

ALLIANSSIMALLIN KUVAUS 30.9.2022

Eero Moilanen
Vison Oy

Allianssimalli on luonteeltaan yhteistoiminnallinen hankkeen toteutustapa, jossa tavoitteiden toteutumista edesautetaan sopimusrakenteilla. Allianssimallin lähtökohtana ovat yhteistoiminnalliset periaatteet ja arvot, kuten luottamus, tiedon avoimuus, sitoutuminen ja yhteistyö. Keskeisenä ajatuksena on kumppanuus, johon kuuluvat muun muassa ongelmien ratkaisu yhteistyönä, innovointi erityisesti yhteisessä kehitysvaiheessa sekä yksimielinen päätöksenteko.

Allianssissa korostetaan yhteistä sopimusosapuolten välistä vastuuta hankkeen sisällä. Tilaaja valitsee allianssin keskeiset sopimusosapuolet riittävän aikaisessa vaiheessa suunnittelemaan hanketta yhdessä tilaajan kanssa. Vastuu hankkeen tavoitteisiin pääsemisestä sekä suunnitelmista, rakentamisesta, aikataulusta, kustannuksista ja laadusta on sopimusosapuolten keskinäisessä suhteessa yhteinen, ja se toteutuu erityisesti yhteisen kaupallisen mallin ja sen mukaisen kannustinjärjestelmän kautta. Kannustinjärjestelmän mukaan sopimusosapuolille koituu lisäpalkkioita tai palkkionvähennyksiä riippuen hankkeen tuloksista suhteessa yhdessä ennalta määriteltyihin avaintavoitteisiin ja tavoitekustannukseen.

Allianssimalli soveltuu parhaiten hankkeisiin, joihin liittyy paljon riskejä ja epävarmuutta tai paljon mahdollisuuksia. Selkeät hankkeet, joilla on rajatut riskit ja mahdollisuudet, kannattaa yleensä toteuttaa muilla toteutusmuodoilla.

Allianssimallin tavoitteet

Allianssimallin keskeisiä strategisia tavoitteita ovat tyypillisesti

- monimuotoisten ja haastavien hankkeiden taloudellisten ja toiminnallisten riskien pienentäminen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen
- nopeampi, laadukkaampi ja edullisempi hankkeen lopputulos
- rakentamisen tuottavuuden parantaminen
- innovatiivisuuden ja osaamisen kehittäminen
- toimintakulttuurin muuttaminen kohti avoimempaa ja luottamukseen perustuvaa toimintatapaa hyvän yhteishengen synnyttäminen ja ristiriitatilanteiden minimoiminen
- kaikkien osapuolten onnistuminen hankkeessa.

Allianssin onnistumiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi tulee kiinnittää erityistä huomiota seuraaviin toteutusmuotosidonnaisiin vaatimuksiin:

- Allianssin sopimusosapuolten tulee ymmärtää ja sisäistää allianssimallin pelisääntöjen ja yhteistoimintamenettelyjen perusteet.
- Allianssiorganisaatioon on saatava mukaan riittävä määrä osaavia henkilöitä, ottaen huomioon erityisesti toteutusmuodon ja hankkeen asettamat vaatimukset.
- Allianssiorganisaation tehtävänä on luottamuksen ilmapiirin synnyttäminen ja ylläpitäminen hankkeessa ja hankkeen johtamisen jatkuva parantaminen.
- Tilaajan tulee varmistaa omien resurssien osaaminen ja ajankäyttömahdollisuudet allianssin vaatimaan yhteistoimintaan.

Sitoutumista, luottamusta ja avoimuutta voidaan parantaa esimerkiksi yhteisillä tilaratkaisuilla, työskentelytavoilla ja tietoteknisten sovellusten avulla. Sitoutumista tarvitaan erityisesti hankkeen ongelmien ratkaisuun ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Luottamusta aletaan rakentaa jo allianssin muodostamisvaiheessa ja erityisesti tämän yhteydessä järjestettävissä työpajoissa, jotka kuuluvat olennaisena osana allianssimallin mukaiseen työskentelytapaan. Avoimuutta edustaa esimerkiksi yhteinen työskentelytila (big room), jossa tieto on helposti saatavilla ja jaettavissa muiden osapuolten kesken. Myös kustannusrakenteen läpinäkyvyys sopimusosapuolten kesken on lähtökohtana avoimuuden periaatteen toteutumisessa. Allianssin yhteisellä johtamisjärjestelmällä varmistetaan tavoitteiden toteutuminen.

Sitouttaminen vaatii henkilökohtaista tahtoa, mutta sitä voidaan edistää kannustinjärjestelmillä, oikeanlaisella organisaatiolla ja yhteisellä päätöksenteolla. Allianssin sopimusosapuolet kantavat hankkeeseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet yhdessä. Yhteinen riskien ja mahdollisuuksien jakaminen konkretisoituu hyvään suoritukseen ohjaavassa kannustinjärjestelmässä. Palkkiot sidotaan koko hankkeen avaintavoitteiden onnistumiseen, mikä kannustaa sopimusosapuolia ottamaan toistensa näkemykset huomioon ja toimimaan tehokkaasti yhteistyössä hankkeen parhaaksi. Allianssimallissa keskeistä on arvon tuottaminen tilaajalle. Avaintavoitteet ja tavoitekustannus ohjaavat allianssin toimintaa arvoa rahalle -periaatteen mukaan. Kun arvoa rahalle -ajattelu kytkeytyy hankkeen johtamiseen, voidaan saavuttaa merkittäviä innovaatioita ja kustannussäästöjä.

ALLIANSSIHANKKEEN VAIHEET

Allianssihanke jaetaan peräkkäisiin vaiheisiin, joissa jokaisessa on omat päätöksentekopisteet. Allianssihankkeen ajallisesti peräkkäin olevat vaiheet ovat strategiavaihe, muodostamisvaihe, kehitysvaihe, toteutusvaihe ja jälkivastuvaihe.

Kehitysvaihe

Kehitysvaiheen aluksi tilaaja ja palveluntuottajat muodostavat allianssin, jonka tehtävänä on täsmentää ja kehittää allianssin organisaatiota ja johtamisjärjestelmää sekä laatia suunnitelma kehitysvaiheen toteuttamiseksi.

Kehitysvaiheessa sopimusosapuolet sitoutuvat innovoimaan ja kehittämään hanketta niin, että tilaajan tavoitteet toteutuvat. Kehitysvaiheen aikana sopimusosapuolet määrittävät yhdessä tilaajan lähtötavoitteista muun muassa hankkeen tavoitekustannuksen sekä laajuus-, aikataulu- ja laatuavoitteet, joiden perusteella määritellään avaintavoitteet. Avaintavoitteille määritetään myös mittarit, jotka kytketään *Allianssin kaupallisiin ehtoihin*.

Kehitysvaiheelle on ominaista asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi ideoida, innovoida ja suunnitella uusia parempia suunnittelu- ja toteutusratkaisuja työpajoissa ja big room -työskentelyn avulla. Kehitysvaiheen tuloksena syntyy toteutusvaiheen lähtötietoaineisto, jossa kuvataan toteutusvaiheen tekniset ja taloudelliset tavoitteet sekä suunnitelmat hankkeen käytännön toteutuksesta. Suunnitelmilta edellytetty valmiusaste on harkittava hankekohtaisesti.

Lähtötietoaineiston perusteella määritetään myös tavoitekustannus ja muut avaintavoitteet. Lähtötietoaineisto sisältää mm.

- hankkeen laajuuden ja laatuason kuvauksen
- toteutusvaiheen avaintavoitteet ja niiden mittarit
- toteutusvaiheen organisaation ja resursoinnin
- toteutusvaiheen suunnitelmat yhteisesti sovitussa valmiusasteessa
- kuvauksen toteutusvaiheen työnsuorituksesta
- aikataulutavoitteen
- riskien ja mahdollisuuksien arvioinnin
- tavoitekustannukseen sisällytettävät riskivaraukset
- jälkivastuvaiheen tehtävät.

Kehitysvaihe päättyy, kun sopimusosapuolet voivat sitoutua hankkeen sisältöön, tavoitekustannukseen ja yhteisiin avaintavoitteisiin tai kun todetaan, että kehitysvaihe ei johda toteutusvaiheen allianssisopimukseen.

Jos palveluntuottajat eivät ole tyytyväisiä kehitysvaiheeseen tai kehitysvaiheen tuloksiin, on palveluntuottajilla oikeus vetäytyä hankkeesta. Jos tilaaja ei ole tyytyväinen kehitysvaiheeseen tai kehitysvaiheen tuloksiin, on tilaajalla oikeus keskeyttää hanke tai irtisanoa palveluntuottaja.

Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa hanke suunnitellaan ja rakennetaan kehitysvaiheessa laaditun toteutusvaiheen lähtötietoaineiston, asetettujen avaintavoitteiden ja muiden tavoitteiden mukaisesti, sekä edelleen kehitetään ja innovoidaan ratkaisuja ja menettelytapoja.

Toteutusvaihe päättyy rakennustöiden valmistumiseen ja hyväksytyyn vastaanottoon. Tämän jälkeen arvioidaan sopimusosapuolten onnistuminen hankkeessa ja tarkastellaan toteutusvaiheen jaettavia lisäpalkkioita tai palkkionvähennyksiä. Osapuolet voivat myös sopia, että kannustimia maksetaan jo vaiheen kuluessa. Hyväksytyyn vastaanoton jälkeen hanke siirtyy jälkivastuvaiheeseen.

Jälkivastuvaihe

Toteutusvaiheen sisältyy myös yhteisesti vastattava jälkivastuvaihe. Jälkivastuvaihe käynnistyy hankkeen tai sen osan hyväksytystä vastaanotosta.

Hankkeen käyttöönotto ja muut jälkivastuvaiheen tehtävät sekä niitä koskevat menettelytavat on suositeltavaa suunnitella jo hankkeen kehitysvaiheessa tai viimeistään toteutusvaiheen aikana. Myös mahdollisiin jälkivastuvaiheen korjausten kustannuksiin ja kannustimiin tulee varautua, kun kehitysvaiheessa määritellään hankkeen tavoitekustannusta ja toteutusvaiheen kaupallisia ehtoja.

Allianssihankkeissa jälkivastuvaihe on yleensä viisi (5) vuotta, jonka aikana allianssin sopimusosapuolet vastaavat yhdessä suunnittelu- ja rakennustöiden sopimuksenmukaisuudesta. Hankkeen toteutuneisiin kustannuksiin lasketaan mukaan myös jälkivastuuajan korjaukset, joten allianssimalli kannustaa osapuolia parempaan laatuun ja korjaustarpeen minimoimiseen. *Toteutusvaiheen allianssisopimus* ja samalla koko allianssi päättyy jälkivastuvaiheen päättyessä pidettävään päätöskokoukseen.

Tavoitekustannus

Hankkeen alustava tavoitekustannus määritetään *Kehitysvaiheen tilauksessa*. Kehitysvaiheen päättyessä sopimusosapuolet vahvistavat yhteisen toteutusvaiheen lähtötietoaineiston ja sen perusteella tavoitekustannuksen. Hankkeen hyväksytty tavoitekustannus sisältää kehitys-, toteutus- ja jälkivastuuvaiheiden kustannukset. Tavoitekustannuksen jakautuminen eri vaiheisiin ja eri sopimusosapuolten kesken sovitaan erikseen.

Riskivaraus

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.

Kehitysvaiheessa allianssin tulee tunnistaa ennakoivasti hankkeeseen liittyviä riskejä ja määrittää samalla näiden riskien hallintaan liittyvät toimenpiteet. Lisäksi sopimusosapuolet määrittävät hankkeelle riittävän ja perustellun riskivaruksen, joka sisällytetään tavoitekustannukseen. Riskivarausta määritettäessä allianssi arvioi myös eri riskien todennäköisyyden ja vaikutukset. Riskivaruksen sisällytetyt riskit tulee yksilöidä. Lisäksi myös tunnistettujen, mutta riskivaruksen ulkopuolelle jätettyjen riskien osalta tulee määrittää, miten niiden vaikutukset otetaan huomioon riskin toteutuessa.

Jos sopimusosapuolet eivät ole kehitysvaiheessa tunnistaneet jotakin sopimusosapuolista riippumatonta riskiä, eikä kysymyksessä ole ylivoimainen este, tunnistamattoman riskin toteutuminen sisältyy allianssin sopimusasiakirjojen mukaan tavoitekustannukseen, eikä se ole toteutusvaiheen muutos.

Kannustinjärjestelmä

Kannustinjärjestelmän tavoitteena on kannustaa sopimusosapuolia saavuttamaan hankkeelle asetetut tavoitteet hankkeen parhaaksi -periaatteella. Kannustinjärjestelmä muodostuu tavoitekustannukseen ja allianssin avaintavoitteisiin kytkettävistä lisäpalkkioista ja palkkionvähennyksistä, jotka jaetaan tavoitteiden toteutumisen perusteella. Tavoitekustannus ja avaintavoitteet määritetään kehitysvaiheen aikana *Allianssin kaupallisissa ehdoissa*, ja tällä tavoin ne vaikuttavat palveluntuottajien taloudelliseen menestykseen.

Tilaaajan täytyy tunnistaa tärkeimmät tavoitteensa ja kytkeä ne onnistuneesti allianssin kaupalliseen malliin, jotta ne ohjaavat palveluntuottajia tekemään parhaansa niiden toteuttamiseksi. Avaintavoitteita voivat olla esimerkiksi

- aikataulu
- laadulliset tavoitteet
- työturvallisuus
- toiminnallisuus ja käytettävyys
- suorituskyky
- hiilijalanjälki
- energiatehokkuus
- liikenteen sujuvuus
- jälkivastuuvaiheen kustannukset
- ylläpitokustannukset
- allianssin toiminta ja hanketyytyväisyys.

Kullekin hankkeen avaintavoitteelle määritetään mittarit, ja niiden mittaamistavasta sovitaan yhdessä allianssin sopimusosapuolten kesken ennen toteutusvaiheeseen siirtymistä. Myös kehitysvaiheessa ja jälkivastuuvaiheessa voidaan käyttää avaintavoitteita ja niihin liittyviä mittareita ja lisäpalkkioita tai palkkionvähennyksiä. Mittarit on tarpeen asettaa mahdollisimman käytännöllisiksi ja yksinkertaisiksi niin, että niiden arvioiminen on mahdollisuuksien mukaan tehtävissä objektiivisesti.

Palveluntuottaja saa lisäpalkkioita, jos tavoitekustannus alitetaan tai avaintavoitteille asetetut vaatimustasot ylitetään. Palkkionvähennys peritään palveluntuottajilta, jos tavoitekustannus ylittyy, allianssi ei saavuta avaintavoitealueille määritettyjä vähimmäistavoitteita tai hankkeessa sattuu järkyttävä tapahtuma.

Tilaaaja varaa kannustinjärjestelmään perustuviin lisäpalkkioihin erillisen lisäpalkkiorahaston, joka ei sisälly tavoitekustannukseen. Lisäpalkkiorahasto koostuu tilaaajan määrittelemästä alkupääomasta ja mahdollisesta tavoitekustannuksen alituksesta ansaitusta lisäpalkkiosta.

Allianssin kaupallisissa ehdoissa määritetään avaintavoitteiden ja tavoitekustannusten saavuttamisen perusteella palkkionvähennysten ja lisäpalkkioiden laskentaperiaatteet ja näille enimmäismäärät konsultti- ja rakentajaosapuolille.

Palveluntuottajille määrättyvä yhteinen lisäpalkkioiden tai palkkionvähennysten summa on kuitenkin kunkin palveluntuottajan osalta enintään kyseisen palveluntuottajan allianssipalkkioiden yhteismäärä. Palveluntuottajille

maksetaan kuitenkin aina korvattavat kustannukset kokonaisuudessaan, jolloin palveluntuottajan taloudellinen riski palkkionvähennysten kautta rajoittuu allianssipalkkion menettämisen uhkaan.