IPT-mallit kehitysalustana:
IPT5-työpaja #4 2.9.2026 klo 9-13.30

IPT-mallien vakiointi ja modularisointi

Hybridityöpaja Teams / Visonin toimitilat
Salomonkatu 17 B, Kamppi, Helsinki

IPT5-työpaja: IPT-mallien vakiointi ja modularisointi
2.9.2026 ohjelma

9.00 **Tilaisuuden avaus, tausta ja tavoitteet**, *Ville Alajoki, Helsingin kaupungin suuret infrahankkeet*
- IPT: modulaarinen kehittäminen

Allianssimallin sopimusperusta – mikä on tärkeää ja miksi? *Juha Virolainen, Vison Oy ja Ulla Kaukainen, Viivanalle Oy*

Esimerkkejä IPT-sopimusmallin projektikohtaisesta skaalaamisesta
- Hyvinkään areenan ravintola- ja puhtauspalvelusopimus – sumealla logiikalla yhteistoimintaan, Jani Saarinen, Vison Oy
- HSY verkostosaneerauksen kumppanuushanke – kahden allianssin johtaminen rinnakkain, Johannes Väänänen, HSY
- Digiradan palvelualliansisopimus – mitä uutta ja miksi? Juha Virolainen ja Kaj Lampinen, Vison Oy

10.40 **IPT-mallien rakenne, sopimusperusta, toimintaperiaatteet ja prosessit**, *Jani Saarinen*
- eniten täsmentämistä tai avaamista vaativat asiat
- mitä ohjeita tai toimintatapoja tarvitaan?

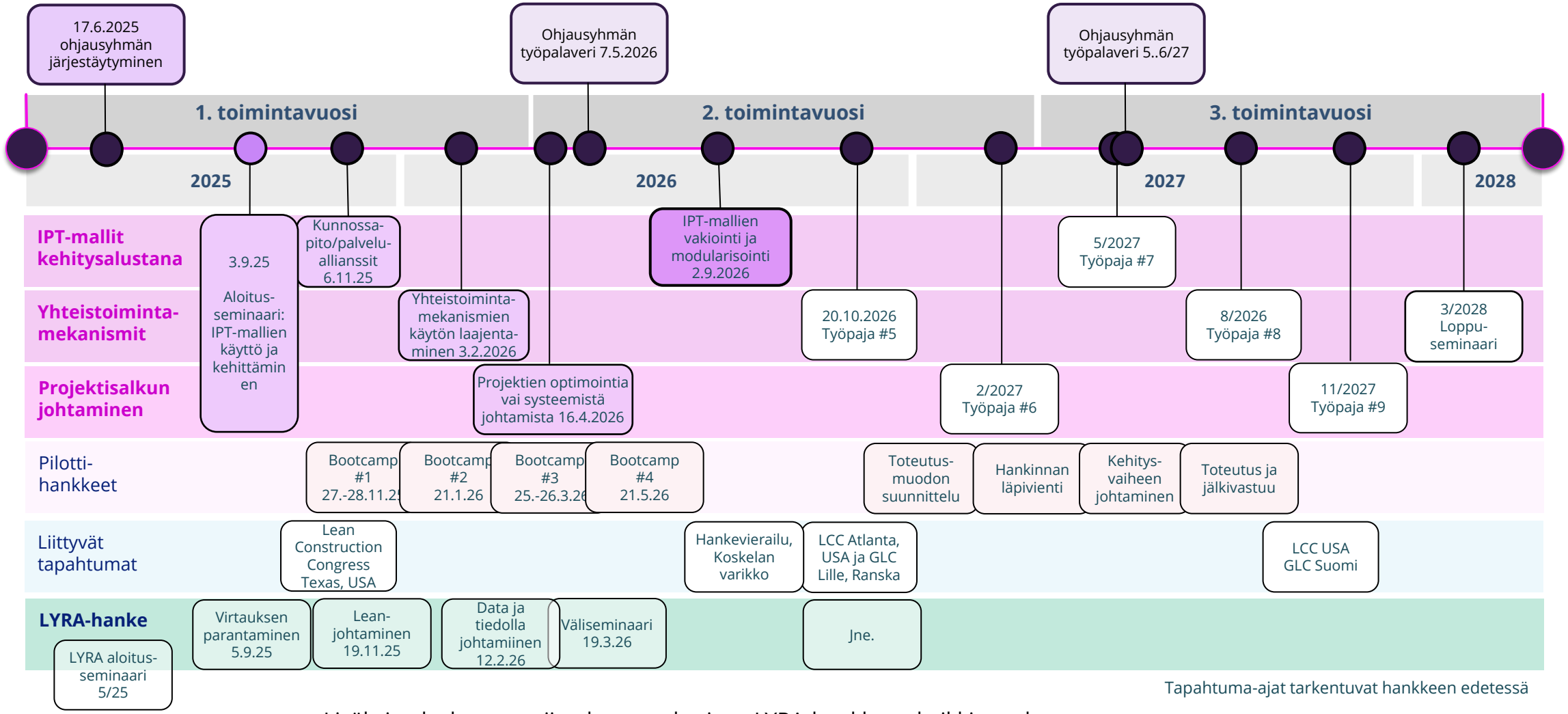
11.20 Tauko, kahvihuone

12.00 **IPT-mallien käyttöönotossa tarvittavat ohjeet ja toimintatavat**
- syventävät keskustelut ”mitä, miten ja kuka”
- esimerkiksi allianssin toimintaperiaatteet, tvd-prosesssi tms.

13.10 **Yhteenveto, reflektio ja saatteet jatkoon,** *Jani Saarinen*

Työpaja päättyy klo 13.30 mennessä.

IPT5-hankkeen ohjelma ja tapahtumat



Tapahtuma-ajat tarkentuvat hankkeen edetessä

- Lisäksi palveluntuottajien kanssa yhteisen LYRA-hankkeen kaikki tapahtumat

IPT5-hankkeen tavoitteet 2025-2028

IPT-mallit kehitysalustana

- Mallien soveltaminen hankekokonaisuuksiin ja palveluihin (jonomallit, kiinteistö- ja infrapalvelut)
- Mallien skaalaaminen pienempiin hankkeisiin ja pk-yrityksille
- Toimintaperiaatteiden kehittäminen ja sopimusperustan vakiointi

Yhteistoimintamekanismien käytön laajentaminen

- Yhteistoimintamekanismien käyttöönotto perinteisissä toteutusmuodoissa
- Arvon tuoton määrittäminen ja kannustinmallien hyödyntäminen

Projektisalkun johtaminen

- Toteutusmuotojen soveltaminen ja markkinoiden kehittäminen
- Projektiosaamisen siirto ja nopeampi käyttöönotto tilaajaorganisaatioissa
- Projektisalkun tilannekuva ja tiedolla johtaminen

IPT-pilotit

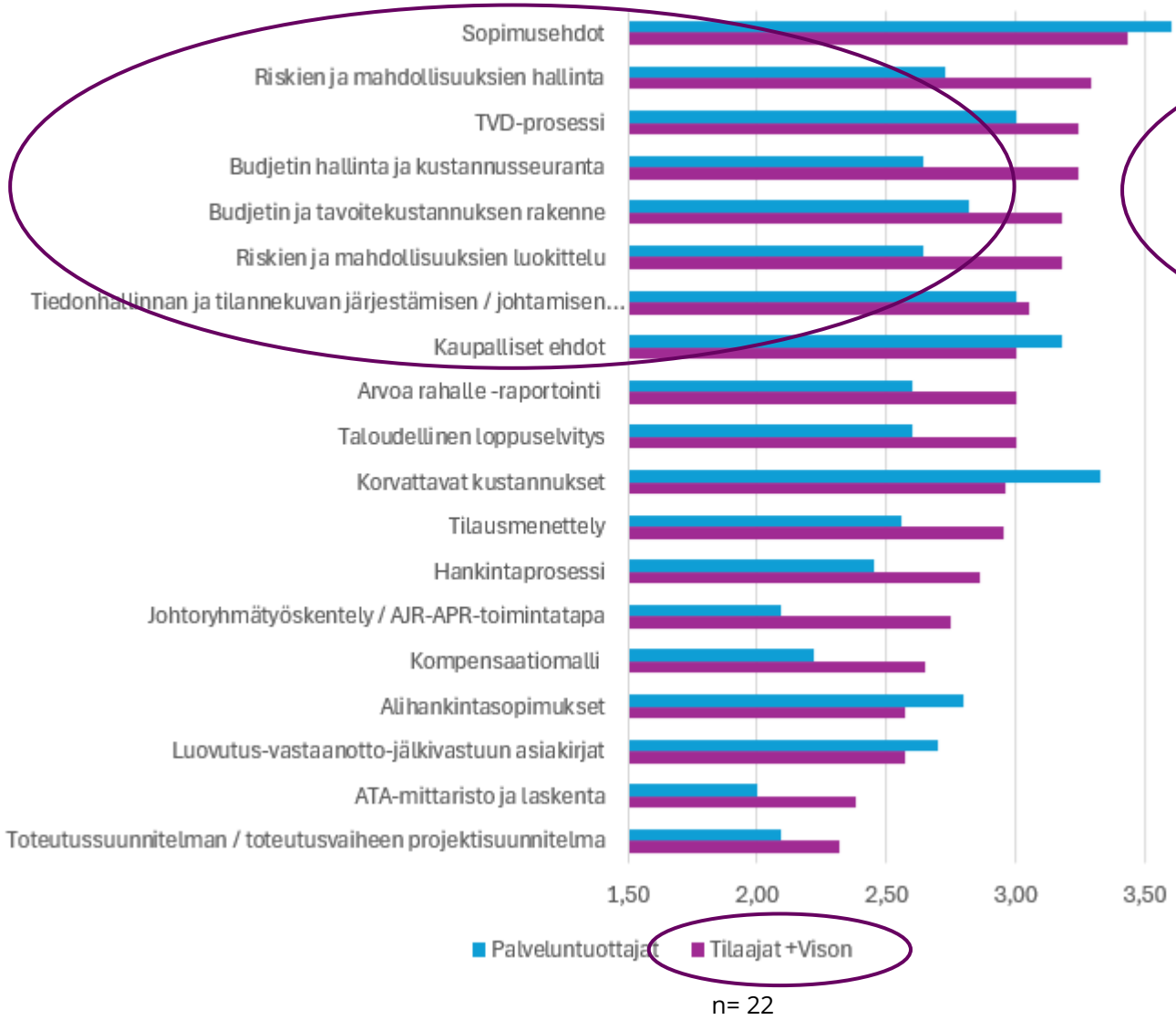
- IPT-pilottien vauhdittaminen
- Uusien toimintamallien ja työkalujen nopeampi käyttöönotto projekteissa ja palveluissa

- Tuottavuuden ja arvon lisääminen
- Toimintamallien vakiointi ja skaalaus
- Tilaajayhteistyö ja benchmarkkaus
- Tieto- ja osaamispohjan laajentaminen
- Palvelumarkkinan ja hankintojen kehittäminen
- Pilotointi ja T&K

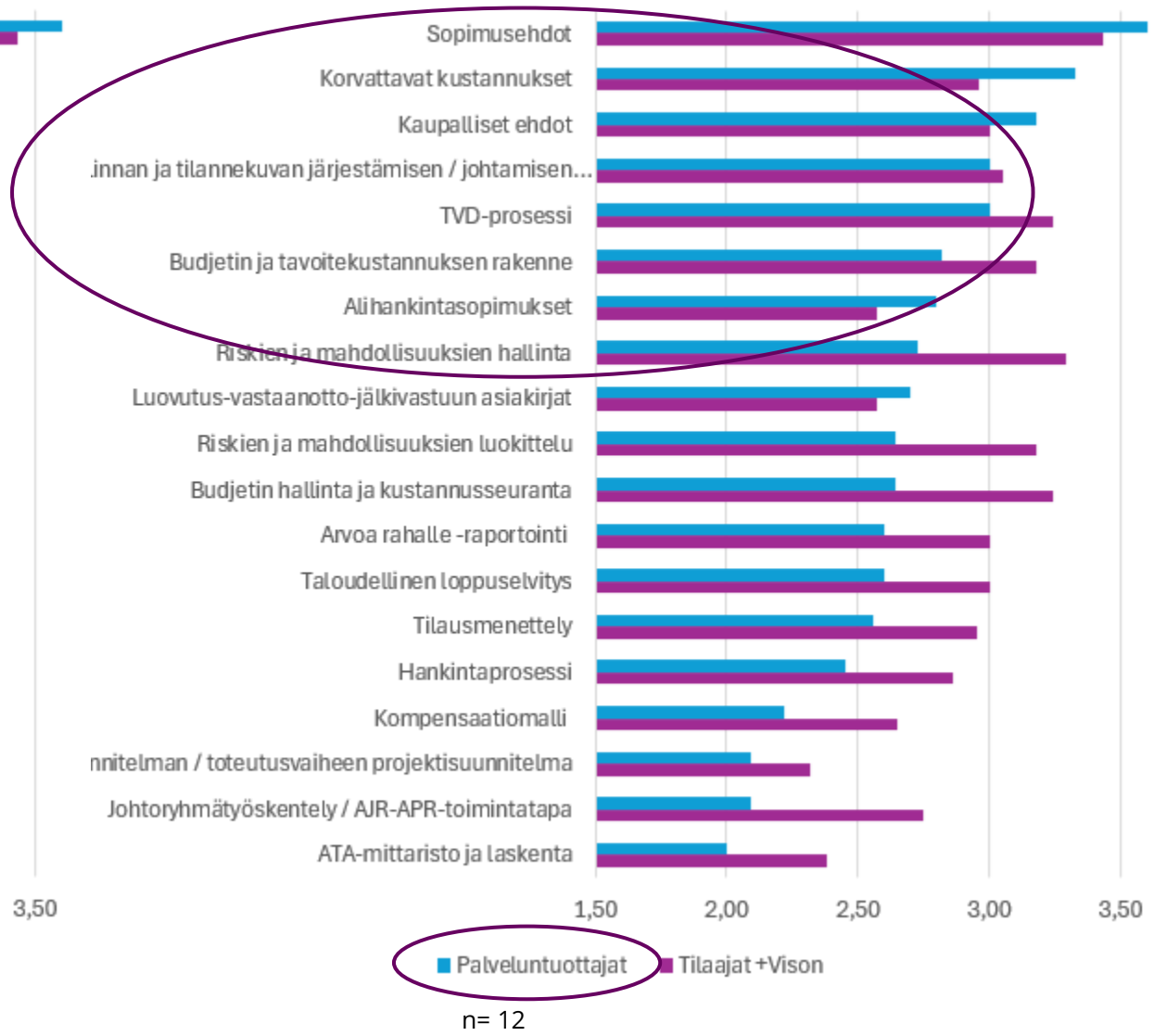
Osallistuminen toimialan yritysten ja yhteisöjen yhteiseen LYRA-hankkeeseen

Vakiointi ja skaalaaminen -IPT4-työpaja

Mitä mieltä olet seuraavien asioiden yhtenäistämisen tarpeesta?



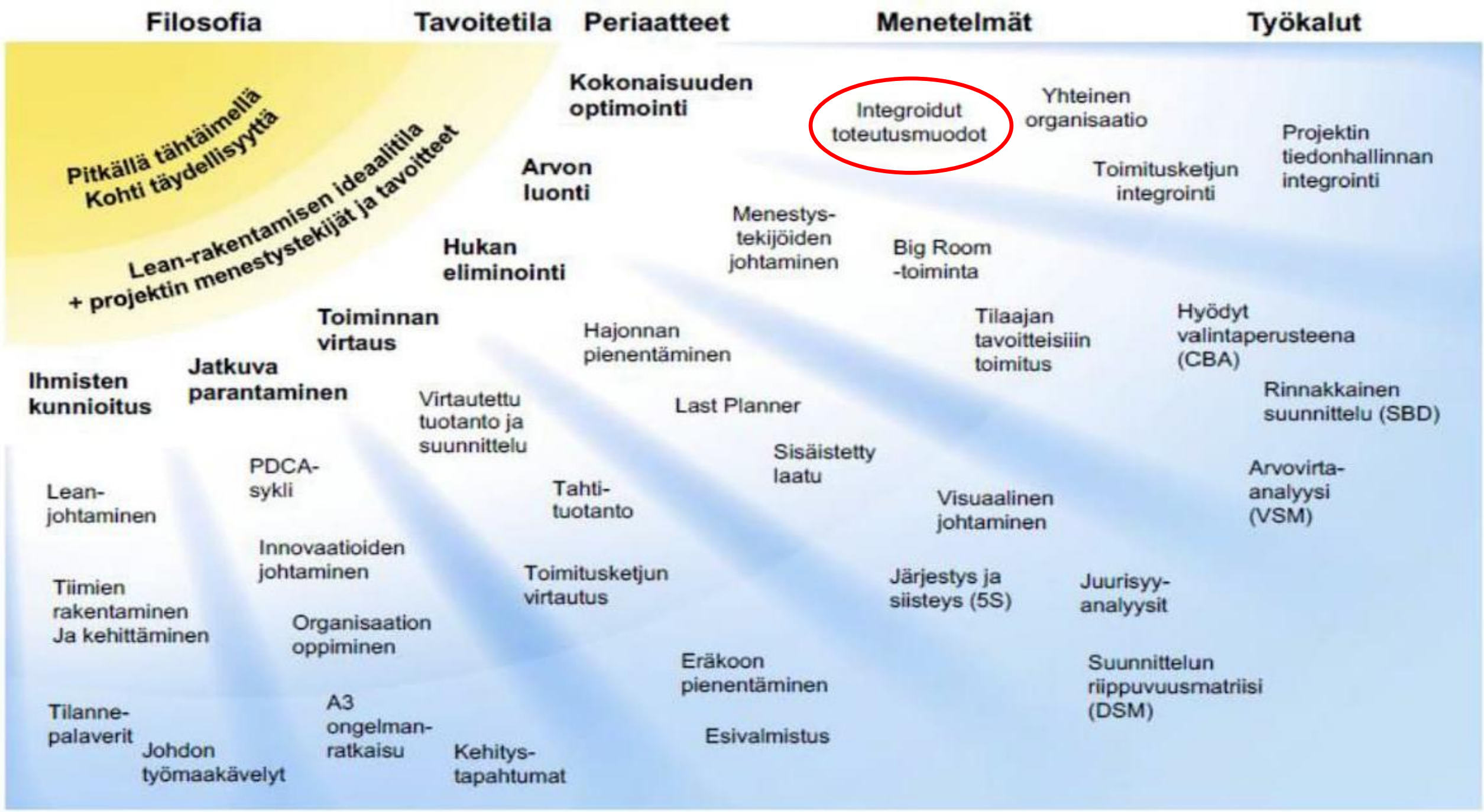
n= 22



n= 12

IPT - modulaarinen kehittäminen

Ville Alajoki, Helsingin kaupungin suuret infrahankkeet



Lähde: RIL 276- 2021/ Lean rakentamissa

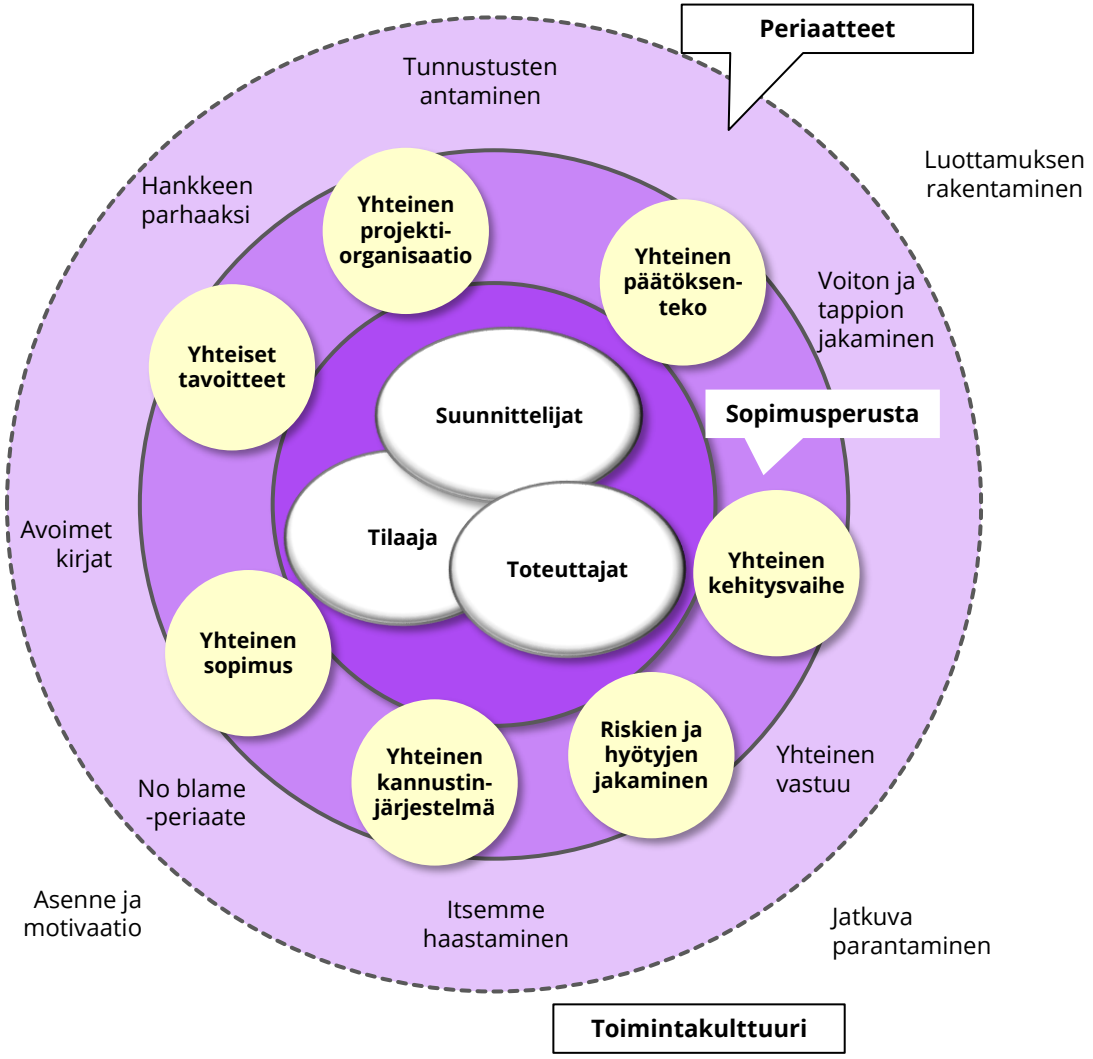
IPT-mallien sopimusperusta ja periaatteet

IPT-mallien sopimusperusta
(sopimuksessa määritellyt yhteistoiminnan elementit)

- Yhteiset tavoitteet
- Yhteinen organisaatio ja päätöksenteko
- Yhteinen kehitysvaihe / hankkeen eri osapuolten aikainen valinta sekä näiden osaamisen ja resurssien hyödyntäminen
- Riskien ja hyötyjen jakaminen / riskien hallinta
- Yhteiset kannustimet
- Yhteiset sopimusehdot ja maksuperusteet (ansaintalogiikka)

IPT-mallien periaatteet
(sopimuksessa esitetty tapa toimia)

- Me kaikki voitamme tai me kaikki häviämme yhdessä.
- Meillä on yhteinen vastuu tuloksesta
- Teemme kaikki päätökset hankkeen parhaaksi –periaatteella
- Emme syyttele toisiamme
- Hoidamme kaiken maksuliikenteen avoimin kirjoin
- Rohkaisemme toisiamme innovatiiviseen ajatteluun
- Sitoudumme tavoitteisiin tietämättä kuinka niihin päästään jne.



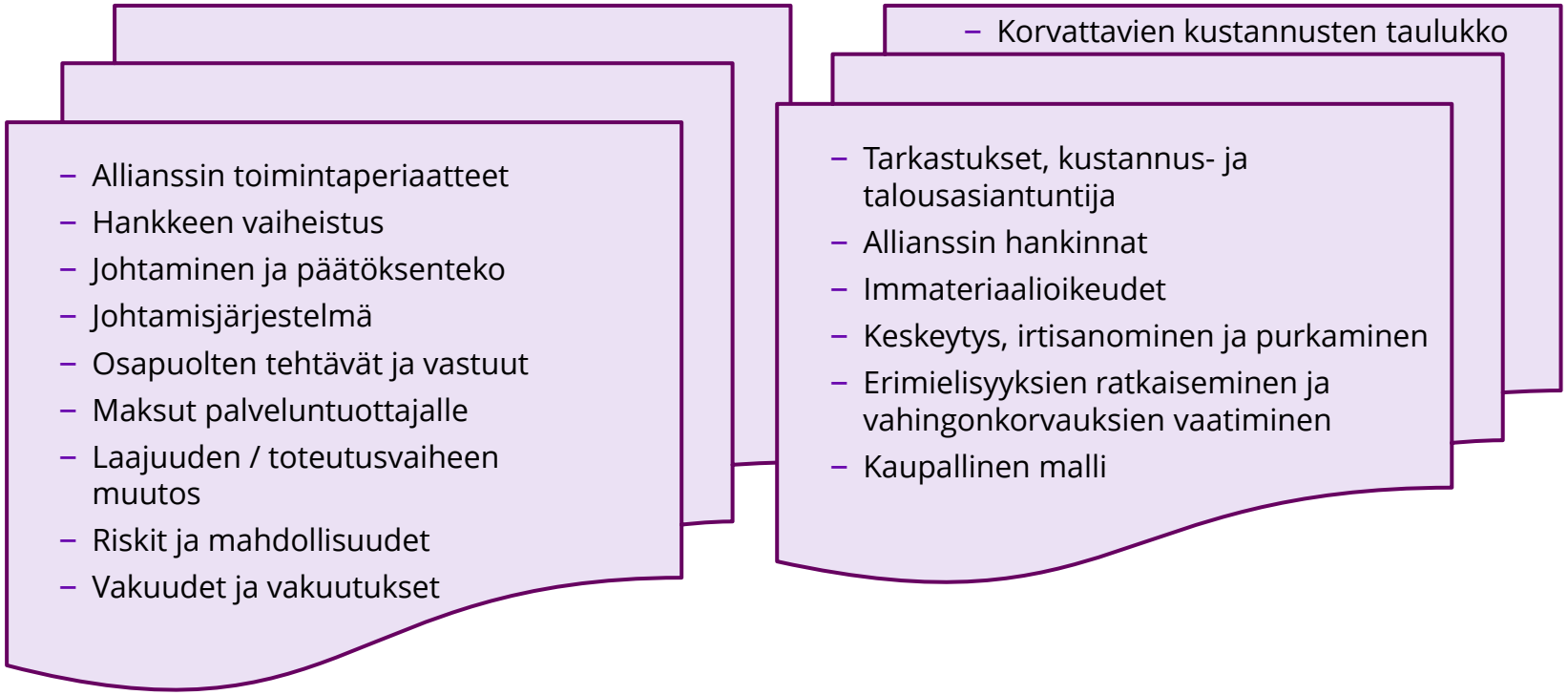
Omat riskit	vs	Yhteiset riskit
Yksikkö- tai kokonaishinnat	vs	Korvattavat kustannukset ja kiinteä palkkio
Omat konttorit	vs	Bigroom
Tilaaja - tuottaja	vs	Yhteinen organisaatio
Raportointi	vs	Digitaalinen tilannekuva
3-viikkoisaikataulu	vs	LPS, tahtiaikataulu
		ATA-kannustimet
		Tuloksenjako
…		…

Allianssimallin sopimusperusta – mikä on tärkeää ja miksi?

Juha Virolainen, Vison Oy
Ulla Kaukainen, Viivanalle Oy

Allianssimallin sopimusperusta

- Allianssin sopimusperusta ja niiden merkitystä allianssissa
- Sopimusrakenteen ja –tekstin keskeiset osat, jotka vaikuttavat myös allianssin toimintaperiaatteisiin
- Esitys ei ota kantaa siihen, mitä sopimusasiakirjapohjaa käytetään, vaan terminologiassa pyritään huomioimaan eri sopimusmalleja



Allianssin toimintaperiaatteet

- Jotta allianssi voi onnistua, osapuolten tulee ymmärtää allianssin toimintaperiaatteet ja toimia niiden mukaisesti
- Allianssissa osapuolilla on perinteisiä sopimusmalleja enemmän liikkumavaraa ja päätäntävaltaa. Sen vastapainoksi osapuolien pitää myös vastuu omasta toiminnastaan ja sen vaikutuksesta
- Mikäli toimintaperiaatteita ei noudateta, allianssin hyödyt jäävät saavuttamatta
- Toimintaperiaatteita voisi kirkastaa projektiallianssipohjassa, RT:n ehdoissa tekstiä on jo kiteytetty

Hankkeen vaiheistus

- Vaiheistus mahdollistaa hankkeelle tärkeiden osapuolien aikaisen integraation
  - Suunnittelijat + urakoitsijat + tilaaja
- Integrointi mahdollistaa kustannustehokkaat ratkaisut, joiden toteutukseen kaikki osapuolet ovat sitoutuneita
- Osapuolilla mahdollisuus vetäytyä kehitysvaiheen päättyessä
  - Osallistuminen tarjouskilpailuun ja tarjouskilpailun voitto ei sido kannattamattomaan hankkeeseen
  - Tilaaja voi päättää hankkeen ja tulokset voidaan hyödyntää jatkossa, jos kustannukset tms. osoittaa valitun ratkaisun kannattamattomaksi
- Vaiheistuksen käytännön toteutus
  - Projektiallianssi: yksi sopimus tilaukset kehitysvaiheelle/vaiheille ja toteutusvaiheelle/vaiheille
  - RT-allianssi: rakennushankkeen allianssisopimus + kehitys- ja toteutusvaiheen/vaiheiden sopimukset

Hankkeen vaiheistus

Kehitysvaihe

- Kehitysvaihetta käynnistettäessä ei välttämättä ole kovinkaan montaa asiaa tiedossa tai valmiina
- Hankkeen tarkka laajuus tai laatutaso saattaa olla vielä avoimena, hankkeen kustannukset vain karkealla tasolla tiedossa ja vain tilaajan laskemana
- Kehitysvaiheen tehtävien onnistuminen on olennaisen tärkeää hankkeen onnistumisen kannalta, esim:
  - Tavoitebudjetin laadinta ml. siihen liittyvät prosessit ja läpinäkyvyys
  - Suunnittelun eteneminen ja allianssin panos, aikataulun laadinta, allianssin organisointi
  - Luottamuksen, avoimuuden, läpinäkyvyyden ja yhteisen toimintakulttuurin rakentaminen
  - Muutosmekanismien ymmärtäminen (laajuuden/toteutusvaiheen muutos, riskien ja mahdollisuuksien arviointi, hankkeen kehittäminen yms.)

Toteutusvaihe

- Hanke toteutetaan kehitysvaiheessa tehtyjen suunnitelmien mukaisesti ja sovitun tavoitekustannuksen puitteissa
- Hanketta kehitetään toteutusvaiheen aikana ja em. muutosmekanismit pitää ymmärtää
- Osapuolilla on omat tehtävät ja vastuu on yhteistä erityisesti kaupallisen mallin kautta
- Toteutusvaiheen taloudellinen loppuselvitys ja sen prosessi sovittava hyvissä ajoin

Jälkivastuuvaihe

- Jälkivastuuvaiheen kaupallinen logiikka pitää ymmärtää jo kehitys- ja toteutusvaiheissa, kun mietitään jälkivastuuvaiheen varausta (kustannusten korvaaminen koskee siis vain palveluntuottajia ja alihankkijoilta on vaadittava tavanomaiset takuut)
- Jälkivastuuvaiheen tehtävät oltava osapuolille selkeät, kun jälkivastuuvaihe alkaa
- Lopullinen taloudellinen loppuselvitys ja sen prosessi sovittava hyvissä ajoin

Johtaminen ja päätöksenteko

- IPT-mallien toiminta edellyttää joustavaa päätöksentekoa, koska osapuolet ovat yhteisesti vastuussa hankkeesta
  - Päätöksentekijöiden pitää tuntea hanke ja sen tapahtumat (koskee myös AJR:ää), jotta päätöksiä voidaan tehdä
- Isoissa hankkeissa AJR ja APR sekä projektipäällikkö, pienemmissä hankkeissa voidaan päätyä vain yhteen ryhmään, mikä johtaa hanketta
- Olennaista yksimielinen päätöksenteko AJR:ssä
  - Viimekätinen riidanratkaisuelin allianssissa
  - Hyväksyy keskeiset seikat (mm. kehitys-, toteutus- ja jälkivastuuvaiheiden tehtävien toteutuksen, tavoitekustannuksen, johtamisjärjestelmän)
- Allianssi päättää itse, miten haluaa delegoida päätöksentekoa tai millaisen organisaation haluaa tehdä
- Projektipäällikkö vastaa päivittäisjohtamisesta

Johtamisjärjestelmä

- Allianssin organisaatiota, johtamismenettelyitä ja kokouskäytäntöjä ei ole sovittu kaikilta osin sopimuksessa ja koska allianssia käytetään pääsääntöisesti isoissa hankkeissa, johtamisen periaatteet ja päätösvallan delegoinnit sovitaan hankkeen aikana Johtamisjärjestelmä -nimisessä asiakirjassa
- Olisi hyvä, jos Johtamisjärjestelmästä olisi eri kokoisista hankkeista esimerkkejä

Osapuolien tehtävät ja vastuut

- Osapuolien tehtäviä ja vastuita tehtävien toteuttamisesta ei ole kovin selkeästi määritelty sopimusehdoissa. On kuvattu vain eri vaiheita koskevia tehtäviä yleisellä tasolla
- Osapuolien tehtävät päätetään vaihekohtaisesti eri
  - Jokainen vastaa vastuulleen kuuluvasta tehtävästä
  - Muiden tehtävä on osallistua, tukea, kommentoida tms. oman osaamisensa mukaisesti sovitulla tavalla, koska taloudellinen vastuu on kaupallisen mallin mukaisesti yhteinen
  - Palveluntuottajat valitaan toteuttamaan heille kuuluvia tehtäviä
    - Tilaaja osallistuu tarvittavilta osin myös em. tehtävien toteuttamiseen, mutta vastuu on lähinnä ns. tilaajan tehtävistä ja tilaajan vastuu pääosin kaupallista vastuuta

Maksut palveluntuottajille

- Veloitusperuste tekee mahdolliseksi:
  - Hintatarjouksen tekemisen, vaikka tehtävän sisältö tai laajuus ei ole tarkalla tasolla selvillä
  - Takaa kannattavuuden, vaikka hankkeen laajuus kasvaisi tai supistuisi alkuperäisestä
- Korvattavat kustannukset ja palkkio
  - Korvattavien kustannusten luettelolla pyritään selkiyttämään sitä, mitä pitää hinnoitella palkkioon ja mitä saa korvauksena
  - Ns. tekninen hinta ja riskivaraus sekä a- ja b-riskit: jos tässä onnistutaan sopimusasiakirjojen mukaisesti, se tuo läpinäkyvyyttä myös tilaajalle
- Kannustinjärjestelmä
  - Kaksiosainen kannustinjärjestelmä antaa mahdollisuuden taloudellisten onnistumisen sekä arvontuoton kannustimiin ja sanktioihin
- Ennakkomaksu
  - Lähtökohta on, että palveluntuottajat eivät rahoita hanketta (eivät myöskään laita rahoituksen hintaa palkkioon)
- Hinnantarkistus
  - Hankkeet yleensä pitkäkestoisia, joten indeksiehdon käyttö lähes välttämätöntä (riskivaraus ei todennäköisesti osu oikeaan)

Laajuuden / toteutusvaiheen muutos

- Allianssimallin perusidea – kehitetään hanketta yhdessä, sovitaan tavoitekustannus yhdessä, määritetään riskit ja mahdollisuudet yhdessä – ei sovi yhteen perinteisten sopimusten lisä- ja muutostyömekanismin kanssa
- Laajuuden/toteutusvaiheen (myöhemmin L/TV) muutos on ratkaisu niiden toteutussuunnitelman muutosten hallintaan, joita ei voida hallita hanketta kehittämällä tai muulla mahdollisilla keinoilla ilman, että tavoitekustannusta tai aikataulua pitää muuttaa
- Tunnistettujen ja yksilöityjen riskien toteutuminen tai tunnistamattomien riskien toteutuminen ei siis ole L/TV muutos
- L/TV muutosta ei ole mahdollista määritellä tyhjentävästi, joten kehitysvaiheessa tulee osapuolten sopia periaatteet, joiden mukaan toimitaan em. Tilanteissa
  - Ei siis tarkoita sitä, että tehdään tarkasti yksilöityjä lisätyöhinnastoja 16

Riskit ja mahdollisuudet

- Riskit ja mahdollisuudet ovat olennainen osa kaupallisen mallin logiikkaa, missä korvattavia kustannuksia ovat korvattavien kustannusten luettelon mukaiset ja hankkeesta aiheutuneet kustannukset ilman riskivarauksia
- Edellyttää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä osapuolilta, erityisesti palveluntuottajilta, kun he laativat tavoitekustannusta
- Yhteinen kehitysvaihe ja sen aikana tehtävä tavoitekustannuksen laadinta antaa paremmat mahdollisuudet riskien ja mahdollisuuksien hallintaan
- Tarvetta olisi tavoitekustannuksen laadintaan liittyvälle prosessikuvaukselle, mikä voisi olla ohjeena/mallina allianssin osapuolille
  - Epäonnistunut tavoitekustannuksen asettaminen tai epäselvyys riskeistä johtaa todennäköisesti ongelmiin toteutusvaiheessa (esim. liian tiukka tai löysä tavoitekustannus, väärin tehty riskien arviointi, osapuolilla eri näkemykset riskien käsittelystä tai toteutuneiden riskien seurauksista)

Vakuudet ja vakuutukset

Vakuudet

- Allianssin yksi perusperiaate on se, että palveluntuottajien ei tarvitse rahoittaa hanketta, jolloin yhtenä vaihtoehtona on ennakkomaksun maksaminen palveluntuottajille, mikä taas edellyttää ennakkomaksun turvaavaa vakuutta
  - Tilaajan harkinnassa on se, vaatiiko työnaikaisia tai jälkivastuuvaiheelle myönnettyjä vakuuksia

Vakuutukset

- Hankkeen edellyttämät ja hankkeelle otettujen vakuutusten maksut ovat korvattavia kustannuksia
  - Allianssin yhteinen vastuu poikkeaa yleisten vakioehtojen vastuusta, joten tämä vaikuttaa vakuutusten sisältöön ja menettelyt ovat vakuutusyhtiökohtaisia

Tarkastukset, kustannus- ja talousasiantuntija

- Allianssissa tilaaja luottaa palveluntuottajien esittämään aineistoon (esim. hinta-arviot, laskutus yms.) ja siihen, että avoimuus ja läpinäkyvyys toteutuu. Tämän vuoksi tilaajalla tulee olla oikeus teettää tarkastuksia sekä käyttää kustannus- ja talousasiantuntijaa
- Tilaajalla tulee olla oikeus tarvittaessa tarkastaa laskutusta tai esim. johtamisjärjestelmän noudattamista koskevan tarkastuksen
- Kustannusasiantuntijaa saatetaan käyttää palveluntuottajien tuottamien kustannustietojen arviointiin esim. Tavoitekustannuksen laadinnan yhteydessä
- Talousasiantuntija suorittaa tarvittaessa ennen kehitysvaiheen alkua tarkastuksen, missä selvitetään palveluntuottajan kykyä toimittaa korvattavien kustannusten luettelon mukaista tietoa
- Talousasiantuntija tekee myös hankkeen aikana laskutukseen liittyviä tarkastuksia

Allianssin hankinnat

- Allianssin palveluntuottajien alihankinnoista ja allianssin palveluntuottajien omien tai samaan konserniin kuuluvien resurssien käytöstä (lähipiiritransaktiot) periaatteista on syytä mainita
  - Hankkeen parhaaksi –periaatteen käyttö suositeltavaa
- Alihankkijoiden integroinnin periaatteet on myös kirjoittaa sopimukseen, erityisesti silloin, jos harkitaan ns. täysintegraation* käyttöä
  - Alihankkija ottaa sovitun prosenttiosuuden sopimuskumppaninsa (allianssin palveluntuottajan) kaupallisesta vastuusta ja sitä kautta myös bonuksista ja sanktioista

Immateriaalioikeudet

- Allianssissa tehty työ on korvattavaa ja tämä edellyttää selkeitä määrittelyitä allianssissa laaditun aineiston ja tausta-aineiston (osapuolen ennen allianssia omistama tai tekemä aineisto) oikeuksista
- Alliansseissa on lähtökohtana jatkuva parantaminen, minkä vuoksi allianssien kehitys- ja toteutusvaiheissa tehdään usein tuotoksiin tai prosesseihin liittyvää kehitystyötä, minkä vuoksi nykyisiä immateriaalioikeuslausekkeita tulisi täsmentää:
  - Kehityksen painopiste siirtynyt suunnittelijoiden ja arkkitehtien suunnitelmista prosesseihin, menettelytapoihin ja sovellusten sekä tietokantojen kehittämiseen
    - Osapuolilla on oltava selkeä ymmärrys siitä, mitä Aineistoa kukin saa käyttää ja millä tavoin sekä kuka omistaa esim. tekijänoikeudet
- Tilaajalla on myös tarve käyttää seuraavissa hankkeissaan jo aiemmin kerättyä kustannustietoa (ei tarkoita panoshintoja, vaan yleisemmän tason hinnoittelua) tai esim. tilakonsepteja, mikä edellyttää täsmennystä nykyisiin ehtoihin

Keskeytys, irtisanominen ja purkaminen

Keskeytys

- Tilaajan oikeudella keskeyttää varaudutaan siihen, että esim. kaavoituksesta valitetaan ja tämä aiheuttaa hankkeen tilapäisen keskeytymisen

Irtisanominen

- Allianssit käynnistetään usein varsin vaillinaisin tiedoin, jolloin osapuolilla ei ole sopimuksen allekirjoitushetkellä tietoa esim. tavoitekustannuksesta
- Tällöin osapuolilla on oltava mahdollisuus päättää sopimus Kehitysvaiheen aikana ilman, mikäli hanke paljastuu taloudellisesti kannattamattomaksi tai kustannuksiltaan liian korkeaksi
- Tilaajalla on tämä oikeus myös toteutusvaiheessa (RT-ehdoissa oikeutta rajoitettu)
  - Tilaaja voi irtisanoa koko sopimuksen tai yksittäisen yrityksen

Purkaminen

- Perusteena olennainen sopimusrikkomus (RT-ehdot) tai tahallinen tai törkeän huolimaton teko tai laiminlyönti

Erimielisyyksien ratkaiseminen ja vahingonkorvauksen vaatiminen

- Allianssin johtoryhmä käyttää ylintä päätöksentekovaltaa ja toimii samalla ylimpänä riidanratkaisuelimenä allianssissa
- Erimielisyyksien ratkaisemisesta on ainakin kaksi eri vaihtoehtoa:
    1. AJR on ylin riidanratkaisija ja tuomioistuimeen voi päästä ainoastaan vahingonkorvausvaateen osalta ja silloinkin edellytyksenä tahallisuus tai törkeä tuottamus, immateriaalioikeuksien tai salassapitovelvollisuuden loukkaus tai vakuuttamisvelvoitteiden laiminlyönti
    2. Kolmiportainen riidanratkaisu
        1. AJR ja jos ei pääse yksimielisyyteen..
        2. Sovittelija tai muu asiantuntija ja jos em. tahon esitys auta sopuun pääsemisessä…
        3. Käräjäoikeus tai välimiesmenettely
        4. Vahingonkorvaus kuten vaihtoehdossa 1.
- Kokemus on osoittanut, että vaihtoehtoa 1 käytetään joissain tilanteissa painostuskeinona, ts. voidaan menetellä moitittavasti, mutta tahallisuus tai törkeä tuottamus puuttuu ja toinen osapuoli ei voi saattaa erimielisyyttä kolmannen osapuolen ratkaistavaksi

Kaupallinen malli

Sen lisäksi, mitä edellä on jo todettu diassa ”Maksut palveluntuottajille” voidaan lisätä seuraavat olennaiset asiat:

- Tavoitekustannuksen ylityksen tai alituksen jako palveluntuottajan ja tilaajan välillä sekä mikäli suunnitteluosapuoli ja toteuttajaosapuoli on hankittu eri hankinnoissa, heidän välinen jako
- Avaintulosbonusten jakoperusteet em. tavalla
- Palveluntuottajan maksimisanktio
- Suunnitteluosapuolen ja toteuttajaosapuolen laskutuksen komponentit
- Järkyttävän tapahtuman laskukaavat, jos järkyttävä tapahtuma on käytössä

Korvattavien kustannusten taulukko

- *Korvattavien kustannusten luettelolla pyritään selkiyttämään sitä, mitä pitää hinnoitella palkkioon ja mitä saa korvauksena*
- Korvattavia kustannuksia ovat hankkeesta aiheutuneet todelliset toteutuneet kustannukset, jotka määritelty korvattaviksi korvattavien kustannusten taulukossa
- Palveluntuottajan yleiskulut ovat palkkisosa ellei niitä erikseen ole määritelty korvattaviksi kustannuksiksi
- Ristiriitaisten ja tulkinnanvaraisten määrittelyjen poistaminen taulukosta
- Haaste tulkinnanvaraisten erien kohdalla; aiempien hankkeiden tulkinnat/kompromissit otetaan oletuksiksi uusiin alkaviin hankkeisiin

Korvattavien kustannusten taulukko

Näkemys- ja tulkintaeroja syntyy tyypillisesti seuraavissa erissä

- Henkilötyön hinnoittelu
  - Sivukuluprosentit; yrityskohtaiset vai liittojen julkaisemat sivukuluprosentit?
  - Työntekijöiden palkitseminen korvattavana kustannuksena
- Hankinnat
  - IT- laitteet ja ohjelmat
- Lähipiirihankinnat
  - Hinnoittelu, palkkio?
- Työvaatteet ja suojavälineet
- Matkustaminen

Esimerkkejä IPT-sopimusmallin projektikohtaisesta skaalaamisesta

Hyvinkään areenan ravintola- ja puhtauspalvelusopimus – sumealla logiikalla yhteistoimintaan
Jani Saarinen, Vison Oy

HSY verkostosaneerauksen kumppanuushanke – kahden allianssin johtaminen rinnakkain
Johannes Väänänen, HSY

Digiradan palvelualliansissopimus – mitä uutta ja miksi?
Juha Virolainen ja Kaj Lampinen, Vison Oy

Hyvinkää Areena

Hyvinkään areenan ravintola- ja puhtauspalvelusopimus – sumealla logiikalla yhteistoimintaan

Jani Saarinen, Vison


LAU
REA
HYVINKÄÄN AREENA
LAU
REA



Jopa tunnissa tunnelmasta toiseen

- 3000 hengen tapahtumapaikka kaupungin ytimessä
- Kansainvälisen ja liigatason urheiluareena
- Musiikin ja taiteen näyttämö
- Messu- ja konferenssikeskus
- Ravintola
- Laurea ammattikorkeakoulu
- Liikunta- ja oheisharjoittelutila kaupunkilaisille, harrastusporukoille ja urheiluseuroille

HYVINKÄÄ AREENA

Hankinnan sisältö

- Tilaajina Hyvinkään kaupunki ja Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n yhdessä
- Hankinnan kohteena Areenan ravintola- ja puhtauspalvelut kokonaispalveluna
- Hankintamenettelynä kilpailullinen neuvottelumenettely 17.12.2025 – 15.6.2026
- Ravintolapalvelut:
  - Ravintolapalvelut, lounasruokailu Laurean opiskelijoille ja henkilökunnalle sekä Areenan muille käyttäjille
  - Kahvilapalvelut, juoma- ja ruoka-automaatit
  - Areenan kokous-, edustus- ja tilaustarjoilut
  - Areenan tapahtumien ravintolamyynti
- Puhtauspalvelut
  - Areenan ylläpitosiivous ja vuotuiset perussiivoukset
  - Areenan tapahtumiin liittyvät puhtauspalvelut
- Muut palvelut (joustavasti sopien)
  - Areenan ja sen tapahtumien tai Laurean järjestely- ja logistiikkapalvelut (hallin katsomorakenteiden sekä kalusteiden ja laitteiden siirrot yms.)
  - Lipunmyynti-, vaatesäilytys- ja turvallisuuspalvelut sekä asiakas- ja vahtimestaripalvelut tms.

HYVINKÄÄ AREENA

Neuvottelumenettelyn hyödyntäminen

- Haasteina
  - Palveluntuottajien osaamisen hyödyntäminen, yhteisen intressin rakentaminen ja joustavuuden säilyttäminen
  - Areenan käyttöönottoon ja palvelukysyntään vastaaminen
  - Käyttöasteeseen ja tapahtumamyyntiin liittyvien riskien ja mahdollisuudet jakaminen
- Neuvottelujen tarkoituksena oli selvittää ja määritellä keinot, joilla hankintayksikön tarpeet voidaan parhaiten täyttää [hankintalaki 36 §]:
  - palveluiden tarkempi sisältö ja rajaukset, hankitaanko palvelut erikseen vai laajempina kokonaisuuksina
  - palvelusopimukset ja sopimusehdot, sopimusten joustavuus
  - palveluiden hinnoittelu- ja maksuperusteet, mahdolliset kannustimet
  - Areenan käyttöönottoon liittyvät riskit ja mahdollisuudet sekä niiden jakaminen osapuolten kesken
  - työllistämisehdot
  - palveluiden valmisteluvaihe, tehtävät ja sisältö
  - osapuolten yhteistyö palvelusopimuksen aikana

HYVINKÄÄ AREENA

Tilaajan tavoitteet

Tavoitteet prosessille	Kuvaus
Areenan toimivuus ja käyttäjätyytyväisyys	• ravintola- ja puhtauspalveluiden käynnistäminen Areenaan käyttöönotettaessa maalis-huhtikuussa 2027 • opiskelijalounastarjoilun käynnistyminen elokuussa 2027 • lounasruokailun toimivuus ja KELA-tukiehtojen täyttyminen • tapahtumatarjoilujen selkeys ja toimivuus ml. anniskeluluvat
Tapahtumajärjestelyt	• tapahtumatarjoilujen ja palveluiden selkeys ja toimivuus ml. anniskeluoikeudet • vaihtoehdot ja pakettiratkaisut tapahtumajärjestäjille tarjottaviksi (Areenan tai tapahtumajärjestähän toimesta) • ravintolapalveluiden tarjoaminen kaikissa Areenan tapahtumissa pl. erikseen sovittavat poikkeukset
Kaupungin päätöksenteko	• palveluiden laajuuden ja kustannusten suunnittelu vuoden 2027 talousarvioon • kaupungin ja Laurean välisen sopimuksen allekirjoittaminen

Tavoitteet palveluille	Kuvaus
Areenan toimivuus	• Houkutteleva kohde tapahtumajärjestäjille, asiakkaille ja käyttäjille • Areenan käyttäjien ja asiakkaiden tarvitsemien palveluiden toimivuus ja laatu
Tapahtumien toimivuus	• Tapahtumien ravintola- ja muiden palveluiden toimivuus • Tapahtumien järjestely- ja logistiikkapalveluiden (hallin katsomorakenteiden sekä kalusteiden ja laitteiden siirrot yms.) sujuvuus suunnitellussa ajassa
Toimivat ravintolapalvelut	• KELA-tuetun korkeakouluopiskelijaruokailun järjestäminen arkipäivisin tammi-toukokuussa ja elo-joulukuussa • ravintolapalveluiden toimivuus Areenan opetus-, liikunta- ja kokouskäytössä sekä tapahtumissa
Vastuullisuus	• palveluiden vastuullisuus • työllistämisehdon täyttyminen
Hankintaprosessi ja sopimusehdot	• tarjouskilpailun onnistunut läpivienti, ja toimiva tarjouskilpailu • palveluiden järjestämisvaihtoehtojen selvittäminen ja palvelukokonaisuuksien onnistunut määrittely • sujuva ja virtaviivainen kaikkia osapuolia rikastuttava hankintaprosessi ja tarjousneuvottelut
Palvelusopimusten toimivuus	• sopimusten joustavuus Areenan erilaisin käyttötarkoituksiin ja palvelukysyntään • yhteistoimintaan ja joustavuuteen kannustavat palvelusopimukset

Tarjousten vertailuperusteet

Vertailuperusteet	Tarjousvaihe 1	Tarjousvaihe 2
	Alustavat tarjoukset	Lopulliset tarjoukset
1. Konseptisuunnitelma	50 %	
2. Henkilö- ja henkilöreferenssit	50 %	
3. Sopimuskommentit*	-	
4. Palvelusuunnitelma**		60 %
5. Hinta (palkkio)**		40 %

*Sopimuskommentteja ei arvioida, mutta tilaaja edellyttää tarjoajilta palvelusopimuksiin liittyvää esitystä
**Tilaaja täsmensi lopullisten tarjousten vertailuperusteet tarjousneuvotteluiden päätyttyä julkaistavassa lopullisessa tarjouspyynnössä

HYVINKÄÄ AREENA

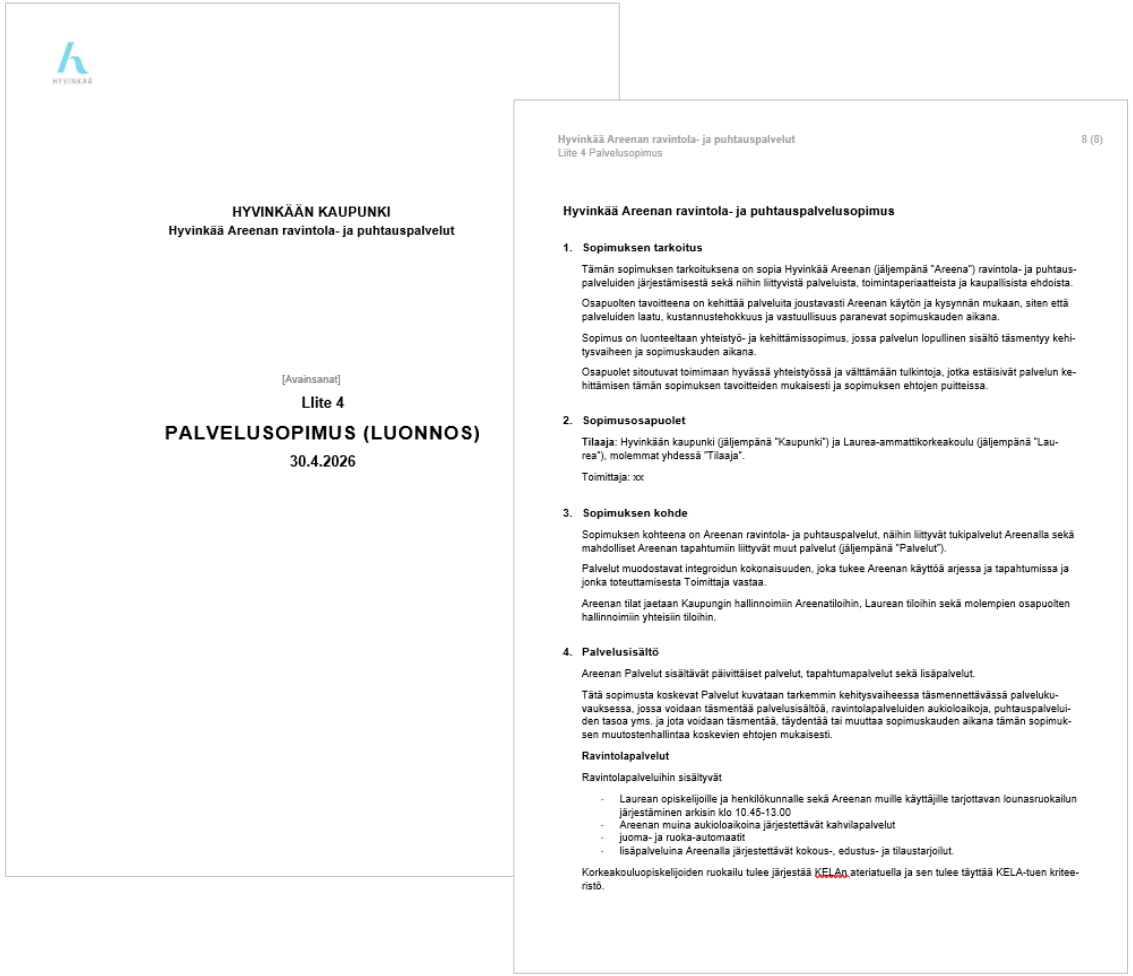
Päätyminen ”palvelualliansiin”

- Tavoitteena kehittää palveluita joustavasti Areenan käytön ja kysynnän mukaan, siten että palveluiden laatu, kustannustehokkuus ja vastuullisuus paranevat sopimuskauden aikana.
- Yhteistyö- ja kehittämissopimus, jossa palvelun lopullinen sisältö täsmentyy kehitysvaiheen (8/2026-3/2027) ja vaiheittaisen käyttöönoton (4-8/2027) aikana:
  - Palvelusuunnitelmat ja niiden kannustimet
  - Tapahtumamyynnin ja -järjestelyjen tukeminen joustavin ravintola- ja anniskelujärjestelyin sekä puhtauspalveluin
  - Tilojen varustaminen ja yhteiset laitehankinnat
  - Yhteistoiminta, yhteiset ohjaus- ja palveluryhmät
  - Muutostenhallinta
- Budjetointi- ja maksuperusteet
  - Puhtauspalveluiden todelliset kustannukset (eur/kk) + sivukulut 45 % + palkkio (sis. materiaalit ja tarvikkeet), alihankintojen palkkio 6 %
  - Ravintolapalveluiden opiskelijaruokailun KELA-tuki, palveluntuottaja maksaa vuokraa 5 % alvittomasta kokonaisliikevaihdosta pl. KELA-tuettu opiskelijaruokailu

HYVINKÄÄ AREENA

Sopimusasiakirjat

1. ”Palvelualliansi”sopimus (7 s)



HYVINKÄÄN KAUPUNKI
Hyvinkää Areenan ravintola- ja puhtauspalvelut

[Avainsanat]

Liite 4

PALVELUSOPIMUS (LUONNOS)

30.4.2026

Hyvinkää Areenan ravintola- ja puhtauspalvelusopimus

1. Sopimuksen tarkoitus

Tämän sopimuksen tarkoituksena on sopia Hyvinkää Areenan (jäljempänä "Areena") ravintola- ja puhtauspalveluiden järjestämisestä sekä niihin liittyvistä palveluista, toimintaperiaatteista ja kaupallisista ehdoista.

Osapuolten tavoitteena on kehittää palveluita joustavasti Areenan käytön ja kysynnän mukaan, siten että palveluiden laatu, kustannustehokkuus ja vastuullisuus paranevat sopimuskauden aikana.

Sopimus on luonteeltaan yhteistyö- ja kehittämissopimus, jossa palvelun lopullinen sisältö täsmentyy kehitysvaiheen ja sopimuskauden aikana.

Osapuolet sitoutuvat toimimaan hyvässä yhteistyössä ja välttämään tulkintoja, jotka estäisivät palvelun kehittämisen tämän sopimuksen tavoitteiden mukaisesti ja sopimuksen ehtojen puitteissa.

2. Sopimusosapuolet

Tilaaja: Hyvinkään kaupunki (jäljempänä "Kaupunki") ja Laurea-ammattikorkeakoulu (jäljempänä "Laurea"), molemmat yhdessä "Tilaaja".

Toimittaja: xx

3. Sopimuksen kohde

Sopimuksen kohteena on Areenan ravintola- ja puhtauspalvelut, näihin liittyvät tukipalvelut Areenalla sekä mahdolliset Areenan tapahtumiin liittyvät muut palvelut (jäljempänä "Palvelut").

Palvelut muodostavat integroidun kokonaisuuden, joka tukee Areenan käyttöä arjessa ja tapahtumissa ja jonka toteuttamisesta Toimittaja vastaa.

Areenan tilat jaetaan Kaupungin hallinnoimiin Areenatiloihin, Laurean tiloihin sekä molempien osapuolten hallinnoimiin yhteisiin tiloihin.

4. Palvelusisältö

Areenan Palvelut sisältävät päivittäiset palvelut, tapahtumapalvelut sekä lisäpalvelut.

Tätä sopimusta koskevat Palvelut kuvataan tarkemmin kehitysvaiheessa täsmennettävässä palveluluvauksessa, jossa voidaan täsmentää palvelusisältöä, ravintolapalveluiden aukioloaikoja, puhtauspalveluiden tasoa yms. ja jota voidaan täsmentää, täydentää tai muuttaa sopimuskauden aikana tämän sopimuksen muutostenhallintaa koskevien ehtojen mukaisesti.

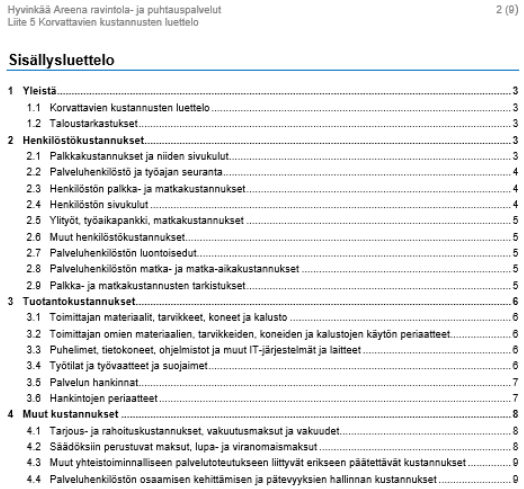
Ravintolapalvelut

Ravintolapalveluihin sisältyvät

- Laurean opiskelijoille ja henkilökunnalle sekä Areenan muille käyttäjille tarjottavan lounasruokailun järjestäminen arkisin klo 10.45-13.00
- Areenan muina aukioloaikoina järjestettävät kahvilapalvelut
- juoma- ja ruoka-automaatit
- lisäpalveluina Areenalla järjestettävät kokous-, edustus- ja tilaustarjoilut.

Korkeakouluopiskelijoiden ruokailu tulee järjestää KELAn ateriatuella ja sen tulee täyttää KELA-tuen kriteeristö.

2. Korvattavien kustannusten luettelo



Sisällysluettelo

1 Yleistä ... 3
1.1 Korvattavien kustannusten luettelo ... 3
1.2 Taloustarkastukset ... 3
2 Henkilöstökustannukset ... 3
2.1 Palkkakustannukset ja niiden sivukulut ... 3
2.2 Palveluhenkilöstö ja työajan seuranta ... 4
2.3 Henkilöstön palkka- ja matkakustannukset ... 4
2.4 Henkilöstön sivukulut ... 4
2.5 Ylityöt, työaikapankki, matkakustannukset ... 5
2.6 Muut henkilöstökustannukset ... 5
2.7 Palveluhenkilöstön luontoisedut ... 5
2.8 Palveluhenkilöstön matka- ja matka-aikakustannukset ... 5
2.9 Palkka- ja matkakustannusten tarkistukset ... 5
3 Tuotantokustannukset ... 6
3.1 Toimittajan materiaalit, tarvikkeet, koneet ja kalusto ... 6
3.2 Toimittajan omien materiaalien, tarvikkeiden, koneiden ja kalustojen käytön periaatteet ... 6
3.3 Puhelimet, tietokoneet, ohjelmistot ja muut IT-järjestelmät ja laitteet ... 6
3.4 Työtilat ja työvaatteet ja suojaimet ... 6
3.5 Palvelun hankinnat ... 7
3.6 Hankintojen periaatteet ... 7
4 Muut kustannukset ... 8
4.1 Tarjous- ja rahoituskustannukset, vakuutusmaksut ja vakuudet ... 8
4.2 Säädöksiin perustuvat maksut, lupa- ja viranomaismaksut ... 8
4.3 Muut yhteistoiminnalliseen palvelutoteutukseen liittyvät erikseen päätettävät kustannukset ... 9
4.4 Palveluhenkilöstön osaamisen kehittämisen ja pätevyyksien hallinnan kustannukset ... 9

Lopputulos

- Areena toteutetaan yhteistoiminnallisena PJU –hankkeena, mikä on valmentanut Hyvinkään kaupungin ja Laurean avoimeen vaiheittaiseen sopimiseen
- Avoin ja läpinäkyvä hankintaprosessi neuvotteluineen rakensi onnistuneesti luottamusta ja auttoi osapuolia ymmärtämään toistensa tavoitteita ja liiketoiminnan vaatimuksia
- Allianssin maksuperusteita pidettiin innovatiivisena ja kannustavina, mutta toimivina, vaikka puhtaus- ja ravintolapalveluiden erilaiset maksumekanismit haastoivat tarjousvertailua
- Osapuolilla on luja usko yhteiseen sopimiseen ja yhteisiin kannustimiin
- Osapuolet sitoutuvat yhdessä Areenan myyntiin ja käyttöasteen kasvattamiseen
- Kehitysvaihe käynnistyi 28.8.2026
- Areenan 2 ensimmäiselle kuukaudelle on jo myyty 20 tapahtumaa ja syksyksi 6-7 koko Areenan laajuista tapahtumaa
- Kaupunki ja Laurea saavat puhtauspalvelut korvattavien kustannusten hinnalla, palveluntuottaja saa ravintolamyynnin tuoton, mutta maksaa korvauksena vuokraa 5 % liikevaihdosta (alv 0)

HYVINKÄÄ AREENA

HSY verkostosaneerauksen kumppanuushanke, kahden allianssin johtaminen rinnakkain

IPT-mallien perustan vakiointi ja modularisointi -työpaja 2.9.2026

Hanke: Verkostosaneerauksen sujutuspaketti 2027-2029

Hanke: verkostosaneerauksia sujuttamalla 15 milj. eurolla kolmen vuoden aikana

Tilaajan erillishankintana suunnittelukonsultit Ramboll Finland (60 %) ja FCG Rakennettu Ympäristö Oy (40 %).

Muodostetaan kaksi allianssia. Ensimmäisessä urakoitsijana Vision Infra ja Aarsleff Oy (60 %). Toisessa Sujutek Oy (40 %).

Hanke on kokeiluhanke, missä etsitään kustannustehokkaampaa tapaa toteuttaa verkostosaneerauksia tunnistetuissa huonokuntoisissa vesihuoltoverkoston osissa.

Johtamisjärjestelmän lähtökohdat

Hanke ei ole monimutkainen tai altis riitatilanteille -> avoin keskustelu, hallinnon vähentäminen

Halutaan kehittää monistettava ja virtaviivaisempi verkostosaneerauksien prosessi -> urakoitsijoiden välinen yhteistyö, maltillisen rohkeat kokeilut, nykyprosessin virtaviivaistaminen

Urakoitsijoita halutaan kannustaa jakamaan tietoa ja oppimaan toisiltaan -> riittävän kunnianhimoiset määrälliset tavoitteet mikä kannustaa urakoitsijat yhdessä ratkomaan haastetta

Hankkeen hallinnollista taakkaa halutaan vähentää -> painopiste hankkeen kokemusten dokumentoinnissa ja isomman hankkeen käynnistämisen kannattavuuden arviointi

Hankkeessa on kyse kokeilusta -> kokemuksien ja opin keräys, virheiden tekeminen, hyvä dokumentointi

Matkakustannukset ovat palkkioprosentin sisällä -> urakoitsijalla intressi miettiä kokousmenettelyt tarkoituksenmukaisesti ja tarkoittaa että tilaajan edustajatkin liikkuu

Johtamisjärjestelmän käytännöt

Allianssien kehitysvaiheen suunnittelu

- Tarjousvaiheessa urakoitsijat tehnyt suunnitelmat
- Yhdistetään parhaat puolet yhdeksi kehitysvaiheen suunnitelmaksi ja harkitusti kohdin poikkeavat kokeilut

Allianssien kehitysvaihe

- Jaetaan toimineet hyvät käytännöt
- Haastetaan yhdessä nykyinen toimintamalli

Allianssien johtoryhmätyöskentely

- Kummankin allianssin johtoryhmät kokoontuu samanaikaisesti kuitenkin niin että toisen kanssa ennen yksityisesti ja toisen kanssa jälkeen
- Tilannekuva, mittarit, yhteiset hankinnat ja taloudellisen tehokkuuden vaatimus vastaava kummallekin
- Matala organisaatio – HSY:ltä osallistuu samat kaksi ihmistä johto- ja projektiryhmä työskentelyyn

Allianssien projektiryhmätyöskentely

- Alussa luodaan yhteisiä käytäntöjä ja muutoin epäsäännöllisemmin ratkotaan yhteisiä haasteita
- Pääosa työstä tehdään pienemmissä palavereissa mihin kokoontuu rajattu tarpeellinen joukko

Allianssien yhdistäminen käytännössä

- Allianssisopimus allekirjoitetaan samanmuotoisena kummankin allianssin kanssa

Tavoitteet ja mittarit

- Tärkein kehitysvaiheen ja toteutusvaiheen mittarina on kustannustehokkuuden hakeminen. Tätä haetaan osin yhteisillä tavoilla ja osin urakoitsijan kilpailullisilla tekijöillä. Tämä pätee myös tonttijohtojen saneerauksen mittariin
- Yhtenä kehitysvaiheen ja toteutusvaiheen mittarina on saneerausprosessin kokonaisvaltainen kehittäminen -> kahdessa allianssissa kehitetään yksi yhteinen prosessi
- Teknisten saneerausmenetelmien kokeilu on viimeinen mittari, jossa toimitaan kummassakin allianssissa eri tavoin

- Allianssien kilpailuttaminen toisiaan vastaan. Kesken sopimuskauden aikana pienehköt työkannan siirrot tätä vastaan ovat mahdollista jos nähdään yhteisesti mielekkääksi
- Eriävää alliansseissa on, että tilaajan, konsultin ja urakoitsijan roolitukset voivat olla erilaiset riippuen mitä henkilöosaamista kullakin on

Allianssien välisiä integraation elementtejä

- standardoitu viikkokello (kahden allianssin päällekkäisyys ja limittäinen – pienet tilaajan resurssit)
- LPS-aikataulutuksessa yhteinen iso kuva allianssien välillä ja tarkemmalla tasolla erikseen (liitostyöt)
- yhteiset hankinnat (putket, asfaltit)
- konsulttien välinen tiedon jako ja kuorman tasaus
- jatkuva parantaminen (yhteisellä tekemiselle kerroin)
- yhden urakoitsijan resurssit yhteiseksi (esimerkiksi tiedotuskanavat ja viestintähenkilö)
- yhteinen projektipankki (Buildie)
- varataan kehitysvaiheen budjetteihin yhteistä sparrausaikaa (kummankin kohteiden haasteiden ideointi aikaisempi kokemusten perusteella)
- Yhteinen Big room HSY:n pääkonttorilla parhaalla paikalla, missä mahdollisuus allianssien työskennellä välille erikseen
- Urakoitsijoiden herättely alusta asti yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen (haaste urakoitsijoilla erilainen ajattelumaailma)

Missä meni pieleen? Kysymyksiä?

Digiradan palvelualliansissisopimus – mitä uutta ja miksi?

Juha Virolainen & Kaj Lampinen, Vison Oy

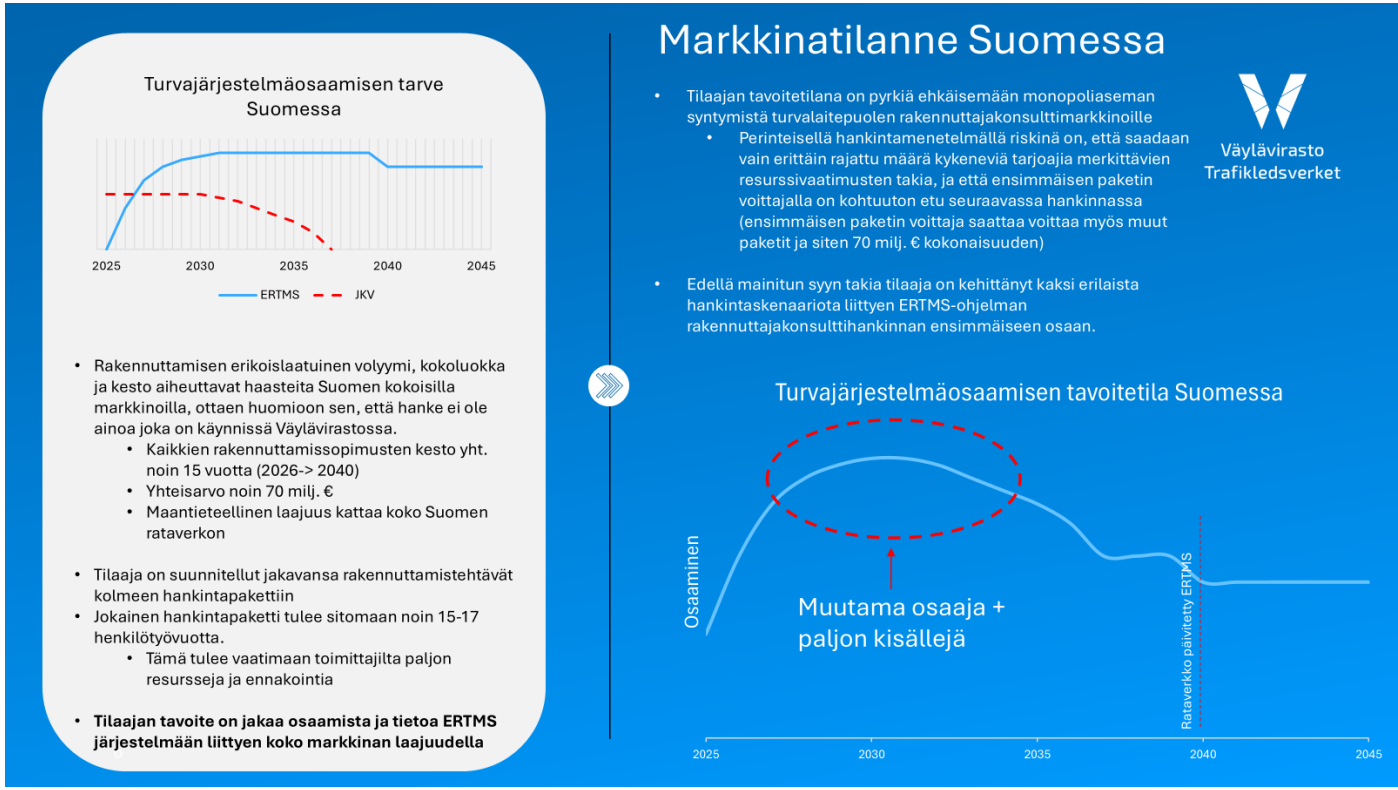
Digiradan palvelualliansi – miten allianssiin päädyttiin?

Palvelualliansi

- Palveluallianssi neljällä osapuolella
  - Tilaaja
  - Rakennuttajakonsultti
  - Suunnittelija
  - Käyttöönottotarkastaja

- Suomen markkinatilanne on haastava
  - Rajattu määrä toimijoita
  - Osaamisen määrää kasvatettava lyhyessä aikataulussa

→ Kilpailutilanteen luominen pienessä markkinassa



Dia Rakennuttajakonsulttihankinnan markkinainfosta

Palvelualliansissisopimus

Sopimus kattaa rataosa-alueet 2, 3 ja 4

- Sopimus jakautuu
  - kehitysvaiheeseen
    - yksi Kehitysvaihe sopimuskauden alussa
  - palvelujaksoihin
    - ensimmäinen palvelujakso on Pilottijakso ilman avaintulosaluemittareita ja tavoitekustannusta
  - jälkivastuuaikaan
    - viimeisen Palvelujakson jälkeen alkava viiden vuoden aika

Kaupallinen malli

Kaupallinen malli

- Tavoitebudjetti koko sopimuskaudelle
- Tavoitekustannus jokaiselle Palvelujaksolle

Palveluntuottajien kustannusten korvaus

- Laskutus perustuu tarjottuihin aikapalkkiohintoihin KSE-ehtojen luokittelulla, joista:
  - Aikapalkkiosta 30 % riskin alla olevaa osuutta ja 70 % ns. korvattavien kustannusten periaatteella
- Tavoitekustannuksen ylityksessä vastuu jakautuu 20 % (PT) ja 80 % (Tilaaja)
- Maksimisanktio 30 % aikapalkkiosta
- Bonuspooli 1 % Tavoitekustannuksesta
- Tavoitekustannussanktion jako palveluntuottajien kesken kolmeen osaan

IPT-mallien käyttöönotossa tarvittavat ohjeet ja toimintatavat

Jani Saarinen

IPT-mallin määritelmä

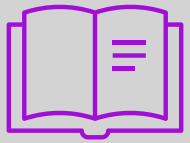
- IPT-malli tarkoittaa integroitua projektitoimitusta (Integrated Project Delivery), jonka perustana ovat Australiassa kehitetty projektiallianssi ja USA:ssa kehitetyt IPT-mallit.
- Toteutusmuotoa voidaan kutsua IPT-malliksi, kun se täyttää seuraavat ehdot:



Hankkeen palveluntuottajien valinta perustuu näiden kyvykkyyteen, ja palkkioon – ei tarjoushintaan



Hankkeen sisältö ja kustannusarvio määritetään yhdessä hankkeen kehitysvaiheessa

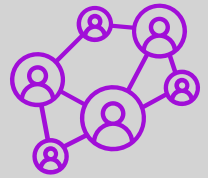


Hankkeessa toimitaan yhteisin sopimusehdoin ja open book – periaattein



Hankkeen osapuolet jakavat riskit ja hyödyt

Hankkeessa hyödynnetään sen tavoitteisiin perustuvia kannustimia



Hankkeessa integroidaan sen osapuolia ja näiden prosesseja

Esim. big room, tilannekuva tms.

Esimerkki Suomessa käytössä olevista IPT-malleista

Projektiallianssi

- Tarjouskilpailu perustuen palkkioon
- Tilaajan, suunnittelu- ja toteutusosapuolten yhteinen allianssisopimus
- Allianssin kaupalliset ehdot
  - korvattavat kustannukset + palkkio
  - Kannustinjärjestelmä
- Käytettävät sopimusasiakirjat
  - Suomalainen allianssisopimus (Vison)
  - RT-sopimusasiakirjat 80354-80358
  - RT 103199 Allianssin yleiset sopimusehdot
- Vakiintunut toteutusmuoto, Suomessa käynnistetty liki 100 projektiallianssia

Yhteistoiminnallinen projektinjohtourakka

- Tarjouskilpailu perustuen palkkioon
- Tilaajan ja projektinjohtourakoitsijan välinen yhteistoiminnallinen PJU-sopimus
- Kaupalliset ehdot
  - korvattavat kustannukset + palkkio
  - Kannustinjärjestelmä
- Sopimusasiakirjojen pohjana projektinjohtourakkasopimuksen laatiminen tavoitebudjetilla RT 80363 , johon on lisätty projektiallianssin toimintaperiaatteita, yhteinen kehitysvaihe ja kaupalliset ehdot
  - Yhteistoiminnallinen PJU-urakka (Vison)
  - Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998
- Vakiintumaton, mutta nopeasti yleistyvä ja kehittyvä toteutusmuoto, Suomessa käynnistetty tulkinnoista riippuen 30-50 hanketta

IPT-sopimusten erityispiirteet

IPT-sopimuksiin liittyy joukko erityisiä ehtoja:

- **Vakuutukset**. Sopimusosapuolet vastaavat yhdessä hankkeesta ja sen toteuttamisesta, mistä syystä vastuita ei voi jakaa osiin esim. suunnittelijoiden ja urakoitsijan vastuisiin. Tästä syystä hanke tulee vakuuttaa yhtenä kokonaisuutena. Vakuutuskustannukset ovat korvattavia kustannuksia, joten vakuuttamisen periaatteet ja taloudelliset ehdot tulee sopia yhdessä. Erityisesti tulee sopia rakenteilla olevien kiinteistöjen vakuuttamisesta, mitä sisällytetään kiinteistövakuutuksiin ja mitä rakennustyövakuutuksiin
- **Aineistot ja niiden käyttöoikeus sekä immateriaalioikeudet**. Periaatteena on, että kaikki osapuolet saavat oikeuden yhdessä kehittämäänsä aineistoon. Muilla ei kuitenkaan ole käyttöoikeutta muiden osapuolten valmiiksi tuottamaan aineistoon. Koska IPT-sopimuksissa korostuvat avoimuus ja läpinäkyvyys sekä hankkeen parhaaksi –ajattelu, hankkeen yhteiseen käyttöön tuotetun tilaajan maksaman aineiston tulee lähtökohtaisesti olla vapaasti käytettävää ja julkista. Tämän tulisi koskea aineiston hyödyntämistä esim. tilannekuvajohtamisessa, arvoa rahalle raportointia ja hyödyntämistä muissa hankkeissa
- **Sopimuksen keskeyttäminen ja päättäminen**. Tilaajalla on sopimukseen perustuva oikeus keskeyttää hanke tai päättää se (exit-oikeus) teoriassa milloin tahansa ja mistä tahansa syystä. Keskeyttämisestä tai päättämisestä tulee kuitenkin ilmoittaa ja päättää sopimuksen periaattein ja tilaajan tulee korvata molemmista syntyvät korvattavat kustannukset ja palkkiot. Palveluntuottajilla on myös oikeus vetäytyä hankkeesta kehitysvaiheessa tai myöhemminkin, mikäli tilaaja ei noudata sopimusehtoja.
- **Sopimusosapuolen irtisanominen**. Tilaajalla on vastaava oikeus palveluntuottajaryhmittymän tai yksittäisen yrityksen irtisanomiseen. Irtisanottavien osapuolten korvaamisesta voidaan sopimuksen mukaan päättää yhdessä, mutta esim. julkisissa hankkeissa uuden toimijan valinnan tulee noudattaa hankintalakia.
- **Vahingonkorvaukset**. Sopimusosapuolilla on yhteinen vastuu, joten näillä ei ole oikeutta hakea toisiltaan vahingonkorvauksia esim. tekemistään virheistä tai aiheuttamistaan vahingoista. Poikkeuksena on tilanne, jossa vahinko on johtunut tahallisesta tai törkeästä huolimattomuudesta.
- **Erimielisyyksien ratkaiseminen**. IPT-hankkeissa viimeiset päätökset tekee aina hankkeen johtoryhmä, johon kaikkien sopimusosapuolten tulee sitoutua. Riidanratkaisu perustuu yhteiseen päätöksentekoon hankkeen parhaaksi –periaatteella. Tarvittaessa tulisi käyttää ulkopuolista sovittelijaa, mutta jos sovittelu ei onnistu, viimesijaisena menettelynä on tuomioistuinkäsittely.

Mitä näistä tulisi kipeimmin vakioida ja/tai ohjeistaa?

Toimintaperiaatteet (kulttuuri)
- avoimuus ja läpinäkyvyys
- hankkeen parhaaksi –periaate
- yhteinen vastuu
- yksimielinen päätöksenteko
- luottamuksen rakentaminen
- jne.

Prosessit
- Big room –toiminta
- riskien ja mahdollisuuksien hallinta
- tavoitekustannuksen määrittäminen
- toteutussuunnitelman laatiminen
- taloudellinen loppuselvitys
- arvoa rahalle –raportointi
- jne.

Sopimusperusta
- vaiheistus
- johtaminen ja päätöksenteko
- laajuuden muutos
- vakuudet ja valtuudet
- immateriaalioikeudet
- jne.

Työkalut
- tilaukset
- Tavoitekustannuksen laskenta
- LPS-taulu, tahtituotantoaikataulu
- Kannustimien laskentamalli
- jne.

Toteutusmuoto / rakenne
- projektiallianssi / ohjelma-allianssi / palveluallianssi / yhteistoiminnallinen PJU
- Yhteiset sopimusehdot, open book –periaate, yhteinen kannustinjärjestelmä, riskien ja hyötyjen jakaminen
- Palveluntuottajien aikainen integrointi (kyvykkyys valintaperusteet), sopimuksellisesti erotettava kehitysvaihe

Koko toimialan yhteinen haaste

Mitä pitää vakioida & mitä voi säästää hankekohtaisesti

- **IPT-hankkeiden määritelmä**: yhteiset sopimusehdot, open book –periaate, aikainen integrointi, sopimuksellisesti erotettava kehitysvaihe, yhteinen organisaatio, yhteinen kannustinjärjestelmä, riskien jakaminen jne.
- **Sopimusperusta**: vaiheistus, johtaminen ja päätöksenteko, laajuuden muutos, vakuudet ja valtuudet, immateriaalioikeudet jne.
- **Toimintaperiaatteet**: avoimuus ja läpinäkyvyys, hankkeen parhaaksi –periaate, yhteinen vastuu jne.
- **Prosessit ja työkalut**: big room –toiminta, riskien ja mahdollisuuksien hallinta, tavoitekustannuksen määrittäminen, budjettimalli jne.
- **Mitä muuta**: kannustinmallit, tilausmenettely, kokonaistoimitus, muutostenhallinta jne.

Toteutusmuoto ja sopimusperusta

- projekti-, ohjelma- tai palvelualliansi
- yhteistoiminnallinen PJU
- vaiheistus
- johtaminen ja päätöksenteko jne.

Toimintaperiaatteet

- avoimuus ja läpinäkyvyys
- hankkeen parhaaksi –periaate
- yhteinen vastuu
- yksimielinen päätöksenteko
- luottamuksen rakentaminen jne.

Prosessit ja työkalut

- Big room –toiminta
- riskien ja mahdollisuuksien hallinta
- tavoitekustannuksen määrittäminen, budjettimalli
- toteutussuunnitelman laatiminen, malliasiakirja jne.

Työpajahavainto: Lyhytkin kehitysvaihe parantaa yhteisymmärrystä.

IPT-mallien käyttöönotossa tarvittavat ohjeet ja toimintatavat

Syventävä keskustelu

Ehdotukseni aiheiksi iltapäivän syventävään keskusteluun

Toimintaperiaatteet...se vaikein. Ja prosessit: esim. Muutostenhallintaprosessi ja käyttäjäyhteistyöprosessi.

Toimintaperiaatteista avoimuus ja läpinäkyvyys & luottamuksen rakentaminen

Kösitteiden määrittely

Käsitteet ja termit

Korvqttavqt kustannukset

Immateriaalioikeudet

Riskienhallinta

Tilausmenettely ja mallidokkarit

Korvattavat kustannukset.

Muutostenhallintq

Toimintaperiaatteet ja tavoitekustannuksen määrittäminen

Mallit ja kuvaukset budjeteista ja kannustimista

1. Mallidokumentit 2. IPT:n ja Leanin oppien/prosessien soveltaminen tilaajan ja palvelutuojajien prosessikuvauksiin, jotta lopputuloksena syntyisi tarkoituksen mukainen prosessikuvaus hankkeelle

Yhteenveto, reflektio ja saatteet jatkoon

Jani Saarinen, Vison Oy