

Laajuusmuutosten hallinta

Lauri Merikallio ja Juha Virolainen, Vison Oy

Mennään ihan alkuun ja ...

Ja kerrataan allianssin määritelmä...

- Projekti/palveluallianssi on hankkeen keskeisten toimijoiden yhteiseen sopimukseen perustuva toteutusmuoto, jossa sopimusosapuolet **vastaavat yhdessä** hankkeen suunnittelusta ja toteuttamisesta yhteisellä organisaatiolla **jakaen** hankkeen **hyödyt ja riskit** tavoitteena suorituskyvyn jatkuva parantaminen.



... ja palataan perusasioiden äärelle

- Kehitysvaiheen aikana allianssista, sen osapuolista ja niiden avainhenkilöistä integroituu tiimi, joka sitoutuu yhteiseen vastuunottoon ja vastuunkantoon
- Tiimi ja sen henkilöt luottavat siihen, että he kohtelevat toisiansa oikeudenmukaisesti – kenelläkään ei ole piiloagendoja, kukaan ei halua vetää mattoa toistensa alta
- Vastuullinen tiimi kuvaa muutostenhallintaprosessin, joka koskee kaikkia osapuolia ja jonka noudattamiseen kaikki henkilöt sitoutetaan
- Tilaajaosapuoli ymmärtää mikä on laajuusmuutos ja käyttää valtaansa oikeudenmukaisesti
- Palveluntuottajat ymmärtävät, mitä on avoimuus ja läpinäkyvyys ja toimivat sen mukaisesti
- Riskit hinnoitellaan tavoitekustannukseen oikeudenmukaisesti em. Periaatteita noudattaen ja ennen ei jatketa toteutusvaiheeseen, kun on varmistettu yhteinen ymmärrys
- Muutosten määrää ja etenkin niistä aiheutuvia häiriötä pyritään minimoimaan yhdessä
- Kaikki muutokset dokumentoidaan, laajuusmuutoskeskustelu on projektijohdon (tilaaja ja palveluntuottajat) hallinnassa eikä keskustelua käydä laajoissa foorumeissa



Yhteistoiminnallinen toteutusmuoto kustannusten hallinnan näkökulmasta

- Tilaaja haluaa aikaisella integraatiolla suunnittelijoiden ja rakentajien osaamisen sekä kokemuksen käyttöön suunnittelussa, sen ohjauksessa, hankinnoissa ja toteutuksen suunnittelussa sekä riskien ja mahdollisuuksien hinnoittelussa
- Riskien ja mahdollisuuksien osalta tärkeintä ovat
- Perusteellinen keskustelu ja dokumentointi a), b) ja c) riskeistä ja mahdollisuuksista
- Yhteinen vastuunotto sekä vastuunkanto hinnoitella ja hallita riskit ja mahdollisuudet, eikä ajautua perinteiseen lisä- ja muutostyöajatteluun. Tällöin ollaan epäonnistuttu yhteistoiminnassa
- Luottamus siitä, että toimitaan avoimesti ja oikeudenmukaisesti toisiamme kohtaan
- Tilaaja maksaa kehitysvaiheessa em. osaamisesta ja vastuunottamisesta ja -kantamisesta. Millä muulla rakentaja perustelee kehitysvaiheessa aiheuttamia kustannuksia, jotka tilaaja maksaa laskutyönä?



Yhteistoiminnallinen toteutusmuoto kustannusten hallinnan näkökulmasta

- Tilaaja haluaa, että toteutusvaiheessa yhdessä etsitään mahdollisuuksia saada riskivaraukset riittämään ja turvaamaan palveluntuottajan palkkion
- Mikäli palveluntuottaja tai tilaaja ei ole valmis yhteiseen vastuunottoon ja vastuunkantoon, pitäisi sen pienentää yhteistä riskivarausta, koska tilaaja tarvitsee riskivarauksen laajuusmuutoksiin. Tällöin osapuolet eivät ole onnistuneet toteuttamaan yhteistoimintamallin henkeä



Laajuusmuutos, yleistermi

- Allianssisopimuksissa käytetty termi ”laajuusmuutos” on yleistermi, minkä yksityiskohtaista sisältöä ei ole sopimuksessa määritetty.
 - Ideaa termin takana on välillä vaikea hahmottaa
 - Laajuuden, laatutason, bruttoneliöiden vai minkä muutos?
- Allianssisopimuksissa on tapahtunut hieman muutosta vuosien kuluessa:

”14.1.1 Tilaaja voi määrätä Johtoryhmän muuttamaan laajuutta. Laajuuden muutoksen vaikutukset otetaan huomioon muun muassa Tavoitekustannuksessa ja Avaintulostavoitteissa. Päätöksen laajuuden muutoksen vaikutusten määrästä tekee Johtoryhmä.”

.....

”14.1.1 Toteutussuunnitelman muutos on laajuuden muutos, jos sitä ei ole mahdollista toteuttaa ilman, että se vaikuttaa Tavoitekustannuksen tai Avaintulostavoitteiden muuttumiseen.

14.1.2 Mikäli mahdollinen muutos muuttaa Toteutussuunnitelmaa siten, että se vaikuttaa Allianssin Tavoitekustannukseen tai Avaintulostavoitteisiin, tulee Osapuolten ensisijaisesti kehittää Hanketta ja selvittää kaikki mahdolliset keinot Tavoitekustannuksen ja Avaintulostavoitteiden saavuttamiseksi Hankkeen parhaaksi.

14.1.3 Osapuolet määrittävät ja sopivat Toteutussuunnitelmaa vahvistamisen yhteydessä, minkälaiset muutokset katsotaan laajuuden muutokseksi, mitkä suunnitelmien täsmentämiseksi ja mitkä riskien tai mahdollisuuksien toteutumiseksi.”

Laajuusmuutos, yleistermi

- RT 80357 Allianssin kaupalliset ehdot

”8 TOTEUTUSVAIHEEN MUUTOKSET

Toteutusvaiheen muutokset ovat yhteisesti sovittuun Toteutusvaiheen lähtötietoaineistoon verrattuna Toteutusvaiheessa tapahtuvia muutoksia, joiden kustannukset ovat Korvattavia kustannuksia ja jotka vaikutustaan vastaavasti korottavat tai alentavat Tavoitekustannusta tai jolla on vaikutusta esimerkiksi aikatauluun, Avaintavoitteisiin tai Allianssipalkkioon.

Allianssi määrittelee ja sopii Kehitysvaiheessa, mitkä ja millaiset muutokset ovat Toteutusvaiheen muutoksia. Samoin Allianssi määrittelee ja sopii Kehitysvaiheessa, miten Toteutusvaiheen muutosten vaikutukset otetaan huomioon ja mitä Hankkeessa tarkoitetaan Toteutusvaiheessa tapahtuvalla Suunnitelmien tarkentumisella.

Toteutusvaiheen muutokset vaikuttavat konsultti- ja rakentajaosapuolien kiinteisiin Allianssipalkkioihin laskentaperusteiden mukaisesti.

Konsulttiosapuolen Allianssipalkkioprosenttiin (kohta 4.2 Vaihtoehto 1) Toteutusvaiheen muutos ei vaikuta.”

- RT 103199 Allianssin yleiset sopimusehdot

9.2.2

Yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamisen vaarantuessa Allianssin tulee huolehtia näiden tavoitteiden saavuttamisesta ensisijaisesti etsimällä ratkaisuja Hankkeen parhaaksi –periaatteen mukaan. Esimerkiksi, jos ratkaisu haittaisi Tavoitekustannukseen tai haluttuun toiminnallisuuteen pääsemistä, Allianssin tulee etsiä kustannussäästöjä tai toiminnallisuushyötyä muista toteutusratkaisuista.

Laajuusmuutos, yleistermi

- Olennaista on ymmärtää se mitä osapuolien tulee tehdä kehitysvaiheessa, jotta toteutuksen aikaiset muutokset ja ongelmat pystytään hoitamaan asiallisesti
- Allianssin tavoitekustannuksen asettamisen yhteydessä tapahtuva työ, sisältäen mm. riskien arvioinnin ja luokittelun, sisältää perustan toteutusvaiheen kustannusten hallinnalle



Syy ei ole yksittäisissä ihmisissä tässäkään asiassa

Tilaajan budjetti

Suunnittelu ja
rakennuttaminen,
hankinnat

Riskit

Tavoitehinta

Riskit

Tilaaja

PJU

Hankinnat
Rakennuttaminen

Riskit

Tavoitekustannus

Jatkuvaa epäselvyyttä

Välimalli

Tilaaja

Allianssi ml. tilaaja

Hankinnat
Rakennuttaminen

Riskit

Tavoitekustannus

Riskit

Tilaaja

Allianssi ml. tilaaja

Yhteenveto

Yhteisen ymmärryksen varmistaminen

- Mitä hankintavaiheessa tulee jo keskustella laajuusmuutoksista ja muutostenhallinnasta
- Mitä kehitysvaiheessa tulee tehdä, jotta riskien- ja kustannusten hallinta sekä laajuusmuutosten ja ylipäänsä muutosten käsittely olisi toteutusvaiheessa helpompaa?
- Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito, koskee kaikkia osapuolia, ja jossa tilaajan tulee olla aloitteellinen
- Keskeisten prosessien standardointi ja jalkautus (päätöksenteko, muutostenhallinta, laajuusmuutosten hallinta)
- Että todennäköisesti saatamme katsoa tehtäviä ja tapahtumia (muutokset yms.) yhä perinteisten sopimusmallien kautta?
- Yhteisen vastuun periaatteen?