



Integroitujen projektitoimitusten kehittäminen johtavien tilaajien ryhmähankkeena (IPT-hanke)

IPT JA KAUPALLINEN MALLI

TYÖPAJA #4 Kokoushotelli Gustavelund, Tuusula, 11-12.11.2014

Kaupallinen malli

Integroivien toteutusmallien sydän ja sielu

”Tehtäväni on tehdä firmalleni rahaa. Se onnistuu parhaiten sillä tavalla, että tuotamme tällä allianssitiimillä mahdollisimman paljon arvoa tilaajan rahalle”

- *Dave Jackson, Alliance project manager K2RQ -project*

”Meidän on muututtava, jotta palveluntuottajat muuttavat toimintaansa yhteistyömalliemme mukaisesti. Tilaajan on otettava aina ensimmäinen askel”

- *Dave Pixley, Director, Sutter Health Facility Planning and Development*



Kaupallinen malli

Integroivien toteutusmallien sydän ja sielu

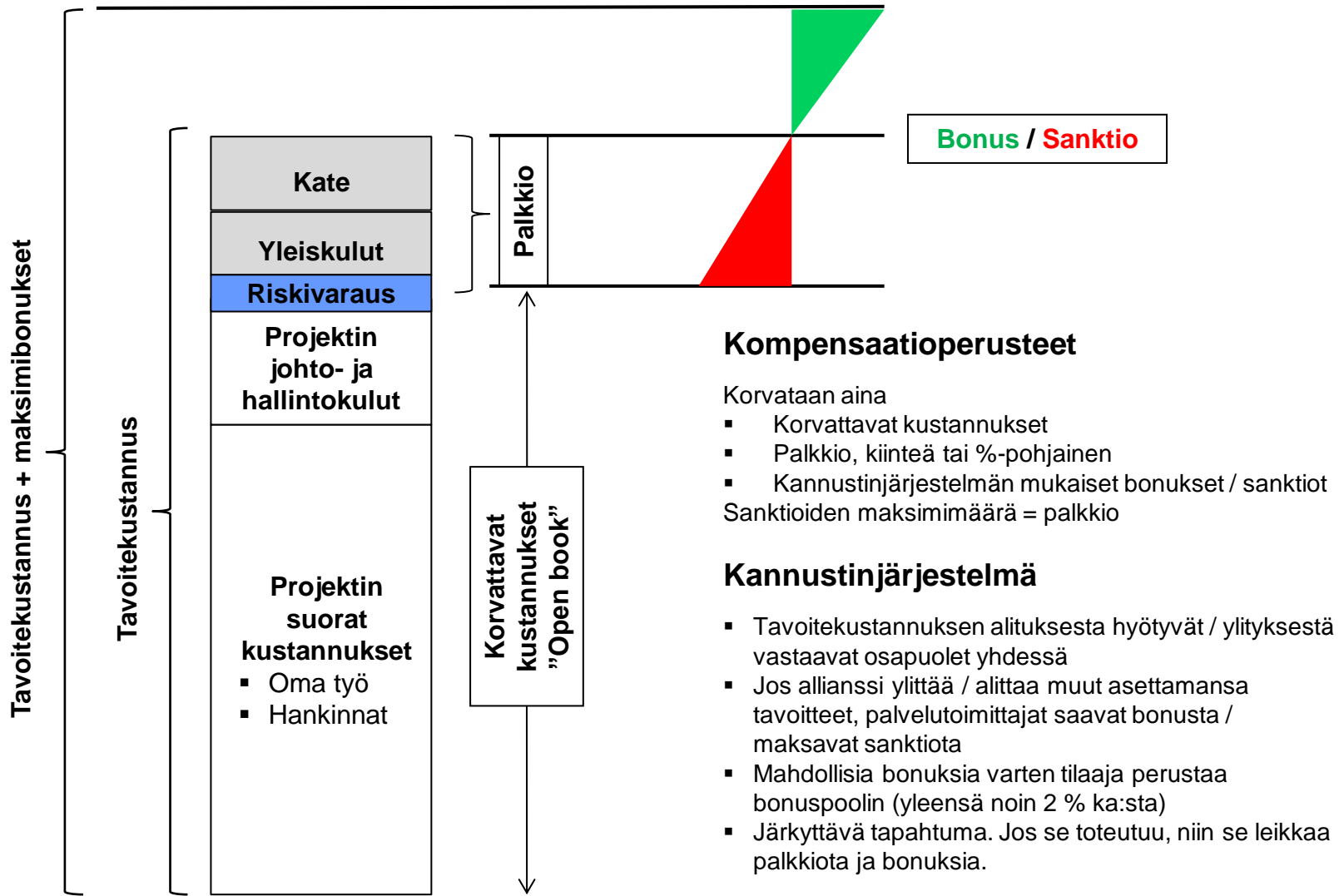
Arvoa tilaajan rahalle \neq halvin hinta

Houkutteleva liiketoimintamalli
palveluntuottajille

Rakennettava
Win – Win
kaupallisen mallin avulla

Tilaajan ja palveluntuottajien on sisäistettävä ja ymmärrettävä kaupallinen malli samalla tavalla. Vaatii ajattelutavan muutosta molemmilta osapuolilta

Kaupallisen mallin periaatteet



Korvattavat kustannukset ja palkkio

- Korvattavat kustannukset
- Projektilla toimivien henkilöstökustannukset
 - Projektin hallinnon kustannukset
 - Hankintakustannukset
 - Kalustokustannukset
 - Erillisvakuutukset
 - Luvat
 - Keskeytyskustannukset

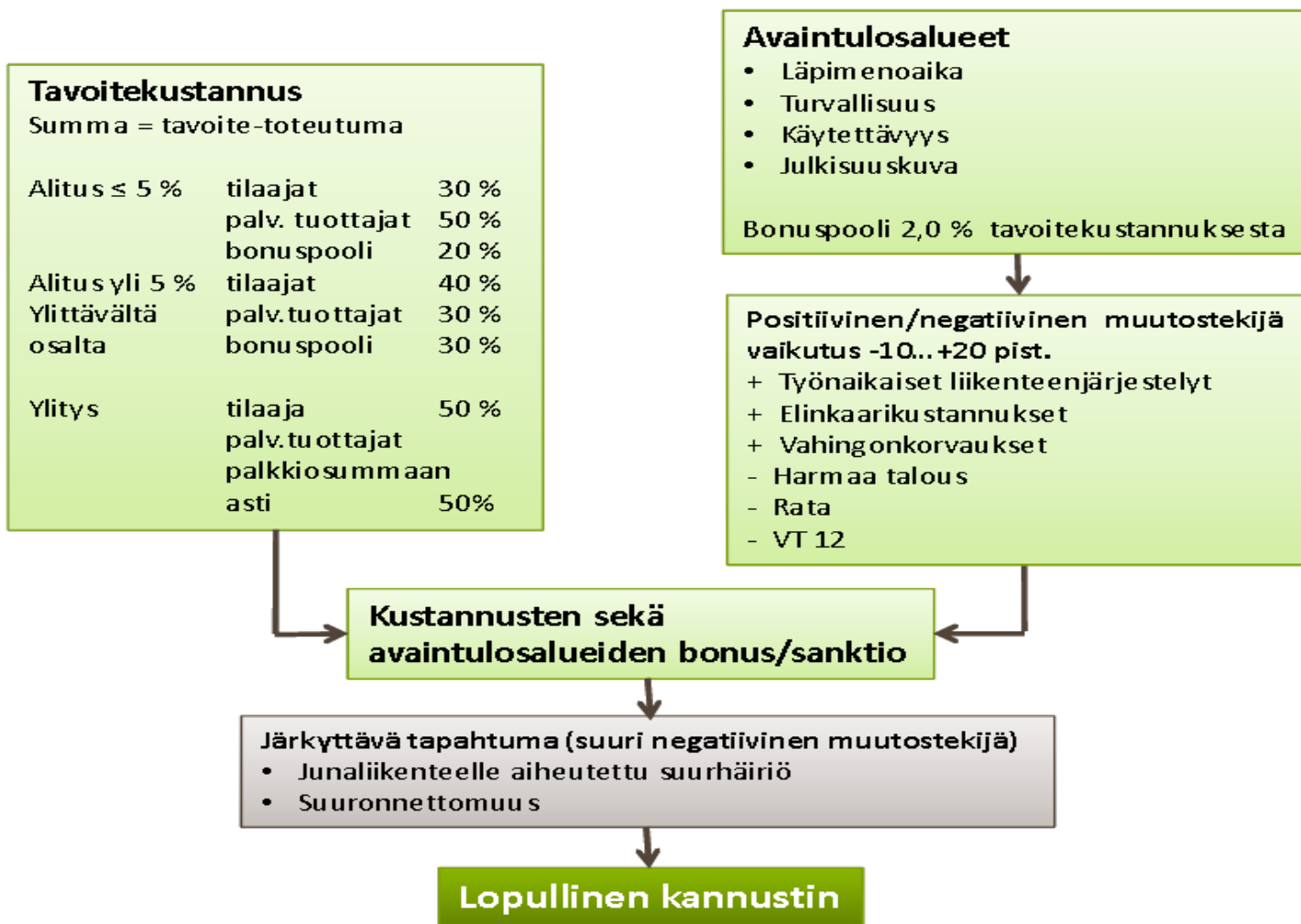
- Palkkiolla katettavat kustannukset
- Yrityksen hallinnon kustannukset
 - Verot ja tullit
 - Yrityksen rahoitus
 - Liikevoitto

Kaupallinen malli, Liite x: Korvattavien kustannusten määrittäminen

24.4.2014

#	Kustannuserä	Korvattavat kustannukset		Yrityksen yleiskustannukset (osa palkkiota)	Allianssin ulkopuoliset kustannukset	Kommentit
		Kohdistus tositteella / laskelmalla	Kohdistus kertoimella			
Alla oleva taulukko kuvaava oman henkilöstön kustannusten määrittämistä. Taulukko ei ole täydellinen.						
Henkilökustannukset						
<i>Allianssihenkilöstö (hankkeelle työtä tekevät):</i>						
1	Kuukausi- ja tuntipalkat	✓				Ovat korvattavia kustannuksia allianssityön ajalta suoriteperusteen (tehtyjen turtien) mukaisesti. Yrityksessä täytyy olla työajanseuranta-järjestelmä kuukausipalkalla ja tuntipalkalla työskenteleviä henkilöitä varten.
2	Sosiaaliturvamaksu		✓			
3	Työeläkevakuutusmaksu		✓			
4	Lakisääteinen tapaturma- vakuutusmaksu		✓			
5	Työttömyys- vakuutusmaksu		✓			
6	Lakisääteinen ryhmähenki- vakuutusmaksu		✓			
7	Vapaa-ajan tapaturma- vakuutusmaksu			✓		
8	Vapaaehtoinen lisäeläke / eläkevakuutus			✓		
9	Vapaaehtoinen ryhmähenki- vakuutus			✓		
10	Vuosiloma		✓			

Kannustinjärjestelmä - Rantatunneli



Kaupallinen malli ja tarjousvaihe

- Tarjottu palkkio
- Muu hintakomponentti?
- Tilaajan tavoitteet, joista johdetaan avaintulosalueet ja niiden mittarit kannustinjärjestelmään

Kaupallinen malli ja kehitysvaihe

Target Value Design prosessi (tavoitearvoon suunnittelu)

- Saavutettu jopa 15-20 % markkinahintoja alhaisempi kustannustaso
- Saavutettu selkeästi parempi budjetin ja epävarmuuksien hallinta



- Avaintulosalueet ja niiden mittaristo
- Muut mahdolliset tavoitteet ja niiden mittarit
- Järkyttävä tapahtuma (pitäisikö nimi vaihtaa?)

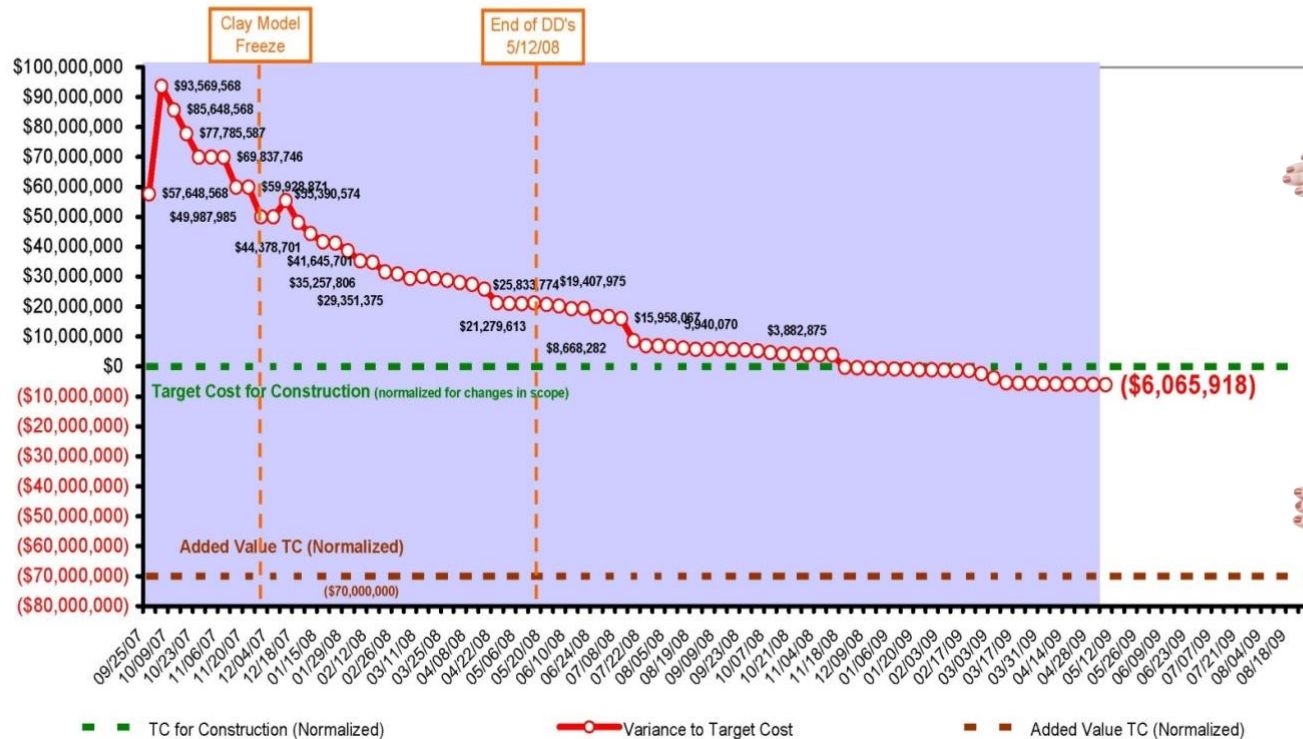
Target Value Design -prosessi

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



CPMC Cathedral Hill Hospital
TARGET VALUE DESIGN CLUSTER GROUP WEEKLY UPDATE

Construction Estimate Total - Gap Analysis to Target Cost for Construction



Kaupallinen malli ja toteutusvaihe

Hyvin sisäistetty ja laadittu kaupallinen malli ohjaa

- jatkuvaan innovointiin toteutuksen aikana tavoitekustannuksen alentamiseen
- jatkuvaan parantamiseen ja sitä kautta korkeaan suorituskykyyn, tilaajan tavoitteiden täyttämiseen ja palveluntuottajien parempaan ansaintaan

Jos onnistutaan => Win – Win

Jos epäonnistutaan => Loss - Loss

Kaupallinen malli IPT-hankkeissa Suomessa

Osoittanut toimivuutensa ”puhtaissa alliansseissa”, joissa

- Tilaaja (ja käyttäjä), suunnittelija ja rakentaja ovat integroituneet
- Budjetti on reunaehto
- Lopputuotevaatimukset toimivat reunaehtoina
- Tilaajan tavoitteet on viety kannustinjärjestelmään
- Toimitaan Big Roomissa
- Tilaaja (ja käyttäjä) on aktiivinen toimija projektin kehitysvaiheessa
- Arvoa rahalle ajattelu toimii ohjausdraiverina

Kehityskohteita:

- Hintakomponentti ja sen kehittäminen ottaen huomioon kaupallisen mallin ohjausvaikuttavuus

Kaupallinen malli -ryhmätyö 7-8.5.2014

- Kaupallisen mallin merkitys
- Kompensaatiomalli
- Tarjouksen hintakomponentti
- Kannustinjärjestelmä
 - Tavoitekustannuksen ylitys/alitus
 - Tavoitekustannuksen muuttaminen
 - Avaintulosalueet
 - Järkyttävä tapahtuma
- Maksuliikenne

Kaupallinen malli –ryhmätyö 7-8.5.2014

Kaupallisen mallin merkitys?

Johtopäätös:

Kaupallisella mallilla on erittäin suuri merkitys toteutusmalleissa, joissa aikaisella integraatiolla halutaan rakentajat ohjaamaan suunnittelua yhteistyössä tilaajan kanssa ja suunnittelijat vastaamaan suunnitelmista projektin loppuun asti. Riskit ja mahdollisuudet jaetaan yhteisesti kaupallisessa mallissa sovitulla tavalla.

Näille toteutusmalleille yhteistä on se, että tilaaja(t), suunnittelijat sekä rakentajat yhteisessä kehitysvaiheessa kehittävät hanketta (=suunnittelevat) siten, että voidaan sopia tavoitekustannus sekä tilaajan tavoitteista johdetut avaintulosalueet. Tilaajalla on näkemys, että tarjousprosessin ja kehitysvaiheen aikana saavutetaan merkittäviä kustannus- ja laatuhyötyjä sekä kaikkien osapuolten sitoutumista kaikki tilaajan tavoitteet täyttävään projektitoimitukseen

Palveluntuottajien palkkiot eivät pitäisi sisältää riskivaroja, vaan ne sovitaan yhteisesti osaksi tavoitekustannusta.

Tätä mallia käytetään erityisesti kohteissa, jotka sisältävät riskejä ja epävarmuutta, mutta myös innovaatioilla saavutettavia hyötyjä

Kompensaatiomalli: suoraan korvattavat kustannukset - Open Book

Johtopäätökset:

- Aikaisemmissa allianssiprojekteissa käytetty korvattavien kustannusten lista on ok, ei poikkea merkittävästi PJU-mallista

On oltava yksiselitteinen yhteisymmärrys, mitä kustannuksia palkkiolla tulee kattaa (esim. projektinjohto joko korvattavissa tai palkkiolla katettavissa)

- Suunnittelijoiden kustannuskerroin pitäisi antaa tarjouspyynnön aikana ennen hintatarjousta tai sitten talousasiantuntija selvittää voittaneelta käytettävän kertoimen. Ymmärrettävä näiden erot ja vaikutukset
- Suositellaan vahvasti talousasiantuntijan käyttöä. Kannattaa ottaa mukaan kaupallisiin neuvotteluihin. Järjestelmien ja taloushallintaprosessien tarkistus voidaan tehdä myös vain voittaneelta. Oleellista kertoa tarjouspyynnössä, että talousasiantuntijaa käytetään ennen sopimuksen allekirjoittamista ja talousasiantuntijalla on rooli myös kehitys- ja toteutusvaiheissa

Tarjouksen hintakomponentti

Johtopäätökset:

Hintakomponenttina voidaan käyttää %-pohjaista ja kiinteätä palkkiota
Suositus: Urakoitsijalle kiinteä ja suunnittelijoille %-pohjainen palkkio

Tarjousten vertailussa suora suhde toimii varmimmin =

halvin palkkio/tarjottupalkkio* painoarvo

Keskihajontakaavojen tai muiden vastaavien mallien käytöstä ei ole kokemusta.
Jos niitä käytetään, on ne simuloitava huolella.

- Ranskalainen urakka toimii myös hintakomponenttina tai
- Tilaajan antama kustannusarvion tarkastaminen toimii valintaperusteena tai
- Tarjoajan antama kustannusarvio arvioitetaan valintaperusteena

Yksikkökustannuspohjaisia hintakomponentteja voi käyttää harkitusti, mutta niiden vaikuttavuus on simuloitava huolella

Kannustinjärjestelmä

Johtopäätökset:

Ylitys/alitus jakosuhteet ja riskivaraukset on sovittava yhdessä palveluntuottajien kanssa

Ylitys: Suosituksena tavoitekustannuksen ylityksen jako 50/50 -> Tällöin on varauduttava riittävään yhdessä sovittuun riskivaraukseen

Korjausrakentamisessa oleellista hallita tunnistamattomat riskit vs tavoitekustannukseen sisällytettävät riskit

Alitus: Suosituksena tavoitekustannuksen alituksessa sama henki kuin ylityksessä, Tilaaja voi siirtää osan omasta osuudestaan bonuspooliin. Voidaan muuttaa jakosuhdetta, jos esim. alitus on suurempi kuin 5 %

Tilaaja voi ottaa määritellyn osan riskistä itselleen, jottei tarvitse hinnoitella tavoitekustannukseen

Tavoitekustannuksen muuttaminen toteutuksen aikana:

Jos tilaaja muuttaa laajuutta, kiinteätä palkkiota korjataan kaavalla

Uuden laajuuden suoraan korvattavat kustannukset * tarjottu palkkio

Vanhan laajuuden suoraan korvattavat kustannukset

Kannustinjärjestelmä jatkuu...

Johtopäätökset:

Avaintulosalueet: Avaintulosalueiden ja mittareiden arvot on simuloitava euroissa, jotta varmistetaan arvoa rahalle tuottaminen!

Bonuspooli: Suosituksena, ettei ole riippuvainen tavoitekustannuksen toteutumisesta. Hyväksi tasoksi koettu n. 2 % tavoitekustannuksesta. Pienemmissä hankkeissa jopa enemmän.

Maksimisanktio: Tähän asti käytetty 4-5% tavoitekustannuksesta.

HUOM: Allianssin sisällä kannattaa yhdessä miettiä alihankkijoiden valintatapa + sitouttaminen avaintulosalueisiin. Keskustelu kannatta käynnistää jo tarjousvaiheessa

Järkyttävä tapahtuma: Sellainen tapahtuma, mitä missään olosuhteissa ei saa IPT-hankkeen johdosta tapahtua. Järkyttävän tapahtuman käyttöä on huolella harkittava. Jos käytetään, oleellista on, että järkyttävä tapahtuma tyhjentää bonuspoolin. Lisäksi leikkaa kerralla 25-50% palkkiosta. Palkkionleikkausprosentti pitää olla suhteessa järkyttävän tapahtuman vaikuttavuuteen.

Maksuliikenne

Johtopäätökset:

Nykyisen kaupallisen mallin mukainen kuvaus maksuliikenteen tarkastamisesta on toiminut hyvin

Muita kaupalliseen malliin liittyviä asioita?

- On varmistettava, ettei synny kuvitelmaa, että bonuspooli on saavutettu etu ja siitä menetetään euroja. Lähtökohtana on 0 € bonusta, josta saavutetaan lisäansaintaa hyvällä toiminnalla
- Kannattaa yhteisesti simuloida kaupallista mallia tarjoajien kanssa, jotta ymmärretään mallin ohjausominaisuudet. Siihen tarkoitukseen löytyy excel-taulukoita.
- Vuolukiventien ja Rantatunnelin kaupallista mallia voi käyttää hyvin lähtökohtana.
- **IPT ja sen kaupallinen malli perustuu luottamukseen, sen rakentamiseen ja ylläpitämiseen**

IPT vs. YSE ja KSE

Puhtaassa allianssissa suositellaan käytettävän allianssisopimusta

Ns. hybridi IPT-malleissa suositellaan käytettävän YSEä ja KSE:tä.

Jos hybridissä käytetään IPT:n kaupallista mallia, on silloin huolehdittava, ettei avaintulosalueilla olevat sanktiot ja KSE:n/YSE:n mukaiset sanktiot ole ristiriitaisia