



Integroitujen projektitoimitusten kehittäminen johtavien tilaajien ryhmähankkeena (IPT-hanke)

JOHDATUS ALLIANSSIIN

7-8.10.2014 Kokoushotellii Gustavelund, Tuusula

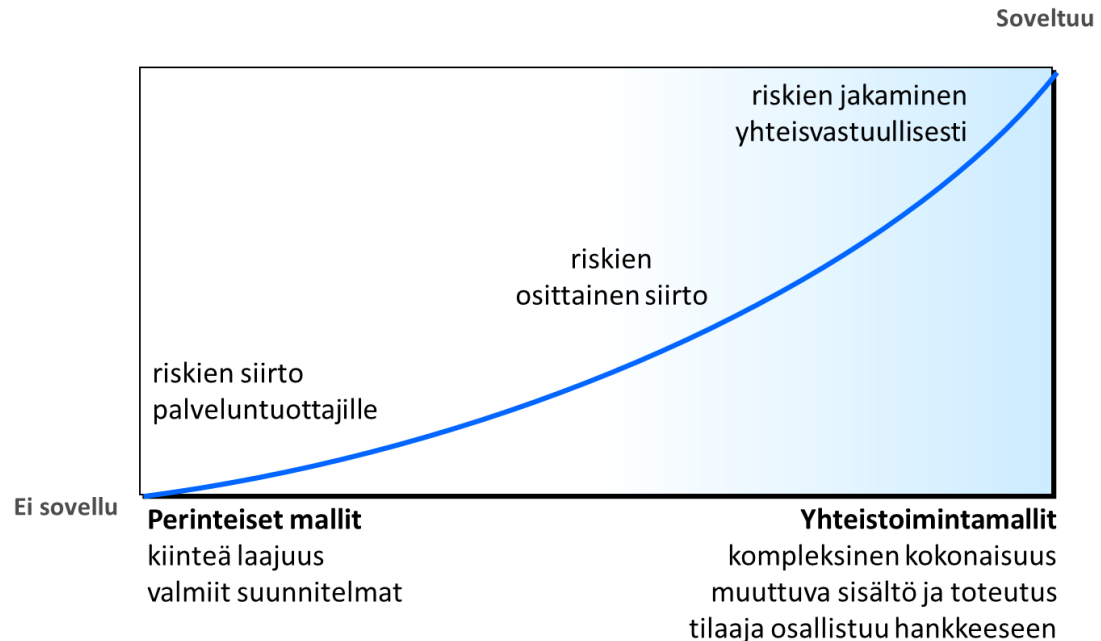
IPT-hanke: 3. työpaja 7-8.10.2014

ALLIANSSIN PERUSTEET

Allianssimallin filosofia

- Tilaajalla on hanke, jossa on mahdollisuuksia, riskejä ja paljon tuntematonta.
- Budjetti, aikataulu, poliittiset ja sosiaaliset intressit sekä tekniset vaatimukset luovat haastavia reunaehdoja.
- Aikaisella osajien integroinnilla pyritään ratkaisemaan hankkeen toteuttamisen haasteet, minimoimaan läpimenoaika strategisesta päätöksestä käyttöönottoon ja maksimoimaan arvoa tilaajan rahalle

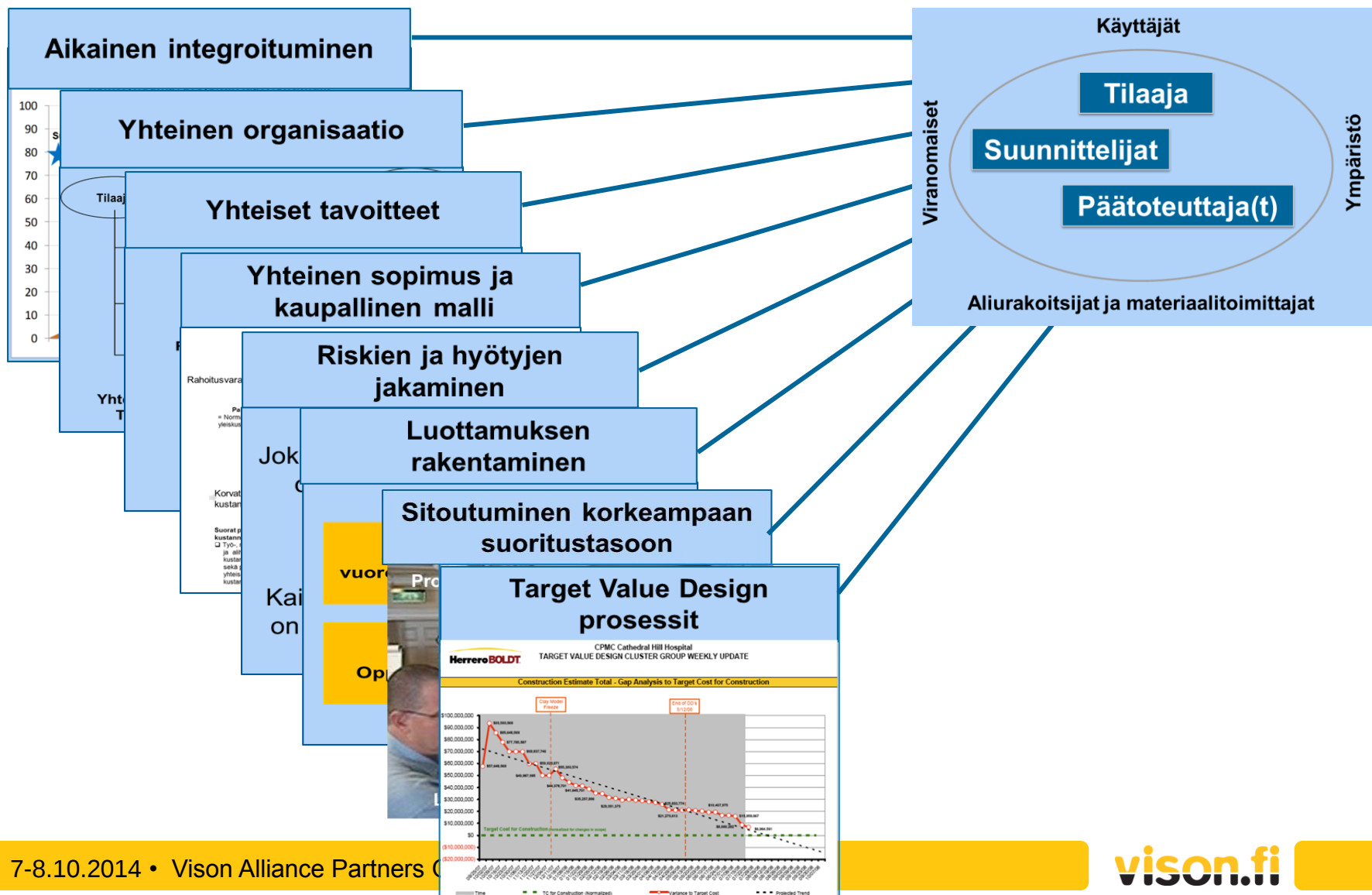
Allianssin soveltuvuus



Allianssin filosofia

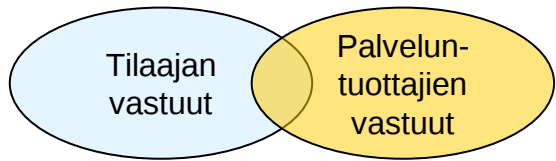
- Allianssissa yhdistetään käyttäjän, tilaajan, suunnittelijan ja rakentamisen sekä mahdollisten järjestelmätoimittajien osaamiset yhteen ja yhteiseen organisaatioon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Yleensä toimitaan myös yhteisessä tilassa (ns. Big room)
- Hanketta kehitetään ja suunnitellaan yhdessä niin pitkälle, että osapuolet saavuttavat yhteisen näkemyksen hankkeen riskeistä ja mahdollisuuksista (läpinäkyvä hinnoittelu) ja tavoitekustannuksesta, johon kaikki allianssiosapuolet sitoutuvat. Kehitysvaiheen toimintaa johtaa arvoa rahalle ajattelu.
- Kehitysvaiheessa laaditaan lisäksi hankkeen toteutussuunnitelma ja tilaajan tavoitteista johdetut avaintulosalueetavoitteet yhteisen kannustinjärjestelmän perustaksi.
- Toteutusvaiheessa innovoidaan ja kehitetään edelleen suunnitelmia ja toteutetaan tilaajan tavoitteet täyttävä ratkaisu.
- Allianssin sopimusosapuolet voittavat tai häviävät yhdessä. Lisä- ja muutostöitä ei ole. YSE ja KSE eivät ole käytössä.
- Maksuliikenne toimii avoimien kirjojen periaatteella (open books)
- Päätöksenteko on yksimielistä lukuun ottamatta tilaajalle sopimuksessa turvattuja tehtäviä kuten lopullista päätöksentekoa toteutusvaiheeseen siirtymisestä

Allianssimallin elementit

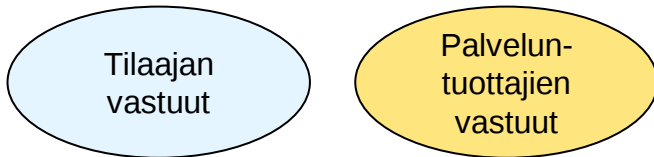


Riskien ja mahdollisuuksien jakaminen

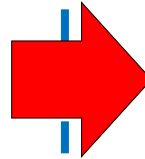
Perinteinen – riskien siirtäminen



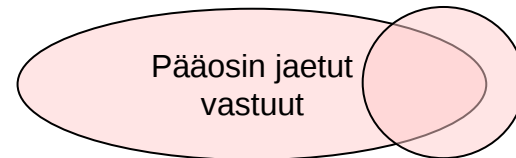
- Osapuolet jakavat osan riskistä



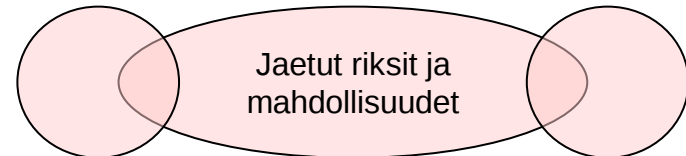
- Osapuolet kantavat omat riskinsä ja mahdollisuutensa



Allianssi – riskien ja mahdollisuuksien jakaminen

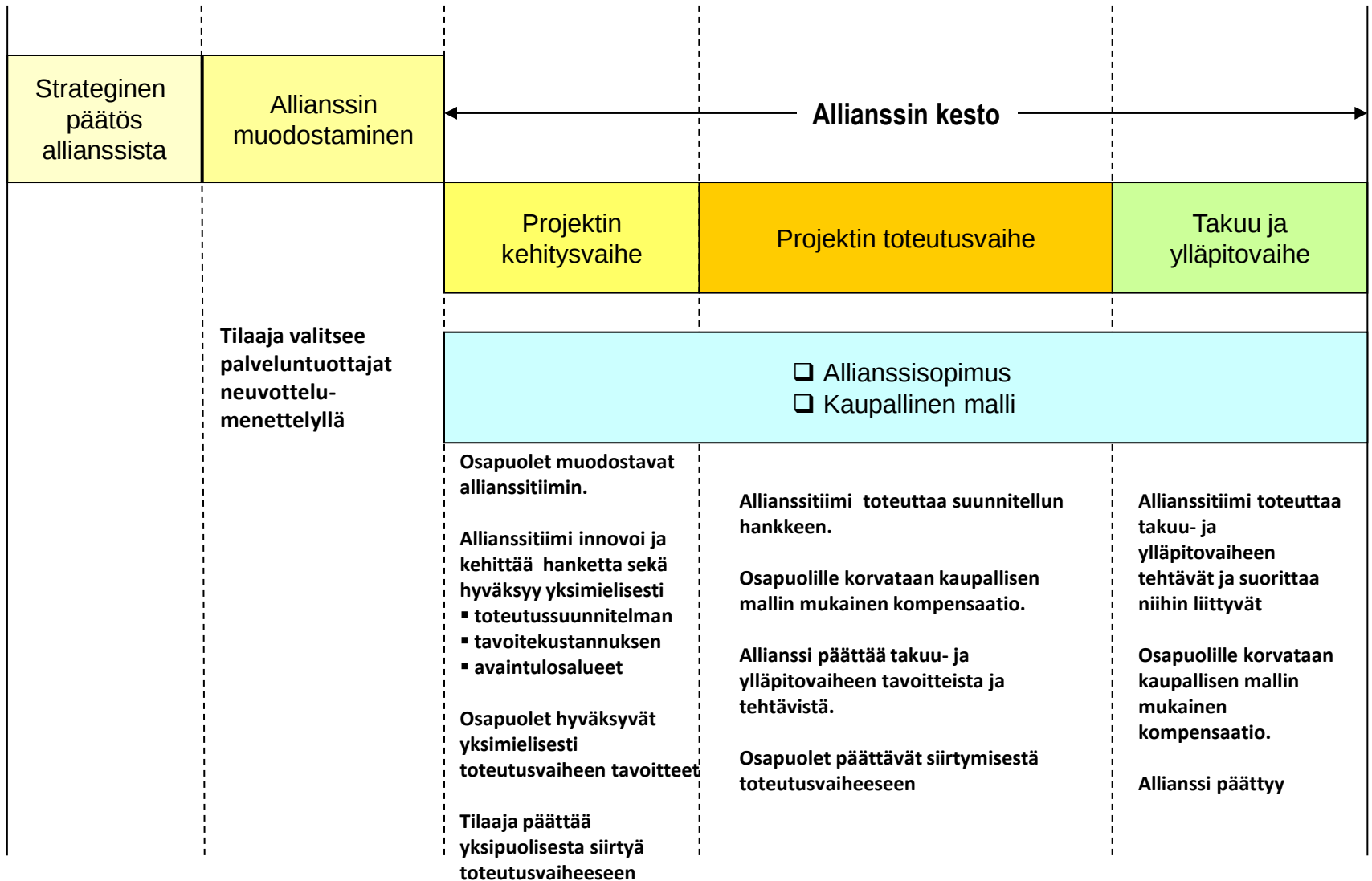


- Osapuolet jakavat riskit ja mahdollisuudet

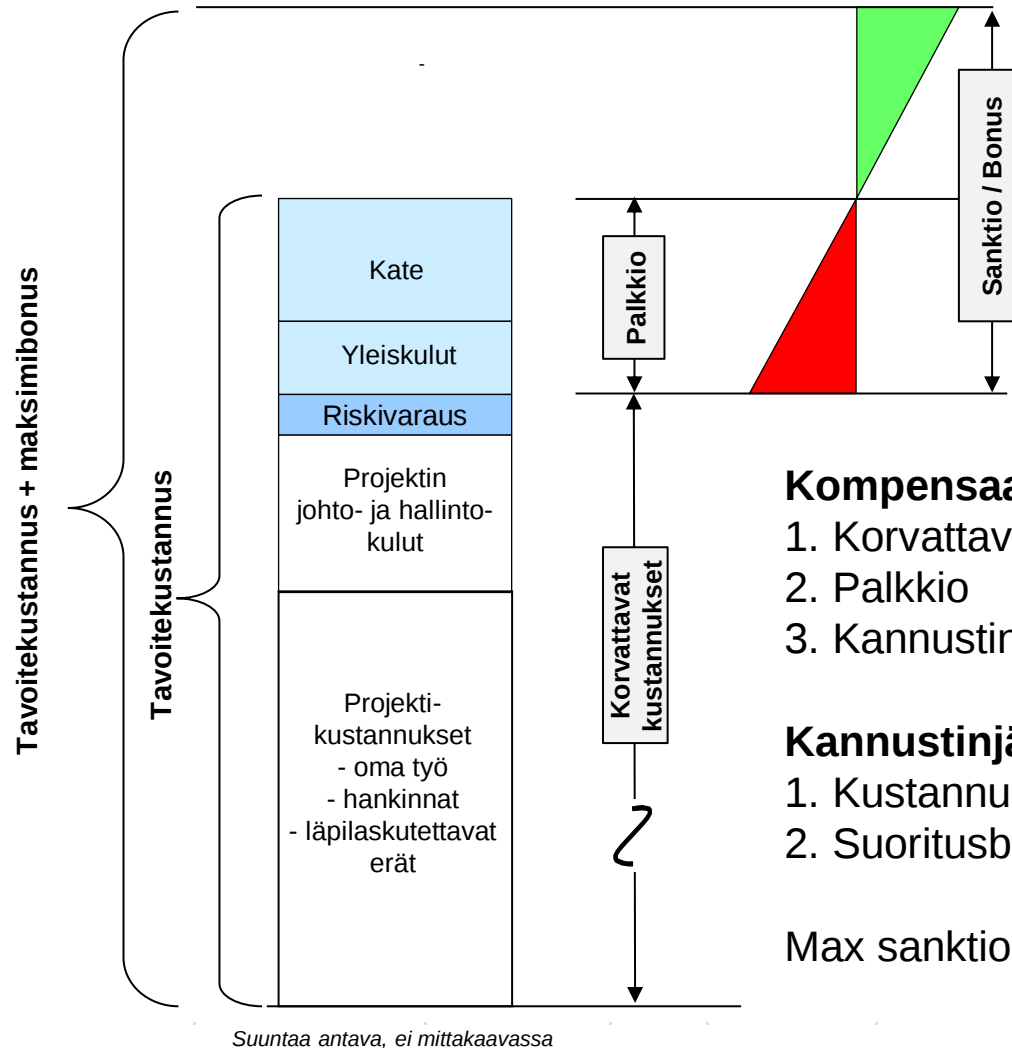


- Osapuolet jakavat pääosan riskistä ja osan mahdollisuuksista

Allianssin vaiheet



Allianssin kaupallinen malli



Suuntaa antava, ei mittakaavassa

Kompensaatiomalli

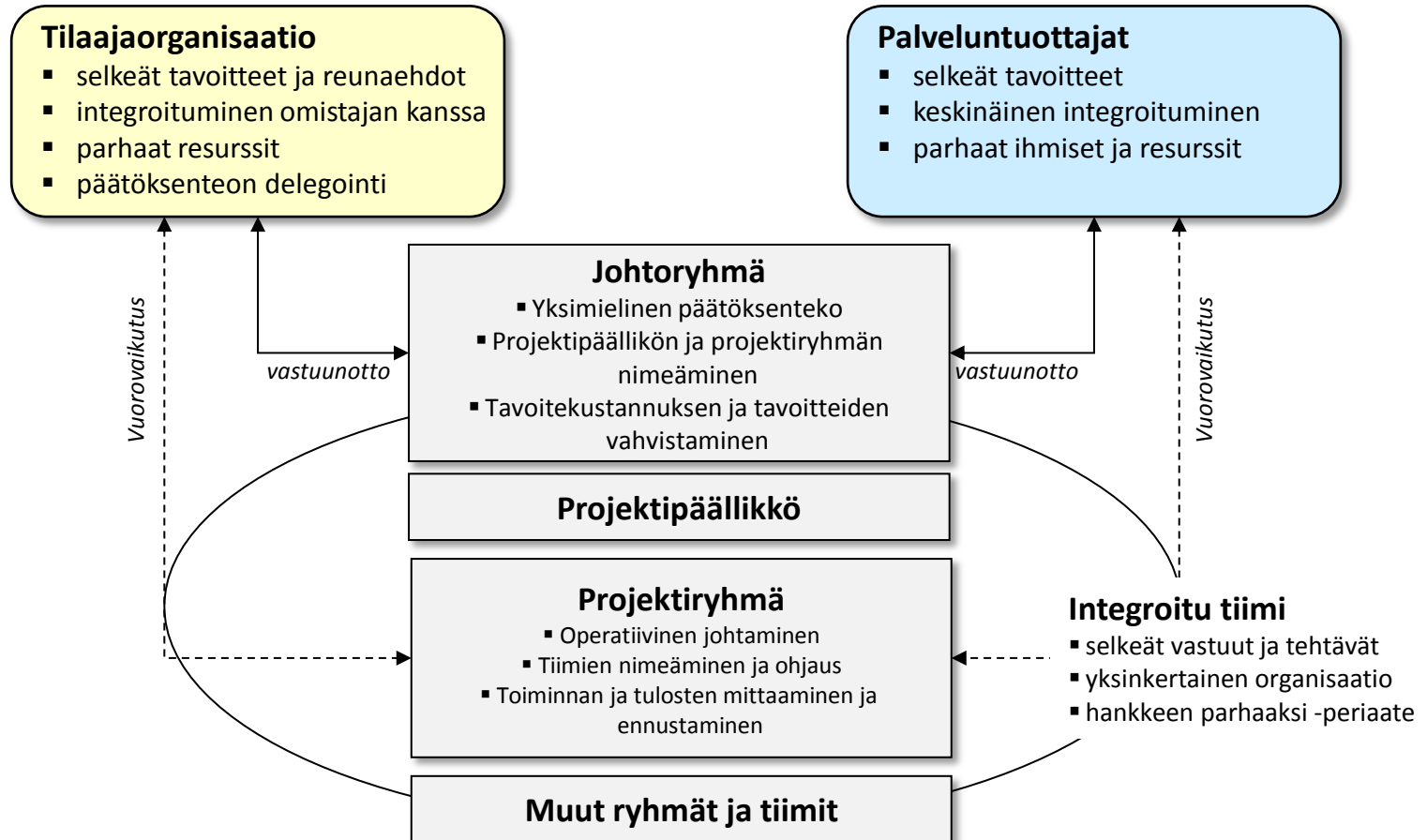
1. Korvattavat kustannukset (open books)
2. Palkkio
3. Kannustinjärjestelmä

Kannustinjärjestelmä

1. Kustannusbonus / -sanktio
2. Suoritusbonus / -sanktio

Max sanktio = palkkio

Yhteinen organisaatio



Source: Project Alliancing, May 2010 Helsinki, Jim Ross, PCI Group

Allianssin periaatteet

1. Yhteistoiminta ja yksimielinen päätöksenteko
2. Yhteiset tavoitteet
3. Riskien ja mahdollisuuksien jakaminen
4. Yhteinen sopimus ja kaupallinen malli
5. Hankkeen parhaaksi –periaate

Open books –malli, jossa YSE ja KSE eivät päde



Lähde: soveltaen Jim Ross, PCI

IPT-hanke: 3. työpaja 7-8.10.2014

ALLIANSSIN MUODOSTAMINEN

Allianssin muodostaminen (hankintavaihe)

Hankinnan suunnittelu ja hankintamenettely

- Suunnittelun ja rakentamisen hankinta erikseen tai markkinoilla muodostetuina ryhmittymisin/konsortioin
- Sopimusrakenteen ja kaupallisen mallin suunnittelu etukäteen
- Hankinta neuvottelumenettelyllä tai kilpailullisella neuvottelumenettelyllä. Läpimenoaika n. 4-8 kk.

Tilaajan resurssit

- Tilaajan päätettävä ennen hankintailmoitusta, mitä osaamista halutaan allianssiin
- Tilaajan avainhenkilöt ja hankintakonsultit muodostavat tilaajan hankintaprosessin läpiviennistä vastaavan tiimin. Osa tiimin jäsenistä kuuluu arviointipaneeliin.

Hankintaprosessi

- Hankintaprosessin tavoitteena on integroida osapuolia ja kasvattaa luottamuspääomaa tulevaa allianssia varten koko neuvotteluprosessin ajan.
- Allianssin hankintaprosessi voidaan käynnistää yleissuunnitelmatasoisin tiedoin.
- Tarjoajien valintaperusteina käytetään kyvykkyyttä ja tehtävän hoitamisesta tarjottavaa palkkiota (kiinteä tai %)

Allianssin muodostaminen (hankintavaihe)²

Hankinnan kustannukset tilaajalle

- Tilaajan omat resurssit n. 1 – 2 htv
- Ulkopuoliset kustannukset 50 000 – 300 000 € hankinnan laajuudesta riippuen
- Mahdollinen tarjouspalkkio

Hankinnan kustannukset tarjoajille

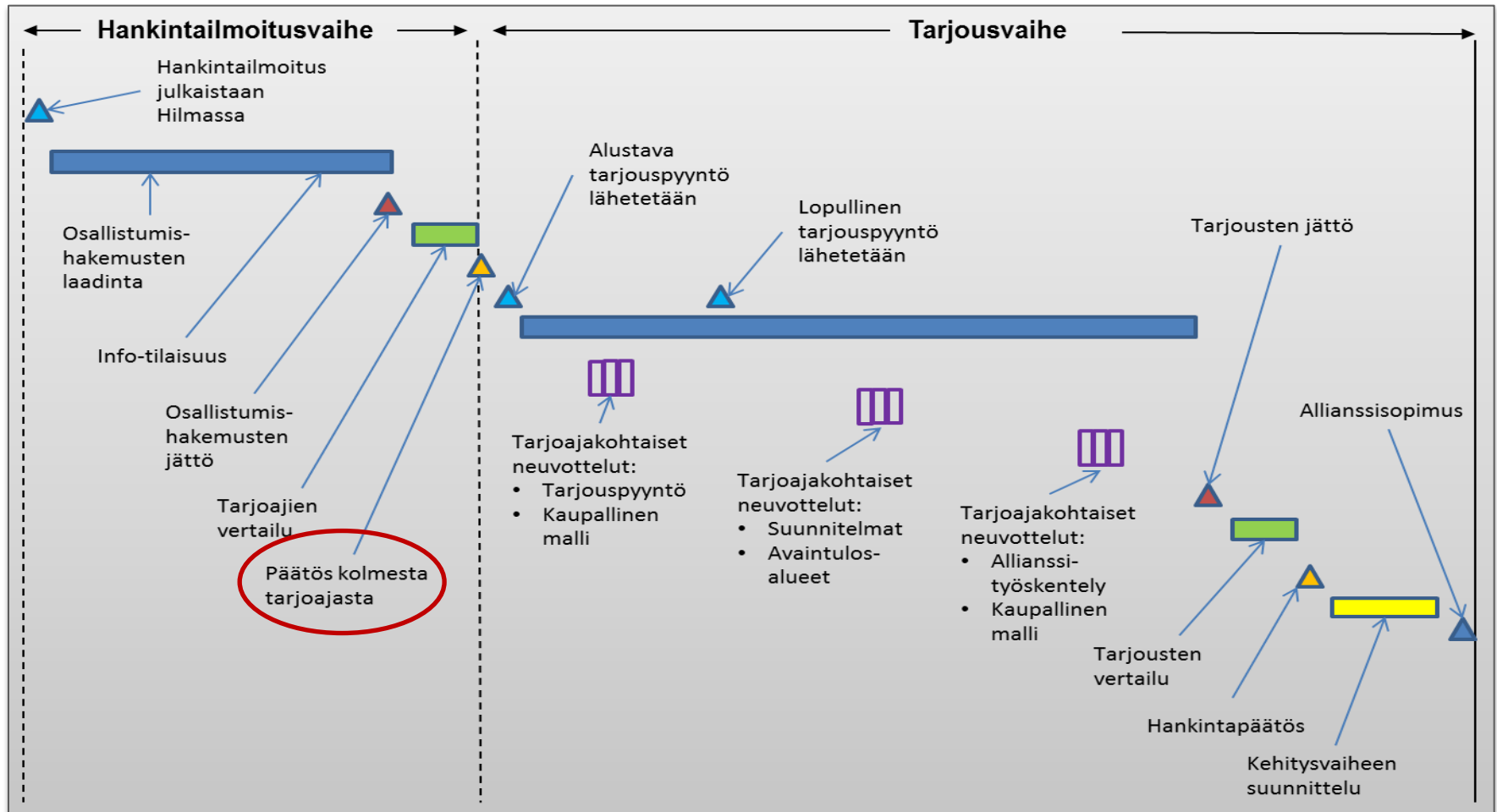
- Arvio 25 000 – 600 000 €/konsortio hankkeen laajuudesta riippuen
- Jos suunnittelijat kilpailutetaan erikseen, suunnittelijoiden tarjouskustannukset pienenevät jonkin verran

Markkinoiden kiinnostus

- Suomessa suurimmat rakennusliikkeet ja konsulttitoimistot ymmärtävät mallin ja kiinnostus tarjota on suurta
- Edelleen paljon toimijoita, joilla ei ole kokemusta allianssista toimimisesta
- Ulkomaisille toimijoille puhdas allianssimalli on melko tuntematon lukuun ottamatta Brittiläistä kansanyhteisöä.

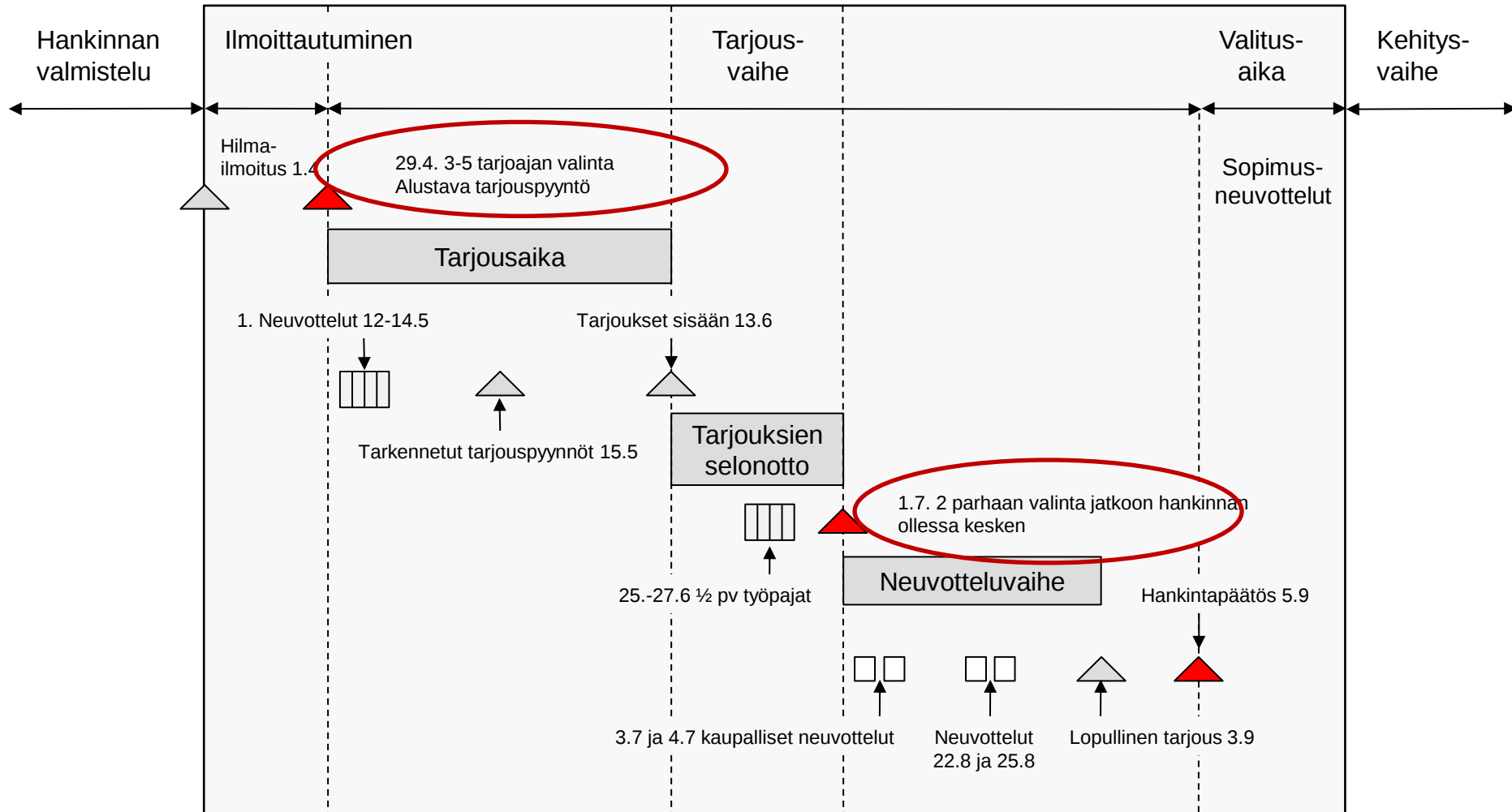
Allianssin muodostaminen

1-vaiheinen valintaprosessi



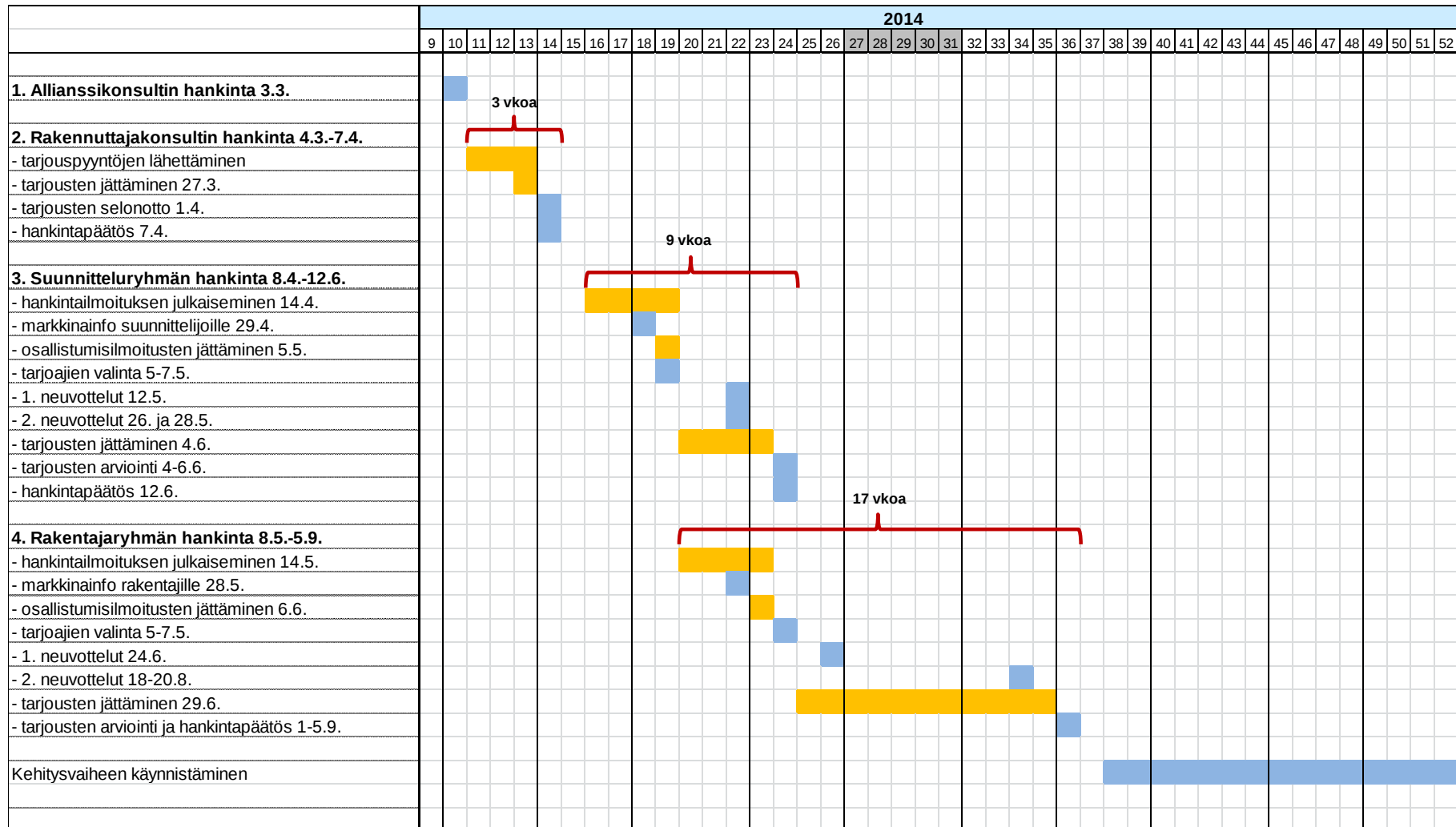
Allianssin muodostaminen

2-vaiheinen valintaprosessi





Hankintaprosessi: Jyrkkälän saneeraus

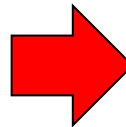


Allianssin vertailuperusteet

Vertailuperusteet	Neuvottelut	Tarjous	Paino-%
1. KYVYKKYYS YHTEISTOIMINTAAN Tiimin kyky toimia yhteistoimintamallilla	X	X	20-30 %
2. KYKY TUOTTAARVOA RAHALLE Tiimin kyky toteuttaa tilaajan tavoitteet toteuttava hanke	(X)	X	30-50 %
3. PALKKIO Hankkeen toteuttamisesta maksettava palkkio-% henkilöreferenssit		X	20-40 %

Hankintapäätöksen perusteena

- kyky toteuttaa hanke
- kyky yhteistoimintaan
- palkkio



Paras tiimi
toteuttamaan hanke
yhteistoiminnassa
tilaajan kanssa

Vertailuperusteet: Vuolukiventie

Vertailuperusteet	Neuvottelut	Tarjous	Paino-%
1. ALLIANSSIOSAAMINEN			
Kehitys- ja toteutusvaiheen projektisuunnitelma		X	10 %
Työskentely neuvotteluissa	X		10 %
Allianssiorganisaatio		X	10 %
2. KYKY TUOTTAARAVOA RAHALLE			
Suunnitelmaehdotus		X	20 %
Suunnitelmaehdotuksen tavoitekustannus		X	8 %
Ylläpitokustannusten hallinta		X	12 %
3. PALKKIO			
Hankkeen toteuttamisesta maksettava palkkio-%		X	30 %

Max bonus/sanktio 300 000 euroa jaettuna 50/50 (kehitys- ja toteutusvaihe / takuu- ja ylläpitovaihe)

Vertailuperusteet: Naantalin voimalaitos

Vertailuperusteet	Vaihe 1	Vaihe 2
1. Projektinhallintaosaaminen		
Suunnitelma ja organisaatio urakan toteuttamiseksi	25 %	15 %
Näytöt tuloksellisesta toiminnasta*	25 %	10 %
2. KYKY TUOTTAA ARVOA RAHALLE		
Urakan tavoitekustannuksen asettaminen	25 %	5 %
Tilaaajan kustannusarvion analyysi		20 %
Turvallisuus- ja ympäristösuunnitelma*	15 %	5 %
3. ALLIANSSIKYVYKKYYS		
Johto- ja projektiryhmien johtamiskyky ja organisaation allianssikyvykyys	10 %	20 %
4. PALKKIO		
Hankkeen toteuttamisesta maksettava palkkio-%	-	25 %

* Ei arvioitu enää uudestaan vaiheessa 2

IPT-hanke: 3. työpaja 7-8.10.2014

ALLIANSSIN KEHITYSVAIHE

Allianssiurakan kehitysvaihe KAS

Integroidun projektiorganisaation muodostaminen.

- Tilaaja, mahdollisesti myös käyttäjä, tilaajan konsultit, suunnittelijat ja rakentajat toimivat yhdessä yhteisissä tiloissa (Big Room). Mahdolliset erillishankintojen toimijat integroidaan minimissään tietojen vaihtamisen tasolla.

Kehitysvaiheen tehtävät

- Ratkaisujen innovointi ja kehittäminen
- Riskien ja mahdollisuuksien yhteinen hinnoittelu Tavoitekustannuksen asettaminen Target Value Design –prosessilla (TVD)
- Toteutussuunnitelman laatiminen
- Takuuajan ja/tai ylläpitovaiheen toimintamallista sopiminen sekä
- Avaintulosalueista ja niiden mittareista sopiminen.

Allianssiurakan kehitysvaihe KAS ²

Tavoitekustannuksen asettaminen

- Allianssin osapuolet määrittelevät ja hyväksyvät yksimielisesti hankkeen tavoitekustannuksen ja toteutussuunnitelman sekä avaintulosalueet kannustinmallin pohjaksi.
- Tavoitekustannuksen asettamisessa tilaajan apuna toimii tarvittaessa riippumaton kustannusasiantuntija, joka antaa oman julkisen lausuntonsa tavoitekustannuksen kireystasosta.

Arvoa rahalle –suunnittelu ja raportointi

- Tavoitekustannus, aikataulu, toimintamallit ja organisaatio sekä riskien ja hyötyjen määrittäminen kuvataan julkisessa arvoa rahalle –suunnitelmassa ja raportoidaan

Kehitysvaiheen kustannukset

- Sisältyvät tavoitekustannukseen ja ne maksaa tilaaja. Kehitysvaiheen arvioidut kustannukset ovat n. 2,5-4 % urakan kokonaiskustannuksista

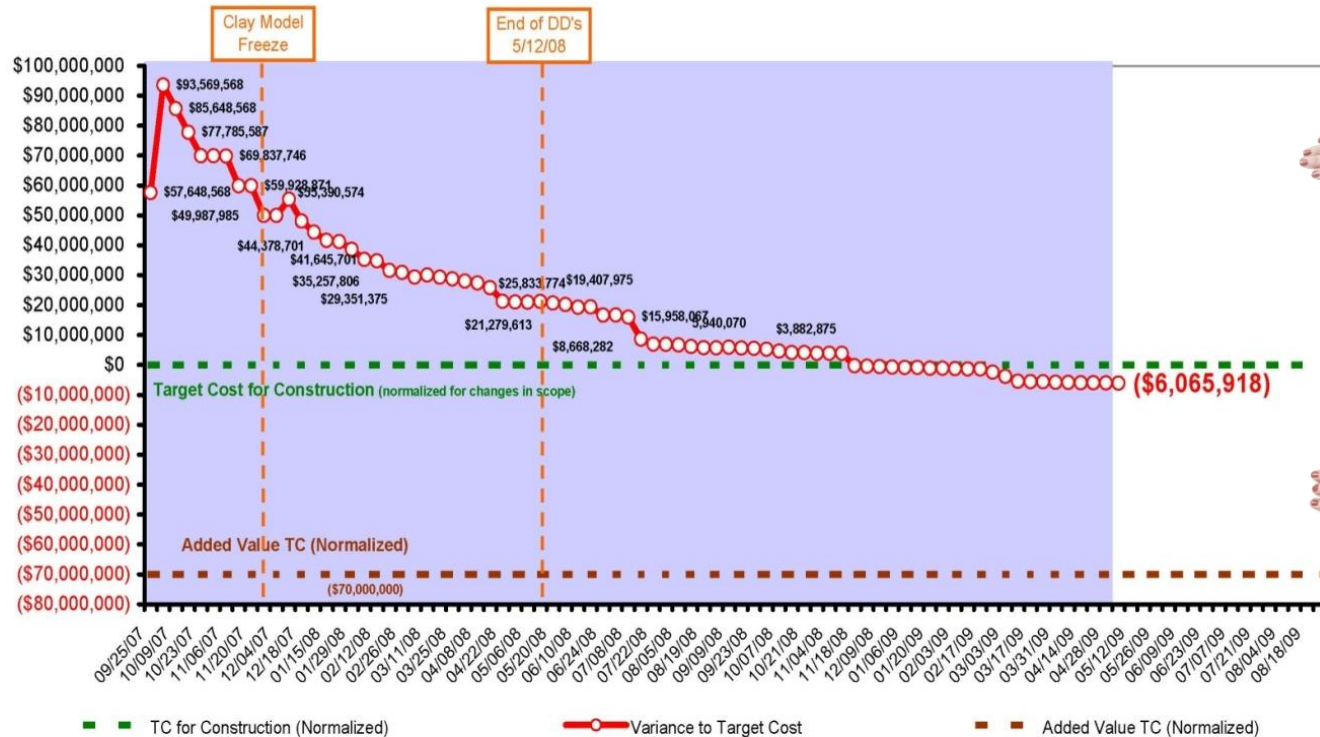
Siirtyminen toteutusvaiheeseen

- Tilaaja tekee yksipuolisen päätöksen siirtymisestä toteutusvaiheeseen.

Suunnittelu ja toteutus tavoitehintaan

Target Value Design -prosessi

The target cost becomes an influence on design and decision-making rather than an outcome of design.



Kannustinjärjestelmä: Järvenpää

Tavoitekustannusbonus / -sanktio

- Bonus / sanktio tavoitekustannuksen alittumisesta / ylittymisestä 50 % / 50 % tilaajan ja palveluntuottajien kesken

Tavoitebonus / -sanktio

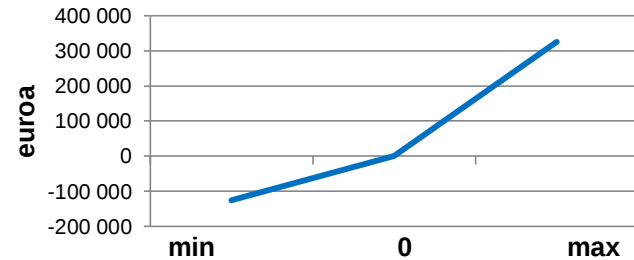
- Toteutus 25 % 25
- Käyttäjävuo-rovaikutus 25 %
- Laatu 25 %
- Elinkaaritehokkuus 25 %

Max bonus / sanktio 400 000 euroa

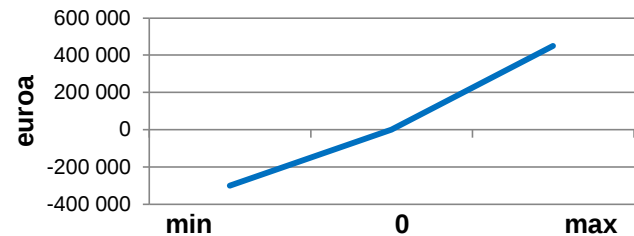
Yhteenlaskettu bonus / sanktio

- Tavoitekustannusbonus / -sanktio + tavoitebonus / -sanktio
- Max sanktio $\leq$ palkkio

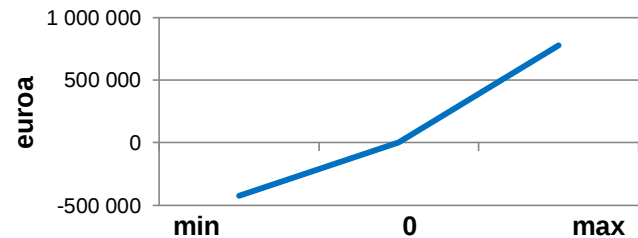
Tavoitekustannusbonus / -sanktio



Tavoitebonus / -sanktio

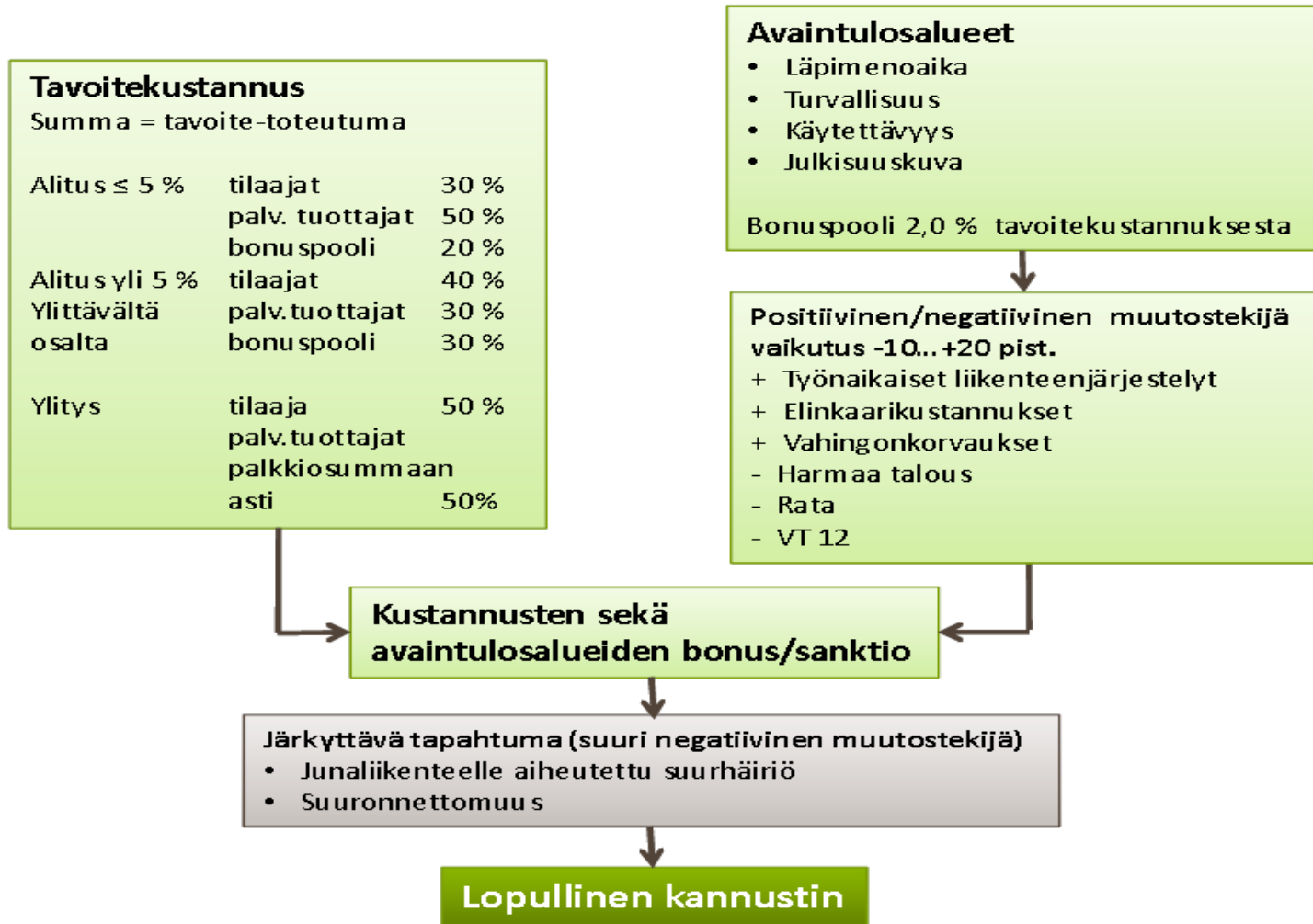


Bonus / sanktio yhteensä



Kuva viitteellinen

Kannustinjärjestelmä: Rantatunneli



IPT-hanke: 3. työpaja 7-8.10.2014

ALLIANSSIN TOTEUTUSVAIHE

Allianssiurakan toteutusvaihe TAS

Yhteiset tavoitteet

- Sopimusosapuolten toimintaa ohjaavat yhteinen sopimus ja yhteiset tavoitteet sekä tätä tukeva kaupallinen malli

Innovointi ja kehittäminen

- Allianssi jatkaa suunnitelmien ja ratkaisujen innovointia ja kehittämistä tuottaakseen enemmän arvoa rahalle

Takuu- ja ylläpitovaiheen suunnittelu

- Toteutusvaiheen aikana suunnitellaan hankkeen käyttöönotto ja ylläpito sekä tavoitteinen ja niiden sitominen kaupalliseen malliin.

Siirtyminen takuu- ja ylläpitovaiheeseen

- Toteutusvaihe päättyy taloudelliseen loppuselvitykseen ja sopimuksenmukaisten velvoitteiden täyttämiseen.
- Toteutusvaiheen jälkeen alkaa takuu- ja/tai ylläpitovaihe.

Toiminta allianssiurakassa

Yhteinen organisaatio

- Allianssin ylintä päätösvaltaa käyttää sen johtoryhmä (AJR). Johtoryhmässä on kaikkien sopimusosapuolten edustus (yleensä 1-2 hlö/organisaatio)
- Allianssin operatiivisesta toiminnasta vastaa hankkeen projektiryhmä (APR).
- Allianssia ja sen projektiryhmää johtaa allianssin projektipäällikkö
- Toiminta organisoidaan tiimeihin esim. tekniikkalajeittain.

Ratkaisujen innovointi ja kehittäminen

- Uusia innovaatioita synnyttää erilaisten näkemysten ja kokemusten kohtaaminen. Big room ja työpajamaiset työskentelytavat edistävät innovaatioita ja tehokkaiden ratkaisuiden synnyttämistä sekä luottamuspääoman kasvua tilaajan ja palveluntuottajien välillä

Hankintojen johtaminen hankkeen parhaaksi

- Merkittävimmät aliurakoitsijat kytketään kannustimilla allianssin tavoitteisiin
- Tilaaja on mukana päättämässä alihankinnoissa. Mahdollisuus vaikuttaa paikallisen työvoiman käyttöön?

Allianssisopimuksen henki – me yhdessä!

Perinteinen tapa

Urakoitsija toteuttaa kaikki urakkasopimuksen alaiset työt urakkasopimuksen mukaisesti.

Urakoitsija hyväksyy ja sopii ..., että **urakoitsija** kantaa täyden vastuun urakkasopimuksen mukaisesti urakan toteuttamisesta ja loppuun saattamisesta.

Allianssin toimintatapa

Me haluamme työskennellä yhdessä avoimesti ja innovatiivisesti saavuttaaksemme erinomaisia tuloksia.

Me jaamme kaikki projektitoimituksen riskit ja mahdollisuudet lukuun ottamatta niitä, jotka olemme erikseen sopineet, että ne jäävät pelkästään omistajalle.

Me teemme yhteisesti kaikki tarvittavat asiat, jotta saamme projektin valmiiksi niin kuin olemme Allianssi –sopimuksessa yhteisesti sopineet.

Yhteistoiminnan kulmakivet

Sitoutuminen

- yhteiset tavoitteet
- yhteinen päätöksenteko

Luottamus

- open books – avoin maksuliikenne ja laskutus
- ajatusten ja innovaatioiden avoimuus

Jatkuva parantaminen

- ideoiden hyödyntäminen
- Target Value Design

Hankkeen parhaaksi –periaate



Big room -toiminta

Projektiosapuolien yhteinen työtila

Yhdessä tekeminen

- Tilaaja + suunnittelijat ja rakentajat yhdessä
- Käyttäjät ja sidosryhmät
- Hankkeen parhaaksi
- Tiedon jakaminen
- Työpajatyöskentely

Luottamuksen rakentaminen

- Läpinäkyvyys (open book)
- Lupausten pitäminen

Suorituskyvyn parantaminen

- Last planner –menetelmä
- Suunnitelmien ja toteuttamisen visualisointi
- Jatkuva parantaminen



IPT-hanke: 3. työpaja 7-8.10.2014

SUOMALAISIA PROJEKTEJA

Helsingin yliopiston Vuolukiventie 1 b:n peruskorjaus ja uudisrakentaminen allianssimallilla

Toteuttajat

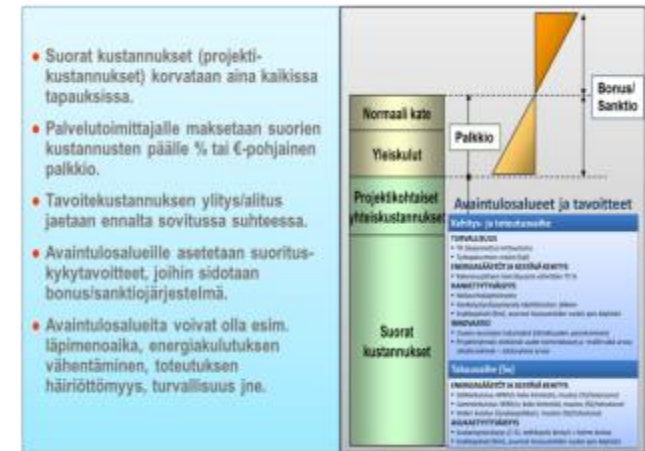
- Neljän vuokrakerrostalon peruskorjaus- ja uudisrakentaminen 2012-13, n. 18 M€
- Helsingin Yliopisto, Rakennuttajatoimisto HTJ Oy sekä SRV Oy ja Arkkitehtitoimisto SARC Oy
- Allianssikonsulttina Vison Alliance Partners Oy

Idea

- Allianssin ja kilpailullisen neuvottelumenettelyn soveltaminen toteutusmallina
- tilaajan tavoitteita tukevan kaupallisen mallin kehittäminen sisältäen suunnittelun, toteutuksen ja 5-vuotistakuun
- Maxbonus 300.000 €

Vaikutukset

- Innovaatiot tilaratkaisuissa > 27 uutta asuntoa
- 0-virheluovutus
- Ympäristö- ja elinkaaritavoitteiden toteutuminen



Helsinki-Vantaan ”palveluallianssi” 2012-14

Hanke ja sen osapuolet

- lentoliikennealueiden päällystystyöt 2012-14
- kustannusarvio n. 20 M€, n. 300 000 t
- Finavia Oyj ja Lemminkäinen Infra Oy
- Asiantuntijana Lauri Merikallio

Idea

- kumppanuusmallilla ja allianssimalliin perustuvalla kaupallisella mallilla toteutettava päällystysurakka
- korkeat laatuvaatimukset täyttävät päällystystyöt erittäin vaativalla liikennealueella huomioiden turvallisuus- ja ympäristötekijät
- valintakriteereinä työsuunnitelma 40 %, läpimenoaika 10 %, päällysteen laatu 10 % sekä palkkioprosentti 20 % ja tavoitekustannus 20 %

Vaikutukset

- Parempi kustannushallinta
- Päätöksenteko ja ohjaus hankkeen parhaaksi
- ensimmäinen sopimus laatuaan Suomessa, työ edelleen kesken...



Tampereen Rantatunnelin (valtatie 12) rakentaminen allianssimallilla

Hanke ja sen toteuttajat

- Tampereen Rantaväylän kehittäminen siirtämällä vt 12 rakennettavaan 2,3 km:n tunneliin vaativassa kaupunkirakenteessa
- toteutus 2012-15, kustannusarvio n. 180 M€
- tilaajina Tampereen kaupunki ja Liikennevirasto,
- allianssitoteutus (Lemminkäinen Oy, A-Insinöörit Suunnittelu Oy ja Saanio & Riekkola Oy)
- Kehitysvaiheen asiantuntija: Vison Oy



Idea

- Tunnelin toteuttaminen allianssimallilla tilaajien ja toteuttajien yhteistoimintaurakkana

Vaikutukset

- Toteuttajien yhteistyö hankkeen kehitysvaiheessa
- Allianssin osapuolten sitouttaminen yhteiseen organisaatioon sekä yhteisiin tavoitteisiin, palkitsemiseen ja riskien ja hyötyjen jakamiseen



Järvenpään sosiaali- ja terveystalon suunnittelu-allianssi

Hanke ja sen toteuttajat

- toteutus 2013-15, kustannusarvio n. 50 M€
- allianssitoteutus , tietomallipohjainen konsepti-suunnittelu ja käyttäjien integrointi
- hankintavaiheen suunnittelu: Vison Oy, Boost Brothers ja Capisso Oy
- toteutusmuodon auditointi: Mika Pohjonen, Juhani Kiiras, Erkki Vauramo ja Jarmo Laitinen

Idea

- taustalla Fira Oy:n konseptin & Tekes-projekti
- toteutus tietomallintamalla allianssimallilla VIRMA- ja VARMA-vaiheina
- suunnitteluryhmän ja rakentajan kilpailuttaminen erikseen osaamisella ja kyvykkyydellä

Vaikutukset

- kansallisen hankintamallin luominen
- virtuaalinen suunnittelu ja käyttäjien osallistaminen
- onnistunut toteutus nopeassa aikataulussa



Naantalin monipolttoainevoimalaitoksen (NA4 CHP) allianssiurakka

Hanke ja sen toteuttajat

- NA4 CHP-projektin toteutus 2014-17
- kustannusarvio n. 260 M€ / rakennusurakka n. 50 M€
- rakentaminen allianssiurakkana, päälaitteet kokonaistoimituksina
- Allianssi: Turun Seudun Energiantuotanto OY, YIT, A-Insinöörit Oy ja Insinööritoimisto AX-LVI OY
Toteutusmuodon suunnittelu ja hankinnan läpivienti: Vison Oy



Idea

- kustannustehokas ja integroitu rakennusprojekti
- allianssiurakan ja päälaitetoimitusten integrointi yhteistoimintamallilla

Vaikutukset



Jyrkkälän lähiön saneeraus allianssimallilla

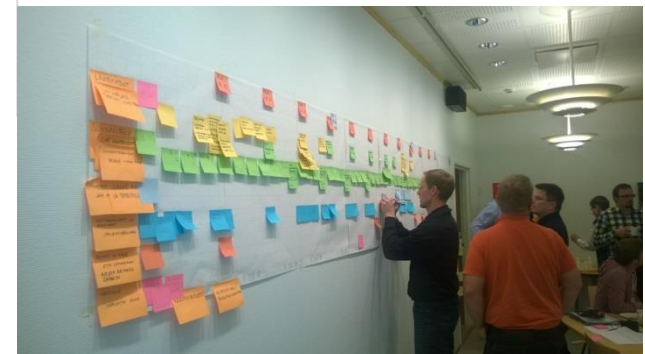
Toteuttajat

- 17 asuinkerrostalon julkisivusaneeraus ja alueen yleisilmeen parantaminen 2014-18/19, n. 20 M€
- Allianssi: Koy Jyrkkälänpolku, Ab Case Consult Ltd & Arkins Suunnittelu Oy, Consti Korjausurakointi Oy ja Valvontakonsultit Oy
- Allianssikonsulttina Vison Alliance Partners Oy

Idea

- Hankkeen suunnittelu ja toteutus yhteisellä allianssi-organisaatiolla ja rakennuttajakonsultin liittäminen allianssiin
- Hankesuunnittelu, luonnos- ja rakennussuunnittelu sekä vaiheittainen toteutus
- Yhteinen kaupallinen malli, maxbonus 400.000 €

Vaikutukset



Suomessa käynnissä olevat allianssit

Hanke	2010				2011				2012				2013				2014			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1 Lielähti-Kokemäki radan peruskorjaus																				
2 Vuolukiventie 1b:n peruskorjaus																				
3 Tampereen Rantatunneli																				
4 Helsinki-Vantaan liikennealueiden päällystystyöt ⁽¹⁾																				
5 Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos ⁽²⁾ S																				
6 Järvenpään sosiaali- ja terveystalo																				
7 Franzenian peruskorjaus ⁽³⁾																				
8 Lahden matkakeskus																				
9 Pakilan alueurakka																				
10 As. Oy Helsingin Retkeilijänpolku 3-7 ⁽⁴⁾																				
11 As. Oy Gunillankallio 10																				
12 Jyrkkälän lähiön julkisivuperuskorjaus																				
13 Naantalissa voimaitoksen allianssiurakka ⁽⁵⁾																				
14 Helsingin yliopiston hallintorakennuksen peruskorjaus																				
15 Kainuun keskussairaalan peruskorjaus ja laajennus																				
16 VT 6 peruskorjaus																				

Strategiavaihe

Muodostamisvaihe

Kehitysvaihe

Toteutusvaihe

Takuu ja ylläpito

1) Integroitu palveluhankinta, 2) Senaatin ”kevytallianssi, 3) partnering-malli, 4) KVR-allianssi ja 5) rakentaminen allianssimallilla. Kaavio osittain viitteellinen.



ASiantuntijapalvelua
ammattilaisille