

**Allianssimallin yhteinen riskienjako ja tunnistamattomat riskit –
uudenlaista muutoshallintaa?**

Lapin yliopisto
Oikeustieteiden tiedekunta
Kauppaoikeus
Maisteritutkielma
Riina Pajala
Kevät 2023

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Oikeustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Allianssimallin yhteinen riskienjako ja tunnistamattomat riskit – uudenlaista muutoshallintaa?

Tekijä: Riina Pajala

Koulutusohjelma/oppiaine: OTM / Kauppaoikeus

Työn laji: Maisteritutkielma

Sivumäärä: XIII + 69 sivua

Vuosi: 2023

Tiivistelmä:

Perinteisissä sopimuksissa vastuut ja riskit yleensä allokoidaan eri osapuolille. Puhtaassa allianssimallissa osapuolet ottavat yhteisen vastuun hankkeen toteuttamisesta ja riskeistä. Australiasta lähtöisin olevaa allianssimallia on pidetty erityisen joustavana sopimusmallina. Siksi tutkielman tarkoituksena oli selvittää, kuinka tunnistamattomia riskejä hallitaan allianssimallissa.

Kysymystä tarkasteltiin sopimustulkinnan avulla, mutta relationaalisen sopimusteorian viitekehksessä. Allianssisopimusta tarkasteltiin osapuolten välisenä yhteistyösuhteena ja etenkin allianssin toimintaperiaatteiden näkökulmasta. Lisäksi tutkimus laadittiin nimenomaan ennakoivan sopimisen lähtökohdista, sillä allianssisopimusta tarkasteltiin riskien minimoimisen ja oikeusriitojen välttämisen välineenä.

Tutkimuskysymykseen vastattiin hyödyntämällä allianssin yleisiä sopimusehtoja (RT 103199), julkisia allianssisopimuksia sekä Australian alliansseja koskevia yleisohjeita ja mallisopimuksia. Lisäksi esiyymmärrystä allianssimallista ja sen muutoshallinnasta hankittiin allianssi- ja rakennushankkeiden asiantuntijoita vapaamuotoisesti haastattelemalla.

Tutkielman johtopäätöksinä voidaan todeta, että allianssimallin muutoshallinnan tehokkuus perustuu etenkin allianssin yhteiseen riskienjakoon, kannustinjärjestelmään sekä hankkeen parhaaksi- ja no dispute -periaatteiden soveltamiseen. Kannustinjärjestelmä ja hankkeen parhaaksi-periaate luovat painetta tehokkaaseen muutoshallintaan ja kustannussäästöjen etsimiseen. Kannustinjärjestelmä mahdollistaa myös hyötyjen ja riskien jakamisen tavoitekustannuksen alittuessa tai ylittyessä. Allianssimalli ei kuitenkaan täysin poista opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuuksia. Siksi osapuolten on panostettava aitoon yhteistyöhön sekä vahvistettava luottamusta – yhteistyötä ja asenteita ei kuitenkaan voida laatia pelkillä sopimusehdoilla.

Avainsanat: allianssimalli, rakennusurakka, riskivaraus, muutoshallinta, riskienjako, tilaaja, palveluntuottaja

x Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

SISÄLLYS

Lähteet	VI
KIRJALLISUUS (Lähteet, joissa tekijä mainittu)	VI
ASiantuntijakeskustelut	XI
MUUT LÄHTEET	XI
1 JOHDANTO	1
1.1 Allianssi ja muutoshallinta	1
1.2 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset	4
1.3 Menetelmät ja ennakoivan sopimisen näkökulma	7
1.4 Lähteet	11
2 TUNNISTAMATTOMAN RISKIN MÄÄRITELMÄ	13
2.1 Tunnistettu riski – tunnistamaton (negatiivinen) riski	13
2.2 Rajanveto tunnistamaton riski – toteutusvaiheen muutos	17
2.2.1 Toteutusvaiheen muutos.....	17
2.2.2 Toteutusvaiheen muutosten määrittely ja käsittely	20
2.2.3 Laajuuden muutokset ja muut työohjeet	21
2.3 Rajanveto tunnistamaton riski – ylivoimainen este.....	22
2.4 Yhteenveto luokittelusta.....	24
3 RISKEIHIN VARAUTUMINEN KEHITYSVAIHEESSA	27
3.1 Riskienjakotavat allianssissa	27
3.2 Tavoitekustannuksen komponentit ja kannustinjärjestelmä.....	30
3.3 Riskivaraus – riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen	34
3.4 Avoin riskien hinnoittelu.....	37
3.5 Yhteenveto varautumisesta kehitysvaiheessa.....	38

4	RISKIN KÄSITTELYSTÄ PÄÄTTÄMINEN JA ERIMIELISYYKSIEN RATKAISEMINEN	40
4.1	Muutoksia koskevat menettelyvaatimukset	40
4.2	Tunnistamattoman riskin käsittely avaintavoitteita muuttamatta.....	43
4.2.1	Sisältyy tavoitekustannukseen.....	43
4.2.2	Päätöksenteko hankkeen parhaaksi -periaatteen mukaisesti	44
4.2.3	Kustannussäästöt ja toiminnallisuushyödyt	45
4.3	Tunnistamattoman riskin käsittely tavoitekustannuksen ylittyessä	48
4.4	Tunnistamattoman riskin käsittely palveluntuottajien maksimisanktion täytyessä	50
4.5	Yhteenveto tunnistamattoman riskin toteutumisesta.....	53
5	TEHOKAS MUUTOSHALLINTA JA OPPORTUNISMI.....	55
5.1	Muutoksia koskevien erimielisyyksien ratkaiseminen.....	55
5.2	Relationaaliset vs. muodolliset mekanismit epävarmuuden hallinnassa.....	57
5.3	Kannustinjärjestelmän merkitys tunnistamattomien riskien hallinnassa	59
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	62
6.1	Tunnistamattomien riskien hallintaprosessi allianssissa	62
6.2	Muutoshallinnan tehokkuus	66

Kuviot

Kuvio 1. Muut muutokset vs. toteutusvaiheen muutokset.	26
Kuvio 2. Riskienjako perinteisissä sopimuksissa ja allianssisopimuksissa.	28
Kuvio 3. Tavoitekustannuksen komponentit.....	31
Kuvio 4. Kannustinjärjestelmä.....	32
Kuvio 5. Tunnistamaton riskin käsittely tavoitekustannuksen ylittyessä.	49
Kuvio 6. Palveluntuottajien riskirajan ylittyminen.	51
Kuvio 7. Tunnistamattoman riskin käsittely allianssimallissa.	53
Kuvio 8. Tunnistamattomien riskien hallintaprosessi allianssimallissa.....	66

LÄHTEET

KIRJALLISUUS (Lähteet, joissa tekijä mainittu)

Airola, Merja – Heikkinen, Maarit: Askelmerkkejä allianssimuotoiseen yhteistyöhön – Kokeimuksia ja esimerkkejä infrarakentamisen hankkeista. VTT Technology 103, 2013.

Annola, Vesa: Sopimuksen dynaamisuus : talousoikeudellinen rakennetutkimus sopimuksen täydentymisestä ja täydentymisen ohjaamisesta. Väitöstutkimus. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja Yksityisoikeuden julkaisusarja A, 2003, 107.

Barlow, James: Innovation and learning in complex offshore construction projects. Research Policy, 29, 2000, s. 973–89.

Box, Rehana: Why Project Alliances Need New Insurance Products. Australia and New Zealand Institute of Insurance and Finance Journal, Volume 25(3) April – May 2002, s. 29–31.

Braun, Virginia – Clarke, Victoria: Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology 3(2) 2006, s. 77–101.

Brown, Louis M. – Dauer, Edward A.: Planning by Lawyers: Materials on Nonadversial Legal Process. Foundation Press. Mineola, NY 1978.

Brown, Louis M.: How to Negotiate a Successful Contract. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1955.

Brown, Louis M.: Lawyering through Life. The Origin of Preventive Law. Fred B. Rothman & Co. Littleton, Colorado 1986.

Carson, Stephen J. – Madhok, Anoop – Wu, Tao: Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. Academy of Management journal 49.5 (2006), s. 1058-1077.

Chew, Andrew: Alliancing in delivery of major infrastructure projects and outsourcing services in Australia – An overview of legal issues. The International Construction Law Review 2004, s. 320–355.

Ervasti, Kaijus: 8 Juristien haastatteleminen. Teoksessa (toim.) Teoksessa (toim.) Nieminen, Kati – Lähteenmäki, Noora: Empiirinen oikeustutkimus. Gaudeamus 2021.

Frame, Shona – Picarel-Pechdimaldjian, John – Bartz, Oliver: Guide to Contract Alliancing in Construction. Arcadis Design & CMS 2019.

Haapio, Helena: An Ounce of Prevention... – Proactive Legal Care for Corporate Contracting Success. JFT 2007/1, s. 39–68

Haapio, Helena: Preventiivinen juridiikka ja ennakoiva sopimustoiminta: Liikesopimusriitojen ratkaisu tärkeää – yrityksille riitojen torjuminen tärkeämpää. Oikeustieto 5/2000, s. 18–22.

Hemmo, Mika: Sopimusoikeus I. Toinen, uudistettu painos. Talentum Helsinki 2003.

Hietajärvi, Anna-Maija: Capabilities for managing project alliances. University of Oulu Graduate School; University of Oulu, Faculty of Technology Acta Univ. Oul. C 612, 2017.

Hirvonen, Ari: Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan. Helsinki 2011.

Hurmerinta-Haanpää, Anna: The Many Functions of Contracts – How Companies Use Contracts in Interorganizational Exchange Relations. Väitöstutkimus oikeustieteen alalta. Turun yliopisto 2021.

Karhu, Ulla-Maria: Julkiset hankinnat talonrakennusalalla : Keskisuuren yrityksen mahdollisuus toimia pääurakoitsijana. Väitöskirja laskentatoimen ja rahoituksen alalta. Vaasan yliopisto 2022.

Kivioja, Karri: Lojaliteettiperiaate rakennusurakassa. Edilex-artikkeli. Edilex 2022. Julkaistu aiemmin teoksessa Yksityisoikeus ja oikeuskulttuuri – Juhlajulkaisu Heikki Halila Edita Publishing Oy, 2022.

Knott, Terry: No Business as Usual: An Extraordinary North Sea Result, The British Petroleum Company. Lontoo 1996.

Koolwijk, Jelle: Alternative dispute resolution methods used in alliance contracts. Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice 132(1) 2006, s. 44-47.

Kumaraswamy, Mohan – Ling, Florence Yean – Rahman, Motiar – Phng, Siew Ting: Constructing relationally integrated teams. Journal of construction engineering and management 131(10) 2005, s. 1076–1086.

Laan, Albertus – Voordijk, Hans – Dewulf, Geert: Reducing opportunistic behaviour through a project alliance. International Journal of Managing Projects in Business Vol. 4 No. 4 (2011), s. 660–679.

Lahdenperä, Pertti: Allianssiurakka: kilpailullinen yhden tavoite kustannuksen menettely. VTT Tiedotteita, Research Notes 2471. Espoo 2009.

Lahdenperä, Pertti: Making sense of the multi-party contractual arrangements of project partnering, project alliancing and integrated project delivery. Construction Management and Economics (January 2012) 30, s. 57–79.

Laine, Juha – Laine, Ville: Lisä- ja muutostöistä sopiminen urakassa. Defensor Legis N:o 2/2006, s. 207–218.

Laurikainen-Klami, Rosanna: Insentiivirakenteen toiminta ja vaikutus urakka-alliansseissa. Liikejuridiikka 1/2022, s. 36–65. (Laurikainen-Klami 2022b)

Laurikainen-Klami, Rosanna: Urakasopimussuhteiden ongelmakohdat ja funktionaalinen sopimusteoria niiden ymmärtämisessä. Lakimies 1/2022 s. 33–58. (Laurikainen-Klami 2022a)

Lloyd-walker, Beverley M. – Mills, Anthony John – Walker, Derek H.T.: Enabling construction innovation: the role of a no-blame culture as a collaboration behavioural driver in project alliances. Construction Management and Economics 32(3) 2014, s. 229–245.

VIII

Macaulay, Stewart: Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Economic Review* 28 1963 s. 55–69.

Macneil, Ian: Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University law review* 1978 72(6), s. 854–905

Macneil, Ian: The new social contract: An inquiry into modern contractual relations. New Haven: Yale University Press 1980.

Macneil, Ian: The many futures of contracts. *Southern California Law Review* 47 1973, s. 691–816.

Matthews, Owen – and Howell, Gregory A.: Integrated project delivery an example of relational contracting. *Lean construction journal* 2(1) 2005, s. 46–61.

Moselhi, Osama: Risk assessment and contingency estimating. *AACE International transactions* 1997, s. 90–95.

Myyrä, Tiina: YSE 1998 -ehtojen ja Allianssin yleisten sopimusehtojen vertailu. Opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu 2021.

Nurmilaukas, Eero: Suoritushäiriöiden ja seuraamusten määräytyminen allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto 2022.

Nystén-Haarala, Soili – Lee, Nari – Lehto, Jukka: Flexibility in Contract Terms and Contracting Processes. *International Journal of Managing Projects in Business* 3(3) 2010, s. 462–478.

Nystén-Haarala, Soili: Ennakoivan sopimisen tutkimusmenetelmät. *Lakimies* 7–8/2017, s. 1015–1035.

Nystén-Haarala, Soili: Kaukoviisas ennakoiva oikeusajattelu vai jälkiviisas tuomioistuinjuridiikka. Teoksessa Pohjonen, Soile (toim). Ennakoiva sopiminen. Vantaa 2002, s. 141–188.

Nystén-Haarala, Soili: Sopimusoikeus ja sopimusten hallinta. *Lakimies* 2/1999 s.199–209

Nystén-Haarala, Soili: The Long-Term Contract – Contract Law and Contracting. Finnish Lawyer's Publishing 1998.

Ojala, Mika: Yhteistoiminnallisen aliurakkasopimusmallin kehittäminen. Insinööri (ylempi AMK) opinnäytetyö, rakennustekniikka ja yhdyskuntatekniikka. HAMK 2020.

Oksanen, Antero – Laine, Ville – Kaskiaro, Kim: Urakkasopimukset – rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998. Kauppakamari 2019.

Osipova, Ekaterina – Eriksson, Per Erik: Balancing control and flexibility in joint risk management: Lessons learned from two construction projects. *International Journal of Project Management* 31 (2013), s. 391–399.

Pohjonen, Soile (toim.): Ennakoiva sopiminen–liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Vantaa 2002.

Pohjonen, Soile: Ennakoivaa sopimista vaiko riidan ratkaisua? Yhteistyö ja oikeudellinen ajattelu. Edilex-artikkeli 27.6.2006.

Rahman, M. Motiar – Kumaraswamy, Mohan M.: Relational contracting and teambuilding: Assessing potential contractual and noncontractual incentives. *Journal of Management in Engineering* 24(1) 2008, s. 48–63.

Rahman, Motiar M. – Kumaraswamy, Mohan M.: Joint risk management through transactionally efficient relational contracting. *Construction Management and Economics* 20(1) 2002, s. 45–54.

Ring, Peter – Van de Ven, Andrew: Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal* 13(7) 1992, s. 483–498.

Roimela, Samppa: Application of pay-off method in project alliance risk contingency reserve management. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT 2022.

Ross, Jim: Introduction to Project Alliancing (on engineering & construction projects). April 2003 update. Alliance Contracting Conference – Sydney, 30 April 2003.

Ross, Jim: Introduction to Project Alliancing. Presentation to Institution of Engineers Brisbane, Australia 17 August 2000.

Ryynänen, Juha: Urakkasopimuksen muutokset : sopimusoikeudellinen tutkimus urakkasopimuksen dynaamisuudesta. Väitöskirja. Helsingin yliopisto 2016.

Ryynänen, Juha: YSE 1998 ja sopimuksen tulkintasäännöt. *Defensor Legis* 3/2019 s. 359–372

Saarinen, Jani – Jolkkonen, Anni – Roimela, Samppa – Senkel, Sulev: Allianssiraportti – Sopimusosapuolten integrointi syvenee suomalaisessa rakentamisessa. Allianssiraportti 1_2022. Vision Oy 2022.

Sakal, Mathew W.: Project Alliancing: A Relational Contracting Mechanism for Dynamic Projects. *Lean Construction Journal*, 2, (1) 2005, s. 67–79.

Serra-Vaz, Paulo – Walker, Derek: Investigating the Treatment of Target Adjustment Events in Alliance Projects. 2020.

Shauhin, Talesh – Mertz, Elizabeth – Klug, Heinz: Introduction to the Research Handbook on Modern Legal Realism *Research Handbook on Modern Legal Realism*. Edward Elgar Publishing, 2021, s. 1–19.

Soikkeli, Kirsi – Kankainen, Jouko: Lisä- ja muutostyöt rakennusurakassa, teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion julkaisu. Otaniemi 1992.

Swain, Jon – King, Brendan: Using informal conversations in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods* 21 2022, s. 1–10.

Tieva, Antti: Reagoivan sopimuksen idea sopimusteknisenä lähtökohtana. *Lakimies* 3/2008 s. 433–453.

Tompuri, Vesa – Mölsä, Seppo: Helsingin yliopiston päärakennuksen perusparannus on Vuoden Työmaa 2020. Rakennuslehti 22.10.2020.

Tompuri, Vesa: SRV:n vetämä allianssi voittoon – lentoaseman T2-terminaali on Vuoden työmaa. Rakennuslehti 23.11.2021.

Treadgold, Tim: Woodside blow-out spurs tough remedies. Business Review Weekly, 23 March 1998.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2018.

Viitala, Silja: Allianssimallin toteutusvaiheen muutokset ja niiden vaikutus tavoitekustannukseen ja lisäpalkkioon. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto 2022.

Viljanen, Mika – Salminen, Jaakko – Hurmerinta-Haanpää, Anna: Funktionaalinen sopiminen, osa I: kohti uudenlaista sopimusajattelua. Oikeus 1/2018, s. 65–80.

Walker, Andy: Why aren't alliancing contracts more widely used in construction? Infrastructure Global (julkaistu 5.8.2022). <https://infra.global/why-arent-alliancing-contracts-more-widely-used-in-construction/>.

Walker, Derek – Davis, Peter – Stevenson, Andrew: Coping with uncertainty and ambiguity through team collaboration in infrastructure projects. International Journal of Project Management 35 (2017), s. 180–190.

Walker, Derek – Hampson, Keith (ed.): Procurement Strategies: A Relationship-based Approach. Blackwell Science, Oxford 2003.

Walker, Derek – Loosemore, Martin: Flexible problem solving in construction projects on the National Museum of Australia project. Team Performance Management: An International Journal, Volume 9, Number 1/2 . 2003, s. 5–15.

Walker, Derek – Love, Peter – Matthews, Jane: The Value of Dialogue in Alliancing Projects. Conference paper, proceedings of the 22 nd CIB World Building Congress, 27th - 30 th June 2022, RMIT University, Melbourne, Australia.

Walker, Derek – Vaz Serra, Paulo – Love, Peter: Improved reliability in planning large-scale infrastructure project delivery through Alliancing. International Journal of Managing Projects in Business 15(5) 2022, s. 721–741.

Walker, Derek, – Rowlinson, Steve (eds.): Routledge handbook of integrated project delivery. Routledge, 2019.

Walker, Derek: Risk managing complex projects through alliances. The journal of modern project management, January – April 2015, s. 9–17.

Yeung, John F.Y – Chan, Albert P.C – Chan, Daniel W.M.: The definition of alliancing in construction as a Wittgenstein family-resemblance concept. International Journal of Project Management 25 (2007), s. 219–231.

ASiantuntijakeskustelut

Antti Tieva, toimitusjohtaja, Hankintaratas Oy. Teams-haastattelu 24.2.2023.

Jani Saarinen, osakas, Vison Oy. Teams-haastattelu 1.2.2023.

Jonna Tuomiranta, allianssin projektipäällikkö, Karaatti. Teams-haastattelu 14.3.2023.

Juha Virolainen, osakas, lakimies, Vison Oy. Teams-haastattelu 3.2.2023.

Kari-Pekka Tampio, ohjelmajohtaja, Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (Pohde). Teams-haastattelu 1.3.2023.

Karri Kivioja, OTK, Rakennusjuridiikka Kivioja. Teams-haastattelu 21.2.2023.

Marika Latvala, kehityspäällikkö, Rakli ry. Teams-haastattelu 7.2.2023.

Mikko Somersalmi, tekninen johtaja, Rakli ry. Teams-haastattelu 7.2.2023.

Oliver Heinonen, DI. Teams-haastattelu 14.3.2023.

Pertti Lahdenperä, johtava tutkija, VTT. Teams-haastattelu 27.2.2023.

Muut lähteet

Australian hallituksen laatimat kansalliset yleisohjeet ja oppaat

Department of Treasury and Finance, Melbourne, Victoria: In Pursuit of Additional Value: A Benchmarking Study into Alliancing in the Australian Public Sector. State of Victoria 2009.

Department of Treasury and Finance, Victoria: In Pursuit of Additional Value – A benchmarking study into alliancing in the Australian Public Sector. Department of Treasury and Finance, Victoria 2009.

National Alliance Contracting Guidelines – Guide to Alliance Contracting. Australian Government, Department of Infrastructure and Regional Development. September 2015.

National Alliance Contracting Guidelines Guidance Note 1 – Language in Alliance Contracting: A Short Analysis of Common Terminology. Australian Government, Department of Infrastructure and Regional Development. September 2015.

National Alliance Contracting Guidelines Guidance – Note 3 Key Risk Areas and Trade-Offs. Australian Government, Department of Infrastructure and Regional Development. September 2015.

National Alliance Contracting Guidelines – Guidance Note 5 Developing the Target Outturn Cost in Alliance Contracting. Australian Government, Department of Infrastructure and Regional Development. September 2015.

Project Alliancing Generic Alliance Framework (AF). PCI Group Pty Ltd 2020. Saatavilla: <<https://www.infrastructurebc.com/wp2/wp-content/uploads/2021/12/2021-11-09-Infrastructure-BC-Alliance-Framework-Clean-1.pdf>>. Luettu 24.1.2023.

Project Alliancing Practitioners' Guide. Department of Treasury and Finance, State of Victoria 2006.

Project Alliancing Practitioners' Guide. Department of Treasury and Finance, State of Victoria 2010.

Allianssihankkeet

Kalasadamasta Pasilaan

Kalasadamasta Pasilaan -hanke. Toteutussuunnitelma. Kirjoittajat Merikallio, Lauri, Vison Oy Nieminen, Ville, Destia Oy Tyynismaa, Merja, AFRY Finland Oy. 2021.

Kruunusillat-allianssi

Kruunusillat-allianssi – Allianssin johtoryhmän (AJR) kokous nro 52 14.1.2022. Saatavilla: <https://kruunusillat.fi/content/uploads/2022/02/KS_000_PRJ_Muistio_AJR052_20220114-ID-29024.pdf>.

Lielahdi-Kokemäki

Lielahdi-Kokemäki-allianssihanke – Arvoa rahalle raportti. Liikennevirasto 2015.

Raidejokeri

Raide-Jokeri – Allianssin johtoryhmän kokousmuistio 18.11.2020. Saatavilla: <https://raidejokeri.info/wp-content/uploads/2020/12/RJ_000_PRJ_Muistio-AJR45_20201118.pdf>.

Raide-Jokeri – Allianssin johtoryhmän kokousmuistio 28.4.2021. Saatavilla: <https://raidejokeri.info/wp-content/uploads/2021/05/RJ_000_PRJ_Muistio-AJR50_20210428.pdf>.

Raidejokeri: Allianssimalli. Saatavilla: <<https://raidejokeri.info/allianssimalli/>>.

Raidejokeri: Kaupallinen malli. Johtoryhmä 4.5.2017. Saatavilla: <https://raidejokeri.info/wp-content/uploads/2017/06/RJ-Jory-asialista-11-Liite-5-Kaupallinen-malli_4.5.2017.pdf>.

Rantatunneli

Rantatunneli – Arvoa rahalle -raportti. Liikennevirasto 2018.

Rantatunnelin allianssiurakka – Arvoa rahalle -raportti – KAS vaihe. Allianssin johtoryhmä 3.4.2014.

Tampereen Raitiotieallianssi

Tampereen Raitiotieallianssi: Raitiotien osan 2 Riskien jako: Tilaajien välinen riskienjako AJR:n hyväksymä 25.8.2020.

Muut lähteet

Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199). Rakennustieto Oy, RAKLI ry ja Rakennustietosäätiö RTS, huhtikuu 2020.

Allianssin kaupalliset ehdot (RT 80357). Rakennustieto Oy, RAKLI ry ja Rakennustietosäätiö RTS, huhtikuu 2020.

Australian Constructors Association: Relationship Contracting – Optimising Project Outcomes. North Sydney, NSW 1999.

Cost Engineer's Notebook: AACE International. Morgantown, WV 1995.

DLA Piper: New risk sharing models for privately financed infrastructure projects. DLA Piper (julkaistu 15.10.2020). <https://www.dlapiper.com/en/insights/publications/2020/10/new-risk-sharing-models-for-privately-financed-infrastructure-projects>.

Integrated Project Delivery: A Guide. AIA National, AIA California Council, The American Institute of Architects. Version 1, 2007.

ISO 3100:2009 – Risk management.

ISO 31000:2018 – Risk management.

Project Planning Guide for Owners and Project Teams – Managing Uncertainty and Expectations in Building Design and Construction. Dodge Data & Analytics 2018.

Rakennusalan yleiset sopimusehdot YSE 1998 (RT 16-10660).

Ramskill Martin: A Contractor's Overview of Change Management Under The FIDIC Red Book Second Edition 2017 (Article 60). Ramskill Martin (päivitetty 23.12.2019). <https://ramskillmartin.co.uk/technical/a-contractors-overview-of-change-management-under-the-fidic-red-book-second-edition-2017>

Unidroit principles of international commercial contracts 2016 with official commentary. International Institute for the Unification of Private Law (UNIDROIT). Rome 2016.

WorldCC (World Commerce & Contracting): Most negotiated terms 2022. World Commerce & Contracting 2022.

1 JOHDANTO

1.1 Allianssi ja muutoshallinta

Kaikki projektit sisältävä riskejä. Siksi jokaiselle projektille on valittava juuri sille sopivin riskienhallintastrategia. Perinteisesti osapuolet pyrkivät varautumaan riskeihin päättämällä siitä, kumpi osapuoli ottaa mahdollisesti toteutuvan riskin kannettavakseen. Perinteinen riskien siirtoon perustuva lähestymistapa on edelleen toimiva erityisesti silloin, kun projektin laajuus ja olosuhteet ovat selvät ja riskit ovat kohtuudella ennakoitavissa. Nykyään yhä useammat projektit on kuitenkin toteutettava epävarmassa ympäristössä. Projekteja ohjaavat sidosryhmien edut, liike-elämän ja politiikan muutokset sekä nopea teknologinen kehitys. Tällaisissa olosuhteissa perinteiset riskinsiirtoon perustuvat sopimusmallit ovat osoittautuneet yhä useammin riittämättömiksi.¹

Perinteisissä sopimuksissa vastuut ja riskit allokoidaan eri osapuolille käyttäen kaupallisia ja/tai oikeudellisia seurauksia, jos riskienhallinnassa epäonnistutaan taikka sopimukseen tai lakiin perustuvia velvoitteita ei täytetä. Puhtaassa allianssimallissa puolestaan osapuolet ottavat yhteisen vastuun projektin toteuttamisesta ja kaikista hankkeen toteuttamiseen liittyvistä riskeistä (ja mahdollisuuksista) sekä jakavat riskit ja hyödyt vertaamalla projektin toteutuneita tuloksia etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin. Puhtaassa allianssissa riskit sinänsä pyritään allokoimaan täsmällisesti, mutta tämä tapahtuu riskien ja hyötyjen jakamiseen perustuvan kannustinjärjestelmän kautta – ei oikeudellisen vastuun kautta. Allianssi muodostaa tilaajaorganisaatiosta ja palveluntuottajista koostuvan yhteisen projektiorganisaation, jossa sekä hyödyt että riskit jaetaan.² Jo allianssin määritelmästä ilmenee osapuolten sitoutuminen yhteiseen vastuuseen.³

Allianssimalli on kasvattanut suosiotaan erityisesti rakennus- ja infrastruktuurihankkeissa. Vuonna 2022 laaditun raportin mukaan pääosa Suomessa toteutetuista allianssihankeista oli asuinkiinteistöjen, koulujen ja sairaalakiinteistöjen uudis- tai peruskorjauksia. Kustannuksiltaan suurimmat hankkeet olivat sairaala- ja terveyskeskukset sekä raitiotiet.⁴ Allianssin juuret eivät kuitenkaan ole rakentamisaikana. Jo vuonna 1992 British Petroleum käynnisti

¹ Ross 2000, s. 1.

² Ross 2000, s. 1.

³ Laurikainen-Klami 2022b, s. 57.

⁴ Saarinen ym. 2022, s. 4.

Pohjanmeren öljyprojektia varten yhteistyöprosessin, jonka on katsottu käynnistäneen allianssin kehityksen.⁵ Järjestely perustui rinnakkaisiin, erillisiin ja suhteellisen vakiomuotoisiin kaupallisiin sopimuksiin, joissa työn laajuus oli tarkasti määritelty. Tällöin allianssisopimukset olivat urakkasopimuksesta erillisiä dokumentteja.⁶

Hyötyjen jakamisen periaate (gainshare) puolestaan otettiin ensimmäisenä käyttöön Australiassa, jossa korkeariskisiin projekteihin haettiin taloudellista tehokkuutta. Mallia sovellettiin australialaisissa öljy- ja kaasuprojekteissa 1990-luvulla.⁷ Allianssimallin varsinainen läpimurto tapahtui kuitenkin vasta 2000-luvulla.⁸ Suomi oli tiettävästi ensimmäinen eurooppalainen maa, jossa julkinen tilaaja hyödynsi ”puhdasmuotoista” allianssimallia⁹. Suomen ja samalla koko Euroopan ensimmäinen julkinen allianssihanke, Liikenneviraston ja VR Track Oy:n muodostama Lielähti-Kokemäki-ratahanke käynnistyi vuonna 2011. Hankkeella saavutettiin hyviä tuloksia: se saatiin valmiiksi etuajassa ja tavoitekustannus alitettiin.¹⁰ Edelleenkin allianssihakkeet ovat saaneet tunnustusta esimerkiksi erilaisin työmaapalkinnoin¹¹. Keväällä 2020 Raken-Rakennustietosäätiö ja Rakennustieto Oy (RT) julkaisivat allianssirakentamista koskevat yleiset sopimusehdot liitteineen. Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199) perustuvat pitkälti Australiassa kehitettyyn allianssimalliin.

Allianssimalli perustuu siihen, että osapuolet ottavat yhteisen vastuun riskeistä, jotka normaalisti kuuluisivat riskin omistajalle perinteisen riskien siirtoon perustuvan sopimuksen nojalla. Yleisenä periaatteena on, että puhtaassa allianssissa osapuolet siis kantavat kaikki hankkeen toteuttamiseen liittyvät riskit kollektiivisesti riippumatta siitä a) ovatko kyseiset riskit allianssin hallinnassa vai eivät b) ovatko osapuolet huomioineet kyseisiä riskejä etukäteen tai c) onko ne voitu kohtuudella ennakoida vai ei – lukuun ottamatta riskejä, jotka allianssin osapuolet ovat

⁵ Knott 1996.

⁶ Knott 1996; Barlow 2000; Walker – Hampson 2003.

⁷ Esim. Australian Constructors Association 1999 ja Sakal 2005.

⁸ In Pursuit of Additional Value – A benchmarking study into alliancing in the Australian Public Sector 2009.

⁹ Airola – Heikkinen 2013, s. 6. Kilpailuoikeudellisten rajoitusten vuoksi Australiassa käytettyä allianssimallia ei voitu ottaa suoraan sovellettavaksi Suomessa. Haasteita aiheutti toteuttajien valintamenettely, joka perustui vain osaamisen arviointiin. Suomen mallissa painotettiin myös hinnan merkitystä ja siksi Lahdenperä alun perin kuvausallianssiurakkaa ”kilpailullisena yhden tavoitekustannuksen menettelynä”. Ratkaisu oli myös kansainvälisesti uusi. Lahdenperä 2009, s. 5 alaviitteineen.

¹⁰ Ks. Lielähti-Kokemäki-allianssihanke – Arvoa rahalle raportti 2015.

¹¹ Rakennuslehden asiantuntijaraati arvioi vuoden 2021 työmaaksi allianssina toteutetun Helsinki-Vantaan terminaalilaajennuksen eli T2-allianssin. Tompuri 2021, Rakennuslehti 23.11.2021. Vuoden 2020 työmaaksi valittiin vastaavasti allianssina toteutettu Helsingin yliopiston päärakennuksen perusparannus. Tompuri ja Mölsä, Rakennuslehti 22.10.2020.

erikseen sopineet tilaajan kannettaviksi. Näin ollen tilanteet, joita pidettäisiin perinteisten sopimusten "muutoksina" eivät ole allianssin mukaisia muutoksia, vaan osa projektin toimitusta. Allianssissa varsinaiset muutokset määritellään yhteisesti etukäteen ja niitä koskee oma muutosmenettelynsä.¹²

Allianssissa riskien jakamiseen ei vaikuta se, olisiko riski voitu huomioida tai ennakoida. Tällainen ajattelu ilmentää allianssin "no blame"-kulttuuria¹³ ja toisaalta pyrkii pois tuomioistuinjuridiikan jälkiviisauteen perustuvasta argumentoinnista.¹⁴ Allianssin osapuolet tiedostavat hankkeeseen sitoutuessaan, että riitoja ei pitäisi syntyä ja erimielisyydet tulisi ratkaista ensisijaisesti osapuolten kesken ilman tuomioistuinmenettelyä.¹⁵ Tämä merkitsee sitä, että myöskään muutoshallinnassa ei tulisi keskittyä syyllisten etsimiseen eli siihen, minkä osapuolen *olisi pitänyt* huomioida jokin riski.

Allianssimallin riskienhallinnassa myös riskivaruksen määrittäminen on tärkeää. Riskivarukselta tulee osa hankkeen tavoitekustannusta. Tällöin osapuolten on tehtävä päätökset siitä, mitkä riskit otetaan riskivarukseseen ja mitkä puolestaan jätetään riskivaruksen ulkopuolelle.¹⁶ Osapuolet eivät kuitenkaan voi etukäteen tunnistaa kaikkia riskejä. Se ei ole taloudellisesti kannattavaa, eikä pyrkimyskään. Osa riskeistä jää aina tunnistamatta myös riskivarausta määriteltäessä. Tutkielmassa tarkastellaan nimenomaan näitä tunnistamattomiksi jääneitä riskejä ja niiden hallintaa allianssimallissa.

Ensimmäiseksi pyritään selvittämään, mitä tunnistamattomalla riskeillä tarkoitetaan ja kuinka ne eroavat muista riskeistä ja muutoksista. Seuraavaksi tarkastellaan riskeihin ja erityisesti tunnistamattomiin riskeihin varautumista allianssin kehitysvaiheessa. Lisäksi tarkastellaan allianssin kaupallista mallia ja riskienjakoa. Neljäs luku käsittelee tunnistamattoman riskin käsittelystä päättämistä ja erimielisyyksien ratkaisemista. Viidennessä luvussa tarkastellaan muutoshallinnan tehokkuutta opportunistin vähentämisen näkökulmasta sekä vertaillaan relationaalisia ja muodollisia mekanismeja epävarmuuden hallinnassa. Lisäksi tarkastellaan

¹² Ross 2003, s. 6–10.

¹³ Ross 2003, s. 3.

¹⁴ Ks. Nystén-Haarala 2002, jossa tarkastellaan kaukoviisasta ennakoivaa oikeusajattelua ja jälkiviisasta tuomioistuinjuridiikkaa.

¹⁵ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 16.4.

¹⁶ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 9.5.1.

kannustinjärjestelmän merkitystä tunnistamattomien riskien hallinnassa. Viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset.

1.2 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Allianssisopimusten muutoshallintaa ei ole juurikaan tarkasteltu oikeustieteellisessä tutkimuksessa. Allianssin muutoshallinta on kuitenkin mielenkiintoinen juuri siksi, että allianssia on perinteisesti pidetty hyvin joustavana ja tehokkaana mallina ennakoimattomien tilanteiden käsittelyssä¹⁷. Tästä huolimatta kirjallisuus on suurelta osin sivuuttanut allianssien tavoitekustannus- ja muutosprosessin tarjoamat mahdollisuudet riskien ja ennakoimattomien olosuhteiden hallinnassa.¹⁸ Tutkielman tarkoituksena on kuvata tunnistamattomien riskien hallintaa allianssimallissa. Allianssin yleisten sopimusehtojen kohta 9.1.5 koskee riskien käsittelyä. Kohdan perusteella osapuolet määrittävät yhdessä riskivaruksen, joka sisällytetään hankkeen tavoitekustannukseen. Riskivarausta määritettäessä riskit voidaan jakaa riskivaruukseen sisällytettäviin ja riskivaruksen ulkopuolelle jätettäviin riskeihin. Ehtojen kohdan 9.1.5 viimeinen virke koskee tunnistamattomia riskejä. Kohdan mukaan:

Jos Sopimusosapuolet eivät ole Kehitysvaiheessa tunnistaneet jotakin riskiä, eikä kysymyksessä ole ylivoimainen este, tällaisen tunnistamattoman riskin toteutuminen sisältyy Tavoitekustannukseen, eikä se ole Toteutusvaiheen muutos.¹⁹

Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan tunnistamattomat riskit siis sisältyvät tavoitekustannukseen. Lisäksi tällaista tunnistamattomaa riskiä ei tule pitää toteutusvaiheen muutoksena ja toiseksi kyseessä on oltava riski, joka ei ole ylivoimainen este. Allianssin yleiset sopimusehdot eivät kuitenkaan suoraan kerro sitä, kuinka tunnistamaton riski tulisi tosiasiasa käsitellä osapuolten kesken. Allianssi perustuu kuitenkin osapuolten yhteiselle riskienjaolle. Riskienhallinta puolestaan perustuu muun muassa siihen, tunnistamattomat riskit tulisi käsitellä ilman toteutusvaiheen muutosmenettelyä. Lisäksi allianssin muutoshallintaa ohjaavat erityisesti allianssin toimintaperiaatteet. Siksi tutkielmassa pyritään vastaamaan siihen, kuinka tunnistamattomia riskejä hallitaan allianssimallissa allianssin toimintaperiaatteet huomioiden.

¹⁷ Ks. esim. Walker – Loosemore 2003.

¹⁸ Walker – Vaz Serra – Love 2022, s. 735.

¹⁹ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 9.5.1.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä on:

Kuinka tunnistamattomia riskejä hallitaan allianssimallissa?

Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199) ovat tarkastelun lähtökohtana, mutta lisäksi tutkimuskysymykseen vastaamiseksi hyödynnetään Australian yleisohjeita mallisopimuksineen, julkisia allianssisopimuksia sekä asiantuntijahaastatteluja. Rakennustietosäätiö on laatinut allianssina toteutettavien rakennushankkeiden sopimuskokonaisuuden, johon kuuluvat ensinnäkin allianssin yleiset sopimusehdot, jotka liitetään rakennushankkeen allianssisopimukseen (RT 80354). Rakennushankkeen allianssisopimuksella sovitaan hankkeen suunnittelusta, toteuttamisesta ja jälkivastuusta allianssina. Lisäksi osapuolet sopivat allianssin kaupallisista ehdoista, korvattavista kustannuksista, kehitysvaiheesta ja toteutusvaiheesta. Näille on omat sopimus pohjansa.²⁰

Allianssilla viitataan tutkielmassa projektiallianssiin. Projektietuliite korostaa eroa strategiseen allianssiin.²¹ Projektiallianssi muodostetaan yleensä yhtä projektia varten, jonka jälkeen tiimi lakkautetaan. Strategisilla alliansseilla puolestaan viitataan pitkäkestoisempiin liikesuhteisiin, jotka yleensä sisältävät yksityisten organisaatioiden välisiä kaupallisia sopimuksia.²² Strategisesta allianssista toimivat esimerkkeinä lentoyhtiöiden allianssit, jotka mahdollistavat resursien tehokkaan jakamisen. Allianssin yleiset sopimusehdot koskevat allianssirakentamista ja siksi tarkastelussa ovat nimenomaan rakennushankkeiden allianssisopimukset. Rakennushankkeen allianssisopimus vastaa pitkälti jo vuonna 2009 esiteltyä allianssiurakan käsitettä, jonka ominaisuuksia ovat vastaavasti yhteinen sopimus, yhteinen organisaatio ja riskien jakaminen.²³

Allianssin yleiset sopimusehdot pohjautuvat Australiassa laadittuihin alliansseja koskeviin yleisohjeisiin. Yleisohjeet on tarkoitettu sovellettavaksi projektialliansseihin, joissa tilaajana toimii julkisen viranomaisen yksikkö.²⁴ Tutkielmassa ei kuitenkaan ole rajattu yksityisrahoitteisia alliansseja ulkopuolelle. Yhteinen riskienjako on joka tapauksessa allianssimallin yksi pääpilareista. Allianssinmallin riskienjaon toimivuutta yksityisrahoitteisissa alliansseissa on

²⁰ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), Allianssin kaupalliset ehdot (RT 80357), Allianssin korvattavat kustannukset (RT 80358), Kehitysvaiheen allianssisopimus (KAS) (RT 80355), Rakennushankkeen allianssisopimus (RT 80354) ja Toteutusvaiheen allianssisopimus (TAS) (80356).

²¹ Lahdenperä 2009, s. 13 av. 8.

²² Guide to Alliance Contracting 2015, s. 35.

²³ Lahdenperä 2009, s. 13–14. Ääntely perustana on Yeung – Chan A. – Chan D. 2007.

²⁴ Guide to Alliance Contracting 2015, s. 1.

kuitenkin kritisoitu. Tilaajana toimivan projektityhtiön riskien on katsottu muodostuvan niin suuriksi, että niiden hallinta edellyttäisi liian korkeaa oman pääoman osuutta, jolloin projektin rahoituksesta tulisi käytännössä kannattamatonta.²⁵ Tutkielma noudattaa allianssin yleisten sopimusehtojen mukaista soveltamisalaa, jonka mukaan tilaajan käsitettä ei ole rajattu vain julkisiin tahoihin.²⁶ Allianssimallin todennäköisesti yleistyessä olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia julkis- ja yksityisrahoitteisten allianssien eroja etenkin riskienjaon näkökulmasta.

Tunnistamattomien riskien hallinta on myös sopimuksellista muutoshallintaa. Muutoshallintaa koskeva teema on kuitenkin hyvin laaja. Lisäksi perinteisinä pidetyt muutoshallinnan lausekkeet (kuten uudelleenneuvotteluehdot tai yksipuolinen muutosoikeus) on pääasiassa jätetty ulkopuolelle, sillä tutkimuskysymystä tarkastellaan ennakoivan oikeusajattelun näkökulmasta. Tutkielman keskiössä ovat nimenomaan riskeihin varautuminen ja osapuolten toimintatavoista sopiminen. Muutoshallintaa tarkastellaan kansallisen oikeuden näkökulmasta, mutta allianssin yleisiä sopimusehtoja verrataan kuitenkin Australian mallisopimukseen ja yleisohjeisiin. Kansainvälisesti tarkasteltuna allianssi- ja kumppanuussopimuksia varten on useita yleisiä ehtoja, kuten NEC4 Alliance Contract (UK) ja CCDC Integrated Project Delivery Contract (Kanada)²⁷, mutta ne on kuitenkin jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

Koska myös suurin osa suomalaisista allianssihankeista on ollut julkisrahoitteisia, niissä on tullut huomioida julkisia hankintoja koskeva sääntely. Julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain (2016/1397, myöh. hankintalaki) 136 § koskee hankintasopimuksen muuttamista sopimuskauden aikana. Hankintalain 136 § asettaa rajat olennaiselle muutokselle, jolloin on suoritettava myös uusi hankintamenettely. Tunnistamattomien riskien käsittelyssä lähtökohtana on kuitenkin se, että tavoitekustannusta ei muuteta. Allianssimallissa varsinaisten muutosten eli toteutusvaiheen muutosten käsittely eroaa tunnistamattomien riskien käsittelystä. Pyrkimyksenä tunnistamattomien riskien käsittelyssä on siis se, että sopimus sinänsä pysyy muuttumattomana. Siksi tutkielmassa ei ole tarkoitus tarkastella varsinaisia sopimusmuutoksia ja sen vuoksi myös hankintalainsäädännön tarkastelu on rajattu pois.

²⁵ DLA Piper: New risk sharing models for privately financed infrastructure projects 2020.

²⁶ Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan (kohta 1 Käsitteitä, Hanke): ”Tilaaja on sopimusosapuoli, joka on hankkinut Palveluntuottajat toteuttamaan Hankkeen kanssaan ja joka vastaanottaa Hankkeen.”

²⁷ Ks. Walker A. 2022.

Myös riskien vakuuttaminen on rajattu tarkastelun ulkopuolelle. Yleisesti ottaen alliansseja varten hankittavat vakuutukset eivät kuitenkaan eroa merkittävästi perinteisempiä projekteja varten hankittavista vakuutuksista.²⁸ Tunnistamattomilla riskeillä tarkoitetaan tutkielmassa nimenomaan *vakuuttamattomia* tunnistamattomia riskejä.

1.3 Menetelmät ja ennakoivan sopimisen näkökulma

Tutkielmassa hyödynnetään lainopillisia menetelmiä, mutta teoreettisena viitekehyksenä toimii relationaalinen sopimusteoria, jota on sovellettu ennakoivan sopimisen näkökulmasta. Lainoppi eli oikeusdogmatiikka tarkastelee voimassa olevaa oikeutta. Lainopin perinteisinä tehtävinä voidaan pitää tulkintaa ja systematisointia. Lainoppi pyrkii selvittämään oikeusnormien sisältöä.²⁹ Lainopin systematisoinnissa on kyse oikeudenalojen käsitteiden, oikeusperiaatteiden ja teoreettisten rakennelmien, kuten sopimusteorioiden tutkimisesta ja jäsentämisestä. Systematisoinnin tehtävänä on yhtenäistää ja johdonmukaistaa oikeusjärjestelmää.³⁰ Lainopin tulkinta-toiminta puolestaan vastaa osittain tuomioistuinten tulkinta- ja ratkaisutoimintaa.³¹ Tulkintametoja ovat ennalta annetut tulkintanormit, kuten sanamuodon mukainen tulkinta tai systemaattinen tulkinta, joka huomioi lakitekstin lisäksi myös muut oikeusnormit ja oikeudenalan yleiset opit.³² Allianssisopimuksia ei kuitenkaan ole erikseen säännelty lailla. Rakennusalan yleiset sopimusehdot (YSE 1998) ovat sen sijaan vakiinnuttaneet paikkansa rakennusurakkasopimuksissa. Ehdot muodostavat perustan suomalaiselle urakkasopimusjuridiikalle.³³ Allianssina toteutettaville rakennushankkeille laadittiin omat vakioehdot vuonna 2020. Tutkielmassa tarkastellaan erityisesti alan yleisiä sopimusehtoja ja allianssisopimuksia lakeihin perustuvien oikeusnormien sijaan.

Sopimuksen tulkinta ja laintulkinta liittyvät silti toisiinsa. Niitä erottaa kuitenkin se, että lain säännökset ovat vaikutuksiltaan yleisiä, mutta sopimusmääräykset vaikuttavat ensisijaisesti osapuolten välillä. Joka tapauksessa sekä sopimuksen tulkinnassa että laintulkinnassa on kyse

²⁸ Box 2002; Ross 2003, s. 13–14. Tästä on kuitenkin poikkeuksena ammatillinen vastuuvakuutus (engl. professional indemnity insurance), joka on erittäin ongelmallinen suunnitteluvirheiden näkökulmasta. Tällaiset vakuutukset edellyttävät vaatimuksen esittämistä suunnittelijaa vastaan. Puhtaassa allianssimallissa osallistujien välille ei kuitenkaan synny vastuita suunnitteluvirheiden osalta. Koska vastuita ei synny, eivät myöskään vastuuvakuutuksen edellytykset täyty. Box 2002; Ross 2003, s. 13–14.

²⁹ Hirvonen 2011, s. 21–22.

³⁰ Hirvonen 2011, s. 25.

³¹ Hirvonen 2011, s. 33.

³² Hirvonen 2011, s. 38–39.

³³ Oksanen – Laine – Kaskiaro 2019, s. 13.

oikeusnormin merkityksen selvittämisestä ja soveltamisesta yksittäisessä tapauksessa. Sopimustulkintaa ei myöskään säännellä lain tasolla, joten sopimustulkinnan tulkintaopit ovat pääasiassa peräisin sopimusoikeudellisesta tutkimuksesta ja -käytännöstä.³⁴ Tällaisia tulkintaoppeja ovat esimerkiksi sanamuodon mukainen tulkinta, erityisten sopimusmääräysten etusija ennen yleisiä sopimusmääräyksiä ja yleisten sopimusehtojen tarkoituksen tulkintavaikutus.³⁵

Tutkielmassa allianssisopimusten tarkastelussa hyödynnetään sopimustulkinnan tulkintaoppeja. Allianssin yleisissä sopimusehdoissa ja julkisena saatavilla olevissa allianssisopimuksissa merkittävässä asemassa ovat allianssin sopimat käsitteet ja määritelmät. Käsitteet ovat tärkeitä, sillä allianssi on monilta osin rakennettu eri tavalla kuin perinteisten urakoiden sopimusmallit ja niissä tunnetut käsitteet (esim. lisä- ja muutostyöt). Siksi allianssisopimuksia tarkastellessa etenkin sanamuodon mukainen tulkinta korostuu. Lisäksi allianssin toimintaperiaatteet (kuten open book- ja hankkeen parhaaksi -periaate) ohjaavat allianssisopimuksen tulkintaa. Allianssisopimuksissa keskitytään erityisesti sopimussuhteen järjestämisestä ja eri prosesseista sopimiseen. Tämä vastaa relationaalisen sopimuksen (relational contract) ideaa. Relationaaliset sopimukset eivät niinkään perustu osapuolten tarkasti määriteltyihin velvoitteisiin ja sanktioihin, vaan pikemminkin ei-mitattavissa oleviin yleisiin periaatteisiin tai tapoihin, jotka nousevat osapuolten suhteesta tai ulkoisista lähteistä.³⁶

Relationaalisen sopimuksen piirteet kuvaavat hyvin myös allianssisopimuksia ja siksi niitä pidetäänkin relationaalisina sopimuksina.³⁷ Tällöin keskiössä ovat osapuolten välisen suhteen laatu ja yhteistyö, jotka mahdollistavat arvon tuottamisen projektin avulla.³⁸ Relationaalisilla sopimuksilla pyritään sopimussuhteen jatkumisen. Siksi niihin liitetään erityisesti pitkäkestoiisiin sopimukseen liittyviä elementtejä, kuten hyötyjen ja haittojen yhteinen jakaminen

³⁴ Ryynänen 2019, s. 359.

³⁵ Ryynänen 2019; Hemmo 2003, s. 607–656.

³⁶ Macaulay 1963; Macneil 1980; Macneil 1978; Macneil 1973. Suomalaiseen oikeustieteelliseen keskusteluun *relational contracting* -näkökulman toi Nystén-Haarala (1998) väitöstutkimuksellaan ”The Long-Term Contract – Contract Law and Contracting”. Myöhemmin siitä ovat kirjoittaneet esim. Annola (2003) sopimuksen dynaamisuutta tarkastellessaan, Tieva (2006) pitkäkestoisia rakennus- ja kiinteistöalan sopimusten yhteydessä sekä Viljanen ym. (2018) ja Hurmerinta-Haanpää (2021) funktionaaliseen sopimiseen soveltaen.

³⁷ Sakal 2005; Rahman and Kumaraswamy 2002; Lahdenperä 2012. IPD-mallista ja relationaalisista sopimuksista ks. esim. Matthews and Howell 2005.

³⁸ Walker – Rowlinson 2019, s. 43.

siirtämisen sijaan sekä mahdollisiin ongelmiin varautuminen ja niiden hyväksyminen normaalin osana sopimussuhdetta.³⁹ Nämä piirteet ovat nimenomaan allianssin muutoshallinnan ytimessä.

Allianssisopimuksia tulkitaan siis lainopillisen menetelmin, mutta relationaalinen sopimusteoria muodostaa tutkielman teoreettisen lähtökohdan. Relationaalinen sopimusteoria huomioi sosiaaliset ja relationaaliset näkökulmat hahmottamalla yksittäiset transaktiot osana laajempaa taloudellisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen järjestelmää. Relationaalinen sopimusteoria perustuu siihen, että itseasiassa monet ei-oikeudelliset sanktiot tekevät sitoumusten täyttämisestä tarkoituksenmukaista. Osapuolet hallitsevat transaktiota yhteisesti hyväksytyjen sosiaalisten suuntaviivojen mukaisesti. Relationaalisessa sopimusteoriassa sopimus hahmotetaan nimenomaan sopimussuhteena, eikä ainoastaan sopimusdokumenttina.⁴⁰ Tutkielmassa allianssisopimusta tarkastellaan etenkin yhteistyösuhteena.

Tutkielman tarkoituksena on kuvata niitä allianssisopimuksen mahdollistamia menettelyjä, joiden mukaan osapuolet voivat toimia ennakoimattomien tilanteiden käsittelemiseksi. Allianssimalli perustuu siihen, että tuomioistuinmenettelyä pidetään viimesijaisena keinona⁴¹. Siksi kyse on siitä, kuinka allianssin osapuolet voiva ratkaista eri tilanteet. Tarkoituksena ei ole tarkastella sitä, kuinka tuomioistuin jälkikäteen arvioisi tilannetta. Allianssimallissa erimielisyyksien käsittelyssä ei nimittäin pyritä siihen, että juristit ratkovat tilanteita keskenään, vaan ne pyritään ratkomaan hankkeeseen osallistuvien kesken. Tällöin kyse on korostetusti projektinjohtamisesta, jota puolestaan ohjaavat pitkälti liiketaloudelliset perusteet juridisten perusteiden sijaan. Hankkeen taloudellinen kannattavuus ohjaa ratkaisevasti myös allianssin muutoshallintaa. Tätä korostaa myös hankkeen parhaaksi -periaate, jonka mukaan käytännössä kaikki allianssia koskevat toimenpiteet on tehtävä hankkeen parhaaksi -periaatetta noudattaen⁴². Relationaalisen sopimuksen lisäksi tutkielman lähtökohdaksi on otettu myös se, että allianssimallin

³⁹ Macaulay 1963; Macneil 1980; Macneil 1978; Macneil 1973. Suomalaiseen oikeustieteelliseen keskusteluun *relational contracting* -näkökulman toi Nystén-Haarala (1998) väitöstudiumillaan ”The Long-Term Contract – Contract Law and Contracting”. Myöhemmin siitä ovat kirjoittaneet esim. Annola (2003) sopimuksen dynaamisuutta tarkastellessaan, pitkäkestoisia rakennus- ja kiinteistöalan sopimuksia tarkastellut Tieva (2006), Viljanen ym. (2018) ja Hurmerinta-Haanpää (2021) funktionaalisen sopimisen yhteydessä.

⁴⁰ Macaulay 1963; Macneil 1980; Macneil 1978; Macneil 1973.

⁴¹ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 16.4 Viimesijainen menettely.

⁴² Allianssin yleiset sopimusehdot, 1 Käsitteitä, Hankkeen parhaaksi -periaate.

muutoshallinnan tarkastelussa oikeustiedettä ei voida tiukasti erottaa liiketoimintaprosesseista. Tällaista näkökulmaa edustaa erityisesti ennakoiva sopiminen.⁴³

Ennakoivan oikeusajattelun tarkoituksena on riskien hallinta, luova ongelmienratkaisu ja tuomioistuinten välttäminen. Kyse on riitojen ennakkollisesta ehkäisemisestä. Ennakoivan sopimisen opit pyrkivät ohjaamaan itse ongelmanratkaisua oikeudellisen riidanratkaisun sijaan.⁴⁴ Ennakoivan sopimisen näkökulmasta sopimus on osa liiketoimintaa ja sopiminen voidaan hahmottaa sopimusprojektina, jolla on oma elinkaarensa. Tällöin sopimusoikeuden yleiset opit eivät enää yksinään riitä, vaan on hyödynnettävä monitieteisesti eri metodeja.⁴⁵ Tutkielmassa sovelletaan relationaalista sopimusteoriaa ennakoivan oikeusajattelun näkökulmasta. Allianssisopimusta tarkastellaan osapuolten välisenä sopimussuhteena. Relationaalisen sopimusteorian lähtökohdista tutkielmassa keskitytään erityisesti allianssimallin yleisiin toimintaperiaatteisiin. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan sitä, kuinka osapuolet voivat ratkoa muutoshallintaan liittyviä ongelmia ilman tuomioistuinmenettelyä ja hankkeen parhaaksi -periaatetta noudattaen. Allianssisopimus nähdään siten myös riskien minimoimisen ja riitojen välttämisen välineenä. Ennakoivan oikeusajattelun näkökulma huomioiden tutkielmassa on hyödynnetty myös projektinjohtamista koskevaa kirjallisuutta.

Lisäksi esiyymmärrystä allianssimallista ja sen muutoshallinnasta on hankittu keskustelemalla allianssi- ja rakennusalan asiantuntijoiden kanssa.⁴⁶ Asiantuntijoita haastateltiin vapaamuotoisesti etenkin muutoshallinnan ja riskien hallinnan teemoista ja haastateltavia oli yhteensä kymmenen. Keskustelujen avulla pyrittiin saamaan vastauksia erityisesti siihen, miten haasteltavat tulkitsevat allianssin yleisiä sopimusehtoja ja allianssin yleisiä toimintaperiaatteita. Kyse ei kuitenkaan ole ollut varsinaisista tutkimushaastatteluista, vaan pikemminkin esiyymmärryksen hankkimisesta⁴⁷. Epämuodolliset keskustelut ovat tarjonneet lisätietoa ja täydentäneet muodollisempia eli tässä tapauksessa lainopillisen tutkimuksen menetelmiä. Keskusteluista on voitu

⁴³ Preventiivisen juridiikan toi oikeustieteelliseen keskusteluun Louis Brown jo 1950-luvulla. Brown painotti nimenomaan ennakoimisen merkitystä oikeudellisten riitojen välttämiseksi. Ks. Brown 1950; Brown 1955 ja Brown 1986. Ennakoivan oikeuden ja sopimisen pioneereina ovat Suomessa toimineet erityisesti Helena Haapio, Soili Nystén-Haarala ja Soile Pohjonen. Ks. lisää esim. Haapio 2000; Haapio 2007; Nystén-Haarala 2000; Nystén-Haarala 2017 ja Pohjonen 2006. Ks. myös Pohjonen (toim.) 2002.

⁴⁴ Nystén-Haarala 2017, s. 1019–1020; Nystén-Haarala 2002, s. 141–142.

⁴⁵ Nystén-Haarala 2017, s. 1033. Myös esimerkiksi amerikkalainen moderni oikeusrealismi (American New Legal Realism) on kiinnostunut siitä, kuinka lajeja tosiasiaassa käytetään. Myös sille on ominaista metodien moninaisuus. Ks. lisää esim. Shauhin –Mertz – Klu 2021.

⁴⁶ Asiantuntijoiden nimet on mainittu lähteissä.

⁴⁷ Ks. Ervasti 2021, Empiirinen oikeustutkimus – 8.2 Haastateltavien valinta ja määrä: Eliittihaastattelut.

hyödyntää myös tutkimustuloksissa.⁴⁸ Keskustelujen hyödyntäminen on mahdollistanut sen, että käytännön kokemuksia on voitu yhdistää teoriaan. Keskusteluiden avulla on saatu tietoa allianssin toimintatavoista ja osapuolten yhteistyöstä riskien käsittelemiseksi. Keskusteluista on tehty joitakin nostoja ja erityisesti esimerkkejä on pyritty tuomaan esiin teorian rinnalle.

1.4 Lähteet

VTT:n johtavana tutkijana toiminut Pertti Lahdenperä oli yli viisitoista vuotta sitten tuomassa Australian allianssimallia Suomeen. Vuonna 2009 Lahdenperä laati VTT:n projektiin perustuvan julkaisun, jossa tarkasteltiin kumppanuuteen ja jaettuun riskiin perustuvaa rakennushankkeen toteutusmuotoa.⁴⁹ Ensimmäisen sysäyksen hankkeelle antoi Australiassa saavutettu hyvä palaute.⁵⁰ Allianssit ovat olleet myös Suomessa monialaisen tutkimuksen kohteena. Allianssimallia on tarkasteltu niin kauppatieteiden, oikeustieteiden kuin tuotantotalouden alan tutkimuksissa. Allianssimallia on tarkasteltu myös tuoreissa väitöstutkimuksissa esimerkiksi julkisten hankintojen ja organisaation kyvykkyyksivaatimusten näkökulmasta.⁵¹

Allianssimallista ja allianssin yleisistä sopimusehdoista on tähän mennessä kuitenkin julkaistu vain muutama oikeustieteellinen julkaisu, joissa on tarkasteltu allianssin intensiivirakennetta ja allianssimallia transaktiokustannusten ja funktionaalisen sopimusteorian näkökulmasta.⁵² Allianssimallia on tarkasteltu myös joissakin pro gradu -tutkielmissa mm. toteutusvaiheen muutosten, allianssin yleisten sopimusehtojen mukaisten suoritushäiriöiden, YSE-ehtojen, riskivarauksen ja yhteistoiminnallisuuden näkökulmista.⁵³

Kansainvälistä tutkimusta allianssimallista ja sen toimivuudesta on tehty erityisesti Australiassa.⁵⁴ Yhdysvalloissa allianssimallin ideaa vastaa läheisesti integroitu projektitoimitus (Integrated Project Delivery, IPD). Mallia on tutkittu myös kansainvälisesti. Lisäksi integroidun

⁴⁸ Swain – King 2022.

⁴⁹ Lahdenperä 2009: Allianssiurakka : Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely. Julkaisu perustui VTT:n projektiin Allianssiurakka infrarakentamisessa.

⁵⁰ Lahdenperä 2009, s. 5.

⁵¹ Ulla-Maria Karhu 2022: Julkiset hankinnat talonrakennusalalla : Keskisuuren yrityksen mahdollisuus toimia pääurakoitsijana; Hietajärvi 2017: Capabilities for managing project alliances.

⁵² Laurikainen-Klami 2022a; Laurikainen-Klami 2022b.

⁵³ Nurmilaukas 2022: Suoritushäiriöiden ja seuraamusten määräytyminen allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan; Myyrä 2021: YSE 1998 -ehtojen ja Allianssin yleisten sopimusehtojen vertailu; Viitala 2022: Allianssimallin toteutusvaiheen muutokset ja niiden vaikutus tavoitekustannukseen ja lisäpalkkioon. Roimela 2022: Application of pay-off method in project alliance risk contingency reserve management. Oja 2020: Yhteistoiminnallisen alirakkasopimusmallin kehittäminen.

⁵⁴ Ks. esim. Walker – Loosemore 2003; Chew 2004.

projektitoimituksen ja projektiallianssin välisiä eroja on tarkasteltu, joskin on päädytty siihen, että merkittäviä eroja ei juurikaan ollut⁵⁵. Myöhemmin on puhuttu myös IPD-allianssista.⁵⁶ Toteutusvaiheen muutosten ja tavoitekustannuksen määrittämiseen liittyvät prosessit ovat kuitenkin myös kansainvälisesti tarkasteltuna todella vähän tutkittu alue. Näistä teemoista on tehty vain muutama tapaustutkimus.⁵⁷ Vieläkin vähemmän on projektialliansseihin keskittyntä oikeustieteellistä tutkimusta.⁵⁸ Myös tästä syystä tutkielmassa on hyödynnetty projektinjohtamisen kirjallisuutta.

Allianssimallin muutoshallintaa tarkastellaan erityisesti allianssin yleisten sopimusehtojen näkökulmasta. Kyseessä ovat ainoat kotimaiset alliansseihin käytettävät vakiosopimusehdot. Niiden käytöstä ei kuitenkaan ole oikeuskäytäntöä tai juurikaan kirjallisuutta. Allianssimallia on kehitetty erityisesti Australiassa, jossa on myös eniten kokemusta mallin käytöstä. Australian hallitus on julkaissut allianssisopimuksia varten kansalliset yleisohjeet vuonna 2015. Koska allianssin yleiset sopimusehdot perustuvat pitkälti australialaiseen allianssimalliin, Australian allianssisopimuksia koskevat ohjeet muodostavat tutkielman tärkeän lähteen. Australian allianssisopimuksia koskeva ohjekokonaisuus sisältää yleisohjeet, yleisohjeita koskevat kommentit sekä mallisopimusasiakirjat.⁵⁹ Ideoita ja käytännön kokemuksia on kerätty myös suomalaisissa allianssi- ja rakennushankkeissa mukana olleiden asiantuntijoiden kanssa keskustelemalla. Keskustelujen lisäksi on hyödynnetty myös julkisesti saatavilla olevia suomalaisten allianssihankkeiden sopimusdokumenteja ja kokouspöytäkirjoja.⁶⁰ Suurin osa hankkeista on toteutettu ennen allianssin yleisten sopimusehtojen julkaisemista. Myös näissä hankkeissa Australian malli on kuitenkin ollut riskivaruksen ja muutoshallinnan pohjana, vaikka esimerkiksi käsitteistössä saattaa olla eroja. Tämä on huomioitu aineiston käytössä.

⁵⁵ Ks. Lahdenperä 2012, jossa vertailtiin kumppanuusmallia, projektiallianssia ja IPD-mallia keskenään.

⁵⁶ Walker – Rowlinson 2019.

⁵⁷ Vaz-Serra – Walker 2020, s. 38.

⁵⁸ Tästä poikkeuksena Andrew Chew on tarkastellut allianssiprojektien ja ulkoistuspalveluiden oikeudellisia kysymyksiä Australian näkökulmasta, ks. Chew 2004: *Alliancing in Delivery of Major Infrastructure Projects and Outsourcing Services in Australia – An Overview of Legal Issues*.

⁵⁹ *Guide to Alliance Contracting 2015* (yleisohjeet), *National Alliance Contracting Guidelines – Guidance Notes* (No 1–5) 2015 (yleisohjeita koskevat kommentit), *National Alliance Contracting Guidelines – Templates* (No 1–4) 2015 (mallisopimusasiakirjat).

⁶⁰ Esim. Lielähti-Kokemäki -hanke 2015, Raidejokeri -hanke 2017, Rantatunneli -hanke 2018, Kalasatamasta Pasilään -hanke 2021.

2 TUNNISTAMATTOMAN RISKIN MÄÄRITELMÄ

2.1 Tunnistettu riski – tunnistamaton (negatiivinen) riski

Riskiä tai tunnistamatonta riskiä ei ole erikseen määritelty allianssin yleisissä sopimusehdoissa. Australian yleisohjeissa viitataan riskien käsittelyä koskevaan ISO-standardiin 31000:2009, jonka mukaan riski tarkoittaa epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin.⁶¹ Standardin mukaan riskin vaikutukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia.⁶² Myös päivitetyn version ISO 31000:2018:n mukaan tämä vaikutus voi olla positiivinen, negatiivinen tai näiden yhdistelmä.⁶³ ISO-standardin mukaan riskin vaikutukset voivat siis olla myös positiivisia. Tästä huolimatta myös Australian yleisohjeissa puhutaan (negatiivisista) riskeistä ja (positiivisista) mahdollisuuksista erikseen⁶⁴. Tämä vahvistaa sitä, että riskien ajatellaan edelleenkin olevan vaikutuksiltaan ainoastaan negatiivisia.

Myös allianssin yleisissä sopimusehdoissa tehdään ero riskien ja mahdollisuuksien välille. Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan allianssin toimintaperiaatteisiin kuuluu se, että sopimusosapuolet ”sopivat yhdessä riskien ja mahdollisuuksien hallinnasta sekä niiden jakamisesta”.⁶⁵ Tämä puoltaisi tulkintaa, jonka mukaan erotellaan nimenomaan riskit, joilla on negatiivinen vaikutus ja mahdollisuudet, joilla puolestaan on positiivinen vaikutus. Siksi tutkielmassa tunnistamattomilla riskeillä viitataan nimenomaan riskeihin, joilla on negatiivinen vaikutus. Myös allianssihakkeiden sopimuskäytäntö osoittaa, että riskit ja mahdollisuudet tyypillisesti erotetaan toisistaan⁶⁶.

Perinteisessä urakassa lähtökohtana on se, että urakoitsija voi esittää lisä- ja muutostyövaatimuksen vain sellaisista töistä, joita se ei ole voinut huomioida urakkahinnassa⁶⁷. Puhtaassa projektiallianssissa allianssin osapuolet kantavat kaikki hankkeen toteuttamiseen liittyvät riskit

⁶¹ Alliance Contracting Guidelines – Guidance Note 5 – Developing the Target Outturn Cost in Alliance Contracting 2015, s. 24.

⁶² ISO 31000:2009, kohta 2.1.

⁶³ Päivitetyn standardin ISO 31000:2018 kohdan 3.1 mukaan riski on: “effect of uncertainty on objectives. Note 1 to entry: An effect is a deviation from the expected. It can be positive, negative or both, and can address, create or result in opportunities and threats.”

⁶⁴ Alliance Contracting Guidelines – Guidance Note 5 – Developing the Target Outturn Cost in Alliance Contracting 2015, s. 24.

⁶⁵ Allianssin yleiset sopimusehdot RT 103199, kohta 2 Allianssin toimintaperiaatteet.

⁶⁶ Ks. esim. Kalasatamasta Pasilaan -hankkeen toteutussuunnitelma 2021, s. 29; Rantatunnelin allianssiurakka – Arvoa rahalle raportti – KAS vaihe 2014, s. 23.

⁶⁷ Oksanen – Laine – Kaskiaro 2019, s. 192.

kollektiivisesti riippumatta esimerkiksi siitä, onko riskit voitu kohtuudella ennakoida vai ei. Riskien jakamisen näkökulmasta merkitystä ei myöskään ole sillä, onko jokin riski tunnistettu etukäteen vai ei.⁶⁸

Allianssin yleiset sopimusehdot (kohta 9.1.5) perustuvat seuraavaan riskien luokitteluun:

- a) tunnistetut riskit, jotka sisällytetään riskivaraukseen;
- b) tunnistetut riskit, joita ei sisällytetä riskivaraukseen ja
- c) tunnistamattomat riskit.

Riskien luokittelu vaikuttaa kuitenkin riskien varsinaiseen käsittelytapaan. Riskivaraukseen sisällytetyt riskit sisältyvät nimensä mukaisesti riskivaraukseen. Riskivarauksen ulkopuolelle jätettyjen ja tunnistettujen riskien osalta tulee puolestaan kehitysvaiheessa määrittää, miten tällaisten riskien vaikutukset otetaan huomioon riskin toteutuessa.⁶⁹ Riskivarauksen ulkopuolelle jätettävät riskit olla esimerkiksi niin epätodennäköisiä, että ne päätetään jättää hinnoittelematta riskivaraukseen. Tällainen riski voidaan myös päättää käsitellä realisoituessaan esimerkiksi toteutusvaiheen muutoksena. Asiantuntijakeskusteluista ilmeni haaste siitä, että riskivarauksen ulkopuolelle jätettäviä riskejä ei riittävästi huomioida kehitysvaiheessa. Kun tällaisia riskejä ei tunnisteta tai niiden vaikutuksia ei arvioida, niistä tulee potentiaalisia tunnistamattomia riskejä toteutusvaiheessa.

Tunnistamattomia riskejä arviointiin esimerkiksi Suomen ensimmäisen allianssihankeen eli Lielähti-Kokemäki -ratahankkeen loppuraportissa. Tunnistamattomia riskejä realisoitui suhteellisen vähän. Tunnistamattomia riskejä olivat mm. seuraavat:

- Maastokäytävän tekemisen kustannuksen kasvoivat ennakoitua suuremmiksi
- Siltatöissä kustannukset kasvoivat osittain ennakoitua suuremmiksi johtuen kohteiden haasteellisesta sijainnista (mm. Putajanjoen ratasilta sijaitsee kahden saaren välissä, mikä aiheutti työmaalogistiikalle erityisiä haasteita).
- Suunnitteluun tarvittava työmäärä arvioitiin enemmän perinteiseen toteutusmalliin pohjautuen. Työmaapalvelun ja tilaajatehtävien, esimerkiksi ratatoimitukset, hallinnollisten suunnitelmien käsittelyn aikaiset tehtävät määrää ei osattu ennakoida riittävästi.⁷⁰

⁶⁸ Ross 2003, s. 9.

⁶⁹ Allianssin yleiset sopimusehdot RT (103199), kohta 9.1.5.

⁷⁰ Lielähti-Kokemäki-allianssihanke – Arvoa rahalle raportti 2015, s. 53.

Esimerkeissä kustannukset ovat nousseet ennakoitua suuremmiksi. Taustalla voi olla sekä tunnistettuja riskejä, joita koskevat kustannukset ovat nousseet arvioitua suuremmiksi. Kustannusten nousun taustalla voi olla myös täysin tunnistamattomia riskejä. Yllä olevat esimerkit osoittavat, että usein tunnistetun ja tunnistamattoman riskin välinen raja voi olla häilyvä.

Tampereen rantatunnelia koskeneen hankkeen loppuraportissa puolestaan todettiin, että merkittävimmät erot riskivarausten ja toteutuneiden riskien välillä muodostuivat pilaantuneiden maiden määrästä sekä liikennejärjestelyjen määrästä⁷¹. Sekä pilaantuneet maat että liikennejärjestelyt oli huomioitu riskivaruksessa. Hankkeessa varsinaisten tunnistamattomien riskien osuus oli vähäinen. Riskienjako pilaantuneiden maiden osalta oli etukäteen sovittu. Riskienjako riippui siitä, oliko kyseessä lievästi vai voimakkaasti pilaantuneet maat.⁷² Tämä on yksi esimerkki allianssin riskienjaosta. Mielenkiintoista on, että vaikka ”muita riskejä” koskeva riskivarausten osuus toteutui rantatunnelihankkeessa lähes viisinkertaisena, kokonaisriskivaraus osoittautui kuitenkin riittäväksi. Lisäksi kehitysvaiheessa arvioitujen mahdollisuuksien tuomat säästöt toteutuivat yli kaksinkertaisena.⁷³

Lielähti-Kokemäki -ratahankkeen loppuraportissa arvioitiin myös ennakoimattomien riskien varsinaista käsittelytapaa. Vaikka ennakoimattomat riskit vaikuttivat hankkeen kustannuksiin tai muihin tavoitteisiin, tilanteiden hallinta koettiin tästä huolimatta tehokkaaksi. Esimerkiksi eräässä ratapenkereessä havaittiin ennakoimatonta siirtymää. Tarvittaviin toimenpiteisiin ryhdyttiin välittömästi. Siirtymiä seurattiin kahden viikon ajan, jonka jälkeen aloitettiin korjaustoimenpiteiden suunnittelu. Kun siirtymät olivat saavuttaneet kriittisen rajan, päätettiin toimenpiteestä penkereen vahvistamiseksi. Noin viikon kuluttua päätöksestä ponttiseinä oli asennettu ja loput toimenpiteet valmistuivat kuukauden kuluessa päätöksestä.⁷⁴ Allianssimallin tyypillisten piirteiden katsottiin korostuneen tilanteen hallinnassa esimerkillisesti. Syyllisten etsimisen sijaan allianssi keskittyi tilanteen ratkaisemiseen, mikä nopeutti korjaamisaikataulua. Vaikka hankkeelle syntyi tästä lisäkustannuksia, ylimääräisiä kuluja ei kertynyt töiden viivästyemisestä tai erimielisyyksien selvittelystä. Toimenpiteistä päätettiin nopeasti, jonka jälkeen niiden

⁷¹ Rantatunneli – Arvoa rahalle raportti 2018, s. 40.

⁷² Rantatunneli – Arvoa rahalle raportti 2018, s. 3. Lievästi pilaantuneiden maiden osalta riskienjako oli allianssille 25 % ja tilaajalle 75 %. Voimakkaasti pilaantuneiden maiden osalta riskienjako oli 10 %/90 %.

⁷³ Rantatunneli – Arvoa rahalle raportti 2018, s. 40.

⁷⁴ Lielähti-Kokemäki-allianssihanke – Arvoa rahalle raportti 2015, s. 53.

toteutus aloitettiin välittömästi.⁷⁵ Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan ratapenkereen siirtymiin liittyvä riski oli sellainen, jota ei oltu huomioitu kehitysvaiheessa.

Hyvä esimerkki tunnistamattomasta riskistä on myös Raide-Jokeri -hankkeessa kustannusmuutoksena (ei toteutusvaiheen muutoksena) käsitelty rakenteiden kiilaaminen. Allianssilta oli jäänyt pyytämättä lausunto, jonka perusteella kiilaamistarve olisi tiedetty jo etukäteen. Tällainen riski käsiteltiin kustannusmuutoksena, sillä se olisi sisällytetty hankkeen alkuperäiseen laajuuteen.⁷⁶ Huomattavaa on myös se, että ISO-standardissa ei erotella sisäisiä ja ulkoisia riskejä. Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan riskivaraus laaditaan kuitenkin nimenomaan osapuolten toiminnasta riippumattomille ulkoisille tapahtumille tai seikoille⁷⁷. Riskivaraus koskee tunnistettuja riskejä, mutta tunnistamattomia riskejä ei vastaavasti ole määritelty ainoastaan ulkoisista tekijöistä johtuviksi.

Myös asiantuntijakeskusteluista nousi ilmi tunnistamattoman riskin määritelmän haasteellisuus. Pilaantuneeseen maaperään liittyvät riskit nousivat usein esiin. Tietoa pilaantuneista maista saadaan yleensä vasta sitä mukaa, kun kaivauksia ja tutkimuksia tehdään. Tällöin tunnistetaan se mahdollisuus, että töiden edetessä voi ilmaantua jotain yllättävää. Sinänsä tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan voida pitää täysin ennakoimattomana tai yllättävänä. Pilaantuneisiin maihin liittyvien riskien voidaan toisaalta katsoa kuvaavan myös sellaisia jo tunnistettuja riskejä, joiden vaikutukset kuitenkin osoittautuvat ennakoitua suuremmiksi. Tällöin ei voida todeta, että kyseessä olisi ollut riski, jota osapuolet eivät olisi tunnistaneeet kehitysvaiheessa.

Toisaalta keskusteluissa korostui se, että tunnistamattomina riskeinä tulisi pitää ainoastaan sellaisia riskejä, jotka eivät ole käyneetkään osapuolten mielessä eli aidosti tunnistamattomia riskejä. Yleistä kustannusten nousua ei esimerkiksi pidetty tunnistamattomana riskinä. Lisäksi riskien kategorisointi riippuu paljon myös siitä, minkälaisella tarkkuudella riskejä yksilöidään riskivarausvaiheessa. Jos riski on hyvin laveasti määritelty, se voi kattaa monenlaisia riskejä. Rajanveto tunnistetun ja tunnistamattoman riskin välillä ei siten ole täysin ongelmaton.

⁷⁵ Lielähti-Kokemäki-allianssihanke – Arvoa rahalle raportti 2015, s. 53.

⁷⁶ Raide-Jokeri – Allianssin johtoryhmän muistio 18.11.2020, s. 11.

⁷⁷ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), Kohta 1 Käsitteitä, Riskivaraus.

2.2 Rajanveto tunnistamaton riski – toteutusvaiheen muutos

2.2.1 Toteutusvaiheen muutos

Allianssin yleisten sopimusehtojen kohdassa 9.1.5 todetaan, että tavoitekustannukseen sisältyvät tunnistamattomat riskit eivät ole toteutusvaiheen muutoksia. Kun tavoitekustannusta määritetään, osapuolten on kirjallisesti täsmennettävä yhteinen näkemyksensä siitä, milloin kyse on tavoitekustannukseen vaikuttavasta muutoksesta ja milloin kyse on tavoitekustannuksen puitteissa tehtävästä normaalista suunnitelmien tarkentamisesta ja kehittämisestä.⁷⁸ Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan toteutusvaiheen muutos on:

Yhteisesti sovittuun Toteutusvaiheen lähtötietoaineistoon verrattuna Toteutusvaiheessa tapahtuva muutos, jonka kustannukset ovat Korvattavia kustannuksia ja joka vaikutustaan vastaavasti korottaa tai alentaa Tavoitekustannusta tai jolla on vaikutusta esimerkiksi aikatauluun, Avaintavoiteisiin tai Allianssipalkkioon.⁷⁹

Lähtötietoaineistolla puolestaan tarkoitetaan kehitysvaiheessa laadittavaa aineistoa, jonka perusteella tavoitekustannus ja muut avaintavoitteet määritetään.⁸⁰ Lisäksi hankkeen sisällön määrittelemistä koskevassa kohdassa todetaan, että toteutusvaiheen muutokset voivat olla esimerkiksi laajuuden, tavoitteiden, toiminnallisuuden tai laatutason muutoksia.⁸¹ Toteutusvaiheen muutos on allianssin mekanismi kustannusten ja muiden avaintavoitteiden mukauttamiseksi silloin, kun olosuhteet ylittävät sen, mihin allianssin osapuolet ovat sitoutuneet kehitysvaiheessa.⁸² Eron tekeminen toteutusvaiheen muutoksen ja muun muutoksen välille ei kuitenkaan ole helppoa. Toteutusvaiheen muutoksesta on käytetty allianssihankeissa myös laajuusmuutoksen käsitettä⁸³. Australian mallissa ideana on ollut se, että allianssin johtoryhmä päättää siitä, muodostaako tietty tilanne toteutusvaiheen muutoksen. Yleisenä lähtökohtana voidaan pitää sitä, että toteutusvaiheen muutoksena pidetään ainoastaan:

- merkittävää muutosta hankkeen laajuudessa (esimerkiksi kokonaan uuden rakennuksen lisääminen)

⁷⁸ Guide to Alliance Contracting 2015, s. 103; Lahdenperä 2009, s. 39. Kansainvälisesti toteutusvaiheen muutosta vastaa käsite "Scope Variations". Toteutusvaiheen muutokseen johtaviin tilanteisiin puolestaan viitataan käsitteellä Adjustment Events.

⁷⁹ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 1, Toteutusvaiheen muutos.

⁸⁰ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 1 Käsitteitä, Lähtötietoaineisto.

⁸¹ Allianssin yleisest sopimusehdot (RT 103199), kohta 9.1.4.

⁸² Ross 2003, s. 9.

⁸³ Ks. esim. Kalasatamasta Pasilaan -hankkeen toteutussuunnitelma 2021, s. 24.

- huomattavia poikkeamia suunnitelmista (esimerkiksi se, että laitoksen käsittelykapasiteettia nostetaan 500m³/tunnista 750m³/tuntiin).⁸⁴

Toteutusvaiheen muutoksen on täytettävä tietty merkittävyyden tai huomattavuuden kynnyks.⁸⁵ Toteutusvaiheen muutoksia ei siten voida puhtaasti arvioida vain sen perusteella, olisiko jokin myöhemmin ilmenevä muutos sisällytetty alkuperäiseen laajuuteen⁸⁶. Jos jokin työsuoritus on esimerkiksi jäänyt huomioimatta kehitysvaiheessa, se tulisi lähtökohtaisesti suorittaa tavoite-kustannusta muuttamatta. Rajanvedon tekee vaikeaksi sen määrittäminen, mikä on merkittävä muutos tai huomattava poikkeama suunnitelmista ja mikä puolestaan normaalia projektin kehitystä. Normaali kehitys on tehtävä tavoitekustannuksen puitteissa, kun taas toteutusvaiheen muutos voi johtaa esimerkiksi tavoitekustannuksen nostamiseen. Kaikki muut riskit paitsi toteutusvaiheen muutokset tulisi hahmottaa normaalina osana projektia.

Esimerkiksi Raide-Jokeri -hankkeessa sulfidisavilöydöstä (kustannukset n. 116 000 euroa) pidettiin laajuusmuutoksena 362 miljoonan euron hankkeessa.⁸⁷ Voidaan pohtia sitä, vastaako tällainen riski toteutusvaiheen muutoksen ideaa ja täyttääkö tällainen muutos huomattavuuden kynnyksen. Tällaista löydöstä voitaisiin pitää myös aidosti tunnistamattomana riskinä. On kuitenkin huomattava se, että muutoshallinnassa on hankekohtaisia eroja. Laajuusmuutos on ylipäätään saatettu hankkeessa määrittää eri tavalla kuin allianssin yleisissä sopimusehdoissa, joita ei oltu vielä julkaistu hankkeen käynnistyessä.

Lisäksi Raide-Jokeri -hankkeessa kustannusmuutoksia arvioitiin mm. sen avulla, olisiko muutos tullut huomioida alkuperäisessä laajuudessa (eli käytännössä olisiko se sisällytetty hankkeen laajuuteen) ja toisaalta sen avulla, olisiko kyse normaalista suunnittelun etenemisestä. Jos muutos olisi tullut huomioida alkuperäisessä laajuudessa tai jos kyse olisi normaalista suunnittelun etenemisestä, ne eivät olisi laajuusmuutoksia.⁸⁸ Raide-Jokerissa toteutusvaiheen muutosten rajanveto on tehty näitä periaatteita noudattaen. Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaisesti muista kustannusmuutoksista aiheutuneet kustannukset suoritettaisiin korvattavina kustannuksina, jolloin ne vaikuttaisivat allianssin toteutuneisiin kustannuksiin ja tätä kautta mahdollisesti

⁸⁴ Ross 2000, s. 6.

⁸⁵ Ross 2000, s. 6.

⁸⁶ Vrt. esim. Raide-Jokeri – Allianssin johtoryhmän kokousmuistio 28.4.2021.

⁸⁷ Raide-Jokeri – Allianssin johtoryhmän kokousmuistio 18.11.2020, s. 4.

⁸⁸ Raide-Jokeri – Allianssin johtoryhmän kokousmuistio 28.4.2021.

tavoitekustannuksen ylitykseen. Perinteisissä hankkeissa alkuperäiseen laajuuteen kuulumattomat ja suunnitelmien muuttamisesta aiheutuvat työt olisi tullut käsitellä lisä- tai muutostöinä.

Myös Kruunusillat-allianssissa on pohdittu rajanvetoa muiden muutosten ja laajuusmuutosten välillä. Eräs muutos johtui kaupungin päätöksestä muuttaa alueella jalkakäytävä/pyörätie ylijatkettaviksi tietyillä liittymäalueilla. Laajuusmuutosta puoltaviksi tekijöiksi katsottiin esimerkiksi se, että muutos johtaisi suunnitteluun hankkeen ulkopuolella, kyse oli rinnakkaishankkeessa muuttuneesta ratkaisusta ja se, että kyseisiä alueita ei oltu esitetty toteutussuunnitelman laajuuskuvauksessa. ”Muuta muutosta” puoltaviksi tekijöiksi puolestaan katsottiin se, että rakennussuunnitelmat eivät ylipäätään ole olleet valmiita toteutusvaiheen käynnistyessä ja suunnitelmia laadittaessa on sitouduttu siihen, että muutoksia tulee. Tavoitekustannusta olisi muutettu 8 300 euroa, jos se olisi katsottu laajuusmuutokseksi.⁸⁹ Tämä ilmentää vaikeutta määrittää normaalia projektin kehittymistä ja toisaalta laajuusmuutoksena käsiteltäviä suunnitelmamuutoksia. Asiaa oli käsitelty projektiryhmässä ja johtoryhmässä, josta se siirrettiin sopimusryhmän käsiteltäväksi. Voidaan pohtia, olisiko tämänkaltaista tilannetta ylipäätään voitu estää etukäteisellä suunnittelulla eli esimerkiksi määrittämällä se, minkälaisia suunnitelmien tarkentumista ei pidetä toteutusvaiheen muutoksena.

Allianssihankkeissa on siis sekä toteutusvaiheen muutoksia että ”muita” muutoksia, jotka ovat osa normaalia projektin toimitusta. Allianssimalliin kuuluu myös se, että suunnitelmia tarkennetaan hankkeen edetessä. Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan suunnitelmien tarkentumisella tarkoitetaan lopullisten toteutussuunnitelmien laatimista, joka tapahtuu lähtötietoaineiston puitteissa. Määritelmän mukaan hankkeen suunnitelmat laaditaan kehitysvaiheessa sovittulla tarkkuudella niin, että tavoitekustannus voidaan suunnitelmien pohjalta määrittää. Lisäksi osapuolten on kehitysvaiheessa sovittava myös siitä, mitä suunnitelmien tarkentumisella tarkoitetaan.⁹⁰

Allianssin yleisissä sopimusehdoissa suunnitelmien tarkentumisella tarkoitetaan siis pikemminkin lopullisten suunnitelmien laatimista kuin varsinaisten suunnitelmamuutosten vaikutusten käsittelyä. Suunnitelmien tarkentuminen on saatettu sisällyttää allianssin yleisiin sopimusehtoihin siksi, että YSE 44 §:ssä määritellään tarkasti suunnitelmamuutoksista johtuvat

⁸⁹ Kruunusillat-allianssi – Allianssin johtoryhmän kokous nro 52 14.1.2022.

⁹⁰ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 1 Käsitteitä, Suunnitelmien tarkentuminen; Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 9.1.4.

vaikutukset urakkahintaan ja urakka-aikaan. Australian mallisopimuksessa suunnitelmien tarkentumista ei ole erikseen säännelty.⁹¹ Australian mallissa tehdään siis käytännössä ero vain toteutusvaiheen muutosten ja ”muiden muutosten välille. Suunnitelmien normaali kehittyminen ei saisi aiheuttaa varsinaisia muutoksia⁹².

2.2.2 Toteutusvaiheen muutosten määrittely ja käsittely

Toteutusvaiheen muutosten (scope variations) määrittelemiseksi tehokkaana on pidetty ns. ”variation alignment” -työpajoja, jotka pidetään ennen tavoitekustannuksen asettamista. Toteutusvaiheen muutosten määrittely voidaan aloittaa listaamalla mahdollisia eri tapahtumia (esimerkiksi 30-40 asiaa tai kohtaa). Tämän jälkeen voidaan erikseen arvioida sitä, olisiko kyseinen tapahtuma ”poikkeama” eli allianssin yleisten sopimusehtojen määritelmien mukaisesti toteutusvaiheen muutos. Tämän jälkeen eri näkemyksiä vertailtaisiin ja muodostettaisiin yhteinen kanta kaikkiin asiakohtiin. Tätä puolestaan hyödynnettäisiin tavoitekustannuksen laskennassa. Kannanottojen perusteella eri tapahtumat voitaisiin sisällyttää riskivaraukseen (tai jättää sen ulkopuolelle) tai määritellä toteutusvaiheen muutoksiksi.⁹³

Toteutusvaiheen muutoksia ei tule sekoittaa YSE-ehtojen mukaisiin lisä- ja muutostöihin, sillä toteutusvaiheen muutokset vaikuttavat eri tavalla. Se, onko kyseessä toteutusvaiheen muutos vai ei, vaikuttaa ainoastaan allianssipalkkioon ja kannustinjärjestelmän soveltamiseen. Jos kyseessä on toteutusvaiheen muutos, allianssipalkkiota ja tavoitekustannusta tai avaintavoitteita tulee muuttaa vastaavasti⁹⁴. Korvattavat kustannukset korvataan joka tapauksessa siitä huolimatta, onko kyse toteutusvaiheen muutoksesta vai ei. Näin ollen kyse ei ole siitä, korvataanko ”ylimääräisiä” kustannuksia, vaan siitä, muutetaanko allianssipalkkiota tai tavoitekustannusta taikka muita avaintavoitteita, joiden perusteella palkkionvähennykset tai lisäpalkkiot määräytyvät.

Vaikka jotakin tapahtumaa ei olisi etukäteen määritelty toteutusvaiheen muutokseksi, tämä ei estä sen käsittelyä toteutusvaiheen muutoksena. Esimerkiksi merkittävä tunnistamaton riski voidaan käsitellä toteutusvaiheen muutoksena, jos allianssin johtoryhmä toteutusvaiheessa näin

⁹¹ Ks. National Alliance Contracting Guidelines: Template 1 Model Project Alliance Agreement 2015, s. 30, kohta 9.1 Design development.

⁹² Ross 2000, s. 6.

⁹³ Ross 2003 9–10; Lahdenperä 2009, s. 47.

⁹⁴Allianssin yleiset sopimusehdot, kohta 9.1.4.

päätää. Jos allianssin johtoryhmä ei pääse yksimielisyyteen siitä, onko muutos toteutusvaiheen muutos tai mitkä ovat toteutusvaiheen muutoksen vaikutukset tai määräytymisperusteet, tilaajalla on oikeus yksipuolisesti määrätä allianssi suorittamaan muutos edellyttäen, että hanke ei muutu olennaisesti toiseksi.⁹⁵ Vaikka määrätystä muutoksesta tai esimerkiksi sen vaikutuksista syntyisi erimielisyyttä, palveluntuottajille suoritetaan muutoksesta aiheutuneet korvattavat kustannukset kokonaisuudessaan erimielisyydestä huolimatta.⁹⁶

2.2.3 Laajuuden muutokset ja muut työohjeet

Australian mallisopimuksessa on erotettu ”Scope Variations” eli laajuuden muutokset ja toisaalta ”Directions” eli muut työmääräykset. Jos tiettyä työmääräystä ei saada katettua riskivarauksesta, se suoritetaan korvattavina kustannuksina. Tällöin työmääräyksestä aiheutuneita korvattavia kustannuksia verrataan kokonaisriskivarauksen toteumaan. Jos kokonaisriskivaraus ei riitä muista työmääräysten kattamiseksi, jaetaan palkkionvähennys kaupallisen mallin mukaisesti.⁹⁷ Erilaiset toteutusvaiheessa toteutettavat työmääräykset pyritään siis ensisijaisesti kattamaan riskivarauksista. Korvattavia kustannuksia verrataan näin ollen nimenomaan riskivaraukseen, eikä tavoitekustannukseen. Mallisopimuksessa todetaan erikseen, että tilaajalla on oikeus kirjallisesti määrätä palveluntuottajia:

- 1) muuttamaan työsuoritusta (works)
- 2) lisäämään, vähentämään tai jättämään pois mikä tahansa työsuorituksen osa
- 3) muuttamaan minkä tahansa materiaalin tai työn ominaisuutta tai laatua, josta tulee osa työsuoritusta
- 4) muuttamaan esimerkiksi mitä tahansa työsuorituksen osan tasoa, sijaintia tai mittoja
- 5) suorittamaan lisätyötä, jonka on toisaalta kuuluttava allianssisopimuksen laajuuteen
- 6) purkamaan tai poistamaan sellaista materiaalia tai työtä, joita tilaaja ei enää tarvitse
- 7) muuttamaan työsuorituksen laajuutta⁹⁸.

⁹⁵ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 9.4.1.

⁹⁶ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 9.4.3.

⁹⁷ National Alliance Contracting Guidelines Guidance – Note 3 Key Risk Areas and Trade-Offs 2015, s. 19–20.

⁹⁸ National Alliance Contracting Guidelines: Template 1 Model Project Alliance Agreement 2015, s. 36–37, kohta 13 Directions.

Lisäksi mainitaan se tärkeä seikka, että ellei kyseessä ole laajuuden muutos, työmääräys ei muuta tavoitekustannusta, avaintavoitteita tai aikatauluja.⁹⁹ Australian mallisopimuksen kaltainen listaus voisi tuoda selkeyttä rajanvetoon muun muutoksen ja toteutusvaiheen muutoksen välillä. Mallisopimuksessa tehdään selkeästi ero ainoastaan toteutusvaiheen muutosten ja muiden muutosten välille. Listausta voisi hyödyntää työpajatyöskentelyssä. Osapuolet voisivat keskustella etukäteen siitä, minkälaiset listauksen osoittamat työmääräykset katsottaisiin muiksi muutoksiksi ja mitkä puolestaan johtaisivat esimerkiksi tavoitekustannuksen muuttamiseen. Mallisopimuksen työmääräyksiä koskevassa listauksessa ei myöskään ole merkitystä sillä, onko työmääräyksen taustalla tunnistettu vai tunnistamaton riski. Kohdassa todetaan ainoastaan, että tilaaja voi määrätä erilaisia muutoksia. Ideana vaikuttaa pikemminkin olevan se, että erilaisia muutoksia voidaan tehdä (”syystä riippumatta”), mutta ne on lähtökohtaisesti tehtävä tavoitekustannuksen rajoissa. Tämänkaltainen ajattelumalli voisi selkeyttää tunnistamattomien riskien hallintaa. Joka tapauksessa myös Australian mallisopimuksessa johtoryhmä lopulta päättää, pidetäänkö jotakin muutosta toteutusvaiheen muutoksena vai ei.

2.3 Rajanveto tunnistamaton riski – ylivoimainen este

Tunnistamattoman riskin toteutuminen voi aiheuttaa keskustelun myös siitä, onko kyseessä ylivoimainen este. Tällöin avainasemassa ovat yhteisesti sovitut ylivoimaisen esteen kriteerit. Ylivoimaisen esteen merkitys on viime vuosina korostunut mm. vuonna 2019 alkaneen koronapandemian myötä. Vuonna 2022 julkaistun WorldCC:n kartoituksen mukaan ylivoimainen este olikin useimmiten uudelleenneuvottelujen kohteena nimenomaan insinööri- ja rakennustoimialoilla¹⁰⁰. Allianssin yleiset sopimusehdoissa ylivoimaisiksi esteiksi on katsottu tyypilliset esteet, kuten puolustustila, lakko tai luonnonkatastrofit. Lisäksi viimeinen alakohta koskee muita ylivoimaiseen esteeseen verrattavia tekijöitä tai olosuhteita, jotka olennaisesti estävät sopimusvelvoitteiden täyttämisen.¹⁰¹ Näin ollen ylivoimainen este voi olla myös etukäteen määrittelemätön tapahtuma.

Allianssin yleisten sopimusehtojen kohta 15.5.1 koskee ylivoimaisen esteen vaikutuksia. Kohdan mukaan ylivoimainen este voi muuttaa esimerkiksi tavoitekustannusta, avaintavoitteita tai

⁹⁹ National Alliance Contracting Guidelines: Template 1 Model Project Alliance Agreement 2015, s. 36–37, kohta 13 Directions.

¹⁰⁰ World Commerce & Contracting 2022, s. 13.

¹⁰¹ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 15.5.2, alakohtat a-d.

hankkeen aikatauluja kyseistä vaikutusta vastaavasti. Lisäksi todetaan, että allianssin johtoryhmä päättää ylivoimaisen esteen vaikutuksista. Perinteisissä sopimuksissa ylivoimaisen esteen vaikutukset on tyypillisesti tiukasti määritelty, mutta allianssissa ideana on ollut se, että johtoryhmä päättää itse ylivoimaisen esteen vaikutuksista¹⁰². Mielenkiintoisesti allianssin yleisissä sopimusehdoissa on todettu, että johtoryhmä päättää esteen vaikutuksista, mutta kuitenkin esimerkiksi tavoitekustannusta voidaan muuttaa *kyseistä vaikutusta vastaavasti*. On mahdollista, että muotoilulla on haluttu välttää erimielisyydet siitä, voiko ylivoimainen este ylipäätään muuttaa esimerkiksi tavoitekustannusta.

YSE-ehtojen mukaan ylivoimainen este voi puolestaan oikeuttaa urakka-ajan pidennykseen tai sopimuksen purkamiseen.¹⁰³ Alun perin allianssin ideana on ollut se, että esimerkiksi hankkeen tavoitepäivämäärä on ”vain” yksi tavoite muiden avaintavoitteiden joukossa. Myöskään aikatauluja koskevia avaintavoitteita ei vastaavasti voida muuttaa, ellei kyseessä ole toteutusvaiheen muutos.¹⁰⁴ Myös allianssin yleisissä sopimusehdoissa todetaan, että keskeiset aikataulutavoitteet voidaan huomioida avaintavoitteina. Kaikkia aikatauluja ei kuitenkaan välttämättä huomioida avaintavoitteissa.¹⁰⁵ Joka tapauksessa ylivoimaista estettä ei voida samalla tavalla ajatella puhtaasti urakka-ajan *pidennyksen* kautta, kuten perinteisissä projekteissa. Ideana on ollut se, että toteutusvaiheen muutos voisi muuttaa ainoastaan aikatauluja koskevia *avaintavoitteita*.

Allianssimallissa urakka-ajan pidentämistä koskeville erillisille mekanismeille ei ylipäätään ole tarvetta.¹⁰⁶ Tämä ilmenee seuraavasta esimerkistä. Johtoryhmä on esimerkiksi päättänyt erään lisärakennuksen olevan toteutusvaiheen muutos. Tällöin johtoryhmä voi päättää sallia tavoitekustannusta nostavat lisäkustannukset, jolloin lisärakennus saadaan toteutettua ilman hankkeen aikataulumuutoksia. Vaihtoehtoisesti johtoryhmä voi päättää pidentää aikataulua ilman tavoitekustannuksen muuttamista. Muutokset voidaan molemmissa tapauksissa tehdä toteutusvaiheen muutoksina, joilla muutetaan joko tavoitekustannusta tai avaintavoitteita. Urakka-ajan

¹⁰² National Alliance Contracting Guidelines Guidance – Note 3 Key Risk Areas and Trade-Offs 2015, s. 20. Vrt. esim. Kauppalain (355/1987) 23.1 §, jonka mukaan ”Myyjä ei kuitenkaan ole velvollinen täyttämään sopimusta, jos sille on olemassa este, jota myyjä ei voi voittaa—”.

¹⁰³ YSE 20 § (urakka-ajan pidennys); YSE 80 § ja 80 § (sopimuksen purkaminen).

¹⁰⁴ Ross 2003, s. 10.

¹⁰⁵ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 7 Hankkeen aikataulut ja niihin liittyvä päätöksenteko.

¹⁰⁶ Ross 2003, s. 10.

pidentämistä tai avaintavoitteiden muuttamista koskeville erillisille mekanismeille ei siten ole tarvetta.¹⁰⁷

Myös ylivoimaisen esteen tilanteet voidaan käsitellä toteutusvaiheen muutoksina, jolloin kaikissa allianssisopimuksissa ylivoimaista estettä koskevat ehdot eivät ole tarpeellisia. Jos ylivoimainen este aiheuttaa taloudellisia menetyksiä tai vahinkoa, osapuolet ovat yhteisesti vastuussa menetysten tai vahinkojen korvaamisesta. Myös vakuutuksilla on suuri merkitys ylivoimaisen esteen tilanteissa. Menetykset tai vahinko voidaan mahdollisesti korvata vakuutusten avulla. Ylimenevä osuus on kuitenkin suoritettava korvattavina kustannuksina. Johtoryhmä voi tällöin päättää, että tavoitekustannusta muutetaan ylivoimaisen esteen vuoksi.¹⁰⁸

Järkyttävä tapahtuma on puolestaan allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan onnettomuus, jonka toimivaltainen viranomainen julistaa suuronnettomuudeksi turvallisuututkintalain nojalla.¹⁰⁹ Käytännössä rajanveto-ongelmia ei kuitenkaan voi syntyä siitä, onko kyseessä tunnistamaton riski vai järkyttävä tapahtuma, sillä suuronnettomuuden kriteerit on lailla määritelty. Kriteerit eivät tällöin ole enää täysin osapuolten sovittavissa tai arvioitavissa. Allianssin yleiset sopimusehdot eivät kuitenkaan estä osapuolia määrittämästä myös muita tilanteita järkyttäviksi tapahtumiksi.

2.4 Yhteenveto luokittelusta

Allianssin yleisissä sopimusehdoissa tehdään eroa erilaisten riskien ja muutosten välille. Riskit voidaan luokitella sen mukaan, onko riski sisällytetty riskivaraukseen, onko se päätetty jättää riskivarauksen ulkopuolelle tai onko kyseessä kehitysvaiheessa huomioimatta jäänyt tunnistamaton riski. Rajanveto ei kuitenkaan aina ole helppoa. Usein liikutaan tunnistetun ja tunnistamattoman riskin välimaastossa. Esimerkiksi asiantuntijakeskusteluissa pilaantuneeseen maaperään liittyvät riskit nousivat usein esiin. Toisaalta ne hahmotettiin tunnistamattomina riskeinä ja toisaalta sellaisina riskeinä, jotka oli sinänsä tiedostettu etukäteen. Hankedokumenttien perusteella havaittiin, että tunnistamattomina riskeinä on pidetty myös sellaisia sinänsä huomioituja ja tunnistettuja riskejä, joiden kustannukset ovat kuitenkin olleet ennakoitua suuremmat. Myös tällöin liikutaan tunnistetun ja tunnistamattoman riskin välimaastossa. Allianssissa riskit

¹⁰⁷ Ross 2003, s. 10.

¹⁰⁸ National Alliance Contracting Guidelines Guidance – Note 3 Key Risk Areas and Trade-Offs 2015, s. 21–22.

¹⁰⁹ Allianssin yleiset sopimusehdot RT 103199, 1 Käsitteitä, Järkyttävä Tapahtuma.

ovat kuitenkin lähtökohtaisesti yhteisiä, joten tiukka rajanveto tunnistetun ja tunnistamattoman riskin välille ei välttämättä muuta riskin tosiasiallista käsittelyä.

Myös asiantuntijakeskusteluissa haastavana pidettiin erityisesti rajanvetoa toteutusvaiheen ja tunnistamattoman riskin välillä. Rajanvedon nähtiin toisinaan muistuttavan myös YSE-ehtojen mukaista lisä- ja muutostyöajattelua. Allianssissa lähtökohtana kuitenkin se, että toteutusvaiheen muutoksia ei pitäisi olla ollenkaan tai ainoastaan vähän¹¹⁰. Tämä on allianssimallin muutoshallinnan idea. Siksi toteutusvaiheen muutosten on myös ylitettävä tietty huomattavuuden tai olennaisuuden kynnyksen. Muutoshallinnan idea vesittyy, jos kaikki muutokset käsitellään esimerkiksi tavoitekustannuksen nostamiseen johtavina toteutusvaiheen muutoksina. Tällöin ka- toaa myös paine tehdä säästöjä tai etsiä innovatiivisia ratkaisuja.

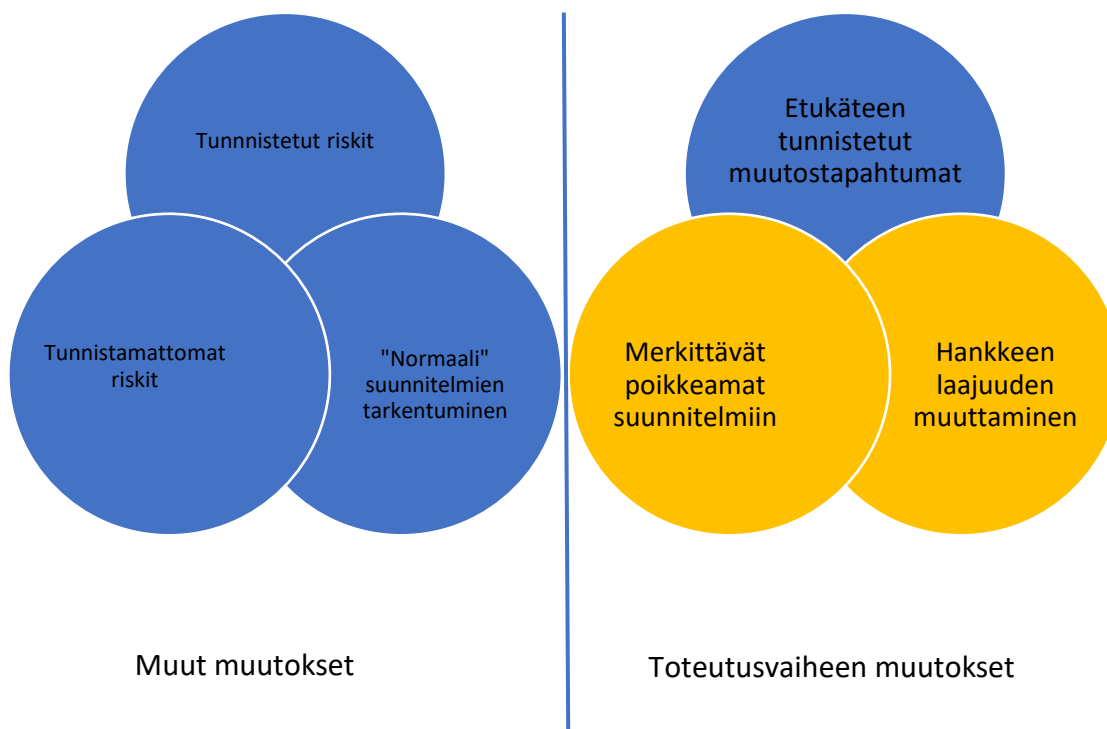
Myös suunnitelmamuutosten taustalla voi olla tunnistamaton riski. Siksi on tehtävä rajanvetoa myös normaaliin projektin kehitykseen kuuluvien suunnitelmamuutosten ja toteutusvaiheen muutoksena käsiteltävien suunnitelmamuutosten välille. Toteutusvaiheen muutoksista ja niihin johtavista tapahtumista tulisi keskustella kehitysvaiheessa esimerkiksi työpajatyöskentelyä hyödyntäen. Tärkeää olisi myös määrittää ne periaatteet, joiden mukaan tietyn tapahtuman voi- daan katsoa johtavan toteutusvaiheen muutokseen. Australian mallisopimuksessa tehtiin ero ai- noastaan laajuuden muutosten ja ”muiden työmääräysten” (directions) välille. Tämänkaltainen ajattelu voisi selkeyttää rajanvetoa. Tällöin työmääräyksen taustalla voisi sinänsä olla joko tun- nistettu tai tunnistamaton riski. Merkittävämpää olisi rajanveto itse työmääräyksen ja laajuuden muutoksen välillä.

Myös ylivoimainen este voi olla etukäteen ennakoimaton tapahtuma. Ylivoimaisen esteen ti- lanteet voidaan kuitenkin käsitellä myös toteutusvaiheen muutoksina, eivätkä ylivoimaisen es- teen lausekkeet siten ole kaikissa allianssisopimuksissa välttämättömiä. Allianssimallissa mää- ritetään myös järkyttävä tapahtuma eli käytännössä laissa määritelty suuronnettomuus. Tavoite- kustannukseen sisällytettävän tunnistamattoman riskin ja järkyttävän tapahtuman välinen ra- janveto ei kuitenkaan todennäköisesti aiheuta suuria haasteita.

¹¹⁰ Ross 2003.

Alla oleva kuvio esittää rajanvetoa ”muiden muutosten” ja toteutusvaiheen muutosten välillä. Osapuolet sitoutuvat siihen, että hankkeen aikana tehdään muutoksia, jotka ovat normaali osa projektin kehitystä. Tällaiset muutokset voivat johtua niin tunnistetuista riskeistä, tunnistamattomista riskeistä kuin ”normaalista” suunnitelmien tarkentumisesta. Oikealla puolella ovat toteutusvaiheen muutokset, jotka voivat olla joko etukäteen tunnistettuja tapahtumia tai myöhemmin ilmeneviä muutoksia, jotka johtavat merkittäviin suunnitelmien poikkeamiin tai hankkeen laajuuden muuttamiseen. Tavoitteena voidaan pitää sitä, että toteutusvaiheen muutoksia ilmeneisi mahdollisimman vähän tai ei ollenkaan. Jotta voidaan estää riskien tai muiden muutosten siirtyminen toteutusvaiheen muutoksena käsittelyksi, on riskit ja mahdolliset muutostapahtumat kartoitettava mahdollisimman tarkasti jo kehitysvaiheessa.

Kuvio 1. Muut muutokset vs. toteutusvaiheen muutokset.



3 RISKEIHIN VARAUTUMINEN KEHITYSVAIHEESSA

3.1 Riskienjakotavat allianssissa

Käytännössä allianssissa riskienjako voi tapahtua ainoastaan kahdella eri tavalla:

- riski(/mahdollisuus) jaetaan kaikkien osapuolten kesken tai
- riskin kantaa yksin tilaaja.¹¹¹

Allianssimalliin kuuluu olennaisesti se, että yhteiseen vastuuseen kuuluvat sellaiset riskit, jotka perinteisissä sopimuksissa siirretään toiselle osapuolelle¹¹². Allianssimalli perustuu siihen, että riskit jaetaan yhdessä. Jos tästä halutaan poiketa, on riskienjaosta erikseen sovittava eri tavalla. Pääsääntönä on siis yhteinen vastuu. Riskien ja hyötyjen jakaminen on sisällytetty jo allianssin määritelmään¹¹³. Lisäksi osapuolilla on tavoitteiden toteuttamisesta yhteinen vastuu, joka toteutuu niin, että riskit ja hyödyt jaetaan kaupallisten ehtojen mukaan. Allianssin kaupallisten ehtojen tarkoituksena on sopia palveluntuottajille maksettavista korvauksista. Kaupallisten ehtojen mukaan sopimusosapuolet määrittävät yhdessä jakoperusteet, joiden mukaan ne jakavat tavoitekustannuksen alituksen tai ylityksen.¹¹⁴ Perinteisen sopimuksen nojalla suunnittelija tai urakoitsija kantavat yleensä rakennusriskin jopa 100 %:iin asti, mutta allianssissa tämä riski on jaettu tilaajan ja palveluntuottajien kesken.¹¹⁵

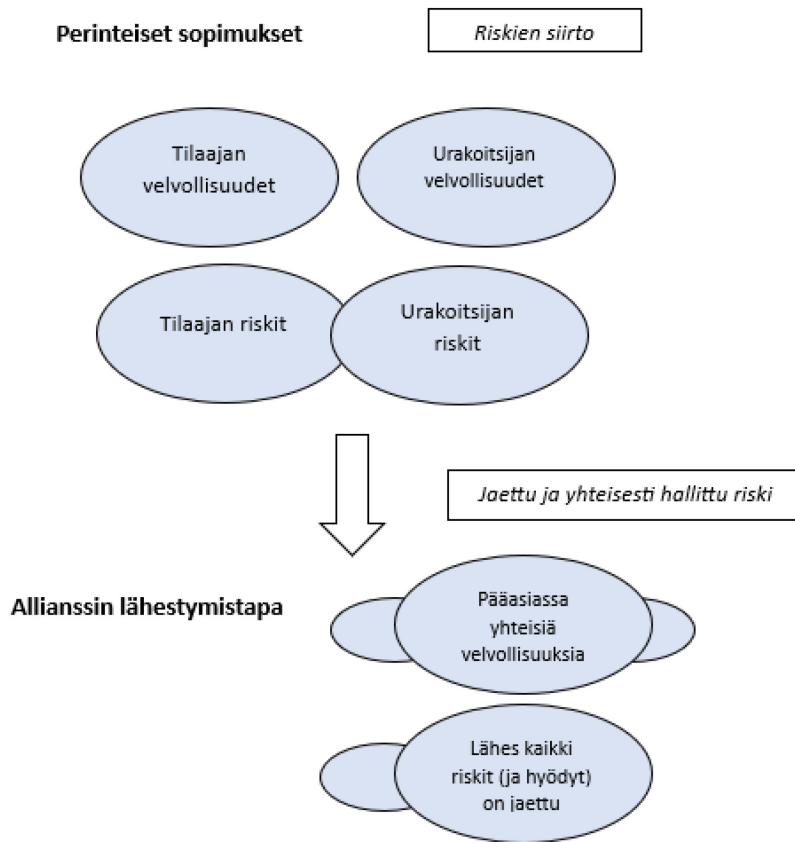
¹¹¹ Project Alliancing Generic Alliance Framework 2020, s. 18.

¹¹² Ross 2003, s. 1.

¹¹³ Allianssin kaupalliset ehdot (RT 80357), kohta 1 Käsitteitä – Allianssi.

¹¹⁴ Allianssin kaupalliset ehdot (RT 80357), kohta 6.1.1 ja 5.1.

¹¹⁵ Guide to Alliance Contracting 2015, s. 15.



Kuvio 2. Riskienjako perinteisissä sopimuksissa ja allianssisopimuksissa (muokattu, Project Alliancing Practitioners' Guide 2006, s. 10).

Allianssimallin riskienjaon periaatteet ilmenevät hyvin yllä olevasta kuviosta. Perinteisissä sopimuksissa jokaisen osapuolen on täytettävä omat velvollisuutensa. Lisäksi riskit allokoidaan osapuolille ja mahdollisesti joitakin riskejä myös jaetaan. Allianssissa tilanne on lähes päinvastainen. Lähes kaikki velvollisuudet ovat yhteisiä. Osapuolilla on joitakin omia velvollisuuksia, kuten tilaajan velvollisuus maksaa. Lähes kaikki riskit ovat kuitenkin jaettu. Jotkin etukäteen valikoidut riskit voidaan kuitenkin siirtää tilaajalle. Lähtökohtaisesti allianssimalliin ei kuulu se, että palveluntuottajat vastaisivat joistakin riskeistä kokonaan.¹¹⁶

Esimerkiksi Australian kansallisten yleisten ohjeiden mukaan tyypillisenä voidaan pitää 50/50 riskienjakoa sekä rajattua palveluntuottajien riskiä. Palveluntuottajien rajattu riski tarkoittaa sitä, että vaikka riskejä sinänsä hallitaan yhdessä allianssisopimuksen mukaisesti, taloudelliset

¹¹⁶ Project Alliancing Practitioners' Guide 2006, s. 10.

seuraukset eivät aina jakaudu tasan. Varsinainen kaupalliseen malliin perustuva riskien ja hyötyjen jako (kuten 50/50) tulee kuitenkin sovellettavaksi vasta projektin lopputulosta tarkastellessa. Kyse on allianssin kannustinjärjestelmästä.¹¹⁷ Allianssin yleisissä sopimusehdoissa osapuolen palkkionvähennyksen yhteenlaskettu enimmäismäärä voi olla enintään kyseisen osapuolen allianssipalkkion määrä.¹¹⁸ Käytännössä palveluntuottaja voi siis enimmillään menettää allianssipalkkionsa, mutta korvattavat kustannukset suoritetaan kuitenkin aina kokonaisuudessaan. Jos palveluntuottajien riskiä on rajattu, tilaaja vastaa 100 % kaikista hankkeen riskeistä palveluntuottajien riskirajan ylimenevältä osalta.¹¹⁹ Vaikka taloudelliset seuraukset eivät jakaudu täysin tasan, allianssimallin ydinvahvuus on kuitenkin se hyöty, joka saavutetaan yhteisellä riskienhallinnalla.¹²⁰

Allianssi pyrkii jakamaan lähes kaikki riskit siten, että osapuolet toimisivat myös odottamattomissa olosuhteissa hankkeen parhaaksi -periaatteen mukaisesti sen sijaan, että ne suojelisivat tai edistäisivät omia intressejään.¹²¹ Toisinaan voi olla perusteltua, että tilaaja kantaa yksin sellaisen riskin, joka on vaikutuksiltaan merkittävä, mutta epätodennäköinen ja joka edellyttäisi joka tapauksessa laajuuden muutosta.¹²² Jos esimerkiksi tärkeisiin maanhankintoihin liittyy merkittäviä viivästysriskejä, tilaaja voi saavuttaa kustannustehokkaamman lopputuloksen kantamalla hankintoihin liittyvän riskin ja pidättämällä mahdollisuuden tavoitekustannuksen muuttamiseen, jos hankinnat edelleen viivästyvät. Tämä johtuu siitä, että tilaaja voi olla ainut osapuoli, joka pystyy vaikuttamaan ja hallitsemaan tätä riskiä.¹²³ Esimerkiksi Tampereen rantatunnelia koskevassa hankkeessa tilaaja kantoi kokonaan sellaiset riskit, joihin palveluntuottajilla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa eli esimerkiksi hallinnollisten asioiden etenemiseen liittyvät riskit.¹²⁴ Riskien siirtäminen toiselle osapuolelle on kuitenkin nähtävä poikkeuksena allianssimallissa.

¹¹⁷ Guidance to Alliance Contracting 2015, s. 10 (kuviot 2.1. Historical Risk or Reward Models – Cap on NOPs’ Painshare).

¹¹⁸ Allianssin kaupalliset ehdot (RT 80357), kohta 1 Käsitteitä – Palkkionvähennys (sanktio).

¹¹⁹ Guidance to Alliance Contracting 2015, s. 15.

¹²⁰ Guidance to Alliance Contracting 2015, s. 15.

¹²¹ Project Alliancing Generic Alliance Framework 2020, s. 18.

¹²² Project Alliancing Generic Alliance Framework 2020, s. 18.

¹²³ Guide to Alliance Contracting 2015, s. 15.

¹²⁴ Rantatunneli – Arvoa rahalle raportti 2018, s. 39.

3.2 Tavoitekustannuksen komponentit ja kannustinjärjestelmä

Tavoitekustannus on allianssin kannustinjärjestelmän ytimessä.¹²⁵ Tavoitekustannus

- a) on palveluntuottajien palkkioiden perustana ja
- b) toimii tavoitteena, johon todellisia kustannuksia verrataan, jotta voidaan määrittää tavoitekustannuksen alitus tai ylitys, joka jaetaan allianssin osallistujien kesken.¹²⁶

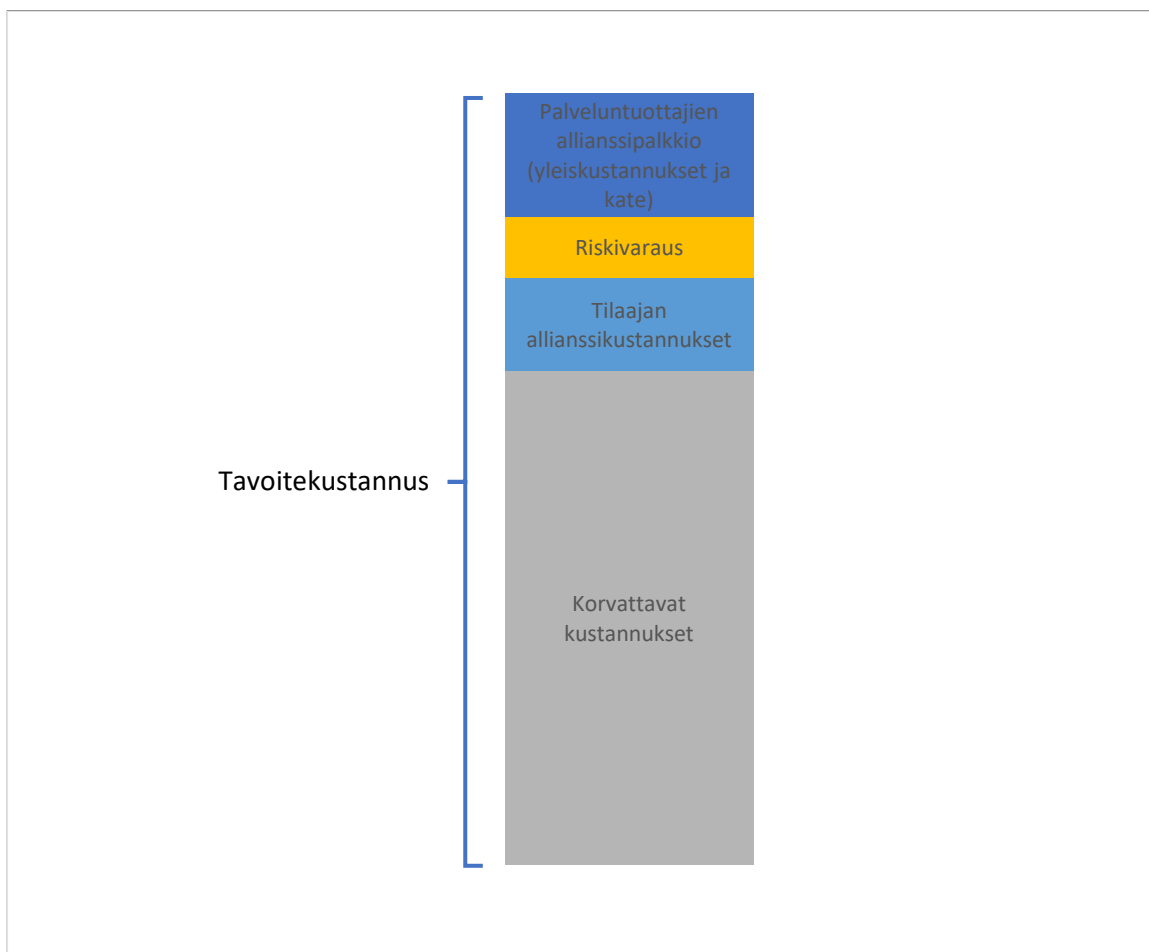
Allianssimallin tavoitekustannus ja siihen perustuva kannustinjärjestelmä ovat keskeisessä asemassa myös allianssin muutoshallinnassa. Tunnistamattomien riskien toteutuminen sisältyy allianssin yleisten sopimusehtojen mukaisesti tavoitekustannukseen. Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan tavoitekustannus sisältää korvattavat kustannukset, allianssipalkkion, riskivaruuden ja mahdolliset tilaajan allianssikustannukset¹²⁷. Alla oleva kuvio havainnollistaa tavoitekustannuksen rakennetta. Suurimman osan tavoitekustannuksesta muodostavat korvattavat kustannukset, jotka sisältävät käytännössä palveluntuottajan työn kulut, hankinnat sekä muut läpilaskutettavat erät.¹²⁸

¹²⁵ Ross 2003, s. 5.

¹²⁶ Ross 2003, s. 5.

¹²⁷ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 1 Käsitteitä, Tavoitekustannus.

¹²⁸ Esim. Raidejokeri: Kaupallinen malli 2017, s. 3; Allianssin yleiset ehdot, kohta 1 Käsitteitä, Korvattavat kustannukset.

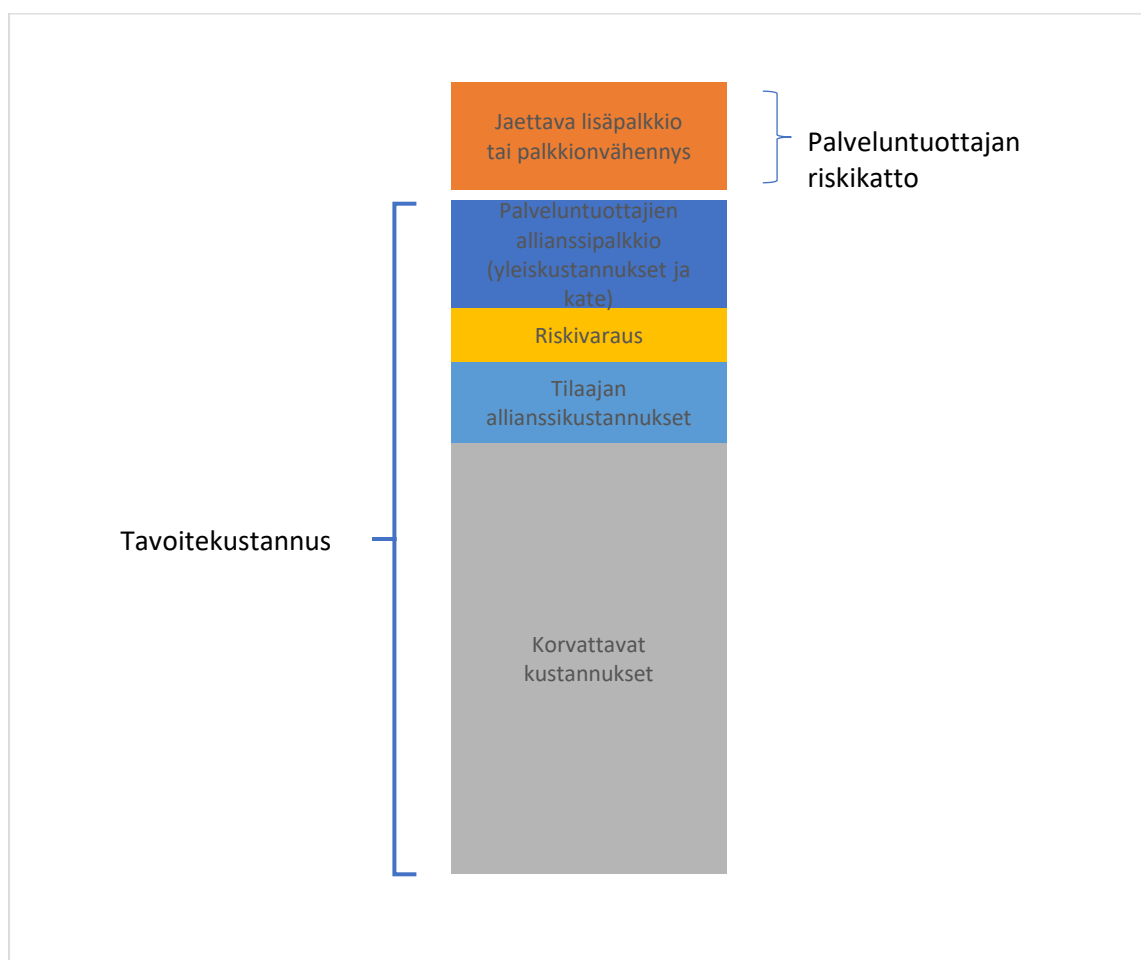


Kuvio 3. Tavoitekustannuksen komponentit (muokattu, Allianssin yleiset sopimusehdot kohta 1 Käsitteitä, Tavoitekustannus).

Kuvio 3. puolestaan kuvaa kannustinjärjestelmää. Kannustinjärjestelmä koostuu lisäpalkkioista ja palkkionvähennyksistä, joiden toteutuminen puolestaan perustuu avaintavoitteiden saavuttamiseen. Avaintavoitteet muodostuvat tavoitekustannuksesta ja muista avaintavoitteista. Muita avaintavoitteita voivat olla esimerkiksi turvallisuuteen, aikatauluihin tai energiatehokkuuteen liittyvät tavoitteet, joille osapuolet määrittävät omat mittarinsa. Avaintavoitteiden *ylittymisen* seurauksena maksettava lisäpalkkio maksetaan kuitenkin erillisestä lisäpalkkiorahastosta, joka ei sisälly tavoitekustannukseen. Jos avaintavoitteille asetettua vaatimustasoa ei puolestaan saavuteta, tästä seuraa palkkionvähennystä. Lisäpalkkiot ja palkkionvähennykset määräytyvät tavoitekustannuksen ja toteutuneiden kustannusten perusteella.¹²⁹

¹²⁹ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199, kohta 1 Käsitteitä, Kannustinjärjestelmä; kohta 1 Käsitteitä, Kannustinjärjestelmä, Avaintavoitteet, Lisäpalkkio (bonus), Lisäpalkkiorahasto (bonuspooli), Palkkionvähennys (sanktio); Allianssin kaupalliset ehdot (RT 80357).

Tavoitekustannuksen ylittyessä palveluntuottajien tulee suorittaa tilaajalle palkkionvähennystä. Tavoitekustannuksen alittuessa puolestaan lisäpalkkio jaetaan palveluntuottajien kesken. Riskien ja hyötyjen jako tapahtuu siis sovitun kannustinjärjestelmän mukaisesti. Lisäksi kuviosta ilmenee palveluntuottajia koskeva riskikatto eli käytännössä maksimisanktio. Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan palkkionvähennys voi olla enintään allianssipalkkion suuruinen.¹³⁰ Jotta tavoitekustannus ja muut avaintavoitteet pysyisivät mahdollisimman muuttumattomina, myös tunnistamattomat riskit tulisi käsitellä ensisijaisesti niitä muuttamatta.



Kuvio 4. Kannustinjärjestelmä (muokattu¹³¹).

Perinteisen sopimuksen sopimushintaa ja allianssimallissa käytettävää tavoitekustannusta ei ole perusteltua vertailla keskenään, sillä sopimushinta ei yleensä vastaa lopullista kustannusta.

¹³⁰ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199, kohta 1 Käsitteitä, Kannustinjärjestelmä; kohta 1 Käsitteitä, Kannustinjärjestelmä, Avaintavoitteet, Lisäpalkkio (bonus), Lisäpalkkiorahasto (bonuspooli), Palkkionvähennys (sanktio); Allianssin kaupalliset ehdot (RT 80357).

¹³¹ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199, kohta 1 Käsitteitä, Kannustinjärjestelmä; kohta 1 Käsitteitä, Kannustinjärjestelmä, Lisäpalkkio (bonus), Palkkionvähennys (sanktio); Allianssin kaupalliset ehdot (RT 80357).

Allianssin pyrkimyksenä on päästä lähelle tavoitekustannusta tai *alittaa* se.¹³² Eräässä kartoituksessa pyrittiin muodostamaan yleiskuvaa siitä, pidetäänkö alliansseja onnistuneina vai ei. Kartoituksessa analysoitiin 60:tä projektia. Tulokset osoittivat, että yli puolet projekteista alittivat tavoitekustannukset ja ainoastaan noin 15 % ylittivät tavoitekustannuksen.¹³³ Perinteiseen kiinteähintaiseen sopimukseen erona on siis se, että tavoitekustannus on aito arvio. Perinteisiä sopimusmalleja soveltaen tarjoushinta on ainoastaan lähtökohta. Sopimus tarjoaa tietyt mekanismit, joilla sopimussumma mukautetaan ottaen huomioon mm. muutokset, viiveet, piilevät olosuhteet ja urakoitsijat voivat vaatia lisämaksua muilla perusteilla (esimerkiksi sopimusrikkomuksesta tai suoraan lainsäädäntöön perustuvista vahingoista). Toteutunut hinta voi olla huomattavasti korkeampi kuin tarjoushinta. Monimutkaisissa projekteissa kasvu voi tyypillisesti olla 15 %:n ja 50 %:n välillä. Tätä vastoin allianssissa tavoitekustannus on aidosti arvio toteutuneesta kustannuksesta.¹³⁴

Tavoitekustannus on allianssihankkeen laajuuden ja riskien muodostama kustannus (output cost). Perinteisten sopimusten tarjoushinnat puolestaan ovat yleensä todellisia hintoja (input cost), jonka tarjoaja tarjoaa projektin toimittamiseksi.¹³⁵ Vaikka tavoitekustannuksesta tulee osa palveluntuottajien tarjousta, se ei ole sama kuin kiinteähintainen tarjoushinta, joka on kiinteä hinta tarjoutua suorittamaan riskienjakoon perustuvassa sopimuksessa määritellyt työt.¹³⁶ Perinteisemmissä urakoissa kiinteä vastike yleensä siis sovitaan etukäteen ja kustannusriski jätetään urakoitsijalle. Lisätyö- ja muutostyömaksuilla voidaan vaikuttaa merkittävästi lopullisen vastikkeen suuruuteen. Allianssimallissa puolestaan määritetään ja sovitaan yhdessä tavoitekustannus, joka pyritään pitämään mahdollisimman muuttumattomana.

Kannustinjärjestelmällä pyritään vaikuttamaan siihen, että riskejä myös tosiasiallisesti kartoitetaan mahdollisimman avoimesti. Opportunistinen käyttäytyminen on vähäisempää, kun käytetään kannustinjärjestelmää, jonka mukaan tilaaja ja urakoitsijat toimivat yhteistyössä projektin toteuttamiseksi ja riskien voittamiseksi¹³⁷. Vastakkaisten intressien vuoksi tilaajalla voisi ajatella olevan houkutus asettaa tavoitekustannus mahdollisimman alhaiseksi ja palveluntuottajalla

¹³² Ross 2003, s. 19.

¹³³ Frame – Picarel-Pechdimaldjian – Bartz 2019, s. 16.

¹³⁴ Ross 2003, s. 19.

¹³⁵ Alliance Contracting Guidelines – Guidance Note 5 – Developing the Target Outturn Cost in Alliance Contracting 2015, s. 11.

¹³⁶ Alliance Contracting Guidelines – Guidance Note 5 – Developing the Target Outturn Cost in Alliance Contracting 2015, s. 20.

¹³⁷ Laan – Voordijk – Dewulf 2011, s. 675.

vastaavasti mahdollisimman korkeaksi. Piilohinnoittelua on kuitenkin pyritty estämään *open book* -periaatteella. Myös palveluntuottajilla on riski mainehaitasta, jos tavoitekustannusta on keinotekoisesti paisutettu.¹³⁸ Open book -periaatetta käsitellään jäljempänä.

3.3 Riskivaraus – riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Kansainvälisesti allianssien yhteydessä riskivaraukseen viitataan tyypillisesti käsitteellä *contingency*, joka kattaa riskeistä ja mahdollisuuksista syntyvät korvaukset (allowance).¹³⁹ Käsitteelle ei ole standardimääritelmää.¹⁴⁰ Kontingenssi kattaa ennalta arvaamattomien kustannustekijöiden tilastollisen todennäköisyyden. Osapuolilla tulisi joka tapauksessa olla yhteinen näkemys kontingenssin määritelmästä.¹⁴¹ Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaisesti riskivaraus on:

Tavoitekustannukseen sisällytettävä kustannusvaraus sellaisille tunnistetuille Sopimusosapuolten toiminnasta riippumattomille ulkoisille tapahtumille tai seikoille, joilla saattaa esiintyessään olla kielteistä tai myönteistä vaikutusta Hankkeen tavoitteiden saavuttamiselle.

Kuten kohdasta ilmenee, riskivaraus koskee ulkoisia tapahtumia tai seikkoja eli sitä ei tulisi käyttää lisä- ja muutostyövarauksena. Työt ja hankinnat tulisi huomioida tavoitekustannuksen korvattavissa kustannuksissa. Riskivarauksen käänköpuolena on se, että osapuolten on päästävä sopimukseen näiden varausten sisällöstä¹⁴². Riskivarauksen on oltava linjassa myös allianssimallin riskioletusten kanssa, joiden mukaan osapuolet esimerkiksi kantavat yhdessä myös sellaiset riskit, jotka sinänsä olisi voitu huomioida jo kehitysvaiheessa. Riittäväillä riskivarauksilla pyritään siihen, että varsinaiset muutokset pysyvät mahdollisimman vähäisinä.¹⁴³

Korvattavien kustannusten piilohinnoittelua tulisi välttää. Tavoitteena on se, että tavoitekustannus laaditaan tarpeeksi tiukaksi. Siksi tavoitekustannuksen arvioinnissa voidaan hyödyntää ulkopuolista kustannusasiantuntijaa. Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan ulkopuolinen taloustarkastaja valvoo hankkeen aikana, että mm. korvattavien kustannusten laskutuksessa

¹³⁸ Ross 2003, s. 6.

¹³⁹ Ks. esim. National Alliance Contracting Guidelines Guidance Note 5 – Developing the Target Outturn Cost in Alliance Contracting 2015, s.

¹⁴⁰ Moselhi 1997, s. 90–91.

¹⁴¹ Cost Engineer's Notebook 1995.

¹⁴² Ross 2003, s. 6–9.

¹⁴³ Ross 2003, s. 6–9.

noudatetaan Avoimet kirjat -periaatetta.¹⁴⁴ Riskivarauksen määrittäminen yhdessä osapuolten mahdollistaa myös sen, että tunnistettujen riskien vaikutukset pyritään ensisijaisesti minimoimaan. Säästöjä pyritään saavuttamaan jo ennen kuin tavoitekustannuksesta sovitaan¹⁴⁵.

Kaikkia riskejä ei kuitenkaan voida tunnistaa kehitysvaiheessa ja sisällyttää riskivaraukseen. Tunnistamattomat riskit ja epävarmuudet tulevat joka tapauksessa aiheuttamaan kustannusten nousua tai laskua oletettuun kustannukseen.¹⁴⁶ Toisaalta on pidettävä mielessä, että vaikka tietty riski olisi tunnistettu ja allokoitu, sen laajuus voi muuttua tai se voi vaatia erilaista reagoimista kuin alun perin on ajateltu.¹⁴⁷ Riskivarauksen tarkoituksena on paikantaa erityisesti epäselviä kohtia. Tarkoituksena ei ole ainoastaan keksiä eri skenaarioita. Eräässä tapaustutkimuksessa selvitettiin mm. riskien ja epävarmuuksien käsittelyä projektialliansseissa.¹⁴⁸ Eräs haastateltavista totesi, ettei riskivarauksen tarkoituksena ole keksiä tuntemattomia asioita, vaan tarkastella niitä alueita, jotka ovat pikemminkin epäselviä.¹⁴⁹ Riskien seuranta jatkuu läpi hankkeen. Eräässä tutkielmassa tarkasteltiin kolmea suomalaista allianssiprojektia. Tutkimuksessa havaittiin, että riskien kategorisointiin ja seurantaan käytettiin eri menetelmiä. Riskien kartoituksessa hyödynnettiin niin työpajoja, keskusteluja kuin asiantuntijoita. Aineiston pohjalta havaittiin, että standardoidut prosessit riskien seurantaan varten kuitenkin puuttuivat.¹⁵⁰

Allianssit ovat voidaan nähdä myös tietynlaisena kaaoksen ja järjestyksen yhdistelmänä, jossa korostetaan mielipiteiden ja näkemysten moninaisuutta, jotta myös ongelmien ratkaisemiseksi on enemmän ideoita käytössä. Allianssin tärkein etu on se, että riskejä ja epävarmuuksia koskeva varaus vähenee merkittävästi, kun allianssin osapuolet jakavat keskenään tietoa ja ymmärtävät yhdessä paremmin projektin teknisiä ja muita tarpeita. Tämä vaikutus pienentää riskivarausta, sillä ne seikat, jotka perinteisessä lähestymistavassa pysyisivät tuntemattomina, tulevat paremmin tunnetuiksi ja huomioiduiksi. Tällöin myös riskivarausta voidaan pienentää.¹⁵¹

¹⁴⁴ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 1 Käsitteitä, Taloustarkastaja, Taloustarkistukset. Ks. myös Ross 2003, s. 21.

¹⁴⁵ Ross 2003, s. 20.

¹⁴⁶ Alliance Contracting Guidelines – Guidance Note 5 – Developing the Target Outturn Cost in Alliance Contracting 2015, s. 23.

¹⁴⁷ Osipova – Eriksson 2013, s. 391.

¹⁴⁸ Walker – Vaz Serra – Love 2022.

¹⁴⁹ Walker – Vaz Serra – Love 2022, s. 734.

¹⁵⁰ Roimela 2022, s. 40–44, 51.

¹⁵¹ Walker D. 2015, s. 15.

Riskivaraus ei ole ainoa keino varautua kustannusten nousuun, vaan siihen voidaan varautua myös erillisellä kustannusnousuvarauksella tai indeksiehdoilla.¹⁵² Kustannusten nousu sinälään ei ole tunnistamaton riski, mutta laajemmin tarkasteltuna esimerkiksi inflaation taustalla voi olla useita ennakoimattomia tapahtumia, kuten vuoden koronapandemia tai Ukrainan sota ja siitä johtunut energianhintojen nousu. Kustannusnousuvaraus tai indeksiehdot ovat keino varautua ennakoimattomista tapahtumista johtuneeseen kustannusten nousuun, sillä niiden soveltaminen ei edellytä esimerkiksi inflaation taustalla olevien tapahtumien etukäteistä määrittämistä. Inflaation taustalla oleville syille ei tällöin anneta sinänsä merkitystä.

Kustannusnousuvarauksen ja indeksiehtojen merkitys korostuvat erityisesti pitkäkestoisissa hankkeissa. Tavoitekustannus asetetaan kuitenkin pääsääntöisesti sillä hetkellä voimassa olevan hintatason mukaan ja siksi myöhemmin ilmenevään kustannusten nousuun voidaan varautua kustannusnousuvarauksin.¹⁵³ Myös indeksiehtoja voidaan käyttää eri tavalla ja esimerkiksi Tampereen raitiotieallianssissa indeksiin pohjautuvat tavoitekustannuksen muutokset määritettiin tilaajan riskiksi.¹⁵⁴

Asiantuntijakeskusteluista ilmeni se, että myöskään liian tarkka etukäteinen riskien yksilöinti ei ole järkevää. Todennäköisesti kaikista toteutuneista riskeistä joudutaan joka tapauksessa keskustelemaan myöhemmin, varsinkin jos ne muuttavat allianssin toteutuslaajuutta. Lisäksi riskin luonteesta johtuen jotkin riskit ja niiden vaikutukset ovat yksinkertaisesti paremmin yksilöitävissä. Riskivarausta lähdetään myös edelleen määrittämään pikemminkin sitä kautta, mikä olisi hyväksyttävä riskivarauksen osuus tavoitekustannukseen suhteutettuna. Tämän voisi toisaalta ajatella olevan vastoin riskivarauksen alkuperäistä ajatusta, jonka tulisi lähteä puhtaasti eri riskien kartoittamisesta. Toisaalta tietyn prosenttiosuuden varaaminen riskivarausta varten on järkevää, jottei varaus myöskään paisuisi kohtuuttoman suureksi. Keskusteluista ilmeni myös se, että riskien luokittelua varten ei ollut standardoituja riskienluokittelujärjestelmiä esimerkiksi nimenomaan allianssihankkeita varten.

Lisäksi keskusteluissa korostettiin sitä, että riskienhallinnassa tulisi pyrkiä ensisijaisesti riskien vaikutusten minimointiin. Riskivarausta ei siksi tulisi nähdä pelkkänä perälautana tai

¹⁵² Kustannusnousuvarauksesta (Escalation) ks. Alliance Contracting Guidelines – Guidance Note 5 – Developing the Target Outturn Cost in Alliance Contracting 2015, s. 22.

¹⁵³ Ks. esim. Rantatunneli – Arvoa rahalle raportti 2018, s. 39.

¹⁵⁴ Tampereen Raitiotieallianssi, Raitiotien osan 2 Riskien jako: Tilaaajien välinen riskienjako, AJR:n hyväksymä 25.8.2020.

kaatopykälänä. Allianssin yleisten sopimusehtojen määritelmienkin mukaan riskivaraus on nimenomaan osapuolista riippumattomille ulkoisille seikoille tehtävä varaus. Toisinaan hankkeissa saatettiin käyttää myös ”muut riskit” tai ”tunnistamattomat riskit” -kategoriaa etukäteen tunnistamattomia riskejä varten.

3.4 Avoin riskien hinnoittelu

Allianssimalli perustuu siihen, että kaikki transaktiot ovat läpinäkyviä¹⁵⁵. Tämä tarkoittaa sitä, että allianssin osapuolet jakavat keskenään myös sellaista kustannusinformaatiota, jota ei normaalisti jaeta. Open book- eli avoimet kirjat -periaatteen mukaan osapuolilla ja taloustarkastajalla on oikeus saada perehtyä hankkeen maksuliikenteeseen ja sen perusteisiin lainsäädännön ja liikesalaisuuksien asettamissa rajoissa.¹⁵⁶ Allianssimalli perustuu siis avoimeen ja rehelliseen kommunikaatioon.¹⁵⁷ Allianssin yleisissä sopimusehdoissa todetaan vastaavasti, että osapuolten on annettava toisilleen kaikki sellainen hanketta koskeva tai allianssisopimukseen toteuttamiseen vaikuttava tieto liikesalaisuuksia lukuun ottamatta.¹⁵⁸

Allianssimallissa riskien ja epävarmuuden hallinta on enemmän integroitua ja yhteistyöhön perustuvaa kuin perinteisissä lähestymistavoissa. Tavoitekustannusta koskeva prosessi ohjaa kehitysvaiheessa tapahtuvaa vuoropuhelua.¹⁵⁹ Tavoitekustannuksen määrittäminen ei ainoastaan tue, vaan edellyttää avointa oletusten kyseenalaistamista, vaihtoehtojen ja seurausten tarkastelua sekä ongelmanratkaisun kehittämistä aidon dialogin kautta.¹⁶⁰ Riskivarauksen sisältö on lisäksi avoin kaikille osapuolille. Kaikki osapuolet tietävät, mistä riskivaraus muodostuu. Perinteiset sopimukset perustuvat siihen, että molemmat osapuolet tekevät omat riskiarvioinnit, jotka sisällytetään tarjoushintoihin. Tällöin tarjouksen tekijä joko voittaa tai häviää, jos toteutuneiden riskien vaikutukset ovat korkeammat tai matalammat kuin oletettujen riskien.¹⁶¹

Monimutkaisissa hankkeissa tuntemattomia tekijöitä on enemmän. Osapuolten on vaikeaa ennustaa lopputulosta perinteisiä sopimuksia käyttämällä. Tällöin osapuolet saattavat sitoutua korkeampaan riskitasoon, mikä puolestaan johtaa korkeampiin hintoihin, jotka edelleen voivat

¹⁵⁵ Ross 2003, s. 3.

¹⁵⁶ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 1 Käsitteitä, Avoimet kirjat -periaate.

¹⁵⁷ Ross 2003, s. 3.

¹⁵⁸ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 2 Allianssin toimintaperiaatteet.

¹⁵⁹ Walker – Love – Matthews 2022, s. 2.

¹⁶⁰ Walker – Love – Matthews 2022, s. 8.

¹⁶¹ Guide to Alliance Contracting 2015, s. 11.

myös hankkeen edetessä vaihdella huomattavasti. Tämä voi johtaa erittäin monimutkaisiin riskienjaon malleihin ja kaupallisiin järjestelyihin samalla, kun muutosten neuvottelemiseen kuluu paljon resursseja. Allianssimallissa hankkeen korkeat riskit eivät samalla tavalla siirry suoraan hinnoitteluun, sillä osapuolet kantavat riskit pääsääntöisesti yhdessä.¹⁶² Allianssimallin riskienhallinnan tehokkuus perustuu yllä todetuin tavoin avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Samalla nämä periaatteet erottavat allianssimallin perinteisistä hankkeista. Perinteiset hankkeet eivät yleensä perustu avoimeen ja läpinäkyvään riskien kartoitusprosessiin, vaan se tehdään puhtaasti omien intressien näkökulmasta.

3.5 Yhteenveto varautumisesta kehitysvaiheessa

Tavoitekustannus on palveluntuottajien palkkioiden perustana, sillä se toimii tavoitteena, johon todellisia kustannuksia verrataan. Tämä mahdollistaa sen, että voidaan määrittää joko tavoitekustannuksen alitus tai ylitys, joka jaetaan allianssin osapuolten kesken. Lisäksi muiden avaintavoitteiden ylitymisestä voidaan kerryttää lisäpalkkiota. Varsinainen riskien ja hyötyjen jako perustuu siis kannustinjärjestelmään. Kannustinjärjestelmä kannustaa osapuolia myös riskien avoimeen kartoittamiseen. Tavoitekustannuksen ylityksestä kärsivät kaikki, mikä luo kannustimen arvioida riskejä riskivarausvaiheessa mahdollisimman huolellisesti.

Allianssissa lähtökohtaisesti kaikki riskit ovat yhteisiä riskejä. Hankkeen aikana riskejä siis hallitaan yhdessä. Riskivaruksen avulla osapuolet kartoittavat riskejä open book -periaatteen nojalla ja hinnoittelevat niitä osaksi tavoitekustannusta. Riskivarausta ei kuitenkaan tule nähdä lisä- ja muutostyövarauksena, sillä riskivaraukseen tulisi sisällyttää ainoastaan osapuolten toiminnasta riippumattomat ulkoiset seikat ja tapahtumat. Myös tunnistamattomiin riskeihin varautumisessa tavoitekustannus ja siihen perustuva kannustinjärjestelmä ovat avainasemassa. Tavoitekustannuksessa huomioidaan sekä korvattavat kustannukset että riskivaraus. Näiden ulkopuolelle eli kehitysvaiheessa huomioimatta jääneet riskit ovat tunnistamattomia riskejä.

Riskivarausprosessin tarkoituksena ei kuitenkaan ole keksiä ainoastaan eri skenaarioita. Riskivarausvaiheessa tulisi keskittyä ratkaisemaan erityisesti epäselviä tilanteita. Pelkkä potentiaalisten tapahtumien listaaminen ei riitä. Tavoitekustannuksen määrittämisessä pyritään välttämään piiloriskien lisäämistä kustannuksiin. Siksi osapuolten tulee noudattaa open book -

¹⁶² Guide to Alliance Contracting 2015, s. 11.

periaatetta ja tilaaja voi myös hyödyntää ulkopuolista asiantuntijaa tavoitekustannuksen määrittämisessä. Tarkoituksena on se, että korvattavat kustannukset vastaavat todellisia kustannuksia, eikä niihin ole lisätty piiloriskejä. Riskivaruksen lisäksi kustannusten nousuun voidaan varautua myös erillisellä kustannusnousuvarauksella tai indeksiehdoilla.

Asiantuntijakeskusteluista ilmeni, että allianssin ydinperiaatteiden ymmärtämisessä on edelleen haasteita. Allianssin toimintaperiaatteita ei ole vielä täysin sisäistetty. Esimerkiksi kaupallista mallia ei aina ymmärretä. Riskienjaon näkökulmasta olisi myös tehtävä selväksi esimerkiksi, mitä tarkoitetaan yhteisillä riskeillä tai allianssin riskeillä, riskien ja mahdollisuuksien jakamisella tai open book -periaatteella. Lisäksi tuotiin esiin se, että tavoitekustannus tulisi hahmottaa nimenomaan tavoitekustannuksena, joka on eri asia kuin tavoitehintaa. Edelleen haasteena nähtiin piiloriskien sisällyttäminen tavoitekustannukseen. Käytännössä open book -periaatetta ei täysin sovelleta. Lisäksi katsottiin, että koko kehitysvaihe tulisi ymmärtää riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisena. Kehitysvaiheessa määritellään myös muut avaintavoitteet mittareineen, jotka tulisi kohdistaa mahdollisimman tehokkaasti ja kannustavasti. Niiden määrittäminen ja oikea kohdistaminen ei kuitenkaan ole aina yksinkertaista.

4 RISKIN KÄSITTELYSTÄ PÄÄTTÄMINEN JA ERIMIELISYYKSIEN RATKAISEMINEN

4.1 Muutoksia koskevat menettelyvaatimukset

Allianssimallilla on pyritty välttämään perinteisiin urakoihin liitettyjä lisä- ja muutostyöriitoja. Seuraavaksi tarkastellaan sitä, kuinka YSE-ehtoihin perustuvia lisä- ja muutostyöriitoja voidaan välttää allianssimallilla ja toisaalta sitä, minkälaista muutosmenettelyä allianssimallissa edellytetään. YSE-ehtoihin pohjautuvissa hankkeissa erimielisyyksiä aiheutuu usein siitä, kuuluuko lisä- tai muutostyö työsuoritukseen tai urakkaan vai ei. Toiseksi riitaa aiheutuu siitä, minkälaista menettelyä lisä- ja muutostöistä sopimiseen olisi tullut noudattaa.¹⁶³

Muutoshallinnan näkökulmasta rakennusurakan yleiset sopimusehdot perustuvat lisä- ja muutostöiden käsitteille. YSE-ehtojen käsitteistön mukaan lisätyö on urakkasopimukseen ja urakoitsijan suoritusvelvollisuuksiin alun perin kuulumaton suoritus.¹⁶⁴ Muutostyö eli muutos, lisäys tai vähennys on puolestaan suunnitelmien muuttamisesta aiheutuva urakoitsijan suorituksen muutos.¹⁶⁵ Lisä- ja muutostöiden erottamisen taustalla on se, että urakoitsijalle on määrätty velvollisuus suorittaa tilaajan vaatimat muutokset, mutta lisätöiden osalta tällaista velvollisuutta ei ole. Muutostyö on myös hinnoittelun osalta tarkemmin määrätty, mutta lisätöiden vaikutukset ovat osapuolten sovittavissa. Käsitteiden erottamista pidettiin perusteltuna juuri näiden syiden vuoksi. Käytännössä lisä- ja muutostöiden käsittely ei kuitenkaan ratkaisevasti eroa toisistaan, vaan niihin sovelletaan pitkälti samoja periaatteita.¹⁶⁶ YSE 46 §:n mukaisesti lisätöistä ja niiden hinnasta, suoritusajasta ja vaikutuksesta urakka-aikaan on sovittava kirjallisesti ennen niihin ryhtymistä. Sekä lisä- että muutostöiden ongelmana on, että vaatimus etukäteisestä sopimisesta kustannusvaikutuksineen ei aina ole täysin realistinen¹⁶⁷.

Perinteisissä urakoissa riitaa voi aiheutua myös siitä, onko tilaajan antamaa työohjetta tulkittava muutostyöksi. Esimerkiksi kansainvälisessä rakennustoiminnassa käytettävien FIDIC-ehtojen (International Federation of Consulting Engineers) päivityksessä kiinnitettiin huomiota siihen, voidaanko muutostöitä koskeva työohje antaa myös suullisesti. Aikaisemmin tällaiset työohjeet

¹⁶³ Laurikainen-Klami 2022a, s. 38–39 ja ja Laine J. – Laine V. 2006.

¹⁶⁴ YSE 1998, s. 1 (Käsitteistö).

¹⁶⁵ YSE 1998, s. 1 (Käsitteistö).

¹⁶⁶ Oksanen – Laine – Kaskiaro 2019, s. 190.

¹⁶⁷ Laine J. – Laine V. 2006, s. 216.

oli voitu vahvistaa myöhemmin kirjallisesti.¹⁶⁸ Myös korkein oikeus on mm. ratkaisussaan KKO 2008:19 ottanut kantaa siihen, minkälaisista lisä- ja muutostyömenettelyä urakoitsijalta voitiin odottaa tavoite- ja kattohintaissa urakassa, kun YSE-ehtojen menettelyistä oli luovuttu hankkeen aikana. Ratkaisussa todettiin muun muassa, että pelkkää yleisluontoista huomautusta, jonka mukaan työ on lisä- tai muutostyötä ei voida pitää riittävänä rakennuttajan harkinnan pohjaksi.¹⁶⁹

Allianssissa toteutusvaiheen muutoksia koskevat omat menettelysäännöksensä. Toteutusvaiheen muutoksista päättää lähtökohtaisesti allianssin johtoryhmä yksimielisesti.¹⁷⁰ Allianssin osapuolet voivat myös etukäteen pyrkiä sitoutumaan siihen, että toteutusvaiheen muutoksista aiheutuvia erimielisyyksiä pyritään välttämään. Esimerkiksi Kalasatamasta Pasilaan -hankkeessa riskienhallintaprosessilla on pyritty välttämään luottamusta heikentävää keskustelua laajuusmuutoksista toteutusvaiheen aikana.¹⁷¹ Allianssin yleisissä sopimusehdoissa ei ole erikseen määritelty, minkälaisista menettelyä osapuolten tulee noudattaa tunnistamattomien riskien käsittelyssä.

Käytäntö on osoittanut, että YSE-ehtoihin perustuvista lisä- ja muutostöistä ei aina sovita yleisten sopimusehtojen edellyttämällä tavalla eli kirjallisesti etukäteen. Useimmiten juuri kustannuserimielisyydet voivat johtaa siihen, ettei lisä- ja muutostöistä päästä yksimielisyyteen ennen työn aloittamista.¹⁷² Myös Raide-Jokeri -hankkeessa havaittiin se, että laajuusmuutosten käsittelyä ei aina ehditty viemään johtoryhmän päätettäväksi ennen niiden toteuttamista. Tämä päätettiin ratkaista niin, että yli 20 000 euron laajuusmuutosten toteuttaminen valtuutettiin yhdelle tilaajan edustajalle siltä osin, kun muutokset eivät kiireellisyytensä vuoksi voineet odottaa käsittelyä johtoryhmässä.¹⁷³ Kyse ei siis aina ole siitä, minkälaiseksi jokin tietty työsuoritus on tulkittava, vaan myös siitä, minkälaisista menettelyä on noudatettava kustannusten korvaamiseksi. Allianssin yleisistä sopimusehdoista käy ilmi, että tunnistamattomista riskeistä päättäminen ei edellytä johtoryhmän päätöksentekoa. Tämän voidaan katsoa vahvistavan ajatusta

¹⁶⁸ Ks. ehtojen päivityksestä esim. Ramskill Martin: A Contractor's Overview of Change Management Under The FIDIC Red Book Second Edition 2017 (Article 60). FIDIC-ehdot ovat Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils (FIDIC) -liiton julkaisemat rakennusalan yleiset sopimusehdot, jotka ovat yleisesti käytössä kansainvälisissä hankkeissa. Esim. FIDIC Red Book on tarkoitettu sovellettavaksi tilaajan suunnittelemisissa rakennushankkeissa.

¹⁶⁹ KKO 2008:19, kohta 41.

¹⁷⁰ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 9.3 Menettely Toteutusvaiheen muutosten osalta.

¹⁷¹ Kalasatamasta Pasilaan -hankkeen toteutussuunnitelma 2021, s. 37.

¹⁷² Soikkeli ja Kankainen 1992, s. 71; Laine, J. – Laine V. 2006, s. 207.

¹⁷³ Raide-Jokeri – Allianssin johtoryhmän kokousmuistio 28.4.2021, s. 4.

siitä, että myös tunnistamattomat riskit ovat osa projektin normaalia toimitusta. Muut kustannusmuutokset kuin toteutusvaiheen muutokset voidaan käsitellä johtoryhmässä tiedotettavina asioina¹⁷⁴.

Myös lojaliteettiperiaatteella voi olla merkitystä muutoshallinnassa. *Good faith* -on Australian yleisohjeissa mainittu omana allianssiperiaatteenaan¹⁷⁵. *Good faith* -periaatteen toteutumisen objektiivinen arviointi on kuitenkin yhtä vaikeaa kuin hankkeen parhaaksi -periaatteen arviointi. Tätä vaikeuttaa myös se, että hankkeen parhaaksi -periaatetta vastaavasti *good faith* -periaatteella ei voida muuttaa sitä, kuinka taloudelliset lopputulokset määräytyvät. Taloudelliset lopputulokset määräytyvät aina kaupallisen mallin mukaisesti.¹⁷⁶ Kansainvälisessä sopimus- ja kauppaoikeudessa korostetaan periaatteiden kuten luottamuksen (*good faith and fair dealing*) suojaamista. Luottamuksen suojaamiseen liittyviä velvoitteita ovat esimerkiksi sopimuskumppanin tavoitteiden huomioiminen ja toisaalta valmius toimia yhteistyössä. Kansallisessa sopimusoikeudessa tällainen kehitys kulminoituu keskusteluun lojaliteettiperiaatteesta, jonka mukaan myös toisen osapuolen etu on huomioitava, eikä ainoastaan toimittava oman edun mukaisesti.¹⁷⁷

Lojaliteettiperiaate rakennusurakassa kulminoituu koko sopimussuhteen aikana vaikuttavaan tiedonantovelvollisuuteen ja huomautusentekovelvollisuuteen. Kyse on tällöin tietotasapainosta ja toisaalta toiselle osapuolelle annettavasta valinnanvapaudesta ja vaikutusmahdollisuudesta. Esimerkiksi oikea-aikainen reklamointivelvollisuus ilmentää lojaliteettiperiaatetta. Lojaliteettiperiaate näkyy myös esimerkiksi YSE-ehdoissa siten, että niihin sisältyy ajatus dynaamisesta ja jossakin määrin muuttuvasta sopimussuhteesta, johon on luotu omat muutoksiin vastaavat ja molempien osapuolten etuja suojaavat muutosmekanismit. Myös nämä mekanismit korostavat lojaalia ja oikea-aikaista tiedonkulkua. Toimiakseen ne edellyttävät oikea-aikaista reagointia, tiedonkulkua ja yhteistoimintaa ja mahdollistavat myös tilaajalle tälle kuuluvaa valinnanvapautta.¹⁷⁸

¹⁷⁴ Ks. esim. Raide-Jokeri – Allianssin johtoryhmän kokousmuistio 28.4.2021.

¹⁷⁵ National Alliance Contracting Guidelines Guidance Note 1 – Language in Alliance Contracting: A Short Analysis of Common Terminology 2015, s. 12; Ross 2003, s. 12–13.

¹⁷⁶ National Alliance Contracting Guidelines Guidance Note 1 – Language in Alliance Contracting: A Short Analysis of Common Terminology 2015, s. 12–13.

¹⁷⁷ Nystén-Haarala 1999, s. 203–204.

¹⁷⁸ Kivioja 2022, s. 208.

Myös allianssin yleisissä sopimusehdoissa lojaliteettiperiaate ilmenee tiedonantovelvollisuutena. Allianssin toimintaperiaatteisiin kuuluu se, että osapuolet sitoutuvat antamaan toisilleen kaiken hankkeeseen tai allianssisopimukseen olennaisesti vaikuttavan tiedon liikesalaisuuksia lukuun ottamatta.¹⁷⁹ Allianssin yleisissä sopimusehdoissa määrätään myös siitä, että jos sopimusosapuoli katsoo jonkin muutoksen toteutusvaiheen muutokseksi, sen on viipymättä ilmoitettava tästä sekä projekti- että johtoryhmälle.¹⁸⁰ Vastaavaa säännöstä ei kuitenkaan ole tunnistamattomille riskeille. Jälleen osapuolten on johtamisjärjestelmässään otettava kantaa siihen, millä tavalla ja esimerkiksi kenelle tunnistamattomista riskeistä eli käytännössä ennakoimattomista tilanteista ilmoitetaan.

4.2 Tunnistamattoman riskin käsittely avaintavoitteita muuttamatta

4.2.1 Sisältyy tavoitekustannukseen

Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan tunnistamaton riski sisältyy tavoitekustannukseen. Tällöin nousee kysymys siitä, *miten* riski sisällytetään tavoitekustannukseen. Allianssin yleisissä sopimusehdoissa ei ole erillistä päätöksentekomenettelyä tai päätöksentekoa koskevia periaatteita tunnistamattomien riskien käsittelemiseksi. Siksi myös tunnistamattomien riskien käsittelyssä on edettävä osapuolten sopiman johtamisjärjestelmän ja normaalin päätöksentekomenettelyiden mukaisesti. Allianssissa päätöksenteko on jaettu eri ryhmille. Allianssin johtoryhmä on ylin päättävä elin. Allianssia johtaa osapuolten nimeämistä jäsenistä koostuva johtoryhmä, joka on ylin päättävä elin. Päivittäistä toimintaa ohjaa allianssin projektiryhmä, jota johtaa projektipäällikkö. Muiden ryhmien toiminnasta päättää lähtökohtaisesti allianssin johtoryhmä. Tällaisia muita ryhmiä voivat olla esimerkiksi kustannus-, muutos- tai laajuusryhmät. Allianssin osapuolet laativat hankkeelle johtamisjärjestelmän, jossa määritetään esimerkiksi allianssin johtaminen ja päätöksenteko.¹⁸¹

Näin ollen allianssi voi melko vapaasti määrätä johtamisjärjestelmästäan johto- ja projektiryhmiä lukuun ottamatta. Asiantuntijakeskusteluista kävi ilmi, että myös hankkeen koko voi vaikuttaa päätöksentekoon. Mitä isompi hanke on kyseessä, sitä enemmän päätöksentekoa todennäköisesti delegoidaan alaspäin. Tällöin voidaan esimerkiksi päättää euromääräiset rajat

¹⁷⁹ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 2 Allianssin toimintaperiaatteet.

¹⁸⁰ Allianssin yleiset sopimusehdot, kohta 9.3.2.

¹⁸¹ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 193199), kohta 4.2.1–4.2, kohta 4, 4.10 ja kohta 1 Käsitteitä, Johtamisjärjestelmä.

muutoksille ja esimerkiksi määrittää se, paljonko jokin ryhmä saa poiketa omasta tavoitekus-
tannuksen osastaan. Lisäksi keskusteluista ilmeni se, että muutoshallinnassa on kuitenkin han-
kekohtaisia eroja.

Allianssin johtoryhmä tekee päätöksensä yksimielisesti.¹⁸² Yksimielinen päätöksenteko on ol-
lut myös australialaisen mallin perustana.¹⁸³ Yksimielisestä päätöksenteosta voidaan kuitenkin
poiketa, jos allianssin johtoryhmä ei pääse yhteisymmärrykseen siitä, onko kyseessä toteutus-
vaiheen muutos tai tällaisen muutoksen vaikutukset tai määräytymisperusteet. Tällöin tilaajalla
on yksipuolinen oikeus määrätä allianssi suorittamaan muutos edellyttäen kuitenkin, että hanke
ei muutu olennaisesti toiseksi.¹⁸⁴ Vastaavasti tilaajan on korvattava toteutusvaiheen muutok-
sesta johtuneet kustannukset korvattavina kustannuksina. Australian mallisopimuksessa vastaa-
vaa ehtoa ei kuitenkaan ole. Mallisopimuksessa toteutusvaiheen muutosta koskeva määräys (di-
rection) tulee tilaajan aloitteesta, mutta johtoryhmä kuitenkin päättää, onko kyseessä toteutus-
vaiheen muutos vai ei.¹⁸⁵ Siten on mahdollista, että allianssissa on erimielisyyttä, onko kyseessä
toteutusvaiheen muutos vai pikemminkin muu tunnistamaton riski, joka tulisi sisällyttää tavoite-
tekustannukseen. Tilaajalla on kuitenkin oikeus määrätä allianssi suorittamaan muutos, jolloin
myös korvattavat kustannukset on suoritettava.

4.2.2 Päätöksenteko hankkeen parhaaksi -periaatteen mukaisesti

Kaikessa allianssin päätöksenteossa on noudatettava hankkeen parhaaksi -periaatetta.¹⁸⁶ Hank-
keen parhaaksi -periaatteen mukaan kaikki allianssia koskevat toimenpiteet, kuten organisointi
ja päätökset tehdään hankkeelle yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi pe-
riaatteesta todetaan, että osapuolen tavoitteet ja toiminta eivät saa olla ristiriidassa yhteisten
tavoitteiden kanssa.¹⁸⁷ Se, pitävätkö osapuolet jotakin päätöstä sitä tehdessään hankkeen kan-
nalta parhaana vai eivät, ei kuitenkaan muuta päätöksen käytännön vaikutusta kaupallisen mal-
lin puitteissa. Taloudelliset vaikutukset nimittäin määräytyvät edelleenkin kaupallisen mallin
ja kannustinjärjestelmän mukaisesti. Hankkeen parhaaksi -periaatteella ei siten voida muuttaa

¹⁸² Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 4.4.3.

¹⁸³ Ross 2003, s. 15.

¹⁸⁴ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 9.4.1.

¹⁸⁵ National Alliance Contracting Guidelines: Template 1 Model Project Alliance Agreement 2015, 13.2 (e).

¹⁸⁶ Ross 2003, s. 3; Guide to Alliance Contracting 2015, s. 15.

¹⁸⁷ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 1 Käsitteitä, Hankkeen parhaaksi.

varsinaista taloudellista lopputulosta, sillä se määräytyy kaupallisen mallin mukaisesti. Siksi allianssissa on toisaalta erotettava:

- päätöksentekoprosessin taustalla olevat tarkoitukset tai ohjaavat periaatteet
- (taloudellisesta) lopputuloksesta johtuvat riskit, jotka käsitellään sovitun riskienjaon mukaisesti kaupalliseen malliin perustuen.¹⁸⁸

Jotta periaate toteutuu tarkoitetulla tavalla, erityisesti tilaajan on oltava selvillä siitä, mitä hankkeen parhaaksi -periaate tarkoittaa. Käsitteen ei pitäisi keskittyä liian kapeasti vain palveluntuottajien fyysisiin työsuorituksiin. Sen tulisi sisältää esimerkkejä ja heijastaa tietynlaista osapuolten käyttäytymisvelvollisuuksia ja samalla huomioida se, että käsite liittyy kiinteästi päätöksentekoprosesseihin. Lisäksi tilaajan tulisi olla selvillä siitä, mitä tarkoitetaan ”hankkeella”. Käsitteen on oltava tarpeeksi laaja, jotta se huomioi sekä tilaajan että sen sidosryhmien tavoitteet.¹⁸⁹

Vaikka periaate olisi huolellisesti määritelty, tästä huolimatta lopputuloksen laadullinen arviointi on vaikeaa. Allianssin osapuolten on ymmärrettävä, että periaatetta voidaan vain rajatusti käyttää objektiivisena suoriutumisen mittarina. Kannustinjärjestelmä on tärkeä väline, jolla varmistetaan, että allianssi saavuttaa sille asetetut tavoitteet.¹⁹⁰ Hankkeen parhaaksi -periaatteen mukaan sellaiset toimenpiteet, jotka johtaisivat toisen osapuolen voittoon ja toisen osapuolen häviöön, eivät kuitenkaan ole hyväksyttäviä. Allianssisopimus ei tunne ”best-for-self” -päättökentekoa.¹⁹¹ Myös tunnistamattomien riskien osalta kaikkien tulisi siis hävitä kaupallisen mallin jakoperusteiden mukaisesti. Siksi ei olisi perusteltua, että esimerkiksi tunnistamattoman riskin kustannukset vähentäisivät ainoastaan esimerkiksi palveluntuottajille maksettavia allianssi-palkkioita.

4.2.3 *Kustannussäästöt ja toiminnallisuushyödyt*

Allianssin yleisten sopimusehtojen kohta 9.2.2 on keskeinen tunnistamattomien riskien hallinnassa, sillä se koskee allianssin toimintaa silloin, kun yhteisesti asetettujen tavoitteiden

¹⁸⁸ National Alliance Contracting Guidelines Guidance Note 1 – Language in Alliance Contracting: A Short Analysis of Common Terminology 2015, s. 13–14.

¹⁸⁹ National Alliance Contracting Guidelines Guidance Note 1 – Language in Alliance Contracting: A Short Analysis of Common Terminology 2015, s. 13–14.

¹⁹⁰ National Alliance Contracting Guidelines Guidance Note 1 – Language in Alliance Contracting: A Short Analysis of Common Terminology 2015, s. 13.

¹⁹¹ National Alliance Contracting Guidelines Guidance – Note 3 Key Risk Areas and Trade-Offs 2015, s. 34.

saavuttaminen on vaarantumassa. Se asettaa osapuolille paineen etsiä ratkaisuja hankkeen parhaaksi -periaatteen mukaisesti. Allianssin yleisten sopimusehtojen kohdan 9.2.2:n mukaan:

Yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamisen vaarantuessa Allianssin tulee huolehtia näiden tavoitteiden saavuttamisesta ensisijaisesti etsimällä ratkaisuja Hankkeen parhaaksi –periaatteen mukaan. Esimerkiksi, jos ratkaisu haittaisi Tavoitekustannukseen tai haluttuun toiminnallisuuteen pääsemistä, Allianssin tulee etsiä kustannussäästöjä tai toiminnallisuushyötyä muista toteutusratkaisuista.

Jos tunnistamaton riski johtaa ratkaisuun, joka voisi vaarantaa tavoitekustannukseen pääsemisen, osapuolten on etsittävä säästöjä tai toiminnallisuushyötyä muista toteutusratkaisuista. Vastavaa ehtoa ei ole Australian mallisopimuksessa. Kannustinjärjestelmä kuitenkin painostaa osapuolia etsimään säästöjä tai hyötyjä muualta, jotta tavoitekustannus ei ylittyisi. Siksi allianssin tulee pyrkiä innovointia kannustavaan kulttuuriin sekä tavoitekustannusta määritettäessä että toteutusvaiheen aikana. Innovointi ei onnistu kulttuurissa, jossa vallitsee pelko epäonnistumisesta ja siitä rankaisemisesta. Allianssin *no dispute* -periaate kannustaa osapuolia uusien ratkaisujen etsimiseen. Innovointia rajoittavana tekijänä voidaan kuitenkin nähdä osapuolille jätetty mahdollisuus tarvittaessa esittää vaatimuksia toisiaan vastaan tuomioistuimessa¹⁹². Myös allianssin yleiset sopimusehdot mahdollistavat tuomioistuinmenettelyn, joskin se on vasta viimeisijainen keino erimielisyyksien ratkaisemiseksi.¹⁹³

No dispute -periaatteessa kyse ei ole pelkästään rahallisesta kannustamisesta, vaan myös siitä, että uskalletaan ottaa riskejä uusien ratkaisujen hyödyntämiseksi. Kun allianssi päättää jonkin ratkaisun kokeilemisesta, koko allianssi hyötyy tai kärsii. Palveluntuottajille jaettavat lisäpalkkiot saavutetaan pääasiassa juuri innovaatioiden avulla.¹⁹⁴ Perinteisissä hankkeissa ennakoimaton tilanne johtaa ensimmäisenä tyypillisesti kysymykseen siitä, ”voidaanko minua syyttää tästä.” Osapuoli pyrkii ensin varmistamaan oman selustansa. Tällöin voi olla kannattavampaa olla reagoimatta tilanteeseen välittömästi ja olla ilmoittamatta vastapuolelle. Jotta ongelma kuitenkin saadaan lopulta kommunikoitua toiselle osapuolelle, perinteisissä projekteissa käytetään

¹⁹² Ross 2003, s. 23.

¹⁹³ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 16.4.

¹⁹⁴ Lloyd-walker – Mills – Walker 2014, s. 231.

paljon aikaa ongelman dokumentointiin. Samalla innovaatiot estyvät korvausvaatimusten käsitteilyyn vaadittavan ajan ja resurssien tuhlaamisen vuoksi.¹⁹⁵

Jo pelkästään *no dispute* -kulttuuriin perustuva ongelmienratkaisuprosessi mahdollistaa innovaatioiden syntymisen, vaikka innovointia ei pidettäisikään varsinaisena tavoitteena ongelman ratkaisemiseksi. Tämä perustuu siihen, että ongelmia ratkoo eri edustajista koostuva monialainen ryhmä.¹⁹⁶ Ongelmanratkaisu, joka ei perustu *no blame* -kulttuuriin sisältää parhaimmillaan useita keskustelukierroksia ensinnäkin siitä, kuka on vastuussa ja toiseksi siitä, kenellä on tarvittavat oikeudet ongelman ratkaisemiseksi. Lisäksi ongelmaa ei uskalleta heti kommunikoida vastapuolelle. *No blame* -kulttuurille on puolestaan tyypillistä, että ongelman tunnistamisen jälkeen muodostetaan oikea tiimi, joka arvioi yhdessä, onko kyseessä ongelma vai ei. Tämän jälkeen ongelma ratkaistaan tiiminä.¹⁹⁷

Myös YSE-ehdoissa tilaajan suunnitelmamuutosten tai urakoitsijan innovaatioista syntyneet säästöt voivat oikeuttaa hyvityksen. Tilaaja saa hyvitystä kustannuksia säästävästä suunnitelmamuutoksista ja mikäli säästöä syntyy urakoitsijan innovaatiosta, voidaan tätä hyvitystä alentaa.¹⁹⁸ Allianssimallin kaltaista painetta etsiä jatkuvasti säästöjä tai muita hyötyjä koskevia ratkaisuja ei kuitenkaan ole perinteisissä urakoissa. Lisäksi allianssissa säästöjä pyritään saavuttamaan myös jo kehitysvaiheessa. Siksi riskivarausta laadittaessa kartoitetaan myös potentiaaliset mahdollisuudet säästöjen saavuttamiseksi.

Asiantuntijakeskusteluiden perusteella tunnistamattoman riskin sisältyminen tavoitekustannukseen ymmärrettiin esimerkiksi niin, että riski kuuluu allianssin vastuulle. Keskusteluista välittyi allianssille tyypillinen asenne, jonka mukaan riski hoidetaan yhdessä pois alta ja tehdään korjaavat liikkeet. Säästöjen tai hyötyjen etsiminen muualta saattoi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jotakin jätetään tekemättä. Perinteisiin urakoihin verrattuna tilanteen arviointi ei keskittynyt niin vahvasti esimerkiksi siihen, paljonko riskistä aiheutuneet toimenpiteet maksavat. Pikemminkin ajateltiin niin, että tehdään se, mitä tarvitsee tehdä. Samalla ajateltiin kuitenkin, että kaikki hyötyvät siitä, jos kustannukset jäävät mahdollisimman pieniksi.

¹⁹⁵ Lloyd-walker – Mills – Walker 2014, s. 236–237.

¹⁹⁶ Lloyd-walker – Mills – Walker 2014, s. 239.

¹⁹⁷ Lloyd-walker – Mills – Walker 2014, s. 236–238.

¹⁹⁸ YSE 44 §, kohta 1.

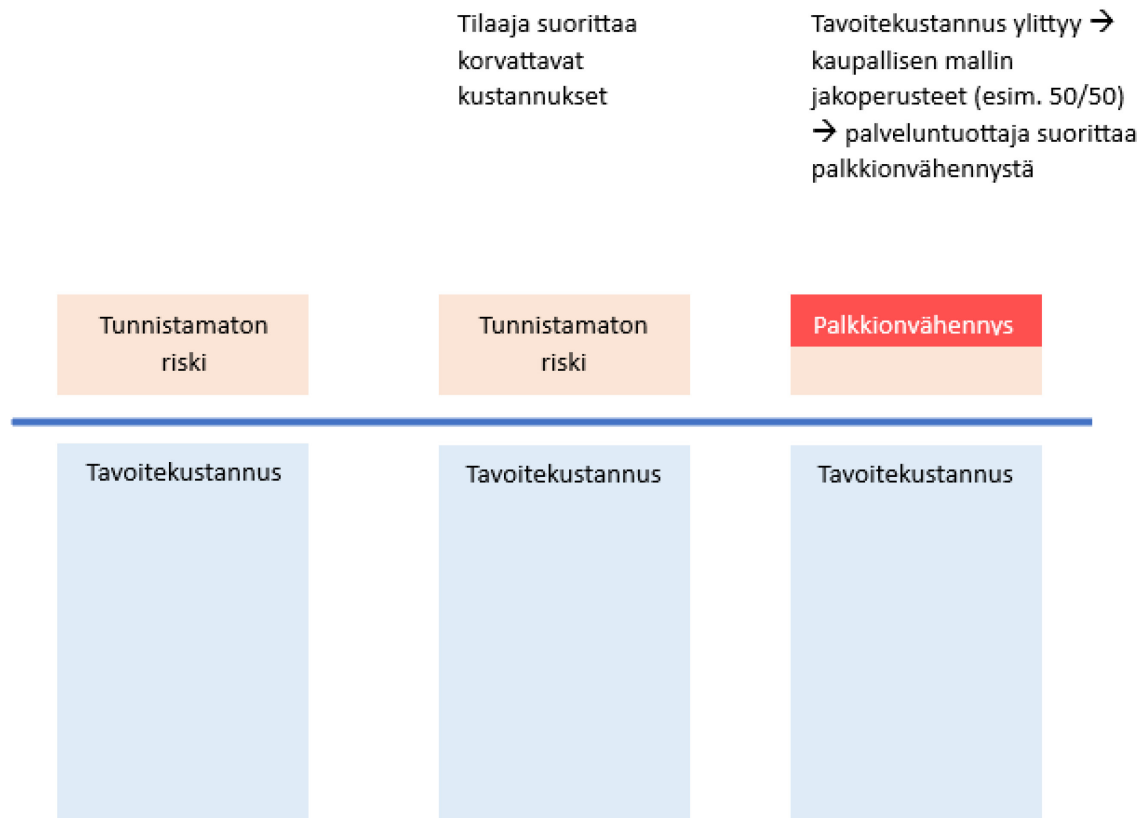
Keskusteluista nousseet piirteet ilmentävät erinomaisesti yllä kuvattua *no blame* -kulttuurille tyypillistä ongelmanratkaisua. Allianssimallille ominaisesti esiin ei noussut keskusteluja kirjallisista vaatimuksista tai siitä, kuuluiko työsuoritus urakkaan vai ei. Toisaalta tunnistamattomista riskeistä ei myöskään ajateltu pääsevän eteenpäin ilman keskustelua. Asiantuntijat katsoivat, että eri toimenpiteistä tulee nimenomaan keskustella, mutta keskusteluissa ei keskitytä kuitenkaan vastuuasioihin, vaan ongelmien ratkaisemiseen. Keskustelun tarve johtui myös siitä, että tunnistamattomille riskeille tai ylipäättään muutoshallinnalle ei ole vielä vakiintuneita käytäntöjä allianssihankeissa. Hankkeiden muutoshallinnassa nähtiin olevan paljon eroja. Joka tapauksessa eri tilanteisiin mukautuminen nähtiin nimenomaan allianssien vahvuutena. Tunnistamattomien riskien hallinnassa myös jatkuvaa kustannusten seurantaä pidettiin merkittävänä.

4.3 Tunnistamattoman riskin käsittely tavoitekustannuksen ylittyessä

Tilaaajan on ymmärrettävä, että allianssisopimuksessa riskien jakaminen perustuu kannustinjärjestelmään, mikä käytännössä johtaa siihen, että tilaaja kantaa aina lopullisen riskin hankkeen onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Palveluntuottajan riski on allianssissa tyypillisesti rajattu, ja tästä eteenpäin tilaaja kantaa kaiken riskin. Esimerkiksi silloin, kun allianssin osapuolet eivät saa kustannuksia pidettyä tavoitekustannuksen alapuolella ja tavoitekustannus ylittyy:

- Osa tästä riskistä jaetaan palveluntuottajien kanssa – tyypillisesti palveluntuottajan riski (eli maksimisanktio) on vastaa allianssipalkkiota
- Tilaja kantaa riskin siitä, että toteutuneet kustannukset ylittävät tavoitekustannuksen
- Vaikka tavoitekustannus ylittyy, kaikki korvattavat kustannukset on silti suoritettava palveluntuottajille. Palveluntuottajilla on aina oikeus saada korvaus välittömistä kustannuksista, vaikka kyse olisi viivästymisestä, huolimattomuudesta tai suunnitteluvirheestä (yleensä kuitenkin tahallista laiminlyöntiä lukuun ottamatta).¹⁹⁹

¹⁹⁹ National Alliance Contracting Guidelines Guidance Note 1 – Language in Alliance Contracting: A Short Analysis of Common Terminology 2015, s. 15.



Kuvio 5. Tunnistamaton riskin käsittely tavoitekustannuksen ylittyessä.

Kuvio ilmentää tilannetta, jossa tunnistamattomasta riskistä aiheutuneet korvattavat kustannukset ovat ylittäneet tavoitekustannuksen. Tällöin tavoitekustannusta ei mukauteta ja riski jaetaan kannustinjärjestelmän mukaisesti.²⁰⁰ Joka tapauksessa tilaajan on maksettava riskistä johtuneet korvattavat kustannukset. Koska riski on johtanut tavoitekustannuksen ylitykseen, ylityksestä johtunut palkkionvähennys jaetaan kaupallisen mallin mukaisesti. Tällöin tilaajalla on velvollisuus suorittaa korvattavat kustannukset, mutta samalla palveluntuottaja joutuu suorittamaan palkkionvähennystä tilaajalle. Tällöin tilaaja vastaa tosiasiaassa tavoitekustannuksen ylittävistä kustannuksista palkitsemisjärjestelmän mukaisesti eli esimerkkikuviossa 50 %:a korvattavista kustannuksista.

Kuvio pätee myös sellaisiin jo tunnistettuihin riskeihin, joiden vaikutukset ovat esimerkiksi olleet ennakoitua suuremmat. Kaavio ei koske siis ainoastaan tunnistamattomia riskejä.

²⁰⁰ National Alliance Contracting Guidelines Guidance – Note 3 Key Risk Areas and Trade-Offs 2015, s. 34.

Tiivistettynä kyse on siitä, että mikäli korvattavat kustannukset ylittävät tavoitekustannuksen (sisältäen myös riskivaruksen), tavoitekustannuksen ylittymisen vuoksi syntyneet palkkionvähennykset jaetaan kaupallisen mallin mukaisesti²⁰¹. Kuvio ilmentää esimerkinomaisesti ja yksinkertaistaen ainoastaan tunnistamattomasta riskistä johtunutta tavoitekustannuksen ylitystä. Todennäköisempää on, että taustalla on kuitenkin useampia syitä. Riskienjako tavoitekustannuksen ylittyessä on kuitenkin kaavamaisista yhteisen riskin luonteesta riippumatta ja jako tehdään kaupallisen mallin mukaisesti.

Palveluntuottaja voi pahimmillaan menettää allianssipalkkionsa, sillä palkkionvähennys voi enimmillään olla allianssipalkkion suuruinen. Palveluntuottajien allianssipalkkio voidaan myös sitoa tavoitekustannukseen tai toteutuneisiin kustannuksiin. Jos allianssipalkkio on määrätty tavoitekustannuksen perusteella, palkkiota voidaan myöhemmin mukauttaa ainoastaan silloin, kun tavoitekustannusta on jouduttu muuttamaan toteutusvaiheen muutoksen seurauksena.²⁰² Jos allianssipalkkiota ei ole sidottu toteutuneisiin kustannuksiin, myöskään tavoitekustannuksen ylitys ei vähennä palveluntuottajien allianssipalkkiota

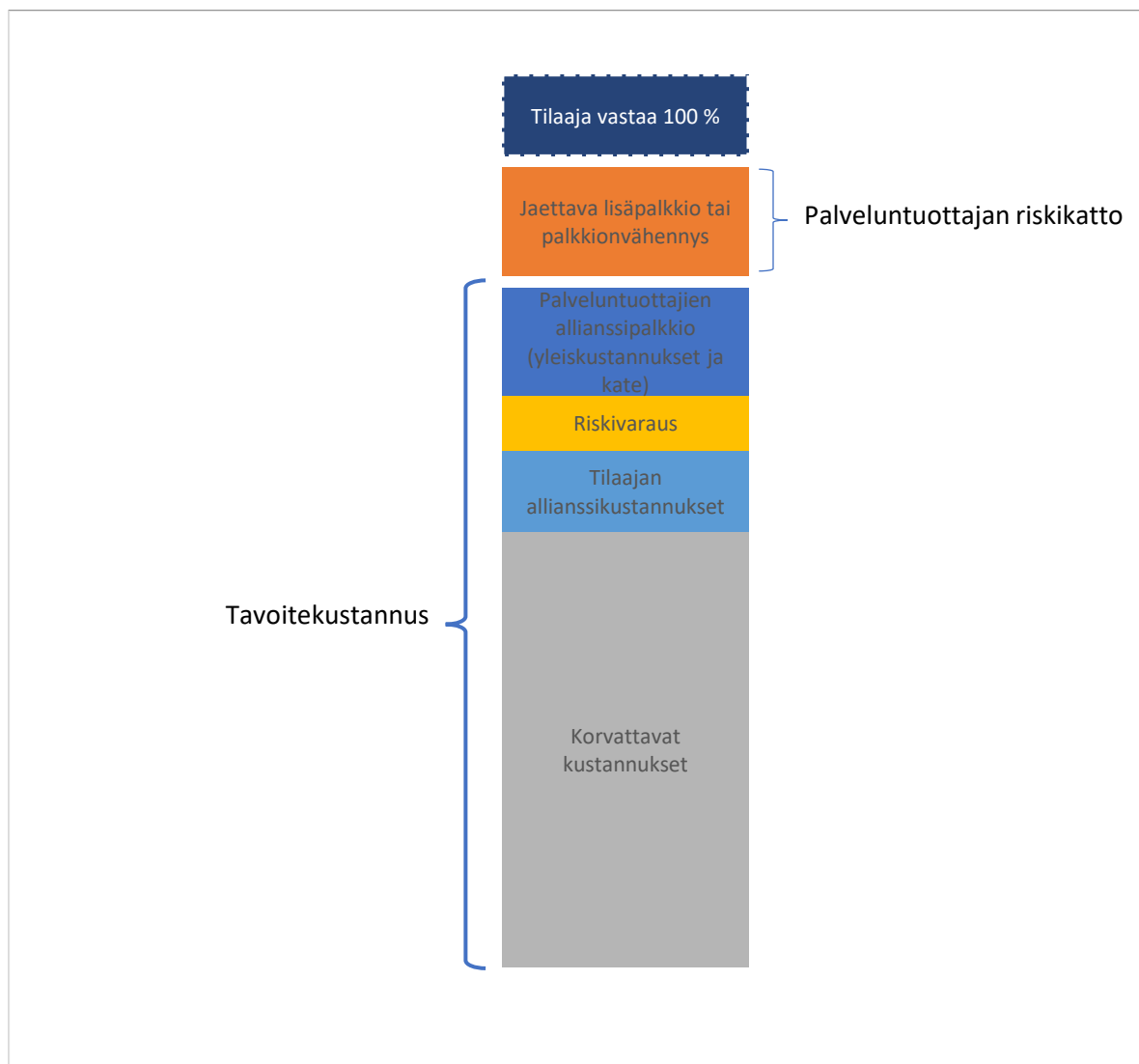
4.4 Tunnistamattoman riskin käsittely palveluntuottajien maksimisanktion täytyessä

Jos palveluntuottajien riskiraja eli käytännössä maksimisanktio täyttyy, projekti on todennäköisesti muutenkin vaikeuksissa. Tällöin tilaaja kantaa kaikki suunnittelu- ja rakentamisriskit, kun palveluntuottajien riskiraja. Tämä johtuu siitä, että kaikki lisähaitat on rajattu palveluntuottajilta pois niiden maksimisanktion täytyessä. Rajan ylittäminen aiheuttaa tällöin haasteita allianssin ydinperiaatteille eli riskien ja mahdollisuuksien jakamiselle ja hankkeen parhaaksi -periaatteen perustuvalla yksimielisellä päätöksenteolla.²⁰³

²⁰¹ National Alliance Contracting Guidelines Guidance – Note 3 Key Risk Areas and Trade-Offs 2015, s. 34.

²⁰² Ross 2003, s. 6.

²⁰³ Guide to Alliance Contracting 2015, s. 62–63.



Kuvio 6. Palveluntuottajien riskirajan ylittyminen.

Yllä oleva kuvio ilmentää palveluntuottajan riskikattoa, jonka ylittyessä tilaaja vastaa kaikista hankkeen riskeistä. Allianssisopimuksessa pyritään siihen, että palveluntuottajien kaupalliset tavoitteet ja tilaajan hankkeelle asettamat tavoitteet yhteensovitetaan. Tällä pyritään välttämään vastakkaisasetteluun perustuvaa käyttäytymistä. Tästä huolimatta, kun palveluntuottajan maksimisanktio saavutetaan, tilanne voi johtaa kaupalliseen epäsuhtaan, koska käytännössä tilaaja kantaa tällöin kaikki hankkeen riskit.²⁰⁴ Yhteinen riskienjaon periaate ja yksimielinen päätöksenteko hankkeen parhaaksi -periaatetta noudattaen ovat vaikeasti sovellettavissa silloin, kun tilaajan on käytännössä vastattava kaikista hankkeen riskeistä. Siksi onkin esitetty, että kannustinjärjestelmä ja allianssimalli toimivat niin kauan hyvin kuin itse allianssi toimii hyvin. Kun

²⁰⁴ Guide to Alliance Contracting 2015, s. 62–63.

palveluntuottajien riskiraja on ylitetty, myös palveluntuottajat voivat menettää kannustimensa toimia optimaalisella tavalla, sillä tilaaja vastaa kaikista ylimenevistä kustannuksista.²⁰⁵

Riskirajan ylittyessä voi kuitenkin nousta kysymys myös siitä, onko kaikkien riskien siirtäminen tilaajalle reilua erityisesti silloin, jos kyseessä on koko allianssilta huomioimatta jäänyt tunnistamaton riski. Sopimusoikeuden näkökulmasta olosuhdemuutoksia arvioidaan yleensä nimenomaan sopimustasapainon näkökulmasta. Esimerkiksi taloudellisesta liikavaikeudesta (hardship) on kyse silloin, kun sopimustasapaino on horjunut riittävän merkittävästi. Tällöin muutoksesta kärsivällä osapuolella on oikeus vaatia uudelleenneuvotteluja.²⁰⁶ Sopimustasapainon arviointi on lähtökohtana myös sopimusten sovitteluun liittyvässä kohtuuttomuusarvioinnissa.²⁰⁷ Sopimustasapainokaan ei kuitenkaan tarkoita tasajakoa. Tasapaino saavutetaan siinä yhteistyön vaiheessa, jossa molemmat osapuolet laskevat saavansa tarpeeksi hyötyä.²⁰⁸

On kuitenkin pidettävä mielessä se, että palveluntuottajilla ei ole uudelleenneuvotteluvollisuutta tilaajaa kohtaan riskirajan ylittyessä. Allianssin taloudelliset vaikutukset määräytyvät yksinomaan kaupallisen mallin mukaisesti. Tästä huolimatta mielenkiintoista on se, etteivät allianssin yleiset sopimusehdot estä sopimuksen jälkikäteistä sovittelua tuomioistuimessa. Mahdollista olisi, että tuomioistuin jälkikäteen arvioisi sovittelun edellytyksiä tilanteessa, jossa palveluntuottajien maksimisanktio on ylitetty. Tällöin merkitystä voisi olla esimerkiksi sillä, oliko kyseessä sellainen riski, joka nimenomaan palveluntuottajien olisi pitänyt ottaa huomioon.

Joka tapauksessa tilannetta, jossa palveluntuottajan riskiraja on ylitetty, voidaan pitää poikkeuksellisenä ja se mitä ilmeisimmin kertoo myös muista epäonnistumisista kuin ainoastaan tunnistamattoman riskin toteutumisesta. Lisäksi on vaikeaa kuvitella tilannetta, jossa jokin muu tunnistamaton riski kuin ylivoimainen este (tai järkyttävä tapahtuma) olisi vaikutuksiltaan niin suuri, että sen vaikutukset yksinään johtaisivat riskirajan ylitykseen. Tällöin riskien kartoituksessa olisi vakavasti epäonnistuttu.

²⁰⁵ Treadgold 1998.

²⁰⁶ Ks. liikavaikeudesta esim. UNIDROIT 2016 6.2.2: "There is hardship where the occurrence of events fundamentally alters the equilibrium of the contract either because the cost of a party's performance has increased or because the value of the performance a party receives has diminished, and —".

²⁰⁷ Oikeustoimilain (228/1929) 36 §:n mukaan kohtuuttomuutta arvosteltaessa on otettava huomioon oikeustoimen koko sisältö, osapuolten asema, oikeustointa tehtäessä ja sen jälkeen vallinneet olosuhteet sekä muut seikat.

²⁰⁸ Nystén-Haarala 1998, s. 55.

4.5 Yhteenveto tunnistamattoman riskin toteutumisesta

Sisällytettävä tavoitekustannukseen	Tavoitekustannus ylittyy	Palveluntuottajien riskiraja täynnä
<ul style="list-style-type: none"> • Kustannussäästöjen ja toiminnallisuushyötyjen etsiminen • No blame -kulttuuri • Käsittely muissa ryhmissä, projektiryhmässä, johtoryhmässä • Hankkeen parhaaksi -periaate 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkionvähennys (sanktio) jaetaan kaupallisen mallin mukaisesti tilaajan ja palveluntuottajien kesken 	<ul style="list-style-type: none"> • Lähtökohtaisesti tilaaja vastaa ylimenevistä kustannuksista • Yhteinen riskienjako tai yksimielinen päätöksenteko hankkeen parhaaksi -periaatetta noudattaen eivät enää sovellu

Kuvio 7. Tunnistamattoman riskin käsittely allianssimallissa.

Kuviosta ilmenee tunnistamattoman riskin käsittely allianssimallissa. Lähtökohtaisesti tunnistamaton riski on sisällytettävä tavoitekustannukseen. Koska tunnistamaton riskiä ei ole huomioitu kehitysvaiheessa, sen sisällyttämiseksi on todennäköisesti etsittävä säästöjä tai muita toiminnallisuushyötyjä muualta. Tällöin suuri merkitys on allianssin *no blame* -kulttuurilla. Riskiä voidaan käsitellä eri ryhmissä ja ryhmätasolla. Johtoryhmä kuitenkin päättää lopulta siitä, onko kyseessä esimerkiksi toteutusvaiheen muutos. Myös tunnistamattoman riskin käsittelyssä on noudatettava hankkeen parhaaksi -periaatetta. Tämä merkitsee sitä, että osapuolten on toimittava yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi puhtaasti omien intressien sijaan. Tavoitekustannuksen ylittyessä palkkionvähennys puolestaan jaetaan kaupallisen mallin mukaisesti. Jos palveluntuottajien riskiraja ylittyy eli maksimisanktiot ovat täyttyneet, tilaaja vastaa lähtökohtaisesti ylimenevistä kustannuksista. Tätä voidaan kuitenkin pitää poikkeuksellisenä tilanteena.

Yhteistyöhön perustuvissa sopimussuhteissa kysymys on siitä, kuinka jakaa virheistä johtuneet riskit ja kuinka saada suoritukset tehtyä väärinymmärryksistä ja virheistä riippumatta. Käytännössä kyse on neuvottelemisesta. Vaihtoehtoisten ratkaisujen etsiminen perinteisen sopimusoi-keuden sääntöjen ulkopuolelta on tyypillistä yhteistyöhön perustuvilla suhteilla.²⁰⁹ Tällainen

²⁰⁹ Nystén-Haarala 1998, s. 169.

yhteistyösopimuksen näkökulma sopii hyvin myös allianssimallin tunnistamattomien riskien käsittelylle. Lopulta kyse on pitkälti allianssin osapuolten neuvottelutaidoista, ongelmanratkaisukyvyistä ja asenteesta. Tavoitekustannuksen ylittyessä riskienjako puolestaan tapahtuu etukäteen sovitun kaupallisen mallin mukaisesti. Tällöin varsinaisia riskienjakoperusteita ei enää avata uusille neuvotteluille.

5 TEHOKAS MUUTOSHALLINTA JA OPPORTUNISMI

5.1 Muutoksia koskevien erimielisyyksien ratkaiseminen

Ennakoiva oikeusajattelu lähtee siitä, että riitoja ei aina voida välttää. Riidat voidaan kuitenkin käsitellä proaktiivisesti ja ilman, että niistä tulee täysimittaisia oikeusriitoja.²¹⁰ Projektiallianssi on jo itsessään sellainen toimitustapa ja relationaalisen sopimuksen muoto, joka ehkäisee riitojen syntymistä.²¹¹ Muutoshallinnan tehokkuutta lisää siten se, että allianssi pyrkii ratkaisemaan erimielisyydet allianssin kesken. Kuten edellä on todettu, allianssi perustuu myös *no blame, no dispute* -periaatteeseen²¹². Allianssin yleisissä sopimusehdoissa tämä käy ilmi muun muassa yleisistä periaatteista erimielisyyksien ratkaisemiseksi. Periaatteiden mukaan erimielisyyksistä pyritään ensinnäkin sopimaan viipymättä ja hankkeen parhaaksi -periaatetta noudattaen. Lisäksi todetaan vielä, että erimielisyydet tulisi ratkaista oikea-aikaisesti eli sitä mukaa, kun erimielisyyksiä ilmenee. Edelleen erimielisyyksien ratkaisemista koskevien periaatteiden mukaan sitoudutaan siihen, että kaikessa toiminnassa on käytettävä kaikki kohtuulliset keinot, jotta yksimielinen päätöksenteko ja sopiminen olisivat mahdollisia. Myös tuomioistuinmenettelyä koskevan ehtokohdan yhteydessä todetaan, että riitoja ei pitäisi syntyä. Osapuolet siis sitoutuvat siihen, että oikeusriitoja tulisi välttää.²¹³

Allianssin yleiset sopimusehdot sisältävät erimielisyyksien ratkaisemista koskevat menettelyt, joita tulee noudattaa projektiryhmässä ja johtoryhmässä. Lisäksi allianssi voi edellä todetuin tavoin päättää itse muissa ryhmissä noudatettavista menettelyistään johtamisjärjestelmässään. Jos ratkaisua ei saavuteta projektiryhmässä, johtoryhmä voi antaa projektiryhmälle määräajan tilanteen ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen asia siirtyy johtoryhmän käsiteltäväksi.²¹⁴ Jos ratkaisua ei saavuteta myöskään johtoryhmässä, se siirtyy ulkopuoliselle sovittelijalle Keskuskaupakamarin sovittelusääntöjen mukaisesti. Viimesijaisena keinona on tuomioistuinmenettely. Myös toteutusvaiheen muutosta koskeviin erimielisyyksiin ratkaisua haetaan ensin erimielisyyksiä koskevia yleisiä periaatteita noudattaen johtoryhmän normaalissa päätöksentekomenettelyssä. Jos ratkaisua ei saavuteta, asia siirretään sovittelijalle, mutta vasta hankkeen

²¹⁰ Nystén-Haarala – Lee – Lehto 2010, s. 465–466.

²¹¹ Koolwijk 2006.

²¹² Guide to Alliance Contracting 2015, s. 104–105; Ross 2003, s. 3.

²¹³ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohdat 16.1.1–16.1.2; Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 16.4.4.

²¹⁴ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 16.2.1

vastaanoton jälkeen.²¹⁵ Edelleen ehdoissa todetaan, että työstä aiheutuneet kustannukset korvataan joka tapauksessa korvattavina kustannuksina kaupallisten ehtojen mukaisessa aikataulussa erimielisyydestä riippumatta.²¹⁶

Jos toteutusvaiheen muutokseen liittyy erimielisyyttä, sovitteluun (ja mahdolliseen tuomioistuimenmenettelyyn) voidaan edetä vasta hankkeen vastaanoton jälkeen.²¹⁷ Erimielisyyttä on saatanut syntyä esimerkiksi siitä, onko kyseessä toteutusvaiheen muutos vai tavoitekustannukseen sisällytettävä tunnistamaton riski. Tällöinkin tilaajan on suoritettava myös riidanalaiset korvattavat kustannukset palveluntuottajalle kokonaisuudessaan. Tämä eroaa esimerkiksi YSE-ehtojen mukaisesta menettelystä, jossa tilaajan on suoritettava korvaukset ennen mahdollista tuomioistuimen ratkaisua vain riidattomalta osalta²¹⁸.

Allianssin yleiset sopimusehdot sisältävät sekä allianssin sisäiset riidanratkaisumekanismit että mahdollisuuden riidanratkaisuun tuomioistuimessa. Alun perin kuitenkin esitettiin, että muodolliset riidanratkaisumenetelmät eivät sopisi allianssimalliin ollenkaan. Niitä pidettiin tarpeettomina ja epäloogisina. *No dispute* -on nimittäin allianssimallin ydinperiaatteita. Toisaalta ”vähiten ristiriitaisena” mekanismina pidettiin menettelyä, jossa jokainen osapuoli laatisi kirjallisen esityksen siitä, kuinka tilanne tulisi ratkaista, jonka jälkeen ulkopuolinen asiantuntija valitsisi eniten allianssin yleisiä toimintaperiaatteita vastaavan ratkaisun.²¹⁹ Kuten edellä on kuitenkin todettu, esimerkiksi hankkeen parhaaksi -periaatteen objektiivinen arviointi on joka tapauksessa haasteellista. Australian yleisohjeita koskevissa kommentteissa on kuitenkin todettu, että muodollinen riidanratkaisu voisi kuitenkin tulla sovellettavaksi esimerkiksi tahallisen menettelyn osalta.²²⁰ Huomattavaa on, että allianssin yleisissä sopimusehdoissa tuomioistuimenmenettelyssä ratkaistavia asioita ei ole rajattu. Vahingonkorvausvaatimusten esittämistä toista osapuolta kohtaan on kuitenkin rajattu esimerkiksi tahallisesta tai törkeästä huolimattomuudesta menettelystä johtuviin vahinkoihin²²¹.

Muodolliset riidanratkaisumenetelmät ovat *safeguarding* -mekanismeja ja niillä halutaan luoda varmuutta. Toisaalta voidaan ajatella, että allianssin yleisiin sopimusehtoihin on eräällä tavalla

²¹⁵ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohdat 9.4.2–9.4.3.

²¹⁶ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 9.4.3.

²¹⁷ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 9.4.2.

²¹⁸ YSE 90 §.

²¹⁹ Ross 2003, s. 13.

²²⁰ National Alliance Contracting Guidelines Guidance – Note 3 Key Risk Areas and Trade-Offs 2015, s. 31.

²²¹ Allianssin yleiset sopimusehdot (Rt 103199), kohta 14.1.1.

sisällytetty perinteisistä urakoista tuttuja menetelmiä muutoksia koskevien erimielisyyksien ratkaisemiseksi. Allianssin yleiset sopimusehdot mahdollistavat nimittäin sen, että tuomioistuin voi lopulta arvioida esimerkiksi toteutusvaiheen olemassaoloa tai sen vaikutuksia. Australian yleisohjeiden mukaan *no dispute* -periaatteen tarkoituksena on kuitenkin ollut välttää perinteisen sopimuksen vastakkaisasetteluun ja vaatimukseen perustuvaa kulttuuria. Tarkoituksena on ollut kannustaa osallistujia löytämään ratkaisuja ongelmiin sen sijaan, että ne kieltäytyisivät vastuusta ja yrittäisivät syyttää muita.²²² Jälkikäteen tuomioistuimessa riitely ei vastaa allianssimallin alkuperäistä *no dispute* -ideaa, eikä tehosta muutoshallintaa. Vaikka sovitteluun (ja tuomioistuinmenettelyyn) voidaan edetä vasta hankkeen vastaanoton jälkeen, tällainen erimielisyys ei todennäköisesti voi olla vaikuttamatta koko hankkeeseen ja osapuolten luottamukseen.

5.2 Relationaaliset vs. muodolliset mekanismit epävarmuuden hallinnassa

Eräässä tutkimuksessa haastettiin näkemystä siitä, että relationaaliset mekanismit olisivat aina tehokkaampia epävarmuuden hallinnassa. Relationaalisina mekanismeilla tarkoitettiin erityisesti *ex post* mukauttamiseen liittyviä keinoja, kun taas muodollisilla mekanismeilla tarkoitettiin *ex ante* keinoja, kuten etukäteen sovittuja mukauttamislausekkeita. Tutkimustulosten perusteella eri mekanismien tehokkuuteen vaikutti se, johtuiko epävarmuus tulevaisuuteen liittyvästä epävarmuudesta (volatilitteetti) vai tilanteeseen liittyvästä epäselvyydestä (ambiguiteetti). Esimerkkinä tulevaisuuteen liittyvästä epävarmuudesta käytettiin öljyn hinnan nousua. Jos toinen osapuoli vaatii toiselta enemmän kuin mihin kustannusnousu oikeuttaa, tämä voidaan määrittää opportunistiseksi käyttäytymiseksi. Epäselvänä puolestaan voidaan tarkastella tilannetta, jossa tutkimus- ja kehitystyötä tarjoava yritys päättää tehdä lisätutkimuksia. Epäselvyys liittyy siihen, onko taustalla aito tarve lisätutkimusten tekemiseen vai pikemminkin yrityksen halu kehittää omia taitojaan ja resurssejaan.²²³

Relationaaliset mekanismit nähtiin tehokkaampina tulevaisuuteen liittyvässä epävarmuudessa, jolloin opportunistisen käyttäytymisen arviointi oli helpompaa. Tällöin tarve muodollisille mekanismeille on vähäisempi. Muodolliset mekanismit puolestaan nähtiin tehokkaampina keinoina silloin, kun epävarmuus johtui tilanteen epäselvyydestä. Epäselvissä tilanteissa

²²² Guide to Alliance Contracting 2015, s. 18.

²²³ Carson – Madhok – Wu 2006.

opportunistisen käyttäytymisen arviointi oli vaikeampaa. Tuloksia perusteltiin nimenomaan opportunistisen käyttäytymisen valvonnan ja monitoroinnin haasteilla.²²⁴

Opportunistisena käyttäytymisenä voidaan allianssimallissa pitää hankkeen parhaaksi -periaatteesta poikkeamista. Tällöin osapuoli asettaa omat tavoitteensa yhteisten tavoitteiden edelle. Palveluntuottaja voi esimerkiksi pyrkiä osoittamaan toteutusvaiheen muutoksen olemassaolon ja näin pyrkiä tavoitekustannuksen nostamiseen nostamista puhtaasti omien taloudellisten intressiensä vuoksi. Jos tavoitekustannusta nostetaan muutoksen seurauksena, palveluntuottajien mahdollisuudet alittaa uusi tavoitekustannus kasvaa ja vastaavasti myös mahdollisuudet lisäpalkkioihin. Edellä todetuin tavoin osapuolen käyttäytymisen arviointi on kuitenkin haasteellista silloin, kun tilanne on epäselvä. Allianssissa tilanteen tulisi kuitenkin olla sama riippumatta siitä, mistä epävarmuus johtuu. Tämä johtuu yhteisistä riskeistä. Koska riskit ovat yhteisiä, kannustinjärjestelmä luo painetta ratkaista tilanne mahdollisimman tehokkaasti. Jos esimerkiksi palveluntuottaja taas sisällyttää piiloriskejä lisätyöstä aiheutuviin kustannuksiin, myös se kärsii tavoitekustannuksen ylityksestä. Tutkimus ilmentää myös vaikeutta kategorisoida joitakin sopimuksia tai yksittäisiä ehtoja joko relationaaliseksi tai muodolliseksi mekanismiksi.

Esimerkiksi allianssimallin kannustinjärjestelmän voidaan katsoa sisältävän sekä relationaalisia että muodollisia elementtejä. Relationaalisten sopimusten elementtejä ovat esimerkiksi hyötyjen ja haittojen jakaminen sekä se, että ongelmien mahdollisuus ennakoidaan normaalina osana suhdetta²²⁵. Lisäksi projektialliansseihin liitettyinä ”pehmeinä” ja yhteistyösuhdetta kuvaavina elementteinä on pidetty esimerkiksi luottamusta, pitkäaikaista sitoutuneisuutta ja viestintää. Vastaavasti koviksi ja sopimuksellisiksi elementeiksi on katsottu muodollinen sopimus sekä hyötyjen ja haittojen jakamiseen perustuva sopimusjärjestely. Relationaalisuutta korostaa se, että hyödyt ja haitat todellakin jaetaan eikä siirretä toiselle osapuolelle.²²⁶ Toisaalta kannustinjärjestelmää voidaan edellä todetuin tavoin pitää myös kovana elementtinä, sillä se on nimenomaan sopimukseen perustuva järjestely. Allianssin kannustinjärjestelmän voidaan siis katsoa sisältävän sekä relationaalisia että muodollisia elementtejä. Kannustinjärjestelmän on kuitenkin katsottu helpottavan erityisesti *relational contracting* -lähestymistapaa²²⁷.

²²⁴ Carson – Madhok – Wu 2006.

²²⁵ Macneil 1973.

²²⁶ Yeung – Chan A. – Chan D. 2007.

²²⁷ Rahman – Kumaraswamy 2008; Kumaraswamy – Ling – Rahman – Phng 2005.

5.3 Kannustinjärjestelmän merkitys tunnistamattomien riskien hallinnassa

Kannustinjärjestelmällä on suuri merkitys osapuolten kannustamisessa yhteisiin tavoitteisiin varmistaen, että tavoitteet ovat linjassa, eivätkä vastakkaisia. Kannustinjärjestelmä vaikuttaa suoraan myös tunnistamattomien riskien hallintaan, sillä se kannustaa käsittelemään tunnistamattomat riskit mahdollisimman kustannustehokkaasti ja hankkeen parhaaksi -periaatetta noudattaen. Hankkeen parhaaksi -periaatteen soveltaminen on keino poistaa osapuolten opportunistista käyttäytymistä. Periaatteen mukaan osapuolten tavoitteet ja toiminta eivät saa olla ristiriidassa yhteisten tavoitteiden kanssa²²⁸. Jotta kannustinjärjestelmä toimii, on oltava myös riittävästi mahdollisuuksia kehittää hanketta ja näin ollen tuottaa taloudellisia hyötyjä. Lisäksi on oltava myös yhteiset riskit (”yhteiset viholliset”) eli sellaisia riskejä, joita vain yhden osapuolen olisi vaikea hallita. Kannustinjärjestelmä ei toimi, jos yhteisiä riskejä ei ole.²²⁹ Allianssi perustuu yhteisiin riskeihin, mutta tilanne kuitenkin muuttuu palveluntuottajien maksimisanktion täytyessä. Tällöin tilaaja kantaa kaikki hankkeen riskit. Kun yhteisiä riskejä ei enää ole, palveluntuottajilla ei ole samanlaista painetta etsiä säästöjä tai vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tätä ei kuitenkaan voida pitää allianssin normaalitilanteena.

Eräs tutkimus on osoittanut, että opportunistinen käyttäytyminen on vähäisempää, kun käytössä on kannustinjärjestelmä. Pelkkä kannustinjärjestelmä ei kuitenkaan riitä opportunistisen käyttäytymisen vähentämiseksi. Yhteistyöllä on suuri merkitys opportunistisen käyttäytymisen ehkäisemisessä. On katsottu, että osapuolet arvostavat yhteistyötä enemmän kuin mahdollisuutta opportunistiseen käyttäytymiseen. Vaikka urakoitsijoilla on myös allianssissa yhä mahdollisuuksia poiketa sovitusta, yhteistyösuhteen luominen ja ylläpitäminen tilaajan kanssa on tärkeämpää. Tämä perustuu siihen, että osapuolet kohtaavat eteen tulevat riskit ja tulevaisuuden haasteet yhdessä sen sijaan, että ne asettuisivat toisiaan vastaan.²³⁰

Tutkimuksessa todettiin, että ristiriitaisten tavoitteiden ja näkemuserojen vähentäminen yhteisen kannustinjärjestelmän avulla vähensi opportunistista käyttäytymistä. Allianssimalli ei kuitenkaan takaa sitä, että osapuolet omaksuvat yhteistyöasenteen. Tilaajan ja urakoitsijaorganisaatioiden välinen yhteistyö on joka tapauksessa saavutettavissa ja ylläpidettävissä. Pelkkä

²²⁸ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 1 Käsitteitä, Hankkeen parhaaksi.

²²⁹ Laan – Voordijk – Dewulf 2011.

²³⁰ Laan– Voordijk – Dewulf 2011. Ks. allianssin insentiiviehdoista ja transaktiokustannusteoriaan perustuvasta turvaamisen merkityksestä myös Laurikainen-Klami 2022b.

kannustinjärjestelmästä sopiminen ei kuitenkaan riitä. Tilaajan ja urakoitsijaorganisaatioiden on osoitettava omalla käyttäytymisellään luottamusta. Osapuolten on molemminpuolisesti voitava luottaa siihen, että allianssisopimuksesta ei poiketa. Opportunistisen käyttäytymisen estävä yhteistyö edellyttää sitä, että osapuolet toimivat yhdessä siten, että sitoutuneisuuteen kannustetaan ja sitä vahvistetaan. Tätä asennetta ei voida luoda sopimusehdoilla.²³¹ Myös asiantuntijakeskusteluissa tuli ilmi ”allianssihengen” merkitys koko hankkeen onnistumiselle. Osapuolten olisikin tärkeää ymmärtää se, että asenteiden ja allianssihengen avulla voidaan tosiasiasa vähentää opportunismia ja saavuttaa taloudellisesti parhaita lopputuloksia – nimenomaan kaikkien osapuolten kannalta.

Perinteisissä urakoissa jo lähtökohdat ovat sellaiset, että urakoitsijoilla on mahdollisuuksia ja kannustimia esittää lisätyövaatimuksia, heikentää laatua tai piilotella virheitä. Tämä aiheuttaa epäluottamusta tilaajissa. Tämän välttämiseksi tilaajat hyödyntävät tyypillisesti omia asiantuntijoitaan, jotka säännöllisesti tarkastavat urakoitsijoiden suoritusta. Valvonnan keinot voivat kuitenkin pahentaa tilannetta edelleen. Tilaajan ja urakoitsijoiden välinen hierarkkinen suhde voi haitata vastavuoroisuuteen perustuvan suhteen kehitystä ja näyttäytyä tilaajan epäluuloisena asenteena. Tiukasti valvotut urakoitsijat kokevat, etteivät ne ole tasavertaisia, mikä voi johtaa siihen, että urakoitsijat ”kustavat” käyttäytymällä juuri sillä tavalla, jota valvonnalla on pyritty estämään.²³²

Allianssimallissa osapuolten nimeämistä edustajista koostuva johtoryhmä valvoo allianssin toimintatapoja ja suoritusta niin, että hankkeen tavoitteet toteutuvat.²³³ Tilaaja tai johtoryhmä voivat myös määrätä toiminnan tarkastuksen arvioimaan allianssin menettelyn sopimuksenmukaisuutta. Toiminnan tarkastajana voi toimia ainoastaan ulkopuolinen ja riippumaton johtoryhmän hyväksymä henkilö.²³⁴ Johtoryhmän valvonnan sekä ulkopuolisen tarkastajan lisäksi allianssin muut avaintavoitteet mittaristoineen kannustavat esimerkiksi laatutason ylläpitämiseen. Valvonnan merkitystä vähentää kuitenkin huomattavasti se, että allianssi toimii yhtenä

²³¹ Laan– Voordijk – Dewulf 2011.

²³² Laan– Voordijk – Dewulf 2011.

²³³ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 4.3 Allianssin johtoryhmän tehtävät.

²³⁴ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 4.11 Toiminnan tarkastaminen. Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 1 Käsitteitä, Toiminnan tarkastus, Toiminnan tarkastaja.

organisaationa. Osapuolilla ei esimerkiksi ole oikeutta esittää vahingonkorvausvaatimuksia toisiaan kohtaan, ellei kyse ole esimerkiksi tahallisella tai törkeällä menettelyllä aiheutetusta vahingosta²³⁵.

Allianssi ei estä opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuutta ja siten allianssisopimuksesta poikkeamista. Kannustinjärjestelmä eli siis käytännössä kaupallinen malli ei kuitenkaan voi olla ainut keino monitoroida osapuolten opportunistista käyttäytymistä. Opportunismia rajoittavat myös sosiaaliset sanktiot kuten maine ja yhteistyön jatkuvuus²³⁶. Pitkäkestoiset sopimukset perustuvat yhteistyöhön ja luottamukseen. Osapuolet suojaavat itseään opportunistilta luomalla luottamusta. Luottamusta ei kuitenkaan voida muodostaa oikeudellisilla normeilla. Perustavanlaatuinen muutos opportunistista luottamukseen helpottuu, kun resursseja voidaan käyttää yhteisiä tavoitteita varten. Toinen osapuoli täytyy sitouttaa yhteistyöhön niin, että opportunistinen käyttäytyminen vahingoittaisi tätä myös.²³⁷ Allianssimallin idea perustuu nimenomaan tähän.

Asiantuntijakeskusteluista kävi ilmi myös oikeiden allianssikumppanien löytämisen tärkeys. Riskienhallinta lähtee jo oikein valittujen kumppanien ja resurssien valinnasta, sillä se vaikuttaa myös myöhemmin ilmenevien haasteiden ja riskien sietokykyyn. Aiemman tutkimuksen nojalla on katsottu, että luottamus voi rajoittaa opportunistia juuri kumppanin valinnan kautta. Toisaalta luottamus voi kehittyä ainoastaan osapuolten välisessä suhteessa, sillä osapuolten on osoitettava ja nähtävä luotettavaa käyttäytymistä käytännössä. Samalla yhteistyökyvyttömät kumppanit karsiutuvat pois.²³⁸ Tällainen valinta on myös *ex ante* sanktion muoto. *Ex post* sanktiota vastaavasti se on tehokas ainoastaan siinä määrin, kuin yritykset voivat arvioida toistensa käyttäytymistä.²³⁹ Luottamusta on vaikea mitata ja testata – varsinkaan etukäteen. Allianssikumppanin valinnassa voi kuitenkin olla merkitystä esimerkiksi sillä, että osapuolet ovat aiemmin työskennelleet yhdessä.

²³⁵ Allianssin yleiset sopimusehdot (RT 103199), kohta 14.1.1.

²³⁶ Carson – Madhok – Wu 2006, s. 1061.

²³⁷ Nystén-Haarala 1998, s. 248.

²³⁸ Ring – Van de Ven 1992.

²³⁹ Carson – Madhok – Wu 2006, s. 1062.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Tunnistamattomien riskien hallintaprosessi allianssissa

Allianssin riskienhallintaan on otettu perinteisistä hankkeista poikkeava lähestymistapa. Puh-
taassa projektiallianssissa allianssin osapuolet kantavat kaikki hankkeen toteuttamiseen liittyvät
riskit kollektiivisesti riippumatta siitä, ovatko riskit allianssin hallinnassa, ovatko osapuolet
huomioineet kyseistä riskiä tai onko riskit voitu kohtuudella ennakoida. Tällaiset riskit johtai-
sivat perinteisissä projekteissa lisä- tai muutostyövaatimukseen omine menettelyineen. Monelta
osin allianssimallilla on pyritty poikkeamaan perinteisten urakoiden sopimusmalleista. Allians-
sia on pidetty tehokkaana erityisesti muutoshallinnassa. Allianssissa muutokset nähdään nor-
maalina osana projektin toimitusta. Siksi tutkielman tarkoituksena oli selvittää, kuinka tunnis-
tamattomia riskejä hallitaan allianssimallissa.

Tutkimuskysymystä tarkasteltiin sopimustulkinnan avulla, mutta relationaalisen sopimuste-
orian viitekehysessä. Tämä perustui siihen, että allianssimalli perustuu pikemminkin yhteisesti
sovittuihin periaatteisiin ja prosesseihin kuin tarkasti määriteltyihin vastuihin ja velvollisuu-
ksiin. Allianssisopimusta tarkasteltiin osapuolten välisenä yhteistyösuhteena. Lisäksi tutkimus-
kysymystä tarkasteltiin nimenomaan ennakoivan sopimisen näkökulmasta. Tarkoituksena oli
tarkastella allianssisopimuksia etenkin riskien minimoimisen ja riitojen välttämisen välineenä.

Kysymykseen vastattiin hyödyntämällä allianssin yleisiä sopimusehtoja, julkisia allianssisopi-
muksia sekä erityisesti Australian yleisohjeita ja mallisopimuksia. Lisäksi tietoa allianssimal-
lista ja sen muutoshallinnasta kerättiin allianssi- ja rakennushankkeiden asiantuntijoita vapaa-
muotoisesti haastatteleamalla. Tutkielmassa pyrittiin ensimmäiseksi selvittämään, mitä tunnis-
tamattomalla riskillä tarkoitetaan. Ilmeni, että rajanveto erityisesti tunnistamattoman riskin ja
toteutusvaiheen muutoksen välillä on haasteellista. Rajanveto vaikuttaa siihen, kuinka riski kä-
sitellään. Tunnistamaton riski sisältyy lähtökohtaisesti tavoitekustannukseen, kun taas toteutus-
vaiheen muutos voi muuttaa esimerkiksi tavoitekustannusta.

Rajanvedon helpottamiseksi osapuolten on jo kehitysvaiheessa määriteltävä, mitkä ja millaiset
muutokset ovat toteutusvaiheen muutoksia. Työpajatyöskentely on nähty tehokkaana keinona
eri muutosten, riskien ja poikkeamien tunnistamiseksi. Osapuolten olisi syytä määrittää etukä-
teen myös ne periaatteet, joiden nojalla tietty muutos voidaan katsoa toteutusvaiheen muu-
tokseksi. Tämä säästää aikaa toteutusvaiheessa ja ehkäisee erimielisyyksien syntymistä.

Tunnistamattomalla riskilä tarkoitetaan allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan sellaista riskiä, jota ei ole tunnistettu kehitysvaiheessa. Tutkielman pohjalta havaittiin, että tunnistamattoman riskin tarkka määrittäminen ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista. Esimerkiksi kustannusten nousu ennakoitua suuremmaksi voi johtua monesta syystä. Tällöin voidaan liikkua tunnistettujen ja tunnistamattomien riskien välimaastossa. Allianssimallissa tämä ei kuitenkaan sinänsä vaikuta riskien käsittelyyn. Sekä tunnistetut ja tunnistamattomat riskit ovat lähtökohtaisesti yhteisiä riskejä, joista syntyneet kustannukset suoritetaan korvattavina kustannuksina.

Seuraavaksi tarkasteltiin tunnistamattomiin riskeihin varautumista kehitysvaiheessa. Allianssimallissa riskivaraus sisällytetään tavoitekustannukseen. Riskivaraus sisältää sekä tunnistettuja riskejä että mahdollisuuksia. Riskivaraus laaditaan avoimesti ja osapuolten välinen tietojenvaihto tulisi olla mahdollisimman avointa. Riskien hinnoittelun läpinäkyvyys muodostaa selkeän eron perinteisiin projekteihin verrattuna. Riskivaraukseen ei kuitenkaan ole tarkoitus sisällyttää kaikkia riskejä. Esimerkiksi vaikutuksiltaan merkittävät, mutta epätodennäköiset riskit voidaan tarkoituksellisesti jättää riskivarauksen ulkopuolelle. Tällaisten riskien osalta tulisi kuitenkin määrittää menettelytavat jo etukäteen. Asiantuntijakeskusteluista ilmeni, että tällaisiin riskivarauksen ulkopuolelle jätettäviin riskeihin ei aina kiinnitetä riittävää huomiota. Tämä johtaa siihen, että tällaisista riskeistä voi myöhemmin tulla potentiaalisia tunnistamattomia riskejä. Tunnistamattomia riskejä varten riskivaraukseen voidaan sisällyttää oma varaus ”muille riskeille”.

Neljännessä luvussa tarkasteltiin tunnistamattomien riskien käsittelystä päättämistä ja erimielisyyksien ratkaisemista. YSE-ehtoihin pohjautuvissa hankkeissa erimielisyyksiä aiheutuu usein siitä, kuuluuko lisä- tai muutostyö työsuoritukseen tai urakkaan vai ei. Riitaa aiheutuu usein myös siitä, minkälaista menettelyä lisä- ja muutostöistä sopimiseen olisi tullut noudattaa. Tunnistamattomien riskien käsittelylle ei ole erillistä menettelyä allianssimallissa. Toteutusvaiheen muutoksista puolestaan päättää lähtökohtaisesti johtoryhmä yksimielisesti. Myös toteutusvaiheen muutosten osalta haasteena on kuitenkin nähty se, että muutoksista ei ehditä päättämään ennen niiden toteuttamista. Tunnistamattomat riskit eivät allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan edellytä johtoryhmän päätöksentekoa. Tunnistamattoman riskin käsittelyä voidaan käsitellä esimerkiksi johtoryhmän asettamissa muissa ryhmissä (kuten muutoshallintaryhmässä), josta se voidaan siirtää projektiryhmän käsiteltäväksi. Myös tunnistamattomien riskien käsittelyssä korostuu se, mitä osapuolet ovat sopineet johtamisjärjestelmässään esimerkiksi allianssin päätöksenteosta.

Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan tunnistamaton riski sisältyy tavoitekustannukseen. Tällöin kysymys on kuitenkin se, *miten* riski sisällytetään tavoitekustannukseen. Kaikessa allianssin päätöksenteossa on noudatettava hankkeen parhaaksi -periaatetta. Periaatteen mukaan osapuolen tavoitteet ja toiminta eivät saa olla ristiriidassa yhteisten tavoitteiden kanssa. Hankkeen parhaaksi -periaate päätöksentekoa ohjaavana periaatteena on kuitenkin erotettava hankkeen taloudellisesta lopputuloksesta. Tavoitekustannuksen ylityksen tai alituksen perusteella jaettavat hyödyt ja haitat jaetaan aina kaupallisen mallin mukaisesti. Hankkeen parhaaksi -periaatteella ei siten voida muuttaa kaupallisessa mallissa sovittua riskienjakoa. Hankkeen parhaaksi -periaatteen käyttö objektiivisena mittarina on kuitenkin rajattua. Siksi kannustinjärjestelmä on tärkeä väline allianssin tavoitteiden saavuttamisessa. Hankkeen parhaaksi -periaatteen mukaisena ei kuitenkaan voida pitää sellaista tilannetta, jossa joku allianssin osapuolista voittaa ja toinen häviää. Allianssimalli ei tunne ”best-for-self” päätöksentekoa.

Kehitysvaiheessa huomioimatta jäänyt tunnistamaton riski voi johtaa ratkaisuun, joka mahdollisesti haittaisi esimerkiksi tavoitekustannukseen pääsemistä. Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamisen vaarantuessa allianssin on ensisijaisesti etsittävä ratkaisuja hankkeen parhaaksi -periaatteen mukaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kustannussäästöjä tai toiminnallisuushyötyjä muista toteutusratkaisuista. Tällöin korostuu myös allianssin *no dispute* -periaate. Periaate mahdollistaa innovoinnin ja välittömän ongelmanratkaisun. Tällöin ei keskitytä siihen, kuka on syyllinen. Tämä puolestaan on mahdollista siksi, että riskit kannetaan lähtökohtaisesti yhdessä. Allianssissa uusien ratkaisujen löytämistä edistää myös se, että ongelmia ratkotaan allianssin kesken monialaisissa ryhmissä. Myös asiantuntijakeskusteluissa *no dispute* -periaate ilmeni tunnistamattomien riskien käsittelyssä siten, että keskityttiin ongelman ratkaisemiseen syyllisten etsimisen sijaan.

Tunnistamattoman riskin käsittely tai pikemminkin vaikutukset kuitenkin muuttuvat tavoitekustannuksen ylittyessä. Jos tunnistamatonta riskiä ei saada sisällytettyä tavoitekustannukseen, tavoitekustannus ylittyy. Tällöin toimitaan allianssin sopiman kannustinjärjestelmän eli kaupallisen mallin mukaisesti. Jos tavoitekustannus ylittyy, palveluntuottajat suorittavat tilaajalle palkkionvähennystä etukäteen määritellyn riskienjaon mukaisesti. Tästä huolimatta tilaaja suorittaa kuitenkin riskistä aiheutuneet korvattavat kustannukset palveluntuottajalle kokonaisuudessaan. Tavoitekustannuksen ylitys ei siten ei vaikuta riskistä aiheutuneiden kustannusten korvaamiseen. Tavoitekustannuksen ylityksestä johtunut tappio kuitenkin jaetaan kannustinjärjestelmän kautta.

Allianssimallissa palveluntuottajien riskiraja on kuitenkin tyypillisesti rajattu. Palveluntuottajille on siten määrätty maksimisanktio. Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan maksimisanktio on enintään palveluntuottajille maksettavan allianssipalkkion suuruinen. Allianssin kaupallinen malli (RT 80357) perustuu siihen, että palveluntuottajien maksimisanktioiden täytyessä tilaaja vastaa kaikista hankkeen riskeistä. Tällöin allianssihanke on todennäköisesti jo muutenkin vaikeuksissa. Tällöinkin tilaaja suorittaa korvattavat kustannukset palveluntuottajille. Palveluntuottajien riskirajan ylittyessä allianssin peruseriaatteisiin kuuluva yhteinen riskienjako tai yksimielinen päätöksenteko hankkeen parhaaksi -periaatteen mukaan ovat vaikeasti sovellettavissa. Vaikka tilaaja vastaa lähtökohtaisesti kaikista riskeistä riskirajan ylittyessä, tämä ei estä osapuolia sopimasta toisin.

Myös allianssin erimielisyyksien ratkaiseminen allianssin kesken tehostaa muutoshallintaa. Erimielisyyksiä koskevien periaatteiden mukaan erimielisyydet pyritään sopimaan viipymättä ja hankkeen parhaaksi -periaatetta noudattaen. Lisäksi kaikki kohtuulliset keinot tulee käyttää asioista sopimiseksi. Allianssin yleiset sopimusehdot mahdollistavat myös tuomioistuinmenettelyn, joskin viimesijaisena keinona. Alun perin allianssin ideana oli kuitenkin se, että muodolliset riidanratkaisumekanismit nähtiin kokonaan tarpeettomina. Australian yleisohjeiden mukaan *no dispute* -periaatteen tarkoituksena on ollut välttää perinteisiin sopimuksiin liitetty vastakkaisasettelu ja vaatimuksiin perustuva kulttuuri. Tuomioistuimessa riitely ei siten vastaa allianssimallin alkuperäistä *no dispute* -ideaa, eikä tehosta muutoshallintaa. Joka tapauksessa allianssin osapuolet kuitenkin sitoutuvat siihen, että riitoja ei pitäisi syntyä.

Kehitysvaiheessa Ex ante	Toteutusvaiheessa Ex post	Tavoitekustannuksen ylittyessä	Palveluntuottajien riskirajan ylittyessä
<ul style="list-style-type: none"> • Hankkeen laajuus kartoitettava riittäväällä tarkkuudella tavoitekustannuksen määrittämiseksi • Riskien ja mahdollisuuksien kartoitus • Sovittava toteutusvaiheen muutoksia koskevista periaatteista • Sovittava johtamisjärjestelmästä ja esimerkiksi muutosten käsittelyperiaatteista • Sovittava kannustinjärjestelmästä • Konkretisoitava hankkeen parhaaksi -periaate esimerkein 	<ul style="list-style-type: none"> • Rajanveto: tunnistamaton riski vai toteutusvaiheen muutos • Käsittely eri ryhmätasolla hankkeen parhaaksi -periaatetta noudattaen • Säästöjen tai toiminnallisuushyötyjen saavuttaminen (erityisesti tavoitekustannuksen vaarantuessa) • Kustannukset suoritetaan korvattavina kustannuksina • No dispute - ei syyttelyä • Uskalletaan kommunikoida välittömästi ja kokeilla eri ratkaisuja 	<ul style="list-style-type: none"> • Riskistä aiheutuneet korvattavat kustannukset suoritetaan aina • Riskin vaikutukset jaetaan kannustinjärjestelmän kautta, sillä palkkionvähennys jaetaan kaupallisen mallin mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluntuottajat käytännössä menettäneet allianssipalkkionsa • Tilaaja vastaa, korvattavat kustannukset suoritetaan • Yhteinen riskienjako ja yksimielinen päätöksenteko hankkeen parhaaksi -periaatetta noudattaen eivät enää sovellu

Kuvio 8. Tunnistamattomien riskien hallintaprosessi allianssimallissa.

Yllä olevaan kuvioon on tiivistetty edellä kuvattu tunnistamattomien riskien hallintaa kuvaava prosessi allianssimallissa. Prosessi on pyritty kuvaamaan ennakoivan sopimisen näkökulmasta. Tarkoituksena on ollut tuoda esiin allianssisopimuksen keinoja tunnistamattomista riskeistä aiheutuvien riitojen välttämiseksi. Etenkin toteutusvaiheen muutosten määrittely ja muutosten periaatteista sopiminen etukäteen selkeyttäisi myös tunnistamattomien riskien hallintaa. Tarve keskustella toteutusvaiheen muutoksia koskevista linjauksista on ilmennyt myös käytännön hankkeissa.

6.2 Muutoshallinnan tehokkuus

Allianssin yleisten sopimusehtojen mukaan tunnistamaton riski sisältyy tavoitekustannukseen. Lopulta kyse on melko yleisestä lausekkeesta, jonka soveltaminen edellä kuvatuin tavoin

edellyttää allianssin toimintaperiaatteiden tuntemista. Ehtoa tulee kuitenkin tulkita niin, että tunnistamattomat riskit eivät oikeuta muuttamaan tavoitekustannusta tai muita avaintavoitteita. Tunnistamattomat riskit on siten *sisällytettävä* tavoitekustannukseen. Osapuolten on käytännössä tehtävä kaikkensa, jotta tavoitekustannus ei ylittyisi. Mielenkiintoista on toisaalta myös se, että Australian mallisopimuksessa ei ole käytetty allianssin yleisten sopimusehtojen kaltaista lauseketta tunnistamattomista riskeistä. Pikemminkin mallisopimuksessa on korostettu sitä, että osapuolten tiedostavat ja hyväksyvät sen, toteutusvaiheen muutoksia ei pidetä todennäköisinä ("are unlikely to occur")²⁴⁰.

Australian mallisopimuksessa ei myöskään erikseen mainita tunnistamattomia riskejä. Käytännössä ero tehdään ainoastaan "muiden muutosten" ja toteutusvaiheen muutosten välillä. Vain toteutusvaiheen muutokset voivat muuttaa tavoitekustannusta tai muita avaintavoitteita. Kaikki muut muutokset käsitellään vastaavasti ilman tavoitteiden mukauttamista. Tämä voisi olla selkeämpi lähtökohta tunnistamattomille riskeille allianssisopimuksissa. Rajanvetoa voisi helpottaa myös standardisoidut prosessit toteutusvaiheen muutoksia koskeville periaatteille ("Adjustment Events Guidelines").

Todennäköisesti jokaisessa hankkeessa voidaan jälkikäteen todeta, että huolellisella varautumisella olisi säästetty aikaa ja erimielisyyksien syntymistä. Jokaisessa projektissa olisi varmasti voitu käyttää enemmän aikaa varautumiseen. Allianssimallin muutoshallinta ei kuitenkaan perustu pelkästään huolelliseen varautumiseen. Muutoshallinnan tehokkuus perustuu ensinnäkin siihen, että muutokset ja ennakoimattomat tilanteet nähdään normaalina osana projektia. Allianssin muutoshallintaa tehostavat erityisesti allianssin kannustinjärjestelmään perustuva riskienjako, hankkeen parhaaksi -periaatteen soveltaminen sekä *no dispute* -periaate. Nämä mahdollistavat muutosten joustavan käsittelyn myös toteutusvaiheessa.

Etenkin pitkäkestoisissa hankkeissa muutoksiin varaudutaan etenkin siksi, että pyritään estämään toisen osapuolen opportunistinen käyttäytyminen. Muutoshallinnalla pyritään estämään se, että sopimuksesta tulee taloudellisesti kannattamaton. Allianssimallissa pyritään estämään tilanne, jossa vain toinen osapuoli hyötyy ja toinen häviää. Hankkeen parhaaksi -periaatteella

²⁴⁰ National Alliance Contracting Guidelines: Template 1 Model Project Alliance Agreement, s. 37, kohta 13.2 Scope Variation, alakohta c.

pyritään poistamaan ristiriita osapuolten omien tavoitteiden ja hankkeelle asetettujen yhteisten tavoitteiden välillä.

Allianssisopimuksia pidetään relationaalisina sopimuksina. Aiemmassa tutkimuksessa on haastettu se lähtökohta, että relationaaliset mekanismit olisivat aina muodollisia mekanismeja tehokkaampia epävarmuuden hallinnassa. Tulevaisuuteen liittyvässä epävarmuudessa (kuten hintojen nousussa) relationaaliset mekanismit nähtiin tehokkaammiksi. Epäselvyydestä johtuvassa epävarmuudessa puolestaan muodolliset mekanismit nähtiin tehokkaammiksi. Tämä perustui siihen, että toisen osapuolen opportunistisen käyttäytymisen arviointi on vaikeampaa epäselvissä tilanteissa. Näitä tuloksia ei kuitenkaan voida suoraan soveltaa allianssisopimukseen. Allianssissa nimittäin kaikki tunnistamattomat riskit ovat lähtökohtaisesti yhteisiä. Toisaalta myös allianssin toimintaperiaatteita, kuten hankkeen parhaaksi -periaatetta on vaikea mitata objektiivisesti. Siksi nimenomaan allianssin kannustinjärjestelmä on merkittävässä asemassa allianssin muutoshallinnassa. palveluntuottajien ei ole kannattavaa esimerkiksi keinotekoisesti paisuttaa tunnistamattomasta riskistä aiheutuvia kustannuksia, sillä myös palveluntuottajat kärsivät tavoitekustannuksen ylityksestä.

Aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin todettu, että kannustinjärjestelmä ei itsessään riitä opportunistisen käyttäytymisen estämiseksi. Allianssi ei poista opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuuksia. Siksi allianssin on pystyttävä muodostamaan sellainen yhteistyösuhde, jossa osapuolet pitävät tärkeämpänä vaalia yhteistyötä kuin hyödyntää mahdollisuus käyttäytyä opportunistisesti. Tällaista yhteistyötä ei voida luoda sopimusehdoilla, vaan se edellyttää jatkuvaa sitoutuneisuuden vahvistamista. Osapuolten tulisi ymmärtää, että asenteisiin vaikuttamalla ja niitä vahvistamalla voidaan aidosti estää opportunistista käyttäytymistä. Osapuolilla tulisi olla varmuus siitä, että allianssisopimuksesta ei poiketa.

Jatkossa olisi mielenkiintoista ensinnäkin selvittää, vaikuttaako muutoksen käsittely toteutusvaiheen muutoksena vai tavoitekustannukseen sisällytettävänä riskinä kustannustehokkuuteen. Tällöin voitaisiin tarkastella sitä, tuleeko allianssille enemmän painetta suorittaa jokin muutos vähäisin kustannuksin ja etsiä innovatiivisempia ratkaisuja, jos muutosta ei käsitellä toteutusvaiheen muutoksena. Toiseksi voitaisiin tutkia muutoshallintaa allianssimallissa myös laajemmin eli alihankintaketjut mukaan lukien. Kolmas kiinnostava jatkotutkimusaihe voisi olla YSE-ehojen lisä- ja muutostöiden vertaaminen allianssimallin toteutusvaiheen muutoksiin. Tätä voitaisiin tutkia tarkastelemalla näiden muutosten taustalla olevia tilanteita. Rakennushankkeissa

haasteet ovat kuitenkin todennäköisesti samankaltaisia siitä riippumatta, onko toteutusmuotona perinteinen urakka vai allianssimalli. Neljänneksi voitaisiin myös tutkia sitä, mikä on tilaajaorganisaation merkitys riskienjaon tai siitä sopimisen näkökulmasta, eli onko sillä merkitystä, onko tilaajana julkinen vai yksityinen taho. Allianssihankkeiden sisäisestä riittäisyydestä tai riittämättömyydestä olisi myös tärkeää saada lisää käytännön tietoa.

Allianssin muutoshallinta on ikään kuin kehä, jossa allianssin yhteinen riskienjako, kannustinjärjestelmä ja toimintaperiaatteet vaikuttavat muutoshallintaan samanaikaisesti. Malli on rakennettu niin, että muutoshallinta on sen toimiessa aidosti tehokasta. Allianssimalli ei kuitenkaan täysin poista opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuuksia. Siksi osapuolten on panostettava aitoon yhteistyöhön ja vahvistettava luottamusta. Muutoshallinnan tehokkuus yksinkertaisesti menetetään, jos allianssin toimintaperiaatteista poiketaan.