

Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut

Kaupallinen malli



TAMPERE



Tesoma
–*Tee siitä omasi.*

Tesoman hyvinvointiallianssi

KAUPALLINEN MALLI

Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut

Kaupallinen malli

Versiohistoria

Nro	Pvm	Luonut	Muutokset	Tarkistanut
0.1	22.11.2016		KAS-vaiheen kaupallinen malli pohjaksi	
0.2-0.5	18.8.2017	Riikka Helminen, Mari Heikkilä	Työversioita	
0.6	21.8.2017	Riikka Helminen	Yleistä muokkausta	
0.7	22.8.2017	Riikka Helminen	Yleistä muokkausta	
0.8-0.15	28.8.2017	Riikka Helminen	Työversioita	
0.16	31.8.2017	Riikka Helminen	Työversioita	
0.17-0.20	5.9.2017	Riikka Helminen	Työversioita	
0.21	20.9.2017	Riikka Helminen	Työversioita	
0.22-0.24	3.10.2017	Riikka Helminen	Viimeistelyä	
0.25-0.26	5.10.2017	Riikka Helminen	Viimeistelyä	
0.27-0.28	11.10.2017	Mari Heikkilä	Viimeistelyä	
0.29	11.10.2017	Riikka Helminen	Käsitteet ja määritelmät yhdenmukaisiksi TAS-sopimuksen kanssa. Kirjattu bonuspoolin suuruudeksi n. 3 M€.	AJR, Johanna Loukaskorpi, Leena Viitasaari, Heidi Tapaninaho-Pitkänen
0.30	11.10.2017	Riikka Helminen	AJR:ssä sovitut muutokset. Täsmennetty bonuspooliksi 3 M€. Ulkoasun viimeistely.	
1.0	11.10.2017	Riikka Helminen	Kaupunginhallituksen päätösmateriaaliin toimitettava versio	

Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut

Kaupallinen malli

Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO	10
1.1	TAUSTA.....	10
1.2	KAUPALLISEN MALLIN ASEMA JA TARKOITUS.....	10
1.3	KAUPALLISEN MALLIN YLEISET PERIAATTEET	10
1.4	SOPIMUSRAKENNE JA TAVOITTEISTO.....	11
2.	KUSTANNUSRAAMI, TAVOITEBUDJETTI JA TAVOITEKUSTANNUS.....	13
2.1	KUSTANNUSRAAMI	13
2.2	SOPIMUSKAUDEN TAVOITEBUDJETTI	13
2.3	TAVOITEKUSTANNUS.....	14
2.4	1. SOPIMUSJAKSON TAVOITEBUDJETTI/TAVOITEKUSTANNUS	14
3.	KOMPENSAATIOMALLI JA KAUPALLISEN MALLIN KOMPONENTIT	15
4.	KORVATTAVAT KUSTANNUKSET.....	16
4.1	KORVATTAVIEN KUSTANNUSTEN MÄÄRITTÄMISEN PERIAATTEET	16
5.	PALKKIO	17
5.1	PALKKION MÄÄRITELMÄ	17
5.2	MAKSUT PALVELUTUOTTAJALLE	17
6.	KANNUSTINJÄRJESTELMÄ	18
6.1	KANNUSTINJÄRJESTELMÄN YLEISET PERIAATTEET	18
6.2	AVAITULOSALUEIDEN JA -TAVOITTEIDEN MÄÄRITTELY	20
6.3	AVAITULOSTAVOITTEIDEN BONUKSET JA SANKTIOT	20
6.4	TAVOITEKUSTANNUKSEN BONUKSET JA SANKTIOT	21
6.5	BONUSPOOLI.....	21
6.6	MAKSIMIBONUS/-SANKTIO	21
6.7	PALVELUNTUOTTAJIEN KAUPALLINEN RISKI.....	22
6.8	BONUSTEN JA SANKTIOIDEN JAKAMINEN PALVELUNTUOTTAJIEN KESKEN.....	22
7.	OPEN BOOK -PERIAATE	22
8.	ARVONLISÄVERON SOVELTAMINEN.....	23

Määritelmät

Käsite	Merkitys tässä sopimuksessa
Aineisto	Aineistolla tarkoitetaan KAS- tai TAS-sopimuksen mukaisten tehtävien suorittamisessa käytettyä tai niiden yhteydessä luotua palveluntuottajan jäsenyrityksen, tilaajan, allianssikumppanin ja/tai alihankkijan materiaalia. Tätä materiaalia voi olla suunnitelmat, prosessikaaviot, palvelukuvaukset, laskelmat, pöytäkirjat, raportit, tiedot asiakkaista ja toimintaympäristöstä, tietokoneohjelmat, tietokoneohjelmien lähdekoodit, muut keksinnöt, ratkaisut, laitteistot ja vastaavat aineistot osineen. Aineiston immateriaalioikeuksista on sovittu kehitysvaiheen osalta KAS:n kohdassa 10 ja toteutusvaiheen osalta TAS:n kohdassa 11.
Aineiston käyttötarkoitus	Tässä sopimuksessa määritelty Aineiston käyttötarkoitus on Tesoman Hyvinvointikeskuksen palveluiden (Palvelun) suunnittelu ja toteuttaminen sekä Tilaajan näihin liittyvät tehtävät ja vastuut.
Aliallianssikumppani	Palveluntuottajaan sopimussuhteessa oleva alihankkija, jonka Allianssin johtoryhmä hyväksyy allianssiperiaatteiden mukaisesti toimivaksi alihankkijaksi.
Allianssi	Allianssi on tämän Sopimuksen Osapuolten eli Allianssikumppaneiden muodostama yhteenliittymä, joka toimii yhteisen allianssisopimuksen ja allianssimallin mukaisesti.
Allianssikumppani	=Allianssin Osapuoli. Tesoman hyvinvointipalvelujen Allianssikumppaneita ovat Tampereen kaupunki ja Mehiläinen-ryhmittymä.
Allianssimalli	Allianssimalli on Allianssin Osapuolten välinen yhteistyö- ja toimintamalli, joka perustuu kaikkien Osapuolten yhteiseen sopimukseen. Allianssimallissa Allianssikumppanit vastaavat palveluiden suunnittelusta ja toteuttamisesta yhdessä yhteisellä allianssiorganisaatiolla ja jakavat palveluiden tuottamiseen liittyvät riskit ja hyödyt sekä noudattavat yhteistoiminnassaan tiedon avoimuuden periaatteita.
Allianssin johtamisjärjestelmä	Kuvaus, jossa määritellään Allianssin johtaminen. Se kehitetään osana KAS-tehtäviä ja sisältää useita asiakirjoja, joissa kuvataan Allianssin toimintakulttuuri, toimintatavat ja -menetelmät palveluiden Kehitys- ja Toteutusvaiheen toteuttamiseksi.
Allianssin johtoryhmä (AJR)	Allianssin ylin päättävä elin, joka vastaa Allianssin johtamisesta.

Käsite	Merkitys tässä sopimuksessa
Allianssin projektipäällikkö	Kehitysvaiheessa Allianssin projektiryhmää ja Allianssin operatiivista toimintaa johtava henkilö, joka toimii esittelijänä Allianssin johtoryhmässä. Toteutusvaiheessa Allianssin ohjausryhmää ja Allianssin operatiivista toimintaa johtavasta henkilöstä käytetään Allianssin projektipäällikön sijasta nimeä Hyvinvointikeskuksen palveluista vastaava henkilö.
Allianssin projektiryhmä (APR)	Kehitysvaiheessa toimiva ryhmä, joka toteuttaa Kehitysvaiheen tehtävät projektipäälliköiden johdolla. (Toteutusvaiheessa toimii Allianssin projektiryhmän sijasta Hyvinvointikeskuksen ohjausryhmä, joka johtaa Allianssin operatiivista toimintaa.)
Allianssin talousasiantuntija	Osapuolten hankkima Allianssin ulkopuolinen, Osapuolista riippumaton asiantuntija, joka vastaa Osapuolten kustannuslaskenta-/kirjanpitojärjestelmien tarkistuksista, varmistaa kustannusarvion oikeellisuuden ja valvoo palvelun Kehitys- ja Toteutusvaiheessa, että Allianssin Osapuolten laskutus ja maksut ovat Kehitys- ja Toteutusvaiheen allianssisopimuksen mukaisia ja ”avoimet kirjat” -periaatetta noudattavia.
Asiakas	Allianssin asiakkaana toimii Tampereen kaupunki. Ks. Sopimuksen kohta 1.1 Tampereen kaupungin eri roolit. Allianssin tuottamien palvelujen asiakkaina taas ovat niiden käyttäjät.
Avaintulosalueet (ATA)	Sopimuskaudelle asetettavat Allianssin ylätason tavoitteet. Avaintulosalueille ei aseteta tavoitetasoja eikä mittareita. Ne asetetaan Sopimusjaksojen Avaintulostavoitteille.
Avaintulostavoitteet	Sopimusjaksoille määritettävät, Kannustinjärjestelmään ja Bonus-Sanktiomalliin sidotut keskeiset tavoitteet, joiden avulla varmistetaan Allianssin hyvä suoriutuminen Avaintulosalueilla.
Avaintulostavoitteiden suoritustaso	Allianssin Avaintulostavoitteissa suoriutumista kuvaava pistemäärä välillä -100 ja +100.
Bonus	Rahapalkkio, jonka Palveluntuottaja voi ansaita Avaintulostavoitteiden hyvästä suoritustasosta (Avaintulosbonus) ja Tavoitekustannuksen alituksesta (Kustannusbonus).
Bonuspooli	Allianssin kannustimiin budjetoitava rahoitus, josta maksetaan Allianssille asetettujen tavoitteiden toteutuessa bonus Palveluntuottajalle.
”Hankkeen parhaaksi” -periaate	Periaate, joka tarkoittaa yhteisten tavoitteiden ja kokonaisuuden optimoinnin asettamista omien intressien edelle. Se on kuvattu Allianssin peruskirjassa, ja sillä varmistetaan Tilaajan tavoitteiden toteutuminen ja paras mahdollinen Palvelu.

Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut

Kaupallinen malli

Käsite	Merkitys tässä sopimuksessa
Hyvinvointikeskuksen ohjausryhmä	Hyvinvointikeskuksen ohjausryhmän tehtävänä on johtaa ja koordinoida Allianssin ja hyvinvointikeskuksen päivittäistä toimintaa.
Hyvinvointikeskuksen palveluista vastaava	Hyvinvointikeskuksen palveluista vastaava henkilö on Hyvinvointikeskuksen ohjausryhmää ja Hyvinvointikeskuksen operatiivista toimintaa johtava henkilö, joka toimii esittelijänä Allianssin johtoryhmässä.
Immateriaalioikeudet	Aineistoon liittyvät tekijänoikeudet (mukaan lukien oikeus tekijänoikeuksien edelleen luovuttamiseen ja oikeus tekijänoikeuden alaisten teosten muuttamiseen), patentit, tavaramerkit, verkkotunnukset, mallioikeudet, hyödyllisyysmallioikeudet, yrityssalaisuudet, tekniset esikuvat, taitotieto ja muut immateriaalioikeudet sekä muu edellä mainittuihin oikeuksiin rinnastettava taloudellista arvoa omaava rekisteröity tai rekisteröimätön omaisuus sekä edellä mainittujen oikeuksien suojaamiseksi jätetyt hakemukset.
Julkinen palveluntuottaja	Yksi Tampereen kaupungin eli Tilaajan rooleista. Tässä roolissa Tilaaja vastaa Palvelun tuottamisesta yhdessä Palveluntuottajan kanssa. Ks. Sopimuksen kohta 1.1 Tampereen kaupungin eri roolit.
Kannustinjärjestelmä	Tilaajan tavoitteiden toteuttamiseen kannustava Allianssin palkitsemisjärjestelmä, jossa määritellään Allianssin kannustimet ja Osapuolten / Palveluntuottajan Bonukset ja Sanktiot. Kannustinjärjestelmä on määriteltä kaupallisen mallin periaattein Kehitysvaiheessa ja se otetaan käyttöön Toteutusvaiheessa.
KAS-tehtävät	Palvelujen Kehitysvaiheen tehtävät, joiden tuloksena syntyy mm. palvelun Toteutusvaiheen Palvelusuunnitelma.
Kehitysvaihe	Allianssisopimuksen ensimmäinen vaihe, jossa suunnitellaan Palvelu toteutuksineen ja laaditaan koko Sopimuskauden Tavoitebudjetti ja Palvelusuunnitelma. Kehitysvaihe jakautuu kahteen osaan, jotka ovat Palvelun kehittäminen ja Palvelun toimeenpano.
Kehitysvaiheen allianssisopimus (KAS)	Allianssin Kehitysvaiheen sopimus, jossa määritellään Allianssin toimintaperiaatteet, sopimusosapuolten vastuut ja roolit sekä kehitysvaiheen tehtävät. Sopimukseen liittyy allianssin Kehitysvaiheen kaupallinen malli.

Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut

Kaupallinen malli

Käsite	Merkitys tässä sopimuksessa
Kehitysvaiheen kaupallinen malli	Allianssin Kehitysvaiheessa voimassa oleva kaupallinen malli, jossa kuvataan Korvattavien kustannusten ja palkkion maksamisen periaatteet ilman kannustinjärjestelmää.
Korvattavat kustannukset	Allianssin töiden suorat kustannukset (mukaan lukien virheet, korjaukset ja turhat yritykset) ja palvelukohtaiset yleiskustannukset, jotka korvataan todellisten tarkastettujen kustannusten mukaisesti.
Kustannusasiantuntija	Ks. Allianssin talousasiantuntija
Kustannusraami	Kustannusraami on Tilaajan (Tampereen kaupunki, Tesoman Hyvinvointipalvelut) asettama Sopimuskauden rahoitusvaltuus.
Omistaja	Tampereen kaupunki. Tesoman Hyvinvointipalveluiden järjestäjä ja rahoittaja. Ks. Sopimuksen kohta 1.1 Tampereen kaupungin eri roolit.
Osapuoli	ks. Allianssin osapuoli
Palkkio	Rahasumma, joka kattaa ”normaalin” katteen ja ne yleiskustannukset, jotka eivät ole Korvattavia kustannuksia. Määräytyy kiinteällä %-osuudella (tarjottu palkkioprosentti) Palveluntuottajan korvattavista kustannuksista.
Palvelu	Palvelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä Tesoman hyvinvointipalveluita.
Palveluntuottaja	Tarjouskilpailulla valitut Palvelun tuottamisesta vastaavat Allianssisopimuksen Osapuolet yhdessä (yritysten muodostama ryhmittymä). Sopimusosapuoli, jota koskevat Allianssisopimuksissa ja kaupallisessa mallissa määritellyt Palveluntuottajan oikeudet ja velvollisuudet. Tässä Sopimuksessa Palveluntuottaja on Mehiläinen-ryhmittymä.
Palveluntuottajan jäsenyryitys	Palveluntuottajan ryhmittymään kuuluva yksittäinen yritys.
Palveluntuottajat	Palvelusta vastaavat Osapuolet yhdessä. Palvelun tuottavia Osapuolia ovat Tampereen kaupunki ja Palveluntuottaja.
Palvelusuunnitelma	Allianssin koko Toteutusvaihetta koskeva strateginen suunnitelma Palvelun toteuttamisesta. Suunnitelmassa esitetään Palvelun toteuttamisen periaatteiden lisäksi Palvelun tavoitebudjetti, Avaintulosalueet, Avaintulostavoitteet ja niiden mittarit sekä kuvataan kannustinjärjestelmä. Suunnitelma vahvistetaan siirryttäessä Kehitysvaiheesta Toteutusvaiheeseen.

Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut

Kaupallinen malli

Käsite	Merkitys tässä sopimuksessa
Päätoteuttaja	Allianssin Palvelusta vastaava Osapuoli, joka on nimetty Toteutusvaiheen allianssisopimuksessa palveluiden päävastuulliseksi toteuttajaksi.
Ryhmittymä	Palveluntuottajan jäsenyritykset, joilla on keskinäinen Allianssin toimintaperiaatteisiin ja kaupalliseen malliin perustuva sopimus Palvelun tuottamisesta.
Sanktio	Kannustinjärjestelmään perustuva korvaus, jonka Palveluntuottaja voi joutua maksamaan Tilaajalle (Avaintulossanktio ja Kustannussanktio).
Seurantaryhmä	Sidosryhmäyhteistyötä hoitava ryhmä, johon kutsutaan asiaankuuluvat yhteistyötahot.
Sopimuksen osapuoli	Ks. Sopimusosapuoli
Sopimus	Tesoman hyvinvointiallianssin Toteutusvaiheen Allianssisopimus
Sopimusjakso	Sopimuskauden osa. Sopimuskausi jaetaan kolmeen (3) Sopimusjaksoon, joista ensimmäinen on 4 vuoden mittainen ja seuraavat 3 vuoden mittaisia.
Sopimusjakson tavoitteet	Avaintulostavoitteet. Tilaajan tavoitteita toteuttavat Allianssin sopimusjakson tavoitteet. Allianssi määrittelee Avaintulostavoitteet ja niiden mittarit sopimusjaksoittain Kehitysvaiheessa määriteltujen Avaintulosalueiden mukaisesti.
Sopimuskauden tavoitteet	Avaintulosalueet. Tilaajan tavoitteita toteuttavat Allianssin koko 10 vuoden sopimuskauden tavoitteet.
Sopimuskausi	Toteutusvaiheen allianssisopimuksen voimassaoloaika.
Sopimusosapuoli (=Sopimuksen osapuoli)	Allianssin Toteutusvaiheen sopimuksen allekirjoittanut organisaatio. Tässä Sopimuksessa Sopimusosapuolia ovat Tampereen kaupunki sekä Mehiläinen-ryhmittymään kuuluvat Palveluntuottajan jäsenyritykset.

Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut

Kaupallinen malli

Käsite	Merkitys tässä sopimuksessa
Tavoitebudjetti	Allianssin koko Sopimuskauden Palvelusuunnitelmaan perustuva kustannusarvio, joka sisältää kaikki Palvelun suunnittelun, toteuttamisen ja kehittämisen korvattavat kustannukset, palkkiot ja kannustinjärjestelmän erät. Sopimuskauden Tavoitebudjetti ei saa ylittää Omistajan asettamaa kustannusraamia. Tavoitebudjetti ei ole kaupallisesti sitova vaan Palvelun suunnittelua ohjaava tavoite.
Tavoitekustannus	Allianssin Sopimusjakson Toteutussuunnitelmaan perustuva tavoite. Se koostuu Palvelun toteuttamisen Korvattavista kustannuksista ja Palkkioista sekä riskeihin ja mahdollisuuksiin varatuista kustannuksista. Tavoitekustannus on Allianssia sitova kustannustavoite.
Tilaja	Tampereen kaupunki. Tampereen kaupungilla on tässä Sopimuksessa ja Palvelussa useita erillisiä rooleja: 1) omistajan rooli, jossa se vastaa Palvelun järjestämisestä tilaamisesta ja rahoituksesta ja 2) julkisen palveluntuottajan rooli, jossa se vastaa Palvelun tuottamisesta yhdessä Palveluntuottajan kanssa ja 3) asiakkaan rooli, jossa se vastaanottaa Allianssin tuottaman Palvelun. Tässä Sopimuksessa ja sen liitteissä Tampereen kaupungista käytetään kaikissa rooleissa käsitettä Tilaja, jollei jossakin yhteydessä ole erikseen syytä korostaa jotakin tiettyä roolia. Ks. Sopimuksen kohta 1.1 Tampereen kaupungin eri roolit.
Toteutunut kustannus	Allianssin palvelujen toteutuneiden kustannusten kokonaismäärä
Toteutussuunnitelma	Allianssin laatima suunnitelma yhtä Sopimusjaksoa koskevasta Palvelusta ja sen toteuttamisesta. Suunnitelmassa esitetään Palvelun tarkemman toteuttamisen lisäksi Sopimuskauden Tavoitekustannukset ja Avaintulostavoitteet mittareineen.
Toteutusvaihe	Palvelun tuotantovaihe, joka sisältää kaikki Palvelun Sopimusjaksot.

1. Johdanto

1.1 Tausta

- 1.1.1 Tampereen kaupunki ja Mehiläinen-ryhmittymä allekirjoittivat Kehitysvaiheen Allianssisopimuksen marraskuussa 2016, ja Tesoman hyvinvointiallianssin Kehitysvaihe alkoi tammikuussa 2017. Kehitysvaihe koostuu kahdesta tehtäväkokonaisuudesta: Palvelun suunnittelusta ja Palvelun toimeenpanosta. Palvelun suunnittelu päättyy aikaisintaan lokakuussa 2017, minkä jälkeen alkaa Palvelun toimeenpano Tampereen kaupunginhallituksen tehtyä päätöksen Allianssin Toteutusvaiheeseen siirtymisestä. Allianssin Toteutusvaihe ja sen myötä palvelutuotanto Tesoman hyvinvointikeskuksessa alkavat aikaisintaan huhtikuussa 2018. Osapuolet allekirjoittavat ennen sitä Toteutusvaiheen Allianssisopimuksen (TAS).
- 1.1.2 Tilaaja rahoittaa Kehitysvaiheen erikseen. Allianssin kustannuksiin kuuluvat vain Toteutusvaiheen kustannukset.

1.2 Kaupallisen mallin asema ja tarkoitus

- 1.2.1 Kaupallinen Malli muodostaa Tesoman hyvinvointiallianssin palveluiden (jäljempänä ”Palvelu”) Toteutusvaiheen allianssisopimuksen kaupalliset sopimusehdot.
- 1.2.2 Kaupallinen malli kuvaa Palvelun toteuttamisen kompensatiomallin.
- 1.2.3 Kompensatiomalli sisältää kuvauksen Palveluntuottajan ja Tampereen kaupungin tuotantoyksiköiden
- a) Korvattavista kustannuksista,
 - b) Palkkioista ja
 - c) Kannustinjärjestelmästä
 - d) sekä niiden kohdistamisen, maksamisen ja laskutuksen periaatteet.
- 1.2.4 Kaupallisessa mallissa kuvataan vain Osapuolten väliset kustannukset ja maksut, ei Osapuolten sisäisiä kustannuksia ja maksuja.
- 1.2.5 Kaupallinen malli täydentää Toteutusvaiheen Allianssisopimusta (TAS) ja toimii sen liitteenä.

1.3 Kaupallisen mallin yleiset periaatteet

- 1.3.1 Kaupallisen mallin yleiset periaatteet:
- a) Sopimusosapuolet voittavat tai häviävät kaikki yhdessä.
 - b) Avoimien kirjojen -periaate (Open book) Palvelun tuottamisessa, budjetoinnissa ja laskutuksessa.
 - c) Voiton ja tappion jakaminen. Voitot ja tappiot ovat verrannollisia taloudelliseen suoritukseen sekä Tilaajille tuotettuun arvoon (tasapuolinen ei välttämättä ole samansuuruinen tai tasasuhteinen).
 - d) Kunkin Osapuolen taloudellinen maksimiriski on korkeintaan kyseisen Osapuolen Palkkion suuruinen.
 - e) Bonusten ansaitseminen edellyttää erinomaista suoritusta ja tavoitteiden ylittämistä.

- f) Erittäin hyvin onnistuttaessa Bonusten määrä voi kasvaa Tavoitekustannuksen alituksen kautta.
- g) Jokainen Palveluntuottaja saavuttaa Sanktio-osansa samaan aikaan, mikäli hanke epäonnistuu.

1.3.2 Kaupallisen mallin onnistuminen edellyttää, että

- a) kaikki osapuolet ymmärtävät perusteellisesti kaupallisen mallin ja hyvän ja huonon tuloksen vaikutuksen Allianssin kaupalliseen tulokseen.
- b) Kaupallisen mallin kehittämisen, sopimisen ja käytäntöön panon prosessit toteutetaan tavalla, joka auttaa luomaan ja ylläpitämään osapuolten välisiä avoimia, rehellisiä ja luottamuksellisia suhteita.

1.3.3 Tilaaja uskoo, että

- a) osaava Allianssi kykenee kehittämään ja toteuttamaan Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut siten, että todennäköisyys Bonusten ansaitsemiseen on suurempi kuin Sanktioiden maksamiseen.
- b) Allianssi toimii niin, että jokainen Osapuoli vaikuttaa omalla toiminnallaan kokonaisuuteen (hankkeen parhaaksi) ja siksi mitään onnistumista tai epäonnistumista ei katsota yhden osapuolen ansioksi tai syyksi.

1.4 Sopimusrakenne ja tavoitteisto

1.4.1 Sopimuskausi on 10 vuotta, ja se jakautuu kolmeen (3) Sopimusjaksoon. Ensimmäinen sopimusjakso on neljän (4) vuoden mittainen ja seuraavat kolmen (3) vuoden mittaisia.

1.4.2 Sopimus kattaa koko Sopimuskautta koskevat Avaintulosalueet ja yksittäisiä Sopimusjaksoja koskevat Avaintulostavoitteet.



Kuva 2: Sopimusrakenne ja tavoitteisto

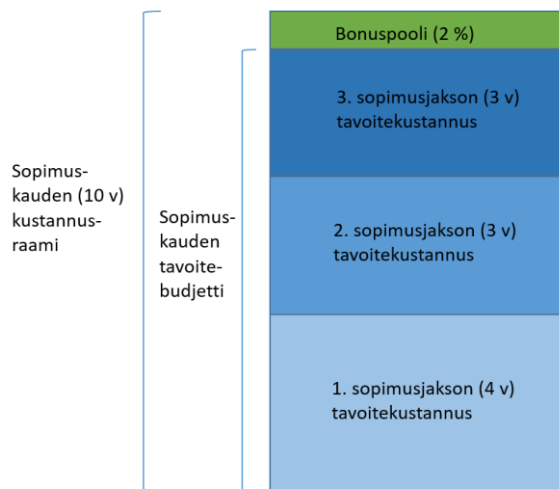
Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut

Kaupallinen malli

- 1.4.3 Tilaja on määrittänyt tarjouspyynnössä tavoitteet Tesoman hyvinvointikeskuksen palveluille ja niiden toteuttamiselle. Allianssi on johtanut näistä tavoitteista
- a) Sopimuskauden Avaintulosalueet
 - b) Sopimusjaksojen Tavoitekustannukset sekä Avaintulostavoitteet mittareineen
- niin, että Tilajan tavoitteet Palvelulle toteutuvat mahdollisimman hyvin.
- 1.4.4 Tesoman hyvinvointikeskuksen palveluiden suunnittelua ja toteutusta johdetaan Sopimusjaksojen tavoitteilla, joilla varmistetaan Tilajan asettamien tavoitteiden ja reunaehtojen täytyminen (liite 1).
- 1.4.5 Periaatteena on, että kunkin Sopimusjakson Tavoitekustannuksella ja Avaintulostavoitteilla varmistetaan koko Sopimuskauden tavoitteiden toteutuminen Tavoitebudjetissa.
- 1.4.6 Sopimuskauden suunnittelemiseksi ja tavoitteiden toteuttamiseksi on Kehitysvaiheen aikana laadittu koko Sopimuskautta koskeva strateginen Palvelusuunnitelma, jossa määritetään Sopimuskauden Avaintulosalueet ja Tavoitebudjetti.
- 1.4.7 Allekirjoittaessaan Toteutusvaiheen Allianssisopimuksen Tilaja tilaa Allianssilta Sopimuskauden Palvelun.
- 1.4.8 Jokaiselle Sopimusjaksolle laaditaan yksityiskohtainen Toteutussuunnitelma, jossa määritetään Sopimusjakson Tavoitekustannus ja Avaintulostavoitteet. Sopimusjakson kannustinjärjestelmä sidotaan sen Tavoitekustannukseen ja Avaintulostavoitteisiin.
- 1.4.9 Allianssissa Sopimuskauden Avaintulosalueet ja Tavoitebudjetin sekä Sopimusjakson Tavoitekustannuksen ja Tavoitteet hyväksyy Allianssin johtoryhmä.
- 1.4.10 Allianssin johtoryhmän tulee viimeistään kaksi kuukautta ennen kunkin Sopimusjakson päättymistä laatia seuraavan Sopimusjakson Toteutussuunnitelma ja siihen perustuva Sopimusjakson Tavoitekustannus ja Tavoitteet mittareineen.

2. Kustannusraami, Tavoitebudjetti ja Tavoitekustannus

Allianssin kaupallisen mallin keskeiset käsitteet Kustannusraami, Tavoitebudjetti ja Tavoitekustannus on kuvattu alla olevassa kuvassa.



Kuva 1. Kustannusraami, tavoitebudjetti ja tavoitekustannus

2.1 Kustannusraami

- 2.1.1 Kustannusraami on Tilaajan Tesoman hyvinvointipalveluille asettama Sopimuskauden rahoitusvaltuus, joka sisältää myös Tilaajan mahdolliset omat varaukset ja bonuspoolin.
- 2.1.2 Tilaaja tilaa Allianssilta Sopimuskauden Palvelun siten, että se voidaan toteuttaa Kustannusraamissa ja että se toteuttaa Tilaajan sille asettamat tavoitteet. Kustannusraamin ja Tavoitebudjetin erotus on koko Sopimuskautta koskeva bonuspooli ja mahdollinen Tilaajan riskivaraus.
- 2.1.3 Allianssi toteuttaa Palvelun Sopimuskaudella kustannusraamissa. Kustannusraamin nostamisesta tai laskemisesta päättää yksin Tilaaja. AJR voi kuitenkin esittää Tilaajalle kustannusraamin nostamista. Tilaaja voi nostaa Kustannusraamia, mikä mahdollistaa Tavoitebudjetin nostamisen.

2.2 Sopimuskauden Tavoitebudjetti

- 2.2.1 Tavoitebudjetti on koko Sopimuskauden Palvelusuunnitelmaan perustuva arvio Sopimusjaksojen yhteenlasketuista Tavoitekustannuksista.
- 2.2.2 Tavoitebudjetti kattaa Palvelun koko Sopimuskauden kustannukset sisältäen Palvelun kehittämisen, suunnittelun ja toteutuksen lukuun ottamatta Kehitysvaiheen kustannuksia.
- 2.2.3 Tavoitebudjetti ei voi ylittää Tilaajan asettamaa Kustannusraamia, eikä Allianssi saa ylittää Tavoitebudjettia ilman Tilaajan päätöstä. Tavoitebudjetin hyväksyy AJR.
- 2.2.4 Sopimuskauden Tavoitebudjetti ei ole Osapuolten osalta kaupallisesti sitova, vaan Tavoitebudjetti ohjaa Sopimuskauden Palvelun suunnittelua ja toteuttamista.

Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut

Kaupallinen malli

- 2.2.5 Tavoitebudjetin ylitystä ei sanktioida. Kustannuksia koskevat Bonukset ja Sanktiot maksetaan Sopimusjaksojen Tavoitekustannusten alituksista ja/tai ylityksistä maksettavilla bonuksilla ja/tai Sanktioilla.

2.3 Tavoitekustannus

- 2.3.1 Tavoitekustannus on Sopimusjakson Toteutussuunnitelmaan perustuva arvio Palvelun toteuttamisen Korvattavista kustannuksista ja Palkkioista sekä mahdollisesta AJR:n riskivarauksesta. Kaupallisessa mallissa määritetty kannustinjärjestelmä sidotaan tähän Tavoitekustannukseen.
- 2.3.2 Tavoitekustannuksen hyväksyminen on edellytys Sopimusjakson tilauksen allekirjoittamiselle.
- 2.3.3 Allianssi suunnittelee ja toteuttaa Palvelun jokaisella Sopimusjaksolla Tavoitekustannuksen mukaisin kustannuksin. Tavoitekustannus on Allianssin Osapuolia kaupallisesti sitova. Sen alittamisesta maksetaan Bonus ja ylittämisestä Sanktio.
- 2.3.4 Tavoitekustannus sisältää
- a) Sopimusjakson Palvelutuotannon Korvattavat kustannukset.
 - b) Palvelun toteuttamisesta maksettavan Palkkion
 - c) AJR:n päättämän riskivarauksen.
- 2.3.5 Kunkin Sopimusjakson Tavoitekustannuksen laatimisen yhteydessä Allianssi tunnistaa ja analysoi sen riskit ja mahdollisuudet ja päättää niihin varautumisesta.
- 2.3.6 Tavoitekustannukseen ei sisälly Palvelun laatu- tai laajuusmuutoksista aiheutuvia Palvelun lisäys- tai muutosvarauksia.
- 2.3.7 Tavoitekustannusta voidaan muuttaa vain, jos Tilaaaja niin päättää. AJR voi tehdä esityksen Tilaaajalle Palvelun laadun tai laajuuden muutoksista.
- 2.3.8 Osapuoli voi halutessaan käyttää ulkopuolista kustannusasiantuntijaa varmistamaan Palvelun työmäärien ja niiden kustannusten oikeellisuuden verrattuna Palveluntuottajien (Tampereen kaupungin tuotantoyksiköt ja muut Palveluntuottajat) vastaaviin Palveluihin.
- 2.3.9 Osapuolet sitoutuvat neuvottelemaan Tavoitekustannuksesta myös Sopimusjakson aikana, riippumatta Tilaaajan Kustannusraamista, Tavoitebudjetista tai Sopimuskauden Palvelusuunnitelmasta, jos palvelun laatu, laajuus tai kustannustaso oleellisesti muuttuu väestörakenteen muutoksista, uusista säädöksistä tai viranomaisvaatimuksista taikka muista Osapuolista riippumattomista syistä.

2.4 1. Sopimusjakson Tavoitebudjetti/Tavoitekustannus

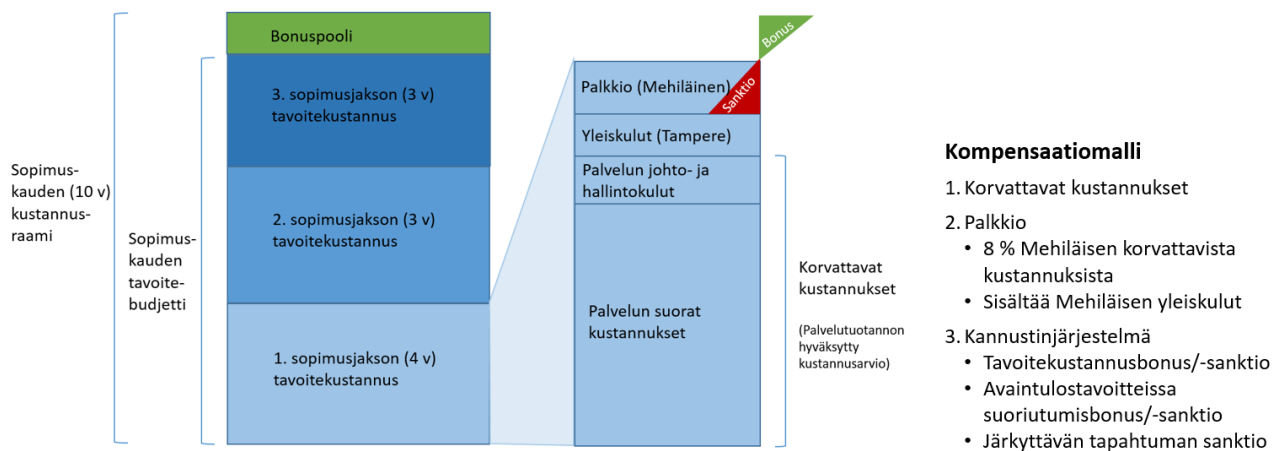
- 2.4.1 Allianssi suunnittelee ja toteuttaa 1. Sopimusjakson Palvelun siten, että se voidaan toteuttaa Tilaaajan kustannusraamissa ja että se toteuttaa Tilaaajan Avaintulosalueiden mukaiset Tavoitteet.
- 2.4.2 Palvelutuotannon käynnistyessä Allianssi ei vielä tunne riittävästi Palvelun järjestämiseen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia ja siksi Allianssilla ei mahdollisesti ole kykyä sitoutua kaupallisesti sitovaan Tavoitekustannukseen. Allianssin on mahdollista sopia 1. Sopimusjaksolle joko kaupallisesti sitova Tavoitekustannus tai sen sijaan Tavoitebudjetti, joka on Allianssin laatima ja AJR:n hyväksymä, 1. Sopimusjakson Palvelutuotannon suunnittelua ja toteutusta ohjaava, ei

kaupallisesti sitova kustannustavoite. Tavoitebudjetti sisältää Palvelun korvattavat kustannukset ja Palkkiot sekä AJR:n riskivaraukset.

- 2.4.3 Tesoman hyvinvointiallianssi on sopinut 1. Sopimusjaksolle Tavoitekustannuksen siten, että ensimmäisen toimintavuoden (kalenterivuoden 2018 loppuun asti) mahdollinen budjetin ylittyminen jätetään kuitenkin huomioimatta määriteltäessä koko 1. Sopimusjakson Tavoitekustannusbonusta/-sanktiota. Selvyyden vuoksi todetaan, että ensimmäisen toimintavuoden mahdollinen budjetin alittuminen kuitenkin huomioidaan koko 1. Sopimusjakson Tavoitekustannusbonusta/-sanktiota määriteltäessä ja että Tavoitteisiin liittyvää suoriutumishonusta/-sanktiota sovelletaan koko ensimmäiselle Sopimusjaksolle.

3. Kompensaatiomalli ja kaupallisen mallin komponentit

- 3.1.1 Kaupallinen malli kuvaa Palvelun toteuttamisen **kompensaatiomallin**, joka koostuu kolmesta pääkomponentista: 1) Korvattavat kustannukset, 2) Palkkio, 3) Kannustinjärjestelmä.
- 3.1.2 Kannustinjärjestelmä puolestaan rakentuu kolmesta osa-alueesta: 1) kunkin **Sopimusjakson Tavoitekustannukseen** liittyvästä bonus-sanktiomallista, 2) koko Sopimuskauden ja kunkin Sopimusjakson **Tavoitteissa suoriutumiseen** liittyvästä bonus-sanktiomallista sekä 3) mahdollisen **järkyttävän tapahtuman** aiheuttamasta taloudellisesta seuraamuksesta.
- 3.1.3 Kompensaatiomalli ja kaupallisen mallin muut komponentit on esitetty kuvassa 1.



Kuva 2. Kaupallisen mallin komponentit

3.1.4 Jokaiselle Palveluntuottajan jäsenyryykselle suoritettava kompensatio Allianssin eteen tehdystä työstä muodostuu seuraavassa taulukossa esitetyistä osista:

Taulukko 1: Palveluntuottajien kompensatiomallin osat

Osa	Kuvaus
Korvattavat kustannukset	Korvattavat kustannukset sisältävät suoraan Allianssin tavoitteiden saavuttamiseksi tehdystä työstä syntyneet kustannukset (mukaan lukien virheet, korjaukset ja turhat yritykset) ja Palvelun yleiskustannukset (johtaminen ja hallinto). Nämä korvataan todellisten kustannusten mukaisesti. Korvattavien kustannusten määrittäminen kuvataan tarkemmin liitteessä 2.
Palkkio	Palveluntuottajalle Korvattavien kustannusten päälle maksettava osuus (8 % Korvattavista kustannuksista), joka sisältää yrityksen katteen ja sellaiset yleiskustannukset, jotka eivät ole Korvattavia kustannuksia. Tilaajan yksiköille eli Tampereen kaupungin tuotantoyksiköille ei makseta Palkkiota, vaan vastaava osuus kattaa Tampereen kaupungin Palvelulle jyvittämät yleiskustannukset. Kolmannen sektorin toimijoille ei makseta Palkkiota.
Kannustinjärjestelmä	Kannustinjärjestelmä sisältää Tavoitekustannuksen alittamisesta/ylittämisestä maksettavan Bonuksen ja/tai Sanktion sekä Avaintulostavoitteiden ylittämisestä/alittamisesta maksettavat Bonukset ja/tai Sanktiot. Kannustinjärjestelmä ei koske Tilaajan Palveluntuottajia eikä kolmannen sektorin toimijoita.

4. Korvattavat kustannukset

4.1 Korvattavien kustannusten määrittämisen periaatteet

4.1.1 Korvattavat kustannukset määritetään seuraavien yleisten periaatteiden mukaisesti:

- Korvattavat kustannukset ovat avoimiin kirjoihin perustuvia kustannuksia, jotka ovat kokonaan ja erityisesti syntyneet Palvelun toteuttamisessa ja jotka Hyvinvointikeskuksen palveluista vastaava on hyväksynyt Sopimuksen mukaisesti. Mikäli Palveluntuottaja toimittaa sellaisia Palveluita, jotka sisältävät merkittäviä tuotekehityskustannuksia, selvittää Allianssin talousasiantuntija näiden tuotteiden sisältämän tuotekehityskustannuksen ja ne ovat Korvattavia kustannuksia.
- Korvattaviin kustannuksiin eivät kuulu Palveluntuottajan yleiskustannukset (ellei niitä ole erikseen määritetty Korvattaviksi kustannuksiksi) eikä liiketoiminnan kate. Palveluntuottaja ei

saa saada kohtuutonta etua henkilöstönsä, laitteistonsa, työvälineidensä, järjestelmiensä tai resurssiensa käytöstä.

- c) Palveluntuottaja ei voi saada korvausta mistään sellaisesta kustannuksesta, joka ei ole aidosti syntynyt Palvelun tuottamisessa. Palveluntuottaja voi saada enintään 100 %:n korvauksen sille aiheutuneista kustannuksista. Kustannuksissa ei saa olla mitään päällekkäisyyksiä.
- d) Palveluntuottajalle voidaan maksaa korvausta Palvelussa tarvittavien järjestelmien, kaluston ja laitteiden käytöstä, mikäli ne ovat Palveluntuottajan omistuksessa tai hankkimia.
- e) Jos Palveluntuottaja vastaanottaa maksuja (muut kuin Tilaaajalta saadut maksut), jotka liittyvät sen toteuttamaan Palveluun, otetaan ne huomioon Korvattavien kustannusten vähennyksenä.
- f) Korvattavaksi kustannukseksi ei hyväksytä kustannusta, joka on aiheutunut osapuolen tahallisesta tai törkeästä teosta tai laiminlyönnistä taikka immateriaalioikeuksien loukkauksesta tai vakuutusten laiminlyönnistä.

4.1.2 Jos kustannusten Korvattavuudesta on epäselvyyttä, suorittaa Allianssin talousasiantuntija Auditointeihin perustuvan arvioinnin. Siinä tapauksessa, että Allianssin Osapuoli ei hyväksy Allianssin talousasiantuntijan näkemystä, asia siirtyy AJR:n päätettäväksi.

4.1.3 Korvattavat kustannukset määritellään korvattavien kustannusten taulukossa (liite 2).

5. Palkkio

5.1 Palkkion määritelmä

5.1.1 Palveluntuottajan Palkkio korvaa Palveluntuottajan

- a) yleiskustannukset (ns. pääkonttorikustannukset) siltä osin kuin niitä ei korvata Korvattavina kustannuksina ja
- b) yrityksen katteen.

5.1.2 Palveluntuottajan Palkkio perustuu tarjottuun palkkioprosenttiin (8 %). Palkkio on 8 % Palveluntuottajan Korvattavien kustannusten kokonaissummasta.

5.1.3 Tilaaajan yksiköille eli Tampereen kaupungin tuotantoyksiköille ei makseta Palkkiota, vaan Palkkiota vastaava osuus kattaa Tampereen kaupungin Palvelulle jyvittämät yleiskustannukset.

5.1.4 Kolmannen sektorin toimijoille ei makseta Palkkiota.

5.2 Maksut Palveluntuottajalle

5.2.1 Palveluntuottajalle maksetaan Allianssin Kehitysvaiheen ja Toteutusvaiheen Sopimusjaksojen Palvelusta seuraavasti:

*Maksu = tarjottu Palkkio-% x Oman työn korvattavat kustannukset +
5 % x Hankinnat + Läpilaskutettavat Korvattavat kustannukset*

5.2.2 Oman työn korvattavia kustannuksia ovat Osapuolen oman henkilöstön ja ammatinharjoittajien, palvelujen, kaluston ja materiaalien käyttö hankkeessa, kuten:

Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut

Kaupallinen malli

- a) Oman henkilöstön hankkeen toteuttamiseksi maksetut palkat sivukuluineen sekä ammatinharjoittajien palkkiot
- b) Omien palvelujen kustannukset (esim. terveydenhuollon tutkimuspalvelut)
- c) Oman kaluston hankkeeseen kohdistuvat kustannukset
- d) Omien materiaalien kustannukset

5.2.3 Oman työn korvattavia kustannuksia ovat Palveluntuottajan jäsenyrytyksen kanssa samaan konserniin kuuluvilta yrityksiltä tai yhteisöiltä hankittu työ, palvelut, kalusto ja materiaalit.

5.2.4 Oman työn kustannusten tulee perustua avoimiin kirjoihin, ja ne eivät saa sisältää katetta.

5.2.5 Hankinnoiksi luetaan kaikki ne korvattavat kustannukset, jotka Palveluntuottaja maksaa toiselle, konserninsa ulkopuoliselle yritykselle tai yhteisölle allianssia koskevasta palvelusta, työsuorituksesta tai materiaaleista (nämä hankinnat sisältävät jo kyseisen hankinnan tarjoavan yrityksen katteen ja niiden hoitamisesta osapuoli saa omalle henkilökunnalleen oman palkkioprosenttinsa mukaisen palkkion).

Hankintoja ovat mm.:

- a) Oman työn ulkopuoliset työkustannukset (esim. konsultit)
- b) Oman työn ulkopuoliset palvelut (esim. tutkimukset)
- c) Oman kaluston ulkopuoliset kalustokustannukset (esim. tutkimuskaluston vuokrat)
- d) Oman materiaalin ulkopuoliset materiaalit
- e) Hanketta palvelevat tilakustannukset (esim. vuokrat, energia, siivous yms.)

5.2.6 Läpilaskutettavina korvattavina kustannuksina maksetaan kaikki matkakustannukset sisältäen

- a) kilometrikorvaukset
- b) päivärahat
- c) muut matka- ja majoituskustannukset

5.2.7 Omistajan vahvistama ja AJR:n hyväksymä Tavoitekustannuksen muutos Sopimuskauden aikana vaikuttaa Palveluntuottajan Palkkioon kasvattavasti tai vähentävästi kaavalla:

Korjattu Palkkio = tarjottu Palkkio-% x Muutetun Tavoitekustannuksen mukaiset Korvattavat kustannukset.

5.2.8 Palveluntuottajan Palkkiota ei sidota kustannustason muutoksiin.

6. Kannustinjärjestelmä

6.1 Kannustinjärjestelmän yleiset periaatteet

6.1.1 Kannustinjärjestelmä on Tilaajan tavoitteiden toteutumista ja Palvelulle asetettujen tavoitteiden saavuttamista tukeva palkitsemisjärjestelmä, joka kannustaa Osapuolia yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen.

6.1.2 Kannustinjärjestelmällä Tilaaja pyrkii kannustamaan koko Sopimuskauden Allianssin toimintaa siihen, että Palvelu toteutetaan osaoptimoinnin sijasta ”hankkeen parhaaksi” -periaatteella ja että Tilaajan Palvelulle asettamat tavoitteet toteutuvat.

6.1.3 Kannustinjärjestelmä koostuu kolmesta osasta:

- 1) Tavoitekustannuksen alittamisesta tai ylittämistä maksettavasta Bonuksesta ja/tai Sanktiosta,
- 2) Avaintulostavoitteiden ylittämistä tai alittamisesta maksettavista Bonuksista ja/tai Sanktioista ja
- 3) Järkyttävän tapahtuman seurauksena määrättävistä Sanktioista.

6.1.4 Kannustinjärjestelmä koskee kaikkia Sopimusjaksoja. Sopimusjakson Kannustinjärjestelmä sisältää Sopimusjakson Tavoitekustannuksen ja Avaintulostavoitteet.

6.1.5 Kannustinjärjestelmä ei koske Sopimuskauden Tavoitebudjettia eikä siihen liity koko Sopimuskauteen kiinnitettyjä tavoitteita.

6.1.6 Kannustinjärjestelmän komponentit on esitetty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 2: Kannustinjärjestelmän komponentit

Komponentti	Kuvaus
Sopimusjakson Tavoitekustannuksen toteutuminen	Sopimusjaksolta maksetaan Bonus ja/tai Sanktio Sopimusjakson Tavoitekustannuksen alittamisesta tai ylittämistä. Tavoitekustannuksen alittaminen johtaa Bonusten maksamiseen Palveluntuottajille ja ylittäminen Sanktioiden määräämiseen.
Sopimusjakson Avaintulostavoitteiden toteutuminen	Sopimusjaksolta maksetaan Bonus ja/tai Sanktio Sopimusjakson Avaintulostavoitteiden toteutumisesta. Tavoitteiden ylittäminen johtaa Bonusten maksamiseen Palveluntuottajille ja alittaminen Sanktioiden määräämiseen.

6.1.7 Kannustinjärjestelmä toteuttaa Allianssisopimuksen win-win -periaatetta.

- a) Tavoitekustannuksen ylittyessä jaetaan ylitysvastuu ja alittuessa jaetaan kustannushyöty Tilaaajan ja Palveluntuottajien kesken.
- b) Jos suoriutuminen Avaintulosalueissa ylittää Avaintulostavoitteet, Tilaaaja saa Arvoa Rahalle ja Palveluntuottajien Palkkio kasvaa Bonusten johdosta. Jos taas suoriutuminen jää alle tavoitetason, Tilaaaja ei saa odotettua arvoa rahalle, mutta säästää Bonuspoolissa ja Palveluntuottajan Palkkio pienenee Sanktioiden johdosta.

6.1.8 Allianssin suunniteltua paremmasta tavoitteiden toteutumisesta maksetaan Palveluntuottajalle Kannustinjärjestelmän mukainen Bonus, mikä kasvattaa Palkkiota. Vastaavasti suunniteltua heikomasta tavoitteiden toteutumisesta määrätään Sanktio, joka pienentää Palkkiota.

6.1.9 Palveluntuottaja voi Kannustinjärjestelmän mukaisesti joko Bonusten avulla saada tarjoamaansa suuremman Palkkion tai Sanktioiden seurauksena saada tarjoamaansa pienemmän Palkkion.

6.1.10 Palveluntuottaja voi saada Bonusta tai Sanktiota myös sellaisesta Avaintulostavoitteesta suoriutumisesta tai kustannusten alituksesta/ylityksestä, missä sillä ei ole omaa laskutusta.

6.2 Avaintulosalueiden ja -tavoitteiden määrittely

- 6.2.1 Allianssi määrittelee Sopimuskauden Avaintulosalueet ja Sopimusjaksojen Avaintulostavoitteet sekä mittarit, tavoitetasot ja painoarvot (%).
- 6.2.2 Avaintulostavoitteita arvioitaessa kaikkien kolmen Sopimusjakson painoarvojen summa koko Sopimuskaudella on 100 %, joka jakautuu siten, että kunkin Sopimusjakson Avaintulostavoitteiden painoarvo on yhteensä 1/3 (n. 33,3 %) kokonaisuudesta, vaikka kaikki Sopimusjaksot eivät ole keskenään samanpituisia ja vaikka Avaintulostavoitteiden määrä ja laatu voivat vaihdella eri Sopimusjaksoilla.
- 6.2.3 Sopimusjakson sisällä kunkin ko. Sopimusjaksolle määritellyn Avaintulostavoitteen painoarvo, mittari ja tavoitetaso esitetään Sopimusjakson mittariston yhteydessä. Yhdelle Sopimusjaksolle määriteltujen Avaintulostavoitteiden painoarvojen summa on 100 %.
- 6.2.4 Kunkin Avaintulostavoitteen mittarit ja tavoitetasot asetetaan Arvoa rahalle -periaatteella asteikolla -100 - +100. Suoritusastot perustuvat seuraaviin ohjeisiin:
- Nolla (0) pistettä vastaa minimivaatimusta, jolle tavoite asetetaan. Se on parempi taso kuin Palveluntuottajan yksittäisten jäsenen suoritukset muissa vastaavissa Palveluhankkeissa tai alan keskimääräistä tasoa parempi suoritusaste.
 - 0 - +70 pistettä vastaa suoritustasoa, johon on päästy aiemminkin, mutta lähestyttäessä +70 pistettä hyvin harvoin. Allianssi tietää, miten se tehdään, ja voi käyttää aikaisempia toimintatapoja sen saavuttamiseksi, mutta siihen tarvitaan venymistä.
 - +70 - +100 pisteen suoritustaso vastaa täydellistä onnistumista asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitetta ei ole aikaisemmin saavutettu vastaavissa Palveluissa Suomessa. Täydellistä onnistumista ei voi saavuttaa käyttäen aikaisempia toimintatapoja. Allianssi ei tiedä, miten saavuttaa asettamansa tavoitteen, mutta uskoo sen olevan mahdollista saavuttaa ja on 100 %:sti sitoutunut yrittämään tätä.
 - 0 - -50 pisteen toteutuma vastaa epäonnistumista, mikä ei saavuta asetettua tavoitetasoa.
 - 50 - -100 pisteen toteutuma vastaa täydellistä epäonnistumista, mitä ei kukaan Sopimusosapuolista voi hyväksyä.

6.3 Avaintulostavoitteiden Bonukset ja Sanktiot

- 6.3.1 Sopimusjakson Avaintulostavoitteiden 0-tason ylittymisestä maksetaan Palveluntuottajalle Bonusta ja 0-tason alittumisesta määrätään Sanktio.
- 6.3.2 Avaintulostavoitteiden rinnalla voidaan käyttää muihin tavoitteisiin liittyviä positiivisia tai negatiivisia muutostekijöitä, joissa saavutetut tulokset voivat kasvattaa tai pienentää Bonuksia.
- 6.3.3 Avaintulostavoitteiden ylittymisestä ja alittumisesta aiheutuvat Bonukset ja Sanktiot lasketaan seuraavasti:
- Avaintulostavoitteiden arvioinnissa käytetään niille määritettyjä painoarvoja (%). Painoarvojen summa on 100 %. Painoarvossa huomioidaan sekä Sopimusjaksojen väliset painoarvot että Sopimusjakson sisällä kunkin Avaintulostavoitteen painoarvo.
 - Kunkin Avaintulostavoitteen toteutuminen arvioidaan sen mittarin perusteella asteikolla -100 - +100.
 - Kaikkien Avaintulostavoitteiden pisteet lasketaan yhteen niiden painoarvoilla painotettuina.

- d) Saatua pistemäärää korjataan positiivisista ja/tai negatiivisista muutostekijöistä saaduilla pisteillä
- e) Avaintulostavoitteiden saavuttamisesta maksettava Bonus tai Sanktio lasketaan kaavalla
 - *Bonus (painotettu keskiarvo > 0) = painotettu keskiarvo/100 x Bonuspooli*
 - *Sanktio (painotettu keskiarvo < 0) = painotettu keskiarvo/100 x maksimisanktio*

6.4 Tavoitekustannuksen Bonukset ja Sanktiot

- 6.4.1 Allianssi jakaa Sopimusjakson Tavoitekustannuksen alittumisen Bonukset ja ylittymisen Sanktiot (Tavoitekustannuksista maksettavat bonukset ja Sanktiot) Tilaajan ja Palveluntuottajan kesken seuraavasti:

Jos Tavoitekustannus alittuu, niin Tavoitekustannuksen alittavasta summasta maksetaan

- a) Tilaajalle 47 %
- b) Palveluntuottajalle 47 %
- c) Allianssien henkilöstön palkitsemiseen 6 %

- 6.4.2 Allianssien henkilöstön palkitsemiseen kohdistuvan summan käytöstä päättää Hyvinvointikeskuksen ohjausryhmä. Ko. summaa voidaan käyttää myös kolmannen sektorin toimijoiden palkitsemiseen.

- 6.4.3 Tavoitekustannuksen ylittymisen vastuut Allianssi jakaa sopimusosapuolten kesken siten, että Tilaajan vastuu ylityksestä on 50 % ja Palveluntuottajan vastuu yhteensä 50 %.

6.5 Bonuspooli

- 6.5.1 Tilaaja varaa Kustannusraamistaan erillisen rahoituksen eli Bonuspoolin mahdollisiin Sopimusjaksojen Avaintulostavoitteissa suoriutumisesta Palveluntuottajalle maksettaviin Bonuksiin.

- 6.5.2 Sopimuskauden Palveluntuottajan Bonuspoolin suuruus on kolme (3) miljoonaa euroa (n. 2 % Kustannusraamista). Bonuspooli osoitetaan kokonaisuudessaan (100 %) Sopimusjaksojen Avaintulostavoitteisiin. (Allianssi on päättänyt, että Bonus-Sanktiomalliin sidottuja tavoitteita määritellään ainoastaan Sopimusjaksoille, ei erikseen koko Sopimuskaudelle.)

6.6 Maksimibonus/-sanktio

- 6.6.1 Sopimusjaksojen Avaintulostavoitteista maksettava maksimibonus (painotettu suoritustaso +100) on yhteensä enintään Bonuspoolin suuruinen ja maksimisanktio enintään kaksi kertaa Bonuspoolin suuruinen.

- 6.6.2 Bonusten ja/tai Sanktioiden kokonaismäärä määräytyy Sopimusjakson Tavoitekustannuksesta ja Avaintulostavoitteista maksettavien Bonusten ja/tai Sanktioiden yhteenlaskettuna summana.

- 6.6.3 Palveluntuottajan Sanktioiden kokonaismäärä ei voi ylittää tarkastelujakson (Sopimuskausi ja/tai Sopimusjakso) Palkkion euromäärää.

6.7 Palveluntuottajien kaupallinen riski

6.7.1 Yksittäisten Sanktioiden maksimimäärät on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3: Kannustinjärjestelmän komponentit

Aihe	MaksimiSanktio
Sopimusjakson maksimisanktio Tavoitekustannuksen ylittämisestä (-100 pistettä)	Palveluntuottajan Sopimusjakson maksimisanktio on enintään Sopimusjakson Palkkion suuruinen. Ei vaikutusta Avaintulosalueiden bonuksiin.
Sopimusjakson maksimisanktio Avaintulostavoitteiden toteuttamisesta (-100 pistettä)	Sopimusjakson Avaintulosalueiden painoarvolla painotettu maksimisanktio -100 pistettä
Palveluntuottajan maksimi-sanktio yhteensä	Sopimusjaksolla = Sopimusjaksolle laskettu Palkkio

6.8 Bonusten ja Sanktioiden jakaminen Palveluntuottajien kesken

Bonukset ja Sanktiot jaetaan Palveluntuottajien kesken alla olevan taulukon periaatteiden mukaisesti.

Taulukko: Bonusten / Sanktioiden jako Palveluntuottajan jäsenyritysten kesken

Tavoitekustannusten alitus / ylitys	Jakoperuste
Mehiläinen	100 %
Sopimusjakson Avaintulostavoitteiden alitus / ylitys	Jakoperuste
Mehiläinen	100 %

7. Open Book -periaate

7.1.1 Allianssi voi nimetä Allianssin ulkopuolisen Osapuolista riippumattoman Allianssin talousasiantuntijan tarvittaessa tarkastamaan Sopimusosapuolten tämän sopimuksen toteuttamiseen käyttämät talousjärjestelmät ja -prosessit ja laskutuskäytännöt ja -perusteet sekä valvomaan Osapuolten kustannusten kohdistamisen, laskutuksen ja maksatuksen periaatteita ja Allianssin maksuliikennettä.

7.1.2 Allianssin talousasiantuntija suorittaa ennen Toteutusvaiheen Allianssisopimuksen (TAS) solmimista Osapuolten tarkastukset ("talousjärjestelmien tarkastuksen"):

- selventääkseen Korvattavien kustannusten laskentaperusteita, ja
- muodostaakseen selvän rajan niiden kustannusten välillä, jotka kuuluvat Korvattaviin kustannuksiin ja niiden, jotka kuuluvat Palkkioon.

7.1.3 Allianssin talousasiantuntija tulee tarkastamaan Allianssisopimukseen perustuvat Palvelutuotannon maksut Tilaaajan ja Palveluntuottajan puolesta. Allianssin johtoryhmä (AJR) ja

Tesoman hyvinvointikeskuksen palvelut

Kaupallinen malli

Allianssin Talousasiantuntija tulevat tukeutumaan näissä tarkastuksissa määritettyihin tai AJR:n mahdollisesti myöhemmin tarkentamiin Korvattavien kustannusten laskentaperiaatteisiin ratkaistessaan epäselvyyksiä, jotka koskevat korvauksien maksamista tämän liitteen mukaisesti.

- 7.1.4 Allianssin talousasiantuntijalta saatujen tietojen ja siitä laaditun raportin kautta voidaan hankkeessa arvioida kaupallisen mallin ja Korvattavien kustannusten noudattamista ja soveltamista. Mahdolliset raportit jaetaan kaikille Sopimusosapuolille, ja ne ovat salassa pidettäviä niiden sisältämien liike- ja ammattisalaisuuksien takia.

8. Arvonlisäveron soveltaminen

- 8.1.1 Kaikki tässä asiakirjassa esitetyt summat ja euromääräiset arvot sekä viittaukset määriin ja maksuihin ovat arvonlisäverottomia, ellei muuta ole erikseen mainittu.