

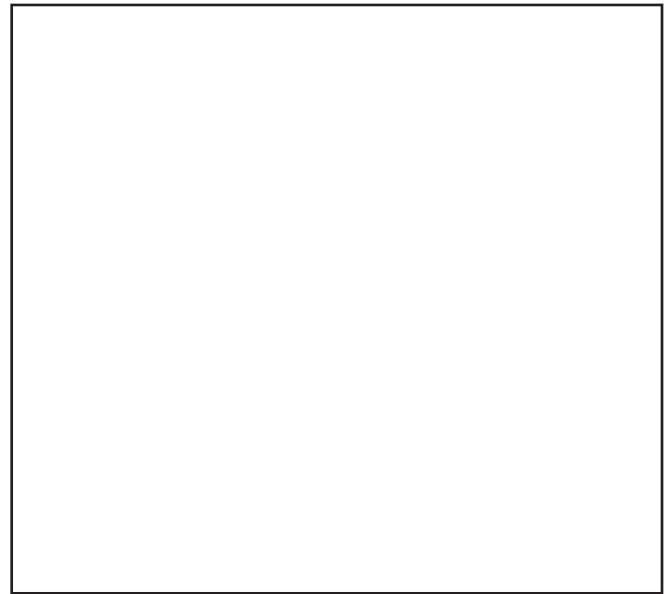
## ALLIANSSI RAKENNUSHANKKEEN TOTEUTUSMUOTONA

### Allianssin yleiskuvaus

Tässä ohjeessa kuvataan allianssin periaatteita, taustaa ja tavoitteita allianssimallin ymmärtämiseksi. Ohjeessa esitetään allianssilla toteutettavan hankkeen vaiheet, allianssiorganisaation muodostamisperiaatteita sekä allianssimalliin kuuluvien kaupallisten ehtojen ja kannustinjärjestelmän periaatteet.

#### SISÄLLYSLUETTELO

- 1 ALLIANSSI
  - 2 ALLIANSSIN SOPIMUSASIAKIRJAT JA OHJEET
  - 3 KÄSITTEITÄ
  - 4 ALLIANSSIMALLIN TAUSTA JA TAVOITTEET
  - 5 ALLIANSSIHANKKEEN VAIHEET
    - 5.1 Strategiavaihe
    - 5.2 Muodostamisvaihe
    - 5.3 Kehitysvaihe
    - 5.4 Toteutusvaihe
    - 5.5 Jälkivastuvaihe
  - 6 ALLIANSSIOSAPUOLET JA -ORGANISAATIO
    - 6.1 Allianssisopimukset
    - 6.2 Sopimukset allianssin ulkopuolisten osapuolten kanssa
    - 6.3 Organisaatio- ja hallintorakenne
  - 7 ALLIANSSIN KAUPALLISET EHDOT
    - 7.1 Kaupalliset ehdot
    - 7.2 Kannustinjärjestelmä
- KIRJALLISUUTTA



### 1 ALLIANSSI

Allianssi on rakennushankkeen yhteisvastaullinen toteutusmuoto, jossa tilaaja valitsee keskeiset allianssiosapuolet riittävän aikaisessa vaiheessa suunnittelemaan hanketta yhdessä tilaajan kanssa. Vastuu suunnitelmista, rakentamisesta, aikataulusta, kustannuksista ja laadusta on allianssiosapuolille yhteinen. Allianssimalli soveltuu parhaiten suuriin ja vaativiin hankkeisiin, joissa on paljon riskejä ja epävarmuutta.

Allianssisopimukseen liitetyillä yhteisillä kannustinjärjestelmillä pyritään varmistamaan, että tilaajan asettamiin tavoitteisiin päästään. Allianssin osapuolet vastaavat yhdessä hankkeeseen kohdistuvista riskeistä ja mahdollisuuksista, ja kannustinjärjestelmän mukaan osapuolille koituu bonuksia tai sanktioita riippuen hankkeen tuloksista suhteessa yhdessä ennalta määriteltyihin avaintavoitteisiin ja tavoitekustannukseen.

Allianssin osapuolina ovat tilaajaosapuoli ja palveluntuottajat. Palveluntuottajat jakautuvat yleensä rakennuttamisen, suunnittelun ja rakentamisen palvelut tuottaviin osapuoliin. Tilaaja valitsee palveluntuottajat allianssikumppanikseen hankkeen ominaispiirteet huomioiden. Allianssin toimintakulttuurin luominen, toimintatapojen rakentaminen ja ylläpitäminen sekä vuorovaikutus allianssiosapuolten ja sidosryhmien välillä ovat merkittävänä osina allianssihankeiden johtamisessa.

### 2 ALLIANSSIN SOPIMUSASIAKIRJAT JA OHJEET

Allianssimallin ohjekorttisarja kuvaa allianssimallin yhteisen suomalaisen käsitteistön, allianssimallin toteutusmuotona ja allianssimallille laaditut vakiosopimusehdot soveltamisohjeineen ja -malleineen. Ohjekorttisarja toimii ohjeena allianssimallilla toteutettavan rakennushankkeen suunnittelussa ja läpiviennissä rakennuttajille, konsulteille, suunnittelijoille ja urakoitsijoille sekä muille allianssiosapuolille.

Allianssimallilla toteutettavan rakennushankkeen sopimusasiakirjat

- RT 80XXX Rakennushankkeen allianssisopimus
- RT 80XXX Kehitysvaiheen allianssisopimus
- RT 80XXX Toteutusvaiheen allianssisopimus
- RT XX-XXXXX Allianssin yleiset sopimusehdot
- RT 80XXX Allianssin kaupalliset ehdot
- RT 80XXX Allianssin korvattavat kustannukset

Allianssimallin ohjeet:

- RT XX-XXXXX Allianssi rakennushankkeen toteutusmuotona. Allianssin yleiskuvaus.
- RT XX-XXXXX Allianssi rakennushankkeen toteutusmuotona. Allianssin palveluntuottajien hankintamenettely
- RT XX-XXXXX Allianssin kaupallisten ehtojen laatiminen

### 3 KÄSITTEITÄ

Alla olevia käsitteitä käytetään tässä ja muissa rakennushankkeen allianssisopimuksen asiakirjoissa.

#### Aineisto

Aineistolla tarkoitetaan asiakirjoja, kirjallista tai kuvallista esitystä taikka sellaista sähköisesti tai muulla vastaavalla tavalla aikaansaattua esitystä, joka on luettavissa, kuunneltavissa tai muutoin ymmärrettävissä teknisin apuvälinein.

#### Alihankkija

Allianssiosapuolten ulkopuolelta tuleva urakoitsija, tavarantoinnittaja tai konsultti.

#### Allianssi

Allianssi on rakennushankkeen allianssisopimuksessa sovitun rakennushankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaava sopimusosapuolten muodostama allianssiorganisaatio, joka yhteisillä allianssisopimuksilla vastaa rakennushankkeen toteutuksesta.

#### Allianssimalli

Allianssimalli on hankkeen keskeisten toimijoiden välinen, kaikille osapuolille yhteiseen sopimukseen perustuva toteutusmuoto, jossa osapuolet vastaavat hankkeen suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä yhteisellä allianssiorganisaatiolla, ja jossa toimijat jakavat hankkeeseen liittyvät riskit ja hyödyt sekä noudattavat tiedon avoimuuden periaatteita kiinteää yhteistyötä toteuttaen.

#### Allianssin johtamisjärjestelmä

Järjestelmä, jossa määritetään allianssin johtaminen. Johtamisjärjestelmä kehitetään osana allianssin kehitysvaiheen tehtäviä ja se sisältää asiakirjoja, joissa kuvataan allianssin toimintakulttuuri, toimintatavat ja -menetelmät hankkeen kehitys- ja toteutusvaiheen toteuttamiseksi.

#### Allianssin johtoryhmä (AJR)

Allianssin ylin päättävä elin, joka vastaa allianssin johtamisesta. Johtoryhmässä on jokaisella sopimusosapuolella edustus.

#### Allianssin kehitysvaihe

Allianssilla toteutettavan rakennushankkeen kehitysvaihe, jonka lopputuloksena on allianssin toteutusvaiheen käynnistämistä varten tarvittava aineisto sopimusosapuolten yhteisesti määrittämässä laajuudessa.

#### Allianssin projektipäällikkö

Allianssin projektiryhmän päivittäistä toimintaa johtava vastuhenkilö.

#### Allianssin projektiryhmä (APR)

Allianssin projektiryhmä johtaa, ohjaa ja koordinoi allianssin päivittäistä toimintaa kehitys- ja toteutusvaiheissa.

#### Allianssin tavoitteet

Allianssin yhteiset tavoitteet, joihin kannustinjärjestelmä perustuu. Tavoitteet jaetaan tavoitekustannukseen ja muihin tavoitteisiin rakennushankekohtaisesti.

#### Allianssin toteutusvaihe

Allianssin vaihe, jossa rakennustyö toteutetaan kehitysvaiheessa määritellyllä tavalla.

#### Allianssipalkkio

Allianssipalkkio on tehdystä työstä, hankinnoista ja suoraan projektille kohdistettavien yleiskustannusten päälle maksettava korvaus. Allianssipalkkio sisältää palveluntuottajan katteen ja yrityksen yleiskustannukset.

#### Allianssisopimus

Voimassa oleva joko kehitys- tai toteutusvaiheen allianssisopimuksen sekä pääsopimuksena toimivan rakennushankkeen allianssisopimuksen sopimuksellinen kokonaisuus, jossa sovelletaan näitä allianssin yleisiä sopimusehtoja.

#### Avaintavoitteet

Allianssin sopimusosapuolten yhdessä sopimat keskeiset tavoitteet, joihin liittyen on sovittu bonuksista ja sanktioista osana kaupallisten ehtojen mukaista kannustinjärjestelmää.

#### Avoimien kirjojen periaate

Allianssin avoimien kirjojen periaate perustuu osapuolten väliseen läpinäkyvyyteen ja luottamukseen kaikkeen hankkeen toteutukseen liittyvissä asioissa, kuten syntyneet ja korvattavat kustannukset sekä palkkiot.

#### Bonus

Palveluntuottaja voi ansaita taloudellista bonusta hankkeen talous- ja muiden tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä.

#### Bonuspooli

Tilaaajan varaama rahoitus, josta maksetaan palveluntuottajille muista kuin hankkeen taloustavoitteiden ylittämisestä maksettavat bonukset. Bonuspooli koostuu tilaaajan määrittelemästä alkupääomasta ja mahdollisesta tavoitekustannuksen alituksesta ansaitusta lisäyksestä. Bonuspooli sisältyy tilaaajan hankkeelle varaamaan rahoitukseen, mutta ei tavoitekustannukseen.

#### Hankkeen parhaaksi periaate

Kaikki allianssia koskevat asiat, kuten tehtävät, organisointi, resursointi, hankinnat, ja päätökset, tehdään rakennushankkeelle yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi siten, että yhdenkään sopimusosapuolen tarkoituksena ei saa olla hyötyä toisen sopimusosapuolen kustannuksella.

#### Immateriaalioikeudet

Edellä määriteltyyn aineistoon liittyvät tekijänoikeudet (mukaan lukien oikeus tekijänoikeuksien edelleen luovuttamiseen ja oikeus tekijänoikeuden alaisten teosten muuttamiseen), patentit, tavaramerkit, verkkotunnukset, mallioikeudet, hyödyllisyysmallioikeudet, yrityssalaisuudet, tekniset esikuvat ja muut immateriaalioikeudet sekä muu edellä mainittuihin oikeuksiin rinnastettava taloudellista arvoa omaava rekisteröity tai rekisteröimätön omaisuus sekä edellä mainittujen oikeuksien suojaamiseksi jätetyt hakemukset.

#### Järkyttävä tapahtuma

Järkyttävä tapahtuma on suuronnettomuus, jonka toimivaltainen viranomainen julistaa turvallisuustutkintalain nojalla suuronnettomuudeksi eli onnettomuudeksi, jota on kuolleiden tai loukkaantuneiden taikka ympäristöön, omaisuuteen tai varallisuuteen kohdistuneiden vahinkojen määrän taikka onnettomuuden laadun perusteella pidettävä erityisen vakavana.

#### Kannustinjärjestelmä

Allianssin kannustinjärjestelmä, joka koostuu bonuksesta ja sanktiosta, joiden maksu perustuu talous- ja muiden tavoitteiden saavuttamiseen.

#### Kehitysvaiheen allianssisopimus (KAS)

Hankkeen kehitysvaiheen allianssisopimus.

#### Kehitysvaiheen kaupalliset ehdot

Kuvaus kehitysvaiheen kaupallisten ehtojen periaatteista: korvattavista kustannuksista, palkkiosta, kannustinjärjestelmästä, riskien jakamisesta, indeksisidonnaisuudesta sekä laskutus- ja maksukäytännöistä.

**Korvattavat kustannukset**

Palveluntuottajan hankkeeseen kohdistuvien töiden ja hankintojen välittömät kustannukset (mukaan lukien virheet, korjaukset ja turhat yritykset) sekä suoraan hankkeelle kohdistettavat käyttö- ja yhteiskustannukset, jotka korvataan todellisten toteutuneiden ja tarkastettujen kustannusten mukaisesti. Korvattaviin kustannuksiin lasketaan myös jälkivastuuajan kustannukset.

**Kustannusarvio**

Kustannusarvio on kehitysvaiheessa allianssin yhdessä muodostama paras mahdollinen arvio allianssin töiden (tilaajan ja palveluntuottajien) korvattavista kustannuksista ja niihin liittyvistä riskiosuuksista ja mahdollisuuksista, jonka allianssin johtoryhmä hyväksyy.

**Kustannusasiantuntija**

Tilaajan hankkima asiantuntija, joka antaa lausunnon kustannusarvion oikeellisuudesta.

**Palveluntuottaja**

Allianssin osapuoli, joka ei ole tilaaja.

**Pääsuunnittelija**

Allianssin nimeämä henkilö, joka on nimetty kehitysvaiheen allianssisopimuksessa hankkeen lainsäädännön mukaiseksi pääsuunnittelijaksi.

**Päätoteuttaja**

Allianssin osapuoli, joka on nimetty toteutusvaiheen allianssisopimuksessa hankkeen toteutusvaiheen päätoteuttajaksi ja joka vastaa työmaan johtovelvollisuuksista sekä lainsäädännön mukaisista päätoteuttajan velvollisuuksista.

**Riskivaraus**

Hankkeen tavoitekustannukseen sisällytetty kokemusperäinen ja laskennallisesti määritelty kustannusvaraus, jolla varaudutaan hankkeen riskeihin, esim. suhdanneriski sekä mahdollisten vielä tiedostamattomien teknisten ja toiminnallisten hanketekijöiden riski.

**Sanktio**

Palveluntuottajalle voidaan määrätä sanktio tavoitteiden alittamisesta.

**Sopimusosapuolet**

Allianssisopimuksen osapuolet, joita ovat sekä tilaaja että palveluntuottajat.

**Talousasiantuntija**

Allianssin ulkopuolinen tilaajan asiantuntija, joka vastaa palveluntuottajien kirjanpitojärjestelmien tarkistuksista ja valvoo hankkeen aikana, että sopimusosapuolten korvattavien kustannusten laskutus ja maksut ovat allianssisopimuksen mukaisia ja että niissä noudatetaan avoimien kirjojen periaatetta.

**Tavoitekustannus**

Hankkeen kehitysvaiheen päätteeksi allianssin asettama hankkeen toteutuksen tavoitekustannus. Tavoitekustannus sisältää korvattavat kustannukset, allianssipalkkion, riskivaruksen ja tilaajan kustannukset.

**Toteutusvaiheen allianssisopimus (TAS)**

Allianssisopimus hankkeen toteuttamisesta sekä jälkivastuuajan liittyvistä velvoitteista.

**Toteutusvaiheen kaupalliset ehdot**

Kuvaus toteutusvaiheen kaupallisten ehtojen periaatteista: korvattavista kustannuksista, palkkiosta, kannustinjärjestelmästä, riskien jakamisesta, indeksisidonnaisuudesta sekä laskutus- ja maksukäytännöistä.

**Toteutusvaiheen toteutussuunnitelma**

Toteutusvaiheen toteutussuunnitelma syntyy kehitysvaiheen allianssisopimuksen tehtävien lopputuloksena ja se sisältää kaiken kehitysvaiheessa hankkeen toteuttamiseksi laaditun materiaalin.

**Toteutunut kustannus**

Kustannus, joka on allianssin tekemien töiden toteutuneiden korvattavien kustannusten kokonaismäärä.

**Työaikataulu**

Työaikataulussa esitetään toteutusvaiheen työvaiheiden rakentamisajat ja niiden edellyttämien suunnitelmien laatimisen aikataulu sekä hankintojen keskinäinen suoritusjärjestys ja eteneminen siten, että tilaaja ja kaikki työmaalla rakentamistöitä suorittavat työnantajat ja muut palveluntuottajat sekä asiantuntijat voivat suunnitella ja tahdistaa tehtävänsä sen mukaisesti.

#### 4 ALLIANSSIMALLIN TAUSTA JA TAVOITTEET

Allianssimalli on luonteeltaan yhteistoiminnallinen rakennushankkeen toteutustapa, jossa yhteistoiminnallisuuden toteutuminen on pyritty varmistamaan sopimusrakenteilla.

Allianssimallissa hankkeen keskeiset toimijat kantavat hankkeeseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet yhdessä. Yhteinen riskien ja mahdollisuuksien jakaminen konkretisoituu hyvään suoritukseen kannustavina palkkioperusteina. Palkkiot sidotaan koko hankkeen onnistumiseen, mikä kannustaa toimijoita ottamaan muiden osapuolten näkemykset huomioon ja toimimaan tehokkaasti yhteistyössä hukkaa pienentäen.

Allianssimenetelyn lähtökohtana ovat yhteistoiminnalliset periaatteet ja arvot, kuten luottamus, tiedon avoimuus, sitoutuminen ja yhteistyö.

Osapuolten välisen luottamuksen myötä kannetaan yhteisiä riskejä ja edistetään avointa kulttuuria. Luottamusta edistää valintavaihe ja siinä järjestettävät työpajat, jotka kuuluvat olennaisena osana allianssimalliin.

Sitoutumista tarvitaan hankkeen ongelmien ratkaisussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Sitoutuminen vaatii henkilökohtaista tahtoa, mutta sitä voidaan edistää kannustinjärjestelmillä, oikeanlaisella organisaatiolla ja yhteisellä päätöksenteolla.

Rakenteellisten ja yhteistoiminnallisten piirteiden kautta saavutetaan allianssiosapuolten välinen tiedon avoimuuden periaate. Avoimuutta edustaa esimerkiksi yhteinen työskentelytila (big room), jossa tieto on helposti saatavilla ja jaettavissa muiden osapuolten kesken. Myös kustannusrakenteen läpinäkyvyys allianssiosapuolten kesken edesauttaa tiedon avoimuuden periaatteen toteutumista.

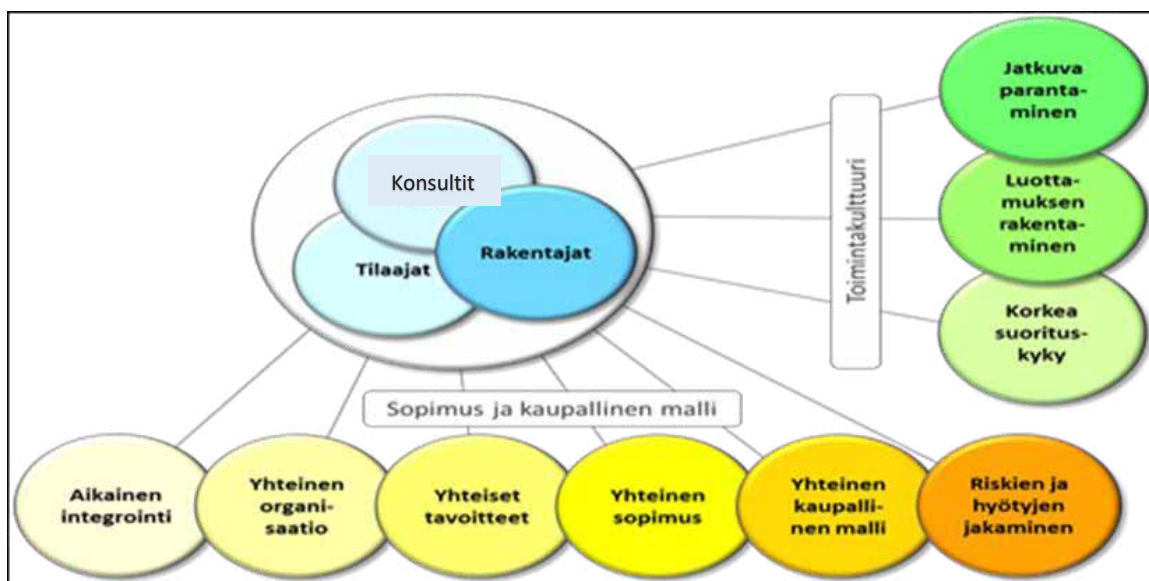
Jo sopimuksen yhteisvastuullinen luonne edellyttää yhteistyötä ja sen tarkoitus on myös parantaa vuorovaikutusta. Yhteistyötä voidaan parantaa muun muassa yhteisillä tilaratkaisuilla ja tietoteknisten sovellusten avulla.

Erityisesti allianssihankkeessa ominainen merkittävä prosessi on yhteinen päätöksentekomalli. Allianssimallin keskeinen ajatus on kumppanuus. Kumppanuusajatteluun kuuluu yhteistyössä tehty ongelmien ratkaisu ja innovointi sekä yksimielinen päätöksenteko.

Allianssimallin keskeisiä strategisia tavoitteita ovat

- hyvän yhteishengen synnyttäminen projektin sisälle ja ristiriitatilanteiden minimoiminen
- hyvän yhteistyön avulla kompleksisten rakennushankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen liittyvien taloudellisten ja toiminnallisten riskien pienentäminen
- rakentamisen toimintakulttuurin muuttaminen kohti avoimempaa ja luottamukseen perustuvaa toimintatapaa
- innovatiivisuuden ja osaamisen kehittäminen
- rakentamisen tuottavuuden parantaminen
- kaikkien osapuolien onnistuminen hankkeessa
- nopeampi, laadukkaampi ja edullisempi hankkeen lopputuotteen valmistaminen.

Jotta allianssimallin tavoitteet toteutuisivat, vaaditaan kaikilla allianssihankkeen osapuolilta allianssifilosofian ymmärrystä.



Kuva X. Allianssin elementit

## 5 ALLIANSSIHANKKEEN VAIHEET

Allianssihanke jaetaan peräkkäisiin vaiheisiin johdon päätöksenteon ja projektin arvioinnin helpottamiseksi. Allianssihankkeen ajallisesti peräkkäin olevat vaiheet ovat strategiavaihe, muodostamisvaihe, kehitysvaihe, toteutusvaihe ja jälkivastuu-vaihe. Kuva 1.

### 5.1 Strategiavaihe

Strategiavaihe käynnistyy rakennuttajan tarveselvityksellä, jossa rakennuttajan ja/tai käyttäjän tarpeet, tavoitteet ja reunaehdot hankkeelle sekä hankkeen vaatimukset kootaan suunnitelman muotoon.

Strategiavaiheessa tilaaja tekee päätöksen hankkeen toteutusmuodosta ja sen hankintamenettelystä. Toteutusmuodon valinta on strateginen päätös, jossa määritellään riskien ja vastuiden lisäksi myös eri osapuolten osaamisen hyödyntäminen. Toteutusmuodon valintaa ohjaavat tilaajan hankkeelle asettamat tavoitteet ja reunaehdot, hankkeen ominaispiirteet sekä tilaajan resurssit, osaaminen ja ulkopuolisten asiantuntijoiden tarve. Valintaan vaikuttavat myös palveluntuottajien osaaminen, resurssit sekä markkinatilanne.

Allianssimalli soveltuu parhaiten suuriin ja/tai vaativiin hankkeisiin, joissa on paljon epävarmuutta ja riskejä, jotka ovat vaikeasti ennustettavissa. Tunnistamattomat riskit aiheuttavat toteutuessaan ylimääräistä työtä ja erimielisyyksiä sopimusten tulkinnassa ja hankkeiden toteutukseen sisältyy paljon haasteita ja epävarmuustekijöitä.

Allianssimalli soveltuu toteutusmuodoksi, jos

- hanke sisältää merkittäviä ja erilaisia kehitysmahdollisuuksia
- hankkeessa on tiukkoja aikataulullisia, rahoituksellisia ja/tai muita rajoitteita
- hankkeessa voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia osapuolten hyvällä yhteistyöllä
- hankkeeseen liittyy viranomaisprosessien keskeneräisyys.
- lähtötiedot ovat epäselviä.

Ennen kuin allianssimalli valitaan toteutusmuodoksi, rakennuttajan pitäisi osata vastata kysymykseen: ”Miksi tämä hanke toteutetaan juuri allianssina?”.

Allianssimalli toteutusmuotona ei sovellu kovin hyvin pieniin hankkeisiin, koska hankintavaiheen kustannukset sekä hankkeen kehitys- ja toteutusvaiheen työta- ja resurssikustannukset voivat nousta liian suuriksi suhteessa koko hankkeen kustannuksiin. Selkeät hankkeet, joilla on rajatut riskit ja mahdollisuudet, kannattaa yleensä toteuttaa muilla toteutusmuodoilla. Allianssimallia ei kannata myöskään käyttää, mikäli rakennuttajalla ei ole käytettävissään tai mikäli markkinasta ei löydy allianssiin soveltuvaa henkilöstöä. Viimekädessä toteutusmuodon valinnan ratkaisevat tilaajan omat tavoitteet, tilaajan halu jakaa riskit sekä halu kannustaa innovaatioihin ja kehittämiseen. Joissakin tapauksissa voi olla tarkoituksenmukaista, että allianssi kootaan jo tekemään hankesuunnitelmaa.

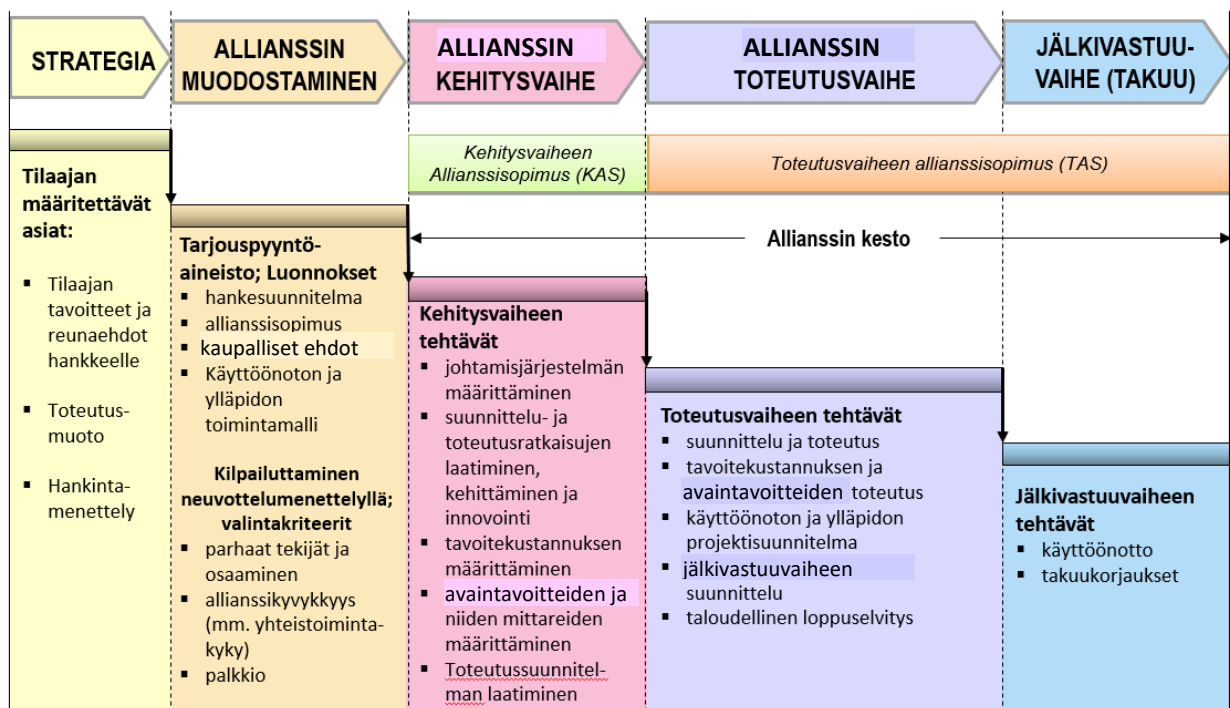
### 5.2 Muodostamisvaihe

Allianssimallin merkittävin tavoite on löytää erinomainen osaaminen allianssiorganisaatioon hankkeen erityispiirteet, laajuus ja tavoitteet huomioiden. Onnistunut allianssihanke edellyttää hyvää ja monipuolista osaamista, johtajuutta ja projektinjohtamista sekä toimivaa yhteistyötä allianssikumppaneiden kesken. Nämä yhdistettynä rakennuttajan omaan osaamiseen ja resursseihin vaikuttavat siihen, mitä osaamista palveluntuottajilta hankkeeseen vaaditaan.

Allianssin muodostamisvaiheessa

- suunnitellaan ja valmistellaan allianssiosapuolten hankintamenettely
- valitaan osapuolet tarjouskilpailuun
- pidetään tarjouskilpailu
- julkisissa hankinnoissa odotetaan hankintapäätöksen lainvoimaisuutta.

Muodostamisvaihe päättyy allianssikumppaneiden valintaan ja hankintapäätökseen. Jotta allianssimallin tavoitteet toteutuvat, vaaditaan kaikilta allianssihankkeen osapuolilta allianssimallin ymmärrystä. Allianssin muodostamisvaihetta ja allianssikumppaneiden hankintaa on käsitelty tarkemmin RT-ohjekortissa RT XX-XXXXX *Allianssi rakennushankkeen toteutusmuotona. Allianssiosapuolten hankintamenettely.*



Kuva 1. Allianssihankkeen vaiheet ja tehtävät

### 5.3 Kehitysvaihe

Kehitysvaihe käynnistyy, kun valitut allianssin osapuolet allekirjoittavat allianssisopimuksen (RT 80XXX) ja kehitysvaiheen allianssisopimuksen (RT 80XXXX).

Kehitysvaiheen aluksi tilaaja ja sopimusosapuolet muodostavat allianssiorganisaation (kohta x.x). Allianssiorganisaatioon valittujen jäsenten tulee olla yhteistyökykyisiä, kehityshaluisia ja osaavia henkilöitä, joilla on riittävät resurssit sekä valmius osallistua aktiivisesti allianssiin. Allianssiorganisaation tehtävänä on täsmentää ja kehittää tilaajan asettamaa organisaatiota ja johtamisjärjestelmää sekä laatia suunnitelma ja budjetti kehitysvaiheen toteuttamiseksi.

Kehitysvaiheen allianssisopimuksessa sopimusosapuolet sitoutuvat innovoimaan ja kehittämään hanketta niin, että tilaajan tavoitteet toteutuvat. Tilaajan lähtötavoitteista allianssi-osapuolet määrittävät yhdessä hankkeen tavoitekustannuksen, laajuus-, aikataulu- ja laatuavoitteet sekä muut avaintavoitteet. Tavoitteille määritetään myös mittarit, jotka kytetään hankkeen kaupallisiin ehtoihin.

Kehitysvaiheelle on ominaista työpajatyöskentely sekä ideointi ja innovointi uusien parempien ratkaisujen löytämiseksi erilaisten ehdotussuunnitelmien avulla. Kehitysvaiheen tuloksena syntyy toteutusvaiheen suunnitelma, joissa kuvataan toteutusvaiheen tekniset ja taloudelliset tavoitteet sekä suunnitelmat hankkeen käytännön toteutuksesta. Suunnitelmilta edellytetty valmiusaste on harkittava hankekohtaisesti.

Kehitysvaiheen tehtäviä ovat mm.:

- allianssin organisointi ja laadunvarmistusmenettelyjen suunnittelu
- johtamisjärjestelmän sopiminen
- integroivien menettelytapojen ja työkalujen käyttöönotto
- kehitysvaiheen läpiviennin suunnittelu, budjetointi ja resursointi
- lähtötieto- ja päätösaikataulun suunnittelu

- hankkeen suunnittelu- ja toteutusratkaisujen suunnittelu, kehittäminen ja innovointi tavoitteisiin pääsemiseksi
- riskien ja mahdollisuuksien hallinta
- hankkeen sisällön, aikataulun, toteutustavan ja tavoitekustannuksen määrittäminen laadittujen suunnitelmien pohjalta
- laadunvalvonnan menettelyjen suunnittelu
- hankkeen tavoitteiden ja mittareiden määrittäminen kaupallisten ehtojen pohjalta
- arvoa rahalle -raportointi
- vastaanottovaiheen suunnittelu
- käyttöönottovaiheen suunnittelu
- jälkivastuuvaiheen tehtävien ja vastuiden suunnittelu.

Kehitysvaiheen tuloksena valmistuvat:

- yleissuunnitelmat, pääpiirustukset ja tarvittavat rakennuslupa-asiakirjat
- tavoitekustannus ja aikataulu
- riskit ja mahdollisuudet
- toteutusvaiheen suunnitelma, kaupalliset ehdot sekä avaintavoitteet ja mittarit.

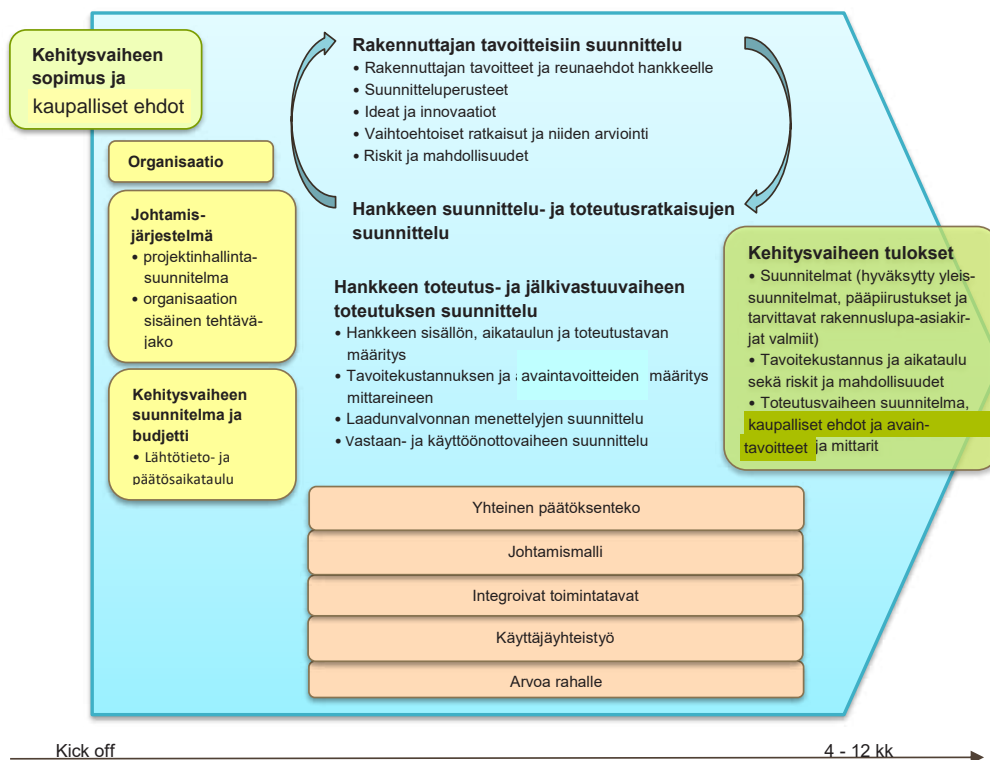
Kehitysvaihe päättyy, kun sopimusosapuolet voivat sitoutua hankkeen sisältöön, tavoitekustannukseen ja yhteisiin tavoitteisiin tai, kun todetaan, että kehitysvaihe ei johda toteutusvaiheen allianssisopimukseen.

Jos palveluntuottajat eivät ole tyytyväisiä kehitysvaiheeseen / kehitysvaiheen tuloksiin, on palveluntuottajilla oikeus vetäytyä projektista.

Jos rakennuttaja ei ole tyytyväinen kehitysvaiheeseen / kehitysvaiheen tuloksiin, on rakennuttajalla oikeus keskeyttää hanke tai lopettaa yhteistyö palveluntuottajien kanssa.

Kehitysvaiheen päätteeksi tilaaja tekee yksipuolisen päätöksen projektin jatkamisesta toteutusvaiheeseen.

Jos kaikki allianssiosapuolet haluavat edetä toteutusvaiheeseen, osapuolet allekirjoittavat toteutusvaiheen allianssisopimuksen (RT 80XXX).



Kuva X. Kehitysvaiheen tehtävät

## 5.4 Toteutusvaihe

Kehitysvaiheen päättyessä tekee tilaaja rakentamispäätöksen ja sopimusosapuolet allekirjoittavat toteutusvaiheen allianssisopimuksen, jolloin kehitysvaiheen sopimus liitteineen raukeaa.

Toteutusvaiheessa suunnitellaan ja rakennetaan kohde kehitysvaiheen suunnitelmassa määritetyllä tavalla ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä edelleen kehitetään ja innovoidaan ratkaisuja ja menettelytapoja

Jos rakennuttaja haluaa palveluntuottajalta ylläpitovastuupalveluita, näistä laaditaan erillinen sopimus viimeistään toteutusvaiheen aikana.

Toteutusvaiheen keskeisiä tehtäviä ovat:

- hankkeen suunnitelmien ja toteutuksen kehittäminen ja innovointi
- suunnitelmien tarkentaminen
- rakentaminen
- hankkeen aikataulun, kustannusten ja laadun seuranta, valvonta ja ohjaus
- hankkeen tavoitteiden ja toteutumaennusteiden seuraaminen ja ennakointi
- kohteen vastaanotto ja käyttöönotto.

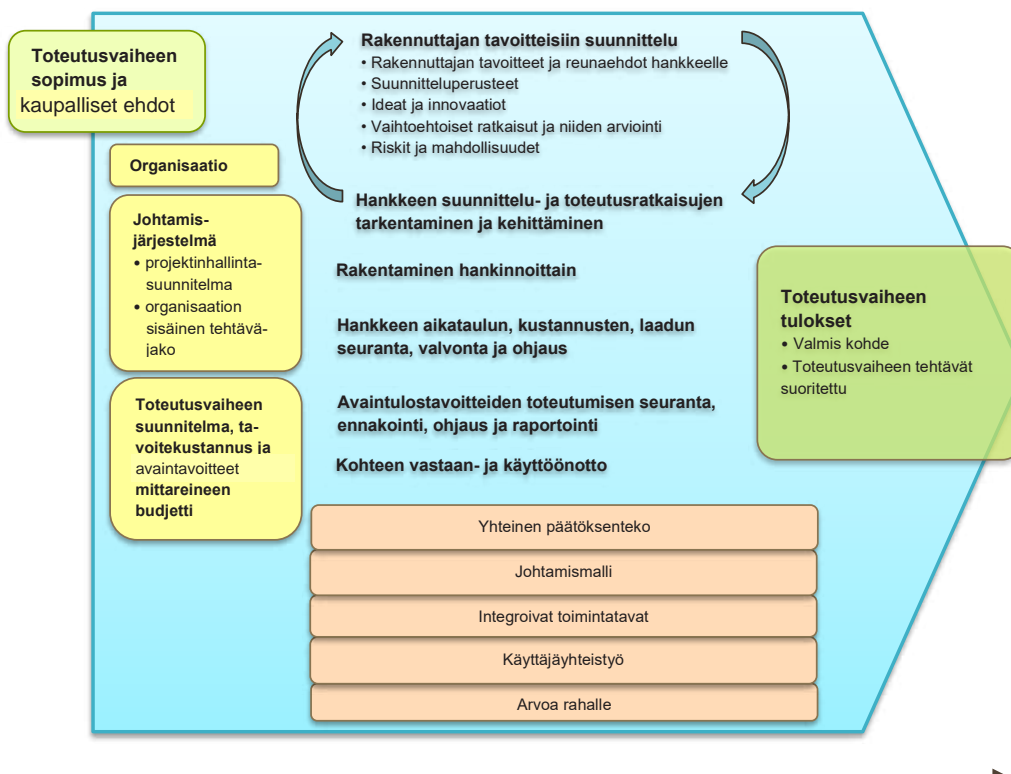
Toteutusvaihe päättyy rakennustöiden valmistumiseen ja hyväksytyyn vastaanottoon. Tämän jälkeen arvioidaan osapuolten onnistuminen hankkeessa ja tarkastellaan jaettavat bonukset/sanktiot. Hyväksytyyn vastaanoton jälkeen hanke siirtyy jälkivastuvaiheeseen.

## 5.5 Jälkivastuvaihe

Toteutusvaiheen allianssisopimukseen sisältyy yhteisesti vastattava jälkivastuvaihe (vrt. takuu aika muissa toteutusmuodoissa), jossa sopimusosapuolet jakavat jälkivastuuajan vastuut ja tehtävät allianssimallin periaattein. Jälkivastuvaihe alkaa hyväksytyyn vastaanoton jälkeen. Allianssihankkeissa jälkivastuvaihe on yleensä viisi (5) vuotta, jonka aikana allianssin osapuolet yhdessä vastaavat suunnittelu- ja rakennustöiden sopimuksen mukaisuudesta. Hankkeen tavoitekustannukseen lasketaan mukaan myös takuuajan korjaukset, joten malli kannustaa osapuolia parempaan laatuun ja korjaustarpeen minimoimiseen. Hankkeen toteutusvaiheen allianssisopimus ja samalla koko allianssi päättyy jälkivastuvaiheen päättyessä.

Hankkeen käyttöönotto- ja jälkivastuvaiheen tehtävät on suositeltavaa suunnitella jo hankkeen kehitys- tai viimeistään toteutusvaiheessa. Myös mahdollisiin jälkivastuvaiheen korjausten kustannuksiin ja kannustimiin tulee varautua hankkeen kehitysvaiheessa tavoitekustannusta ja kaupallisia ehtoja määritettäessä. Tarkemmin jälkivastuvaiheen tehtävät suunnitellaan toteutusvaiheen aikana mutta kuitenkin ennen sen päättymistä

Jälkivastuvaiheen päättämiseen kuuluu itsearviointi ja palautteen kerääminen. Allianssi perustuu jatkuvaan kehittymiseen, joten hankkeen onnistuminen arvioidaan eri osa-alueilla ja tarkastellaan mahdolliset jälkivastuvaiheen bonukset/sanktiot.



Kuva X. Toteutusvaiheen tehtävät.

## 6 ALLIANSSIOSAPUOLET JA -ORGANISAATIO

### 6.1 Allianssisopimukset

Allianssin perustana on allianssiin valittujen sopimusosapuolten allekirjoittama rakennushankkeen allianssisopimus (RT 80XXX). *Kuvat X ja Y.*

Allianssin osapuolina ovat tilaaja ja palveluntuottajat. Palveluntuottajat jakautuvat yleensä rakennuttamisen sekä valvonnan, suunnittelun ja rakentamisen palvelut tuottaviin osapuoliin. Käyttäjät voivat toimia tiiviissä yhteistyössä allianssin kanssa.

Rakennushankkeen allianssisopimuksen liitteiksi laaditaan kehitysvaiheen allianssisopimus (KAS) ja toteutusvaiheen allianssisopimus (TAS). Sopimukseen liittyy myös allianssin yleiset sopimusehdot ja kaupalliset ehdot.

Allianssisopimus korostaa yhteisvastuuta. Allianssin tehtävät kattavat kaikki hankkeen johtamis-, rakennuttamis-, suunnittelu- ja rakentamistehtävät sekä yleensä myös perinteisesti rakennuttajan vastuulla olevat tehtävät, joista osapuolet vastaavat allianssimallissa yhteisesti. Allianssin velvollisuutena on yksimielinen päätöksenteko. Allianssisopimus ei saa olla ristiriidassa jonkun jäsenen lakisääteisten velvollisuuksien kanssa. Laissa määrättyjen osapuolten, kuten rakennushankkeeseen ryhtyvän, turvallisuuskoordinaattorin, pääsuunnittelijan ja päätoteuttajan, tulee huolehtia omista lakisääteisistä velvoitteistaan.

Allianssissa noudatetaan Allianssin yleisiä sopimusehtoja. Allianssisopimus ei ole sidottu muihin rakentamisen vakiosopimusehtoihin (esim. YSE tai KSE).

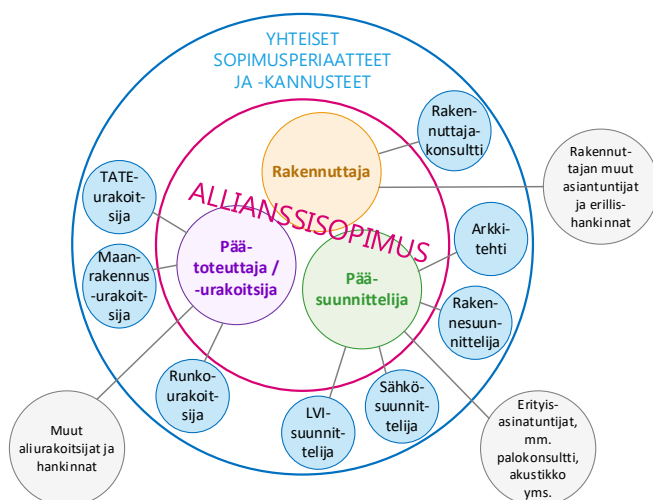
Mikäli eri yritykset muodostavat kilpailutusvaiheessa ryhmittymän eli konsortion ja solmivat konsortion sisäisen sopimuksen, sen tulee kohdistua vain allianssin kilpailutusvaiheeseen ja toimintaan siinä allianssihengen mukaisesti.

Tarjoajaosapuolten välinen konsortiosopimus ei enää saa olla voimassa kilpailutusvaiheen jälkeen, koska rakennushankkeen allianssisopimus on laadittu ja allekirjoitettu. Allianssin osapuolten välillä ei saa olla voimassa allianssin tavoitteiden kanssa ristiriidassa olevia erillisiä sopimuksia.

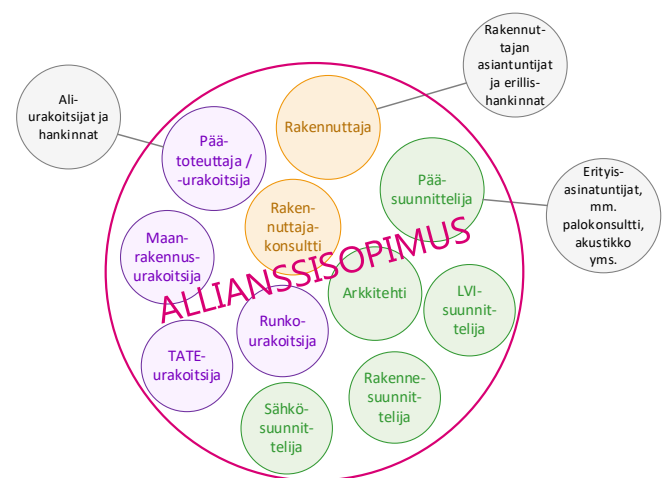
### 6.2 Sopimukset allianssin ulkopuolisten osapuolten kanssa

Allianssihankkeessa eri vaiheissa käytetään tarvittavassa laajuudessa ulkopuolisia asiantuntijoita, konsultteja ja urakoitsijoita e tuomaan tarvittavaa erikoisosaamista ja asiantuntijuutta. Allianssi ei ole oikeushenkilö, joten allianssin ulkopuoliset toimijat (suunnittelijat, urakoitsijat, asiantuntijat) ovat aina sopimussuhteessa johonkin allianssin osapuoleen. Allianssi päättää yhteisesti hankinnoistaan ja määrittelee sopimuksen sisällön, jolla ulkopuoliset osapuolet kytketään mukaan hankkeeseen. Alihankinnat voidaan sopia edelleen perinteisten konsultti- tai urakkasopimusehtojen mukaisesti. On kuitenkin suositeltavaa, että allianssisopimuksen yhteistoiminnallista henkeä, avaintavoitteita sekä yhteisiä kannustin- ja sanktiojärjestelmiä käytetään myös merkittäviin aliorakoihin ja alikonsultteihin. Allianssin ulkopuoliset tahot vastaavat omasta työpanoksestaan niiden ja allianssiosapuolen välille solmittavien sopimusten mukaisesti. Tällöin hankkeessa noudatetaan mahdollisimman pitkälti samoja pelisääntöjä ja tavoitteita.

Eri osapuolista koostuvan allianssiorganisaation ja ulkopuolisten asiantuntijoiden lisäksi on olemassa projektin sidosryhmiä (esim. käyttäjät ja viranomaiset), jotka kohdistavat projektiin odotuksia ja vaatimuksia, mutta he eivät ole sidottu sopimuksellisesti mitenkään hankkeeseen, eikä heillä ei ole suoritusvelvoitteita allianssihankkeessa. Etenkin tiivis vuoro-vaikutus käyttäjien kanssa on oleellisessa osassa useissa allianssihankkeissa. Myös käyttäjät voivat olla allianssisopimuksen osapuolena.



**Kuva X.** Esimerkki allianssihankkeen eri osapuolien välisestä sopimussuhterakenteesta, jossa allianssiosapuolia on vähäinen määrä eli jokaisesta rakennushankkeen osapuolista yksi (rakennuttaminen, suunnittelu, rakennustyön toteuttaminen).



**Kuva X.** Esimerkki allianssihankkeen sopimusrakenteesta, jossa allianssiosapuolia on useita. Allianssisopimuksen ulkopuoliset aliorakoitsijat ja alikonsultit on solmittu kahdenkeskisillä sopimuksilla jonkun allianssiosapuolen kanssa.



### 6.3 Organisaatio- ja hallintorakenne

Vaikka allianssihanke muiden projektien tapaan organisoidaan hankekohtaisesti, noudattaa allianssiorganisaatio sille tyypillistä hallintorakennetta. Allianssiorganisaatiosta on yleensä johtoryhmä sekä projektipäällikkö ja projektiryhmä. Tilaaja nimeää johtoryhmän puheenjohtajan. Kuvassa X. esitetään suuren allianssihankeiden organisaatorakenne, jossa on osaprojektiryhmiä (=työryhmä), joita johtaa eri osa-alojen projektipäälliköt.

Allianssin johtoryhmä ja projektiryhmä tekevät päätökset yksimielisesti. Jokainen allianssisopimuksen osapuoli on edustettuna sekä allianssin johtoryhmässä että projektiryhmässä, joten jokainen allianssisopimuksen osapuoli osallistuu johtamiseen ja päätöksentekoon.

Kuvassa y on esitetty allianssin organisaatorakenne, vuorovaikutussuhteet ja tehtäväkentät allianssiorganisaatioryhmitäin.

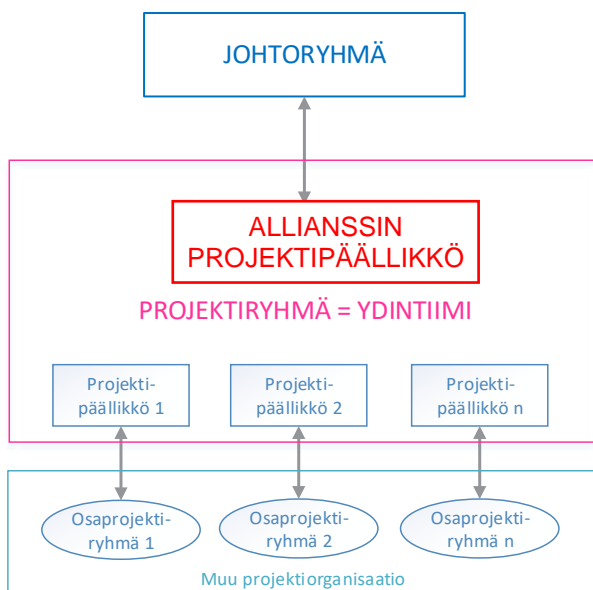
Allianssin johtoryhmän tehtävänä hyväksyä allianssiorganisaatio ja sen johtamisjärjestelmä, nimittää projektipäällikkö ja projektiryhmän jäsenet, hyväksyä toteutussuunnitelma, tavoitekustannus ja kannustinmalli, vahvistaa allianssin tulosten toteutuminen ja mahdolliset bonukset ja sanktiot sekä päättää mahdolliset erimielisyydet. Allianssin johtoryhmä edustaa johtamisen ylintä päättävää tasoa.

Allianssin projektipäällikkö johtaa allianssia ja sen projektiryhmää. Lisäksi hän toimii johtoryhmässä esittelijänä. Projektipäällikkö valitaan yleensä päätoteuttajan tai rakennuttajakonsultin henkilöstöstä, jolloin projektipäällikön sijaisena tai toisena projektipäällikkönä voi toimia tilaajan edustaja. Projektipäällikön tehtävän voi jakaa kehitys- ja toteutusvaiheissa eri henkilöille.

Allianssin projektiryhmän muodostavat yleensä sopimusosapuolten muut hanketta johtavat avainhenkilöt. Projektiryhmän tehtävänä on johtaa hanketta yhdessä projektipäällikön kanssa ja vastata hankkeelle ja sen toteuttamiselle asetettujen tavoitteiden toteuttamisesta. Allianssin projektiryhmä edustaa johtamisen toimeenpanevaa tasoa.

Allianssin johtoryhmän ja allianssin projektiryhmän tehtävä on myös koko projektioorganisaation allianssikulttuurin luominen ja ylläpito. Heidän tehtävänä on näyttää esimerkkiä hyvästä yhteishengestä, luottamuksesta ja sitoutumisesta sekä tarpeen tullen puuttua nopeasti sen kannalta haitalliseen toimintaan.

Tilaaja tekee päätökset rakennushankkeeseen ryhtymisestä, rahoituksesta, kehitysvaiheen käynnistämisestä, toteutusvaiheeseen siirtymisestä sekä mm. hankkeen laajuuden ja laatutason muutoksista.



Kuva X. Suuren allianssihankeiden organisaatorakenne.

## 7 ALLIANSSIN KAUPALLISET EHDOT

### 7.1 Kaupalliset ehdot

Allianssin kaupalliset ehdot määrittelevät allianssin ansaintalogiikan sekä tilaajan ja palveluntuottajaosapuolten väliset maksut, bonukset ja sanktiot.

Allianssin kaupallisten ehtojen avulla suunnataan sopimusosapuolten tavoitteet palvelemaan tilaajan ja koko hankkeen tavoitteita. Kaupalliset ehdot perustuvat avoimeen kustannusrakenteeseen ja kannustinjärjestelmään. Kustannusten ja toiminnan läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että allianssin kulurakenne ja sitä kautta myös korvattavien kustannusten kirjanpito on kaikille palveluntuottajille avoin, mikä lisää luottamusta toimijoiden välillä. Kannustinjärjestelmän mukaan sopimusosapuolille koituu bonuksia tai sanktioita riippuen hankkeen tuloksista suhteessa yhdessä ennalta määriteltäviin avaintavoitteisiin ja tavoitekustannukseen. Näin ollen kunkin osapuolen taloudellinen menestyminen on riippuvainen koko hankkeen tuloksesta, eikä vain kunkin toimijan oman tehtäväkentän tuloksesta.

Kaupallisten ehtojen mukaan allianssin kustannukset ja maksut muodostuvat kuvan X mukaisesti.

Palveluntuottajien palkkio koostuu yleiskulusta ja katteesta.

Kannustinjärjestelmä eli bonus- ja sanktiojärjestelmä liittyy allianssiosapuolten saavuttamaan tulokseen suhteessa tavoitekustannukseen ja avaintavoitteisiin. Bonuksia saa, jos tavoitekustannukset alitetaan ja menestyään hyvin laadullisilla avaintavoitealueilla. Sanktiota peritään palveluntarjoajilta, mikäli allianssi ei saavuta avaintavoitealueilla saavutettuja minimitalvoitteita, tavoitekustannus ylittyy ja/tai hankkeessa sattuu järkyttävä tapahtuma. Järkyttävä tapahtuma on sellainen vahingollisia tapaturmia, joita ei voi hyväksyä missään olosuhteissa.

Kaupallisten ehtojen myötä allianssiosapuolet kantavat hankkeen toteutukseen liittyvät mahdollisuudet ja riskit yhteisesti sopimuksessa määrättyjen jakosuhteiden mukaan. Näin hankkeen osapuolten monipuolinen asiantuntemus saadaan tukemaan vaativien hankkeiden onnistumista. Heillä on yhtenevät intressit, jonka pohjalta keskitytään koko hankkeen onnistumiseen sen sijaan, että palveluntuottajat keskittyisivät vain oman työnsä onnistumiseen.

Allianssin kaupallinen sopimus kiteytyy seuraaviin periaatteisiin:

- Kaikki sopimusosapuolet joko voittavat tai häviävät.
- Toteumatiedot ovat avoimia, vallitsee täydellinen kustannusten ja toiminnan läpinäkyvyys.
- Bonusten ja sanktioiden jako sovitaan sopimuksessa tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi
- Kunkin palveluntuottajaosapuolen taloudellinen kokonaisriski sovitaan kaupallisissa ehdoissa.
- Bonusten määrä on riippuvainen tavoitekustannuksen alittumisen määrästä ja avaintavoitteiden saavuttamisesta.
- Sanktioiden määrä on riippuvainen tavoitekustannusten ylitymisestä ja avaintavoitteiden onnistumisista.



Kuva y. Allianssin hierarkia, yhteydenpito/vuorovaikutussuhteet ja tehtäväkentät

## 7.2 Kannustinjärjestelmä

Tavoitekustannus ja avaintavoitteet on sidottu kaupallisiin ehtoihin ja tällä tavoin vaikuttavat myös palveluntuottajien taloudelliseen menestykseen. Bonukset ja sanktiot jaetaan allianssiosapuolten kesken allianssisopimuksen mukaisesti. Palkkiojärjestelmään kytketyt tavoitekustannus ja avaintavoitteet kannustavat kaikkia allianssiosapuolia saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Allianssimallissa toimijoita ei palkita ainoastaan tavoitekustannuksen alituksesta, vaan myös muiden tärkeiksi koettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Tilaajan täytyy tunnustaa tärkeimmät tavoitteensa ja kytkeä ne onnistuneesti kaupallisiin ehtoihin, jotta ne ohjaavat palveluntuottajia tekemään parhaansa niiden toteuttamiseksi.

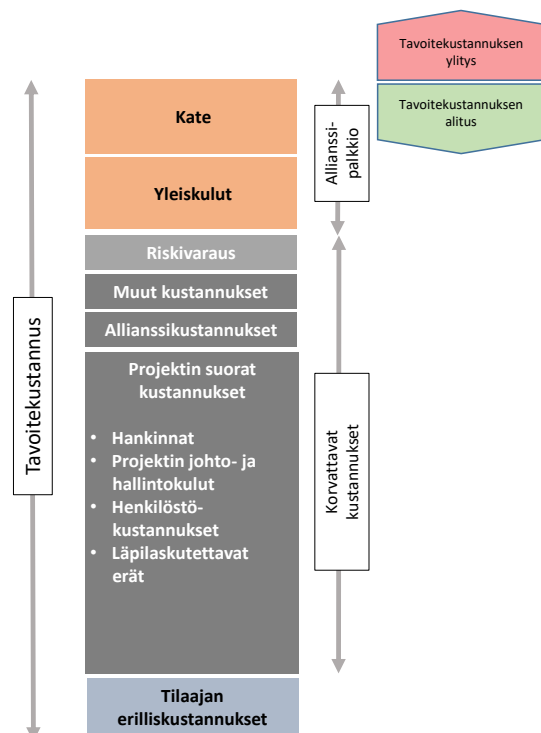
Allianssissa yhteiset tavoitteet määritetään avaintavoitteina. Ne ovat rakennuttajan tavoitteisiin perustuvia osapuolten kehitysvaiheessa yhdessä määrittämiä tavoitteita, jotka kytketään palkkiojärjestelmään. Avaintavoitteet määritetään projektikohtaisesti. Avaintavoitteita voivat olla esimerkiksi

- aikataulu
- laadulliset tekijät
- ylläpitokustannukset
- työturvallisuus
- toiminnallisuus ja käytettävyys
- suorituskyky
- ympäristö ja kestävä kehitys
- allianssin toiminta ja hanketyytyväisyys
- liikenteen sujuvuus.

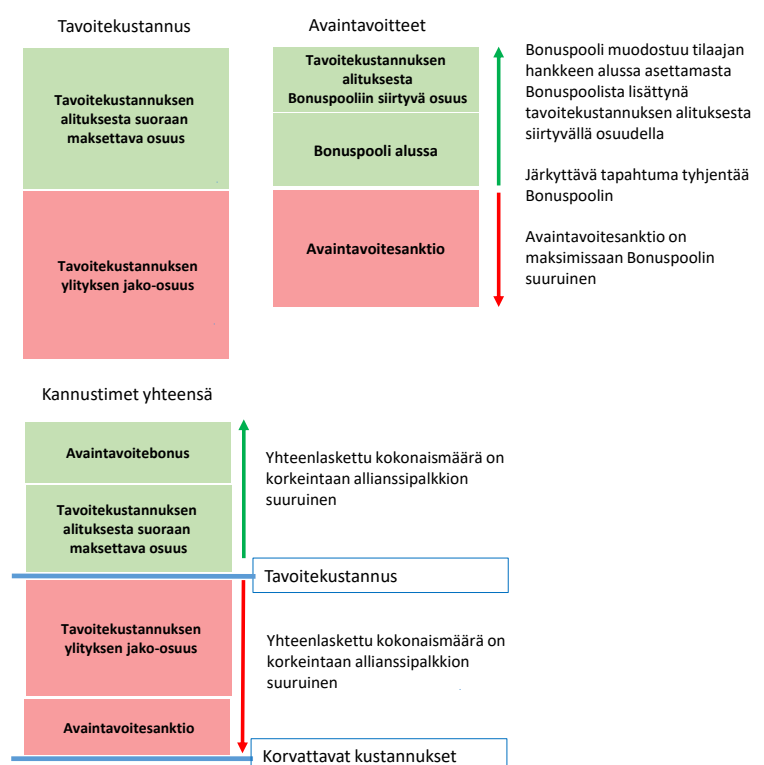
Avaintavoitteiden mittarit määritetään kullekin hankkeen avaintavoitteelle, ja niiden mittaamistavasta sovitaan yhdessä allianssin osapuolten kesken ennen toteutusvaiheeseen siirtymistä. Myös kehitysvaiheessa ja jälkivastuvaiheessa voidaan käyttää avaintavoitteita sekä niihin liittyviä mittareita ja bonuksia/sanktioita. Mittarit on tarpeen asettaa mahdollisimman käytännöllisiksi ja yksinkertaisiksi niin, että niiden arvioiminen on mahdollisuuksien mukaan tehtävissä objektiivisesti.

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. Allianssihankkeessa tavoitteena ei kuitenkaan ole mahdollisimman alhaiset kustannukset vaan hyvät toiminnalliset ominaisuudet ja korkea laatutaso budjetin mukaisilla kustannuksilla.

### Tavoitekustannuksen rakenne



### Kannustinjärjestelmän rakenne



Kuva X. Allianssin kaupallisen ehtojen periaatteet.

## KIRJALLISUUTTA