

# Stara

Helsinki

## Allianssilla nopeampi tie digi uudistukseen

Tietohallintopäällikkö Janne Romo  
16.4.2026

# Sisällysluettelo

- Stara, lyhyt esittely
- Tilanne ja päätyminen allianssimalliin
- Toiminta allianssissa
- Tuloksia allianssihankeessa
- Analyysi

# Stara, lyhyt esittely

- Stara on Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos. Starassa on 4 tuotannon osastoa ja lisäksi Logistiikka-osasto, joka tarjoaa logistisia palveluja, paitsi Staralle, niin myös koko kaupungille, sekä hallinto-osasto. Työntekijöitä Staralla on n. 1230 ja liikevaihto n. 235 Me/v.



# Tilanne ja päätyminen allianssimalliin

Vuonna 2018-2019

- Eri tuotantoprosesseissa käytettiin lukuisia erilaisia tietojärjestelmiä (tarjous, kustannuslaskenta, projektihallinta, jne.). Kuitenkin prosesseissa oli merkittävä määrä manuaalisyötä mukana.
- Sähköistä tuotannonohjausjärjestelmää pilotoitu eri osastoilla, mutta laajempaa kokonaisvaltaista käyttöä ei ollut.
- Raportointi puutteellista ja tiedolla johtaminen vaikeaa eri tasoilla.
- Staran ylläpitoon käynnistettiin uuden tuotannonohjausjärjestelmän hankinta 2018-2019. Asia haluttiin valmistella kuitenkin koko organisaation näkökulmasta, sillä kaikilla osastoilla oli tarve/halu sähköistää toimintaansa. Valmistelun aikana vahvistui näkemys, ettei yhden järjestelmän hankinta ratkaise Staran digitalisaatiotarpeita. Lopputuloksena hankittiin digitalisaatiokumppani (CGI) tuotannon laajempaan digitalisointiin ja käynnistettiin ns. allianssihanke 1/2020.

# Toiminta allianssissa

- Allianssimalli on kumppanuusmalli, ei välttämättä kaikista helpoin. Johtoryhmä päättää kaikesta.
- Allianssihankeessa pystytään suunnittelemaan ja edistämään organisaation digitalisaatoratkaisuja kokonaisvaltaisesti, sekä myös pidemmän aikavälin näkökulmasta.
  - Allianssikumppanilla on hyvä olla laajasti resursseja, osa keskeisesti mukana kaikessa
  - Oman organisaation osallistuttava isosti hankkeeseen
    - Tietohallinnon osallistuttava laajasti
    - Toimivan johdon osallistuttava laajasti
- Jossain vaiheessa allianssihanke päättyy
  - Alusta alkaen on huomioitava palveluiden ja ICT-ratkaisuiden siirtäminen organisaation alaisuuteen allianssin päättyessä. Staralla oli lakimies mukana johtoryhmässä koko ajan.
  - Allianssi hanke kesti Starassa 4 vuotta, 2020-2023

# Tuloksia allianssihankeessa

- ICT-arkkitehtuurityö ja tavoitetila ICT ympäristölle
- Keskitettyjä palveluja Microsoft Azure alustalle
  - Staran data-varasto
  - Staran Integraatioalusta
- Uusia tai korvaavia tuotannonohjausjärjestelmiä
  - kehitetty samalla tuotannon toimintaprosesseja ja –tapoja
  - Ajettu alas vanhoja järjestelmiä
- Selvityksiä ja suunnitelmia
  - Tiedolla johtaminen, irtaimistohallinta, yms.

# Analyysi

- Digitalisaatiokehitystä vaikea nopeuttaa ilman osaavia lisävoimia. Allianssi-/kumppanuusmalli tuo kokonaisvaltaisuutta, systematiikkaa ja pidemmän aikavälin huomioimista
- Isot (toiminta)muutokset aiheuttavat aina häiriöitä/ongelmia itse toimintaan. Pitää varautua niihin jo etukäteen.
- Digitalisaation mukana prosessit ja tehtäväkuvat muuttuvat. Henkilöstön koulutukseen pitää satsata (jatkuva koulutus)
- Huolehdittava etukäteen allianssin päättymisen jälkeisestä tilanteesta. Myös jatkuvien palveluiden resurssoinnista.
- Isot toimintamuutokset eivät voi olla jatkuvia. Käyttöönottojen jälkeen pitää olla aikaa stabiloitumiseen.



# Allianssimalli

Miksi malli toimii  
ja mitkä asiat  
jarruttavat käyttöä  
IT-hankinnoissa?

16.4.2026

*ITS Finland* 

**CGI**



# Janne Kosonen

## Vice President, Consulting Services

Julkishallinto-liiketoimintayksikkö, CGI Suomi Oy

1993-2010 HPY / Elisa Communications / Elisa

CGI:llä vuodesta 2010

- vastannut aiemmin Infra- ja loppukäyttäjäpalveluiden julkishallinnon, finanssitoimialan ja terveydenhuollon asiakkuksista, asiakastoimituksista ja –sopimuksista
- kevästä 2023 johtanut suuria myynti- ja liiketoiminnan kehityshankkeita pääasiassa kaupunki-, kunta- ja hyvinvointialueasiakkuuksissa



# IT-hankintojen haasteita

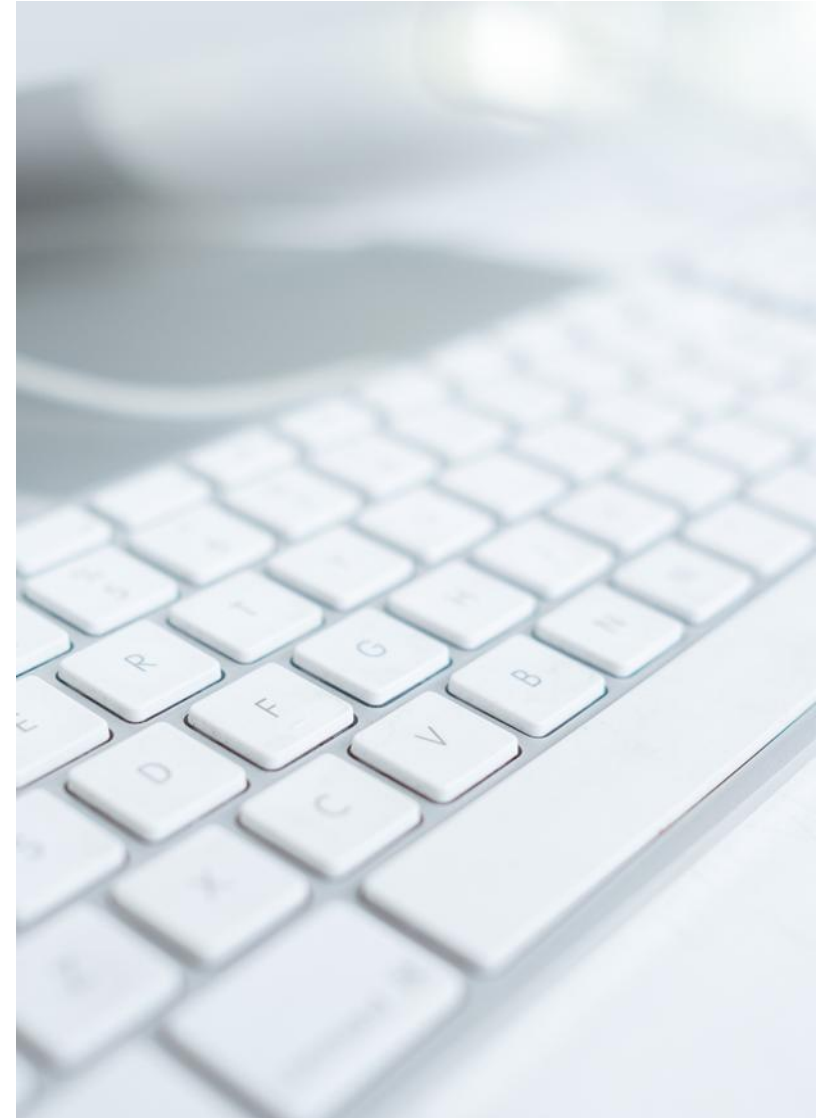
## Onko tuttua?

### Monimutkaiset IT-hankkeet epäonnistuvat usein

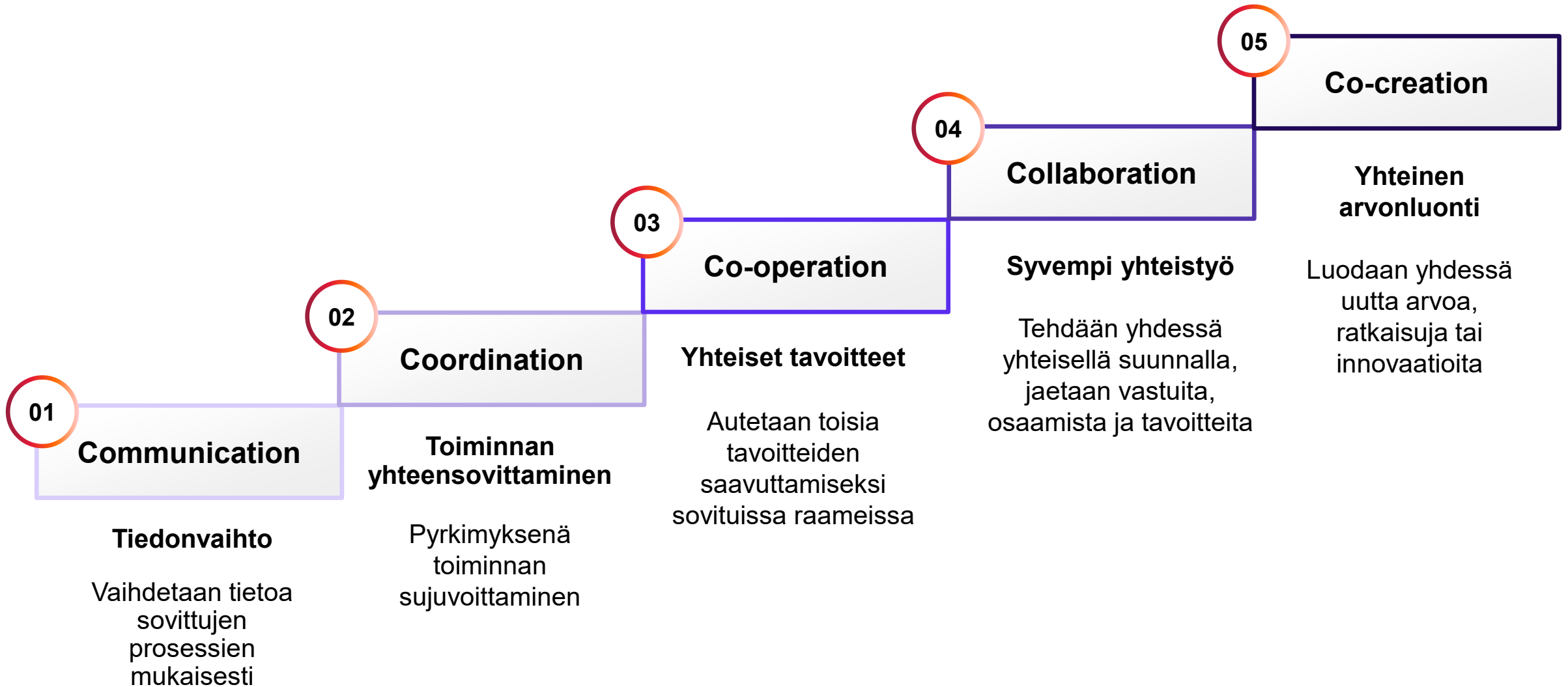
- budjetit ja aikataulut ylittyvät
- lopputulos ei vastaa muuttuvia tarpeita
- Toimittajan panos koetaan passivikseksi, sieltä “ei tule innovatiivisia ideoita”

### Perinteinen tilaaja-toimittaja-asetelma johtaa usein:

- **vastakkainasetteluun:** syntyy "me vastaan te" -tilanne, jossa energia kuluu riitelyyn ja vastuun siirtelyyn, ei ongelmien ratkaisuun.
- **jäykkyyteen:** muutosten tekeminen kesken sopimuskauden on hidasta, kallista ja byrokraattista. Tai peräti mahdotonta, jos poiketaan olennaisesti hankinnan kohteesta.
- **osaoptimointiin:** toimittaja keskittyy oman sopimusosuutensa täyttämiseen, ei välttämättä koko hankkeen parhaaseen lopputulokseen.



# Asiakassuhteen maturiteetti



# Allianssi

Allianssi ei ole vain sopimus, se on toimintatapa, jossa tilaaja ja palveluntuottaja(t) muodostavat yhteisen organisaation ja sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin.



## Keskeiset periaatteet

Yksi tiimi, yhteiset tavoitteet

Kaikki työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Toimintaa ohjaa "hankkeen paras" (best-for-project) -ajattelu.



## Jaetut riskit ja hyödyt

Me onnistumme tai epäonnistumme

Koko tiimi jakaa yhdessä hankkeen taloudelliset riskit ja onnistumiset. Onnistuminen on yhteinen, epäonnistuminen samoin.



## Täysi läpinäkyvyys

("Open Book")

Kustannukset ja tiedonkulku ovat avoimia kaikille osapuolille, mikä rakentaa luottamusta.

# Allianssin edut hankintavaiheessa

## Perinteinen ulkoistus:

- Kilpailutus perustuu usein alimpaan hintaan – vaikka mukana olisikin laatukomponentteja
- Vuoropuhelu on rajoitettua ja toimittaja tekee tarjouksen annettujen, usein puutteellisten ja tarkoin rajattujen vaatimusmäärittelyjen perusteella.
- Toimittaja joutuu panostamaan erityisesti virheiden välttämiseen, pakollisten vaatimusten täyttämiseen ja voittavaan vertailuhintaan.

## Allianssimalli:

- **Valitaan tarkoitukseen paras kumppani, ei vain halvin tarjous:**  
Valintakriteereissä painotetaan teknisen osaamisen lisäksi yhteistyökykyä, innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisutaitoja.
- **Yhteinen kehitysvaihe vähentää riskejä:**  
Ennen lopullista toteutus päätöstä osapuolet määrittelevät yhdessä hankkeen tavoitteet, laajuuden ja tavoitekustannuksen. Tämä varmistaa, että kaikki ymmärtävät, mitä ollaan tekemässä ja mihin hintaan.
- **Innovaatiot syntyvät varhain:**  
Kun toimittajien paras osaaminen otetaan mukaan jo suunnitteluvaiheeseen, löydetään toteutusvaiheeseen parempia ja kustannustehokkaampia ratkaisuja.

# Allianssin edut sopimuskauden aikana

## Perinteinen ulkoistus:

- Jäykkä sopimus johtaa kalliisiin muutospyyntöihin
- Fokus on sopimuksenmukaisten velvoitteiden täyttämässä – ei uuden kehittämisessä
- Ongelmatilanteissa etsitään syyllistä sopimusehdoista
- Sopimuskauden lopussa aletaan valmistautumaan jo seuraavaan kilpailutukseen

## Allianssimalli:

- **Joustavuus on sisäänrakennettu:**  
Muuttuviin tarpeisiin voidaan reagoida ketterästi ilman sopimusriitoja, koska yhteinen tavoite on onnistunut lopputulos, ei pilkuntarkka sopimuksen noudattaminen
- **Laatu ja motivaatio ovat korkealla:**  
Kaupallinen malli (bonus/sanktio) kannustaa kaikkia osapuolia ylittämään odotukset, ei vain tekemään minimisuoritusta
- **Ongelmat ratkaistaan yhdessä:**  
Kun ongelma ilmenee, koko tiimi kokoontuu ratkaisemaan sen, koska kaikkien menestys on siitä kiinni. Ei syytelyä, vaan ratkaisuja.

# Kaupallinen moottori – miksi se toimii?

## Allianssin kannustinmalli poistaa perinteisen mallin eturistiriidan.

### Rakenne:

- 1 Todelliset kustannukset korvataan (Open Book -periaate)
- 2 Päälle maksetaan sovittu palkkio (kattaa yleiskulut ja katteen)
- 3 Bonus/Sanktio määräytyy yhteisten tavoitteiden (budjetti, aikataulu, laatu) saavuttamisen perusteella

### Vaikutus:

- 1 Toimittajan kannustin ei ole enää lisätöiden myyminen, vaan tehokkuus ja innovatiivisuus, jotka johtavat yhteiseen bonukseen
- 2 Koko tiimi voittaa tai häviää yhdessä

# Allianssimallin käyttö IT-hankinnoissa

Askeisen Staran esimerkin lisäksi julkisista lähteistä löytyvät lähinnä Väylän (entisen Liikenneviraston) ICT-allianssit Velho ja Ihku. Käytännössä hankinnoissa suositaan edelleen varsin perinteisiä sopimusmalleja ja palveluiden tuottamisen tapoja.

“Infrahankkeiden kustannuslaskentajärjestelmä ja -palveluallianssissa eli Ihkussa kehitetään kustannuslaskentajärjestelmää ja -palvelua, jolla tuotetaan infra-alalle avointa kustannus- ja päästötietoa. Kustannuslaskentajärjestelmä vastaa tulevaisuuden tarpeisiin ja haasteisiin tarjoten ajantasaista ja luotettavaa kustannus- ja päästö infrahankkeille. Järjestelmän kehittäminen toteutetaan allianssimallilla.”

[ihkuallianssi.fi/](https://ihkuallianssi.fi/)

“Velho-allianssi toteuttaa uuden tiestötietojärjestelmän, joka korvaa nykyisen tierekisterin ja mahdollistaa Väylävirastolle aikaisempaa ajantasaisemmat tiedot väylien kunnosta, käytettävyydestä ja käytöstä. Hankkeessa uudistetaan myös suunnitelmatietojen hallintaa tie-, rata- ja vesiväylien osalta.”

[Velho - tiestötietojärjestelmäallianssi | Sitowise](#)

# Miksi Allianssimallia ei nähdä IT-hankinnoissa?



## **Vaatii uudenlaista ajattelua ja kulttuuria:**

Suurin este on siirtyä perinteisestä valvovasta tilaaja-roolista aidoksi kumppaniksi. Tämä vaatii luottamusta ja valmiutta luopua osasta yksipuolista kontrollia.



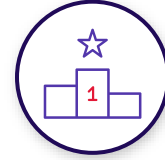
## **Sitoo tilaajan resursseja:**

Allianssi ei ole "osta ja unohda" -malli. Se vaatii tilaajalta aktiivista, päivittäistä osallistumista projektin johtamiseen ja työskentelyyn. Tämä sitoo avainhenkilöiden aikaa huomattavasti perinteistä mallia enemmän.



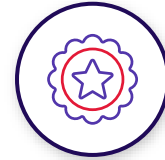
## **Koetaan monimutkaiseksi:**

Malli on monille uusi, ja sen kaksivaiheinen (kehitys- ja toteutus) prosessi voi aluksi tuntua raskaammalta kuin perinteinen kilpailutus.



## **Raskas tarjousprosessi toimittajille:**

Kilpailullinen neuvottelumenettely työpajoineen vaatii toimittajilta uudenlaista panostusta, mikä voi karsia erityisesti pienempiä, mutta potentiaalisesti innovatiivisia yrityksiä.



## **Vaatii toimittajilta uutta osaamista:**

Menestyminen ei vaadi vain teknistä huippuosaamista, vaan myös erinomaisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja.



## **Muuttaa toimittajien liiketoimintamallia:**

Ansaintalogiikka ei perustu enää tuntiveloitukseen ja lisätöihin, vaan yhteiseen onnistumiseen. Tämä vaatii olennaista muutosta yritysten toimintatavoissa.

# Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotus

Allianssimallista saa parhaan hyödyn, kun hanke on:

- Suuri, monimutkainen ja sisältää merkittäviä riskejä.
- Tavoitteet ovat selvillä, mutta paras tekninen ratkaisu ei ole tiedossa hankkeen alussa.
- Innovaatiot ja tiivis yhteistyö ovat onnistumisen edellytyksiä.

**Tärkein edellytys:** Tilaajaorganisaatio on valmis sitoutumaan aktiiviseen rooliin ja varaamaan siihen riittävät, valtuutetut resurssit.

Allianssi ei sovi yksinkertaisiin, selkeästi määriteltyihin tai pieniin hankintoihin.

Miten edetä?

- **Lisätkää osaamista:**  
Kouluttakaa avainhenkilöitä yhteistoiminnallisiin malleihin ja neuvottelutaitoihin.
- **Käykää markkinavuoropuhelua:**  
Keskustelkaa toimittajien kanssa avoimesti tavoitteistanne jo ennen hankinnan käynnistämistä.
- **Valitkaa sopiva pilottihanke:**  
Kerätkää kokemusta sopivan kokoisesta, riittävän haastavasta hankkeesta.
- **Sitoutukaa kumppanuuteen:**  
Olkaa valmiita muuttamaan omaa toimintatapaanne ja panostamaan yhteistyöhön.

A close-up photograph of a blue flower, possibly a hydrangea, with a central text box. The flower's petals are layered and have a soft, velvety texture. The lighting is soft, highlighting the curves of the petals. A horizontal rectangular box with a red-to-orange gradient is centered over the flower, containing white text.

Kysymyksiä, kommentteja?

# Yhteydenottokanavat



**Janne Kosonen**

Vice President, Consulting Services

+358 50 573 8884

[janne.kosonen@cgi.com](mailto:janne.kosonen@cgi.com)

[LinkedIn](#)

Results from  
day one

CGI

