksen perusteella yleinen käytäntö tuntuu olevan, että projektinjohtokonsultti tuottaa hankkeiden edetessä tilaajan rakennuttajapäällikölle kuukausittain kirjallisen raportin, joka sisältää viimeisimmät tiedot hankkeen vaiheista ja tapahtumista. Raportti sisältää yleisesti tietoa hankkeen kustannus- ja aikataulutilanteesta sekä hankkeen etenemisen vaiheista ja muita hankkeeseen liittyviä tietoja. Raportti on tiivis yhteenveto raportointivälin tapahtumista, jossa kerrataan kirjallisesti tapahtuneita asioita sekä varaudutaan tuleviin vaiheisiin ja mahdollisiin muutoksiin. Hankeraportin lisäksi tilaaja saattaa odottaa säännöllisesti erilaisia tarkempia raportteja. Esimerkiksi kustannuksista saatetaan odottaa laajempaa raportointia, kuin hankkeen yhteenvetoreportissa esitetään. Tällöin tarkempia kustannusraportteja voidaan toimittaa erillisessä muodossa, josta tieto on helposti kirjattavissa tilaajan kustannusjärjestelmään. Vaihtelevat käytännöt raportoinnissa ja raportointitarpeissa saattavat tuottaa päällekkäistä työtä, mutta ilman kokonaisvaltaista sähköistä raportointijärjestelmää, päällekkäisyys tuntuu väistämättömältä.

Tyypillisin hankeraporttien raportointiväli on kuukausi. Tähän taajuuteen ollaan yleisesti tyytyväisiä. Kiireisimmissä hankkeissa tai hankkeen kiireisimmissä vaiheissa raportointiväliä saatetaan tarvittaessa tiivistää jopa kahden viikon välein raportoitavaksi, mutta tavanomaisempaa tällaisissa tapauksissa on, että muuta yhteydenpitoa, kuten sähköpostitse, puhelimitse ja kasvotusten tapahtuvaa vapaamuotoisempaa viestintää, lisätään. Tällöin kirjallisen koontiraportoinnin toimittaminen useammin ei välttämättä ole tar-

peen. Osa haastateltavista ilmoittikin pitävänsä projektinjohtotiimien kanssa viikoittaisia palavereita läpi hankkeen. On myös tavallista, että jos tilaaja odottaa jonkin osa-alueen raportointia normaalia raportointiväliä tiheämmällä syklillä, tämän osa-alueen raportti toimitetaan erikseen. Tällöin osaraportin tärkeimmät tiedot koostetaan tiiviisti kuukausittaiseen hankeraporttiin.

Haastateltavista vain yhdellä oli käytössään tilaajan oma sähköinen raportointijärjestelmä, jota käytetään kaikissa tilaajan hankkeissa. Toisen haastateltavan organisaatiossa oltiin haastatteluhetkellä kehittämässä omaa sähköistä järjestelmää. Molemmat mainituista tahoista edustivat suuria organisaatioita, joilla on vuosittain satoja rakennus- ja rakennuttamishankkeita. Ajatukset ja kokemukset tilaajan omasta sähköisestä järjestelmästä olivat myönteiset ja sähköisen raportointijärjestelmän edut koettiin tarpeellisiksi, sillä sen avulla suuret tietomäärät hankkeista saadaan suoraan järjestelmästä jatkokäsittelyä, laajempaa seurantaa ja kehitystyötä varten.

Haastattelukierroksen perusteella suurin osa tämänhetkisestä hankeraportoinnista tapahtuu kuitenkin perinteisten lomakeraporttien kautta erillisinä raporttitiedostoina. Osalla haastateltavista oli käytössä oma raportointikaavake, jota käytettiin tilaajan hankkeissa kun taas osa koki raportointilomakkeen osaksi konsultin palvelua, jonka tilaaja hankkii. Toisaalta jotkut tilaajat, joilla oli oma raporttipohja, hyväksyvät konsultin raporttipohjien käytön, jos ne ovat selkeitä ja vastaavat sisällöltään riittävästi tilaajan tarpeita.

Tyypillisesti hankeraportti on pdf-tuloste vakiomuotoisesta raporttipohjasta, jossa projektin keskeisimmät tiedot ja viimeisimmät muutokset on tiivistetty ja jäsennelty helposti ja selkeästi silmäiltäväksi. Toiveista, käytännöistä ja hankkeen vaiheista riippuen raporttien tyypillisin mitta oli A4-tulosteina noin puolesta sivusta kahteen sivuun. Tätä pdf-raporttia voidaan täydentää lisäksi taulukoilla, PowerPoint-tiedostoilla tai Word-versiolla raportista.

Perinteisen raporttitiedoston yleisin välityskanava on sähköposti. Vaikka hankkeissa olisi käytössä projektipankki, jonne raportit arkistoidaan, tilaaja usein toivoi raportin välitettävän suoraan sähköpostilla. Näin tilaajan ei tarvitse kirjautua erillisiin järjestelmiin saadakseen yleiskuvaa hankkeesta ja samalla voidaan välittää tilaajalle myös muita olennaisia liitteitä, joita ei kuitenkaan ole tarkoitettu osaksi arkistoitavaa raporttia, kuten Word-versio raportista. Syntyvät arkistoitavat dokumentit on kuitenkin tärkeää viedä myös yhteiseen projektipankkiin, josta ne ovat löydettävissä ja tarkasteltavissa kun halutaan tarkempaa tai laajempaa tietoa jostain osa-alueesta.

Raporttien sisältö vaihtelee suuresti ja riippuu muun muassa siitä, kuinka laajasti ja aktiivisesti tilaaja osallistuu hankkeen toteuttamiseen tai seuraamiseen. Henkilötekijät ja tilaajan muut kiireet vaikuttivat osaltaan aktiivisuuteen osallistua ja seurata projektien etenemistä. Lisäksi tilaajan kokemus rakennusalasta ja rakennuttamisesta vaikutti raportoinnin laajuuden ja tarkkuuden tarpeeseen. Osa haastateltavista ilmoitti pyrkivänsä

osallistumaan kaikkiin työmaakokouksiin ja vähintään lukevansa työmaakokouspöytäkirjat. Toiset taas ilmoittivat, että tilaajaraportit olivat ainoita rakentamisen aikana syntyviä dokumentteja, joita säännöllisesti luetaan. Jälkimmäinen ryhmä odottaa tällöin työmaan ja kokousten oleellisen sisällön raportoimista muilla keinoin, kuten viikkopalaverien tai kuukausiraporttien yhteydessä.

Tiiviimmät raportit sisältävät yleisesti yhteenvetoja kustannuksista, aikataulusta ja hankkeen yleistilanteesta. Laajemmat raportit taas ovat yleisesti perusteellisempia katsauksia, joihin on koottu muun muassa syvempää laatutarkastelua sekä työmaa- ja suunnittelukokousten oleellinen sisältö. Laajemmissa raporteissa on yleensä raportointivälillä syntyneet pöytäkirjat raportin liitteenä.

Rakennusalalla käytössä olevien raportointikaavakkeiden kirjo on haastattelukierroksen perusteella varsin laaja. Tätä ei kuitenkaan pääosin osin koeta suureksi ongelmaksi. Raportit voivat monella eri tavalla tuotettuna täyttää selkeyden, luettavuuden ja informatiivisuuden kriteerit. Enemmän kritisoitavaa nykytilanteeseen olikin tuotettujen raporttien välisissä laatueroissa.

Raportointitapoja on yhtä monia kun on konsulttejakin. (Haastateltava 1)

Suuret, ammattimaiset tilaajan rakennuttajat, jotka ovat monella tasolla jatkuvasti tekemisissä rakennuttamisen kanssa, tuntuvat suosivan yhtenäisiä toimintamalleja omien hankkeidensa keskuudessa - joko jo käytössä olevien järjestelmien muodossa tai toiveiden muodossa paremmasta, yhtenäisemmästä käytännöstä. Yhtenäisten sähköisten raportointijärjestelmien eduksi koettiin suurten volyyymien käsittelykyky ja syntyvän datan jatkokäsittelymahdollisuudet. Näissä tapauksissa konsultti raportoi tiedot suoraan tilaajan järjestelmään, josta tieto välittyy oikeille tahoille halutunlaisena.

Haastattelukierroksella selvitettiin myös käytäntöjä ylemmän tason raportoinnista. Käytäntö vaihteli sen osalta laatiiko konsultti vai tilaajan rakennuttaja raportin tilaajan ylemmälle tasolle. Yleisesti ylätason raportit kulkevat tilaajan rakennuttajapäällikön kautta, mutta eteenpäin tuotettu kokonaisuus on konsultin valmistelemaa. Joko siten, että tilaaja jatkojalostaa hänelle raportoitua pohjaa tai että konsultti laatii kaksi raporttia, toisen ylätasolle vältettäväksi, mutta tilaajan projektipäällikkö tarkistaa raportin ja tekee omat lisäykset raporttiin ennen ylätasolle välitystä. Tällöin ylemmäs kulkeutuva tieto on suodatettu vielä yhden tarkasteluvaiheen läpi.

5.2 Tilaajalle oleellinen tieto

Haastattelun toisessa teemassa käsiteltiin tilaajan informaation tarvetta ja raportin oleellista sisältöä. Sisällöntarve vaihtelee hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Hankkeen koon, toteutusmuodon sekä hankkeeseen osallistuvien henkilöiden roolien ja ominaisuuksien todettiin vaikuttavan raportoinnin tarpeeseen. Peruseriaate kaikissa raportoinneissa oli

kuitenkin vakio, ja jos jotain poikkeavaa raportointiin tarvitaan, niistä on tapana sopia hankekohtaisesti erikseen hankkeen alussa.

Sisällöntarpeissa toistuvat tietyt aiheet ja otsikot, joita raportista tuli löytyä. Tärkeimpien raportoitavien lisäksi raportilla informoitava sisältö vaihteli sekä otsikkotasolla että raportoitavien aiheiden laajuuden osalta.

5.2.1 Kustannukset

Haastattelukierroksen aikana kävi selväksi, että kustannusten ja hankkeen talouden seuraaminen koetaan tilaajaa eniten kiinnostavaksi ja yhdeksi tärkeimmistä raportoinnin kautta saatavasta tiedoista. Useimmiten haastattelujen aikana talousasioiden ennustamiseen ja raportointiin käytettiin myös eniten aikaa, kun haastateltavat halusivat kertoa omista seuranta- ja raportointikäytännöistään sekä raportointitarpeistaan.

Sitä raporttia käytetään kahteen tarkoitukseen. – – Projektin etenemisen seurantaan, mutta erityisesti projektikokonaisuuden taloudellisen hallinnan ymmärtämiseen – tai hallintaan itsessään. (Haastateltava 5)

Kustannusseurantaan liittyen käytäntö vaihteli sen osalta, missä laajuudessa raportointia yleensä odotetaan. Hankeraporttiin liittyvän kustannustarkastelun taso riippuu muista sovituista kustannusraportointikäytännöistä. Usein toivotaan erillistä kustannusraporttia joko raportin liitteenä tai erikseen toimitettuna, ja hankeraporttiin kirjataan kustannusraportin pääluvut sovitulla laajuudella. Raportoinnin tasosta riippumatta haastateltavat painottivat sitä, että projektinjohdolla tulee olla oma kustannusseuranta litteratasoisella tarkkuudella ja riittävällä laatusalla, jotta kuluja ja todellisia kertymiä on tarvittaessa mahdollista tarkastella ja jäljittää.

Raporttipohja lähtee pitkälti siitä, että kuka sitä raporttia lukee. Eli jos omaat itse hyvän ymmärryksen rakentamisesta – – niin senhän ei tarvitse olla samanlainen – – kuin sellaiselle ihmiselle, jolla ei ole harmainta aavistusta – –, että millainen on rakennusprojektin kustannusjakauma. (Haastateltava 5)

Vähimmillään hankeraportissa toivotaan kolmen hankkeen kokonaiskustannuksia koskevan luvun jatkuvaa seuraamista: kustannusarvio, toteutuneet kustannukset ja kustannusennuste. Lisäksi neljäntenä lukuna haluttiin usein seurattavan sitoutuneita kustannuksia. Näitä lukuja sekä niiden välisiä suhteita ja muutoksia halutaan seurattavan aktiivisesti sekä projektinjohdon että tilaajan taholta. Lisäksi projektinjohdon tulee seurata näitä lukuja tarkemmin – vähintään hankintakohtaisella tasolla. Useimmiten toivottu kustannusraportti sisältää mainitut luvut hankintojen pääryhmätasolla: suunnittelualoitain, urakoittain ja muut kustannukset omilla riveillään esitettynä.

Kustannusarvio eli alkuperäinen budjetti, jolla hankepäätös on tehty, tulee olla mukana seurannassa. Kun urakan edetessä päivittyviä lukuja verrataan alkuperäiseen budjettiin,

voidaan paremmin arvioida alkuperäisen kustannusarvion tarkkuutta, virheen suuruutta ja siitä seuraavia rahoitustarpeen muutoksen aiheuttamia toimenpiteitä. Mikäli kyseessä on tavoitehintainen urakka, verrataan hankkeen muuttuvia kustannuslukuja asetettuun tavoitehintaan.

Sitoutuneita kustannuksia seuraamalla tarkennetaan kustannusarvion toteutumista ja hankkeen osa-alueiden kustannusten kertymistä. Sitoutuneiden kustannusten kautta selviää myös tilaajan maksuvelvoite. Hankkeen edetessä ennusteen osuus kokonaiskustannusarviosta pienenee ja kokonaisennuste tarkentuu.

Kustannusennustetta jatkuvasti päivittämällä ennustetaan ja tarkennetaan loppuhankkeen kustannuskertymien arviota ja toteutuneita lukuja ja siten koko hankkeen loppukustannuksia. Hankkeen aikaisessa kustannusennusteessa verrataan sitoutuneita ja toteutuneita loppuhankkeen tarkentuvaan kustannusarvioon. Työmaan, suunnitelmien ja projektin yleistä tilannetta seuraamalla pyritään tarkentamaan loppuprojektille syntyvien kustannusten ennustetta. Päivittyvää kustannusennustetta verrataan alkuperäiseen kustannusarvioon tai asetettuun tavoitehintaan.

Kustannusennusteen lisäksi noin puolet haastateltavista edellyttää kassavirtaennusteen laatimista kuukausitasolla. Mahdollisten lisärahoitustarpeiden hankkiminen saattaa joissain organisaatioissa olla varsin hidasta, joten ajoissa muutoksiin varautuminen on tärkeää. Toisaalta rahoituksen tarve tulee olla tiedossa myös siksi, että rahaa ei varata turhan aikaisin esimerkiksi rahoituslaitokselta.

Kustannusraportoinnissa pidetään tärkeänä, että luvut ovat ajan tasalla ja ennusteet perustuvat viimeisimpään tietoon. Ennustuksen tarkentamisen tulee olla jatkuvaa ja konsultin edellytetään ammattitaidollaan arvioivan kriittisesti syntyneitä lukuja.

5.2.2 Aikataulu

Toiseksi tärkeimmäksi seurannan ja raportoinnin kohteeksi koetaan aikataulu. Erityisesti tilaajaa kiinnostaa hankkeen valmistumisaikataulu ja kohteen vastaanottopäivämäärä. Sovittu valmistumisajankohta ja siinä pysyminen koetaan erityisen tärkeäksi, sillä kohteelle tehdyt jatkosuunnitelmat on myös sidottu tähän päivämäärään. Tilaaja haluaa omalta osaltaan pitää käyttäjille lupaamistaan aikatauluista kiinni. Esimerkiksi käyttäjän erillishankintojen tai muuttopäivien osalta tai jopa käyttäjän toimintojen käynnistämisen osalta kohteen luovutuspäivä on olennainen. Vastaanottopäivä kiinnostaa myös tilaajaa itseään, sillä vastaanottohetkellä tila realisoidaan yrityksen taseeseen ja poistot alkavat juosta. Raportoinnin lisäksi aikataulua todettiin seurattavan kaikissa yhteisissä tapahtumissa. Mitä lähemmäs kohteen valmistumista edetään, sitä tiheämpää ja tarkempaa aikataulun toteutumisen seuranta projektinjohdolta edellytetään.

Tilaja odottaa, että koska on luovutus ja koska saa ruveta perimään vuokraa.
(Haastateltava 8)

Osa haastateltavista haluaa seurata hankkeen aikataulua jana-aikatauluna, kun taas toiset kokevat muutamien välitavoitepäivämäärien toteutumisen tai muutoksen raportoinnin riittäväksi. Tiivistetyimmissä raporteissa aikatauluraportointia toivotaan päivämäärien muodossa. Aikatauluun kirjataan hankkeen alkuvaiheessa ja sen edetessä välitavoitteita ja määräpäiviä. Useimmiten aikataulua raportoidaan yleisemmällä tasolla. Hankkeen aikataulussa tulee ottaa huomioon suunnittelu-aikataulu, päätöksentekoaikataulu, rakentamisen aikataulu ja valmistumisajankohdat. Raportissa halutaan seurata valmistumisajankohtien ja välitavoitteiden suunniteltuja päivämääriä ja arvioita todellisista päivämääristä. Aikataulu ja välitavoitteet korostuvat erityisesti saneerauskohteissa, joissa rakennus on samanaikaisesti käytössä. Osastoinnin ja vaiheistuksen aikataulu koetaan tärkeäksi talon yhteistyön ja väistötilojen suunnittelun vuoksi.

Aikataulu on just niin tarkka kuin [tilaajan] projektinjohtaja, joka [projektista] vastaa. – – Sekin lähtee siitä, että millä tarkkuudella [projektinjohtaja] haluaa seurata ja millä tarkkuudella ymmärtää [hankkeen aikatauluja]. (Haastateltava 5)

Tilaja haluaa seurata aikataulua varmistaakseen, että hanke etenee sovituksessa aikataulussa. Työmaakokousten yhteydessä urakoitsija esittää aikatauluseurannan, jota konsultti tarkastelee ja kommentoi. Kuten kustannustarkastelussakin, konsultin tulee tarkastella hänelle esitettyä tulkintaa kriittisesti ennen tiedon välittämistä eteenpäin. Raportissa pitää pystyä kuvaamaan, onko konsultilla ja päätoteuttajalla yhteinen näkemys aikataulutilanteesta ja aikataulun etenemisestä. Mikäli projektinjohto toimii päätoteuttajana tai hallitsee hankkeen erillishankintojen aikataulutusta, tätä omaa tulkintaa aikataulutilanteesta tulee tarkastella erityisen tarkasti. Projektinjohtoon tulee rehellisesti arvioida aikataulun toteutumista ja aikatauluriskejä.

Aikataulun kriittiseen tarkasteluun haastattelijat liittivät vahvasti myös suunnittelu-aikataulun, tiedonhankinta-aikataulun sekä muun pullonkaulojen kartoittamisen. Lisäksi mainittiin, että etenkin uudiskohteissa hankeaikatauluun on liitettävä myös sopimusaikataulu. Mitä sopimuksia kiinteistöllä pitää olla missäkin vaiheessa? Sähkö-, kaukolämpö-, vesi- ja yhteiskäyttösopimukset sekä niiden aikataulu tulee sisältyä aikataulutarkasteluun.

Eräs haastateltava mainitsi lisäksi aina pyytävänsä, että hankkeen aikataulu- ja valmistusasteseuranta käsitellään yhdessä kassavirtaennusteen kanssa. Tässä menetelmässä aikataulun mukaista valmiusastetta verrataan prosenttilukuna toteutuneiden kustannusten osuuteen kustannusennusteesta. Tarkoituksena on, että hyvin laaditun maksuerätaulukon avulla voidaan tarkastella ilmoitetun aikataulun todenmukaisuutta ja arvioida tarkemmin todellista aikataulutilannetta.

5.2.3 Laatu

Kustannusten ja aikataulun lisäksi raportoitavat asiat aiheuttivat hajaannusta haastateltavien vastauksissa. Laatu mainittiin usein kolmantena tärkeimmistä seurattavista. Kysyttäessä laadun raportoinnista tarkemmin, todettiin asia kuitenkin määrittelyvaikeuksiansa vuoksi toisinaan hankalaksi raportoida. Asetetun laadun varmistamista rakentamisessa, rakentamisen ohjauksessa ja valvonnassa pidetään kuitenkin tärkeänä, ja raportissa halutaan jonkinlaista tietoa siitä, että tavoiteltava laatu on toteutunut ja toteutumasaa. Laatuasioita käsitellään yleensä tarkemmin muissa tuotettavissa asiakirjoissa kuten valvontaraporteissa ja työmaakokouspöytäkirjoissa.

Vaihtelua ilmeni tavoissa ja mielipiteissä siitä, tarvitaanko laadulle omaa otsikkoa. Kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että laatu poikkeamahavainnoista tulee aina mainita. Suppeimmissa raportointikäytännöissä laatuasioiden oletetaan lähtökohtaisesti toteutuvan sovitun mukaisesti, jolloin raporttiin kirjataan vain mahdolliset poikkeamat ja häiriöt. Monisanaisemmissa raporteissa myös sovitun laatutason toteutuminen halutaan kirjattavan muutamalla lauseella. Toteutuneen laadun ilmaisevia esimerkkilauseita annettiin mm. seuraavia: "Kosteusmittausten mukaan laatu on suunnitelmien mukaisella tasolla." "Laadunhallinta-asiat ovat ajan tasalla ja niitä päivitetään." "Tarkastusasiakirja on ajan tasalla." "Valvoja on käynyt ajankohtaiset tapahtumat läpi ja ..." Osa painotti myös puhtauden toteutumisen raportointia. Raporttiin halutaan laadun toteutumisen lisäksi myös tietoa siitä, mihin toimenpiteisiin on ryhdytty kun laadussa on havaittu poikkeamia. Lisäksi jos urakoitsija raportoi laatuasioita, konsultilta kaivataan ammattitaitoon perustuvaa tulkintaa urakoitsijan lausuntoihin.

5.2.4 Turvallisuus

Turvallisuusasioille useimmat haastateltavat eivät vaadi omaa otsikkoa. Tilaajan nimeämä turvallisuuskoordinaattori raportoi omaa turvallisuusraporttiaan ja tästä saataan tilaajan niin halutessa mainita tiivistelmä muutamalla lauseella turvallisuuden yleistilasta. Tarkoituksena on välttää päällekkäistä raportointia. Jos taas tilaaja edellyttää omien, lainsäädäntöä tarkempien turvallisuusohjeistuksien noudattamista, asiasta usein kaivataan erillinen yhteenveto raporttiin. Kun tilaaja pitää terveyteen ja turvallisuuden liittyvistä asioista erityistä huolta, tarvitaan dokumentointia, että näin tapahtuu myös tilaajan rakennustyömailla. Usein turvallisuusasioista riittää työmaan turvallisuuskierroksen pöytäkirjat (TR-mittauspöytäkirjat) raportin liitteenä tai pelkkä turvallisuusmittauksen (TR-mittausten) tulos kirjattavaksi raporttiin.

Voi joko suoraan viitata [työmaakokouspöytäkirjaan tai turvallisuusraporttiin], tai sit todeta, että ei poikkeamia. (Haastateltava 1)

Turvallisuuspoikkeamien osalta raporttiin kaivataan tehtyjä toimenpiteitä ja varmistusta, että tilaajan lainsäädännöllinen huolehtimisvastuu toteutuu. Raporttia lukemalla tilaajan

tulee saada toteutettua häneltä edellytettyä työturvallisuuden seurantaan sekä huolehtimisvelvollisuutta, ja siten varmistua, että turvallisuuskoordinaattori on työnsä tasalla. Onnettomuudet, läheltä piti -tilanteet ja muut turvallisuuspoikkeamat tulee aina raportoida hankeraportissa.

5.2.5 Riskit, poikkeamat ja häiriöt

Riskien tarkastelua hankkeen aikana pidetään erittäin tärkeänä. Riskiarvioita tulee päivittää projektinjohdon toimesta jatkuvasti ja mainittavat muutokset riskien vakavuus- ja toteutumisasteissa tulee saattaa tilaajan tietoon. Riskien arvioinnissa huhut työmaalta tulee huomioida, mutta huhun vakavuus, joka ylittää raportointikynnyksen, jää tulkinnanvaraiseksi.

Hankeraportissa riskien tarkastelun tavat vaihtelevat suuresti. Noin puolet haastateltavista kaipaa omaa erillistä riskiosiota raporttiin kun taas toiset odottavat riskien käsitteilyä niissä osioissa, joihin ne vaikuttavat. Esimerkiksi aikatauluriskejä käsitellään aikatauluosiossa ja kustannusriskejä kustannusosiossa.

Poikkeamille ja häiriöille kaivataan kuitenkin erillistä otsikkoa, jonka alle mainittavat asiat kirjataan. Poikkeamista ja häiriöistä tulee aina tiedottaa sekä määräaikaosiossa raportissa että välittömästi, kun poikkeaman laatu ja vakavuus ylittävät sovitun rajan. Eri-tyyppisten vakavista riskeistä voidaan myös mainita poikkeamat ja häiriöt -osiossa, jos riskeille ei ole erillistä tarkasteluosiota. Lähtökohtaisesti raportti laaditaan hankkeesta vastaavalle tilaajan projektipäällikölle, joten raportissa asiat tulee aina mainita rehellisesti, perusteellisesti ja yksiselitteisesti. Vaikeatkin asiat tulee tuoda selkeästi julki ja ilmaista kiertelemättä – myös ja etenkin ne, jotka vaikuttivat raportioijaan itseensä. Jos raportti toimitetaan laajemmalla jakelulla tai raportit päätyvät muiden tahojen luettaviksi, kirjausten yksiselitteisyyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Häiriöistä, poikkeamista ja riskeistä ilmoittamisen yhteydessä tulee aina ilmaista miten poikkeamat vaikuttavat suunnitelmiin, ja raportoitaviin ongelmiin tulee aina ehdottaa toimenpideratkaisuja. Nämä ehdotukset haluttiin haastateltavasta riippuen kirjattavan joko tuleviin päätöksiin tai aina kyseisen ongelman yhteyteen. Toimenpide-ehdotuksia laatiessa tulee vastata kysymyksiin: Mitä tehdään? Mitä on tehtävissä, että häiriön vaikutukset saadaan minimoitua?

5.2.6 Muu raportin sisältö

Edellisten lisäksi raportissa usein toivotaan hankkeen yleistilannetta muutamalla lauseella. Tiiviimmissä raporteissa riittää parin rivin kuvaus yleistilanteesta ja laajemmissa raporteissa tiivis yhteenvedo raportin sisällöstä. Yleisen tilannekuvan lisäksi raporttiin halutaan kirjattavan viime raportointivälillä tapahtuneet asiat, päätökset ja ratkaistut ongelmat.

Tulevat tapahtumat ja tulevalla raportointivälillä edellytettävät päätökset tulee myös kirjata raporttiin joko oman otsikon alle tai osaksi aikatauluraporttia. Projektinjohtokonsultti vastaa hankinta-aikataulusta, mutta tilaaja vastaa hankintapäätöksistä, joten tilaaja pyydetään muistuttamaan tulevista päätöksentekohetkien takarajoista. Haastattelijat muistuttivat, että konsultti ei voi käskää tilaajaa tekemään päätöksiä, mutta päätöksen viivästymistä tulee käsitellä aikatauluriskinä ja tämä riski tulee tarvittaessa saattaa tilaajan tietoon.

5.3 Tiedon käyttötarkoitukset ja -kohteet

Haastattelukierroksen kolmannessa pääteemassa selvitettiin raportin sisällön käyttökohteita ja tiedon jatkokäyttöä.

Raportoinnin perusta koetaan olevan informointi projektin etenemisen tilasta. Raporttiin koottavien tietojen lisäksi tärkeää on raportin laatijan näkemys sisällöstä. Raportissa tulee näkyä, että tieto on suodatettua ja ajatuksella jäsenneltyä. Eräs haastateltava odottaa raportin loppuun erillistä konsultin kommenttiosiota - näkemystä hankkeen tilasta laaditun raportin ja muiden käytössä olevien tietojen pohjalta.

Merkittävistä poikkeamista halutaan tieto välittömästi. Raportissa ilmoitettuna näiden asioiden pitäisi siis olla tilaajalle jo tuttuja, mutta näin asia tulee tilanneraportissa kerrattua ja kirjallisesti dokumentoitua. Häiriötilanteissa raportointia tärkeämpänä pidetään kuitenkin korjaaviin toimenpiteisiin ryhtymistä kuin tilaajalle raportoimista. Pienet poikkeamat kuuluvat yleensä projektinjohdollisiin tehtäviin ja siten eivät ole välttämättä tilaajalle erikseen tiedotettavia asioita. Konsultin odotetaan pyrkivän ratkaisemaan pienet poikkeamat valtuuksiensa rajoissa ja raporttiin kirjataan vain tapahtuneet asiat - millainen ongelma oli, mitkä olivat korjaavat toimenpiteet ja mikä on asian tilanne raportointihetkellä. Mahdolliset lisäselvitykset häiriön korjauksesta lisätään raportin liitteeksi. Parhaimmassa tapauksessa asia on siis vain ilmoitus menneestä ja ratkaistusta ongelmasta.

Sehän on melkeen niinku tilaajan toiveuni, että ei tarttis kovin paljon mihinkään poikkeamiin etukäteen edes puuttua. – – [Vakavampia häiriöitä ei kuitenkaan] kannata yrittää liian kauaa pienessä piirissä vatvoa. Koska sit taas jos joku iso asia tulee meille vähän puun takaa, se on aina hankala tilanne. (Haastateltava 1)

Haastateltavat korostivat, että säännöllisesti laadittava hankeraportti on ensisijaisesti projektinhallinnan työkalu. Raportointi on projektin seuranta ja projektinjohtoa. Raportoinnin pyytäminen on hankkeen seuranta ja varmistamista, että hanke etenee sovitulla tavalla. Laadukkaasti tehdyllä raportilla varmistutaan, että raportissa mainituista asioista on otettu selvää ja tilannetiedot ovat ajan tasalla, ja että urakka etenee raportin tietojen mukaisesti. Huonosti laadittu raportti herättää lukijassa epäilyksiä hankkeen hallinnan laadusta.

Raportointi on seuranta/projektin johtamista. Eli me pyritään, että johdetaan ja ennakoidaan eikä reagoida ja katsota taaksepäin. (Haastateltava 3)

Raportin tärkein anti on siinä, että kun sen raportin laatija laatii sen raportin, sen on pakko ottaa selville, että miten se urakka menee. – – Et sä voi kirjoittaa raporttia, jos et sä tiedä mitä siihen raporttiin kirjoitat. (Haastateltava 2)

Hankkeen raporttien avulla monesta hankkeesta vastaava tilaaja pystyy hallitsemaan kokonaisuuksia ja jäsentelemään kyseisessä hankkeessa tapahtuneita ja tulevia asioita. Raportin avulla tilaaja saa selkeän yleiskuvan hankkeen senhetkisestä tilanteesta tapahtuneiden ja tulevien asioiden osalta.

[R]aportoinnin kuuluu olla johtamisen väline, eikä vaan benchmarkkauksen väline. (Haastateltava 3)

Raportin avulla tilaaja pystyy tarkastelemaan, että hanke etenee ja hanketta johdetaan sovitulla tavalla. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että raportin vaatiminen ei ole itsenäinen johtamiskeino, vaan konsultin johtamisen kuuluu toteutua muun kommunikoinnin kautta ja raportti on yksi johtamisen tulos.

Kuukausittain toimitettava hankeraportti mielletään väliraportiksi, jossa katsotaan mitä on tapahtunut viimeisen kuukauden aikana. Väliraportissa on tarkoitus koostaa päätöksentekoa varten esiin tulleiden haasteisiin ja ristiriitaisuuksiin liittyvät ratkaisuehdotukset ja niiden vaikutukset esimerkiksi aikatauluun ja kustannuksiin.

Niin ikään raportista tulee ilmetä onko tilaajan lakisääteisiin velvollisuuksiin kuuluvat vastuut hoidettu – etenkin ne velvoitteet, joiden suorittaminen on ulkoistettu konsultille. Näihin yleisimmin kuuluvat lupa-asiat, turvallisuusvelvoitteet ja yhteiskuntavelvoitteet. Vaikka näiden vastuutehtävien suorittaminen olisi ulkoistettu konsultille, tilaaja on edelleen juridisesti vastuussa velvoitteiden täyttämisestä. Raportoinnin kautta tilaaja voi varmistua siitä, että näistä velvoitteista pidetään huolta. Esimerkiksi turvallisuuskoordinaattorin raportin avulla tilaaja varmistuu oman huolehtimisvelvollisuutensa noudattamisesta ja siitä, että työturvallisuutta noudatetaan.

[R]aportissa pitää olla tuotettu se, että onko tilaajan vastuu hoidettu ja varmistettu. (Haastateltava 6)

Laatuasiat tulee dokumentoida raporttiin ja havaitut häiriöt tulee kuitata hoidetuksi (päivämäärä, viittaus dokumenttiin, jossa asiaa selvitetty). Näin voidaan tarvittaessa palata tarkastamaan ovatko kaikki ilmenneet ongelmat käsitelty asianmukaisesti.

Raportointi on tiedottamisen lisäksi dokumentointia sen varalta, että yhteistyössä tulee ongelmia. Huolellinen raportointi toimii varmuutena mahdollisten ongelmatilanteiden varalta. Tähän liittyvät myös hyvä kieli ja selkeät kirjaukset. Raportteja saattavat lukea

monet muutkin kuin projektiin kuuluvat henkilöt ja heidän välittömät esimiehensä. Raportti toimii samalla myös turvana hankkeen osapuolille, mikäli jälkeinpäin joudutaan palaamaan tarkastelemaan tapahtumia ja päätöksiä.

Papereita ei tarvita rakennustyömaan saattamiseksi. – – Mutta me tarvitsemme niitä papereita ja oikeinkirjauksia ja asiallista tekstiä – – sitä varten kun tulee se ryppy rakkauteen. (Haastateltava 6)

Tapahtu mitä tapahtu, ni pystytään ainakin osoittamaan, että ollaan oltu hereillä. (Haastateltava 7)

[V]alitettavasti on niin, että jos on jotain häpäkkää, niin sitten ruvetaan kaiveleen niitä vanhoja raportteja. Että onks tästä ollu tietoa? Onks tästä raportoitu missään kohtaa? (Haastateltava 8)

5.3.1 Kustannukset

Kustannustietojen osalta tilaajaa kiinnostavat kustannusten kertyminen ja kustannusennusteen tarkentuminen. Osa haastateltavista korosti rahoitustarveseurantaa ja kassavirtaseurantaa. Näin tilaaja voi yhdistää ennusteet osaksi omaa kassavirranhallintaansa. Ennusteiden luotettavuutta parannetaan tarkastelemalla lukuja ristiin. Urakoitsijan, konsultin ja tilaajan arvioita kustannuksista ja kustannuskertymistä verrataan tarkkuuden parantamiseksi.

[N]imenomaan se aikataulutus siinä, että tiedetään riittävän ajoissa koska se raha tarvitaan. – – Harvalla on omasta pussista kaivaa koko summa kerralla. (Haastateltava 2)

Kustannusseurannassa tilaajia kiinnostavat kustannusten kertyminen ja osabudjettien toteutuminen. Haastatteluissa korostettiin, että kustannusvarauksia tulee kustannustarkastelussa käsitellä niille varatuissa raameissa. Hankkeen kokonaisvarauksista ei saa kahmia tiettyyn osa-alueeseen kustannuksia siten, että muulle projektille ei jää pelivaraa. Valmistumisaika kiinnostaa tilaajia myös kustannusten ja taloustarkastelun näkökulmasta, sillä valmistuneet rakennusosat kirjataan yhtiön taseeseen välittömästi vastaanoton jälkeen.

5.3.2 Aikataulu

Aikataulusta tärkeimpänä tietona haastateltavat pitävät kohteen valmistumispäivää ja sen toteutumisen todennäköisyyttä. Vastaanottopäivämäärä on usein sidottu tilan jatkokäytölle ja käyttäjän hankinta- sekä toiminta-aikatauluihin. Valmistumis- ja vastaanottopäivän varmistaminen korostuu myös erillishankinnoissa ja tilaajan kustannustarkaste-

lussa. Lisäksi myös hankkeeseen liittyvät käyttäjän erillishankinnat ovat usein sidoksissa loppupään aikatauluun.

Valmistumiseen ja kohteen luovutusajankohtaan liittyvät päivämäärät ovat tärkeimpiä - etenkin eteenpäin raportoinnin ja tilaajan omien toimenpiteiden osalta. Toisinaan kaivataan myös laajempaa aikataulun esittämistä. Tarve vaihtelee projekteittain ja henkilöittäin. Aikataulun tarkkuuden erot tuntuvat vaihtelevan sekä tilaajan osallistumisesta hankkeeseen että tilaajan taustoista ja ymmärryksestä tulkita rakennushankkeen aikatauluja.

Käyttöönottovaihe on se – – mitä ennustetaan. Noin muuten aikataulut on puhtaasti projektikohtaisia, elikkä kuka milloinkin projektia ohjaa, hänen täytyy ymmärtää missä se projekti etenee. (Haastateltava 5)

Päivitettyä rakennusaikataulua ja käyttöönottovaiheen aikataulua toivotaan usein kuljettavan raportin mukana, ellei tapana ole käsitellä aikataulua säännöllisissä projektinjohdon tapaamisissa, esimerkiksi viikkopalaverissa.

5.3.3 Ylemmälle tasolle raportointi

Haastattelukierroksella käytännöt ja mieltymykset vaihtelivat sen suhteen, laatiiko tilaaja vai konsultti ylätasoin raportin. Tavallisempaa on, että tilaajan rakennuttajapäällikkö raportoi hankkeen tietoja itse eteenpäin organisaationsa seuraaville portaille suodattaen tiedon oleellisilta osilta.

Minähän raportoin laatua, aikataulua ja rahaa. (Haastateltava 6)

Usein tilaaja raportoi konsultin laatimaa tietoa eteenpäin pienin muokkauksin, ensin sisältöä kriittisesti tarkastellen. Tilaajalle raportoitavan tiedon odotetaan olevan yksiselitteistä ja selkeää, jotta raportoitava tieto on riittävällä tarkkuudella informatiivista myös niille tahoille, joille raportti on ainoa säännöllinen tiedonlähde hankkeen vaiheista. Lähtökohtaisesti raporttikokonaisuus toivotaan kuitenkin laadittavan sille taholle, jolle se on ensisijaisesti tarkoitettu. Vaikka ylemmälle tasolle raportoitava sisältö vaihtelee, raportoinnin painopiste on poikkeuksetta kustannusten ja valmistuspäivän tarkastelussa.

Kaikkia ei voi tyydyttää ja yhden raportin ei pidäkään tyydyttää kaikkia, koska silloin siitä tulee ihan mahdoton. (Haastateltava 5)

Poikkeustapauksissa ylemmille tasoille toimitettava raportti voi sisältää laajempaa selvitystä hankkeen tilasta. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi jos hankkeella on ulkomainen rahoittaja ja ylätasoin raportin laadintakieli on eri, kuin millä hanketta yleisesti johdetaan. Tällöin koontiraporttiin saatetaan kääntää muiden tuotettujen asiakirjojen, kuten työmaakokouspöytäkirjojen, oleellista sisältöä.

5.4 Raportoinnin välineet

Raportointitavoista ja -välineistä haastateltavilla on kohtalaisen samansuuntaisia ajatuksia. Aktiivista yhteydenpitoa tilaajan ja konsultin välillä pidetään erityisen tärkeänä. Vuorovaikutteista kommunikaatiota sekä kasvotusten että sähköpostitse tulee harrastaa säännöllisten raporttien lisäksi. Tiiviimmin hanketta seuraavat tilaajat ovat kokeneet hyödylliseksi pitää viikoittaisia palavereita projektinjohtohenkilöstön kanssa. Vapaammissa tilaisuuksissa käydään tarkemmin läpi sitä, mitä on tapahtunut, ja mitä on tulossa. Näissä tilaisuuksissa voidaan vapaammin keskustella hankkeen vaiheista ja mahdollisista ilmenevistä ongelmista ja riskeistä. Viikkopalavereissa voidaan myös tarvittaessa varmistaa, että hankkeen tiedot ovat oikeita ja oikea-aikaisesti saatavilla muille tahoille, esimerkiksi viestintäosastolle. Mikäli mainittuja viikkopalavereita ei ollut tapana pitää, korostettiin muun kommunikaation tärkeyttä, kuten sähköpostilla tiedottamista ja satunnaisia palavereita aina tarvittaessa.

Hankeraportin taajuus on haastattelukierroksen mukaan vakiintunut kuukausittain laadittavaksi. Kuukausittainen raportointi koetaan riittäväksi, sillä esimerkiksi laskutus tapahtuu yleensä kuukausittaisella syklillä, ja kuukautta lyhyemmällä aikavälillä syntyvän tiedon seuraamiseen hankeraportti ei ole järkevin työkalu. Kiireellisemmissä hankkeissa tai hankkeen kiireellisemmissä vaiheissa ei yleisesti haluta tihentää raportointiväliä, sillä raportti on valmistuessaan aina hieman jälkijättöinen. Tällaisissa tilanteissa toivotaan enemmän tiivistettävän muuta yhteydenpitoa, jotta viimeisin tieto välittyi tilaajalle ilman viivästyksiä. Raportointivälin tapahtumat koostetaan seuraavaan kuukausiraporttiin.

Pelkän kirjallisen raportoinnin seuraamisen todettiin olevan huonoa yhteistyötä. Aloitus- tai vastaanottovaiheessa eräs haastateltava mainitsi, että hän saattaa tietyissä tapauksissa haluta tiivistää raportointivälin kahteen viikkoon, mutta tällöin muuta yhteydenpitoa kasvatetaan sitäkin enemmän. Kahta viikkoa tiheämmän raportointivälin vaativuutta koetaan epäluottamuslauseena konsulttia kohtaan.

Jos viikoittain vaaditaan [raportoimaan kirjallisesti], niin se tarkoittaa sitä, että luottamus on jo menetetty. (Haastateltava 6)

Hankkeen koosteraportti halutaan toimitettavan tiiviissä ja selkeässä muodossa. Useimmiten raportti on pdf-tuloste, mikäli tilaajalla ei ollut omaa sähköistä järjestelmää. Muita raportointimuotoja olivat tyypillisimmät MS Office -ohjelmistot: Excel, PowerPoint ja Word. Näiden perusohjelmistojen suosimista perusteltiin niiden yleisyydellä ja käytön helppoudella. Pdf-tiedostojen eduiksi mainittiin sen yksinkertaisuus ja arkistoitavuus eli jälkimuokkauksen vaikeus. Tiiviit ja visuaalisuutta korostavat raportit saatettiin toimittaa PowerPoint-tiedostoina, sillä usein ne ovat kyseisellä ohjelmistolla laadittu, ja on esimerkiksi sellaisenaan helppo heijastaa koko näytön diaesitykseksi tilaajan sisäisissä palavereissa.

Haastattelukierroksen perusteella arkistoitavan pdf-raportin rinnalle halutaan toimitettavan erillisiä raportteja varsin vaihtelevasti. Tyypillisimpiä liitteitä ovat kustannusseuranta-Excel tarkempaa tarkastelua varten tai Word-tiedosto samasta raportista tilaajan oman raportin muokkausta varten. Excel-tiedostoja kaivataan myös, kun halutaan päästä tarvittaessa käsiksi tarkempaan ja laajempaan dataan, kuin mitä raportin tiivistelmässä ilmoitetaan. Kustannusraportoinnista käytännöt vaihtelevat, mutta yleensä raportti kustannuksista halutaan joko johonkin konsultin tai tilaajan Excel-pohjaan raportoituna tai Haahtelan Kustannustieto-tulosteena.

Raportin jakelukanavana sähköposti todettiin hyväksi. Tällöin raportti on luettavissa ilman eri kirjautumista projektipankkeihin. Laadittuja kuukausiraportteja saatetaan kuitenkin arkistoida projektipankkiin tilaajan kansioon tai jos tilaajalla oli käytössä oma raporttienhallintatyökalu, tiedot tallennetaan sinne. Haastattelukierroksen aikana kellään haastateltavista ei ollut kokonaisvaltaista sähköistä raportointijärjestelmää, johon tiedot olisi voitu kerralla lisätä. Muita järjestelmiä kuitenkin oli, joten esimerkiksi tiettyjä kustannustietoja päivitetään hankeraportin lisäksi kustannusjärjestelmään tai sitten täydennettiin tilaajan erillisiä turvatarkastelu- ja riskianalyysoityökaluja. Tämä aiheuttaa tois- taiseksi päällekkäistä työtä, mutta näin tilaaja saa skaalattua kaikkien hankkeidensa tapahtumat keskenään verrattavaan muotoon.

5.4.1 Raportin pituus

Toivotun raportin koko vaihtelee tilaajan tarpeiden ja mieltymysten mukaisesti. Yleisesti haastateltavat voidaan kuitenkin jakaa kahteen ryhmään: tiiviimpää tai laajempaa raporttia kaipaaviin.

Tiiviimpi raportti on enintään kahden A4-tulosteen laajuinen tiivistelmäraportti hankkeen vaiheista. Erään haastateltavan esimerkkitapauksessa pienemmissä hankkeissa tai hankkeen hiljaisemmissa ja hyvin etenevissä vaiheissa oleelliset kuukausiraportin asiat saatetaan mahduttaa jopa kolmasosaan A4-arkista. Useimmiten näiden raporttien pituudessa pyritään yksisivuiseen. Yksisivuisen raportin eduksi mainittiin, että siitä on helppo saada vilkaisulla käsitys hankkeen tärkeimmistä tiedoista. Lisäksi lyhyt raportti pakottaa raportin laatijan harkitsemaan sisältöä ja ilmaisemaan asiat ytimekkäästi. Tällaisia raportteja haluavat haastateltavat usein ilmoittivat suosivansa viikkopalavereita konsultin kanssa, osallistuvansa itse työmaakokouksiin tai muulla tavalla seuraavansa hanketta pelkkää raportin seuraamista aktiivisemmin. Tiiviillä raportilla pyritään välttämään toistoa ja turhaa työtä niin raportin laatijan kuin lukijankin osalta.

[T]otta kai on projekteja, joiden luonne edellyttää sitä, että asiat on kuvattu vähän laajemmin. – – Mutta sit on se toinen ääripää, missä [A5-arkin kokoista aluetta pienempään] lokeroon saadaan mahtumaan koko projektin kuukausiraportti. Siinä on aikatauluraportti hyvin lyhyesti ja kustannukset ja seuranta hyvin tiiviissä muodossa. (Haastateltava 1)

Laajempaa raporttia toivovat haastateltavat odottavat raportilta myös tiivistä, mutta kattavaa yleiskatsausta hankkeen tapahtumista. Laajempien raporttien osalta muistutettiin, että vaikka tekstiä tulee enemmän, sen pitää olla harkittua ja informatiivista. Vanhat tekstit, joiden aiheet on loppuun käsitelty jo viime raportissa, tulee poistaa ja toistuvien tekstien oikeellisuus tulee varmistaa aina joka raporttia laatiessa. Samaten laajemmissa kustannusraporteissa ei tarvitse etusivulla näyttää niitä kustannuseriä, jotka on jo hyväksytty.

Kaikki raportointi on huonoa, jolla ei ole mitään merkitystä. Eli raportoinnin täytyy aina antaa joku lisäarvo jollekin ja sen lisäarvon tulee olla merkittävä.
(Haastateltava 5)

Laajempaan raporttiin halutaan koottavan tiivistettynä tapahtumat, tehdyt päätökset ja toimenpiteet. Päätöksissä voidaan viitata muihin asiakirjoihin lisätietojen osalta, esimerkiksi pöytäkirjoihin, mutta tärkein informaatio pitää olla itsenäisesti luettavissa pelkästä raportista. Lukijaa ei saa vaatia tarkastelemaan raportin liitteitä tai muita laadittuja dokumentteja keskeisen informaation välittämiseksi.

Usein myös laajempiin raportteihin halutaan tiivistelmä raportin sisällöstä, josta yleiskäsitys on saatavissa yhdellä vilkaisulla. Yleensä tiivistelmää toivotaan raportin alkuun kansilehdelle, mutta toisinaan yhteenvetona raportin loppuun.

5.4.2 Sisältö

Raportin sisältö tulee olla ennalta sovitun laajuinen ja kirjausten tulee olla selkeitä. Useampi haastateltava korosti hyvän kielen tärkeyttä niin luettavuuden kuin ymmärrettävyyden ja yksiselitteisyydenkin osalta. Tekstin tulee olla ytimekästä, mutta ei liian tiivistettyä. Haastateltavat muistuttivat, että tiivistystä voi tehdä varsin rajallisesti ilman, että luettavuus tai informatiivisuus kärsii. Tiiviissä ja selkeässä raportissa tärkeimmät tapahtumat kirjataan ranskalaisin viivoin, mutta täysin lausein. Lisäksi kirjattavien luku- ja osien tulee olla selkeitä, todenmukaisia ja viimeisimpien tietojen mukaan sekä oikealla tarkkuudella ilmoitettuja. Häiriöiden ja muutosten yhteydessä tulee aina mainita miksi kyseinen poikkeama on olemassa.

Teksti ei [saa olla] polveilevaa ja selittävää, vaan ranskalaisilla viivoilla. Ja tuodaan selkeästi esiin vaikeasti käsiteltävät asiat. (Haastateltava 3)

Laajempien raporttien yhteenvetoon kaivataan samankaltaisia asioita kuin tiiviimpään raporttiin. Raportin tulee sisältää tärkeimmät ydinasiat ja konsultin näkemys esitettäviin kysymyksiin miksi, kuinka vaikuttaa ja miten edetään. Raportin sisältämästä tiivistelmästä tulee saada yleiskuva hankkeesta. Jos kaikki hankkeessa etenee suunnitellusti, konsultin tiivistelmän lukeminen tulisi riittää.

[T]ottakai omaa ajankäyttöä helpottaa, jos – – kaikki olennainen löytyy hyvin tiiviissä muodossa nopealla silmäyksellä. (Haastateltava 1)

Usein raporttiin suositaan liitettävän yksi tai useampi kuva työmaalta. Kuva voi olla yleiskuva tai yksityiskohtaisempi rajausta huomionarvoisesta detaljista. Muita huomioita oli, että raporttiin tulee muistaa aina kirjata raportin laatijan nimi, hänen edustamansa yritys sekä raportin laatimispäivämäärä.

5.4.3 Raportin ulkoasu

Raportin ulkoasun tulee olla selkeä. Raportti tulee olla jaottelultaan johdonmukainen ja siitä tulee käydä yhdellä vilkaisulla ilmi, mistä mikäkin tieto löytyy. Asettelun ja otsikoinnin tulee olla helposti silmäiltävää. Kokonaisuudelta vaaditaan loogisuutta ja helpolukuisuutta. Raportin tulee olla tiivis ja informatiivinen. Pidemmistäkin raporteista odotetaan, että yleiskäsitys hankkeen tilasta ja vaiheista on selvitettävissä nopealla silmäilyllä.

Kun haastateltavilta kysyttiin mielipiteitä ja mieltymyksiä raportin ulkoasusta ja muotoilusta, kukaan haastateltavista ei esittänyt mitään erityisiä vaatimuksia tai vahvoja suosituksia raporttipohjalle. Asettelulta ja muotoilulta edellytetään vain, että se on selkeä ja looginen. Muutaman haastateltavan mukaan raportin ulkoasu oli verrattavissa CV:n ulkoasuun: Siisti, looginen ja helposti luettava kokonaisuus on mahdollista toteuttaa monella eri tavalla.

Tiiviimpi, yksisivuinen raportti saattaa sisältää asettelultaan erilaisia lokeroita, joissa kunkin otsikon alle on varattu pieni tila ydinasioiden kirjaamiseksi. Laajempi raportti toivotaan usein muodoltaan muistiotyyppisenä, jossa ennalta sovittujen otsikkojen alle on kirjattu tiiviisti, mutta selkeästi ja luettavasti raportointivälillä tapahtuneet asiat. Muistiomuotoisen raportin suosiminen on lokeromuotoilun käyttöä yleisempää.

5.4.4 Korostusten käyttö raporteissa

Korostusten käytössä haastateltavat jakautuivat kahteen ryhmään: toiset odottivat korostusten käyttöä ja toiset toivoivat, että niitä ei olisi.

Korostusten käyttöä perusteltiin sillä, että vakiomuotoisissa raporteissa huomionarvoiset poikkeamat saavat paremmin huomiota. Erityiset poikkeamien, joiden vakavuusaste on normaalia korkeammalla, tulisi herättää huomiota heti raporttia vilkaistaessa, mikä taas valmistaa lukijan lukemaan kyseisen kohdan tai koko raportin tarkemmin. Korostuksia käytettäessä myös aikataulupoikkeamat toivottiin merkattavan korostetusti raportin liitteenä olevaan aikatauluun, esimerkiksi värejä käyttämällä.

Tehokeinoja ja korostuksia suosivat pitävät liikennevalomallia toimivana: Vihreällä värillä ilmaistaan suunnitelmanmukaista tilannetta. Keltaisella värillä herätetään huomio potentiaaliseen riskiin ja varaudutaan tilanteen etenemisen tarkempaan seuraamiseen (esimerkiksi jos hanke etenee myöhässä aikataulusta, mutta toistaiseksi ei ole vaikutusta käyttäjän suunnitelmiin). Punaisella värillä merkataan ne huomiot, joiden vakavuusaste on suuri ja jotka vaativat välittömiä toimenpiteitä. Tämä liikennevalokäytäntö oli haastateltaville tuttu ja alalla laajemmin käytössä oleva, joten sitäkin kautta näiden värien käyttöä suosittiin. Tiiveimmissä raporteissa todettiin oleellisimman tiedon välittymiseen riittävän otsikko ja vihreä valo, kun asiat etenevät suunnitelmanmukaisesti. Liikennevalomallin käyttö ei kuitenkaan vapauta raportin laatijaa sovittujen kirjausten laatimisesta.

[J]os on vihreellä, ei sit tarvi paljoo selittää. Sit jos on keltainen tai punainen, sieltä pitää löytyä et minkä takia ollaan ajateltu, että on haasteita – – [tai] että nyt ollaan pulassa. (Haastateltava 3)

Toinen suosittu korostustapa on tekstin korostaminen lihavoinnilla tai jollain huomioväriellä, kuten punaisella. Näin lukijan huomio keskittyy poikkeavaan tekstityyliin ja tietää vilkaisulla keskittyä näihin kirjauksiin tarkemmin.

[Olisi hyvä, jos raportissa] värien tai joidenkin symbolien käytöllä pystyy luettavuutta parantamaan ja että lukija pystyy nopeammin ja helpommin poimimaan sieltä niitä keskeisiä juttuja.. (Haastateltava 1)

[L]uettavuuden ja ajankäytön kannalta hyvä, et sieltä ne huomionarvoiset asiat vähän pomppaa. (Haastateltava 1)

Toinen puolikas haastateltavista taas pitää korostuksia tarpeettomina tai jopa häiritsevinä ja haittaavina. Nämä haastateltavat painottivat, että tärkeät asiat tulevat esiin selkeästi laaditun raportin ja raporttipohjan keinoin. Jos raportin asettelu ja muotoilu ovat toteutettu onnistuneesti, raportti on kevyt ja helppolukuinen eikä erillisiä korostuksia tarvita. Näissä tapauksissa tekstin luettavuutta ja hyvää kieltä korostettiin erityisesti.

Mä lähden kaikissa asiakirjoissa siitä, että siellä on kaikki asiat samanarvoisia. (Haastateltava 6)

Korostuksien käyttö nähdään haittana siten, että korostamalla jotakin osaa raportista, tehdään kaikesta muusta tiedosta vähempiarvoista. Mikäli joitain asioita halutaan painottaa, nämä asiat voidaan kirjata esimerkiksi *Häiriöt, poikkeamat ja riskit*-otsikon alle, josta lukija ne löytää. Tiivistä ja selkeästi laaditusta kokonaisuudesta huomion arvoiset asiat havaitaan ilman, että muut tiedot jäävät varjoon. Eri fonttien käyttö koetaan myös luettavuutta haittaavana tekijänä.

[H]äiriötekijät tai työmaahäiriöt tai tämmöiset, ni sen osaa etsiä sieltä. – – se tulee johonkin niinku muut asiat. Se tulee omaan kohtaansa. (Haastateltava 8)

Mä mieluummin en näe [korostuksia]. – – Mä en näe korostuksissa muuta iloa kuin, että jos on joku sellainen kohta, jota [poikkeuksellisen paljon] haluaa korostaa. Mut sehän on tapauskohtaista. (Haastateltava 5)

5.5 Raportoinnin mahdolliset ongelmat

Kysyttäessä haastateltavilta mitä ongelmia raportoinnissa voi olla, lähes kaikki mainitsivat ensimmäisten asioiden joukossa sen, ettei raporttia tule ollenkaan tai se tulee myöhässä. Tilaajalla saattaa olla oma aikataulu tietojen eteenpäin raportointiin, joten puutteelliset tai myöhässä tulevat raportit aiheuttavat informaatiokatkoksia tai vähintään aiheetonta kiirettä raportointiketjun seuraavalle henkilölle. Tämän vuoksi sovittujen raporttien ajallaan toimittamista arvostetaan suuresti. Raporttien liitteiden tai muun sovitun raportin mukana toimitettavan aineiston toimituksessa on myös ollut puutteita.

Toinen ongelma, jota toistuvasti painotettiin, oli puutteet kirjattavan tiedon oikeellisuudessa ja raportin informatiivisuudessa. Konsultille saapuva tieto tulee aina suodattaa ja tulkita. Rakennuttajakonsultti tarkastelee hankkeen osa-alueita ja raportoitavia asioita ja koostaa näkemyksen hankkeen tilasta, jonka avulla konsultti suodattaa oleellisen tiedon tilaajalle. Liika tieto, joka ei tuota lisäarvoa raportin lukijalle tulee suodattaa pois. Korostettiin, että raportin sisällön tulee vastata lukijan tarpeita. Pidemmässäkin raporteissa monisivuiset romaanit, jossa teksti on polveilevaa, eivät täytä tarkoitustaan informaatiota lisäävänä koosteena. Kun eri raportteja tulee tilaajalle sivutolkulla, vaarana on, että tietoon ei pysty pureutumaan vaadittavalla tarkkuudella.

Raportti ei toisaalta myöskään saa olla liian tyypistetty. Liika tiivistäminen haittaa luettavuuden lisäksi ymmärrettävyyttä. Tekstin tiivistämistä voidaan tehdä vain tiettyyn pisteeseen asti, sillä liika tiivistäminen tekee tekstistä vaikeasti luettavaa ja sisällöltään tulkinnanvaraista. Haastattelussa korostettiin raportin roolia kirjallisena dokumenttina hankkeen vaiheista mahdollista myöhempää tarkastelua varten. Ongelmatilanteissa kirjausten yksiselitteisyyden tarve korostuu, kun raportista aletaan etsiä tietoja.

Kaikki raportoitava tieto tulee löytyä raportista. Moitittavana pidettiin tapaa, jossa koostereportissa viitataan liitteisiin selventämättä asiaa tarkemmin. Raportin tulee olla itsenäinen kokonaisuus ja liitteet ovat lisätietoa varten.

Eräs haastateltava tuskasteli irrallisten pdf-raporttien kaivelua eri pankeista. Sähköisellä raportointijärjestelmällä eri tietojen löytäminen nopeutuisi ja tiedon systemaattinen käsittely ja toistuvien ongelmien havainnointi helpottuisi. Toisaalta tietotekniikan mahdollisuuksia kiiteltiin aikaisempiin tapoihin verrattuna. Haastateltavilla, joilla ei ollut yhteistä järjestelmää edes suunnitteilla, erilaisten raporttipohjien käyttöä ei nähty ongelmana. Raportin muotoilusta ei tullut erityistä kritiikkiä – muuten kuin se, että raportin tulee olla selkeä. Muotoilulta kaivataan hyvää luettavuutta

Ilmiasu pitää olla helposti luettavissa. Jos ei ole helposti luettavissa, se jää lukematta. (Haastateltava 3)

Toisesta mallista tai edellisestä raportista löytyvän tekstin suoraa kopioimista pidetään huonona tapana. Teksti tulee aina tarkastaa ja muokata, jotta oikeellisuus ja soveltuvuus viimeisimpään raporttiin tulee varmistettua. Tekstin lainaamisen muualta koetaan aiheuttavan yleensä joko liikaa tai liian vähän tietoa. Raportin laatijan pitää tarkistaa, että raporttiin ei yhtäältä kopioitu tarpeettomia kirjauksia, jotka ruuhkauttavat raporttia, ja toisaalta että kaikki oleellinen tulee kirjattua.

Sisällöntuotannon prujaaminen. Se on mielestäni huono asia. Ja samoin se, että sinne vaan välitetään esim. suunnittelijoilta tullut tieto sitä jalostamatta. (Haastateltava 3)

Lukijan rajallisen ajankäytön vuoksi raportilta toivotaan tiivistä kokonaisuutta, josta vanhat kirjaukset on poistettu. Käsittelyssä olevia kirjauksia ei kuitenkaan saa poistaa. Ikävien asioiden pimeyttämisestä on havaittu toimintaa sekä hukuttamalla tietoa massan keskelle tai poistamalla käsittelyssä olevat asiat raportista vanhentuneina, kun asiaa ei ole vielä ratkaistu. Korulauseiden käyttämistä ja vaikeiden asioiden kaunistelua tai silottelua tulee tekstissä välttää. Ammattimainen tilaaja, jolla on omaa kokemusta rakennuttamisesta, osaa haastattelukierroksen mukaan yleensä havaita milloin raportin kirjaukset ovat kaunistelevia ja suoraa ilmaisua vältetään. Raportoinnin tulisi kuitenkin olla rehellistä ja tasavertaista myös niille tilaajille, joilla ei ole kokemusta havaita sävyeroja ja huomata, milloin raportin laatija kaunistelee kirjauksia. Asiat tulee pyrkiä kirjaamaan mahdollisimman neutraalisti muita syyttämättä ja omaa vastuutaan vähättelemättä.

[Raportoinnin] pitää olla puolueetonta. – – ettei siitä tuu semmosta, että kun se suunnittelija on suunnitellut pieleen ja ei oo kunnan suunnitelmia. (Haastateltava 8)

Ongelmista raportoitaessa tulee ongelman yhteydessä esittää myös ratkaisuehdotus. Muutosehdotuksia esitettäessä muutoksen vaikutuksia pitää olla tarkasteltu ja muutosehdotuksen perusteltu. Haastateltavat korostivat, että konsultille annettuja valtuuksia tulee käyttää. Raporttia ei saa käyttää omien päätösten hyväksyttämiseen tilaajalla, jos konsultilla on päätöksentekovaltuudet kyseiseen ongelmaan. Projektinjohtokonsultti ei saa mennä hyväksyttämistä taakse pakoilemaan vastuutaan. Ongelmien ilmetessä tarvittaviin toimenpiteisiin on ryhdyttävä välittömästi, ja raporttiin kirjataan tehdyt päätökset.

Hankkeen alussa tulee myös muistaa sopia raportointikäytännöt, raportoinnin pelisäännöt ja raportointiperiaatteet. On sovittava kuinka herkästi raportoidaan ja millä tavalla häiriöistä ilmoitetaan. Esimerkiksi korostuksia ja liikennevaloja käytettäessä on alussa sovittava värien aste-erot, sillä esimerkiksi liikennevalomallissa aste-erojen tulkinnanvaraisuus voi aiheuttaa ongelmia ja vääristää todellista tilannetta. Sekaannusten välttä-

miseksi hankkeen alussa on yhteisesti sovittava mikä on keltaisen ja punaisen häiriön ero ja milloin niitä aletaan käyttää.

Kustannusraportoinnissa lukujen piti olla oikealla tarkkuudella. Kustannusten määrärahoja ja jyvitettyjä varauksia ei saa mennä yhdistelemään ja sotkemaan. Lisäksi kustannusraportin osalta mainittiin, että arvonlisäveron sisältyminen hintaan tulee käydä selkeästi ilmi lukuja käsiteltäessä. Osa tilaajista toivoo hinnat ilman arvonlisäveroa, toiset verollisena. Tyypillisempää on arvonlisäverottomien lukujen käsittely, joten kun tilaaja toivoo verollisten hintojen käsittelyä, tätä tapaa on noudatettava kautta linjan.

Aikataulun osalta pidetään huonona, jos raportissa ei jollain tavalla otettu huomioon sitä, milloin seuraavat päätökset tulee olla tehtynä.

Raportoinnin ongelmaksi mainittiin myös pieleen menneet ennusteet. Tässä kuitenkin ymmärrettiin, että kyse on ennustamisen epävarmuudesta, eikä niinkään huonosta raportoinnista.

5.6 Yhteenveto hankeraportoinnista ja sen kehittämistarpeista

Haastattelun lopuksi haastateltavia pyydettiin vielä kuvailemaan onnistuneen raportoinnin muotoesimerkkejä. Kukaan haastateltavista ei ylitse muiden kehnut mitään tiettyä kokonaisuutta, joka olisi tullut vastaan tai ollut käytössä. Vaikka kullakin haastateltavalla oli omat tottumuksensa ja mieltymyksensä, mitään yleispätevää ja täydellistä raporttia tai ehdottomia suosikkeja (kuvitteellisia tai vastaan tulleita) ei haastattelukierroksen aikana löytynyt. Haastateltavat vastasivat muotoesimerkkipyyntöön vain kertaamalla yksittäisiä myönteisiä ominaisuuksia, joita olivat jo maininneet aiemmin haastattelun aikana.

Esitetyt toiveet ja vaatimukset raportointikäytännöistä olivat vahvasti sidoksissa haastateltavan tottumuksiin aiemmista raportointikäytännöistä, mutta toisaalta ne liittyvät myös haastateltavan organisaatiossa noudatettaviin toimintatapoihin. Raportin laatiminen ja toimittaminen perustuu aina johonkin tarpeeseen, joten laaditun raportin tulee pyrkiä vastaamaan aina kyseessä olevan raportin vastaanottajan tarpeisiin mahdollisimman hyvin (Niittymäki 2006 s. 52; Mämmi 2004 s. 37). Siksi raportointikäytäntöä sopeuttaessa on tärkeää selvittää miten ja mihin tilaaja saatavaa raporttia käyttää.

Rakennushankkeen aikana projektinjohtokonsultilta tilaajalle toimitettavaa vakioraporttia pidetään vahvasti projektinhallinnan työkaluna. Hyvin ja ajallaan laadittu raportti viestii tilaajalle, että projektinjohto on tilanteen tasalla ja hanketta myös johdetaan asianmukaisesti. Säännöllinen raportointi pakottaa raportin laatijan ottamaan selvää hankkeen vaiheista ja päivittämään ennusteita. Säännöllisen raportoinnin myötä syntyy myös arkistoitavia dokumentteja koko hankkeen ajalta mahdollista jälkitarkastelua varten. Raportin kirjauksissa tilaaja edellyttää rehellisyyttä, avoimuutta (Roberts-Phelps 2001 s.

169) sekä hyvää kieltä. Kirjausten on oltava helposti ymmärrettäviä ja kielellisesti yksiselitteisiä. Ytimekäs ja selkeästi jäsennelty teksti vaatii lukijalta vähemmän keskittymistä, joten selkeiden kirjausten avulla voidaan edistää halutun informaation välittymistä (Ruuska 2005 s. 101). Yksiselitteisen informaatio välittyminen on erityisen tärkeää mahdollisten jälkitarkastelujen tapauksessa, eli silloin kun lukijalla ei ole mahdollisuutta esittää täsmentäviä kysymyksiä raportin laatijalle.

5.6.1 Raportoitava sisältö

Raportin laajuus ja sisältö vaihtelee vahvasti sen mukaan, millä muilla tavoin tilaaja seuraa hanketta. Toivottavaan sisältöön vaikuttaa tilaajan tuntemus rakennusalasta sekä tilaajan omat raportointikäytännöt ja -tarpeet. Jos tilaajan organisaatiossa on käytössä jokin tietty raportointikäytäntö, konsultin edellytetään mukautuvan tähän käytäntöön. Jos taas yhtenäistä käytäntöä ei ole, konsultilla edellytetään olevan tarjota raportointitapa tilaajan ja hankkeen käyttöön. Tällöin raportoitavat asiat, raportoinnin tarkkuus ja muut raportointikäytännöt tulee yhteisesti sopia tilaajan tarpeita parhaiten palveleviksi (Mämmi 2004 s. 34).

Raportti on koostava katsaus hankkeen menneisiin ja tuleviin tapahtumiin. Raporttiin kirjataan raportointivälillä tapahtuneet muutokset. Lisäksi raportissa ennustetaan lähitulevaisuuden tapahtumia ja muutostarpeita sekä hankkeen loppuun saattamiseen liittyviä asioita. Kaikki raportin kirjaukset tulee olla harkittuja ja vanhat kirjaukset tulee poistaa, kun ne on käsitelty eikä niiden kirjaaminen tuota enää uutta informaatiota. Toisaalta jos asia on yhä käsittelyssä, kirjauksia ei saa poistaa ennen kuin ne on raportissa tai muulla sovitulla tavalla kuitattu loppuun käsitellyksi.

Raportti on itsenäinen kokonaisuus. Raporttiin kirjattavat asiat tulee olla ymmärrettävissä pelkästään raporttia lukemalla. Tekstissä ei saa viitata erillisiin liitteisiin, vaan asian ydin on käytävä ilmi pelkän raportin avulla. Raportin liitteissä voidaan kuitenkin antaa tarkempia selvityksiä tai välittää muuta oleellista lisätietoa niille lukijoille, jotka kokevat lisätiedon tarpeelliseksi. Raportissa esitettyjen tietojen pohjalta tulee olla helppoa esittää tarkentavia kysymyksiä.

Kustannusten ja aikataulun raportointi sovitulla tarkkuudella ovat raportoinnin tärkeintä sisältöä. Kustannusraportoinnin osalta tilaaja odottaa vähimmillään hankkeen päälukujen (kustannusarvio, sitoutuneet kustannukset, toteutuneet kustannukset ja kustannusennuste) seuraamista sekä loppukustannusennusteen jatkuvaa päivittämistä ja tarkentamista. Tarkemman kustannustarkastelun tarve hankeraportissa riippuu vahvasti muusta hankkeen aikana tapahtuvasta kustannus seurannasta ja -raportoinnista. Erillisen kustannusraportin toimittaminen tai ylläpitäminen järjestelmässä, jota tilaaja pääsee tarkastelemaan, on haastattelukierroksen perusteella erittäin yleistä. Mitä tarkempaa erillistä kustannusraportointia noudatetaan, sitä suppeampi kustannustilanteen koonti riittää hankeraporttiin. Kustannusraportoinnin tasosta riippumatta, projektinjohtokonsultilta on

aina löydyttävä ajantasainen litteratasoinen kustannuseuranta tilaajan tarkasteltavaksi. Kustannuksia raportoitaessa on aina mustettava tuoda selkeästi ilmi, onko kyse arvonli-säverollisesta vai -verottomasta hinnasta.

Aikatauluraportoinnin osalta tilaaja odottaa vähimmillään kohteen valmistumis- ja vas-taanottopäivän ennustamista, sekä mahdollisia poikkeamia ennalta sovittuun aikatau-luun. Jos hankkeelle on asetettu aikataulullisia välitavoitteita, näiden toteutumisesta tulee myös seurata osana aikatauluraportointia. Osana laajempaa aikatauluraportointia yleinen käytäntö on, että raporttiin lisätään hankkeen päivitetty jana-aikataulu. Liitteestä huoli-matta aikataulun seuranta tulee kirjoittaa auki raporttiin muutamalla lauseella. Aikatau-lun tarkastelussa projektinjohdon tulee ottaa huomioon kaikki aikatauluun vaikuttavat tekijät sekä mahdolliset pullonkaulat. Rakentamisen aikataulun lisäksi projektinjohdon tulee aktiivisesti tarkastella muun muassa suunnittelu-aikataulua, hankinta- ja sopimus-aikataulua sekä puuttuvien tietojen ja päätöksenteon aikataulua ja näiden vaikutusta toisiinsa. Projektinjohtokonsultin tulee arvioida kriittisesti laatimiaan ja hänelle esitetty-jä aikatauluraportteja, ja konsultin näkemys muiden laatimasta sisällöstä tulee käydä ilmi raportista.

Riskien käsittely- ja kirjaustavan mieltymykset vaihtelevat tilaajien keskuudessa. Osa tilaajista toivoo riskien käsittelylle erillistä otsikkoa, kun taas toiset haluavat, että riskejä käsitellään niiden vaikutusalueen otsikon alla. On kuitenkin erittäin tärkeää, että riskien kartoittaminen ja arvioiminen, ja vakavista riskeistä raportointi toteutuu jossain muo-dossa. Rakennushanke on täynnä eritasoisia riskejä, joten kynnyks, jonka jälkeen riskin vakavuus ylittää raportointitarpeen, on aina erikseen sovittava tilaajan ja konsultin kes-ken. Lievemmistä riskeistä ja ilmenneistä huhuista on kuitenkin hyvä informoida tilaaja muun hankkeeseen liittyvän kommunikaation yhteydessä.

Toteutuneet poikkeamat ja häiriöt tulee aina raportoida. Näille on usein oma otsikkonsa raportissa ja tähän osioon kootaan ilmenneet vakavat tai toteutuneet riskit sekä muu poikkeuksellinen raportoitava. Häiriöistä ja poikkeamista raportoitaessa tulee aina pyr-kiä selvittämään ja kirjaamaan myös niiden vaikutusalueet ja -laajuudet sekä toimenpi-teet vaikutusten minimoimiseksi. Havaittuihin ongelmiin on puututtava välittömästi ja syytösten esittämisen sijaan tulee joko esittää kuinka asia korjataan tai antaa toimenpi-de-ehdotuksia asian korjaamiseksi, mikäli ongelman korjaaminen ylittää projektinjohto-konsultille annetut toimintavaltuudet.

Muiden hankkeen asioiden käsittely hankeraportissa vaihtelee suuresti. Vaihtelua han-keraportin sisältöön aiheuttaa tilaajan tarpeiden lisäksi muu hankkeen aikana tapahtuva raportointi. Esimerkiksi laatu- ja turvallisuusasiat ovat tilaajan mielestä erittäin tärkeitä seurattavia, mutta hankeraportissa tapahtuva seuranta on kirjausten osalta vähäisempää. Osittain raportoinnin niukkuuteen vaikuttaa erikseen toimitettavat valvontaraportit ja turvallisuuskoordinaattorin raportit, joissa asiat tulevat käytyä perusteellisesti läpi. Laa-dun raportointiin vaikuttaa myös se, että laatukäsitteen määrittelylle ja laadun toteutu-

misen todentamiselle ei ole vakiintuneita tapoja. Jos laatuasioita halutaan raportoitavan, yhteinen laatukäsitys tulee ensin määritellä. Tiiveimmissä raporteissa laatu- ja turvallisuusasioita kirjataan vain, jos poikkeamia on havaittu. Laajemmissa raporteissa taas laatu- ja turvallisuusasiat joko kuvaillaan muutamalla lauseella ja TR-mittaustuloksilla tai kuitataan vakiolauseilla, kuten "ei laatu- ja turvallisuuspoikkeamia raportointivälillä", mikäli raportoitavaa ei ole. Muita raporttiin mahdollisesti liitettäviä aiheita ja otsikoita ovat muun muassa hankkeen yleiskuva, raportin tiivistelmä, konsultin kommentit raportin sisällöstä ja hankkeen tilasta, lupa-asiat ja tilaajan yhteiskunnallisten velvollisuuksien täyttyminen.

Ennusteiden (kuten kustannus- ja aikatauluennusteiden) raportoinnissa on tärkeää, että laadittuja ennusteita päivitetään jatkuvasti, ja että raportoitavat ennusteet perustuvat viimeisimpiin käytössä oleviin tietoihin.

5.6.2 Raportin ulkomuoto ja formaatti

Mitään yhtenäistä raportointitapaa tai yhteistä raportointimallisuosikkoa tilaajien keskuudessa ei ole: Hyvä ja selkeä raportti on mahdollista laatia moneen eri muotoon. Miellyttäviä ja helppolukuisia malleja on monenlaisia. Tärkeintä on, että luettavuuden ja tietojen oikeellisuuden vaatimukset täyttyvät.

Raportin tulee olla tiivis ja sisältää vain oleellisia asioita. Raportissa tulee näkyä selkeästi pääkohdat ja otsikot, joiden alle raportoitava sisältö kirjataan. Rakenteen on oltava looginen ja logiikka on oltava helposti havaittavissa. Useimmiten otsikoiden alle lisättävät asiat toivotaan kirjattavan ranskalaisin viivoin tai muulla vastaavalla tavalla, jolla yksittäiset asiat on toisistaan eroteltuna.

Raportti on useimmiten pdf-tuloste toimisto-ohjelmilla laaditusta tiedostosta. Pdf-tiedoston käytön etuina ovat muun muassa sen yleisyys ja arkistoitavuus. Raportin jakelu tapahtuu sähköpostin liitteenä tai projektipankin kautta. Jos tilaajalla on käytössään sähköisiä raportointijärjestelmiä, konsultin tulee mukautua näihin järjestelmiin ja raportointikäytäntöihin. Toisinaan tilaaja kuitenkin haluaa raporttinsa tai osaraportin eri tiedostomuodossa. Esimerkiksi kustannusraportti saatetaan toimittaa erikseen taulukkolaskentaohjelmalla luettavassa muodossa. Taulukkolaskenta-, aikataulu- tai muiden projektihallintatyökalujen avulla raportoitaa saadaan välitettyä tilaajalle yksityiskohtaisempaa tietoa, mutta samalla tulee muistaa raportin luettavuutta ja tiiviyyttä koskevat ohjeet. Laajalti aineistoa sisältäviin tiedostoihin on laadittava yhteenveto tai tiivistelmä yleistilanteen silmäilyä varten.

Raporttien asetelussa tilaajat jakautuvat kahteen ryhmään: niihin, jotka haluavat raportin muistiomaisesti etenevänä otsikot allekkain sekä niihin, jotka toivovat tiivistä ja visuaalista sommittelua. Muistiomaista pohjaa käytettäessä raportin alussa saattaa olla kuva työmaalta ja muutamia yleistietoja, jonka jälkeen raportti etenee aihe ja otsikko

kerrallaan. Usein muistiomaisen raportin tavoitteena on olla 1-2 sivun mittaisia, mutta tämä vaihtelee sovittujen otsikoiden määrän ja raportoitavien tapahtumien mukaan. Nopean silmäiltävyyden sijaan tässä mallissa odotetaan asioiden riittävää käsittelyä. Tiiviimpi ja visuaalisempi raportointi taas pyrkii usein lähtökohtaisesti yksisivuisuuteen. Tiiviin raportin osa-alueita ja otsikoita voidaan sijoitella sivulla vapaammin, jotta pyydetty sisältö saadaan niputettua yhteen helposti silmäiltäväksi. Kuva työmaalta voidaan liittää mukaan, mikäli se mahtuu asetteluun. Tiiviimmässä raportissa tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota ytimekkäisiin kirjauksiin ja oleellisiin asioihin. Tämä johtaa siihen, että jokainen kirjaus ja sen muotoilu tulee harkittua tarkemmin, mikä parantaa lukukokemusta (Ruuska 2005 s. 103). Tässäkin toimintatavassa on asioiden raportointi sovitulla tarkkuudella ehdotonta yksisivuisuutta tärkeämpää.

Toinen kahtiajako raportointikäytäntöjen osalta liittyy tekstissä käytettäviin korostuksiin ja visuaalisiin tehokeinoihin. Suurin osa tilaajista ei halua raportissa käytettävän korostuksia tai muita muotoilullisia tehokeinoja huomion kiinnittämiseksi tiettyihin kirjauksiin. Erityisten kommenttien korostaminen väreillä tai poikkeavilla fonteilla tekee muusta tekstistä vähempiarvoista ja haittaa tekstin lukua. Kun raporttipohja on selkeä ja kirjaukset on laadittu huolella, huomionarvoisten asioiden tulisi käydä tekstistä ilmi. Raporttipohjassa on yleensä myös oma otsikkonsa erityishuomioille, jonne poikkeukselliset asiat voidaan kirjata. Lukija löytää erityistä huomiota vaativat kirjaukset tämän otsikon alta. Osa tilaajista taas kuitenkin toivoo tai jopa edellyttää korostusten käyttämistä. Nämä tilaajat korostavat raportin silmäiltävyyttä ja tärkeimmän informaation välittymistä lukematta koko raporttia. Suppeissa tilanneraporteissa yhteisesti sovitulla korostuskäytännöllä - esimerkiksi liikennevalomallin käytöllä - voidaan visuaalisin keinoin raportoida hankkeen tilasta suhteessa aiempiin suunnitelmiin. Korostuksien avulla kiinnitetään lukijan huomio kohtiin, joihin lukija ei välttämättä muuten kiinnittäisi huomiota. Visuaalisten keinojen, kuten liikennevalomallin käyttö raportissa on siis mahdollista, kunhan se ei häiritse raportin luettavuutta. Haastattelukierroksen aikana tuli vastaan eräs tilaajan raporttimalli, jossa raportissa oli yksi liikennevalo tekstistä erillään kuvaamassa hankkeen yleiskuvaa ja muu raportti oli muotoilultaan vakioitua ja neutraalia. Tällaisen mallin käyttö sopinee suurimmalle osalle tilaajia, mikäli korostuksia halutaan käyttää. Visuaalisten keinojen käyttö raportin liitteissä, kuten jana-aikataulussa tai kustannuserittelyssä on raportin muotoiluja suositumpaa.

6. RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN

6.1 Asiakslähtöisen raportointimallin kehittäminen

Rakennuttajakonsultti tarjoaa asiakkailleen asiantuntijapalvelua ja laadukkaaseen palvelukokonaisuuteen sisältyy raporttien ja lomakkeiden tuottaminen. Hyvän asiakaspalvelun edellyttämiseksi ja projektinjohtohankkeiden edellyttämän tehokkaan päätöksenteon mahdollistamiseksi konsultin tulee mukautua asiakkaan käytäntöihin ja tarpeisiin. Jos asiakkaalla on käytössään jokin raportointijärjestelmä tai -käytäntö, konsultin tulisi opetella tämän raportointitavan tehokas käyttö ja suosia sitä kyseisen asiakkaan kaikissa hankkeissa. Jos taas asiakkaalla ei ole omaa raportointikäytäntöä ja asiakas tilaa projektinjohtopalvelut palvelukokonaisuutena, konsultilla tulee olla tarjota raportointikäytäntö tilaajan ja hankkeen käyttöön. Asiakslähtöinen ajattelutapa edellyttää raportointitarpeiden aktiivista selvittämistä (Mäntyneva 2001 s. 123) ja tarjottavien raporttimallien jatkuvaa päivittämistä.

Tässä tutkimuksessa ei lähdetty liikkeelle minkään olemassa olevan raportointikokonaisuuden jatkokehittämisestä, vaan tavoitteena oli yleisellä tasolla selvittää hankeraportoinnin tarpeita eri raportointikäytäntöjen kehittämistä varten. Ennen tutkimuksen alkua alan sisäisissä keskusteluissa oli käynyt ilmi alalla vallitseva eri raportointikäytäntöjen hajanainen nykytila vailla vakiintuneita toimintamalleja. Tämä käsitys vahvistui tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen aikana selvisi myös, että samoin kun ei ole olemassa täydellistä keskivertoasiakasta (Storbacka & Lehtinen 2001 s. 99), ei ole myöskään yhtä raportointikäytäntöä, jonka variaatioita käytetään tai halutaan aina käytettävän. Kehittämällä asiakslähtöistä raportointikäytäntöä liiaksi keskivertoasiakkaan näkökulmasta jouduttaisiin jättämään paljon tutkimuksessa esille tulleita, tiettyjen tilaajien suurestikin painottamia toiveita huomiotta. Lisäksi yhtenäisen raportointimallin käyttöä hankaloittaa se, että raportoinnin tarpeet vaihtelevat valitun projektinjohtototeutusmuodon mukaan. Tiettyjä toistuvuuksia ja lainalaisuuksia asiakkaiden toivomista ja edellyttämistä raportointikäytännöistä on kuitenkin havaittavissa.

Asiakkuuksia tulee aina lähestyä asiakas ja asiakkaan tarpeet edellä (Mäntyneva 2001 s. 123). Tietoa tuotetaan asiakkaalle ja asiakkaan käyttöön, joten raportoitavan tiedon tulisi olla mahdollisimman luettavassa ja hyödynnettävässä muodossa. Raportin perusrakenne voidaan yksinkertaistaa kahteen malliin: muistiomaiseen lomakkeeseen, jossa kaikki otsikot ovat allekkain, sekä tiiviiseen koontiraporttiin, jossa kaikki tiedot on yhdellä sivulla helposti silmäiltävissä ja otsikoiden asettelu on vapaampaa. Raportissa käytettävien tekstityylien, korostusten ja muiden visuaalisten viestintäkeinojen mahdollisesta käytöstä tulee aina sopia erikseen. Kustannus- ja aikataulutilanne tulee aina löytyä

raportista, mutta niiden käsittelytarkkuus ja muu raportin sisältö ja raportoinnin seikka-peräisyys on aina tarkistettava asiakkaalta. Raportin sisällön lisäksi on sovittava raporttien toimitusajat tai toimitusväli, joka useimmiten muodostuu noin kuukausittain toimitettavaksi. Raportin ajallaan toimittaminen on tilaajalle erittäin tärkeää.

Asiakkaalle tarjottavaan raportointimalliin on tutkimuksen perusteella mahdollista sisällyttää vaihtoehtoja tutkimuksessa esiin tulleille raportointisisällölle, kuten laadulle, riskeille, turvallisuudelle, yleistilanteelle, menneille ja tuleville tapahtumille, tuleville päätöksille, lupa-asioille ja yhteenvedolle. Käymällä raporttipohjaan kirjattuja otsikkoehdotuksia läpi yhdessä asiakkaan kanssa, voidaan eliminointiperiaatteella karsia laadittavan raportin tarpeetonta sisältöä ja samanaikaisesti aiheittain tarkentaa oleellisen sisällön määrittelyä. Vaarana tällaisessa lähestymistavassa kuitenkin on, että tarjottaessa paljon vaihtoehtoja, kokematon asiakas saattaa innostua raportoinnin mahdollisuuksista ja pyytää liikaa sisältöä raporttiinsa. Tällöin tarpeeton raportointi ruuhkauttaa sekä raportin laatijan että lukijan.

Parempana vaihtoehtona asiakaslähtöisen raportin tarjoamiselle voitaisiin pitää käytäntöä, jossa konsultti esittelee asiakkaalle muutamaa suosituksi todettua raportointikokonaisuutta vaihtoehtoiksi, ja näistä parhaimman valitsemalla edetään tarkempaan sisällölliseen räätälöintiin. Tällä tavoin raportointitarpeiden arviointi perustuu palveluntarjoajan ammattitaitoon, mutta lopullinen kokonaisuus on asiakkaan määriteltävissä. Joka tapauksessa konsultilla kannattaa olla jonkinlainen massaräätälöity mutta laajalti muokattavissa oleva raportointimalli, jonka pohjalta on mahdollista räätälöidä asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaava kokonaisuus. Valmiin raportointimallin tarjoaminen ja sen asiakaskohtainen muokkaaminen on myös konsultille helpompi ja kustannustehokkaampi tapa laatia asiakkaan tarpeiden mukaisen raportointikokonaisuus, kuin jos raportti luotaisiin aina tyhjälle pohjalle.

Esimerkki konsultin massaräätälöidystä raporttipohjakokonaisuudesta voisi olla esimerkiksi seuraava:

- tiivis yksisivuinen raportti, jossa on vapaampi ja visuaalisempi asettelu
- typistetty muistiomainen raportti
- laajalta sisällöltään muistiomallinen raportti, jonka alussa on kuitenkin visuaalisempi tiivistelmä raportin sisällöstä hankkeen tilasta

Tarkemman raportointikäytännön räätälöintiä varten asiakkaalta tulee saada vastaukset vähintään seuraaviin tarkentaviin kysymyksiin:

- Mitä kaikkia aiheita/otsikoita raporttiin sisällytetään?
- Millä tarkkuudella kustannuksia, aikataulua tai muita raportoitavia asioita kirjataan?
- Miten riskeistä halutaan raportoitavan?

- Miten laadun toteutuminen määritellään?
- Kenelle raportti ensisijaisesti laaditaan?
- Halutaanko, että raportissa käytetään korostuksia tai muita visuaalisia viestinnän keinoja?
- Mitä liitteitä raportin yhteyteen halutaan?

Useimmiten konsultti ei laadi ylemmälle tasolle toimitettavaa raporttia, mutta saattaa valmistella sen. Ylemmän tason raporttiluonnos toteutetaan samoin kuin muukin raportointi: ennalta sovittujen sisältötoiveiden ja aikataulujen mukaisesti. Ylätason raportti on suppeampi ja sisältää lähtökohtaisesti kustannus- ja aikatauluasiat sekä vakavammat poikkeamat, häiriöt ja tapaturmat. Kustannus- ja aikatauluriskit ovat hankkeen suurempia työmaan ulkopuolelle vaikuttavia muuttujia, ja niiden vaikutukset ulottuvat pisimmälle tilaaja- ja loppukäyttäjäkettussa.

Tutkimuksessa havaittiin, että kustannusten seuraaminen ja raportointi koetaan jokaisella tasolla ylivoimaisesti tärkeimmäksi sisällöksi. Aikataulua seurataan myös vahvasti, etenkin ennustettavan valmistumispäivämäärän toteutumisen osalta. Muiden tekijöiden kuten laadun, turvallisuuden ja erillisen riskitarkastelun raportoinnin painotukset vaihtelevat tämän tutkimuksen perusteella laajemmin. Raportointitarpeet riippuvat hankkeeseen liittyvän tiedon jatkokäytöstä ja tilaajan sisäisistä seuranta- ja raportointitarpeista.

Raportin sisällön tuottamisessa tilaajat painottivat kirjausten selkeyttä ja oikeellisuutta. Rehellisyyden ja huolellisuuden lisäksi raportin sisältöön vaikuttaa raportin laatijan henkilökohtaiset ominaisuudet ja raportin laatijan suhde oletettuun lukijaan (Kauppinen *et al.* 2010 s. 19). Jotta toistuvat seurantaraportit olisivat keskenään mahdollisimman vertailukelpoisia, olisi hyvä, että raportin kriittisimpiä osioita kirjoittavat aina tietyt nimetyt henkilöt koko hankkeen ajan.

Niittymäen (2006 s. 51) diplomityössä todettiin, että tilaajan kannalta suurimmat hankkeen onnistumisen mittarit ovat:

- laatu - saadaan mitä tilataan
- kustannukset - pysytään budjetissa
- aikataulu - hanke valmistuu sovittuna aikana

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että raportoinnin osalta keskeinen sisältö on kustannusten ja aikataulun kehittymisen seuraaminen ja muutoksista tiedottaminen. Tilaaajan ja konsultin välisessä asiakkuudessa asiakkaan saama laatu muodostuu siitä, miten raportointi toteutetaan. Raportoinnin käytännöt ja sisältö on sovittava hankkeen alussa, ja sovittuja raportointikäytäntöjä tulee noudattaa koko hankkeen ajan.

6.2 Tulosten testaus

Tutkimuksessa saatuja tuloksia raportointikäytännöistä ja esitetyistä toimenpiteistä testattiin sisäisesti projektinjohtokonsulttien keskuudessa. Raportoinnin ennalta sovittuun kokonaisuuteen ja sisällön tarkkuuteen liittyvät tulokset todettiin hyödyllisiksi niin raportin laatijan kuin raportin vastaanottajan kannalta. Selkeät raamit, ohjeistukset ja yhteisesti sovitut käytännöt helpottavat raportin laatimista. Konsultit totesivat saatujen tulosten olevan tulkittavissa omalta osaltaan myös raportin vastaanottajan roolissa, sillä projektinjohdolle saapuva tieto on usein sekalaista ja jäsenitelemätöntä. Jatkoraportoinnin kannalta oltiin yhtä mieltä, että selkeät käytännöt koko raportointiketjussa helpottaisivat seuraavalle portaalle tuotettavan sisällön koostamista. Raportin laatimisen kannalta selkeät toiveet toimitettavasta sisällöstä auttaa huomattavasti raporttiin kirjattavan tiedon suodattamista ja jäsentämistä.

Laadullisen ja tulkinnanvaraisen sisällön osalta oltiin yhtä mieltä siitä, että esimerkiksi laadun toteutumisen ja riskin vakavuuden määritelmät aiheuttavat toisinaan päänvaivaa ellei niitä yhteisesti määritellä tarkemmin. Esimerkiksi niissä raporteissa, joissa tilaaja on pyytänyt kirjaamaan laatupoikkeamia, kyseinen osio on yleensä varsin suppea. Tämän todettiin johtuvan siitä, että raportoitavan laatupoikkeaman määritelmä jää osapuolille epäselväksi. Usein laatupoikkeamat ovat pieniä työmaalla ratkaistavia poikkeamia, jolla ei ole laatu-, kustannus- tai aikatauluvaikutusta lopulliseen tulokseen. Lisäksi suurempien poikkeamien vaikutukset kohdistuvat usein muualle kuin tekniseen lopputulokseen, joten niiden kirjaukset sijoittuvat usein aikataulu- tai kustannusosioon. Pienistä poikkeamista ja riskeistä tilaajalle riittää usein maininta suullisesti tai sähköpostilla.

On tavanomaista, että käytettävä raporttipohja tulee tilaajalta. Vähintään tilaaja määrittelee yksilölliset raportointitarpeensa, joten konsultilta ja konsultin raporttimallilta vaaditaan tulosten mukaisesti suurta joustavuutta ja muokkautuvuutta. Muokattava raporttimalli koettiin hyväksi myös siitä syystä, että raportointitarpeilla on usein ennalta soimisesta huolimatta tapana elää hankkeen aikana ja hankkeen vaiheiden mukana. Kuten rakennushankkeissa yleisestikin, hankkeen raportoinnissa tulisi ennakoida muutoksia ja varautua siihen, mitä tehdään sitten kun muutoksia tulee.

Esimerkkinä mainitun kolmen raporttipohjan kokonaisuus todettiin toimivaksi ja riittävän kattavaksi täyttämään suurimman osan eri tilaajien toiveista ja vaatimuksista. Lisäksi mainittu tarkentavien kysymysten sarja todettiin kattavaksi. Muistutettiin, että joissain hankkeissa olisi myös hyvä esittää tarkempia kysymyksiä uudelleen hankkeen aikana, jotta raportointitarpeet saadaan päivitettyä järjestelmällisesti. Raportointikäytännön ja muokattavan raporttipohjan tunteminen edesauttaa joustavan raportoinnin toteuttamista.

7. POHDINTA

7.1 Tutkimusmenetelmän tarkastelu

Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä sopi tutkimukselle hyvin, sillä valittu tutkimusaihe perustui ajatukseen tutkimukseen asetetuista tuloksista. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu oli varsin toimiva. Sain udeltua haastateltavilta sellaisia vastauksia ja mielipiteitä, joita en olisi ilman vuorovaikutteista tilaisuutta saanut.

Kyseessä oli ensimmäinen haastattelututkimukseni. Teemojen rajausta ja teemakokonaisuuden laajuus olisi voitu toteuttaa toisinkin, mutta saatujen vastausten perusteella teemojen määrittely ja kokonaisuuden eheys vaikuttavat toteutuneen riittävällä tasolla.

Haastattelutilanteet olivat luontevia ja haastateltavat vastasivat kohtalaisen aktiivisesti itse kysymyksiin. Osittain tämä saattoi johtua siitä, että käsiteltävä aihe herättää herkästi mielipiteitä, mutta samalla vahvankin kritiikin julki tuominen tällaisissa tilaisuuksissa ei henkilöidy, eikä loukkaa suoraan ketään tai mitään. Sain kattavasti vastauksia kysymyksiini kaivelematta ja ilman liian rajaavia apukysymyksiä. Kaikissa haastattelutilanteissa saimme heti haastattelun alussa luotua hyvän luottamuksen ilmapiirin. Tasalaatuisen haastattelukierroksen vuoksi saatuja vastauksia voidaan pitää vertailukelpoisina.

Haastattelujen ja saatujen vastausten laatu pysyi tasaisena ensimmäisestä läpi haastattelukierroksen. Onnistuneen esihaastattelun jälkeen tehtyjen tarkennusten jälkeen haastattelujen tekeminen, keskustelujen johdatteleminen teemoihin tai riittävän kattavien vastausten kerääminen ei tuottanut suurempia ongelmia. Haastattelijan puolueettomuuteen ja neutraaliuteen kiinnitin erityistä huomiota haastattelujen aikana ja sekä haastattelu-
nauhoja purkaessa. Mielestäni onnistuin hyvin säilyttämään haastattelijalta vaadittavan neutraaliuden ja sain udeltua vastauksia täsmentäviin kysymyksiin johdattelematta haastateltavan vastauksia.

Otos oli monipuolisen tiedon hankkimiseen ja asiakaslähtöisten tarpeiden selvittämiseen riittävä, sillä projektinjohtokonsultointi on luonteeltaan yksittäisten asiakkuuksien tarpeisiin vastaamista massaräätälöinnin sijaan. Laajemmalla otoksella voitaisiin löytää paremmin yhtäläisyyksiä ja trendejä asiakkaiden mieltymyksissä, mutta jo tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että raportoinnin lopullinen sisältö on käytävä asiakas-
kohtaisesti läpi. Haastateltavien kokonaisuus oli toimiva ja hajonta hyvä. Haastateltavien toimenkuvien, työhistorioiden ja persoonien osalta kokonaisuus oli otokseen nähden varsin kattava.

7.2 Tutkimustulosten tarkastelu

Haastatteluteemat ja saadut vastaukset perustuivat osittain henkilökohtaisiin mielipiteisiin. Työhistoriasta ja aiemmista raporteista riippuen osa haastateltavista on saattanut liialti puolustaa itselleen tuttua käytäntöä, vaikka vaihtoehtoinen toimintamalli voisi todellisuudessa olla yhtä hyvä tai parempi.

Työn alkuperäinen tavoite oli selvittää edellytykset toimivalle ja yleispätevälle asiakkaan tarpeet huomioivalle raportointimallille. Tutkimuksen tulosten perusteella yhtä yleispätevää raporttia ei ole mahdollista luoda, sillä asiakkaiden tarpeet ja toiveet poikkeavat toisistaan niin laajalti. Tulosten avulla voidaan kuitenkin johtaa muuttujia eri raportointikäytännöistä, joiden avulla voidaan kartoittaa tilaajan tarpeita ja mielipiteitä raportin sisällöstä.

Tutkimuksen lopputulos ei johtanut tutkimuksen alussa asetettuun tavoitteeseen eli asiakaslähtöisesti laadittuun raporttimalliin, joka on konsultille kevyt käyttää. Suurimmat asiakkaiden esittämät vaatimukset, toiveet ja kritiikin kohteet liittyivät raporttiin kirjattavaan sisältöön. Tiettyjen raportointitapojen sijaan tilaaja arvostaa eniten huolella laadittua raporttia. Tässäkin tapauksessa ei siis ole oikotietä onneen vaan raportin sisältö on aina laadittava huolellisesti ja sisältöön keskittyen. Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää raportointikäytäntöjä määrittelevien reunaehtojen sopimisessa, ja lisäksi ne antavat raportin laatijalle ohjeita minkälaisia asioita asiakaslähtöisten raporttien laatimisessa tulisi ottaa huomioon. Sopimalla heti hankkeen alussa pelisäännöt raportointikäytännöistä, käytettävistä raportointilomakkeista sekä sisältöön ja laajuuteen liittyvistä reunaehdoista, voidaan vähentää raportointiin liittyviä epäselvyyksiä ja keskittyä sisällön laatimiseen. Tutkimuksen lähtöoletuksena oli, että yhden kattavan raportointitavan hallitseminen toimii hyvänä työkaluna asiakaskohteisten raporttien hallitsemiseen. Tämä oletus näyttää olleen oikea, sillä tutkimuksessa ilmenneet oleellimmat tulokset eivät ole sidonnaisia mihinkään tiettyyn raporttimalliin.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus käsitteli raportoinnin nykytarpeita. Ryhmähaastattelun tai workshop-toiminnan avulla voitaisiin mahdollisesti saada luotua uusia innovatiivisia ja useita tilaajia tyydyttäviä raportointikäytäntöjä. Kahdenkeskisessä haastattelutilanteessa haastateltavat eivät aina osaa pukea ajatuksiaan sanoiksi tai varsinaisiksi kehitysehdotuksiksi. Olettaisiin, että ryhmäkeskustelussa virikkeellisyys ja toisten ideat saattaisivat johtaa yleispätevempiin tuloksiin.

Haastattelukierroksen aikana kävi ilmi, että laadukas kustannusraportointi on tilaajalle äärimmäisen tärkeä ja käytössä olevat kustannusraportointikäytännöt vaihtelevat suuresti. Tässä tutkimuksessa kustannusraportoinnin tarpeita saatiin sivuttua vain pinnallisesti,

joten kustannusraportoinnin asiakaslähtöiset kehittämistarpeet voisivat ansaita oman, vain kustannusraportointiin keskittyvän diplomityön tai vastaavan tutkimuksen.

Tutkimuksessa todettiin, että asiakaslähtöisesti raportoitaessa konsultin työmäärää ei saada oleellisesti vähennettyä raporttipohjan keinoin. Raportin työmäärän keventämistä voisi paremmin kehittää tarkastelemalla raportoinnin ongelmia konsultin näkökulmasta. Näin saatua tietoa voitaisiin soveltaa hyvän asiakaslähtöisyyden ja hyvän asiakkuudenhoidon periaatteisiin.

Raportointitarpeiden selvittämisessä lähdettiin liikkeelle projektinjohtorakentamisen tarpeista. Mikäli halutaan kehittää raportointilomakkeita osana yrityksen palvelua, saatuja tuloksia voidaan verrata yleisemmällä tasolla projektiraportointiin ja viestintään liittyvään kirjallisuuteen. Laadittavien raportointilomakkeiden toimivuutta voidaan testata asiakkailta ja kehittää edelleen tehtyjen asiakaskyselyjen ja saadun palautteen perusteella.

LÄHTEET

- [1] Dawson, Ross. (2000). Developing knowledge-based client relationship: the future of professional services. Boston (MA:) Butterworth-Heinemann, 275 s.
- [2] Ekatu, Touko. (2014). Kari Lukka: Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- [3] Forselius, Pekka & Dekkers, Carol & Karvinen, Matti & Kosonen, Matti. (2009). Hankehallinnan työkalupakki tieto- ja viestintäjärjestelmien kehittämiseen. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy. 117 s.
- [4] Guide to the Project management Body of Knowledge (PMBOK Guide). (2000). Project Management Institute. Pennsylvania. 2000 ed. 216 s. <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>
- [5] Hannus, Jouko & Lindroos, Jan-Erik & Seppänen, Tapani. (1999). Strateginen uudistuminen osaamisen ajan ympäristössä. Espoo HM & V Research. 217 s.
- [6] Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. (2011). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s.
- [7] Kankainen, Jouko & Junnonen, Juha-Matti. (2001). Rakennuttaminen. Rakennustieto. Helsinki. 101 s.
- [8] Kankainen, Jouko & Kihlman, Pontus. (2001). Rakennuttajapalaute urakoitsijalle. Rakennusteollisuuden keskusliitto. Helsinki. 41 s.
- [9] Kamara J.M. & Anumba, C.J. Evbuomwan N.F.O. (1995). Process model for client requirements processing in construction. Business Management Journal. Vol 6 No 3. s. 251–279
- [10] Kauppinen, Anneli & Nummi, Jyrki & Savola, Tea. (2010). Kirjoittamisen ja puhumisen käsikirja Tekniikan viestintä. Edita Publishing Oy. Helsinki. 8.-9. painos. 384 s.
- [11] Kornelius, Luuk. & Wamelink, J.W.F. 1998. The virtual corporation: learning from construction. Supply Chain Management: An International Journal, 3(4). s.197-198
- [12] Kornelius, L. et al. 1992. Aspects of the External Integration of Production Management Systems with EDI. s.177
- [13] Luomala, Juha & Heikkinen, Juha & Virkajärvi, Karri & Heikkilä, Jukka & Karjalainen, Anne & Kivimäki Anri & Käkölä, Timo & Uusitalo, Outi & Lähdevaa-

ra, Hannu. (2001). Digitaalinen verkostotalous, tietotekniikanmahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. Teknologian kehittämiskeskus, teknologiakatsaus 110/2011. Helsinki. 86 s.

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/digitaalinen_verkostotalous.pdf

- [14] Mämmi, Henri. (2004). Tuotantovaiheen asiakasraportointi: diplomityö. Teknillinen korkeakoulu. Espoo. 85 s.
- [15] Mäntyneva, Mikko. (2001). Asiakkuudenhallinta. WSOY. Helsinki. 153 s.
- [16] Mäntyneva, Mikko. (2004). Competence Development for Enhancing Customer Satisfaction. Tampere University of Technology. Tampere. 211 s.
- [17] Niemistö, Emma. (2014). Projektinjohtourakka - Erytyspiirteet, sopimustekniikka ja ongelmakohtat. Rakennustieto. Helsinki.
- [18] Niittymäki, Taru. (2006). Asiakkuuden hallinta rakennuttajakonsulttiyrityksessä: diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere. 64 s.
- [19] Payne, Adrian. (2009). Handbook of CRM : achieving excellence in customer management. Oxford: elsevier/Butterworth-Heinemann. 438 s.
- [20] Pekkanen, Jukka. (2005). Asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät . Teknillinen korkeakoulu. Espoo. 169 s.
- [21] Peltonen, Tommi & Kiiras, Juhani. (1998). Rakennuttajan riskit eri urakkamuodoissa. Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry, Rakennustieto Oy. Tampere. 116 s.
- [22] Pelin, Risto. (1990). Projektin suunnittelun ja valvonnan menetelmät. Gummerus cop.. Jyväskylä. 174 s.
- [23] Pelin, Risto. (2009). Projektinhallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Risto Pelin. Helsinki. 413 s.
- [24] Poutiainen, Tuomo. (2004). Rakennusyrityksen projektiviestintä. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorio. Espoo. lisensiaatintyö. 78 s.
- [25] Ruuska, Kai. (2005). Pidä projekti hallinnassa - suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki. 268 s.
- [26] Roberts-Phelps, Graham. (2001). Customer relationship management: How to turn a good business into a great one!. Thorogood. London. 230 s.
- [27] RT 10-11107 Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelo HJR12. (2013). Rakennustieto. Helsinki. 24 s.

- [28] RT 10-10387 Talonrakennushankkeen kulku. (1989). Rakennustieto. Helsinki. 24 s.
- [29] Storbacka, Kai & Lehtinen, Jarmo. (1997). Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaan armoilla. WSOY. Helsinki. 7.painos. 178 s.
- [30] Storbacka, Kai & Lehtinen, Jarmo. (2001). Customer relationship management : creating competitive advantage through win-win relationship strategies. McGraw-Hill. Singapore. 160 s.
- [31] Toivonen, Jouko. (2000). Reppumiehistä kokonaistoimituksiin : telakkateollisuuden alihankinnan toimintatapamuutoksen institutionaalinen analyysi. Turun kauppakorkeakoulu. Turku. 257 s.
- [32] Uusitalo, Hannu. (2001). Tiede, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan. WS Bookwell Oy. 7. painos. 121 s.
- [33] Ventovuori, Tomi & Kankainen, Jouko & Pekkanen, Jukka. (2002). Projektituotannon asiakkuus. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorio. Espoo. 66 s.