

Yhteistyöhön perustuva projektiallianssi julkisena hankintana ja  
proaktiivisena sopimisena

Lapin Yliopisto  
Oikeustieteiden tiedekunta  
Kauppa-oikeus  
Pro gradu-tutkielma  
2016  
Annika Kortelainen  
0304984

## Lapin yliopisto, oikeustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Yhteistyöhön perustuva projektiallianssi julkisena hankintana

Tekijä: Annika Kortelainen

Opetuskokonaisuus ja oppiaine: Kauppaoikeus

Työn laji: Tutkielma  Laudaturtyö  Lisensiaatintyö  Kirjallinen työ

Sivumäärä: VII + 71

Vuosi: 2016

### Tiivistelmä:

Projektiallianssilla tarkoitetaan hankkeen toimijoiden välistä, kaikkien yhteiseen sopimukseen perustuvaa hankkeen toteutusmuotoa, jossa osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä. Projektiallianssi on ollut Iso-Britanniassa ja Australiassa erityisen suosittu hankkeiden toteutusmuoto. Suomeen se on rantautunut ensimmäisen kerran vuonna 2011.

Tutkielma on tehty Tekesin rahoittamalle APD-projektille (Value Co-Creation in Agile Project Development). Siinä on sovellettu oikeusdogmaattista sekä ongelmakeskeistä tutkimusmetodia ja tutkimuksessa on hyödynnetty allianssisopimuksia sekä asiantuntijahaastattelua. Tarkoituksena on selvittää, miten julkisia hankintoja voidaan toteuttaa projektiallianssina ja kuinka yhteistyötä tukeva sopimus laaditaan. Projektiallianssia tarkastellaan hankintalain mukaisena neuvottelumenettelynä. Tutkimus rajoittuu koskemaan vain suuria ja monimutkaisia rakennus- ja infrastruktuurihankkeita, joiden kokoluokka on mitattavissa useissa miljoonissa euroissa.

Tutkielmassa esitellään myös PBS-rahoitusmalli, joka on projektirahoituksen ja arvopaperistamisen yhdistelmä ja jota voidaan hyödyntää projektiallianssin rahoituksessa. Kyseisen mallin avulla voidaan saavuttaa julkisten varojen säästöjä, kun hankinnan rahoittamisen hoitaisivat yksityiset tahot.

Kaikki projektiallianssin osapuolet laativat yhden yhteisen sopimuksen. Siinä on esimerkiksi hyvin yksinkertaiselta vaikuttavia ehtoja, jotka velvoittavat osapuolia esimerkiksi pidättäytymään toiminnasta, joka edesauttaa omaa etua toisen kustannuksella. Allianssisopimuksen ominaispiirteisiin kuuluu *no claim no blame* – sopimusehto, jolla osapuolten oikeus saattaa allianssisopimusta koskeva asia tuomioistuimen ratkaistavaksi on poistettu. Tällä ehdolla poistetaan sopimusteknisesti perinteinen sopimusoikeudellinen näkökulma voittajasta ja häviäjistä, mikä taas luo paremmat edellytykset toimia aidosti yhteistyössä ja yhteisen tavoitteen eteen, ilman oman edun tavoittelua ja vastuun allokointia.

Näkökulmana tutkielmassa on siten myös yhteistyö, sillä se on projektiallianssin onnistumisen edellytys. Kaikki voittavat tai häviävät yhdessä, jota toteuttaa käytännössä projektiallianssille suunniteltu palkkiomekanismi. Yhteistyön onnistumisen varmistamiseksi osapuolet valitaan huolella ja yhteistyökyvykkyyttä testataan muun muassa valintatyöpajoissa ennen osapuolten lopullista valintaa.

Projektiallianssin voidaan todeta olevan proaktiivista sopimista alusta loppuun saakka. Pöyhösen kehittämä uusi varallisuus oikeudellinen teoria tarjoaa myös sopivan näkökulman projektiallianssin tarkasteluun, sillä sekin on nähtävissä samanlaisena kehittyvänä ja muuttuvana prosessina.

Avainsanat: allianssi, projektiallianssi, julkiset hankinnat, proaktiivinen sopiminen, PBS-rahoitus, yhteistyö

Suostun tutkielman luovuttamiseen Rovaniemen hovioikeuden käyttöön

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

# SISÄLTÖ

LÄHTEET .....	III
I LUKU – JOHDATUS AIHEESEEN .....	1
1 Tutkielman tausta .....	1
2 Tutkimusongelmat ja aiheenrajaus .....	4
3 Tutkimusmetodi.....	6
4 Tutkielman rakenne ja lähteet.....	7
II LUKU – PROJEKTIALLIANSSIN PERUSTEET .....	9
1 Projektiallianssin historia .....	9
2 Määritelmä.....	11
3 Allianssiorganisaatio ja päätöksenteko.....	13
3.1 Organisaation rakenne ja toiminta.....	13
3.2 Allianssin johtoryhmä .....	15
3.3 Projektin johtoryhmä tai Allianssin projektiryhmä .....	16
3.4 Projektioorganisaatio .....	17
4 Kustannussuunnittelu, palkkiojärjestelmä ja riskien jakaminen .....	18
4.1 Hankkeen kustannusten suunnittelu .....	18
4.2 Tavoitekustannuksen asettaminen .....	19
4.3 Projektiallianssin kaupallinen malli ja palkkiojärjestelmä.....	21
4.4 Riskien jakaminen .....	23
5 Projektiallianssiin kohdistuva kritiikki.....	24
III LUKU – PROJEKTIALLIANSSI NEUVOTTELUMENETTELYNÄ .....	28
1 Neuvottelumenettelynä toteutettu projektiallianssi .....	28

1.1	Säädöspohja ja direktiivin tavoitteet.....	28
1.2	Projektiallianssi hankintalain mukaisena prosessina.....	32
1.2.1	Neuvottelumenettelyn käyttämisen edellytykset.....	32
1.2.2	Projektiallianssin eteneminen.....	33
1.2.3	Valintaperusteena kokonaistaloudellinen edullisuus.....	38
1.2.4	Fasilitaattori ja puolueeton tarkkailija.....	39
1.3	Projektiallianssin rahoitus.....	41
1.3.1	Projektirahoitus ja arvopaperistaminen.....	41
1.3.2	Projektirahoitus ja arvopaperistaminen yhdistettynä rahoitusmuotona.....	43
1.3.3	PBS-rahoitus ja projektiallianssi.....	45
III LUKU – ALLIANSSISOPIMUS.....		47
1	Sopimusvapaus lähtökohtana.....	47
2	Allianssisopimuksen ominaispiirteet.....	48
2.1	Sopimuksen sisältö.....	48
2.2	No claim no blame - ehto.....	50
2.3	Yhteistyö allianssisopimuksessa.....	56
3	Proaktiivinen sopiminen.....	58
3.1	Määritelmä.....	58
3.2	Proaktiivisen sopimisen tavoitteet.....	61
3.3	Allianssisopimus proaktiivisena sopimuksena.....	62
4	Prosessinäkökulma sekä ketterä ja joustava malli.....	63
4.1	Projektiallianssi kehittyvänä ja muuttuvana prosessina.....	63
4.2	Projektiallianssi ketteränä ja joustavana mallina.....	66
IV LUKU - YHTEENVETO.....		68
1	Johtopäätökset.....	68
2	Jatkotutkimuksen tarve.....	71

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Aarnio, Aulis: Mitä lainoppi on? KK Kirjapaino. Helsinki 1978.

Aarnio, Aulis: Oikeussäännösten tulkinnasta: Tutkimus lainopillisen perustelun rationaalisuudesta ja hyväksyttävyydestä. Juridica. Helsinki 1982.

Commonwealth of Australia: National Alliance Contracting Guidelines – Guide to Alliance Contracting. Department of Infrastructure and Transport 2011.

Davies, John Paul: Alliance Contracts and Public Sector Governance. Griffith Law School. Griffith University. 2008.

Haapio, Helena & Sipilä, Ritva (toim.): Sopimusten ja häiriötilanteiden hallinta rakennusprojekteissa. Tietosanoma Oy. Tallinna 2013.

Halonen, Kirsi-Maria: hankintasopimuksen tehottomuus – Hankinta- ja velvoiteoikeudellinen tutkimus hankintasopimuksen tehottomuudesta ja hankintayksikön vahingonkorvausvastuusta sen entiselle sopimuskumppanille. Väitöskirja, Turun oikeustieteellinen tiedekunta. 2015.

Hemmo, Mika: Sopimusoikeus I. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2003. (2003a)

Hemmo, Mika: Sopimusoikeus II. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2003. (2000b)

Huomo, Laura: Julkisyhteisöjen tulevaisuuden rahoitusmuoto: arvopaperistamisen ja projektirahoituksen yhdistäminen? Defensor Legis N:o 5/2003.

Husa, Jaakko: Oikeusvertailu: Teoria ja metodologia. Meedia Zone OÜ. Viro 2013.

Karlesky, Michael & Vander Voord Mark: Agile Project Management (or, burning your Gantt charts). Embedded Systems Conference Boston. 2008.

Kiskonen, Aleksandra: Sopimusten välinen liityntä ja päättymisen vaikutus. Väitöskirja, Turun oikeustieteellinen tiedekunta. 2014.

Koulu, Risto: Konkurssioikeus. Teoksessa (toim.) Koulu, Risto & Havansi, Erkki ym. Insolvenssioikeus. WSOYpro. Juva 2009.

Kuoppamäki, Petri: Uusi kilpailuoikeus. WSOY. Helsinki 2012.

Kuusniemi-Laine Anna & Takala Pilvi: Julkisten hankintojen käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki 2007.

Lahdenperä, Pertti: Allianssiurakka, Kilpailullinen yhden tavoitekuustannuksen menettely. VTT:n julkaisuja. Helsinki 2009.

Lindfors, Heidi; Korkea-Aho, Emilia & Turunen, Santtu (toim.): Kovia aikoja: riitoja ja maksukyvyttömyyttä – Juhlakirja Risto Koulu 60 vuotta. Edita Prima Oy. Helsinki 2009.

Mäkelä, Eeva-Riitta: Tekninen dialogi – ratkaisu moneen ongelmaan julkisissa hankinnoissa? Edilex 2011/25.

Määttä Kalle: Yritysoikeus yritystoiminnan suunnittelussa. Edita Prima Oy. Helsinki 2005.

Niemi, Matti Ilmari: Kirja-arvostelu teoksesta Huomo, Laura: Maakaasuputkiston projektirahoitus. Rahoitus ja vakuusoikeudellinen tutkimus maakaasuputkiston projektirahoituksesta. Lakimies 2013/5.

Nystén-Haarala, Soili: Ennakoiva sopiminen ja sopimuskäsitysten kehitys. Teoksessa Pohjonen, Soile (toim.): Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. WSOY Lakitieto. Vantaa 2002.

Nystén-Haarala, Soili: Sopimusoikeus ja sopimusten hallinta. Lakimies 2/1999.

Nystén-Haarala, Soili: The Long-Term Contract – Contract Law and Contracting. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1998.

Pekkala, Elise & Pohjonen, Mika: Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Tietosanoma Oy. Tallinna 2015.

Pohjonen, Soile: Ennakoiva oikeus – dialogista oikeutta. Teoksessa Pohjonen, Soile (toim.): Ex Ante - ennakoiva oikeus. Talentum Media Oy. Vaajakoski 2005.

Pöyhönen, Juha: Uusi varallisuus oikeus. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä 2000.

Rooney, Greg: Project Alliancing: The Process Architecture of a Relationship Based Project Delivery System for Complex Infrastructure Projects. 2009.

Rooney, Greg: The Project Alliancing and Relationship Contracting Experience. 2006.

Ross, Jim: Alliance Contracting in Australia: a brief introduction. IQPC alliance master class 7.9.2009.

Ross, Jim: Introduction to Project Alliancing (on engineering and construction projects). Alliance Contracting Conference. 30.5.2003.

Sakal, Matthew: Project Alliancing: A Relational Contracting Mechanism for Dynamic Projects. Lean Construction Journal. Vol 2. No 1. 2005.

Sorsa, Kaisa: Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. Defensor Legis N:o 1/2009.

Takamaa, Jussi: Allianssimalli liikenteen infrahankkeen toteutusmuotona. Diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto. 2013.

Taxell, Lars Erik: Om lojalitet i avtalsförhållanden. Defensor Legis 1977.

## **Virallislähteet**

### Suomi

HE 108/2016 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle hankintamenettelyä koskevaksi lainsäädännöksi (HE 108/2016)

Työ- ja elinkeinoministeriön valmisteluryhmän mietintö hankintalain kokonaisuudistuksesta. Toukokuu 2015. Julkaisija Työ- ja elinkeinoministeriö.

Työ- ja elinkeinoministeriön 3.3.2016 antama tiedote hankintalain kokonaisuudistuksesta. Löytyy osoitteesta [https://www.tem.fi/files/44825/Tiedote\\_03032016.pdf](https://www.tem.fi/files/44825/Tiedote_03032016.pdf). Vierailtu 25.3.2016.

### Euroopan Unioni

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU julkisista hankinnoista ja direktiivin 2004/18/EY kumoamisesta, EUVL L 133, 6.5.2014.

Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto Ennakoiva oikeus: Askel kohti parempaa sääntelyä EU:n tasolla, 2009/C 175/05, EUVL C 175, 28.7.2009

Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja Alueiden komitealle: Esikaupalliset hankinnat - innovoinnin edistäminen kestävien ja korkealaatuisten julkisten palvelujen varmistamiseksi Euroopassa KOM(2007) 799 lopullinen, 14.12.2007.

## **Oikeustapaukset**

C-448/01, EVN Wienström (EU:C:2003:651)



C-513/99, Concordia Bus Finland (EU:C:2002:495)

KKO 2003:60

## **Muut lähteet**

### Haastattelut

Mika Pohjonen, Specialist Partner, Hannes Snellman Attorneys Ltd.  
17.6.2015 ja 29.3.2016.

### Sopimukset

Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet, ratahanke. Kehitysvaiheen allianssisopimus. Liikennevirasto 2015.

Tampereen tunneli. Kehitysvaiheen allianssisopimus liitteineen. Liikennevirasto 2012.

Tampereen tunneli. Toteutusvaiheen allianssisopimus liitteineen. Liikennevirasto 2013.

### Lehtiartikkelit

PRY Projektitoiminta 2/2015. Aaltonen Kirsi: Kontrollista joustavuuteen – joko tai vai sekä että?

### Esitykset

Pohjonen, Mika: IPT-hankkeen 7. Työpaja – Hankintalain uudistamisen tilannekatsaus.  
15.3.2016.

## I LUKU – JOHDATUS AIHEESEEN

### 1 Tutkielman tausta

Iso-Britanniassa 1990-luvun alussa kehitetty ja ensimmäisen kerran BP:n öljykenttä-hankkeessa käytetty projektiallianssi on levinnyt Australiaan, jossa se on ollut erityisen suosittu hankkeiden toteutusmuoto.<sup>1</sup> Australiassa suosion takana on halu välttää hankkeista syntyviä riitoja ja riitelystä aiheutuvia kuluja.<sup>2</sup> Tähän tarpeeseen vastasi projektiallianssi, jonka suurin hyödyntäjä on ollut julkinen sektori ja sen avulla onkin saavutettu merkittäviä kustannussäästöjä sekä tehty innovaatioita. Myös riidat ja erimielisyydet ovat vähentyneet uudentyyppisen yhteistyömallin avulla.<sup>3</sup> Suomessa projektiallianssi valittiin hankkeen toteutustavaksi ensimmäisen kerran Lielähti-Kokemäki-radan peruskorjaukseen.<sup>4</sup>

Projektiallianssilla tarkoitetaan hankkeen toimijoiden välistä, kaikkien yhteiseen sopimukseen perustuvaa hankkeen toteutusmuotoa, jossa osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä, yhteisellä organisaatiolla.<sup>5</sup> Projektiallianssi hankkeen toteutusmuotona on onnistuessaan malliesimerkki yhteistyöstä ja siitä, kuinka hyvään lopputulokseen on mahdollista päästä, kun kaikki osapuolet työskentelevät yhteisen tavoitteen hyväksi unohtaen itsekään näkökulman ja perinteisen sopimusoikeudellisen mallin oman vastuun mahdollisimman suuresta rajoittamisesta ja riskien allokoimisesta. Projektiallianssissa yhteistyö on avainasemassa hankkeen onnistumisen kannalta.<sup>6</sup>

Projektiallianssia käsitellään tässä tutkielmassa julkisena hankintana. Suomessa julkisilla varoilla ostetaan vuosittain tavaroita, palveluita ja urakoita yhteensä noin 35 miljardilla eurolla.

---

<sup>1</sup> Sakal 2005, s. 67.

<sup>2</sup> Ross 2009, s. 6.

<sup>3</sup> Sakal 2005, s. 70.

<sup>4</sup> Takamaa 2013, s. 53.

<sup>5</sup> Lahdenperä 2009, s. 13.

<sup>6</sup> Sakal 2005, s. 70 – 71.

dilla eurolla. Hankintojen kilpailuttamisella pyritään julkisten varojen käytön tehostamiseen, joten julkisten hankintojen sääntelyä tarvitaan. Julkisten varojen tehokkaalla käytöllä pyritään turvaamaan se, että niillä ostettaisiin hinta-laatusuhteeltaan mahdollisimman edullisia tuotteita tai palveluita. Kilpailuttaminen lisää myös tarjolla olevia vaihtoehtoja. Hankintalainsäädäntö turvaa myös sen, että mahdollisimman moni potentiaalinen tarjoaja voi osallistua kilpailutusprosessiin. Julkisia hankintoja on tarpeen säännellä myös korruption ja harmaan talouden ehkäisemiseksi.<sup>7</sup>

Julkisia hankintoja säädellään unionin tasolla sekä kansallisesti. Hankintalainsäädäntöä on uusittu useaan kertaan, viimeisimpänä Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivillä 2014/24/EY julkisista hankinnoista ja direktiivin 2004/18/EY kumoamisesta (myöhemmin hankintadirektiivi), jonka kansallinen voimaansaattamisaika hieman viivästyi. Tätä kirjoitettaessa hallituksen esitys HE 108/2016 eduskunnalle hankintamenettelyä koskevaksi lainsäädännöksi (myöhemmin hankintalakiesitys) on vastikään annettu.

Australiassa projektiallianssi on siirtynyt yksityiseltä sektorilta enemmän käytettäväksi julkisella sektorilla ja Suomessakin on toteutettu useita julkisia hankintoja projektiallianssilla, Lielähti – Kokemäki radan peruskorjauksen lisäksi esimerkiksi Tampereen rantatunneli - ja Tampereen raitiotie -hankkeet. Toistaiseksi kaikki Suomessa projektiallianssilla toteutetut hankkeet ovat olleet julkisin varoin rahoitettuja ja siten hankintalain alaisia. Mikään ei kuitenkaan estä sitä, että jokin hanke toteutettaisiin projektiallianssina yksityisellä sektorilla.<sup>8</sup>

Projektiallianssina toteutetut hankkeet ovat pääsääntöisesti hyvin monimutkaisia, on yhteistyöhön panostaminen perusteltua, mikäli sillä voidaan saavuttaa parempi lopputulos. Projektiallianssin yhteistyön luonne kuvastuu tehdyistä allianssisopimuksista, joissa muun muassa esiintyy niin kutsuttu *no claim no blame* –sopimusehto. Sen mukaan osapuolten oikeutta saattaa allianssisopimusta koskeva asia tuomioistuimen ratkaistavaksi on rajattu merkittävästi. Projektiallianssissa aiheutuneet riidat on tarkoitettu käsitellä allianssin sisällä yhteistyön hengessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että osapuolet kieltävät riitojen syntymisen ja niiden ratkaisemisen tarpeen, vaan tiedostetaan se, että erimielisyydet ovat osa jokapäiväistä toimintaa, ja ne täytyy ratkaista siellä missä ne

---

<sup>7</sup> Pekkala, Pohjonen 2015, s. 22.

<sup>8</sup> Haastattelu Mika Pohjonen 29.3.2016.

syntyvät.<sup>9</sup> Kuvatuunlainen yhteistyö voidaan nähdä myös tulevaisuuteen varautumisena, koska yhteistyöhön panostamisella pyritään välttämään ja ennakoimaan tulevia mahdollisia erimielisyyksiä.

Oikeustieteessä suhteellisen uusi ennakoiva näkökulma soveltuu projektiallianssien tarkasteluun, sillä se keskittyy hyvien ja tuottavien sopimusten laatimiseen yhteistyön hengessä. Ennakoiva, proaktiivinen näkökulma ei ole kiinnostunut tuomioistuinjuridikkasta, vaan pyrkii ennakoimaan riskit ja ratkaisemaan sopimusosapuolten väliset kiistat ennen kuin ne muuttuvat juridisiksi ongelmiksi, jotka ratkaistaan tuomioistuimissa tai välimiesmenettelyssä. Proaktiivisella eli ennakoivalla sopimisella tarkoitetaan siis sopimusosapuolten yhteistyön suunnittelua, rakentamista ja ylläpitoa sekä ongelmien ennaltaehkäisyä ja riskien hallintaa. Ennakoivan sopimisen avulla pyritään edistämään menestyksekkästä sopimussuhteiden hoitoa ja keskinäistä luottamusta. Lisäksi sen avulla pyritään minimoimaan riskit, ongelmat ja vahingolliset vaikutukset sekä hallitsemaan konfliktit, välttämään oikeusriitoja ja minimoimaan kustannuksia ja menetyksiä.<sup>10</sup>

Ennakoivan näkökulman lisäksi on aiheellista nostaa esiin myös Karhun (ent. Pöyhösen) ajatus varallisuudesta prosessina. Varallisuuden prosessikäsitys on tapa hahmottaa oikeudellisesti toimintoihin sitoutuva taloudellinen arvo jatkuvassa muutoksen tilassa olevana suhdeverkkona. Prosessikäsitys jäsentää varallisuuden ajalliseen, henkilölliseen ja asialliseen ulottuvuuteen.<sup>11</sup> Pöyhösen ajatuksia kaupasta projektiin siirtymisenä voidaan hyvin soveltaa projektiallianssiin. Ajatus kehittyvästä ja muuttuvasta projektista kuvaa projektiallianssia, koska siinäkin projektin kohteena oleva hanke voidaan nähdä jatkuvassa muutoksen tilassa olevana suhdeverkkona kaikkien palveluntuottajien ja tilaajan kesken.

Tutkielman taustana toimii siten se, että Suomessa projektiallianssina toteutetut hankkeet ovat hankintalain piirissä ja projektiallianssi on malliesimerkki ennakoivasta sopimisesta. Tämä sopimuskokonaisuus voidaan siten ymmärtää myös Pöyhösen tarkoittamana prosessina. Käytän ennakoivaa näkökulmaa sekä uutta varallisuus oikeutta projektiallianssin tarkastelun apuvälineinä. Projektiallianssin tarkastelu näitä näkökulmia vasten tarjoaa keinon tarkastella sen juridista rakennetta lähempää ja konkreettisemmalla

---

<sup>9</sup> Rooney 2006, s. 4.

<sup>10</sup> Nystén-Haarala 2002, s. 141.

<sup>11</sup> Pöyhönen 2000, s. 140.

tasolla. Projektiallianssilla halutaan saavuttaa tietynlainen lopputulos ja projektiallianssin ymmärtäminen prosessina voi auttaa saavuttamaan toivotun, yhteistyöhön nojautuvan ja taloudellisesti parhaimman lopputuloksen. Näkökulma tutkielmassa on siten se, että sopimus on projekti, ja tässä projektissa olennaista on, että yhteistyön avulla pyritään saavuttamaan säästöjä julkisten varojen käytön tehostamiseksi. Siksi tutkielmassa analysoidaan, miten yhteistyö tuodaan allianssisopimukseen ja projektiallianssiin toimintamallina kustannussäästöjen aikaansaamiseksi.

## 2 Tutkimusongelmat ja aiheenrajaus

Tämän tutkielman tarkoituksena on tehdä kartoitus projektiallianssista. Tutkimuskysymyksenä on siten se, mitä projektiallianssi tarkoittaa, millainen se on toteutusmuotona ja kuinka projektiallianssin osapuolet valitaan, eli millainen on projektiallianssin kilpailutusprosessi. Lisäksi perehdytään siihen, millainen allianssisopimus on. Hankkeen toteuttaminen projektiallianssilla on etenkin suuremmissa hankkeissa pitkäkestoinen ja monivaiheinen projekti, joten se vaatii projektiallianssin osapuolilta paljon osaamista ja ymmärrystä projektiallianssin ydinajuksesta eli yhteistyöstä, jota käsitellään tutkielmassa projektiallianssin näkökulmasta.

Tutkimusongelmana on yhteistyöhön sitouttaminen. Onko juridiikan keinoin mahdollista valjastaa se yhteistyön taso, joka projektiallianssilta vaaditaan? Kuinka tämä yhteistyö tuodaan allianssisopimukseen? Painetta yhteistyöhön luodaan *no claim no blame*-sopimusehdolla, mutta mitä sillä tarkoitetaan? Tutkielmassa pohditaan myös ehdon kriteeriä ja sen aiheellisuutta.

Yhteistyöhön sitoutumista pohditaan vain allianssisopimusten näkökulmasta. Tutkielman ulkopuolelle rajataan siten niin kutsutut perinteiset sopimukset. Perinteisillä sopimuksilla tarkoitan sopimuksia, joissa ei nimenomaisesti sovita, että osapuolet pyrkivät yhteistyössä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja joissa ei muutenkaan ole allianssisopimukselle tyypillisiä sopimusehtoja sekä lyhytkestoisia sopimuksia, kuten irtaimen esineen myyntiä koskevia sopimuksia. Tämä on perusteltua ja varsin aiheellinen pohtimisen aihe, sillä vastaavanlainen yhteistyö ei ole mahdollinen niin kutsutuissa perinteisissä sopimussuhteissa, joissa osapuolilla on vastakkaiset intressit. Osapuolet

ovat tällaisissa sopimistilanteissa niin selkeästi neuvottelupöydän eri puolilla, eikä esimerkiksi asianajaja pysty sopimusta laadittaessa ottamaan vastapuolen intressejä huomioon samalla tavalla kuin hänen täytyy huomioida oman päämiehensä etu, eikä vastapuolen intressien huomioiminen aina ole edes perusteltua.

Proaktiivinen sopiminen on otettu sopimuksen prosessinäkökulman lisäksi projektiallianssin tarkastelun näkökulmaksi, joita vasten projektiallianssia tarkastellaan. Tutkielmassa esitetään molempien määritelmät, ja nämä näkökulmat toimivat tutkielman läpi punaisena lankana. Julkisissa hankinnoissa olennaisena lähtökohtana on julkisten varojen säästäminen ja käytön tehostaminen, joten tutkielmassa perehdytään myös siihen, voisiko projektiallianssin vaihtoehtoisena tai rinnakkaisena rahoitusmuotona toimia PBS-rahoitus.

Aiheenrajaukseen liittyen on todettava, että projektiallianssi ei sovellu kaikenlaisiin hankkeisiin. Ensinnäkin hankkeen kokonaisarvo toimii karsintaperusteena. Projektialliansseissa juristina toimineen asianajaja Mika Pohjosen mukaan hankkeen arvolle on hankalaa antaa mitään kiinteää euromääräistä alarajaa, jolloin projektiallianssi hankkeen toteutusmuotona olisi kannattavaa. Ratkaisevin seikka lienee hankkeen monimutkaisuus, sillä projektiallianssi soveltuu parhaiten monimutkaisiin ja riskejä sisältäviin hankkeisiin. Jos halutaan antaa jokin suuntaa-antava arvio, voisi alarajana toimia suhteellisen tavanomaisissa hankkeissa 10–20 miljoonaa euroa, sillä projektiallianssista syntyvät kustannukset ovat melko suuret. Pois ei kuitenkaan kannata sulkea pienempiä muutaman miljoonan euron hankkeitakaan, mikäli ne ovat hyvin monimutkaisia.<sup>12</sup>

Tutkimus rajoittuu siten koskemaan vain suuria ja monimutkaisia rakennus- ja infrastruktuurihankkeita, jotka rahoitetaan julkisin varoin. Projektin kokoluokka on oltava mitattavissa useissa miljoonissa euroissa huomioon ottaen edellä mainittu, jotta kustannukset ovat oikeassa suhteessa tavoiteltuun lopputulokseen nähden. Tämän vuoksi arvoltaan pienempiä hankkeita ei käsitellä tässä tutkielmassa ja ne rajataan pois, sillä niiden toteuttaminen projektiallianssina ei ole järkevää suurten projektikustannusten vuoksi. Myös erityisalojen hankinnat, kuten vesi- ja energia-alan hankinnat, jäävät tarkastelun ulkopuolelle samoin kuin tavarahankinnat, joihin neuvottelumenettelyä ei edes voi soveltaa.

---

<sup>12</sup> Haastattelu Mika Pohjonen 29.3.2016.

Projektiallianssi on perimmiltään yhteistyömuoto. Yhteistyö hankkeen toteutusmuotona ei ole sinänsä uusi keksintö, ja projektiallianssia lähellä olevia yhteistyö- ja kumppanuusmalleja on useita, kuten partnering, public private partnership, joint venture ja scrum, jotka siis rajataan tämän tutkielman ulkopuolelle.

### 3 Tutkimusmetodi

Oikeustieteellinen tutkimus on useimmiten lainoppia eli oikeusdogmatiikkaa. Lainopin keskeisimpänä tutkimusongelmana on selvittää, mikä on voimassa olevan oikeuden sisältö kulloinkin käsiteltävässä oikeusongelmassa.<sup>13</sup> Perinteisesti oikeudellisessa tutkimuksessa on erotettu kaksi puolta, joita yhdessä nimitetään dogmaattiseksi oikeustieteeksi eli oikeusdogmatiikaksi. Siihen kuuluu oikeudellisten käsitteiden konstruointi ja oikeussäännösten systematisointi näiden käsitteiden avulla sekä oikeussäännösten sisällön selvittäminen eli tulkinta ja niiden ajateltu soveltaminen. Lainoppi on siis oikeussäännösten systematisointia ja tulkintaa.<sup>14</sup>

Tämä tutkielma on sekä oikeusdogmaattinen että ongelmakeskeinen. Lainoppi toteutuu lakitekstikeskeisesti ainoastaan julkisten hankintojen osalta julkisista hankinnoista annetun lain soveltamisen ja analysoinnin osalta. Projektiallianssin ja proaktiivisuuden osalta lähestymistapa on ongelmakeskeinen, sillä tutkielmassa perehdytään hankintalakiin toiminnan organisoinnin apuvälineenä.<sup>15</sup> Ongelmakeskeisyys on tutkielmassa kuitenkin pääosassa, sillä tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, miten julkisia hankintoja voidaan toteuttaa projektiallianssina, ja kuinka yhteistyötä tukeva sopimus laaditaan.

Oikeusdogmaattinen näkökulma keskittyy hyvin pitkälti oikeudellisiin seuraamuksiin ja käytännönläheinen sopiminen taas enemmän siihen, miten osapuoli saadaan sitoutettua sopimukseen muutoin kuin juridisin keinoin.<sup>16</sup> Sopimusten ja etenkin pitkäkestoisten sopimusten, joka allianssisopimuskin on, sovittelu tuomioistuimissa ei hyödytä osapuo-

---

<sup>13</sup> Husa 2008, s. 20.

<sup>14</sup> Aarnio 1978, s. 52.

<sup>15</sup> Aarnio 1982, s. 61 – 62.

<sup>16</sup> Nystén-Haarala 1998, s. 92.

lia yhtä paljon kuin esimerkiksi osapuolten neuvottelutaidot ja neuvotteleminen.<sup>17</sup> Edellä mainitun vuoksi perinteinen oikeusdogmaattinen näkökulma ei sovellu tähän tutkielmaan, sillä tutkielmassa ei perehdytä siihen, miten mahdolliset projektiallianssiin liittyvät riidat ratkaistaisiin tuomioistuimessa tai välimiesmenettelyssä, vaan kyse on juridikkasta toiminnan organisoinnin apuvälineenä. Sopimuksia tulisi tämän vuoksi laatia *ex ante* –näkökulmasta enemmän.

Tutkielma on tehty Tekesin rahoittamalle APD-projektille (Value Co-Creation in Agile Project Development). Tutkimushankkeesta sain paljon ideoita ja palautetta, sekä tutkimuskäyttöä varten kaksi allianssisopimusta, Tampereen tunnelin kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimukset sekä Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteyksiä koskevan kehitysvaiheen allianssisopimuksen. Tutkimusmetodina näiden sopimusten osalta toimii tässä tutkielmassa sopimusdokumenttien analysointi, kun selvitetään miten saadaan aikaan hyviä sopimuksia, joissa on onnistuttu tuomaan yhteistyö allianssisopimuksiin. Sopimusdokumenttien analysointi on metodina myös muissa osioissa, sillä niistä saatava tieto on ollut tärkeää rajallisten kirjallisuuslähteiden vuoksi.

#### 4 Tutkielman rakenne ja lähteet

Tutkielmassa esitellään projektiallianssin perusteet. Alussa esitellään projektiallianssin historiaa ja määritelmä sekä myös projektialliansseja kohtaan esitetty kritiikki. Myös allianssiorganisaatio ja sen sisäinen päätöksenteko sekä kustannukset, palkkiojärjestelmä ja riskien jakaminen esitetään kattavan yleiskuvan saamiseksi.

Projektiallianssin perusasioiden jälkeen käsitellään projektiallianssin muodostaminen eli se, miten projektin osapuolet valitaan ja millainen valintaprosessi on. Valintaprosessi noudattaa pitkälti hankintalain mukaista neuvottelumenettelyä. Projektiallianssin muodostamisen alkuvaiheessa on huomioitava muun muassa luottamuksen rakentamisen aloittaminen ja sitä kautta yhteistyön tuominen allianssisopimukseen. Myös projektiallianssille ominaiset henkilöt, fasilitaattori ja puolueeton tarkkailija, esitellään.

---

<sup>17</sup> Nystén-Haarala 1998, s. 172.



Projektiallianssina toteutettu hanke on hankintalain alainen ja siten julkisin varoin rahoitettu. Hyödyntämällä PBS-rahoitusmallia on mahdollista siirtää hankkeen rahoittamisen toteuttamisen vastuuta julkiselta sektorilta yksityiselle sektorille ja hanke voidaan rahoittaa muilla kuin kunnan tai valtion varoilla. Projektiallianssin ollessa pääsääntöisesti julkinen hankinta, ei kustannuksista ja mahdollisista kustannussäästöistä voida olla keskustelematta. Tähän voisi PBS-rahoitus tuoda mahdollisuuden.

Tämän jälkeen voidaankin syventyä siihen, millainen itse allianssisopimus on. Lukijalle esitellään muun muassa allianssisopimuksen ominaispiirteet ja *no claim no blame* – sopimusehto. Myös yhteistyö allianssisopimuksessa saa tarkemman esittelyosuutensa. Proaktiivinen sopiminen on olennainen osa tätä tutkielmaa ja siihen syvennyttään esittämällä tarkempia näkökohtia proaktiivisen sopimisen määritelmästä sekä sen tavoitteista ja lopuksi allianssisopimuksesta proaktiivisena sopimuksena.

Projektipohjaisessa tarkastelussa ongelmanratkaisuun suuntautuneen juridiikan välitön tavoite ei ole perusteltu riidanratkaisu, vaan ongelmien syntymisen ehkäiseminen ja konfliktinhallinta, on projektijuridiikan painopiste on vaaroissa ja riskeissä, ei seurauksissa.<sup>18</sup> Projektiallianssin tutkiminen tästä näkökulmasta auttaa ymmärtämään projektiallianssia paremmin, ja tämän takia lopussa pohditaan projektiallianssia kehittyvänä ja muuttuvana prosessina sekä ketteränä ja joustavana mallina.

---

<sup>18</sup> Pöyhönen 2000, s. 157.

## II LUKU – PROJEKTIALLIANSSIN PERUSTEET

### 1 Projektiallianssin historia

Projektiallianssin synnyinmaana voitaneen pitää Iso-Britanniaa, sillä 1990-luvun alkupuolella BP:lla (aikaisemmin British Petroleum) oli edessään uudenlainen tilanne, kun öljyvarannot Pohjanmerellä eivät olleet enää taloudellisesti kannattavia hyödyntää pien kokonsa vuoksi. Kilpailu muista hyvistä porauskohteista ympäri maailman oli alkanut kiristyä ja BP havaitsi, että ainoa tapa päästä tuotteliaasti käsiksi näihin varantoihin oli vähentää korkeita projektikehityskustannuksia. Eikä ole yllättävää, että BP:n ensimmäinen yritys projektin toteuttamiseksi oli perinteinen tapa suunnitella halvin projekti ja käyttää siinä uusinta tekniikkaa. Tämä perinteinen tapa tarjosi ainoastaan minimaalisen vähennyksen kehityskuluihin, eikä tarjonnut tarvittavia rahallisia säästöjä, jotta projektista olisi tullut taloudellisesti mahdollinen. Jotain piti tehdä uudella tavalla ja BP päätti ottaa pesäeron perinteisistä liiketoimintamalleistaan ja -strategioistaan (kuten kilpailullisesta hankintamenettelystä ja riskiallokaatiosopimuksista), jotka yleensä johtivat epäluottamukseen ja konflikteihin osapuolten välillä. Todistaakseen olevansa tosissaan BP valitsi hankkeeseen tunnetusti ongelmallisen, Andrew-nimisen öljykentän Pohjanmerellä. BP:n projektipäällikkö John Martinin mukaan tarvittiin radikaali muutos öljyteollisuudessa vallitsevista sopimuskäytännöistä, jotta Andrew-öljykenttä saataisiin kannattavaksi. Vastakkainasetteluun perustuvat suhteet öljy-yhtiöiden, urakoitsijoiden ja hankkijoiden välillä piti kääntää liittoumaksi, jossa työskennellään yhdessä.<sup>19</sup>

Erityisen tärkeä läpimurto BP:n pyrkimyksissä löytää entistä tehokkaampi sopimusmetodi oli havahtuminen siihen, että perinteistä käyttäytymistä täytyy hieman muuttaa. Tähän liittyen BP otti tavoitteekseen, että sen uuden sopimusstrategian täytyisi luoda ilmapiiri, joka jollain tavalla edellyttäisi sitoutumista tiimityöskentelyyn, suhteen kehittämiseen ja luottamukseen. Saavuttaakseen nämä yleviltä kuulostavat tavoitteet, BP:n projektitiimi tiesi, että sen täytyi löytää tapa, jolla yhdistää kaikkien projektiin osallisten taloudelliset intressit projektin lopputulokseen. Perinteisen tavan, jossa urakoitsijat tekivät optimaalisia projektipäätöksiä tavoitteena optimoida tai suojata vain omaa etua, täytyi muuttua. Saavuttaakseen tämän muutoksen Andrew-projektissa, BP kehitti uuden

---

<sup>19</sup> Sakal 2005, s. 68–69.

”*painshare – gainshare*”-kompensaatio-ohjelman. Tämä sopimusmetodi, joka vakiintui sittemmin projektiallianssiksi, sisälsi täysin avoimen kirjanpidon, jakoi kaiken vakuutamattoman riskin projektin jäsenten kesken ja asetti alkuvaiheen tavoitehinnan koko projektille. Tätä tavoitehintaa sitten verrattiin lopulliseen hintaan ja tuotot tai tappiot jaettiin projektin jäsenten kesken. Toisin sanoen koko tiimi joko voitti tai hävisi yhdessä taloudellisesti, riippuen projektin lopputuloksesta.<sup>20</sup> Sopimukseen perustuva kokonaisuus luotiin siten, että kaikki kahdeksan osapuolta voittaisivat tai häviäisivät yhdessä. Mahdollisuus siihen, että vain osa voittaisi ja loput häviäisivät, eliminoitiin sopimuk-  
sin.<sup>21</sup>

Alun perin Andrew-öljykenttäprojektin hinnaksi arvioitiin 450 miljoonaa puntaa, jolloin toteutustapana olisi ollut jo edellä mainittu perinteinen tapa uusinta teknologiaa käyttäen. Osoittaakseen uuden allianssimallin mullistavuuden ja todistaakseen mahdollisille yhteistyökumppaneille olevansa tosissaan luomassa muutosta vallitseviin tapoihin toimia, BP asetti Andrew-kentän tavoitehinnaksi 270 miljoonaa puntaa herättääkseen mielenkiinnon uutta hanketta kohtaan. Tiukan neuvottelujakson ja projektiallianssin jäsenten valinnan jälkeen Andrew-öljykenttäprojektin projektitiimi asetti tavoitehinnaksi 373 miljoonaa puntaa, eli melkein 80 miljoonaa puntaa halvemmaksi kuin alkuperäinen 450 miljoonan punnan arvio. Loppujen lopuksi projekti oli valtaisa menestys, sillä se saatiin toteutettua hieman alle 290 miljoonalla punnalla ja öljynporauslautta alkoi tuottaa öljyä kuusi kuukautta aikaisemmin, kuin projektin alussa oli suunniteltu.<sup>22</sup>

Edellä kerrotun menestystarinan myötä projektiallianssit otettiin Australiassa ensimmäisen kerran käyttöön 1990-luvulla öljyn ja kaasun etsimiseen liittyvissä projekteissa, joissa pyrittiin riskien jakamiseen ja projektin etukäteissuunnittelun vähentämiseen. Siitä lähtien projektiallianssi on valittu Australiassa suuria riskejä sisältäviin kohteisiin ja projekteihin, joissa lopputulosta on vaikea määritellä etukäteen, kuten monimutkaisia infrastruktuurihankkeita tai ohjelmistoja tilatessa. Allianssisopimukset olivat Australiassa käytössä aluksi vain yksityisellä sektorilla, mutta nykyään niitä käytetään enemmän julkisella sektorilla.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Sakal 2005, s. 69.

<sup>21</sup> Rooney 2009, s. 8.

<sup>22</sup> Sakal 2005, s. 69.

<sup>23</sup> Davies 2008, s. 5-6.

Viimeisen vuosikymmenen aikana allianssisopimusten positiivinen maine riskien hallinnassa on nostanut ne suureen suosioon. Kansalliset ja paikalliset hallintoviranomaiset ovat omaksuneet niiden käytön ja hyödyntävät niitä nyt esimerkiksi teiden, siltojen ja jätevesijärjestelmien rakennuttamiseen. Näiden projektiallianssilla toteutettujen hankkeiden sisältö ja arvo vaihtelevat.<sup>24</sup>

## 2 Määritelmä

Käsitteellä *allianssi* viitataan yleisellä tasolla toimijoiden väliseen liittoon ja sopimukseen, jonka kohteena on tavoitteiden ja toimintojen yhdistäminen. Tiettyä projektia varten sovitusta järjestelystä voidaan käyttää nimitystä *projektiallianssi* tai *allianssiurakka*. Se taas voidaan määritellä hankkeen keskeisten toimijoiden väliseksi, kaikkien yhteiseen sopimukseen perustuvaksi hankkeen toteutusmuodoksi, jossa osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä, yhteisellä organisaatiolla. Hankkeen osapuolet jakavat projektiin liittyviä sekä positiivisia että negatiivisia riskejä sekä noudattavat tiedon avoimuuden periaatteita ja tavoittelevat kiinteää yhteistyötä.<sup>25</sup> Tässä tutkielmassa käytetään käsitettä projektiallianssi yhteneväisyyden säilyttämiseksi.

Projektiallianssi poikkeaa perinteisistä riskit allokoivista sopimusrakenteista, sillä yhteistyöhön kannustavia toimintatapoja edistetään myös varsinaisilla sopimuksellisilla ratkaisulla. Projektiallianssi on siten sekä yhteistyömenettely että rakennushankkeen toteutusmuoto.<sup>26</sup> Projektialliansseihin erikoistunut australialainen juristi Jim Ross määrittelee projektiallianssin seuraavasti:

*”A project alliance is where an owner (or owners) and one or more service providers (designer, constructor, supplier, etc.) work as an integrated team to deliver a specific project under a contractual framework where their commercial interests are aligned with actual project outcomes”.*<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Davies 2008, s. 6.

<sup>25</sup> Lahdenperä 2009, s. 13.

<sup>26</sup> Lahdenperä 2009, s. 15.

<sup>27</sup> Ross 2003, s. 1.

Yleisen määritelmän mukaan projektiallianssissa omistaja (tai omistajat) sekä yksi tai useampi palveluntuottaja (suunnittelija, rakentaja, tavarantoimittaja jne.) työskentelevät integroituna tiiminä, tavoitteenaan toteuttaa tietty projekti, josta sovitaan yhteisellä sopimuksella ja jossa osapuolten taloudelliset intressit on linjattu projektin lopputuloksen mukaan.<sup>28</sup>

Projektiallianssi on muutakin kuin vain sopimus. Sen voisi määritellä myös uudelleenläheksiksi lähestymistavaksi hoitaa liiketoimia ja rakentaa projekteja, jotka eroavat merkittävästi vanhoista toimintamalleista, joista puuttuu usein luottamus ja osapuolten välillä on vihamielisyyttä etenkin erimielisyystilanteissa.<sup>29</sup> Perinteisissä sopimuksissa sopimusoi-keudelliset ja taloudelliset vastuut ja riskit on allokoitu sopimuksen osapuolille, joko molemmille tai vain toiselle ja jotka aktualisoituvat suorituksen virheellisyystilanteissa. Puhtaassa allianssissa allianssin osapuolet ottavat kollektiivisen vastuun hankkeen toteuttamisesta, eli jakavat projektin riskit sekä jakavat tappiot tai voiton riippuen projektin onnistumisesta verrattuna etukäteen asetettuun tavoitteeseen. Puhtaassa allianssissa riskit on allokoitu hyvin tarkasti, mutta se on tehty riski-palkkio-järjestelyillä eikä oikeudellisen vastuun asettamisella.<sup>30</sup>

Edellä mainitusta johtuen kaikki osapuolet joko voittavat tai häviävät yhdessä, jota siten tasapainottaa osapuolten kollektiivinen vastuu suorituksesta. Lisäksi allianssin osapuolilla on tasavertainen suhde, jossa kaikkien osapuolten ääni on yhtä painava ja kaikki päätökset tehdään projektin parhaaksi. Projektiallianssissa on sovittu kaikille osapuolille selkeät luottamus- ja vastuualueet, eikä toimintamalliin kuulu lainkaan osapuolen syytely. Luottamusta lisää se, että kaikki rahaliikenne perustuu avoimelle kustannusrakenteelle (*open book* -periaate). Hankkeen toteuttaminen projektiallianssilla on johtanut useissa tapauksissa innovaatioihin, joten ydinperiaatteisiin kuuluu myös rohkaisu innovatiiviseen ajatteluun. Projektiallianssin onnistumisen kannalta tärkeää on osapuolten välinen avoin ja rehellinen kommunikaatio ilman oman edun tavoittelua piilotettujen agendojen avulla sekä ehdoton tuki jokaiselta projektin osapuolelta, aina johtoportasta työntekijöihin.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Ross 2003, s. 1.

<sup>29</sup> Sakal 2005, s. 70

<sup>30</sup> Ross 2003, s. 1

<sup>31</sup> Ross 2003, s. 3.

Projektiallianssista löytyy myös variaatioita. Palveluntoimittajien valintaprosessin näkökulmasta asiaa tarkasteltuna voidaan erottaa yhden tavoitekustannuksen malli ja usean tai kahden tavoitekustannuksen malli. Ensiksi mainitussa valitaan laatupainotteisen vertailun jälkeen yksi konsortio, jonka kanssa hanketta kehitetään tavoitteena tavoitekustannuksen määrittäminen ja hankkeen toteuttaminen. Usean tai kahden tavoitekustannuksen mallissa valitaan sen sijaan kaksi kilpailevaa konsortiota suunnittelemaan hanketta yhdessä tilaajan kanssa. Tilaaaja valitsee toteuttajan kun tavoitekustannus on määritetty.<sup>32</sup> Tässä tutkielmassa keskitytään vain siihen, että kehitysvaiheeseen valitaan vain yksi konsortio.

Ennakoivassa, proaktiivisessa oikeudessa korostetaan *ex ante* -näkökulmaa, jota noudatetaan myös projektiallianssissa, sillä siinäkin tavoitteena on sellaisten sääntöjen ja menettelytapojen kehittäminen, jotka mahdollistavat etukäteen tavoiteltujen päämäärien saavuttamisen ja turhien ongelmien välttämisen tulevaisuudessa.<sup>33</sup> Sopimuksia tulisi laatia *ex ante* -näkökulmasta enemmän, jolloin voisi olla mahdollista välttää ainakin osa oikeudenkäynneistä, kun ongelmakohtiin olisi kiinnitetty erityistä huomiota jo sopimusta laadittaessa.

### 3 Allianssiorganisaatio ja päätöksenteko

#### 3.1 Organisaation rakenne ja toiminta

Allianssiorganisaation muodostaa allianssin johtoryhmä, projektin johtoryhmä ja projektiorganisaatio. Edustettuna tulee olla kaikki hankkeen keskeiset osapuolet, eli ainakin tilaaja, pääurakoitsija sekä suunnittelija. Pääurakoitsijana voi olla useita yrityksiä, joista kaikista täytyy olla edustaja valittuna. Mikäli tilaajapuolella on useita tahoja, eli käytännössä tilaajaorganisaatio, on jokaiselta yksittäiseltä organisaation tilaajalta valittava oma edustajansa. Allianssiorganisaatio on edellä mainituilla perusteilla aina hankekohtainen ja muodostetaan yksilöllisesti jokaisen projektiallianssin alussa.<sup>34</sup>

Allianssin johtoryhmästä käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa nimitystä *Alliance Leadership Team*, projektin johtoryhmästä *Alliance Management Team* ja projek-

---

<sup>32</sup> Lahdenperä 2009, s. 5.

<sup>33</sup> Pohjonen 2005, s. 11 – 13.

<sup>34</sup> Lahdenperä 2009, s. 58.

tiorganisaatiosta taas *Alliance Project Team*.<sup>35</sup> Näiden lisäksi huomionarvoinen ja projektiorganisaation kannalta tärkeä henkilö on allianssin projektipäällikkö, joka on allianssin projektiryhmän johtaja ja vastuussa allianssin johtoryhmälle tehtävien toteuttamisesta.<sup>36</sup>

Edellä kuvattuun allianssiorganisaatioon mahtuu useita henkilöitä, ja pohjimmiltaan kaikkien hankkeiden onnistuminen on mielestäni kiinni henkilöistä. Menestyminen ja epäonnistuminen johtuu yleisemmälläkin tasolla pitkälti henkilöistä, joten yhteistyötä ja siihen panostamista ei voi olla korostamatta tässäkin vaiheessa. Allianssisopimuksessa on määritelty kullekin edellä mainitulle ryhmälle omat tehtävänsä, joissa tuodaan erikseen esille velvollisuus toimia niin, että sitoutuminen allianssin periaatteisiin näkyy muillekin, ja sitä kautta varmistaa, että allianssin tavoitteet toteutuvat.

Tehokkaasti toimiakseen koko allianssiorganisaation tärkeimpinä toimina on jatkuva yhteistyö ja vuoropuhelu. Se voi olla haastavaa tilanteissa, joissa allianssiorganisaation jäsenet eivät ole aikaisemmin toimineet vastaavanlaisissa yhteistyöhön perustuvissa hankkeissa. Projektiallianssissa yhteistyöllä tavoitellaan nopeampaa päätöksentekoa ja ylimääräisen työn vähentämistä verrattuna perinteisiin malleihin. Esimerkiksi suunnitteluratkaisujen läpikäyminen rakentajan kanssa aikaisessa vaiheessa voi nostaa esiin suunnitelmien epäkohtia tai puutteita, joihin hankkeen kannalta on tarpeellista ja kannattavaa puuttua. Perinteisessä toteutusmuodossa vastaavat puutteet todetaan useimmiten vasta suunnitelmien valmistuttua, jolloin muutoksien tekeminen vaatii suunnitelmiin uudelleen prosessointia ja aiheuttaa siten muutostöitä ja aikatauluviiveitä.<sup>37</sup>

Allianssiorganisaation tulisi siten pystyä tiiviillä yhteistyöllä puuttumaan ratkaisuihin jo hyvin aikaisessa vaiheessa, jolloin muutosten tekeminen on yksinkertaisempaa suunnittelutyön ollessa alkuvaiheessa. Samalla vaihtoehtoisten suunnitteluratkaisujen yhtäaikainen käsittely mahdollistaa kustannussäästöjen hakemisen, koska eri suunnitteluratkaisujen kustannuksia pystytään vertailemaan suunnitelmien edetessä ja tällä tavoin keskittämään suunnittelu tarkoituksenmukaisiin ratkaisuihin.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Commonwealth of Australia 2011, s. 22.

<sup>36</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 13 – 14.

<sup>37</sup> Takamaa 2013, s. 44.

<sup>38</sup> Takamaa 2013, s. 44.

Sopimuksen prosessinomaisuus kuvastuu tässä erinomaisesti, koska projektissa olosuhteiden jatkuva muutos on lähtökohta, ja yksi hyvän projektin ominaisuuksista on projektiin osallistuvien kyky mukautua muutoksiin.<sup>39</sup> Näin ollen edellä mainittujen muutosten tekeminen on prosessinomaista projektinhallintaa. Olosuhteiden muutos on projektiallianssissa väistämätön osa, sillä vain suunnitelmia muuttamalla voidaan saavuttaa hankkeen kannalta paras lopputulos, kun uskalletaan muuttaa jo tehtyjä suunnitelmia parempien tullessa esiin.

### 3.2 Allianssin johtoryhmä

Allianssin johtoryhmään (AJR) valitaan jokaiselta hankkeen osapuolelta 1 – 2 edustajaa, ja se kokoontuu säännöllisesti, useimmiten kerran kuukaudessa. Allianssin projektijohtaja toimii johtoryhmän kokouksissa esittelijänä, mutta hänellä ei ole päätösvaltaa. Äänestystilanteissa kullakin johtoryhmän jäsenellä on yksi ääni, riippumatta edustajien määrästä. Johtoryhmän päätösvaltaisuuden edellytyksenä on, että jokaiselta osapuolelta on paikalla vähintään yksi edustaja.<sup>40</sup>

Päätöksenteon tavoitteena on saavuttaa keskusteltavista asioista konsensus, mutta sen jäsenet ovat tarvittaessa sitoutuneita myös enemmistöpäätöksiin.<sup>41</sup> Tämä näyttäisi olevan sopimuskohtaista. Tutkielmaa varten saaduissa sopimuksissa on sovittu päätöksentekoa koskevassa ehtokohdassa, että AJR voi tehdä päätöksen vain jos päätös on yksimielinen, eli jokaisen kokouksessa olevan AJR:n jäsenen tulee kannattaa päätöstä ja jokaisella kokouksessa olevalla on niin sanottu veto-oikeus asiassa. Mikäli yksimielistä päätöstä ei saavuteta, on aloitettava erimielisyyksien ratkaisemisesta sovittu menettely. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että AJR:n pitää ratkaista erimielisyys hankkeen parhaaksi – periaatteen mukaan ja erimielisyydestä on joko vain päästävä yksimielisyyteen tai mikäli tämä ei onnistu, on AJR:llä valtuudet päättää mistä tahansa toimenpiteestä, jonka se katsoo tarpeelliseksi yksimielisen päätöksen saavuttamiseksi, kuten esimerkiksi ulkopuolisen sovittelijan palkkaamisesta.

Johtoryhmän jäseniltä edellytetään hyvää johtamistaitoa, kokemusta, auktoriteettia sekä kaukonäköisyyttä. Kokouksista pidetään kokouspöytäkirjaa. Johtoryhmän jäsenten tulee

---

<sup>39</sup> Pöyhönen 2000, s. 156.

<sup>40</sup> Lahdenperä 2009, s. 58.

<sup>41</sup> Lahdenperä 2009, s. 58.



olla sitoutuneita projektiallianssiin ja ymmärtää myös muiden näkökulmia, sillä heillä on lupa ja velvollisuus toimia oman organisaation näkemysten edustajana.<sup>42</sup>

Proaktiivinen näkökulma nousee esille kun tutkitaan AJR:n jäseniltä vaadittuja ominaisuuksia. Kaukonäköisyydellä on mielestäni promotiivinen ulottuvuus, koska molempien taustalla on tavoite sen edistämisestä, mikä on toivottavaa, kuten sopimuksen mukaiseen suoritukseen pyrkiminen. Ennakointiin kuuluu nimenomaisesti kaukonäköisyys ja sen pohdinta, mikä on hankkeelle paras mahdollinen ratkaisu kussakin tilanteessa. Ennakoivaan lähestymistapaan kun kuuluu tulevaisuuteen varautuminen, asioiden ottaminen ennakoita huomioon, muutoksen aikaansaaminen ja oma-aloitteisuus, joista kaikki voivat kuvata hyvän ja ammattitaitoisen AJR:n jäsenen ominaisuuksia.<sup>43</sup>

AJR valvoo projektin johtoryhmän työtä, asettaa käytännöt, joita allianssissa noudatetaan ja ratkoo allianssin erimielisyydet.<sup>44</sup> Tarkasteltavina olleiden sopimusten mukaan se käyttää allianssin ylintä päätösvaltaa, määrittää toimintavaltuudet hankkeen asiantuntijoille, nimittää allianssin projektipäällikön ja tukee häntä sekä valvoo allianssin toimintatapoja ja varmistaa, että allianssin tavoitteet toteutuvat. AJR:llä on myös esimerkinomainen rooli näyttäessään mallia ylimmän johdon osallistumisesta ja sitoutumisesta allianssin peruseriaatteisiin. Tehtäviin lukeutuu myös allianssiorganisaation kannustaminen hyviin tuloksiin.

### 3.3 Projektin johtoryhmä tai Allianssin projektiryhmä

Projektin johtoryhmä (PJR) muodostuu projektiallianssin eri toimialojen päälliköistä, joita valitaan jokaiselta osapuolelta vähintään yksi.<sup>45</sup> Projektin johtoryhmästä voidaan käyttää myös nimitystä Allianssin projektiryhmä (APR), joka näyttäisi olevan käytännössä suositumpi nimike.<sup>46</sup>

Projektin johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti joko kerran viikossa tai kahdessa, tai niin usein kun puheenjohtajana toimiva allianssin projektipäällikkö katsoo sen tarpeelli-

---

<sup>42</sup> Lahdenperä 2009, s. 58 – 59.

<sup>43</sup> Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto Ennakoiva oikeus 2008, s. 30. (kohta 5.3)

<sup>44</sup> Ross 2003, s. 15.

<sup>45</sup> Lahdenperä 2009, s. 59.

<sup>46</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 5, 13. Sekä Tampereen tunneli, KAS, s. 4, 13.

seksi.<sup>47</sup> Ryhmän jäsenille on jaettu vastualueet, kuten suunnittelu- tai rakennustyö, ja he osallistuvat projektiallianssiin täysipäiväisesti.<sup>48</sup> Sopimuksissa PJR:lle on siten asetettu allianssin päivittäisten asioiden hoitaminen ja koordinointi, toisin sanoen PJR:n tehtäviin kuuluu hankkeen johtaminen.

Päätöksenteossa tulee pyrkiä yksimielisyyteen, mutta mikäli yksimielisyyttä ei saavuteta, on projektipäälliköllä valtuutus tehdä päätöksiä ja viedä hanketta eteenpäin. Projektipäälliköllä on lisäksi velvollisuus tiedottaa AJR:lle merkittävistä erimielisyyksistä. Projektin etu on toimintaa ohjaava tekijä, ja konsensusta edesauttaa projektin johtoryhmän jäsenten kelpoisuus tehdä päätöksen projektin parhaaksi ja unohtaa oman taustaorganisaation näkökulma.<sup>49</sup>

### 3.4 Projektioorganisaatio

Kolmannen tiimin, eli projektioorganisaation jäsenet nimetään hankkeen parhaaksi –periaatetta noudattaen. Organisaatio ei saa sisältää kaksoisrooleja tai -järjestelmiä, ja sen tehtäviin kuuluu projektin toteutuksesta vastaaminen, jonka vuoksi jokaisella projektioorganisaation jäsenellä on selkeä vastuuvollisuus tietyistä projektin osista ja tehtävistä. Projektioorganisaatiota johtaa joku PJR:n jäsenistä, ja sen rakenne riippuu hyvin pitkälti toteutettavasta hankkeesta. Ideaalitalanne on, että projektiryhmä koettaisiin yhdeksi tiimiksi, joka yhdessä tavoittelee projektin parasta.<sup>50</sup>

*Best for project* – eli hankkeen parhaaksi –periaatteen noudattaminen korostuu projektioorganisaation jäsenten valinnassa. Tarkasti määriteltyjen tehtävien avulla projektioorganisaation jäsenet tietävät omat vastualueensa, eikä päädytä tilanteeseen, jossa nämä vastualueet sumentuisivat *no claim no blame* –ajattelutavan myötä.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 14 ja Lahdenperä 2009, s. 59.

<sup>48</sup> Lahdenperä 2009, s. 59.

<sup>49</sup> Lahdenperä 2009, s. 59.

<sup>50</sup> Lahdenperä 2009, s. 59.

<sup>51</sup> Ross 2003, s. 15.

## 4 Kustannussuunnittelu, palkkiojärjestelmä ja riskien jakaminen

### 4.1 Hankkeen kustannusten suunnittelu

Hankinnan valmisteluvaihe, jossa hankinnan kohde ja tavoite määritetään, on jäänyt vähäisemmälle huomiolle hankintaoikeudellisessa keskustelussa. On kuitenkin kiistatonta, että hankinnan onnistuminen ja epäonnistuminen juontavat juurensa hankinnan valmisteluvaiheeseen: hankinnan kohteen määrittämiseen, tarjousdokumentaation muotoiluun ja parhaan tarjouksen valintatavan valintaan. Kuitenkaan julkisen hankinnan valmisteluvaihetta ei ole sitovasti säännelty hankintalainsäädännössä. Tämän vuoksi julkisena hankintana toteutettu projektiallianssi voidaan valmistella projektialliansseille ominaisella tavalla ja kustannussuunnittelu toteuttaa seuraavaksi kuvatulla tavalla.<sup>52</sup>

Kustannussuunnittelua ja hankinnan käynnistämistä edeltää tilaajan huolellinen valmistelu hankkeesta. Projektiallianssina toteutetut hankkeet ovat vähintään muutaman miljoonan euron hankkeita ja sen lisäksi erityisen monimutkaisia, on sen vuoksi suositeltavaa laatia hankkeen kokonaiskustannusarvio menettelyllä, joka ottaa kokonaisriskin arvioinnissa huomioon kustannuserien sisäisen epävarmuuden ja kuvaa hanketason kokonaisriskin havainnollisella tavalla. Lisäksi suositeltavaa on hakea tilausvaltuus hankkeominaisuudet huomioivalla kokonaisriskitasolla, joka alitetaan riittävällä varmuudella hankkeen toteutuksessa.<sup>53</sup>

Yllä kuvattujen tilaajan laatimien kustannusarvotietojen tulee olla ehdokkaiden käytettävissä. Hankintailmoitusta täydentävässä aineistossa on esitettävä tilaajan arvio hankkeen kokonaiskustannuksista sekä tilausvaltuus. Tarjouspyynnön liiteaineistossa taas annetaan tilaajan yksityiskohtainen kustannusarvio kokonaisuudessaan kaikille karsintavaiheen jälkeen tarjoajiksi valituille, jotta he voivat laatia oman tarjouksensa.<sup>54</sup>

Kuvatunlaisella menettelyllä on tarkoitus keventää yrityksiltä valintavaiheessa vaadittavaa panosta, kun kelpoisuudella kilpailtaessa ei turhaan kohdisteta tarjoajien huomiota yksityiskohtaisiin kustannusarvioihin. Se keventää menettelyä myös, kun tarjousta laa-

---

<sup>52</sup> Mäkelä 2011, s. 1.

<sup>53</sup> Lahdenperä 2009, s. 32. Tarkempi kuvaus menettelystä löytyy Lahdenperän teoksesta.

<sup>54</sup> Lahdenperä 2009, s. 32.

dittaessa yrityksillä on käytössään jo valmisteltu aineisto, jossa kaikki taustatiedot ovat valmiina.<sup>55</sup>

Hankkeen toteuttajan valinnassa on siten otettava huomioon tarjoushinta sekä laadullinen arvio. Tässä vaiheessa tarjoushinnalla ei vielä kuitenkaan tarkoiteta tarjottua lopullista kokonaishintaa. Suunnittelua ei ole tarkoitus viedä vielä sille tasolle, että sitova kokonaishinta voitaisiin määrittää riittävän tarkasti, sillä määräin sisältyy tässä vaiheessa vielä niin paljon epävarmuutta. Vaikka määrät suunnittelun edetessä tarkentuvat, ovat muutokset loppuvaiheessa sen verran pieniä, että niillä ei ole yksikköhintoihin todellista vaikutusta. Tarjoajat antavat siis yksikköhinnat tilaajan määräluettelossa ilmoittamille erille, jolloin määrien ja yksikköhintojen tulona saadaan laskettua kunkin tarjoajan rakennusosa- ja työlajikustannukset.<sup>56</sup>

#### 4.2 Tavoitekustannuksen asettaminen

Tavoitekustannus neuvotellaan sen toteuttajan kanssa, joka on äsken kuvatussa hankkeen suunnitteluvaiheessa antanut kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen yksikköhintoihin. Edullisimman tarjouksen tehnyt tarjoaja valitaan neuvotteluihin ja valinnasta tehdään virallinen hankintapäätös.<sup>57</sup>

Projektiallianssina toteutetun hankkeen ideana on saada hankkeen toteuttajat yhteistyöhön hankkeen kehittämiseksi jo ennen suunnitelmaratkaisujen, kustannustavoitteiden ja vastaavien maksuperusteiden lopullista kiinnittämistä. Oletus on, että ratkaisut ja tavoitteet kehittyvät tämän yhteistyön seurauksena ja tavoitekustannus alittaisi aiemman tarjoushinnan.<sup>58</sup> Yhteistyöhön ja sen syntymiseen luotetaan siten melko paljon, kun osapuolet ryhtyvät tässä vaiheessa yhdessä sopimaan tavoitekustannusta.

Tutkimuksessa tarkastelluissa allianssisopimuksissa tavoitekustannus on käsitteenä määritelty sopimuksen alussa ja sillä tarkoitetaan hankkeen kehitysvaiheessa allianssin asettamaa hankkeen toteutuksen tavoitekustannusta.<sup>59</sup> Tavoitekustannus, eli *target out-turn cost*, asetetaan kehitysvaiheen loppuksi, ja sillä tarkoitetaan siis kustannusta, jolla

---

<sup>55</sup> Lahdenperä 2009, s. 34.

<sup>56</sup> Lahdenperä 2009, s. 34.

<sup>57</sup> Lahdenperä 2009, s. 25, 36.

<sup>58</sup> Lahdenperä 2009, s. 36.

<sup>59</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 6, Tampereen tunneli KAS, s. 5 ja TAS s. 6.

projektiallianssi sitoutuu toteuttamaan hankkeen laajuuteen määritetyt työt. Tavoitekustannus on realistinen arvio hankkeen kustannuksista.<sup>60</sup>

Tavoitekustannuksen määrittelyssä on huomioitava useita seikkoja, kuten projektiallianssin minimivaatimustason mukaiset tavoitteet eli aikataulu, laatu ja muut tavoitteet, kuten ympäristö- ja turvallisuusvaatimukset. Huomioitaviin seikkoihin lukeutuu myös se, että työt on toteutettava parhaalla mahdollisella nykyisellä suoritustasolla, joka kuvaa vastaavan tyyppisten projektien parasta suoritustasoa, *best practice*, sekä mahdolliset riskit.<sup>61</sup>

Tilaaajan näkökulmasta tavoitekustannus on parasta saada mahdollisimman alhaiseksi kun taas palveluntuottajan intressinä on korkeampi tavoitekustannus. On kuitenkin muistettava, että tätä ristiriitaista asetelmaa vastaan on monia tekijöitä, jotka käytännössä ohjaavat osapuolia yhteisesti tavoittelemaan alhaista tavoitekustannusta ja säästöä. Ensinnäkin läpinäkyvyydelle on annettava painoarvoa, sillä mitään kustannuksia ei voida peitellä, koska tavoitehinta on saavutettu yhdessä *open book* -periaatetta noudattaen. Toiseksi, liian kalliiksi asetettu tavoitekustannus voi johtaa projektin keskeyttämiseen ennen toteutusvaiheeseen siirtymistä, eikä tämä ole kummankaan osapuolen edun mukaista. Kolmanneksi, mikäli kehitysvaiheesta ei siirrytä toteutusvaiheeseen, tilaaja voi pidättäytyä maksamasta palveluntuottajan palkkiota kehitysvaiheessa. Tämä kuitenkin riippuu siitä, mitä osapuolet ovat sopineet. Neljänneksi, palveluntuottajan maine sekä mahdolliset tulevat kaupalliset suhteet kärsivät pahasti, jos tavoitekustannusta manipuloidaan kehitysvaiheen aikana.<sup>62</sup>

Tavoitekustannuksen asettaminen voidaan siten nähdä uuden projektiallianssin ensimmäisenä todellisena testinä.<sup>63</sup> Siinä mitataankin kuinka hyvin osapuolet ovat ymmärtäneet projektiallianssin yhteistyön merkityksen ja ovatko he valmiita unohtamaan perinteisen vastakkainasetteluun perustuvan näkökulman sopimuksissa. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen tässä vaiheessa on siten kaikkien osapuolten vastuulla.

---

<sup>60</sup> Ross 2003, s. 5.

<sup>61</sup> Ross 2003, s. 5.

<sup>62</sup> Ross 2003, s. 6.

<sup>63</sup> Ross 2003, s. 6.

### 4.3 Projektiallianssin kaupallinen malli ja palkkiojärjestelmä

Kaupallisesta mallista laaditaan erillinen liite kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimusten liitteeksi ja siinä kuvataan kyseisen projektiallianssin kaupalliset perusteet. Myös kaupalliseen malliin on laadittu yleiset periaatteet, joita osapuolet sitoutuvat noudattamaan ja joilla rakennetaan sopimuksen tasolla yhteistyötä ja siihen sitoutumista.

Tarkasteltavana olleissa sopimuksissa kaupallisen mallin yleiset periaatteet määritellään seuraavasti:

”Kaupallisen mallin yleiset periaatteet:

- a) Kaikki voittavat tai kaikki häviävät.
- b) Täydellinen läpinäkyvyys, avoimet kirjat.
- c) Tasapuolinen voittojen ja tappioiden jako. Voitot ja tappiot ovat verrannollisia todelliseen suoritukseen sekä tilaajalle tuotettuun arvoon avaintulosalueittain (tasapuolinen ei välttämättä ole samansuuruinen tai tasasuhteinen).
- d) Kunkin osapuolen kokonaisriski on kyseisen osapuolen palkkion suuruinen.
- e) Bonusten ansaitseminen edellyttää allianssilta erinomaista suoritusta tilaajille arvoa tuovissa avaintulosalueissa.
- f) Erittäin hyvin onnistuttaessa bonusten määrä voi kasvaa tavoitekustannuksen alituksen kautta.
- g) Jokainen palveluntuottaja saavuttaa sanktio-osansa samaan aikaan, mikäli hanke epäonnistuu.
- h) Erinomaiseen lopputulokseen tarvittavien lisäresurssien hankkimisen tulisi olla mahdollista siten, että resursseihin investoinut palveluntuottaja ei kärsi siitä epäreilusti.

Kaupallisen mallin onnistuminen edellyttää, että:

- a) Kaikki osapuolet ymmärtävät perusteellisesti kaupallisen mallin ja hyvän tai huonon tuloksen vaikutuksen allianssin kaupalliseen tulokseen.
- b) Kaupallisen mallin kehittämisen, sopimisen ja täytäntöönpanon prosessit suoritetaan tavalla, joka auttaa luomaan ja ylläpitämään osapuolten välisiä avoimia, rehellisiä ja luottamuksellisia suhteita.”<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Tampereen tunneli TAS, kaupallinen malli-liite, s. 4.

Kaupallinen malli on siten kolmiosainen kompensatiomalli<sup>65</sup>, jota kuvataan kolmessa osassa. Käytän näistä nimityksiä osa 1, osa 2 ja osa 3. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään myös nimityksiä *limb 1*, *limb 2* ja *limb 3*. Näillä kolmella osalla kuvataan tilaajan palveluntuottajalle maksettavia korvattavia kuluja.<sup>66</sup>

Osa 1 sisältää projektikohtaiset suorat kustannukset sekä projektikohtaiset yhteiskustannukset ja ne korvataan palveluntuottajalle täysin. Kustannukset ovat täysin avoimia *open book* -periaatteen mukaisesti ja kaikkien osapuolten seurattavissa. Näin varmistetaan, että korvattavat kustannukset ovat aiheutuneet ainoastaan projektista suoraan syntyneistä kustannuksista.<sup>67</sup> Kaupallista mallia koskevassa liitteessä voidaan esimerkiksi todeta, että ”korvattavat kustannukset käsittävät suoraan allianssin tavoitteiden saavuttamiseksi tehdystä työstä syntyneet kustannukset (mukaan lukien mahdolliset virheet, korjaukset ja turhat yritykset) ja hankekohtaiset yleiskustannukset”. Nämä kustannukset korvataan todellisten tarkastettujen kustannusten mukaisesti.<sup>68</sup>

Osa 2 sisältää yrityksen yleiskulut sekä katteen, jotka sitten muodostavat palveluntuottajan palkkion projektiallianssista. Palkkio voidaan määrittää joko kiinteänä summana tai prosenttiosuutena. Mikäli hanke epäonnistuu, palveluntuottajan tappio on enintään tämän mukainen enimmäismäärä. Toisin sanoen palkkion määrä on palveluntuottajan maksimiriski. Palveluntuottaja voi menettää maksimissaan palkkion määrän, mutta syntyneet projektikustannukset korvataan projektin onnistumisesta huolimatta täysin.<sup>69</sup> Allianssisopimuksessa palkkiosta voidaan sopia esimerkiksi, että ”palkkio pitää sisällään katteen ja sellaisia yleiskustannuksia, jotka eivät ole korvattavia kustannuksia”.<sup>70</sup>

Osa 3 tunnetaan myös nimellä *sharing of pain and gain* tai *painshare – gainshare*, ja se muodostuu osa 2:n mukaisesta palkkiosta sekä mahdollisesta bonuksesta.<sup>71</sup> Kaupallista mallia koskevassa liitteessä tästä osiosta voidaan käyttää nimitystä kannustinjärjestelmä, ja määritellä se esimerkiksi sovituksi bonukseksi tai sanktioksi riippuen hankkeen onnistumisesta kannustinjärjestelmän mukaisesti.

---

<sup>65</sup> Tampereen tunneli TAS, kaupallinen malli-liite, s. 4.

<sup>66</sup> Takamaa 2013, s. 47.

<sup>67</sup> Ross 2003, s. 4 – 5.

<sup>68</sup> Tampereen tunneli KAS, kaupallinen malli-liite, s. 2.

<sup>69</sup> Ross 2003, s. 6.

<sup>70</sup> Tampereen tunneli KAS, kaupallinen malli-liite, s. 2.

<sup>71</sup> Ross 2003, s. 4, 7 – 8.

#### 4.4 Riskien jakaminen

Kuten edellä todettiin, on kompensatiomallin osa 3 siten sidottu hankkeen tavoitteisiin, eli tavoitteiden onnistuessa bonusta maksetaan enemmän ja mikäli niiden saavuttamisessa epäonnistutaan, bonus jää maksamatta tai osapuolet joutuvat jakamaan mahdolliset ylimääräiset kustannukset ennalta sovitussa suhteessa. Bonuksen ja sanktion määrä tulee sitoa tavoitteisiin, jotka selkeästi tuottavat arvoa tilaajalle. Tavoitteet sekä bonus-sanktiomalli tulee asettaa siten, että hyvästä tuloksesta hyötyvät kaikki ja vastaavasti epäonnistumisesta kärsivät kaikki osapuolet. Lisäksi bonusjärjestelmässä on huomioitava, että erinomaisesta tuloksesta on oltava mahdollisuus normaalia parempaan bonukseen. Palkkiomekanismin tarkoitus on kannustaa osapuolia etsimään yhteisesti parhaat toteutusratkaisut. Kannustimena toimii erinomaisesta suoriutumisesta saatava bonus.<sup>72</sup>

Palkkiomekanismi on sidoksissa avaintulosalueeseen, eli *Key Result Areaan*. Avaintulosalue määritellään allianssisopimuksissa yleensä allianssin osapuolten sopimiksi avaintulostavoitteiksi, jotka ovat osa allianssin kannustinjärjestelmää. Avaintulosalueet määritetään projektikohtaisesti, ja niiden mittaamistavasta ja painotuksista tulee sopia ennen toteutusvaiheeseen siirtymistä. Avaintulosalueiden mittarit, *Key Performance Indicators*, määritetään kullekin projektin avaintulosalueelle, ja niiden mittaamistavasta sovitaan yhdessä allianssin osapuolten kesken. Mittarit on tarpeen asettaa mahdollisimman käytännöllisiksi ja yksinkertaisiksi.<sup>73</sup> Kannustinjärjestelmä kannustaa erinomaiseen suoritukseen niissä avaintulosalueissa, joissa tilaaja näkee olevan suurta arvoa hankkeelle.<sup>74</sup>

Tällaisina avaintulosalueina voidaan liikenne- ja infrastruktuurihankkeissa käyttää monenlaisia tavoitteita, kuten liikennejärjestelyjä, joiden avulla voidaan pyrkiä minimoimaan häiriöitä liikenneverkon käyttäjille ja maksimoimaan työnaikaiset käyttömahdollisuudet. Myös ympäristötekijät korostuvat enenevässä määrin, minkä vuoksi väylähankkeiden ympäristölle, kolmansille osapuolille ja jo olemassa oleville rakenteille aiheuttamat haitat tulisi pyrkiä minimoimaan. Turvallisuuden parantaminen voi toimia mittarina myös, sillä rakentaessa sattuu onnettomuuksia, joiden aiheuttamat suorat ja epäsuor-

---

<sup>72</sup> Ross 2003, s. 4, 7 – 8.

<sup>73</sup> Takamaa 2013, s. 49.

<sup>74</sup> Tampereen tunneli TAS, kaupallinen malli-liite, s. 8.



rat kustannukset ovat useimmiten merkittäviä. Turvallisuuseikat ansaitsevat huomiota jo yhteiskunnallisten kuin inhimillisten arvojenkin perusteella.<sup>75</sup>

Aika toimii tavanomaisena kannustimena, jolloin kriteerinä toimii valmistumisajankoh- ta, mahdollisesti myös välitavoitteilla täydennettynä. Käytön yleisyyttä selittää tavoit- teen helppo todennettavuus. Kannustinratkaisuna toimii myös laatu, koska hankkeen toteutukseen joko projektiallianssina tai mitä tahansa muutakin ratkaisua käytettäessä sisältyy lähes aina mahdollisuus tuottaa laadullisesti vaihtelevaa tulosta. Sidosryh- mäsuhteet voidaan asettaa laadulliseksi avaintulosalueeksi. Se on perusteltua projektial- lianssin ollessa julkinen hankinta, sillä julkiselta toiminnalta ja hankkeelta odotetaan tavallista suurempaa avoimuutta muun muassa kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi tai käyttäjien tarpeisiin vastaamiseksi.<sup>76</sup>

Riskien jakaminen edellä kuvatulla tavalla lisää ymmärrettävästi projektiallianssin osa- puolten halua etsiä ratkaisuja oikeasti yhdessä. Tämä saa osapuolet myös huomioimaan toisen edun paremmin kuin perinteisissä sopimuksissa, sillä jos toisen etua loukataan, loukataan samalla myös omaa etua, koska etu on nyt yhteinen. Bonuksen jakaminenkin motivoi osapuolia toimimaan itse parhaimmalla mahdollisella tavalla, sillä siten voi kasvattaa omaa osuuttaan palkkiosta. Mikäli palkkio on sovittu kiinteänä etukäteen, ei tällaista motivaatiota kaikille toimijoille valitettavasti aina synny.

## 5 Projektiallianssiin kohdistuva kritiikki

Vaikka tutkielmassa ei vertailla Suomessa käytössä olevaa projektiallianssin mallia Australiassa käytettyyn, käsitellään kuitenkin hieman projektiallianssia kohtaan esitet- tyä kritiikkiä Australiassa, sillä ydinajatus on sama sijainnista riippumatta. Australiassa on käytetty allianssimallia hankkeiden toteutuksessa jo 1990-luvun lopusta lähtien, on se luonnollisesti saanut ylistyksen lisäksi myös kritiikkiä osakseen.

Esitetyn kritiikin mukaan julkisen sektorin kilpailukyky ja –kyvykkyys heikkenevät, kun se menettää ulkoistamisen myötä omaa osaamistaan projektien suunnittelussa ja

---

<sup>75</sup> Lahdenperä 2009, s. 49.

<sup>76</sup> Lahdenperä 2009, s. 49 – 50.

täytäntöönpanossa. Ulkoistamisella viitataan siihen, että hankkeet toteuttaa jokin muu taho kuin julkinen sektori itse. Osansa kritiikistä saa myös työvoiman rakenteen muuttuminen julkisella sektorilla, sillä julkishallinnon työntekijöiden osaamisen nähdään muuttuneen merkittävästi. Heikommin koulutettujen työntekijöiden tarpeen voidaan nähdä vähentyneen, koska tarvetta on ainoastaan korkeasti koulutetuille johtajille. Lisäksi työntekijöiden määrän vähentyminen jokaisella julkisen sektorin tasolla viimeisen 20 vuoden aikana nähdään seuraukseksi projektiallianssien yleistymisestä, sillä yksityistäminen ja ulkoistaminen ovat yleistyneet.<sup>77</sup>

Näkemykseni mukaan ulkoistamisen avulla saadaan tehostettua julkisten varojen käyttöä huomattavasti. Toive siitä, että julkisella sektorilla olisi osaaminen toteuttaa kaikki mahdolliset eteen tulevat hankinnat, on mielestäni utopistinen. Työvoiman ja sen rakenteen muuttumiseen vaikuttaa varmasti muutkin seikat kuin projektiallianssien yleistyminen.

Julkisen sektorin käyttäessä projektiallianssia laajalti esimerkiksi infrastruktuurihankkeisiin, on tuotu esiin sen käyttöön mahdollisesti liittyviä piileviä vaaroja. Esimerkiksi kulut ja hankkeesta saatavat hyödyt ovat joidenkin kriitikoiden mukaan määrittelemättä, koska projektialliansseihin käytetään huomattava määrä julkisia varoja. Fidusiaristen velvollisuuksien luominen ja niiden seuraukset epäilyttävät monia, sillä julkisen sektorin toimija voi tulla sidotuksi velvoitteisiin, jotka ylittävät allianssisopimuksessa mainitut ehdot. Epäilyksiä herättävät myös näkemykset siitä, että allianssi ei onnistu tuottamaan arvoa rahalle (*value for money*), sillä monet allianssit väitetysti välttävät hintakilpailua. Alliansseissa nähdään vaarana myös vastuuvollisuuksien vähentyminen, kun päätöksiä tehdään virtuaaliorganisaatioissa.<sup>78</sup>

Julkisten varojen käyttäminen lisää mielestäni hankkeen läpinäkyvyyttä, eikä toisinpäin, sillä julkiselta toiminnalta edellytetään tavallista suurempaa avoimuutta. Tärkeä osa fidusiarisuhteita on osapuolten välinen luottamus, joten en näe ongelmaa fidusiaristen velvollisuuksien syntymiselle, koska projektiallianssin toiminnan ytimessä on luottamus, jonka projektiallianssin osapuolet ovat rakentaneet yhdessä.

---

<sup>77</sup> Davies 2008 s. 9.

<sup>78</sup> Davies 2008, s. 23.

Mahdollisia projektiallianssiin liittyviä riskejä ovat yllä mainittujen lisäksi erittäin rajoitettu oikeudellinen vastuu, allianssin osapuolten mahdollinen opportunistinen käyttäytyminen, vastuukysymysten konfliktit, yhteensopimattomuus julkishallinnon kanssa ja päätöksenteon umpikujat.<sup>79</sup>

Lisäksi osa yrityksistä on esittänyt kritiikkiä siitä, että ne kokevat tulleen jätetyksi allianssimuotoisten hankkeiden ulkopuolelle. Syyksi on koettu, että ne ovat aikaisemmin toimineet vastakkainasetteluun perustuviin perinteisille sopimuksille ominaisella tavalla eikä näitä yrityksiä sen vuoksi valita allianssihankkeiden osapuoliksi, sillä koetaan, etteivät ne pysty toimimaan yhteistyössä muiden kanssa aikaisemman riitelyn vuoksi. Tällaiset yritykset kokivat siten tulleen jätetyksi valintaprosessissa perusteettomasti ulkopuolelle.<sup>80</sup>

Tämä kritiikki on näkemykseni mukaan aiheeton, sillä samalla tavalla toimitaan myös normaaleissa sopimussuhteissa. Mikäli jokin osapuoli koetaan helposti riitautuvaksi, ei sitä valita yhteistyökumppaniksi seuraavaan projektiin.

Suomessa suhtautuminen projektiallianssin käyttämiseen hankkeiden toteutuksessa on tällä hetkellä positiivinen ja sillä on laaja kannatus niin tilaajien kuin palveluntuottajien puolelta. Keskustelua on kuitenkin herättänyt projektiallianssin kustannustehokkuus, ja erityisesti se, kuinka voidaan varmistua siitä, että hinta on varmasti tarpeeksi kilpailutettu osapuolten siitä sopiessa.<sup>81</sup>

Kilpailutusvaihe voidaan myös kokea raskaaksi ja kalliiksi. Siihen tarvitaan useita henkilöitä tilaajan puolelta mutta myös ehdokkailta, koska heidän täytyy pystyä nimeämään hankkeeseen sitoutettavia henkilöitä, vaikka pääsy projektiallianssin osapuoleksi on epävarma. Tilaajalle kilpailutuksesta aiheutuu kustannuksia myös työpajapäivien järjestämisestä.<sup>82</sup>

On ymmärrettävää, että kilpailutusvaihe voidaan kokea raskaaksi ja kalliiksi. Toisaalta lopputulos on hankkeen onnistuessa niin palkitseva, että kilpailutusvaiheesta syntyneet kulut eivät olekaan enää liiallisia verrattuna epäonnistuneeseen hankkeeseen ja siitä

---

<sup>79</sup> Davies 2008, s. 30.

<sup>80</sup> Rooney 2009, s. 17.

<sup>81</sup> Haastattelu Mika Pohjonen 29.3.2016.

<sup>82</sup> Haastattelu Mika Pohjonen 29.3.2016.

aiheutuviin kuluihin. Onnistunut hanke vaatii työtä ja pääomaa, oli kyseessä projektiallianssi tai jokin muu hanke.

On mahdollista, että *open book* – ja *no claim no blame* – periaatteet luovat epärehelliselle toimijalle mahdollisuuden opportunistiseen käyttäytymiseen. Se seikka, että kaikki maksuliikenne tapahtuu avoimin kirjoin ja että kaikki rahaliikenne perustuu avoimelle kustannusrakenteelle voi saada jonkin projektiallianssin osapuolen unohtamaan ydinperiaatteena olevan luottamuksen ja toimimaan epärehillisesti esimerkiksi laskuttamalla liikaa ja toteutuneita kustannuksia vastaamattomasti.

*No claim no blame* –periaate sisältää sen, että osapuolten oikeus saattaa allianssisopimusta koskeva asia tuomioistuimen ratkaistavaksi on rajattu. Se on pääsääntöisesti mahdollista vain vahingonkorvausta koskevissa asioissa, jos vahinko on aiheutettu törkeällä huolimattomuudella tai tahallisuudella. Tämäkin sopimusehto voi luoda mahdollisuuden epärehelliselle toimijalle välinpitämättömään ja opportunistiseen käyttäytymiseen, tai ainakin mahdollistaa hankkeen toteuttamisen viivyttämisen, mikäli joku projektiallianssin osapuolista ei sitoudu projektiallianssiin sen vaatimalla vakavuudella.

### III LUKU – PROJEKTIALLIANSSI NEUVOTTELUMENETTELYNÄ

#### 1 Neuvottelumenettelynä toteutettu projektiallianssi

##### 1.1 Säädöspohja ja direktiivin tavoitteet

Maailman kauppajärjestön (WTO) julkisia hankintoja koskevassa *Government Procurement Agreement* – sopimuksessa (ns. GPA-sopimus) on sovittu kansainvälisellä tasolla julkisten hankintojen kilpailuttamisesta. Se koskee valtion keskus- ja aluehallintoviranomaisten sekä kuntien tavara- ja palveluhankintojen ja rakennusurakoiden kilpailuttamista. GPA-sopimus on monenkeskinen sopimus, ja siihen ovat EU:n lisäksi liittyneet Kanada, Yhdysvallat, Hong Kong, Japani, Sveitsi, Norja, Islanti, Israel, Korea, Liechtenstein, Aruba ja Singapore. Se takaa sopijamaiden yrityksille tasapuoliset mahdollisuudet osallistua tarjousten antamiseen ja siinä on määryksiä muun muassa kilpailuttamisvelvoitteesta, kilpailuttamisen menettelytavoista, määräajoista ja riitojen ratkaisusta.<sup>83</sup>

Unionin julkisten hankintojen direktiivit ovat GPA-sopimuksen mukaisia.<sup>84</sup> Hankintadirektiivi on annettu jo 26.2.2014. Hallituksen esitys eduskunnalle hankintamenettelyä koskevaksi lainsäädännöksi annettiin 22.6.2016 ja tavoitteen mukaan uusi kansallinen hankintalaki olisi voimassa loppuvuodesta 2016.

Hankintadirektiivejä on uusittu toistuvasti, tavoitteena ensinnäkin hankintamenettelyn yksinkertaistaminen ja joustavoittaminen, jonka toteutukseen hankintayksiköille annetaan eri tilanteisiin räätälöityjä ja hankintayksikön välineinä toimivia erilaisia hankintamenettelyjä. Toinen uudistustavoite liittyy ympäristö- ja sosiaalisiin näkökohtiin ja kolmas päätavoite on parantaa pienten ja keskisuurten yritysten markkinoillepääsyä, jota edistetään yksinkertaistamalla tarjouskilpailuun osallistuvien yritysten selvitysvelvoitteita. Neljäntenä direktiiviuudistuksen päätavoitteena on asianmukaisten menettelyjen varmistaminen julkisissa hankinnoissa, sillä niihin liittyvien taloudellisten intressien sekä julkisen ja yksityisen sektorin läheisen vuorovaikutuksen vuoksi julkiset hankinnat ovat alttiita esimerkiksi korruptiolle, suosinnalle ja eturistiriidoille. Viimeinen uudistuk-

---

<sup>83</sup> Hankintalain kokonaisuudistuksen valmisteluryhmän mietintö 2015, s. 22 – 23.

<sup>84</sup> Hankintalain kokonaisuudistuksen valmisteluryhmän mietintö 2015, s. 23.

sen päätavoite liittyy julkisten hankintamenettelyjen valvontaan ja hallintointiin, jonka saavuttamiseksi valvontamenettelyä kehitetään.<sup>85</sup>

Kun projektiallianssi valitaan julkisin varoin rahoitetun hankkeen toteutusmuodoksi, on hankintayksiköllä velvollisuus noudattaa hankintalakea. Hankintalaissa ei nimenomaisesti mainita projektiallianssia, mutta hallituksen esityksessä laiksi julkisista hankinnoista sekä työ- ja elinkeinoministeriön hankintalain kokonaisuudistusta koskevassa mietinnössä mainitaan allianssimalli, kun kuvataan tilannetta jolloin neuvottelumenettelyn käyttö on sallittua: ”Tällainen tilanne on käsillä esimerkiksi monimutkaisissa rakennusurakoissa tai ns. elinkaari- tai allianssimallilla toteutetuissa hankinnoissa, joissa hankinnan tarkkaa sisältöä, kustannusvaikutuksia tai hankkeeseen osallistuvien rahoittajien asettamia ehtoja on etukäteen hankala arvioida. Näissä tilanteissa hankintayksiköt ovat voimassa olevan hankintalain aikana käyttäneet usein kilpailullista neuvottelumenettelyä”.<sup>86</sup>

Niin sanotun klassisen hankintadirektiivin johdantokappaleessa 42 todetaan, että hankintaviranomaiset tarvitsevat huomattavasti lisää joustavuutta voidakseen valita hankintamenettelyn, joka mahdollistaa myös neuvottelut. Tällaisten menettelyjen entistä laajemmalla käytöllä voidaan todennäköisesti myös lisätä rajat ylittävää kauppaa, sillä arviointi on osoittanut, että muista jäsenvaltioista saadut tarjoukset ovat menestyneet erityisen hyvin tehtävissä hankintasopimuksia hankintailmoituksen julkaisemisen jälkeisellä neuvottelumenettelyllä. Jäsenvaltioiden olisi voitava säätää tarjousperusteisen neuvottelumenettelyn tai kilpailullisen neuvottelumenettelyn käyttöä tilanteissa, joissa avoimet ja rajoitetut menettelyt, joihin ei liity neuvotteluja, eivät todennäköisesti johtaisi tyydyttäviin hankintatuloksiin. Kilpailullisen neuvottelumenettelyn käyttö on lisääntynyt merkittävästi viime vuosina hankintasopimusten arvolla mitattuna. Se on osoittautunut erityisen käyttökelpoiseksi tapauksissa, joissa hankintaviranomaiset eivät ole pystyneet määrittelemään, millä tavoin niiden tarpeet voitaisiin tyydyttää, tai arvioimaan, millaisia teknisiä, taloudellisia tai oikeudellisia ratkaisuja markkinat voisivat tarjota. Tällainen tilanne voi syntyä erityisesti silloin, kun on kyse innovatiivisista hankkeista tai suurten integroitujen liikenneinfrastruktuurihankkeiden, mittavien tietoverkkojen tai sellaisten hankkeiden toteutuksesta, joihin liittyy monimuotoista ja strukturoitua rahoitusta. Tarvittaessa hankintaviranomaisia olisi kannustettava nimeä-

---

<sup>85</sup> HE 108/2016, s. 12.

<sup>86</sup> HE 108/2016, s. 123.

mä n hankepääällikkö talouden toimijoiden ja hankintaviranomaisten hyvän yhteistyö varmistamiseksi hankintamenettelyn aikana.<sup>87</sup>

Direktiivistä käy siten ilmi se, että julkisiin hankintoihin kaivataan lisää joustavuutta. On huomattu, että entisenlainen jäykkä ja erittäin tarkasti säännelty menettely ei vastaa enää nykytilaa, jossa joudutaan tekemään yhä monimutkaisempia hankintoja ja joilta vaaditaan innovatiivisuutta. Esimerkiksi Tampereen Rantatunneli –hankkeessa, joka on toteutettu projektiallianssina hankintalain mukaista kilpailullista neuvottelumenettelyä noudattaen<sup>88</sup>, olisi ollut mahdotonta määrittellä hankinnan kohde etukäteen tarjouspyynnöltä edellytetyllä tarkkuudella. Eikä suurten liikenneinfrastruktuurihankkeiden suunnitteluvaiheessa pystytä usein edes määrittelemään, mikä olisi paras ja edullisin toimintamalli, koska ei voida tietää mitä markkinoilla toimivat yritykset pystyvät tarjoamaan. Siksi neuvottelujen salliminen on hankintavaiheessa ensiarvoisen tärkeää, jotta osapuolet pystyvät neuvottelemaan hankinnan kohteesta ja sen mahdollisista toteutustavoista. Neuvotteluiden edetessä nousee esiin aivan uudenlaisia toteutusmalleja, jotka eivät olisi välttämättä nousseet esiin lainkaan hankintayksikön omissa pohdinnoissa hankkeen mahdollisista toteutustavoista. On siten erinomaista, että direktiivissä on tuotu ilmi nämä seikat ja tuotu esille allianssimalli.

Hankintadirektiivin johdantokappaleessa 43 todetaan, että rakennusurakkasopimusten kohdalla tällaisia tilanteita, joissa hankinnan kohdetta ei pystytä etukäteen tarkasti määrittelemään, esiintyy esimerkiksi silloin, kun urakan kohteena on muita kuin tavanomaisia rakennuksia tai kun urakkaan kuuluu suunnittelua tai innovatiivisia ratkaisuja. Palvelujen tai tavaroiden edellyttäessä mukauttamista tai suunnittelua tarjousperusteisen neuvottelumenettelyn tai kilpailullisen neuvottelumenettelyn käyttö on todennäköisesti hyödyllistä. Mukauttaminen tai suunnittelu on erityisen tarpeellista, jos hankinnan kohteet ovat monitahoisia, esimerkiksi pitkälle kehitettyjä tuotteita, immateriaalisia palveluja, esimerkiksi konsultointi-, arkkitehtuuri- tai insinööripalveluja, taikka laajamittaisia tieto- ja viestintäteknisiä hankkeita. Tällaisissa tapauksissa voidaan tarvita neuvottelujen varmistamiseksi, että kyseinen tavara tai palvelu vastaa hankintaviranomaisen tarpeita. Tarjousperusteista neuvottelumenettelyä ja kilpailullista neuvottelumenettelyä ei

---

<sup>87</sup> Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU julkisista hankinnoista ja direktiivin 2004/18/EY kumoamisesta, s. 71.

<sup>88</sup> Takamaa 2013, s. 55.

pitäisi käyttää, kun kyseessä ovat käyttövalmiit palvelut tai tavarat, joita markkinoiden monet eri toimijat pystyvät tarjoamaan.<sup>89</sup>

Kilpailullisen neuvottelumenettelyn ulkopuolelle on siten tarkoitus rajata niin kutsutut tavanomaiset hankinnat, eli tavarat ja palvelut, jotka on mahdollista määritellä etukäteen hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä. Tämä vastanneekin hankintalain ideaa, sillä ei liene tarkoitus tuoda hankintalakiin aukkoja, joilla hankintayksikkö voi kiertää lainsäädännön asettamia tavoitteita, vaan huomioida hankintojen erilaiset luonteet.

On myös huomattavissa ilmapiirin muutos, kun hankintayksiköitä rohkaistaan innovatiivisuuteen ja neuvottelukulttuuriin, sillä hankintadirektiivin johdantokappaleessa 47 todetaan, että tutkimus ja innovointi, myös ekoinnovointi ja sosiaalinen innovointi, kuuluvat tärkeimpiin tulevaa kasvua edistäviin tekijöihin. Niille onkin annettu keskeinen sija älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun Eurooppa 2020 -strategiassa. Viranomaisen olisi käytettävä julkisia hankintoja strategisesti parhaalla mahdollisella tavalla edistääkseen innovointia. Innovatiivisten tuotteiden, rakennusurakoiden ja palvelujen ostaminen vaikuttaa olennaisesti julkisten palvelujen tehostumiseen ja niiden laadun paranemiseen sekä suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaamiseen. Se auttaa saamaan parhaan vastineen julkisille varoille ja saavuttamaan laajempia taloudellisia, ympäristöön liittyviä ja yhteiskunnallisia hyötyjä tuottamalla uusia ideoita, muuttamalla ne innovatiivisiksi tuotteiksi ja palveluiksi ja edistämällä siten kestävää talouskasvua.<sup>90</sup>

Komission vuonna 2007 antamassa tiedonannossa ”Esikaupalliset hankinnat: innovoinnin edistäminen kestävien ja korkealaatuisten julkisten palvelujen varmistamiseksi Euroopassa”, on hahmotettu erilaisia hankintamalleja sellaisille tutkimus- ja kehittämisselvetysten hankinnalle, jotka eivät kuulu hankintadirektiivin soveltamisalaan. Kyseiset mallit ovat yhä käytettävissä, mutta hankintadirektiivillä olisi myös helpotettava julkisia innovaatiohankintoja ja autettava jäsenvaltioita saavuttamaan innovaatiounionin tavoitteet.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU julkisista hankinnoista ja direktiivin 2004/18/EY kumoamisesta, s. 70.

<sup>90</sup> Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU julkisista hankinnoista ja direktiivin 2004/18/EY kumoamisesta, s. 72.

<sup>91</sup> Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU julkisista hankinnoista ja direktiivin 2004/18/EY kumoamisesta, s. 72.



Direktiivissä ja strategiassa siis asetetaan viranomaisille tavoitteeksi julkisten hankintojen strategisella käyttämisellä edistää innovaatioita. Tämä on helppo toteuttaa projektiallianssia hyödyntämällä, sillä allianssimuotoisessa hankkeen toteutuksessa tehdään usein innovaatioita, kun osapuolet pyrkivät tekemään ratkaisuja, joilla saavutetaan kustannussäästöjä tai tavoite saavutetaan nopeammin kuin aikaisemmin on suunniteltu. Projektiallianssia käyttämällä on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä ja saada hankintaan käytetyille varoille paras mahdollinen vastine, eli projektiallianssia hyödyntämällä on mahdollista saavuttaa useita direktiivissä esitettyjä tavoitteita.

## 1.2 Projektiallianssi hankintalain mukaisena prosessina

### 1.2.1 Neuvottelumenettelyn käyttämisen edellytykset

Julkinen hankinta on siis toteutettava noudattamalla jotain lain mukaisista määrämuotoisista menettelyistä. Joskus hankinnan kohteen tai hankintasopimuksen ehtojen määrittely voi olla siinä määrin vaikeaa, että on tarpeen turvautua poikkeuksellisiin menettelyihin, eli neuvottelumenettelyyn tai kilpailulliseen neuvottelumenettelyyn. Hankinta on mahdollista toteuttaa neuvottelumenettelyllä tai kilpailullisella neuvottelumenettelyllä vain, jos hankintalaissa erikseen säädetyt edellytykset täyttyvät.<sup>92</sup> Projektiallianssin hankintamenettelynä on neuvottelumenettely tai kilpailullinen neuvottelumenettely.<sup>93</sup> Pääsääntöisesti noudatetaan neuvottelumenettelyä, sillä allianssihankeissa ei kilpailla keskenään erilaisilla ratkaisuvaihtoehdoilla, mikä puolestaan on tarkoitus kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä. Näin ollen seuraavaksi kuvataan projektiallianssin eteneminen hallituksen esityksessä 108/2016 kuvatun neuvottelumenettelyn mukaisena. Hankintadirektiivissä neuvottelumenettelystä käytetään nimitystä tarjousperusteinen neuvottelumenettely ja se on kuvattu artiklassa 29.

Hankintalakiehdotuksen 34.2 §:n 1 - ja 2 -kohdan mukaan hankintayksikkö voi valita neuvottelumenettelyn hankinnassa, jossa hankintayksikön tarpeita ei voida täyttää olemassa olevia ratkaisuja mukauttamatta, johon kuuluu suunnittelua tai innovatiivisia ratkaisuja. Nämä edellytykset ovat täysin uusia. Rakennusurakkasopimusten kohdalla neuvottelumenettelyn käyttö voi olla tarpeen esimerkiksi silloin, kun urakan kohteena on

---

<sup>92</sup> Kuusniemi-Laine, Takala 2007, s. 85.

<sup>93</sup> Lahdenperä 2009, s. 18.

muita kuin tavanomaisia rakennuksia tai kun urakkaan kuuluu suunnittelua tai innovatiivisia ratkaisuja.<sup>94</sup>

Neuvottelumenettelyn käyttö on 34.2 §:n 3 -kohdan mukaan sallittua myös tilanteissa, jonka luonteeseen, monimutkaisuuteen tai oikeudelliseen ja rahoituksen muotoon liittyvistä erityisistä syistä tai niihin liittyvien riskien vuoksi ei voida tehdä hankintasopimusta ilman edeltäviä neuvotteluita. Hankintadirektiivin ja hallituksen esityksen yksityiskohtaisissa perusteluissa viitataan allianssimallilla toteutettuihin hankintoihin tässä yhteydessä.

Neuvottelumenettelyä voitaisiin 34.2 §:n 4 -kohdan mukaan käyttää myös hankinnassa, jossa hankinnan kohteen kuvausta ei voida laatia riittävän tarkasti viittaamalla standardiin, eurooppalaiseen tekniseen arviointiin, yhteiseen tekniseen eritelämään tai tekniseen viitteeseen. Koska eurooppalaiset ja kotimaiset standardit on luotu helpottamaan hankintavan kohteen määrittämistä, voi näiden standardien puuttuminen tai niiden riittämättömyys kuvaamaan tarvittavalla tasolla hankinnan vaatimuksia ja määrittelyjä muodostaa perustellun tarpeen neuvottelujen käymiselle.<sup>95</sup>

## 1.2.2 Projektiallianssin eteneminen

Seuraavaksi käsitellään projektiallianssin eteneminen käytännössä. Rakenne pohjautuu neuvottelumenettelyn etenemiseen. Hankintalakiehdotuksen 34.1 §:n mukaan neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö julkaisee ilmoituksen hankinnasta, johon kaikki halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua. Tämän jälkeen hankintayksikkö neuvottelee hankintasopimuksen ehdoista valitsemiensa toimittajien kanssa.

Projektiallianssin valmistelu alkaa sillä, että tilaaja tekee päätöksen projektiallianssin käytöstä. Hankintaprosessin lähtökohtana on yleensä eduskunnalta saatu tilausvaltuus. Tilaaja sitouttaa tässä vaiheessa omasta organisaatiostaan edustajat projektiin ja laatii hankintailmoituksen, joka on hankintaprosessin tärkein asiakirja. Tilaaja toimittaa hankintailmoituksen julkaistavaksi sähköiseen ilmoituskanavaan, HILMA:an.<sup>96</sup> Hankintalakiehdotuksen 69.1 §:n mukaan hankintayksikön on asetettava tarjouspyyntö, neuvotte-

---

<sup>94</sup> HE 108/2016, s. 123.

<sup>95</sup> HE 108/2016, s. 124.

<sup>96</sup> Lahdenperä 2009, s. 18.

lukutsu ja niiden liitteet sekä muut hankinta-asiakirjat ilmaiseksi, rajoituksetta, suoraan ja kokonaan kaikkien saataville sähköisessä muodossa. Tämä on uusi pykälä, joka koskee myös neuvottelumenettelyä, mutta jatkossakin vain hankintayksikön valitsemat tarjoajat saavat tehdä tarjouksen.<sup>97</sup>

Hankintalakiehdotuksen 35.1 §:n mukaan hankintailmoituksessa on esitettävä kuvaus tarpeistaan ja hankittavilta palveluilta tai rakennusurakoilta vaadittavista ominaisuuksista sekä ilmoitettava 93 §:ssä tarkoitetut kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteet. Hankintayksikön on lisäksi ilmoitettava, mitkä kuvauksen osat sisältävät vähimmäisvaatimukset, jotka kaikkien tarjousten on täytettävä. Esitettyjen tietojen on oltava täsmällisiä, jotta toimittajat voivat arvioida hankinnan luonteen laajuutta, ja päättää, jättävätkö ne osallistumishakemuksen.

Hankintalakiehdotuksen 34.4 §:n mukaan neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö voi ennalta rajata niiden ehdokkaiden määrää, jotka kutsutaan neuvotteluihin. Mikäli hankintayksikkö haluaa linjata ehdokkaiden enimmäis- tai vähimmäismäärää, on siitä ilmoitettava jo hankintailmoituksessa.

Hankintailmoituksessa annetaan paljon tietoa, mutta virallista hankintailmoitusta täydentää myös laajempi hankemateriaali, jossa kuvataan muun muassa allianssin muodostaminen. Ehdokkailla on hankintailmoituksen jälkeen mahdollisuus käynnistää ehdokaskonsortion tai -organisaation kokoaminen sekä osallistumishakemuksen valmistelu. Tilaaja järjestää usein myös infotilaisuuden, jossa osallistumishakemuksen jättämistä harkitseville yrityksille esitellään muun muassa projektiallianssin toimintaperiaatteet ja valintaprosessi. Tilaisuudessa esitetyt kysymykset ja vastaukset niihin toimitetaan yhdenvertaisen kohtelun toteutumiseksi kirjallisena kaikille osallistujille.<sup>98</sup>

Hankintalakiehdotuksen 34.4 §:n mukaan hankintayksikkö ei saa ottaa menettelyyn ehdokkaita, jotka eivät ole toimittaneet osallistumishakemusta. Näin ollen projektiallianssiin mukaan haluavien ehdokkaiden on ilmoitauduttava mukaan toimittamalla tilaajalle osallistumishakemuksensa. Ehdokkaana voi olla esimerkiksi suunnittelu- ja rakennuspalveluita omalla organisaatiollaan tarjoava yritys. Osallistumishakemuksen sisällön tulee vastata niitä vaatimuksia, joita hankintayksikkö on asettanut vaatimuksiksi

---

<sup>97</sup> Pohjonen 2016, dia 7.

<sup>98</sup> Lahdenperä 2009, s. 18 – 19.

hankintailmoituksessaan. Tällä aineistolla yritykset osoittavat olevansa päteviä hankkeen toteuttajaksi, ja sen perusteella tullaan arvioimaan ehdokkaiden kelpoisuus projektiallianssin toteuttajiksi.<sup>99</sup>

Tilaaaja arvioi saamansa osallistumishakemukset hankintailmoituksessa esitettyjen vähimmäiskriteerien perusteella. Tämän arvioinnin perusteella tilaaaja tekee päätöksen jatkoon valittavista ja hylättävistä ehdokkaista projektiallianssin osapuoliksi. Jatkoon valituille lähetetään kutsut tarjousneuvotteluihin.<sup>100</sup> Hankintalakiehdotuksen 35.2 §:n mukaan hankintayksikön on pyydettävä neuvotteluihin valituilta ehdokkailta alustavat tarjoukset, joiden pohjalta neuvottelut käydään. Kutsun yhteydessä lähetetään siis myös alustava tarjouspyyntö. Hankintayksikkö voi vertailla ja valita alustavan tarjouksen myös ilman neuvottelua, jos tästä mahdollisuudesta on ilmoitettu etukäteen hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä.

Hankintalakiehdotuksen 35.3 §:n mukaan neuvottelut voivat tapahtua vaiheittain siten, että neuvotteluissa mukana olevien tarjousten määrää rajoitetaan neuvottelujen aikana. Tähän sovelletaan hankintailmoituksessa, tarjouspyynnössä tai neuvottelukutsussa ilmoitettuja kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteita ja mahdollisia vertailuperusteita. Edellytyksenä tälle on, että neuvottelujen vaiheittaisuudesta on ilmoitettu hankintailmoituksessa, tarjouspyynnössä tai neuvottelukutsussa.

Tässä vaiheessa on ryhdyttävä vähentämään ehdokkaiden määrää ja valmistautumaan haastatteluihin. Tilaaaja arvioi osallistumishakemukset alustavasti läpi ja samalla sekä tilaaaja että ehdokkaat aloittavat omien avainhenkilöiden ja tiimien sitouttamisen. Haastattelut järjestetään erikseen kullekin ehdokkaalle, jotka esittelevät omaa osaamistaan ja vastaavat tilaaajan esittämiin kysymyksiin. Haastattelujen jälkeen tilaaaja valitsee kolme parasta ehdokasta jatkoon ja muut ehdokkaat karsiutuvat valintaprosessista pois.<sup>101</sup>

Hankintalakiehdotuksen 34.5 §:n mukaan hankintayksikön on kutsuttava neuvotteluihin riittävä määrä ehdokkaita. Kriteerinä riittävyydelle toimii hankinnan koko ja laatu. Todellisen kilpailun varmistamiseksi, ehdokkaita on kutsuttava vähintään kolme, ellei soveltuvia ehdokkaita ole vähemmän. Mikäli soveltuvia ehdokkaita on vähemmän kuin

---

<sup>99</sup> Lahdenperä 2009, s. 19.

<sup>100</sup> Lahdenperä 2009, s. 19.

<sup>101</sup> Lahdenperä 2009, s. 20.

kolme, hankintayksikkö voi jatkaa menettelyä pyytämällä kaikki soveltuvuusvaatimukset täyttävät ehdokkaat esittämään alustavan tarjouksen.

Tilaaajan rajattua ehdokkaat kolmeen, se lähettää näille tarjouspyynnön sekä kutsun valintatyöpajaan osallistumiseksi. Tarjouspyynnössä tarkennetaan valintakriteerejä ja annetaan hankkeesta kattavasti tietoja. Ehdokkaat jättävät I-vaiheen tarjouksen, jonka liitteineistona on useimmiten esimerkiksi riskikartoitus ja riskien kustannusarvio, hankkeen organisointisuunnitelma, alustava projektisuunnitelma sekä palaute allianssisopimusluonnoksesta.<sup>102</sup>

Hankintalakiehdotuksen 35.2 §:n mukaan hankintayksikkö voi menettelyn aikana pyytää tarjoajilta uusia neuvottelujen perusteella mukautettuja tarjouksia. Hankintayksikön on neuvoteltava tarjoajien kanssa niiden jättämien alustavien ja mahdollisesti myöhemmin annettujen tarjousten perusteella tarjousten parantamiseksi. Neuvottelujen aikana hankintayksikön on hyvä muistaa se, että hankintalakiehdotuksen 35.4 § velvoittaa kohtelemaan tarjoajia tasapuolisesti. Hankintayksikön on ilmoitettava kirjallisesti kaikille neuvotteluissa mukana oleville tarjoajille kaikista hankintailmoituksen, tarjouspyynnön tai neuvottelukutsun sisältöä koskevista muutoksista. Tarjoajille on varattava riittävästi aikaa muuttaa tarjouksiaan ja esittää mukautetut tarjoukset uudelleen.

Projektiallianssin olennainen osa on valintatyöpaja tai kehitystyöpaja. Se järjestetään jokaiselle tarjoajalle erikseen ja kestää noin kaksi työpäivää, jonka aikana tarjoajat esittelevät oman tarjouksensa tilaajalle ja tilaaja esittää tarkentavia kysymyksiä. Tilaaajan ja ehdokkaan osoittamat henkilöt muodostavat yhden tiimin ja ratkaisevat yhteistyössä hankkeeseen liittyviä tehtäviä.<sup>103</sup> Valintatyöpajan tarkoituksena on osoittaa osapuolille, millaista yhteistyö hankkeessa oikeasti olisi, ja siksi on tärkeää harjoitella mahdollista tulevaa yhteistyötä, jotta hankkeeseen osallistuvat ja sitoutetut henkilöt ymmärtävät jo heti alkuvaiheessa mistä on kyse.<sup>104</sup>

Esimerkiksi Australiassa henkilöt ja yritykset tarjoavat erilaisia palveluitaan allianssiosapuolten valitsemiseksi. Nämä tahot auttavat tilaajaa valintatyöpajavaiheessa, jossa pääsääntöisesti käyttäytymistieteilijät johtavat työpajoja. Näissä työpajoissa käydään

---

<sup>102</sup> Lahdenperä 2009, s. 20.

<sup>103</sup> Lahdenperä 2009, s. 21.

<sup>104</sup> Ross 2003, s. 10.

läpi yhteishengen rakentamista ja konfliktien ratkaisemista. Tämä ei ole säästynyt kritiikiltä, sillä on esitetty, että työpajapäivät voivat olla toimivia yhteishengen luomisessa, mutta kun eteen tulee tosielämän konfliktitilanne, palataan helposti perinteiseen syytelyyn ja syyllisen etsimiseen.<sup>105</sup> Ei tilaajan tarvitse Suomessakaan olla yksin valitsemasa sopivia projektiallianssin osapuolia, sillä yhteistyötä ja yhteistyökyvykkyyttä mittaavat valintatyöpajapäivissä asiantuntijat. He voivat olla esimerkiksi psykologeja tai johtamistaidon asiantuntijoita.<sup>106</sup>

Hankintalakiuudistuksen 35.5 §:n mukaan hankintayksikön on päätettävä neuvottelut ilmoittamalla asiasta jäljellä oleville tarjoajille. Neuvotteluvaiheen päätyttyä hankintayksikkö lähettää ehdokkaille lopullisen tarjouspyynnön. Tarjouspyynnössä tarkennetaan valintakriteerejä ja ilmoitetaan neuvotteluiden aikana tarkentuneita yksityiskohtia. Lisäksi on ilmoitettava määräaika lopullisten tarjousten jättämiselle.

Tilaaaja voi siis vielä tarkentaa tarjouspyyntöään, mikäli työpajavaiheessa on noussut esiin asioita, jotka vaativat täsmennyksiä. Tämän jälkeen ehdokkaat toimittavat tilaajalle tarjouksen II-vaiheen, eli tarjouspyynnössä kysytyt erät yksikkö- ja kokonaishintaisina.<sup>107</sup> Hankintayksikön on tarkastettava, että saadut lopulliset tarjoukset ovat lopullisen tarjouspyynnön mukaisia ja valittava tarjous hankintalakiuudistuksen 93 §:n mukaisesti. Lopullisista tarjouksista ei saa neuvotella.

Viimeinen vaihe on valinnan vahvistaminen ja neuvottelujen aloittaminen kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen tehneen tarjoajan kanssa sopimuksen yksityiskohtien täsmentämiseksi. Lopuksi tilaaja ja tarjoaja allekirjoittavat allianssisopimuksen, jossa sovitaan hankkeen toteutuksen ehdoista muutoin, paitsi tavoitekustannus määritellään vasta kehitysvaiheen jälkeen.<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> Rooney 2009, s. 10

<sup>106</sup> Haastattelu Mika Pohjonen 29.3.2016.

<sup>107</sup> Lahdenperä 2009, s. 25.

<sup>108</sup> Lahdenperä 2009, s. 25.

### 1.2.3 Valintaperusteena kokonaistaloudellinen edullisuus

Voimassa olevan hankintalain 62 §:ssä säädetään tarjouksen valinnasta, mutta hankintalakiehdotuksessa se on siirretty 93 §:ään. Lainkohdan mukaan tarjouksista on valittava kokonaistaloudellisesti edullisin. Kokonaistaloudellisesti edullisin on tarjous, joka on hankintayksikön kannalta hinnaltaan halvin, kustannuksiltaan edullisin tai hinta-laatusuhteeltaan paras. Hankintayksikkö saa asettaa hinta-laatusuhteen vertailuperusteita, ja ne voivat liittyä laadullisiin, yhteiskunnallisiin, ympäristö- tai sosiaalisiin näkökohtiin tai innovatiivisiin ominaisuuksiin. Laatuun liittyviä perusteita voivat olla tekniset ansiot, esteettiset ja toiminnalliset ominaisuudet, esteettömyys, kaikkien käyttäjien vaatimukset täyttävä suunnittelu, käyttökustannukset, kustannustehokkuus, myynnin jälkeinen palvelu ja tekninen tuki, huolto ja toimituspäivä tai toteutusaika sekä muut toimitusehdot. Hankintayksikkö voi ottaa huomioon myös hankintasopimuksen toteutukseen osoitetun henkilöstön pätevyyden ja kokemuksen sekä henkilöstön organisoimisen, jos osoitetun henkilöstön laadulla voi olla merkittävä vaikutus hankintasopimuksen toteuttamisessa.

Hankintalakiehdotuksen 93.4 §:ssä todetaan, että hankintayksikön on ilmoitettava käyttämänsä kokonaistaloudellisen edullisuuden peruste tai hinta-laatusuhteen mukaiset vertailuperusteet hankintailmoituksessa, tarjouspyynnössä tai neuvottelukutsussa. Hankintayksikön on yksilöitävä vertailuperusteiden suhteellinen painotus joissakin edellä mainituista hankinta-asiakirjoista.

Hankintalakiehdotuksen 93.5 §:n mukaan vertailuperusteiden on liityttävä hankinnan kohteeseen 94 §:n mukaisesti, ne eivät saa antaa hankintayksikölle rajoittamatonta valinnanvapautta ja niiden on oltava syrjimättömiä ja varmistettava todellisen kilpailun mahdollisuus. Hankintayksikön on asetettava vertailuperusteet siten, että tarjoaja pystyy todentamaan niihin perustuvat tiedot tarjousten vertailua varten. Epäselvissä tapauksissa hankintayksikön on tosiasiallisesti tarkistettava tarjoajien antamien tietojen ja näytön paikkansapitävyys. Vaatimus perustuu Euroopan Unionin tuomioistuimen ratkaisuun asiassa *C-448/01, EVN Wienström* (EU:C:2003:651), jonka mukaan yhdenvertaisen kohtelun periaatetta loukkasi se, jos hankintaviranomainen määrää sopimuksentekoperusteesta eli vertailuperusteesta, mutta ilmoittaa ettei se kykene tarkistamaan tarjoajien antamien tietojen paikkansapitävyyttä. Lainkohdalla ei ole tarkoitettu sulkea pois subjektiivisen arvioinnin käyttämistä tarjousten vertailussa. Ainoastaan epäselvissä tapauk-

sisä, joissa hankintayksiköllä on syytä epäillä kirjallisessa tarjousaineistossa olevan tiedon paikkansapitävyyttä, hankintayksikön olisi myös tosiasiallisesti tarkistettava tarjoajien antamien tietojen ja näytön paikkansapitävyys.<sup>109</sup>

Hankintalakiehdotuksen 94 §:n mukaan hinta-laatusuhteen vertailuperusteen voidaan katsoa liittyvän hankinnan kohteeseen, jos se liittyy kyseisen sopimuksen perusteella toimitettaviin rakennusurakoihin tai tavarahankintoihin miltä tahansa osin ja missä tahansa niiden elinkaaren vaiheessa.<sup>110</sup> Tämä ehdotettu uusi pykälä on näkemykseni mukaan tarpeellinen hankinnan tasapuolisen kohtelun turvaamisen kannalta. Liityntää hankinnan kohteeseen on käsitelty Euroopan unionin tuomioistuimen ratkaisukäytännössä esimerkiksi useasti viitatussa tapauksessa *C-513/99, Concordia Bus Finland*.

#### 1.2.4 Fasilitaattori ja puolueeton tarkkailija

Luottamuksen merkitystä projektiallianssissa ei voi väheksyä, sillä se on yhteistoiminnan luonteeseen liittyvä erittäin tärkeä tyyppipiirre. Se on myös projektiallianssin keskeinen osa, sillä yhteiseen riskin kantamiseen ja avoimuuteen perustuvaa mallia on oikeastaan mahdotonta hyödyntää ilman luottamusta. Osapuolten luottamuksen rakentamisessa raskaalla valinta- ja työpajavaiheella on suuri merkitys, sillä siinä testataan miten osapuolet tulevat toimeen keskenään. Vasta osapuolten sitoutuminen tekee mahdolliseksi sen, että yhteiset tavoitteet sisäistetään ja mahdolliset ongelmat saadaan ratkaistua. Se onkin tahtotila, jota edesautetaan kannustinjärjestelmillä ja tarkoituksenmukaisilla organisaatorakenteilla. Sitoutuminen edistää osapuolten välistä luottamuksen ilmapiiriä. Projektiallianssi kokoaa osapuolet yhteisen sopimuksen piiriin tarkoituksenaan parantaa ja lisätä osapuolten keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, mikä voidaan toteuttaa esimerkiksi yhteisillä tilaratkaisuilla tai tietojärjestelmillä.<sup>111</sup>

Tiimiytymisen edistämisessä ja työpajatyöskentelyn arvioinnissa voidaan käyttää tiimitai organisaatiotoiminnan asiantuntijaa, eli fasilitaattoria. Asiantuntija pystyy arvioimaan tiimin toimintaa ulkopuolisena eri tavalla kuin työskentelyyn tai hankkeen ohjaukseen osallistuvat tilaajan edustajat ja valintatiimin muut jäsenet. Asiantuntijan arviot

---

<sup>109</sup> HE 108/2016, s. 203.

<sup>110</sup> HE 108/2016, s. 203.

<sup>111</sup> Lahdenperä 2009, s. 14.



muodostavat kuitenkin vain osan työskentelyn kokonaisarviointista valinnassa. Asian-  
tuntijan tulee olla hyvin perillä allianssitiimin tavoitteista ja tulevista haasteista.<sup>112</sup>

Fasilitaattori johtaa prosessia kilpailuttamisen aikana. Tehtäviin kuuluu esimerkiksi aikataulutusta, eli päättää milloin kehitystyöpaja järjestetään ja mitä siellä tehdään. Koulutukseltaan fasilitaattori on usein juristi ja tilaajan palveluksessa, koska tilaajalla on velvollisuus noudattaa hankintalainsäädäntöä koko prosessin ajan. Samasta syystä fasilitaattori on mukana projektiallianssissa alusta loppuun, aina kilpailuttamisen alusta hankkeen valmistumiseen.<sup>113</sup>

Fasilitaattorin kanssa projektiallianssissa työskentelee myös puolueeton tarkkailija, jonka tehtäviin taas kuuluu tasapuolisen kohtelun valvominen kilpailuttamisen aikana, kuten kehitystyöpajassa. Erityisen valvonnan kohteena on esimerkiksi se, että kaikille ehdokkaille annetaan hankinnan kohteesta samat tiedot. Puolueeton tarkkailija voi myös olla koulutukseltaan juristi, mutta usein he ovat esimerkiksi diplomi-insinöörejä etujärjestöistä. Puolueettoman tarkkailijan tehtävä päättyy, kun kilpailutus on suoritettu, eli he työskentelevät fasilitaattorin kanssa projektiallianssissa yhtä aikaa projektin alkuvaiheessa.<sup>114</sup>

Vaikka fasilitaattorin käyttämisestä aiheutuu projektiallianssille kustannuksia, on menestyksellä projektialliansseille yhteistä se, että niissä on käytetty taitavaa fasilitaattoria, joka suunnittelee ja johtaa allianssihengen rakentamista. Fasilitaattorin käyttöä ei pitäisi väheksyä pienemmissäkään projekteissa, vaikka vähintään neuvonnan muodossa pyydettyä.<sup>115</sup>

Näkemykseni mukaan fasilitaattorilla ja puolueettomalla tarkkailijalla on merkittävä rooli projektiallianssissa ja niiden käyttö on epätavallista verrattuna esimerkiksi tavalliseen julkiseen hankintaan. Luottamuksen rakentamisessa tarvitaan mielestäni molempia, sillä heidän avullaan kilpailutuksessa mukana olevat saavat varmistuksen prosessin oikeudenmukaisuudesta, kun puolueeton tarkkailija huolehtii, että jokaisella kilpailutukseen osallistuvalla on käytössään samat tiedot. Tilaaja tuskin tietoisesti antaa puutteellisia tietoja, mutta puolueettoman tarkkailijan avulla tämä pienikin mahdollisuus ereh-

---

<sup>112</sup> Lahdenperä 2009, s. 31.

<sup>113</sup> Haastattelu Mika Pohjonen 29.3.2016.

<sup>114</sup> Haastattelu Mika Pohjonen 29.3.2016.

<sup>115</sup> Ross 2003, s. 16.

dykseen voidaan eliminoida ja jokaiselle jää kilpailutusvaiheesta tasapuolinen ja reilu kuva, mikä taas vähentänee mahdollisia valituksia myöhemmin itse kilpailutusprosessista.

### 1.3 Projektiallianssin rahoitus

Julkisyhteisöt rahoittavat toimintansa pääsääntöisesti verovaroilla ja muilla kerättävillä maksuilla sekä esimerkiksi omaisuudesta saatavilla tuotoilla. Julkisia varoja käytetään moneen, myös julkisiin hankintoihin. Valtion varallisuuden ollessa rajallinen ja perustessa myös lainanottoon, on perusteltua kiinnittää huomiota julkisten varojen riittävyyteen ja järkevään käyttöön. Tämän vuoksi hankintalaissa on säädetty erilaisista valintaperusteista, tavoitteena estää vapaamielinen julkisten varojen käyttö hankinnoissa.

Myös projektiallianssin yleistyminen voidaan nähdä positiivisena asiana julkisten varojen käytön tehostamisen kannalta, sillä projektiallianssina toteutetuilla hankkeilla on tehty kustannussäästöjä. Mikäli projektiallianssi valitaan julkisen hankinnan toteutusmuodoksi, projektin rahoittamiseen käytetään julkisia varoja eikä tilaajan rahoitus voi olla kevyellä pohjalla sen siirtyessä projektiallianssiin. Seuraavaksi esitellään eräs mahdollinen vaihtoehtoinen rahoitusmuoto projektiallianssille.

#### 1.3.1 Projektirahoitus ja arvopaperistaminen

Perinteisesti julkisyhteisöt rahoittavat hankintansa verorahoilla, mutta taloudellisen tilanteen ollessa heikko, voisi hankinnan rahoitusmuodoksi miettiä myös erilaisia vaihtoehtoja. Oli talouden tila miten huono tahansa, on liikenneväylät pidettävä kunnossa, sillä niiden toimivuus on kansallisen ja kansainvälisen kilpailun toimivuuden perusedellytys.

Yksi vaihtoehto rahoituskeinoksi julkisyhteisöille voisi olla jo olemassa olevien saatavien hyödyntäminen rahoituksessaan siten, että ne myisivät osan saatavistaan erillisyyhtiölle, joka puolestaan rahoittaisi ostamansa saamiset liikkeeseen laskemallaan joukkovelkakirjalainalla. Tällöin tulevaisuuden kassavirta toimii korkojenmaksun ja lainanly-

hennysten vakuutena. Toisena rahoitusvaihtoehtona on erilaisten projektien arvopaperistaminen.<sup>116</sup>

Projektirahoitusta voidaan kuvata taseen ulkopuoliseksi rahoitusmuodoksi, joka perustuu järjestelyyn, jossa tiettyä hanketta varten perustetaan erityinen projektityhtiö. Tätä tiettyä hanketta varten perustetun projektityhtiön tehtävänä on ainoastaan hallinnoida hankkeen toteuttamista ja sen koko liiketoiminta perustuu tähän hankkeeseen. Hankkeesta riippuen projektityhtiö voidaan purkaa projektin valmistuttua.<sup>117</sup>

Projektirahoitushankkeessa osapuolina ovat tyypillisessä esimerkkitilanteessa projektityhtiö, sen osakkeenomistajat, pankki tai pankkien muodostama syndikaatti sekä urakoitsija. Projektityhtiö solmii urakkasopimuksen urakoitsijan kanssa. Pankki lainaa varoja projektityhtiölle, joka sitten maksaa lainan takaisin pankille projektin tuottamalla kassavirralla. Tällaista puhdasta projektirahoitusta (ns. *non-recourse financing*) voidaan rahoitusmuotona käyttää ainoastaan sellaisten projektien rahoittamiseen, jotka tuottavat kassavirtaa.<sup>118</sup> Käytännössä siis suuret liikenneinfrastruktuurihankkeet soveltuvat, kuten sillat, joiden käyttäjillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin käyttää projektin kohdetta.

Projektityhtiön saaman lainan vakuutena on ainoastaan projektin tuottama kassavirta, projektityhtiön tuottamat osakkeet sekä kaikki projektiin liittyvä ja vakuudeksi kelpaava omaisuus ja oikeudet. Projektityhtiön osakkeenomistajilta vaaditaan usein erilaisia takauksia ja vakuuksia projektin loppuun saattamisen turvaamiseksi.<sup>119</sup>

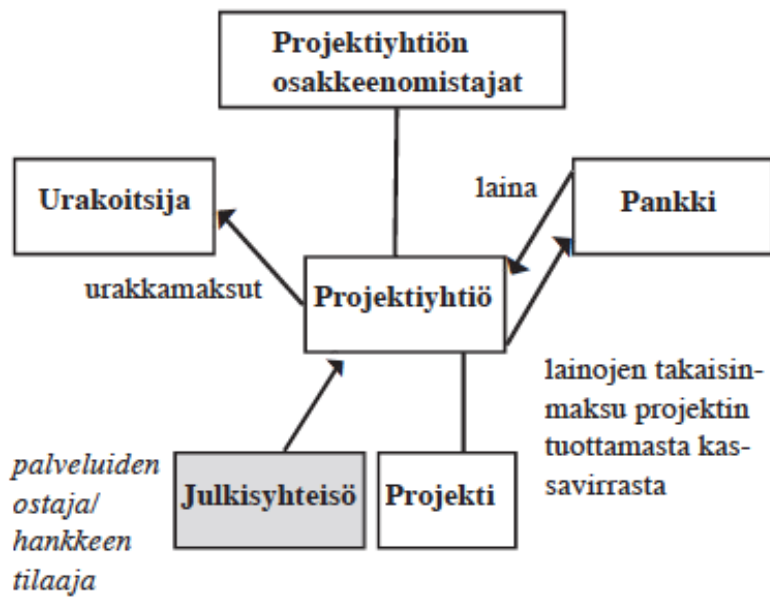
---

<sup>116</sup> Huomo 2003, s. 849 – 850.

<sup>117</sup> Huomo 2003, s. 850.

<sup>118</sup> Huomo 2003, s. 851.

<sup>119</sup> Huomo 2003, s. 851.



120

Saatavien arvopaperistamista voidaan kuvata siten, että yritys myy saatavakannan arvopaperistamishanketta varten perustetulle erillisyhtiölle, joka vuorostaan maksaa ostamansa saatavakannan kauppahinnan liikkeeseen laskemastaan joukkovelkakirjalainasta saamallaan varoilla. Arvopaperistamisen avulla yhtiö saa varoja pääomamarkkinoilta. Erillisyhtiö maksaa joukkovelkakirjalainan takaisin sijoittajille omistamistaan saatavista tulevaisuudessa kertyvistä maksuista. Tämäkin erillisyhtiö on pääsääntöisesti hanketta varten perustettu yhtiö, jolla ei ole mitään omistuksellista yhteyttä saatavat myyneeseen yhtiöön. Erillisyhtiötä ei myöskään tarvitse yhdistää tähän yhtiöön kirjanpidollisissa tarkoituksissa.<sup>121</sup>

### 1.3.2 Projektirahoitus ja arvopaperistaminen yhdistettynä rahoitusmuotona

Projektirahoituksen ja arvopaperistamisen yhdistäminen, *Project Backed Securitization* (PBS), perustuu samoihin perusajatuksiin kuin saatavien arvopaperistaminen. PBS-rahoitukselle on löydettävissä tietynlainen kansainvälisesti käytetty perusmalli. Järjestyksessä perustetaan erillisyhtiö, joka laskee liikkeeseen projektipohjaisen joukkovelkakirjalainan. Sillä tarkoitetaan joukkovelkakirjalainaa, jonka takaisinmaksu sijoittajille pe-

<sup>120</sup> Kaavio kuvaa julkisyhteisön sijoittautumisen mikäli se osallistuu projektiin. Huomo 2003, s. 851.

<sup>121</sup> Huomo 2003, s. 851 – 852.

rustuu projektin tuottamaan kassavirtaan. Erillisyhtiö lainaa joukkovelkakirjalainalla yleisöltä saamansa varat projektiyhtiölle, joka taas rakennuttaa projektikohteen näillä varoilla. Lainan takaisinmaksun vakuutena toimivat projektiyhtiön osakkeet, tulevaisuuden kassavirta, yhtiön omaisuus ja yhtiön solmimat sopimukset. Vakuudellinen velka ja sen korko maksetaan takaisin erillisyhtiölle pääasiallisesti projektin tuottamilla varoilla. Näillä projektiyhtiöltä saamallaan varoilla erillisyhtiö vuorostaan maksaa velkansa takaisin sijoittajille eli joukkovelkakirjalainan haltijoille.<sup>122</sup>

Tässä yhdistetyssä rahoitusmuodossa arvopaperistamisen tunnusmerkkeihin kuuluvat joukkovelkakirjalainojen liikkeeseenlaskeminen erillisen yhtiön toimesta ja se, että tulevaisuuden kassavirta on joukkovelkakirjalainojen takaisinmaksun vakuutena. Projektirahoituksen tunnusmerkkeihin taas kuuluvat erillisen projektiyhtiön perustaminen projektin hallinnoimista varten, projektilainan maksaminen takaisin kassavirrasta ja se, että järjestely toteutetaan projektiyhtiön osakkeenomistajien taseiden ulkopuolella.<sup>123</sup>

PBS-rahoituksen tarkoituksena on yhdistää projektirahoituksen ja arvopaperistamisen edut. Nämä kaksi rahoitusmuotoa yhdistämällä saadaan aikaan se, että hankkeen rahoitava taho (esimerkiksi luottolaitos) korvautuu projektirahoitusmallissa sijoittajilla, jotka arvopaperistamishankkeen tapaan sijoittavat erillisyhtiön liikkeeseen laskeman joukkovelkakirjalainaan. Sijoittajat siis sijoittavat joukkovelkakirjoihin, joiden takaisinmaksu perustuu joukkovelkakirjalainalla rahoitetun hankkeen tuottamaan kassavirtaan.<sup>124</sup>

Edellä kuvatun PBS-rahoituksen ydin on vakuudellinen lainajärjestely, joka yhdistää projektiyhtiön tulot ja erillisyhtiön lainan takaisinmaksamisen sijoittajille. Erillisyhtiö haluaa varmistaa asemansa siinä tilanteessa, mikäli projektiyhtiö asetetaan konkurssiin. Erillisyhtiön on varmistauduttava, että sen saatavilla on kiistämätön etusija kaikkiin projektiyhtiön muiden velkojien saatavien etusijaan nähden ja että se voi oikeudellisesti kontrolloida projektiyhtiön liiketoimintaa ja kaikkia sen varoja. Tämän lisäksi erillisyhtiön on huolehdittava, että sillä on projektiyhtiön kanssa solmituissa sopimuksissa sijaantulo-oikeus. Sen nojalla erillisyhtiö voi tulla osapuoleksi projektiyhtiön sijaan projektiyhtiön ja kolmansien tahojen välillä solmittuihin sopimuksiin.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Huomo 2003, s. 852.

<sup>123</sup> Huomo 2003, s. 853.

<sup>124</sup> Huomo 2003, s. 853.

<sup>125</sup> Huomo 2003, s. 853.



126

### 1.3.3 PBS-rahoitus ja projektiallianssi

Voisiko allianssihankeiden rahoittamiseen käyttää joko kokonaan tai osittain PBS-rahoitusmallia? Projektiallianssina toteutettu hanke on hankintalain alainen ja siten julkisin varoin rahoitettu. Hyödyntämällä edellä kuvattua PBS-rahoitusmallia on mahdollista siirtää hankkeen rahoittamisen toteuttamisen vastuuta julkiselta sektorilta yksityiselle sektorille ja hanke voidaan rahoittaa muilla kuin kunnan tai valtion varoilla.

Projektiallianssia voi käyttää hankkeen toteutusmuotona niin yksityinen sektori kuin julkinenkin sektori. PBS-rahoituksesta aiheutuvien transaktiokustannusten vuoksi sitä ei kuitenkaan kannata käyttää pienissä hankkeissa, vaan se soveltuu parhaiten suurten hankkeiden toteuttamiseen, kuten teiden, rautateiden, lentokenttien, teknologiakeskusten tms. rakentamiseen. Julkinen sektori voisi siten tällaisia hankkeita toteuttaessaan päätyä projektiallianssiin toteutusmuotoa valitessaan, koska sitäkään ei kannata valita pieniin hankkeisiin.

<sup>126</sup> Huomo 2003, s. 856.

Hankintayksikön on valittava tarjouksista kokonaistaloudellisesti edullisin hankintalaskiehdotuksen 93 §:n mukaisesti. Tämän valinnan jälkeen hankintayksikkö allekirjoittaa allianssisopimuksen valittuaan hankkeen osapuolet, ja kaiken tämän tehtyään allianssiorganisaatio voi perustaa erillisyhtiön hallinnoimaan projektia ja laskemaan liikkeelle projektipohjaisen joukkovelkakirjalainan. Sijoittajat ostavat joukkovelkakirjalainaa allianssiorganisaation perustamalta erillisyhtiöltä. Sijoittajat odottavat, että laina maksetaan takaisin projektiallianssin kohteesta saatavilla tuotoilla, kuten sillan käyttömaksuilla, tietulleilla tai muilla vastaavilla maksuilla. Erillisyhtiö lainaa joukkovelkakirjalainalla yleisöltä saamansa varat projektiyhtiölle eli allianssiorganisaatio on kerännyt varoja, joilla se taas voi rakennuttaa projektikohteen. Lainan takaisinmaksun vakuutena sijoittajille toimivat projektiyhtiön osakkeet, tulevaisuuden kassavirta, yhtiön omaisuus ja yhtiön solmimat sopimukset. Vakuudellinen velka ja sen korko maksetaan takaisin erillisyhtiölle pääasiallisesti projektin tuottamilla varoilla. Näillä projektiyhtiöltä saamallaan varoilla erillisyhtiö vuorostaan maksaa velkansa takaisin sijoittajille eli joukkovelkakirjalainan haltijoille.

Tämän seurauksena itse asiassa voitaisiin saavuttaa julkisten varojen säästöjä, kun hankinnan rahoittamisen hoitaisivat yksityiset tahot. Sijoituskohteena tällainen joukkovelkakirjalaina voisi olla melko houkutteleva, koska vakuusjärjestelyistä on huolehdittu ja ”lopputuotteesta” saadaan todennäköisesti varmaa kassavirtaa. Sekin lienee mahdollista, että julkisia varoja käytetään osittain projektiallianssin rahoittamiseen, ja osa kerätään PBS-rahoitusmallia käyttäen.

Kritiikkiä on esitetty PBS-rahoitusmallista muun muassa siitä, että osakkeiden panttaaminen ei näyttäisi antavan lisäarvoa, jos yhtiön kaikki omaisuus on jo pantattu. Sama koskee vastaavasti projektiyhtiön omaisuuden panttausta, kun yhtiön osakkeet on jo pantattu. Mitä hyötyä projektin rahoittajille on siitä, että yhtiön omaisuuden lisäksi pantataan projektiyhtiön osakkeet? Vastauksena Huomo viittaa velkojien tarpeeseen kontrolloida projektiyhtiöt ja projektia. Kontrolli voidaan kuitenkin toteuttaa kovenanttien avulla.<sup>127</sup> Kovenanteilla tarkoitetaan erityisehtoja, jotka sisällytetään järjestelyä koskeviin sopimuksiin. Kovenanteilla säädellään projektiyhtiön tai erillisyhtiön lainanottoa, erilaisten vakuuksien antamista sekä projektiyhtiön tai erillisyhtiön liiketoimintaa kokonaisuudessaan.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Niemi 2013, s. 988

<sup>128</sup> Huomo 2003, s. 854.

### III LUKU – ALLIANSSISOPIMUS

#### 1 Sopimusvapaus lähtökohtana

Sopimuksen syntyvän kannalta sopimusvapaus ja sen elementit ovat tärkeä lähtökohta. Sopimusvapauden laajuus vaihtelee, jonka vuoksi sopimusvapauden rajoitukset ovat huomionarvoisia. Sopimusvapaudella on keskeinen merkitys vaihdantajärjestelmän kulmakivenä, sillä sen merkitys on suuri muihin taloudellisen toiminnan vapauteen vaikuttaviin muotoihin, kuten elinkeinovapauteen.<sup>129</sup>

Sopimusvapaus on edellä kuvatulla tavalla tärkeä lähtökohta taloudessa toimimiselle ja liiketoiminnan harjoittamiselle, sillä vain siten voidaan saavuttaa muun muassa innovaatioita, kun talouden toimijat voivat tehdä sopimuksia niiden tahojen kanssa, jotka he kokevat itselleen hyödyllisiksi. Sopimusvapautta on kuitenkin rajoitettu julkisten hankintojen kohdalla, sillä hankintalaki rajoittaa esimerkiksi sopimuskumppanin valintaa. Sopimusvapauden rajoittaminen julkisissa hankinnoissa on kuitenkin perusteltua muun muassa julkisten varojen tehokkaan käytön turvaamiseksi.

Vaikka sopimusvapautta on julkisissa hankinnoissa rajoitettu, on projektiallianssin käyttäminen hankintojen toteutuksessa onnistunut kehittymään toimivaksi ratkaisuksi. Projektiallianssissa sopimus on erityisen merkittävässä asemassa, ja vaikka sopimusvapautta on rajoitettu sen muodostamisessa, allianssisopimus on sisällöltään vastakkainasetteluun perustuvista sopimuksista poikkeava. Projektiallianssin osapuolille ei riitä, että he ainoastaan toimivat lainsäädännön edellyttämällä tavalla, vaan yritysten on pyrittävä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, jotta projektiallianssin lopputulos olisi tuotava eikä riitoja jouduttaisi ratkaisemaan tuomioistuimessa, vaan ne saataisiin sovinnollisesti ratkaistua. Tämä johtaakin siihen, että projektiallianssia koskevaan sopimukseen halutaan tuoda yhteistyö uudella tavalla ja sitouttaa allianssin osapuolet yhteistyöhön entistä tiukemmin.

---

<sup>129</sup> Hemmo 2003b, s. 69 – 70.



## 2 Allianssisopimuksen ominaispiirteet

### 2.1 Sopimuksen sisältö

Edellä esitetyn sopimusvapauden ja sen rajoittamisen jälkeen on luontevaa siirtyä allianssisopimuksen sisältöön. Allianssisopimus on kokonaisuus, joka koostuu kehitysvaiheen allianssisopimuksesta ja toteutusvaiheen allianssisopimuksesta. Tutkielmaani varten saaduissa allianssisopimuksissa on nimenomaisesti sovittu noudatettavan tiettyjä peruseriaatteita, joten näiden jäljempänä käsiteltävien periaatteiden voidaan katsoa olevan rakenteellinen osa projektiallianssia.<sup>130</sup>

Yksi yhteinen allianssisopimus laaditaan monen toimijan välillä sen sijaan, että laaditaisiin useita erihenkisiä kahdenvälisiä sopimuksia.<sup>131</sup> Siksi on ymmärrettävää, että onnistuneen lopputuloksen kannalta on ensiarvoisen tärkeää jokaisen allianssin luominen alusta asti yhdessä, koska jokainen projektiallianssi on omanlaisensa kokonaisuus. Tämän luomisprosessin avainasemassa on niistä periaatteista sopiminen, joita yhdessä halutaan noudattaa. Jokaisessa projektiallianssissa täytyy kehittää ja sopia allianssikohtaisesti soveltuvat periaatteet. On kuitenkin olemassa tietyt periaatteet, jotka toistuvat pääsääntöisesti kaikissa allianssisopimuksissa, sillä niiden on havaittu toimivan ja olevan erityisen tärkeitä allianssin toiminnalle.<sup>132</sup>

Projektiallianssissa kaiken lähtökohta on yhteistyö ja luottamus, joita yritetään tuoda sopimukseen uudella tavalla ja sitouttaa osapuolet yhteistyöhön myös sopimukseen otettavilla ehdoilla. Yhteistyötä korostaa käytännön tasolla nimenomainen allianssisopimuksen kohta, jossa tarkennetaan, että viittauksella ”me” tai ”meidän” tarkoitetaan kaikkia allianssisopimuksen osapuolia, eli tilaajaa ja palveluntuottajia. Alla olevat ehdot allianssisopimuksista kuvaavat sitä, miten perustavanlaatuisista asioista käytännössä sovitaan.<sup>133</sup>

Tarkasteltavana olleissa sopimuksissa projektiallianssin peruseriaatteista sovitaan seuraavasti:

---

<sup>130</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 9, Tampereen tunneli KAS, s. 9 ja TAS, s. 9.

<sup>131</sup> Lahdenperä 2009, s. 13 – 14.

<sup>132</sup> Ross 2003, s. 3.

<sup>133</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 9, Tampereen tunneli KAS, s. 9 ja TAS, s. 9.

”Me sitoudumme seuraaviin Allianssimme peruseriaatteisiin:

- a) Me kaikki voitamme tai me kaikki häviämme yhdessä.
- b) Meillä on yhteinen vastuu tuloksesta.
- c) Kaikilla osapuolilla on yhtäläiset oikeudet.
- d) Me teemme kaikki päätökset ”hankkeen parhaaksi” -periaatteella, emmekä tee päätöksiä tai pyri myötävaikuttamaan sellaiseen päätöksentekoon, joilla tietoisesti loukaamme tiedossamme olevia toisten osapuolten oikeutettuja etuja ja odotuksia (*best for project* -periaate).
- e) Jokaisella on roolinsa mukaiset oikeudet ja vastuut.
- f) Me emme syyttele toisiamme.
- g) Mahdollisissa erimielisyyttä aiheuttavissa tilanteissa teemme päätökset ilman viivytyksiä, emmekä painosta toisia osapuolia esimerkiksi uhkaamalla sopimuksen päättämällä.
- h) Kaikki maksuliikenne tapahtuu avoimin kirjoin (*open book* -periaate).
- i) Me rohkaisemme innovatiiviseen ajatteluun tavoitteena saavuttaa erinomaisia tuloksia.
- j) Kaikkien osapuolten johto antaa rajoituksettoman tuen.
- k) Kukaan meistä ei tavoittele etua toisen kustannuksella.

Saavuttaaksemme tavoitteemme tulemme päivittäisessä toiminnassa toimimaan seuraavasti:

- a) Keskustelemme avoimesti ja rehellisesti.
- b) Kuuntelemme tarkkaan toisiamme ja kunnioitamme toistemme mielipiteitä.
- c) Kannustamme kaikkia ajattelemaan vapaasti ja innovatiivisesti ilman pelkoa epäonnistumisesta tai moitteista.
- d) Sanomme mitä tarkoitamme ja tarkoitamme mitä sanomme.
- e) Annamme tunnustusta onnistumisistamme.
- f) Haastamme itsemme ennemmin kuin syytelemme toisiamme.
- g) Otamme vastuun teoistamme ja niiden vaikutuksista.
- h) Sitoudumme haastaviin tavoitteisiin tietämättä välttämättä, kuinka niihin päästään
- i) Toteutamme kaikki Allianssin johtoryhmän päätökset.”<sup>134</sup>

---

<sup>134</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 9, Tampereen tunneli KAS, s. 9 ja TAS, s. 9.

Edellä mainittuja projektiallianssin ydinperiaatteita voisi kuvata myös eettisiksi periaatteiksi, joka määrittävät sen, kuinka allianssissa toimitaan. Ne ovat samalla hieman kaksijakoisia, sillä ne vaikuttavat kovinkin itsestään selviltä kuvatessaan esimerkiksi sitä, että toista täytyy kuunnella, mutta samalla kovin vaikuttavia kertoessaan selvästi osapuolille sen, mitä heiltä odotetaan. Osapuolet ovat pääsääntöisesti pitäneet siitä, että noinkin tavalliset asiat on kirjattu sopimukseen. Mahdollisesti sen takia niitä on haluttu noudattaa ja osapuolet ovat antaneet niille painoarvoa.<sup>135</sup>

Edellä kuvatut periaatteet tunnetaan projektiallianssissa nimellä ”huoneentaulu” tai ”peruskirja”. Kuten todettu, ne poikkeavat perinteisistä sopimusehdoista, minkä vuoksi ne voidaan myös sijoittaa allianssisopimuksen alun sijaan esimerkiksi sopimuksen liitteeksi.<sup>136</sup>

Kuten yllä olevista ehdoista voidaan huomata, pääpaino on liiketoiminnan tuloksessa ja siinä, että yhdessä saavutetaan mahdollisimman hyvä lopputulos. Sopimukseen on otettu hyvin yksinkertaiselta vaikuttavia ehtoja, mutta jotka konkreettisesti velvoittavat osapuolia esimerkiksi rohkaisemaan ja kannustamaan toisiaan, ottamaan vastuun omista teoista ja niiden vaikutuksista sekä pidättäytymään toiminnasta, joka edesauttaa omaa etua toisen kustannuksella. Näkemykseni mukaan allianssisopimuksessa noudatetaan *ex ante* –näkökulmaa, sillä toiminta sopimusta laadittaessa keskittyy nimenomaan etukäteen tavoiteltujen päämäärien saavuttamiseen ja turhien ongelmien välttämisen tulevaisuudessa. Allianssisopimuksissa sovitaan toki myös monista muista asioista edellä kerrottujen ehtojen lisäksi, mutta kysymyksenasettelun kannalta tutkielmassa keskitytään näihin ehtoihin.

## 2.2 No claim no blame - ehto

Allianssisopimuksen ominaispiirteisiin kuuluu myös niin kutsuttu *no claim no blame* – ehto. Tutkielmaa varten saamissani kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimuksissa ehto koostuu erimielisyyksien ratkaisemista koskevasta menettelystä, oikeuskeinojen käyttöä sekä vahingonkorvausta koskevista ehtokohdista.

---

<sup>135</sup> Haastattelu Mika Pohjonen 17.6.2015 ja 29.3.2016.

<sup>136</sup> Haastattelu Mika Pohjonen 29.3.2016.

*No claim no blame* – sopimusehdolla tarkoitetaan ehtoa, jolla osapuolten oikeus saattaa allianssisopimusta koskeva asia tuomioistuimen ratkaistavaksi on poistettu. Asian saataminen tuomioistuimen ratkaistavaksi on mahdollista ainoastaan vahingonkorvausta koskevissa asioissa, mikäli vahinko on aiheutettu törkeällä huolimattomuudella tai tahallisuudella. Osapuolella on myös itsenäinen oikeus vaatia vahingonkorvausta jos vahinko on aiheutettu immateriaalioikeuksien loukkauksella tai vakuutusten laiminlyönnillä. Muissa asioissa oikeuskeinojen käyttö ei ole sallittua, vaan ne sitoudutaan ratkaisemaan projektiallianssin sisäisesti.<sup>137</sup>

Kuten todettu, tyypillinen *no claim no blame* -ehto eliminoi mahdollisuuden saattaa riita-asia tuomioistuimen tai välimiesoikeuden ratkaistavaksi. Australiassa käytetään ehdosta välillä myös nimitystä *no disputes/no liability*.<sup>138</sup> Ehto voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

*”The Alliance Participants will not be liable for any damage or loss of any description, including loss or damage caused by negligence, due to the performance of (or failure to perform) or discharge of (or failure to discharge) any obligation or duty under or arising out of or in connection with the alliance agreement whether arising at law, including by statute or in equity generally...”*<sup>139</sup>

Vastuuta rajoittava ehto ei tarkoita sitä, että osapuolet kieltäisivät sen, että riitoja syntyy. Se ei siten ole konfliktien välttelyä, vaan niihin suhtaudutaan vain eri tavalla. Asenne konflikteihin on se, että ne ovat luonnollinen osa jokaista päivää, jotka kuuluu ratkaista. Sen voidaan katsoa olevan niin olennainen osa sopimusta, ettei sitä pidä erottaa omaksi erilliseksi lausekkeekseen. Allianssisopimus on rakennettu niin, ettei erimielisyyden ratkaisemista voi välttää, vaan se täytyy vain kohdata ja hoitaa pois alta välittömästi.<sup>140</sup> Alla on vielä toinen esimerkki Australiassa käytetystä lausekkeesta, jolla rajoitetaan osapuolten oikeutta nostaa kanne toisiaan vastaan yleisissä tuomioistuimissa.<sup>141</sup>

---

<sup>137</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 27-28, Tampereen tunneli KAS, s. 24 ja TAS, s. 30-31.

<sup>138</sup> Davies 2008, s.25.

<sup>139</sup> Davies 2008, s. 25.

<sup>140</sup> Rooney 2006, s. 4.

<sup>141</sup> Rooney 2009, s. 14.

*“A failure by any alliance participant to perform any obligation or to discharge any duty under or arising out of this agreement will not give rise to any enforceable obligation at law or in equity whatsoever save and except to the extent that the failure also constitutes wilful default.”<sup>142</sup>*

Edellä mainituilla ehdoilla poistetaan sopimusteknisesti perinteinen sopimusoikeudellinen näkökulma voittajasta ja häviäjistä. Se pakottaa kaikki sopimusosapuolet omaksumaan kollektiivisen ratkaisutavan ongelmiin, jotka aiheutuvat esimerkiksi virheistä, huolimattomuudesta tai luonnonkatastrofeista. Perinteisellä tavalla riskit jakavassa sopimuksessa pelko häviämisestä tai toive voittamisesta voidaan joissain tilanteissa nähdä olevan sopimuksen kasassa pitävä voima, jonka vuoksi siitä ei haluta luopua.<sup>143</sup>

Edellä kuvattu toimintamalli ei sovi projektiallianssiin, koska siihen ei kuulu pelko häviämisestä. Myös riitelystä aiheutuvien kustannusten kokonaissumma voi olla niin suuri, että niiden ehkäisemiseen on motivaatiota. Etenkin runsaasti kilpailuilla aloilla sekä projekteissa, jotka ovat monimutkaisia ja haastavia, ovat osapuolet heränneet siihen, että vastakkainasetteluun perustuva oikeudenkäynti aiheuttaa myös välillisesti hyvin suuria kustannuksia. Oikeudenkäyntiin, muihin taloudellisiin kuluihin ja henkilöstökuluihin uppoava summa ei ole välttämättä edes se suurin kuluerä, vaan se, että kaupallinen yhteistyösuhde hajoaa ja tulo jää sen vuoksi saamatta aiheuttaen suurimmat tappiot. Joskus riitelystä voi aiheutua niin paljon kustannuksia, että yritys jää jälkeen muista samalla alalla toimivista yrityksistä.<sup>144</sup> Erimielisyyksien ratkaiseminen osana yhteistyöprosessia voi siten jopa edistää yrityksen kilpailussa mukana pysymistä. Erimielisyyksien ratkaisemisesta on sovittu allianssisopimuksessa tarkoin.

Mikäli projektiallianssin sisällä syntyy erimielisyyksiä, osapuolten tulee toimia allianssisopimuksessa sovitulla tavalla. Tutkielmaa varten saaduissa kehitys- ja toteutusvaiheen allianssisopimuksissa erimielisyyksien ratkaisemista koskeva sopimusehto alkaa yhteistyötä lujittavalla ehdolla, jonka mukaan osapuolet sitoutuvat välttämään riitoja sovittamalla kaikki erimielisyydet hyvässä hengessä allianssin peruskirjassa määriteltyjen peruseriaatteiden mukaan. Aikaisemmin kerrotuilla peruseriaatteina noudatetta-

---

<sup>142</sup> Rooney 2009, s. 15.

<sup>143</sup> Rooney 2009, s. 3.

<sup>144</sup> Rooney 2006, s. 4.

viksi oli sovittu muun muassa yhdessä voittaminen ja häviäminen sekä yhteinen vastuu tuloksesta ja syyttelystä vapaa ilmapiiri.

Erimielisyyden ilmaantuessa osapuolten on ilmoitettava siitä toisilleen. Peruskirjan peruseriaatteissakin on myös sovittu, että osapuolet keskustelevat avoimesti ja rehellisesti sekä kuuntelevat toisiaan tarkkaan ja kunnioittavat toistensa mielipiteitä. Mikäli osapuolet eivät tästä huolimatta saa ratkaistua erimielisyyttään 7 päivän sisällä ilmoitukselta, se on siirrettävä allianssin johtoryhmän ratkaistavaksi.<sup>145</sup>

Allianssin johtoryhmä ratkaisee asian peruskirjan peruseriaatteissa mainitun hankkeen parhaaksi – periaatteen mukaan ja sen on päästävä erimielisyydestä yksimieliseen päätökseen. Johtoryhmälle annetaan vapaa päätäntävalta sen suhteen, miten se erimielisyyden ratkaisee. Se voi päättää mistä tahansa toimenpiteistä, jotta erimielisyys saadaan ratkaistua, kuten konsultin tai sovittelijan palkkaamisesta.<sup>146</sup>

Johtoryhmällä on velvollisuus ratkaista kaikki sen tietoon tulleet erimielisyydet 30 päivän kuluessa ilmoituksesta. Päätöksestä on lisäksi ilmoitettava kaikille kirjallisesti ja se sitoo kaikkia osapuolia. Sopimuksessa sovitaan myös, että allianssin johtoryhmän päätös on lopullinen.<sup>147</sup> Tällä tarkoitettaneen sitä, ettei siitä voi valittaa enää eteenpäin, vaan sen jälkeen asia saadaan päätökseen ja töitä voidaan jatkaa.

Oikeuskeinojen käyttöä koskevassa sopimuskohdassa osapuolet sopivat, että riippumatta siitä, mitä erimielisyyksien ratkaisemisesta on sovittu, kumpikin osapuoli on velvollinen korvaamaan toiselle osapuolelle kaikki kustannukset, menetykset ja vahingot, jotka se törkeällä huolimattomuudellaan tai tahallisuudellaan aiheuttaa toiselle osapuolelle.<sup>148</sup>

Vahingonkorvausta koskevassa ehtokohdassa osapuolet nimenomaisesti sopivat, että niillä ei ole missään muussa kuin vahingonkorvausta koskevissa asioissa oikeus saattaa allianssisopimusta koskeva asia välimiesmenettelyssä tai tuomioistuimessa ratkaistavaksi. Jokaisella osapuolella on allianssisopimuksen muista ehdoista riippumatta erillinen ja itsenäinen oikeus vaatia toiselta osapuolelta vahingonkorvausta, jos vahinko on aiheutettu tahallaan tai törkeällä huolimattomuudella. Sama oikeus on, mikäli vahinko on aiheutettu immateriaalioikeuksien loukkauksella tai vakuutusten laiminlyönnillä.

---

<sup>145</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 27, Tampereen tunneli KAS, s. 24 ja TAS, s. 30.

<sup>146</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 27, Tampereen tunneli KAS, s. 24 ja TAS, s. 30.

<sup>147</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 27, Tampereen tunneli KAS, s. 24 ja TAS, s. 30.

<sup>148</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 27, Tampereen tunneli KAS, s. 24 ja TAS, s. 30.

Mikäli tällainen asia kuitenkin joudutaan tuomioistuimen käsiteltäväksi, asia ratkaistaan kolmijäsenisessä välimiesmenettelyssä Keskuskaupakamarin välityslautakunnan sääntöjen mukaisesti.<sup>149</sup>

Toteutusvaiheen allianssisopimuksessa on käynnistysvaiheen sopimuksesta poiketen ehto tilanteisiin, jotka saadaan viedä tuomioistuimen ratkaistavaksi. Tällainen ehto koskee konkurssia. Palveluntuottajan mennessä konkurssiin, on tilaajalla oikeus saada laiminlyöneeltä palveluntuottajalta kaikki kustannukset, menetykset ja vahingot, jotka ovat aiheutuneet tilaajalle ja sopimusta noudattaneille palveluntuottajille laiminlyöneen palveluntuottajan tahallisuudesta tai törkeän huolimattomasta teosta, laiminlyönnistä tai konkurssista. Ja vastaavasti jokaisella sopimusta noudattaneella palveluntuottajalla on oikeus saada korvaus sopimusta laiminlyöneeltä palveluntuottajalta kaikista kustannuksista, menetyksistä ja vahingoista, jotka johtuvat laiminlyöneen palveluntuottajan tahallisuudesta tai törkeän huolimattomasta teosta, laiminlyönnistä tai konkurssista.<sup>150</sup>

Jos palveluntuottaja asetetaan konkurssiin, palveluntuottajan katsotaan laiminlyöneen tämän sopimuksen mukaiset veloitteensa. Tämä on ymmärrettävää, sillä konkurssi määrittellään laissa säädetyksi insolvenssimenettelyksi, jossa velallisen koko varallisuus yhdellä kertaa käytetään kaikkien hänen velkojensa maksamiseen niin pitkälle kuin se riittää. Lisäksi velallisen omaisuus siirtyy konkurssin alkaessa velkojien määräämisvaltaan.<sup>151</sup> Tilanteessa, jossa palveluntuottajan eli velallisen omaisuus on velkojien määräämisvallassa, ei projektiallianssin osapuolena toimiminen ole mahdollista. Jos palveluntuottajan omaisuutta ryhdytään realisoimaan, ei se pysty täyttämään allianssisopimuksessa asetettuja velvollisuuksia ja palveluntuottajan voidaan siten katsoa laiminlyöneen velvollisuudet, joihin se on sitoutunut allianssisopimuksessa.

Oikeuskeinojen käyttöä rajoittava sopimusehto on näkemykseni mukaan allianssisopimuksen mielenkiintoisin sopimusehto. Se ei luo vapautta toimia toisen etua loukkaavalla tavalla. Edellä mainittu allianssin johtoryhmän erimielisyyksien ratkaisemisoikeus ja osapuolten velvollisuus pyrkiä välttämään riitoja sovittamalla ei poista jokaisen osapuolen velvollisuutta korvata kustannuksia, menetyksiä ja vahinkoja, jotka hän törkeällä huolimattomuudellaan tai tahallisuudellaan aiheuttaa muille osapuolille. Tämä on luon-

---

<sup>149</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 27-28, Tampereen tunneli KAS, s. 24 ja TAS, s. 30.

<sup>150</sup> Tampereen tunneli TAS, s. 26.

<sup>151</sup> Koulu 2009, s. 99.

nollista, sillä muunlainen ehto voisi johtaa hyvinkin välinpitämättömään ja opportunistiseen käyttäytymiseen sekä lopulta siihen, ettei yhteistyö käytännössä onnistu lainkaan.

Voidaan myös pohtia, onko riitelyä rajoittava ehto pätevä, sillä sopimusoikeuden yleisten oppien mukaanhan sopimuksen johtaessa kohtuuttomuuteen, kohtuuton ehto voidaan jättää huomiotta. Vain yksittäinen ehto voidaan katsoa sitomattomaksi muun sopimuksen jäädessä voimaan.<sup>152</sup> Tämä mahdollistaisi sen, että muu sopimus voi jäädä sitovaksi, mutta *no claim no blame* – ehto voidaan jättää huomiotta. Ehto voi siis olla hyväksyttävä, mutta ehdon soveltamisen johtaessa kohtuuttomuuteen, se arvioidaan tapauskohtaisesti varallisuus oikeudellisista oikeustoimista annetun lain 13.6.1929/228 (myöhemmin oikeustoimilaki) 36 §:ää soveltaen.

Selvästi jälkikäteiskohtuuttomuudesta on ollut kysymys päätöksessä KKO 2003:60, jossa oli kysymys oikeustoimilain 36 §:n soveltamisesta välityslausekkeeseen elinkeinonharjoittajien välisessä sopimuksessa. KKO katsoi, että välityslausekkeen soveltaminen olisi johtanut kohtuuttomuuteen, joten se voitiin jättää huomiotta. Kyseessä oli sen turvaaminen, että osapuoli saa jossain muodossa oikeussuojaa.<sup>153</sup> *No claim no blame* – ehtoa on mahdollista kritisoida oikeussuojan saamisen epävarmuudella. Ja se seikka, ettei oikeussuojan saaminen toteudu, voitaisiin periaatteessa katsoa kohtuuttomaksi seuraukseksi kuten edellä mainitussa KKO:n ratkaisussa.

*No claim no blame* –ehdon ei voida näkemykseni mukaan kuitenkaan katsoa johtavan siihen, että osapuolet eivät saisi oikeussuojaa. Osapuolet ovat ensinnäkin tasaveroisessa asemassa sopimusta laadittaessa ja siten kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus ymmärtää ehdon merkitys. Lisäksi allianssisopimuksessa voidaan nimenomaisesti todeta, että osapuolet ovat tutustuneet sopimusasiakirjoihin, lähtöaineistoon ja muuhun mahdolliseen aineistoon sekä itsenäisesti arvioineet sopimusasiakirjojen, lähtöaineiston ja muun aineiston oikeellisuuden sekä niiden sisällön soveltuvuuden kokonaispalvelun tuottamista varten. Lisäksi työpajapäivissä harjoitellaan mahdollisen erimielisyystilanteen ratkaisemista. Se ei siten voi olla yllättävä ehto osapuolille.

Jokaiselta projektiallianssin osapuolelta on lisäksi valittu edustaja allianssin johtoryhmään, joka ratkaisee erimielisyydet. Näin ollen erimielisyyttä selvittämässä on edustaja

---

<sup>152</sup> Hemmo 2003a, s. 324.

<sup>153</sup> Määttä 2005, s. 225.



myös siltä projektiallianssin osapuolelta, joka erimielisyydestä ilmoittaa. Alianssin johtoryhmän tulee pääsääntöisesti tehdä päätökset yksimielisesti<sup>154</sup>, joten minkään osapuolen ei tarvitse tyytyä myöskään äänestysratkaisuun.

### 2.3 Yhteistyö allianssisopimuksessa

Sopimus nähdään osapuolten välisenä yhteistyönä, joka luodaan tiettyä tarkoitusta varten. Tämä yhteistyö edellyttää, että osapuolet yhdessä ponnistelevat saavuttaakseen sopimuksessa asetetut tavoitteet, vaikka osapuolilla on siinä omat roolinsa. Sopimusta ja sen toteutusta ei pitäisi nähdä osapuolten erillisinä toimina, vaan ennemminkin yhteisenä toimintana.<sup>155</sup>

Yhteistyötä sääntelee juridiikassa lojaliteetti, jonka ytimenä on se, että sopimuksen osapuolilta edellytetään sopimuskumppanin tärkeiden intressien huomioimista tietyllä tasolla.<sup>156</sup> Lojaliteetti on tärkeä osa useissa sopimukseen liittyvissä tilanteissa. Esimerkiksi sopimukseen siirryttäessä jokainen osapuoli pyrkii saavuttamaan omasta näkökulmastaan arvioituna edulliset sopimusehdot. Näissä tilanteissa lojaliteetti toista sopijapuolta kohtaan voi helposti unohtua. Lojaliteettivelvollisuuteen voidaan katsoa kuuluvan myös se, että osapuolten täytyy oma-aloitteisesti antaa tärkeitä tietoja. Edellä mainittu ei tietenkään poista molempien osapuolten velvollisuutta hankkia tietoja myös itse.<sup>157</sup>

Lojaliteettia toisiaan kohtaan tarvitaan myös sopimusrikkomustilanteessa. Useimmissa rikkomistilanteissa osapuoli yrittää ensin hyötyä niistä suojakeinoista, joita on mahdollista käyttää, ilman toisen osapuolen intresseistä huolehtimista. Tällainen sopimuksen olosuhteiden muutos vaatii osapuolilta kuitenkin harkintaa ja kohtuullisuutta toimissaan. Joskus voi olla, että osapuolet eivät voi itse päättää, kuinka sopimusrikkomustilanteessa toimitaan, vaan se on sovittu etukäteen. Useimmiten osapuolilla on kuitenkin mahdollisuus valita itse kuinka tällaisessa tilanteessa toimitaan. Tätä mahdollisuutta ei pitäisi hyödyntää armottomasti sopimuksen rikkojan toimesta. Lojaliteettivelvollisuuteen kuuluu myös se, että sopimusrikkomuksen jälkeisessä kehittämissvaiheessa on otet-

---

<sup>154</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 12, Tampereen tunneli KAS, s. 12 ja TAS, s. 12.

<sup>155</sup> Taxell 1977, s. 148.

<sup>156</sup> Hemmo 2003a, s. 53.

<sup>157</sup> Taxell 1977, s. 149.

tava huomioon myös sen osapuolen suojaaminen, joka sopimusta rikkoi.<sup>158</sup> Lojaliteettivelvollisuus on siten molempien osapuolten intressien suojaamista ja huomioon ottamista myös ikävissä tilanteissa.

Lojaliteettivelvollisuuksien keskeisenä soveltamisalueena on usein mainittu pitkäkestoiset sopimukset ja varsinkin sellaiset, joissa osapuolten välillä on toistuvaa ja kiinteää yhteistoimintaa. Kun sopimussuhteessa on yhteisen hankkeen piirteitä, osapuolten toisiinsa kohdistamat odotukset liittyen sopimuskumppanin intressien huomioon ottamiseen ja toiminnan yleisen hyvän tavan mukaisuuteen ovat korkeammalla kuin tavallisesti.<sup>159</sup>

Lojaliteetin lähi-ilmionä tai synonyymina on puhuttu luottamuksen vaatimuksesta. Luottamuksen määritelmänä on näissä tapauksissa pidetty sitä, että toinen sopimuksen osapuoli ei pyri opportunistisesti hyötymään jonkin yllättävän tilanteen sattuessa. Määritelmänä on voitu nähdä myös se, että odottamattomiin tapahtumiin pyritään löytämään joustava ratkaisu, joka on sopimuksen kokonaishengen mukainen.<sup>160</sup>

Yhteistyön ja lojaliteetin voidaan nähdä lieventävän sopimusoikeudessa perinteisesti vallitsevaa vastakkainasettelua. Yhteistyö ja lojaliteetti sopivat projektiallianssin tutkimiseen teoreettisena taustana, koska allianssissa luodaan luottamus osapuolten välille hankkeen toteuttamiseksi asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Suomessa toteutetuissa projektialliansseissa rakenteellisiin järjestelyihin liittyviä tyyppi-*piirteitä* ovat yhteinen sopimus, yhteinen organisaatio ja riskien jakaminen. Nämä ovat ehdoton edellytys, eli ilman näitä hankkeen toteutusmuotoa ei voida kutsua projektiallianssiksi. Yhteistoiminnan luonteeseen liittyviä tyyppi-*piirteitä* ovat luottamus, sitoutuminen ja yhteistyö. Ne taas ovat luonteeltaan vaikeammin konkretisoitavissa ja olennainen osa allianssiurakkaa eikä sen toteuttaminen ilman niitä ole mielekäästä.<sup>161</sup>

Luottamus rakennetaan käytännössä projektiallianssiin useilla eri tavoilla. Projektiallianssia koskevassa hankintailmoituksessa voisi jo korostaa erityisesti, että hankkeen toteutusmuotona on projektiallianssi ja että sen onnistumisessa on avainasemassa yhteistyö ja yhteistyöhön sitoutuminen. Käytännössä projektiallianssin osapuolten valinta

---

<sup>158</sup> Taxell 1977, s. 152.

<sup>159</sup> Hemmo 2003a, s. 53.

<sup>160</sup> Hemmo 2003a, s. 53.

<sup>161</sup> Lahdenperä 2009, s. 13 – 14.

on niin tarkka ja monivaiheinen prosessi, jossa edellä kuvatulla tavalla testataan osapuolten yhteistyökyvykkyys. Projektiallianssille ominainen valintatyöpaja on hyvä esimerkki siitä, että yhteistyö testataan käytännössä. Yhteistyötä pyritään rakentamaan alusta alkaen sitouttamalla osapuolet projektiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tämän lisäksi yhteistyön luonnetta määritellään allianssisopimuksessa.

Mekanismeja yhteistyön ylläpitämiseksi on siten *no claim no blame* – lauseke ja sen tuoma turva osapuolille siitä, että vaikka matkaan mahtuu erimielisyyksiä, ei projektista silti luovuta, vaan saatetaan se loppuun yhdessä. Erimielisyyksien ilmaantumiseen on kuitenkin varauduttu sopimusta laadittaessa. Osapuolet ovat allianssisopimuksessa sitoutuneet siihen, että allianssin johtoryhmä ratkaisee erimielisyydet hankkeen parhaaksi – periaatteen mukaisesti. Luottamuksen rakentaminen on siten otettu konkreettisella tasolla myös allianssisopimukseen.

Projektiallianssissa on näkemykseni mukaan onnistuttu valjastamaan siinä vaadittu yhteistyö sopimukseen. Lojaliteetti tarjoaa oivan vertailukohtaan, jonka avulla voidaan huomata, että projektiallianssissa vallitseva yhteistyön henki onnistuu lieventämään perinteistä vastakkainasettelua ja projektiallianssi nimenomaisesti kannustaa osapuolia tällaiseen toimintaan, paremmin ja enemmän kuin perinteisissä sopimuksissa. Sopimukseen se on saatu mielestäni etenkin ehdoissa, joita on kuvattu allianssisopimuksen sisältöä käsittelevässä luvussa. Käytännöllisemmällä tasolla tätä toteuttaa *no claim no blame* –ehto sekä se, että projektiallianssin osapuolet oikeasti joutuvat keskustelemaan esimerkiksi erilaisista hankkeen toteutusratkaisuista.

### 3 Proaktiivinen sopiminen

#### 3.1 Määritelmä

Kuten todettu, ennakoiva näkökulma soveltuu projektiallianssien tarkasteluun, sillä se keskittyy hyvien ja tuottavien sopimusten laatimiseen yhteistyön hengessä. Riitojen ratkaisun välttäminen normitulkinnalla jälkikäteen tuomioistuimissa ja yhteistyö ovat vain muutama ennakoivan oikeuden ja projektiallianssin yhteinen tekijä, sillä projektiallianssi voidaan nähdä mielestäni proaktiivisena sopimisena alusta loppuun asti.

Sanaa ennakoiva, *proactive*, käsittelevissä sanakirjamääritelmässä korostetaan kahta avaintekijää: ennakoivaa ominaisuutta, jossa on kyse etukäteisestä toiminnasta tulevaisuuden tapahtumiin varautuen, esimerkiksi toiminta, jossa varaudutaan tuleviin ongelmiin, tarpeisiin tai muutoksiin ja hallinnan ottamiseen ja muutosten aiheuttamiseen liittyvä ominaisuus, esimerkiksi tilanteen hallinta siten, että saa jotain tapahtumaan sen sijaan, että odottaisi ja reagoisi siihen vasta jälkikäteen.<sup>162</sup>

Ennakoiva oikeus, *Proactive law*, on oikeudenala, joka on syntynyt käytännön elämän tarpeeseen tasapainottaa oikeudelliseen logiikkaan perustuvia ajattelu- ja menettelytapoja. Suomalainen ennakoiva oikeus on saanut vaikutteita yhdysvaltalaisesta Preventive Law -suuntauksesta, joka kuitenkin on enemmän juristinäkökulmaista oikeudellisten riskien ja ongelmien ennaltaehkäisyä. Proaktiivisessa oikeudessa taas painottuu tavoitellun päämäärän saavuttaminen tietyissä olosuhteissa ja siinä korostetaan tarvetta erilaisen ymmärrysten väliseen dialogiin, yhdessä ajattelemiseen ja erilaisuuden kunnioittamiseen. Ennakoivassa, proaktiivisessa oikeudessa korostetaan *ex ante* -näkökulmaa eli sellaisten sääntöjen ja menettelytapojen kehittämistä, jotka mahdollistavat etukäteen tavoiteltujen päämäärien saavuttamisen ja turhien ongelmien välttämisen tulevaisuudessa.<sup>163</sup>

Sana ennakoiva korostaa sitä, että sopiminen ei ole reaktiivista tai passiivista. Lähestymistapaan kuuluu tulevaisuuteen varautuminen, asioiden ottaminen ennakolta huomioon, muutoksen aikaansaaminen ja oma-aloitteisuus. Tässä ennakoivassa lähestymistavassa voidaan erottaa kaksi muutakin piirrettä: edistävä eli promotiivinen ulottuvuus ja ennalta ehkäisevä eli preventiivinen ulottuvuus. Promotiivisen eli edistävän ulottuvuuden taustalla on tavoite sen edistämisestä, mikä on toivottavaa, kuten sopimuksen mukaiseen suoritukseen pyrkiminen. Preventiivisen ulottuvuuden taustalla on ajatus sen ehkäisemisestä, mikä ei ole toivottavaa. Eli pyrkimyksenä on esimerkiksi oikeudellisten riskien toteutumisen estäminen.<sup>164</sup>

Ennakoiva näkökulma, *preventive law*, on mahdollinen kaikilla oikeudenaloilla ja se pyrkii riitojen ehkäisemiseen ennakolta niin paljon kuin mahdollista.<sup>165</sup> Ennakoivalla sopimisella tarkoitetaan sopimusosapuolten yhteistyön suunnittelua, rakentamista ja

---

<sup>162</sup> Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto Ennakoiva oikeus 2008, s. 30. (alaviite 16)

<sup>163</sup> Pohjonen 2005, s. 11 – 13.

<sup>164</sup> Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto Ennakoiva oikeus 2008, s. 30. (kohta 5.3)

<sup>165</sup> Nystén-Haarala 2002, s. 141.

ylläpitoa samoin kuin ongelmien ennaltaehkäisyä ja riskien hallintaa. Ennakoivan sopimisen avulla pyritään ensiksikin edistämään menestyksestä sopimussuhteiden hoitoa ja eliminoimaan mahdollisten ongelmien syyt. Lisäksi sen avulla pyritään minimoimaan riskit, ongelmat ja vahingolliset vaikutukset silloin, kun ongelmia esiintyy sekä hallitsemaan konfliktit, välttämään oikeusriidat ja minimoimaan kustannukset ja menetykset, jos ne ovat väisämättömiä.<sup>166</sup>

Ennakoivassa oikeudessa painotetaan sellaisten normien sekä ajattelu- ja menettelytapojen kehittämistä, jotka mahdollistavat tavoiteltujen päämäärien saavuttamisen ja turhien ongelmien välttämisen tulevaisuudessa. Jos kyseessä olevia olosuhteita ja niiden realiteetteja ei oteta huomioon, päämääriä ei todennäköisesti saavuteta. Ennakoiva oikeus keskittyy onnistumiseen ja sen edellytysten luomiseen, kun perinteisen oikeuden fokus on epäonnistumisissa ja konflikteissa. Oikeudellinen ajattelu on perinteisesti painottanut *ex post* -näkökulmaa eli ongelmien ratkaisua normitulkinnalla jälkikäteen tuomioistuinissa.<sup>167</sup> Tämä *ex post* -näkökulma poikkeaa projektiallianssin hengestä, sillä siinä osapuolet ovat enemmänkin kiinnostuneet *ex ante* -näkökulmasta, jossa kehitetään sääntöjä ja menettelytapoja, jotka mahdollistavat etukäteen tavoiteltujen päämäärien saavuttamisen ja turhien ongelmien välttämisen tulevaisuudessa.<sup>168</sup>

Sopimusoikeuden lähtökohta on sopimusten sitovuus ja niiden noudattaminen alkupe-  
räisessä muodossaan. Tähän yhtälöön sopii huonosti olosuhteissa tapahtuvat muutokset, jotka ovat kuitenkin pitkäkestoisissa sopimuksissa, kuten esimerkiksi allianssisopimuksissa, enemmänkin pääsääntö kuin poikkeus. Sopimusoikeuden ollessa joustamatonta, on joustavuus turvattava erilaisilla sopimusehdoilla.<sup>169</sup> Ongelmalliseksi asian tekee se, kuinka sopimisprosessi saadaan vaikuttamaan sopimusoikeuteen ja kuinka sopimusta tulisi lähestyä. Kyseessä on kuitenkin sopimusoikeuden ydinalue, joka on kehittynyt siten, että tuomioistuin antaa ratkaisunsa ylhäältä käsin. Oikeusvarmuus ja muodollinen ennustettavuus tuomioistuinten ratkaisuisissa ovat tärkeämpiä kuin yhteistyö. Painopiste näyttäisi olevan tuomioistuinjärjestelmän tarpeissa, ei sen käyttäjien.<sup>170</sup>

---

<sup>166</sup> Sorsa 2009, s. 131.

<sup>167</sup> Lindfors ym. 2009, s. 557.

<sup>168</sup> Pohjonen 2005, s. 11 – 13.

<sup>169</sup> Nystén-Haarala 1998, s. 202.

<sup>170</sup> Nystén-Haarala 1998, s. 204.

### 3.2 Proaktiivisen sopimisen tavoitteet

Dialogin eli yhdessä ajattelemisen peruslähtökohia ovat erilaisuuden kunnioittaminen ja toisten aktiivinen kuuntelu.<sup>171</sup> Ennakoivan sopimisen päämääränä on, että sopimus-kumppanien yhteistyölle asetetut tavoitteet saavutetaan heidän tahtonsa mukaisesti.<sup>172</sup> Näin ollen sopimusosapuolten tulee aidosti keskustella keskenään sopimuksen tavoitteista ja huomioida se, mitä toinen sopijapuoli tahtoo sopimuksella saavuttaa. Tämän seurauksena osapuolilla on rehellinen näkemys siitä, mikä tavoite on, jonka toinen haluaa saavuttaa ja johon voidaan yhdessä pyrkiä. Tämän keskustelun aikana on helpompi nostaa esille seikkoja, joista voi mahdollisesti syntyä erimielisyyksiä ja nyt niihin on mahdollista varautua ennakolta.

Keskustelut ja pitkät sopimusneuvottelut nostavat transaktiokustannuksia, mutta proaktiivisen sopimisen edut todennäköisesti voittavat niistä aiheutuvat kulut. Lisäksi projektiallianssista aiheutuvat kustannukset ovat muutenkin melko suuret. Sopimus ei pääty ensimmäiseen riitaan, kun siihen on osattu varautua ja yhdessä toimimista on harjoiteltu projektiallianssin valintatyöpajapäivissä. Mikäli sopimukseen ei ole kirjattu ratkaisua, niin ainakin osapuolten neuvottelukyvykyys ongelman ratkaisemiseksi on parempi verrattuna osapuoliin, jotka eivät ole käyttäneet aikaa sopimusneuvotteluihin ja toisen osapuolen toiveisiin ja tavoitteisiin projektin suhteen.

Ennakoiva sopiminen voi siten edesauttaa myös sellaisten riitojen ja erimielisyyksien sopimista, joista ei ole keskusteltu etukäteen. Se seikka, että sopimuksen toiseen osapuoleen on tutustunut jo sopimusneuvottelujen aikana, auttaa keskusteluyhteyden ja sitä kautta ratkaisun löytämisessä. Tuntemattoman tai lähes tuntemattoman kanssa operoiminen voi olla haastavampaa, sillä erimielisyystilanteissa ihmiset ottavat usein puolustautuvan ja sen seurauksena syyttävän näkökannan, tavoitteenaan oman aseman turvaaminen ja vastuun rajoittaminen. Riita- ja erimielisyystilanteet ovat melko räjähdysherkkiä, jolloin riski sopimuksen purkamiseen kasvaa, vaikka tilanteen sovinnollinen ratkaiseminen voisi olla aivan mahdollista.

Ennakoiva sopiminen yhdistää laadun, projektien ja riskien hallinnan koko organisaation sopimusosaamiseen sekä proaktiiviseen ja preventiiviseen juridiikkaan. Sopimusten

---

<sup>171</sup> Lindfors ym. 2009, s. 556.

<sup>172</sup> Haapio 2013, s. 26.

ja projektien hallinta helpottuu, kun suunnitteluvaiheeseen keskitetään voimavaroja ja yhdistetään tekninen, kaupallinen ja oikeudellinen osaaminen. Häiriötilanteisiin voidaan varautua sopimalla etukäteen toimintatavoista, joilla minimoidaan niistä aiheutuvat haitat, kuten ottamalla sopimukseen sovintomenettely- tai välityslauseke.<sup>173</sup>

Kaikki edellä mainitut seikat johtavat siihen kaikista tärkeimpään, eli yhteistyöhön. Projektiallianssin osapuolet eivät ole niinkään kiinnostuneita tuomioistuimen ratkaisusta, vaan siitä, kuinka yhteistyöstä voidaan luoda sellainen työkalu, joka auttaa täyttämään kaikki edellä mainitut tavoitteet. Proaktiivisella sopimisella se näyttäisi olevan mahdollista, mutta vain jos osapuolet sitä itse haluavat. Kuten todettua, tuomioistuinjuridiikka on jälkikäteispainotteista, mutta useimpien erimielisyyksien ratkaiseminen on mahdollista jo paljon aikaisemmin, yhteistyössä ja sopien.

### 3.3 Allianssisopimus proaktiivisena sopimuksena

Kuten aikaisemmin on jo todettu, projektiallianssin tarkastelu proaktiivista sopimista vasten tarjoaa erinomaisen näkökulman ja helpottaa ymmärtämään projektiallianssin toimintaa ja sen taustalla olevaa ajatusmaailmaa paremmin. Projektiallianssia voitaneen pitää malliesimerkkinä onnistuneesta sopimussuhteesta siten, että sen osapuolet tavoittelevat yhdessä hyvää ja onnistunutta lopputulosta. Tämä on nähtävissä myös proaktiivisen sopimisen tavoitteena, sillä sen ominaispiirteisiin kuuluu yhteistyön suunnittelu, rakentaminen ja ylläpito.<sup>174</sup> Projektiallianssin tavoitteena olevaa onnistunutta lopputulosta ei voi saavuttaa ilman näitä samoja proaktiivisen sopimisen tunnusmerkkejä.

Proaktiivisen sopimisen ominaispiirre, promotiivinen ulottuvuus, on yhteneväinen projektiallianssin kanssa. Promotiivisen ulottuvuuden taustalla on tavoite sen edistämisestä, mikä on toivottavaa, kuten sopimuksen mukaiseen suoritukseen pyrkiminen.<sup>175</sup> Projektiallianssin osapuolet sopivat nimenomaisesti allianssisopimuksessa toimimaan siten, joka edistää sitä, mikä on toivottavaa.<sup>176</sup> Toivottavana allianssiurakassa voidaan pitää sitä, mikä on sovittu yhdessä projektiallianssin tavoitteeksi perustamisvaiheessa.

---

<sup>173</sup> Haapio 2013, s. 31.

<sup>174</sup> Sorsa 2009, s. 131.

<sup>175</sup> Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto Ennakoiva oikeus 2008, s. 30. (kohta 5.3)

<sup>176</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 9, Tampereen tunneli KAS, s. 9 ja TAS, s. 9.

Allianssisopimuksissa sovitaan nimenomaisesti, että kaikki projektiallianssin osapuolet toimivat hankkeen parhaaksi, eli *best for project* –periaatetta noudattaen.<sup>177</sup>

Proaktiivisessa oikeudessa painottuu yhdessä ajatteleva ja erilaisuuden kunnioittaminen. Tätä vaaditaan myös projektiallianssin osapuolilta. Toki tilaaja määrittää hankinnan kohteen ja suuret suuntaviivat, mutta osapuolilla on mahdollisuus pyrkiä kohti päämäärää yhdessä valitsemillaan keinoilla. Tässä tilanteessa osapuolten on ajateltava yhdessä ja omaksuttava yhteinen tavoite myös omaksi tavoitteeksi, jotta asetettu tavoite ja päämäärä saavutetaan. Erilaisuuden kunnioittaminen nousee projektiallianssissa uudelle tasolle, sillä usein allianssisopimuksessa on useita osapuolia, joiden kanssa on tärkeää tulla toimeen yhteistyön säilymisen vuoksi. Erilaisia toiminta- ja ajatustapoja on kunnioitettava vaikka ne poikkeaisivatkin omista ajatusmalleista.

Yksi ennakoivan sopimisen ja ennakoivan oikeuden keskeisimpiä perusajatuksia on, että ongelmat minimoidaan ja ratkaistaan parhaiten siellä, missä ne ilmenevät, eli yrityksissä. Tällöin ratkaisijoina toimivat työ-, asiakas- ja projektipäälliköt sekä sopimusten neuvottelijat ja toteuttajat. He tunnistavat ja torjuvat potentiaalisten ongelmien syyt parhaiten. Näin syntyneet ongelmat pystytään selvittämään nopeasti ja siten, että ne eivät ehdi muuttua oikeudellisiksi tai johtaa riitaan.<sup>178</sup> Edellä mainittua sovelletaan myös projektiallianssissa, sillä syntyneet ongelmat ja erimielisyydet ratkaistaan allianssin johtoryhmässä, jossa muutenkin seurataan allianssiurakan edistymistä. Tällöin on mahdollista huomata mahdolliset syntyvät erimielisyydet ja puuttua niihin jo alkuvaiheessa siten, etteivät ne ehdi eskaloitua. Projektiallianssin osapuolten välinen yhteinen sopimus voidaan siten nähdä mielestäni proaktiivisena sopimuksena.

## 4 Prosessinäkökulma sekä ketterä ja joustava malli

### 4.1 Projektiallianssi kehittyvänä ja muuttuvana prosessina

Pöyhösen mukaan idea varallisuudesta nähdään perinteisesti pistemäisiksi tiivistyneistä oikeuksista koostuvana yhteenlaskuna, mutta sen sijaan se voidaan nähdä myös kehittyvänä ja muuttuvana prosessina. Varallisuuden prosessikäsitys on tapa oikeudellisesti

---

<sup>177</sup> Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet KAS, s. 9, Tampereen tunneli KAS, s. 9 ja TAS, s. 9.

<sup>178</sup> Haapio 2013, s. 31.



hahmottaa toimintoihin sitoutuva taloudellinen arvo jatkuvassa muutoksen tilassa olevana suhdeverkkona. Prosessikäsitys jäsentää varallisuuden ajalliseen, henkilölliseen ja asialliseen ulottuvuuteen.<sup>179</sup> Pöyhösen ajatuksia kaupasta projektiin siirtymisenä voidaan hyvin soveltaa myös projektiallianssiin. Ajatus kehittyvästä ja muuttuvasta projektista kuvaa hyvin projektiallianssia. Projektin kohteena oleva hanke voidaan nähdä jatkuvassa muutoksen tilassa olevana suhdeverkkona kaikkien palveluntuottajien ja tilaajan tai tilaajien kesken.

Perinteisen näkemyksen mukaan ajallisesti omistusoikeuden ajateltiin olevan vanhentumaton. Sopimukseen ja vahingonkorvaukseen perustuvien velvoitteiden taas katsottiin vanhentuvan tiettyssä ajassa. Kun näistä erotteluista luovutaan, saadaan näkyviin kaiken varallisuuden ajallinen prosessinomaisuus. Varallisuutta ei jähmetetä tiettyyn pisteeseen muodostuneiksi oikeuksiksi ja niiden myöhemmäksi käytöksi, vaan varallisuus muodostuu ja muuntuu koko ajan liukuvasti.<sup>180</sup> Nyt ennaltaehkäisyssä korostuu varautumisperiaatteen mukaisesti erilaisilla ennakkollisilla ja turva- ja varotoimilla saavutettava juridisen aseman parantuminen, eli etukäteistyminen on saanut vahingonkorvausnormistossa konkreettisia ilmentymiä. Sopimussuhteissa havainnollistuu myös toinen ajallisen ulottuvuuden laajennus, eli jälkikäteistyminen. Sopimus voi aiheuttaa jälkivaikutuksia, joita paikataan vahingonkorvauksella. Varallisuuden prosessikäsitteen ajallisessa ulottuvuudessa ei kuitenkaan ole kyse tästä. Etukäteistyminen ja jälkikäteistyminen ovat osoituksia siitä, että tilanteet, joiden perinteisesti katsottiin olevan hyvin epätyypillisiä varallisuudelle, ovat tulleet aikaisempaa keskeisemmiksi.<sup>181</sup> Tietynlainen ajallinen ulottuvuus löytyy myös projektiallianssista, sillä sitäkään ei nähdä tiettyyn pisteeseen jähmettyneiksi oikeuksiksi ja velvollisuuksiksi, vaan se muuntuu jatkuvasti hankkeen edetessä. Lisäksi projektiallianssiin voidaan soveltaa näkemystä avoimuus- ja luottamuksen suojaperiaatteisiin tukeutumisesta. Eli merkitystä voidaan ja täytyykin antaa varsinaista täysimittaista sopimustoimintaa edeltävälle toiminnalle edellyttämättä muodollisen täydellisen sopimuksen idean varaan tehdyn kynnyksen ylittämistä.

Projektissa olosuhteiden jatkuva muutos on lähtökohta, ja yksi hyvän projektin ominaisuuksista on projektiin osallistuvien kyky mukautua muutoksiin.<sup>182</sup> Itse asiassa projektiallianssin tyyppipiirteisiin lukeutuu se, että menettely minimoi työnaikaisista muutok-

---

<sup>179</sup> Pöyhönen 2000, s. 140.

<sup>180</sup> Pöyhönen 2000, s. 140 – 141.

<sup>181</sup> Pöyhönen 2000, s. 146 – 149.

<sup>182</sup> Pöyhönen 2000, s. 156.

sista ja erilaisista tulkinnoista syntyvän tarpeen sopimushallinnolle. Asenne muutokseen on siten lähtökohtaisesti hyväksyvä, koska projektiallianssissa hankevaatimuksia ja ratkaisuja on vaikea kuvata lopullisina ja niihin on odotettavissa muutoksia hankkeen toteutuksen aikana.

Projektipohjaisessa tarkastelussa ongelmanratkaisuun suuntautuneen juridiikan välitön tavoite ei ole perusteltu riidanratkaisu vaan ongelmien syntymisen ehkäiseminen ja konfliktinhallinta. Projektijuridiikan painopiste on vaaroissa ja riskeissä, ei seurauksissa.<sup>183</sup> Edellä kuvatut ajatukset sopimuksesta prosessina kuvaavat onnistuneesti myös projektiallianssia, sillä allianssisopimuksessa sovitaan rajoitetusta riidanratkaisusta, mikä pakottaa osapuolet etsimään ratkaisun erimielisyyteen allianssin sisäisesti samalla pyrkien niiden välttämiseen tulevaisuudessa. Osapuolet sitoutuvat muun muassa kuuntelemaan toista ja kunnioittamaan toisen mielipiteitä sekä keskustelemaan, jotka molemmat ehkäisevät ongelmien syntymistä ja vaativat yhteistyökyvykkyyttä ja -halukkuutta. Samoin osapuolet keskittyvät vaarojen ja riskien hallintaan yhdessä, eikä taistelemaan niiden seurauksista.

Perinteisessä projektinhallinnassa muutos nähdään sopimuksen kalleimpana elementtinä. Siinä yritetään merkittävällä tavalla rajoittaa, jopa estää muutosta kattavalla etukäteen tehtävällä suunnittelulla ja dokumentoinnilla. Tämän ajatusmallin mukaan muutoksen tapahtuessa projektin aikana, on taustalla riittämätön suunnittelu tai dokumentointi. Ketterä projektinhallinta suhtautuu muutokseen päinvastaisella tavalla. Muutos tapahtuu koska muutos tapahtuu ja muutosta täytyy ennemminkin hallita kuin vältellä.<sup>184</sup> Kun riskipositioajattelussa oikeuden ja oikeuden toteuttamismahdollisuuden rajaa ei vedetä erittäin jyrkäksi, muuttuu samalla epävarmuuden rooli. Epävarmuus sisäistetään, ja siitä tulee elementti itse varallisuus-oikeuden järjestelmään. Tämän seurauksena epävarmuus ei ole jotain eliminoimisen tarpeessa olevaa, vaan sellainen ulottuvuus, johon voidaan liittää muita ei-absoluuttisia, juridisia ulottuvuuksia.<sup>185</sup> Tämä ajatus toistuu projektiallianssissa. Siinä osapuolten riskipositiot on tavallaan poistettu eikä osapuolilla ole niin suurta epävarmuutta. Kun tavallisissa sopimuksissa pyritään riskiallokaatioon, on se poistettu allianssisopimuksista lähes kokonaan. Siksi epävarmuutta ja muutosta ei tarvitse allianssisopimuksistakaan kokonaan poistaa, vaan siihen voidaan varautua sopi-

---

<sup>183</sup> Pöyhönen 2000, s. 157.

<sup>184</sup> Karlesky ym. 2008, s. 2.

<sup>185</sup> Pöyhönen 2000, s. 158.

malla kollektiivisesta vastuusta. Tämähän on toteutettu allianssisopimuksissa riskien ja vastuiden yhteisellä jakamisella eli ei-absoluuttisella juridisella ulottuvuudella.

#### 4.2 Projektiallianssi ketteränä ja joustavana mallina

Kuten edellä esitetystä voidaan havaita, projektiallianssin sopimisprosessi sekä itse sopimus poikkeavat yleisimmin käytetystä sopimisprosessista sekä sopimuksesta. Perinteistä mallia toimia voidaan kutsua jopa hieman jäykäksi. Koska projektiallianssi poikkeaa näistä perinteisistä malleista, voi sitä mielestäni osuvasti kuvailla joustavaksi ja ketteräksi.

Perinteisissä malleissa projektin tavoitteet ovat tarkkaan määriteltäviä, mittavia ja aikasidonnaisia, kun joustavassa mallissa ne taas kehittyvät yhteistyössä asiakkaan kanssa.<sup>186</sup> Projektiallianssin toimintamalliin kuuluu edellä esitetyn mukaisesti se, että tilaaja ja tuottaja yhdessä etsivät parhaan mahdollisen tavan toteuttaa hanke yhteistyössä. Myös käsitys ajasta on erilainen, sillä perinteisessä mallissa se nähdään kaiken kattavana, alusta loppuun, kun taas joustavassa mallissa se jaetaan ennemminkin pieniin osiin. Vastuun jakaminen on merkittävä tekijä kaikissa sopimussuhteissa ja useimmiten vastuut ja roolit ovatkin selkeästi eroteltu osapuolille.<sup>187</sup> Tässä suhteessa joustava ja ketterä projektiallianssi eroaa perinteisistä malleista, koska tiimi on vastuussa projektista yhteisesti.

Valta on myös eräs mielenkiintoinen osa jokaista sopimussuhdetta. Useimmissa sopimussuhteissa on havaittavissa perinteinen ylhäältä alaspäin ohjautuva kontrolli, mutta ketterien mallien uusi lähestymistapa on unohtanut tämän. Itseorganisoituvien tiimien on katsottu edistävän toimintaa paremmin joustavissa malleissa.<sup>188</sup> Tämä vaatii johdon luottamusta siihen, että tiimit tekevät parhaansa eivätkä syyttele toisiaan. Tämäkin kuvaa hyvin sitä, kuinka ketterä ja joustava projektiallianssi lopulta on.

Perinteisissä malleissa suhtaudutaan eri tavalla myös muutoksiin. Poikkeamat suunnitelmasta nähdään pääsääntöisesti ongelmana, kun halutaan pysyä alkuperäisessä suunnitelmassa. Joustavissa ja ketterissä malleissa suhtautuminen on taas päinvastainen, sillä

---

<sup>186</sup> Aaltonen 2015, s. 61.

<sup>187</sup> Aaltonen 2015, s. 61.

<sup>188</sup> Aaltonen 2015, s. 61.

vain siten on mahdollista saavuttaa parempi laatu ja lopputulos.<sup>189</sup> Kuten aikaisemmin muutoksesta onkin jo todettu, projektiallianssissa se nähdään väistämättömänä osana, vain suhtautuminen siihen ratkaisee.

Perinteiset mallit ovat vastakohta joustaville ja ketterille malleille, sillä perinteisissä malleissa korostetaan osapuolten vastakkaisia intressejä, kun taas joustaviin malleihin kuuluu joustavuuden ja hyvän tahdon korostaminen sekä yhteistyöhön sitoutuminen. Samoin osapuolten tarve varautua riskeihin sekä selkeiden ja pysyvien sopimusehtojen laatiminen ovat vastakkaisia sille, että osapuolet sopivat yhdessä yhteistyön raamit tavoitteet siten, että joustavia sopimusehtoja voidaan täsmentää myöhemmin. Projektiallianssi on siten joustava malli toteuttaa erilaisia infrastruktuurihankkeita edellä esitetyillä perusteilla.

---

<sup>189</sup> Aaltonen 2015, s. 61.

## IV LUKU - YHTEENVETO

### 1 Johtopäätökset

Tärkeintä projektiallianssissa on näkemykseni mukaan se, että se on hankkeen keskeisten toimijoiden välinen ja kaikkien yhteiseen sopimukseen perustuva hankkeen toteutusmuoto. Tutkielmassa perehdyttiin projektiallianssiin siitä näkökulmasta, että hankintalaki mahdollistaa julkisen hankinnan toteuttamisen projektiallianssina. Myös hankintadirektiivien uudistuksessa voidaan nähdä kannustusta projektiallianssien käytön lisäämiseen. Halusin korostaa yhteistyötä ja tuoda yhteistyön esille jo otsikossa, sillä osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä, yhteisellä organisaatiolla ja siten yhdessä jakavat projektiin liittyvät riskit.

Toteutusmuotona projektiallianssi poikkeaa perinteisistä riskit allokoivista sopimusrakenteista, sillä yhteistyöhön kannustavia toimintatapoja edistetään myös varsinaisilla sopimuksellisilla ratkaisuilla, kuten *no claim no blame* –sopimusehdolla. Olennainen piirre tälle toteutusmuodolle on kaupallinen malli ja se laaditaan jokaiseen projektiallianssia koskevaan sopimukseen. Sillä tarkoitetaan kolmiosaista kompensatiomallia, ja jossa kuvataan hankkeen kaupalliset perusteet. Kaupallinen malli poikkeaa perinteisistä sopimusrakenteista, samoin kuin se, että projektiallianssina toteutetun hankkeen ideana on saada hankkeen toteuttajat yhteistyöhön hankkeen kehittämiseksi jo ennen suunnitelmataratkaisujen ja kustannustavoitteiden lopullista päättämistä. Projektiallianssi poikkeaa siten perinteisistä riskit allokoivista sopimusrakenteista monissa kohdin.

Kilpailutusprosessi on pitkälti hankintalain mukainen, mikä onkin loogista, sillä Suomessa toteutetut projektiallianssit ovat olleet julkisin varoin rahoitettuja ja siten julkisia hankintoja. Julkinen hankinta on toteutettava noudattamalla jotain lain mukaisista määrämuotoisista menettelyistä. Hankinta on mahdollista toteuttaa neuvottelumenettelyllä tai kilpailullisella neuvottelumenettelyllä vain, jos hankintalaissa erikseen säädetty edellytykset täyttyvät. Julkisen hankinnan valmisteluvaihetta ei ole kuitenkaan sitovasti säännelty hankintalainsäädännössä ja juuri tämän vuoksi julkisena hankintana toteutettu projektiallianssi voidaan valmistella projektialliansseille ominaisella tavalla. Projektial-

lianssin kilpailutusprosessin sekä käytännön etenemisen rakenne pohjautuu hankintalain mukaisen neuvottelumenettelyyn.

Yhteistyötä kaivataan moniin sopimuksiin, mutta kysymyksiä herättää se, kuinka tähän yhteistyöhön osapuolet voidaan juridisesti sitouttaa, sillä yhteistyö on useimmiten vain tavoite, johon toiminnassa pyritään. Tämän vuoksi yhtenä tutkimusongelmana oli myös yhteistyöhön sitouttaminen, eli se, kuinka osapuolet saadaan sitoutettua projektiallianssin vaatimaan yhteistyöhön niin, että voidaan yhdessä saavuttaa asetettu tavoite. Mielestäni projektiallianssissa on onnistuttu valjastamaan siinä vaadittu yhteistyö sopimuksen tasolle. Sopimukseen on otettu hyvin yksinkertaiselta vaikuttavia ehtoja, mutta jotka esimerkiksi konkreettisesti velvoittavat osapuolia toimimaan niin, että kaikki voittavat tai häviävät yhdessä sekä pidättäytymään toiminnasta, joka edesauttaa omaa etua toisen kustannuksella. Lojaliteetti tarjoaa tähän mielestäni oivan vertailukohdan, jonka avulla voidaan huomata, että projektiallianssissa vallitseva yhteistyön henki onnistuu lieventämään perinteistä vastakkainasettelua ja projektiallianssi nimenomaisesti kannustaa osapuolia tällaiseen toimintaan, paremmin ja enemmän kuin perinteisissä sopimuksissa on nähty. Sopimukseen yhteistyö on saatu kirjattua onnistuneesti etenkin ehdoissa, jotka on kuvattu allianssisopimuksen sisältöä käsittelevässä luvussa.

Yhteistyön käytännön mekanismeihin projektiallianssissa voidaan lukea esimerkiksi suunnitteluratkaisujen läpikäyminen rakentajan kanssa. Tällöin voidaan aikaisessa vaiheessa nostaa esiin suunnitelmien epäkohtia tai puutteita, joihin hankkeen kannalta on tarpeellista ja kannattavaa puuttua. Perinteisessä toteutusmuodossa vastaavat puutteet todetaan useimmiten vasta suunnitelmien valmistuttua, jolloin muutoksien tekeminen vaatii suunnitelmien uudelleen prosessointia ja aiheuttaa siten muutostöitä ja aikatauluviiveitä.<sup>190</sup>

Tutkimuksen kohteeksi asetettiin myös *no claim no blame* –sopimusehto, jolla osapuolten oikeus saattaa allianssisopimusta koskeva asia tuomioistuimen ratkaistavaksi on poistettu. Ehtoon kuitenkin luonnollisesti sisältyy muutama poikkeus, jolloin osapuoli voi viedä asian ulkopuolisen ratkaistavaksi. Ehtoa voi kritisoida riitelyä rajoittavan ehdon pätevydestä sekä siitä, että opportunistinen toimija voi yrittää käyttää ehtoa epäoikeudenmukaisesti hyväkseen.

---

<sup>190</sup> Takamaa 2013, s. 44.

Tutkielmassa on sovellettu projektiallianssin tarkasteluun proaktiivista sopimista sekä Pöyhösen uutta varallisuus oikeudellista teoriaa. Molemmista näkökulmista painotetaan sopimusten tarkastelua *ex ante*. Edellä mainitun lisäksi tarkoituksena on molemmissa näkökulmissa selvittää miten yhteistyön edellytyksiä luodaan muuttuvissa olosuhteissa, eikä keskittyä tarkastelemaan sopimuksia tuomioistuinratkaisujen kohteena.

Proaktiivisen sopimisen tärkeisiin lähtökohtiin lukeutuu edellä mainitun lisäksi ennakkoiva ominaisuus, jossa on kyse etukäteisestä toiminnasta sekä hallinnan ottamiseen ja muutosten aiheuttamiseen liittyvä ominaisuus. Varallisuus oikeudellisen teorian ytimenä on se, että idea varallisuudesta voidaan nähdä kehittyvänä ja muuttuvana prosessina.<sup>191</sup> Tutkielmassa on osoitettu, että nämä näkökulmat nivoutuvat yhteen niin hyvin, että on voitu todeta projektiallianssin olevan proaktiivisen sopimisen malliesimerkki käytännön toiminnassa ja projektiallianssin olevan hyvin pitkälti uuden varallisuus oikeudellisen teorian mukainen prosessi.

Julkisten hankintojen taustalla on julkisten varojen käytön tehostaminen, joten PBS-rahoitusmallin esittelemine oli mielestäni perusteltua. PBS-rahoituksen tarkoituksena on yhdistää projektirahoituksen ja arvopaperistamisen edut. Kyseessä olevan rahoitusmallin hyödyntämisellä on mahdollista siirtää hankkeen rahoittamisen toteuttamisen vastuuta julkiselta sektorilta yksityiselle sektorille ja hanke voidaan rahoittaa joko kokonaan tai osittain muilla kuin julkisilla varoilla.

Lopuksi täytyy todeta, että pelkkä sopimus ei takaa yhteistyötä, oli se kuinka hyvin laadittu tahansa. Jos sopimusta halutaan käyttää yhteistyön välineenä, tulee sen olla osoitus yhteistyön luomisesta. Tällöin se voi toimia tiekarttana yhteistyön ylläpitämisessä. Sopimus voi toimia ikään kuin yhtenä apuvälineenä yhteistyön ilmapiirin luomisessa. Näkemykseni mukaan projektiallianssi on hankkeen toteutusmuotona oiva esimerkki siitä, että yhteistyöllä voidaan saavuttaa hienoja asioita.

Allianssisopimus oli mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Sain tutkimuskäyttöön kaksi allianssisopimusta, jotka toimivat oivallisina lähteinä ja joista saatuja tietoja en olisi voinut kirjallisuudesta tai muualtakaan löytää. Myös Mika Pohjosen haastatteluista sekä

---

<sup>191</sup> Pöyhönen 2000, s. 140.

tutkimusprojektista sain merkittävän määrän tietoa ja ideoita, joista olen erityisen iloinen.

## 2 Jatkotutkimuksen tarve

Projektialliansseja koskevat sopimukset ovat erityisen mielenkiintoisia. Tässä tutkielmassa on pystytty tekemään vain peruskartoitus ja päästy siihen lopputulokseen, että hankintalain mukainen neuvottelumenettely on hyvä malli toteuttaa projektiallianssi julkisin varoin rahoitetussa hankkeessa. Allianssisopimuksia on mahdollista tutkia lisää useista sopimusoikeudellisista näkökulmista. Se olisi hyödyllistä myös projektialliansseista saatavan tiedon monimuotoistumisen vuoksi. Sopimis- ja muut käytännöt hyötyvät lisätutkimuksesta myös, etenkin Suomessa käytettävien projektiallianssien onnistumisista ja mahdollisista epäonnistumisista, jolloin varmuus niiden käyttämiseen paranee tiedon lisääntyessä.

Erimielisyyksien ratkaisemista koskeva tarkempi tutkimus voisi olla myös aiheellinen. Vaikka ehtoa ei ole aihetta kritisoida, voisi pohtia onko sitä mahdollista korvata millään muulla ehdolla tai toimisiko siinä jonkinlainen muunnelma *no claim no blame* –ehdosta. Oikeusvertaileva tutkielma projektiallianssista voisi myös olla mielenkiintoinen, etenkin sen suhteen, onko projektiallianssina toteutettu ja toimisiko se Aasiassa. Tai hankintalainsäädännön ollessa unionin oikeutta, miten projektiallianssi toimisi, jos joku allianssin osapuolista on eri maasta kuin esimerkiksi tilaajaosapuoli.

Jatkotutkimus olisi aiheellinen etenkin projektiallianssin vaihtoehtoisesta rahoittamisesta. PBS-rahoitus voi toimia vaihtoehtoisena tai rinnakkaisena rahoitusmuotona julkisena hankintana toteutettavalle projektiallianssille. Projektiallianssin käyttämisellä voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, mutta voisi olla aiheellista tutkia, keventäisikö PBS-rahoituksen hyödyntäminen julkisen sektorin taakkaa julkisten hankintojen rahoittajana entisestään ja miten se käytännössä toimisi.