

Case jonomalli: tilaajan strategisiin tavoitteisiin perustuva kannustinjärjestelmä

Rakennuttamisjohtaja Turkka Keravuori, IPT3-työpaja 23.11.2021

Hankkeen lähtökohdat

Hankkeen lähtökohdat

- Asuntosäätiö käynnistää asuntokantansa laajan saneerausohjelman. Säätiön saneeraustarve on lähes 1,5 mrd. euroa seuraavien reilun 10 vuoden aikana.
- Saneeraukset on tarkoitus toteuttaa 3-5 kohdetta kattavina hankkeina siten, että sama urakoitsija (ja mahdollisesti myöhemmin myös suunnittelijat) toteuttaisivat eri kohteet peräkkäin tahtiakataulussa. Asunnot on tarkoitus pitää asuttuina saneerausten ajan pääosassa kohteista.
- Nyt käynnistetty ensimmäinen jonomallihanke toimii pilottihankkeena, jota on tarkoitus kehittää ja skaalata seuraaviin käynnistettäviin hankkeisiin.
- Pilottihankkeessa toteutetaan 4 eri kohdetta.
- Pilottihankkeen palveluntuottajina toimivat Carinafour tahti- ja logistiikkakonsulttina ja Renevo Oy päätoteuttajana. Vison Oy toimii hankkeen allianssikonsulttina.

Pilottihankkeen sisältö

- Toteutus projektiallianssina tahtituotannon periaattein
- Neljän asunto-osakeyhtiön huoneistojen saneeraus jonomallilla peräkkäin
- Tilaaja on teettänyt kohteista valmiit suunnitelmat
- Pää toteuttajan kilpailutus neuvottelumenettelyllä
- Alustava laajuus 131 huoneistoa ja tavoitekustannus n. 7,25 M€ (alv 0)

- Hankekehitys konseptikehitysvaiheena: allianssiorganisaation ja big room -toiminnan pystytys, tahtituotantokonseptin kehittäminen ja hankkeen tavoitteiden sekä kokonaisaikataulun suunnittelu
- Kohteiden 1-4 suunnittelu ja toteutus peräkkäisinä kehitys- ja toteutusvaiheina



Saneerauskohteet

Kyyhkysmäki 12

Diaarinro: 37823/428/20

Osoite: Kyyhkysmäki 12, 02650 Espoo
Rakennustyyppi: Asuinkerrostalo
Rakennusvuosi: 1993
Rakennuksia: 1 kpl
Asuinhuoneistoja: 28 kpl
Parvekkeita: 28 kpl
Porrashuoneita: 2 kpl
Kerroksia: 5 kerrosta
Huoneistoala: 1635 m²
Ilmanvaihto: koneellinen poisto

Kyyhkysmäki 24

Diaarinro: 37824/428/20

Osoite: Kyyhkysmäki 24, 02650 Espoo
Rakennustyyppi: Asuinkerrostalo
Rakennusvuosi: 1994
Rakennuksia: 1 kpl
Asuinhuoneistoja: 32 kpl
Parvekkeita: 32 kpl
Porrashuoneita: 2 kpl
Kerroksia: 5 kerrosta
Huoneistoala: 1767 m²
Ilmanvaihto: koneellinen poisto

Sinettikuja 4

Diaarinro: 37826/428/20

Osoite: Sinettikuja 4, 02770 Espoo
Rakennustyyppi: Asuinkerrostalo
Rakennusvuosi: 1993
Rakennuksia: 1 kpl
Asuinhuoneistoja: 37 kpl
Parvekkeita: 30 kpl
Terasseja: 7 kpl
Porrashuoneita: 4 kpl
Kerroksia: 3–4 kerrosta
Huoneistoala: 2313 m²
Ilmanvaihto: koneellinen poisto

Meri-Rastilantie 11

Diaarinro: 37807/428/20

Osoite: Meri-Rastilantie 11, 00980 Helsinki
Rakennustyyppi: Asuinkerrostalo
Rakennusvuosi: 1993
Rakennuksia: 3 kpl
Asuinhuoneistoja: 34 kpl
Parvekkeita: 34 kpl
Porrashuoneita: 3 kpl
Kerroksia: 2–3 kerrosta
Kerrosala: 2964 m²
Ilmanvaihto: koneellinen poisto

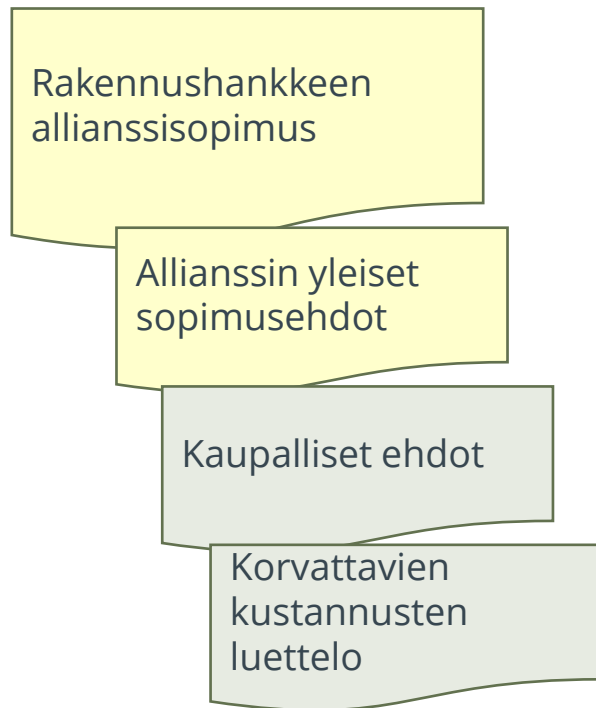
Asuntosäätiön tavoitteet hankkeelle

Tavoite hankkeelle	Mitä tarkoittaa
Uudenlainen konsepti asuinkiinteistöjen huoneistojen saneeraukseen	Projektiallianssiin ja tahtituotantoon perustuvan toteutusmallin suunnittelu ja toteuttaminen sekä kehittäminen ja skaalaaminen tuleviin hankkeisiin.
Asukastyytyväisyyden parantaminen	Kohteiden asukastyytyväisyyden kehittäminen sujuvan toteutuksen sekä laadukkaan lopputuloksen ansiosta. Saneeraukset pyritään toteuttamaan ilman vuokrasopimuksen irtisanomista
Jälkivastuun laajentaminen viiteen vuoteen	Projektien toteutetun suorituksen mukaisuudesta vastaaminen viiden vuoden ajan projektien rakennusvaiheiden vastaanotosta.

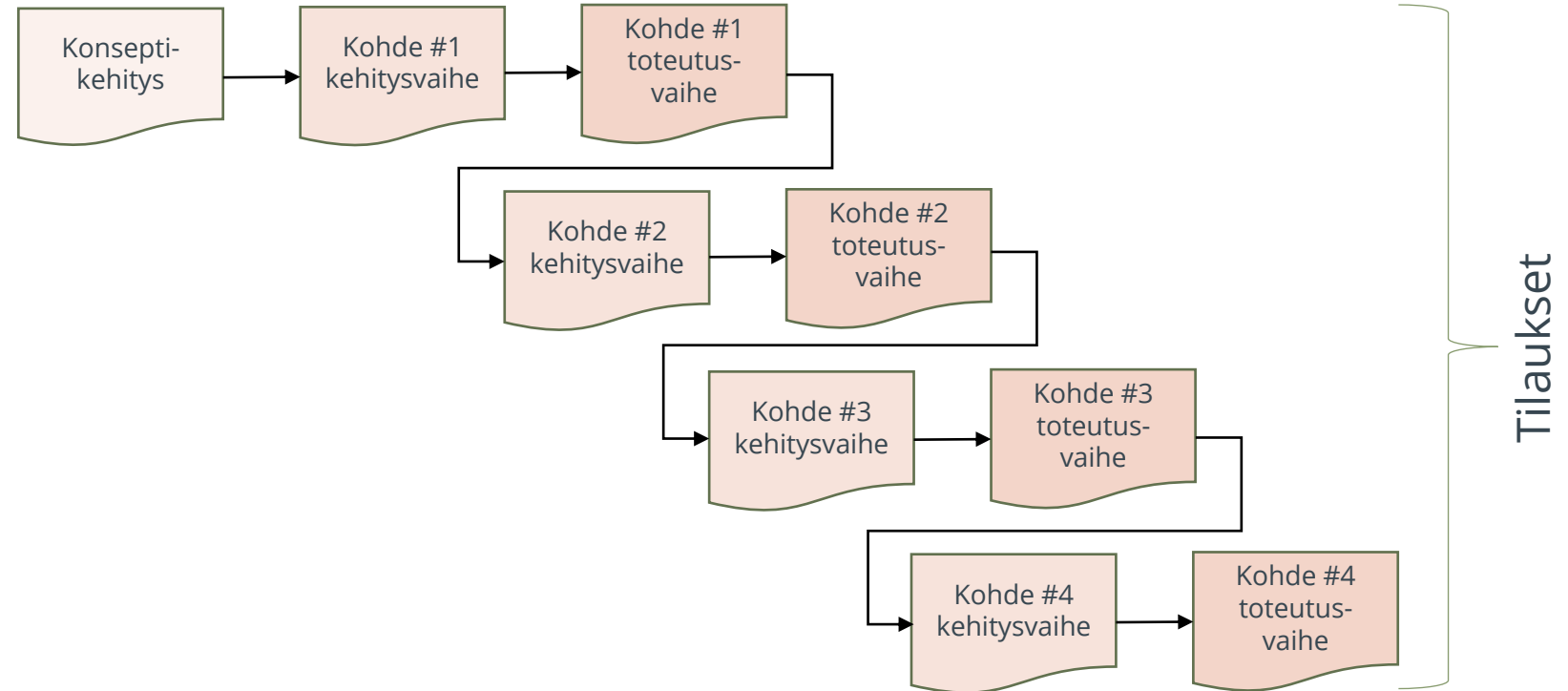
Tavoite prosessille	Mitä tarkoittaa
Aito ja avoin yhteistyö hankkeen osapuolten kanssa	Hankkeen osapuolten ja prosessien integrointi, jolla mahdollistetaan avoin ilmapiiri ja hankkeen paras lopputulos.
Tahtituotannon hyödyntäminen	Hankkeen toteutuksen aikataulus ja ohjaus toteutetaan tahtituotannon periaattein. Tahtituotannolla pyritään varmistamaan: <ul style="list-style-type: none"> • luotettava, visuaalinen ja ennustettava aikataulu • läpimenoaikojen lyhentyminen • kustannussäästöt • selkeä laadunvarmistusprosessi laadun parantamiseksi 0-virhe suoritukseen pääsemiseksi
ARA-kustannusraamissa pysyminen sekä kustannustehokkuuden parantaminen	Suunnittelu- ja toteutusratkaisujen ohjaaminen ja toteuttaminen ARA:n kustannusraamissa. Kustannustehokkuuden parantaminen hankkeen aikana opittujen ja konseptoitujen ratkaisujen avulla.

Yksi sopimus > toimeenpano eri tilauksin

Yksi sopimus



Peräkkäiset kohteet



Oppiminen ja kehittyminen & konseptin jatkokehitys



Hankkeen tavoitteet ja kannustinjärjestelmä

Kannustinjärjestelmän periaatteet

- Open book –budjetointi, kustannusseuranta ja laskutus
 - avoimuus ja läpinäkyvyys
 - samanlainen ansaintalogiikka
 - tavoitteiden toteuttamiseen, hyötyjen ja riskien jakamiseen tähtäävä kannustinmalli
- Peruskompensaatio
 - Palveluntuottajille korvataan kaikki allianssin tehtävistä syntyvät suoraan korvattavat kustannukset
 - Suoraan korvattavien kustannusten päälle maksettava palkkioprosentti
- Kannustinjärjestelmä
 - Osapuolille maksetaan lisäpalkkiota tavoitekustannuksen alittamisesta ja/tai hankkeen tavoitteiden ylittämisestä
 - Vastaavasti osapuolille määrätään palkkion vähennystä tavoitekustannuksen ylittämisestä ja/tai tavoitteiden alittamisesta ja/tai järkyttävästä tapahtumasta
 - Sanktio rajataan korkeintaan toteuttajaosapuolen palkkioon (sanktiot yhteensä \leq palkkio) ja 50 %:iin suunnitteluosapuolten palkkioista

Jonomallin kompensatiomallin erityispiirteet

- Jonomallin kannustinjärjestelmän periaatteet
 - Kannustinjärjestelmä rakennettu kattamaan koko hanke (neljä eri kohdetta)
 - Tavoitekustannus ja tavoitteet asetettu kohteittain, niitä mitataan kohteittain ja mahdolliset bonukset ja/tai sanktiot määritetään kohteittain
 - Kannustinjärjestelmän tavoitteita ja niiden mittareita voidaan muuttaa kokemusten perusteella hankkeen edetessä
 - Asuntosäätiön ARA-varauksiin perustuva alustava bonuspooli on yhteensä n. 173.000 euro (43 400 eur/kohde)
- Palveluntuottajien palkkiot
 - Renevo Oy:n palkkio = xx %
 - Carinafourin laskutus perustuu omakustannushintaan xx eur/pvä
- Palveluntuottajien kannustimien jakosuhte
 - Bonusten jakosuhte Carinafour 33,3 % / Renevo 67,7 %
 - Sanktioiden jakosuhte Carinafour 0 % / Renevo 100 %

Hankkeen alustava budjettikehys *

Tilaukset	Konsepti-kehitys	Kyyhkysmäki 12			Kyyhkysmäki 25			Sinettikuja 4			Meri-Rastilantie 11			Yhteensä
		KAS	TAS	Yht.	KAS	TAS	Yht.	KAS	TAS	Yht.	KAS	TAS	Yht.	
Hankebudjetti EUR (alv 0)	30 702	42 459	2 080 477	2 122 936	49 184	2 410 009	2 459 193	45 216	2 215 579	2 260 795	46 000	2 254 000	2 300 000	9 173 626
Tilaaajan kustannukset	9 600	42 099	50 060	92 159	36 048	56 155	92 203	43 469	52 897	93 866	117 315	59 382	176 697	464 524
- tilaaajan hankinnat	9 600	10 000	4 000	14 000	10 000	4 000	14 000	10 000	4 000	14 000	10 000	4 000	14 000	65 600
- suunnittelu		29 599	2 960	32 559	23 548	2 355	25 903	30 969	3 097	34 066	104 815	10 482	115 297	207 824
- tilaaajan varaukset	0	2 500	2 500	5 000	2 500	2 500	5 000	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	5 000	17 500
- bonuspooli	0	0	40 600	40 600	0	47 300	47 300	0	43 300	43 300	0	42 400	42 400	173 600
Tavoitekustannus	21 102	52 465	1 980 149	2 030 777			2 366 990			2 166 929			2 123 304	8 709 102
- korvattavat kustannukset														
- konsultointi (C4)	8 600	8 000	16 000	24 000	8 000	16 000	24 000	8 000	16 000	24 000	8 000	16 000	24 000	104 600
- rakentaminen	10 650	40 616	1 776 930	1 817 546	47 340	2 071 116	2 118 456	43 339	1 896 063	1 939 402	42 466	1 857 891	1 900 357	7 786 410
- riskivaraus		0	40 616	40 616	0	47 340	47 340	0	43 339	43 339	0	42 466	42 466	173 760
- palkkio														0
- rakentaminen	852	3 249	145 404	148 653	3 787	169 476	173 264	3 467	155 152	158 619	3 397	152 029	155 426	636 814
- läpilaskutettavat erät	1 000	600	1 200	1 800	600	1 200	1 800	600	1 200	1 800	600	1 200	1 800	8 200

* Budjettikehys perustuen Asuntosäätiön ARA-varauksiin ja alustavaan luonnokseen. Kustannukset tarkentuvat hankkeet edetessä vaiheittain.

Allianssin kannustinjärjestelmä *

Tavoitekustannus	Max sanktio	Tavoite	Max bonus*
Tilaaja	50 % ylityksestä	-	0-100 % alituksesta
Palveluntuottajat	50 % ylityksestä	-	75-0 % alituksesta
Varaus lisäpalkkioihin (ATA)	-	-	25-0 % alituksesta
ATA-tavoitteet	Max sanktio	Tavoite	Max bonus
Tilaaja	-	-	-
Palveluntuottajat	1,5 x lisäpalkkiovaraus	-	Lisäpalkkiovaraus 2 % tavoitekustannuksesta + 25 % tavoitekustannuksen alituksesta
Järkyttävä tapahtuma	Max sanktio	Tavoite	Max bonus
Palveluntuottajat	1,5 x lisäpalkkiovaraus	-	

- * Perustuu kaupallisiin ehtoihin, kun tavoitekustannuksen alitus $\leq 2,5\%$, $\leq 5\%$ tai $\leq 10\%$. Tilaaja ei enää jaa alitusta, joka ylittää 10 % tavoitekustannuksesta. alitusta.
- Palveluntuottajien bonukset jaetaan Carinafour 33,3 % / Renevo Oy 66,7 %. Sanktiot jaetaan 0 % / 100 %.
 - Renevo Oy:n max sanktio yhteensä (tavoitekustannuksen ylitys, ATA-tavoitteiden alitus ja järkyttävä tapahtuma) = palkkio

Tavoitekustannuksen alituksen / ylityksen jako*

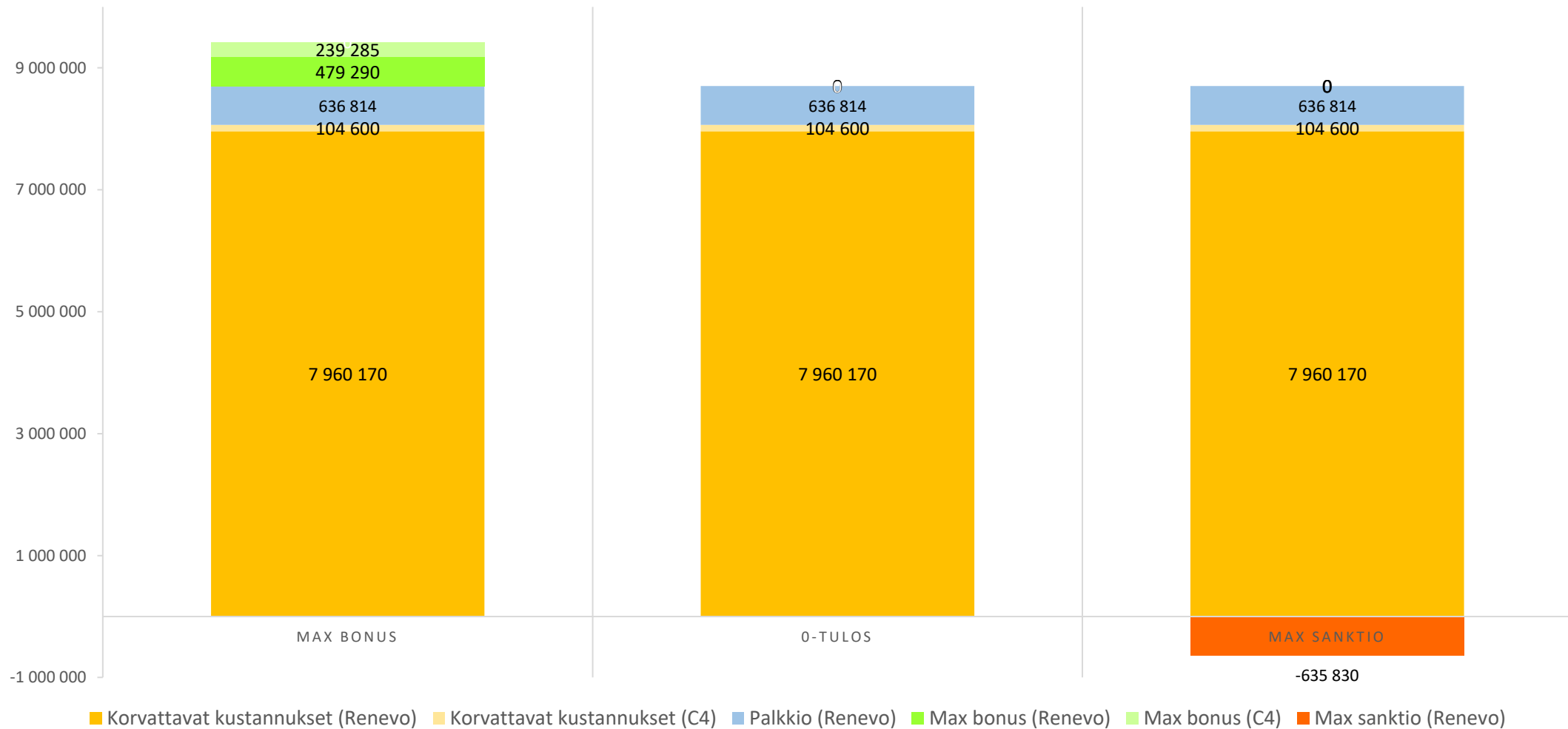
Sopimusosapuoli	Tavoitekustannus			
	Alitus X			Ylitys X
	$X \leq 2,5 \%$	$2,5 < X \leq 5 \%$	$5,0 < X \leq 10 \%$	$X > 0,0 \%$
Tilaaja	0 %	25 %	50 %	50 %
Lisäpalkkiovaraus	25 %	25 %	25 %	0 %
Renevo Oy	55 %	33 %	17 %	50 %
Carinafour	25 %	17 %	8 %	0 %

* Tavoitekustannuksen alituksen / ylityksen kohdistaminen sopimusosapuolten ja lisäpalkkiovarauksen kesken

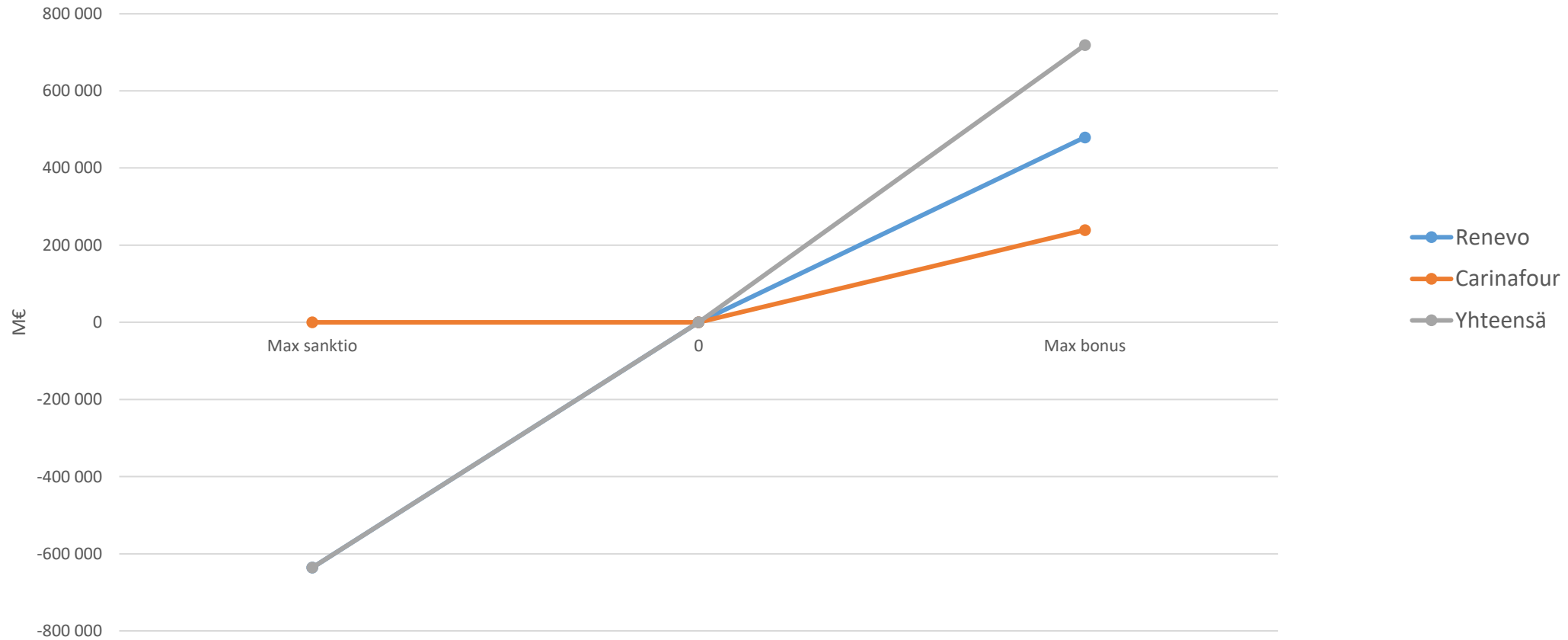
Allianssin tavoitteet

Tavoitekustannus	Painoarvo (%)	Tavoite	Max sanktio	Tavoite	Max bonus
Asukastyytyväisyys	30	Tiedotus ja viestintä (asteikolla 1-10)	5	7	10
		Tyytyväisyys lopputulokseen (1-10)	5	7	10
Laatu ja jälkivastuu	25	0-virheluovutusten osuus (0-100 %)	25	50	75
		Jälkivastuun toimivuus (1-10)	5	7	10
Tahtituotannon toimivuus	30	Toimitusvarmuus (0-100 %)	50	75	100
		Asuntojen korjaamisen läpimenoaika (pv)	> 15	15	15
		Valmistuvien asuntojen toimitustaajuus (pv)	> 3	3	3
Konseptin kehitys	15	Tahtiallianssikonseptin kuvaus skaalattavaksi	5	7	10
Yhteensä	100				

Palveluntuottajien kannustinjärjestelmä



Palveluntuottajien kannustinjärjestelmä



Pointit

Hankkeen kannustinjärjestelmä on pyritty rakentamaan niin, että sen tavoitteet

- toteuttavat Asuntosäätiön strategiaa ja pitkän aikavälin tavoitteita
- ohjaavat jo konseptikehitystä ja kehitysvaiheen läpivientiä
- tukevat kaikkien allianssiosapuolten oman liiketoiminnan kehittämistä
- olisivat konkreettisia, monistettavia ja skaalattavia

Vaikka kannustinjärjestelmä on rakennettu koskemaan koko hanketta, sen tavoitteita voidaan tarkistaa kohteittain hankkeen edetessä.

Kiitos!