



Helsingin kaupunki
Kiinteistövirasto

Jakomäen keskiosan kehittäminen
Allianssi

KEHITYSVAIHEEN KAUPALLINEN MALLI

23.2.2016

päivitetty 10.10.2016

Sisällysluettelo

MÄÄRITELMÄT	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Kaupallisen mallin asema	5
1.2 Kaupallisen mallin kehitys ja käyttö	5
1.3 Kustannusarvion laadinta ja luotettavuustaso	5
1.4 Tavoitekustannus	5
1.5 Kaupallisen mallin yleiset periaatteet	6
1.6 Kannustimien yleiset periaatteet	7
2 YLEISKUVAUS JA YLEISET EHDOT	8
2.1 Tämän sopimusliitteen täydellisyys	8
2.2 palveluntuottajien kompensaation yleiskuvaus	8
2.3 Arvonlisäveron soveltaminen	8
2.4 Vahvistettavat maksut	8
2.5 Kustannusarvio	9
2.6 Tavoitekustannus	9
3 KORVATTAVAT KUSTANNUKSET	10
3.1 Korvattavien kustannusten määrittämisen periaatteet	10
4 PALKKIO	11
3.1 Palkkion sisältö	11
3.2 Palkkio Palveluntuottajan konsulttiosapuolelle	11
3.3 Palkkio Palveluntuottajan rakentajaosapuolelle	12
3.4 Palkkion muutos Toteutusvaiheessa	13
5 KANNUSTINJÄRJESTELMÄ	14
5.1 Tavoitteet	14
5.2 Kannustinjärjestelmän yleiskuvaus	14
5.3 Palveluntuottajan riskin rajausta	14
5.4 Suoriutuminen Avaintulosalueissa	14
5.5 Toteutusvaiheen Bonuspooli	15
5.6 Tavoitekustannuksen alitus/ylitys ja tavoitebudjetin alitus	15
5.7 Bonus muusta kuin Tavoitekustannuksen alituksesta	16
5.8 Sanktio muusta kuin Tavoitekustannuksen ylityksestä	16
5.9 Bonuksen ja Sanktion jakaminen Palveluntuottajien välillä	16
5.10 Järkyttävät tapahtumat	16
5.11 Palveluntuottajien kaupallinen riski	17
6 TAKUUAIKA	18
6.1 Takuuajan avaintulosalueet	18

Määritelmät

Alla olevia määritelmiä on käytetty tässä asiakirjassa. Ne määritelmät, jotka on esitetty kehitys- ja toteutusvaiheen sopimuksessa pätevät myös tähän asiakirjaan.

Määritelmä	Merkitys tässä asiakirjassa
Allianssin johtoryhmä (AJR)	Allianssin johtoryhmä (AJR) Allianssin ylin päättävä elin, joka vastaa Allianssin johtamisesta. Johtoryhmässä on jokaisella Osapuolella edustus allianssisopimuksen mukaisesti.
Avaintulosalue (ATA)	Hankkeen alue, jolla Allianssin suoriutumista mitataan ja erityisesti arvostetaan. Allianssin suoriutumista avaintulosalueella kuvataan vaihteluvälillä -100 ja +100.
Bonus	Palveluntuottaja voi ansaita bonusta avaintulosalueiden hyvästä suoritustasosta (Avaintulosbonus, ATA-bonus) ja tavoitekustannuksen alituksesta (Kustannusbonus).
Bonuspooli	Pääoma, jota jaetaan Palveluntuottajille Kannustinjärjestelmän mukaisesti. Bonuspooli koostuu Tilaajan määrittelemästä alkupääomasta ja mahdollisesta Tavoitekustannuksen alituksesta ansaitusta lisäyksestä.
Järkyttävä tapahtuma	Tapahtuma, jonka toteutumista Tilaajan ja Palveluntuottajien on mahdoton hyväksyä. Järkyttävä tapahtuma on kuvattu tarkemmin kohdassa 5.10.
Kannustinjärjestelmä	Kannustinjärjestelmä koostuu Bonuksesta ja Sanktiosta, joiden maksu perustuu Avaintulosalueiden suoritustasoon, Järkyttävien tapahtumien kertoimeen sekä Tavoitekustannuksen toteutumiseen. Tarkemmin kannustinjärjestelmän mekanismit on kuvattu kohdassa 5.
Korvattavat kustannukset	Korvattavat kustannukset käsittävät suoraan Allianssin tavoitteiden saavuttamiseksi tehdystä työstä syntyneet kustannukset ja hankekohtaiset yleiskustannukset. Nämä korvataan todellisten tarkastettujen kustannusten mukaisesti.
Kustannusarvio	Kustannusarvio on Kehitysvaiheessa Allianssin yhdessä muodostama paras mahdollinen arvio Allianssin töiden (Tilaajan ja Palveluntuottajien) korvattavista kustannuksista, jonka Allianssin johtoryhmä hyväksyy.
Kustannusasiantuntija	Tilaajan hankkima Allianssin ulkopuolinen asiantuntija, joka suorittaa Palveluntuottajan kustannuslaskentajärjestelmien tarkastuksen ja antaa lausunnon Kustannusarvion oikeellisuudesta.
Palkkio	Palkkio kattaa Palveluntuottajan ”normaalin” katteen ja ne yleiskustannukset, jotka eivät ole korvattavia kustannuksia.
Sanktio	Palveluntuottaja voi joutua maksamaan Sanktiota Tilaajalle Avaintulosalueiden heikosta suoritustasosta, Järkyttävistä tapahtumista ja Tavoitekustannuksen ylityksestä Kannustinjärjestelmän mukaisesti (Avaintulosanktio ja Kustannussanktio).
Talusasiantuntija	Tilaajan hankkima Allianssin ulkopuolinen asiantuntija, joka suorittaa Palveluntuottajien talousjärjestelmien tarkastuksen ja varmistaa korvattavien kustannusten laskennan oikeellisuuden.
Tavoitekustannus	Tavoitekustannus on euromääräinen arvo, joka johdetaan Kustannusarviosta ja Kustannusarvioon sisältyvistä riskeistä ja mahdollisuuksista, ja johon sisältyy myös Palveluntuottajan Palkkiot. Allianssissa Tavoitekustannus asetetaan yhteisesti Kehitysvaiheessa.
Tilaajan antama Kustannusarvio (TAK)	Palkkion tarjoamista varten Tilaajan antama Kustannusarvio Palveluntuottajan korvattavien kustannusten määrästä sisältäen näiden riskiosuuden, mutta ei Tilaajan kustannuksia eikä Palveluntuottajan Palkkioita.

Määritelmä	Merkitys tässä asiakirjassa
Toteutunut kustannus	Kustannus, joka on Allianssin tekemien töiden toteutuneiden kustannusten kokonaismäärä.

1 Johdanto

1.1 Kaupallisen mallin asema

- 1.1.1 Tämä "Kaupallinen malli" – asiakirja toimii pohjana kehitys- ja toteutusvaiheen sopimuksiin liitettävälle kaupallisille sopimusehdoille. Tämän dokumentin osa 0, Johdanto, on luonteeltaan kaupallista mallia taustoittava ja se voidaan Allianssin niin päättäessä poistaa kehitys- ja toteutusvaiheen sopimusten sopimusliitteistä.

1.2 Kaupallisen mallin kehitys ja käyttö

- 1.2.1 Hankkeen kehitysvaiheen aikana Allianssin osapuolet (Palveluntuottajat ja Tilaaaja) sopivat:
- Tavoitekustannuksesta,
 - Avaintulosalueiden suorituskymittareiden yksityiskohdista, ja
 - käytettävien muutosmekanismien lopullisista yksityiskohdista.
- 1.2.2 Kehitysvaiheessa noudatetaan Kehitysvaiheen Allianssisopimusta (KAS).
- 1.2.3 Toteutusvaiheen aikana Allianssi toteuttaa hankkeen ja luovuttaa sen valmistumisen jälkeen Tilaajalle. Allianssin osapuolet ovat yhteisesti vastuussa hankkeen virheistä takuuvaiheen loppuun asti.
- 1.2.4 Toteutusvaiheessa ja takuuvaiheessa noudatetaan Toteutusvaiheen Allianssisopimusta (TAS).

1.3 Kustannusarvion laadinta ja luotettavuustaso

- 1.3.1 Kehitysvaiheessa allianssiosapuolet laativat yhdessä hankkeen Kustannusarvion. Allianssin tulee Kustannusarvion avulla osoittaa olevansa kyvykäs suoriutumaan hankkeesta kustannustehokkaasti.
- 1.3.2 Kustannusarvioon sisällytetään kaikki ne työt, jotka Allianssi tulee toteuttamaan Toteutusvaiheen allianssisopimuksen mukaisesti. Kustannusarvio ei sisällä optioita.
- 1.3.3 Kustannusarviossa voidaan huomioida oletetut kustannustason nousut tai laskut. Vaihtoehtoisesti oletetut kustannustason muutokset voidaan jättää huomiotta ja käsitellä vasta Tavoitekustannusta laadittaessa hankkeen riskinä. Kustannusarvion laadinnan ammattitaitoista toteutusta on osaltaan varmistamassa Tilaaajan hankkima Kustannusasiantuntija.
- 1.3.4 Kehitysvaiheessa määritetyille Kustannusarviolle suoritetaan luotettavuusanalyysi käyttämällä yhteisesti sovittua luotettavuusanalyysimenetelmää (esimerkiksi kustannustoteuma simuloituna [P50] todennäköisyydellä).

1.4 Tavoitekustannus

- 1.4.1 Tavoitekustannus määritetään lopullisesta Kustannusarviosta siten, että siihen lisätään jokaisen osapuolen Palkkiot, erikseen yksilöidyt Tilaaajan kustannukset sekä sellaiset yhteisesti hyväksytyt riskivaraukset, joita ei ole sisällytetty Kustannusarvioon.
- 1.4.2 Tavoitekustannus sovitaan Allianssissa yhteisesti Kehitysvaiheessa.
- 1.4.3 Koko hankkeen rahoitusvaltuus on kehitysvaiheen sopimuksentekohetkellä 30 000 000 euroa. Tilaaaja varaa tästä rahoituksesta omiin kustannuksiinsa ja hankintoihinsa 1 900 000 euroa, bonuspoolin perustamiseen 600 000 euroa sekä riskivarauksiin 805 440 euroa. Tästä johtuen Allianssin Tavoitekustannus ei saa ylittää suunnitteluun ja urakointiin osoitettua 26 694 560 euroa.

- 1.4.4 Tilaaja päättää erikseen kehitysvaiheen ja siihen sisältyvän ideakilpailun rahoituksesta sekä mahdollisten purkutöiden ja väistötilojen sekä muun julkisen rakentamisen rahoituksesta.

1.5 Kaupallisen mallin yleiset periaatteet

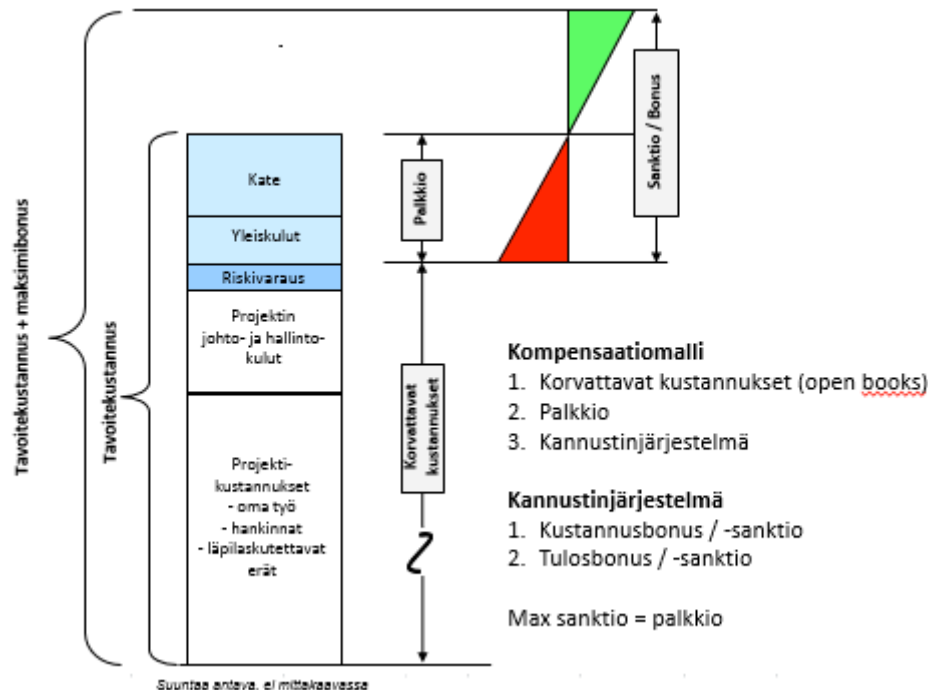
1.5.1 Kaupallisen mallin yleiset periaatteet:

- Allianssissa kaikki osapuolet voittavat tai kaikki häviävät.
- Osapuolten välillä vallitsee täydellinen läpinäkyvyys ja osapuolet noudattavat Avoimet kirjat -periaatetta.
- Allianssissa on tasapuolinen voittojen ja tappioiden jako. Voitot ja tappiot ovat verrannollisia todelliseen suoritukseen sekä Tilaajalle tuotettuun arvoon Avaintulosalueittain (tasapuolinen ei välttämättä ole samansuuruinen tai tasasuhteinen).
- Kunkin osapuolen kokonaisriski on enintään kyseisen osapuolen Palkkion suuruinen.
- Bonusten ansaitseminen edellyttää Allianssilta erinomaista suoritusta Tilaajalle lisäarvoa tuovissa Avaintulosalueissa.
- Erittäin hyvin onnistuttaessa Bonusten kokonaismäärä voi kasvaa Tavoitekustannuksen alituksen tuloksena.
- Jokainen Palveluntuottajaosapuoli alkaa kärsiä Sanktioita samaan aikaan, mikäli hanke epäonnistuu.
- Erinomaiseen lopputulokseen tarvittavien lisäresurssien hankkimisen tulee olla mahdollista siten, että resursseihin investoiva Palveluntuottajaosapuoli ei kärsi siitä epäreilusti.

1.5.2 Kaupallisen mallin onnistuminen edellyttää, että

- Kaikki osapuolet ymmärtävät perusteellisesti kaupallisen mallin ja hyvän/huonon lopputuloksen vaikutuksen Allianssin kaupalliseen tulokseen.
- Kaupallisen mallin kehittäminen, sen periaatteista sopiminen ja niiden käytäntöön jalkauttaminen suoritetaan tavalla, joka auttaa luomaan ja ylläpitämään osapuolten välisiä avoimia, rehellisiä ja luottamuksellisia suhteita.

1.5.3 Palveluntuottajan kaupalliset komponentit



Kuva 1: Palveluntuottajien kompensaatiomallin yleiskuvaus

1.6 Kannustimien yleiset periaatteet

- 1.6.1 Kannustimilla eli Bonuksilla ja Sanktioilla ja niiden jakautumisella hankkeen osapuolien kesken Tilaaja pyrkii ohjaamaan koko Allianssin toimintaa niin, että kaikki toiminta tehtäisiin osaoptimoinnin sijasta koko hankkeen parhaaksi.
- 1.6.2 Yksittäinen Palveluntuottajaosapuoli voi kannustinmekanismin mukaisesti ansaita Palkkiota tai saada Sanktiota myös sellaisesta avaintulosalueesta, järkyttävistä tapahtumista tai kustannusten alituksesta/ylityksestä, missä osapuolella ei ole omaa laskutusta. Tilaaja näkee, että Allianssin tulee toimia niin, että jokainen osapuoli kykenee vaikuttamaan omalla toiminnallaan kokonaisuuteen. Siksi mitään onnistumista tai epäonnistumista ei katsota yhden toimijan ansioksi tai syyksi. Näin ollen koko Allianssi menestyy tai epäonnistuu yhdessä.
- 1.6.3 Kaupalliseen malliin kuuluva Järkyttävä tapahtuma on luonteeltaan sellainen tapahtuma, jota Allianssi ei voi hyväksyä tapahtuvaksi. Allianssi viimeistelee yhdessä Kehitysvaiheen aikana järkyttävien tapahtumien määrittelyn ja suunnittelee, miten järkyttävät tapahtumat estetään. Järkyttävien tapahtumien estämiseksi tehtävät toimenpiteet ovat Allianssin korvattavia kustannuksia ja sisältyvät Tavoitekustannukseen.

2 Yleiskuvaus ja yleiset ehdot

2.1 Tämän sopimusliitteen täydellisyys

- 2.1.1 KAS-sopimuksen kaupallinen malli: Tämä sopimusliite on tehty Helsingin kaupungin tarjouspyynnön ja Palveluntuottajan antaman tarjouksen pohjalta. Tätä sopimusliitettä täydennetään tarvittavilta osiltaan, kun hankkeen kehitysvaihe on edennyt siihen vaiheeseen, jossa Toteutusvaiheen allianssisopimus on mahdollista laatia.
- 2.1.2 TAS-sopimuksen kaupallinen malli: Tämä sopimusliite on tehty Helsingin kaupungin tarjouspyynnön ja Palveluntuottajan antaman tarjouksen sekä niiden tietojen pohjalta, joista Tilaaja on päässyt Allianssin KAS- sopimuksen laadinnan aikana yhteisymmärrykseen Palveluntuottajien kanssa.

2.2 Palveluntuottajien kompensaation yleiskuvaus

- 2.2.1 Jokaiselle Palveluntuottajalle suoritettava kompensaatio Allianssin eteen tehdystä työstä muodostuu seuraavista osista:

Osa	Lyhyt kuvaus
Korvattavat kustannukset	Korvattavat kustannukset käsittävät suoraan Allianssin tavoitteiden saavuttamiseksi tehdystä työstä syntyneet kustannukset ja hankekohtaiset yleiskustannukset. Nämä korvataan todellisten tarkastettujen kustannusten mukaisesti. Korvattavien kustannusten määrittäminen on tarkemmin kuvattu KAS-sopimuksen liitteessä 2.
Palkkio	Palkkio pitää sisällään katteen sekä sellaiset Palveluntuottajan yleiskustannukset, jotka eivät ole korvattavia hankekohtaisia yleiskustannuksia.
Kannustinjärjestelmä	Kannustinjärjestelmä käsittää Palveluntuottajille mahdollisuuden saada erillinen korvaus Avaintulosalueissa suoriutumisesta sekä Tavoitekustannusten alittamisesta. Vastaavasti Palveluntuottajilla on riski menettää osa Palkkiostaan Avaintulosalueiden huonon suoritustason, Tavoitekustannuksen ylittämisen ja/tai Järkyttävän tapahtuman kautta.

Taulukko 1: Palveluntuottajien kompensaatiomallin osat

2.3 Arvonlisäveron soveltaminen

- 2.3.1 Kaikki viittaukset määriin ja maksuihin tässä liitteessä ovat arvonlisäverottomia, ellei muuta ole mainittu.

2.4 Vahvistettavat maksut

- 2.4.1 Talousasiantuntija suorittaa Palveluntuottajan valintavaiheessa ja ennen KAS-sopimuksen solmimista Tilaajan puolesta tarkastukset ("talousjärjestelmien tarkastuksen") potentiaalisten Palveluntuottajien talousjärjestelmiin ja laskentakäytäntöihin:
- selventääkseen korvattavien kustannusten laskentaperusteet, ja
 - muodostaakseen selvän rajan niiden kustannusten välille, jotka kuuluvat korvattaviin kustannuksiin ja niiden, jotka korvataan osana Palkkiota
 - varmistaakseen potentiaalisten Palveluntuottajien kyvyn toimia Avoimet kirjat –periaatteen mukaisesti ja tuottaa Allianssin tarvitsemaa tietoa

- 2.4.2 Kehitys- ja toteutusvaiheessa Talousasiantuntija tarkastaa Tilaajan puolesta, että KAS- ja TAS-sopimuksiin perustuvat laskut ja maksut ovat kaupallisen mallin mukaisia ja sisältävät sovitut liitetiedot. Allianssin johtoryhmä (AJR) ja Talousasiantuntija tulevat tukeutumaan talousjärjestelmien tarkastuksissa määritettyihin tai AJR:n mahdollisesti myöhemmin tarkentamiin korvattavien kustannusten laskentaperiaatteisiin ratkaistessaan epäselvyyksiä, jotka koskevat Allianssin laskutusta.

2.5 Kustannusarvio

- 2.5.1 Kustannusarvio on Kehitysvaiheessa Allianssin yhdessä muodostama paras mahdollinen arvio Allianssin töiden (Tilaajan ja Palveluntuottajien) korvattavista kustannuksista, jonka Kustannusasiantuntija tarkistaa ja Allianssin johtoryhmä hyväksyy.

2.6 Tavoitekustannus

- 2.6.1 Tavoitekustannus on euromääräinen arvo, joka on johdettu Kustannusarviosta ja Kustannusarvioon sisältyvistä riskeistä ja mahdollisuuksista, ja johon sisältyy myös Palveluntuottajien Palkkiot sekä erikseen määritellyt Tilaajan kustannukset. Tavoitekustannus määritetään suorittamalla yhteisesti määritetylle ja Kustannusasiantuntijan hyväksymälle Kustannusarviolle Monte Carlo- tai muu vastaava luotettavuusanalyysi, ja valitsemalla analyysissä luotettavuustasoksi P50 (Kustannusarvion ylitys on yhtä mahdollinen kuin sen alitus).
- 2.6.2 Tavoitekustannusta voidaan muuttaa Allianssin osapuolten yhteisestä ja yksimielisestä esityksestä ja Tilaajan päätöksestä sopimuksen aikana, mikäli Allianssin työn laajuus tai muu Allianssiosapuolten toiminnasta riippumaton asia muuttuu. Uusi Tavoitekustannus toimii tämän jälkeen Kannustinjärjestelmän osissa käytettävänä Tavoitekustannuksena.

3 Korvattavat kustannukset

3.1 Korvattavien kustannusten määrittämisen periaatteet

3.1.1 Korvattavat kustannukset määritetään seuraavien yleisten periaatteiden mukaisesti:

- a) Korvattavat kustannukset ovat kustannuksia, jotka ovat kokonaan ja erityisesti syntyneet kehitys- tai toteutusvaiheen tehtävien toteuttamisessa ja jotka Allianssin projektipäällikkö on hyväksynyt AJR:n ohjeiden mukaisesti.
- b) Korvattaviin kustannuksiin eivät kuulu Palveluntuottajan yleiskustannukset (ellei niitä ole erikseen määritetty korvattaviksi kustannuksiksi), eikä Palveluntuottajan kate. Palveluntuottaja ei saa saada kohtuutonta etua henkilöstönsä, koneistonsa, työvälineidensä tai resurssiensa käytöstä.
- c) Palveluntuottaja ei voi saada korvausta mistään sellaisesta kustannuksesta, joka ei ole aidosti syntynyt kehitys- tai toteutusvaiheen tehtävien toteuttamisessa. Palveluntuottaja voi saada enintään 100 % korvauksen sille aiheutuneista kustannuksista. Kustannuksissa ei saa olla päällekkäisyyksiä.
- d) Jos Palveluntuottaja vastaanottaa maksuja, jotka liittyvät sen suorittamiin kehitys- tai toteutusvaiheen tehtäviin (muut kuin Tilaajalta saadut maksut) tullaan ne huomioimaan korvattavien kustannusten vähennyksenä.
- e) Korvattavaksi kustannukseksi ei hyväksytä kustannusta, joka on aiheutunut osapuolen tahallista tai törkeästä teosta tai laiminlyönnistä, immateriaalioikeuksien loukkauksesta tai vakuutusten laiminlyönnistä.

3.1.2 Jos kustannusten laskutuksesta korvattavina kustannuksina on epäselvyyttä, suorittaa Talousasiantuntija talousjärjestelmien tarkastuksiin perustuvan arvioinnin. Siinä tapauksessa, että Allianssin osapuoli ei hyväksy Talousasiantuntijan näkemystä, asia siirtyy AJR:n päätettäväksi.

3.1.3 KAS-sopimuksen liitteessä 2 esitetään tarkemmin korvattavien kustannusten määritelmät.

4 Palkkio

3.1 Palkkion sisältö

- 4.1.1 Palkkio kattaa Palveluntuottajan ”normaalin” katteen ja ne yleiskustannukset, jotka eivät ole korvattavia kustannuksia.
- 4.1.2 Palveluntuottajan osapuolet tarjoavat Palkkionsa palkkioprosentteina.
- 4.1.3 Rakentajaosapuolen Palkkio muutetaan kiinteäksi euromääräiseksi Palkkioksi osapuolen tarjoaman palkkioprosentin ja Tavoitekustannuksessa asetetun korvattavien kustannusten mukaisesti Tavoitekustannuksen sopimisen yhteydessä.
- 4.1.4 Rakentajaosapuolelle maksetaan kehitysvaiheessa sen kehitysvaiheesta tarjoaman palkkioprosentin mukaista Palkkiota. Mikäli kehitysvaiheen aikana tehdään toteutusvaiheen valmistelevia töitä, maksetaan näille kustannuksille rakentajaosapuolen tarjoaman palkkioprosentin mukaista palkkiota. Kehitysvaiheessa maksettu Palkkio vähennetään kiinteästä euromääräisestä Palkkiosta, joka maksetaan toteutusvaiheen aikana.
- 4.1.5 Palkkion laskennat on esitelty tarkemmin seuraavissa luvuissa 3.2 ja 3.3.

3.2 Palkkio Palveluntuottajan konsulttiosapuolelle

- 3.2.1 Palveluntuottajan konsulttiosapuolen (Y) palkkio lasketaan kehitysvaiheessa seuraavasti

➤ $Palkkio_Y = (KK_Y \times P_Y) + (H_Y \times 5 \%)$, jossa

KK_Y = Palveluntuottajalle Y korvattavien kustannusten kokonaismäärä, joka perustuu henkilöstön palkkoihin (vakituinen henkilöstö, osa-aikaiset ja sopimussuhteessa olevat) ja yrityksen hankkeelle kohdistuviin muihin suoriin korvattaviin kustannuksiin

P_Y = Palveluntuottajan Y Palkkioprosentti, joka on annettu tarjouksessa (KAS-sopimuksen liite 3)

H_Y = Muiden kuin kohtaan KK_Y kuuluvien korvattavien kustannusten eli alihankinnan kokonaismäärä.

Kaavassa esiintyvä 5 % tarkoittaa, että konsulttiosapuolen Palkkioprosentti alihankinnoille on 5 % (kaikille konsulttiosapuolille sama).

Omaa työtä (KK_Y) ovat allianssiosapuolen oman henkilöstön, kaluston ja materiaalien käyttö hankkeessa, kuten:

- Oman henkilöstön hankkeen toteuttamiseksi maksetut palkat
- Oman kaluston hankkeeseen kohdistuvat kustannukset
- Omien materiaalien kustannukset

Oman työn kustannusten tulee perustua avoimiin kirjoihin ja ne eivät saa sisältää katetta.

Hankinnoiksi (H_Y) katsotaan kaikki ne korvattavat kustannukset, jotka Palveluntuottaja on maksanut toiselle yritykselle tai yhteisölle Allianssin tavitseman palvelun, työsuorituksen tai materiaalin hankkimiseksi (nämä hankinnat sisältävät jo kyseisen toimittajan katteen ja niiden hoitamisesta osapuoli saa omalle henkilökunnalleen oman palkkioprosenttinsa mukaisen palkkion). Hankintoja ovat mm.:

- Oman työn ulkopuoliset työkustannukset (alikonstultit)

- Oman kaluston ulkopuoliset kalustokustannukset (esim. tutkimuskaluston vuokrat)
- Materiaalihankinnat yrityksen ulkopuolelta selkeästi hankkeen tarpeisiin
- Hanketta palvelevat tilakustannukset (esim. Big Roomin vuokra)

Läpilaskutettavista kustannuksista, kuten matka- ja majoituskustannuksista, ei makseta palkkiota.

3.2.2 Palveluntuottajan konsulttiosapuolen (Y) Palkkio lasketaan toteutusvaiheessa seuraavasti

➤ **Palkkio_Y = (KK_Y x P_Y) + (H_Y x 5 %), jossa**

KK_Y = Palveluntuottajalle Y korvattavien kustannusten kokonaismäärä, joka perustuu henkilöstön palkkoihin (vakituinen henkilöstö, osa-aikaiset ja sopimussuhteessa olevat) ja yrityksen hankkeelle kohdistuviin muihin suoriin korvattaviin kustannuksiin

P_Y = Palveluntuottajan Y Palkkioprosentti, joka on annettu tarjouksessa (KAS-sopimuksen liite 3)

H_Y = Muiden kuin kohtaan KK_Y kuuluvien korvattavien kustannusten eli alihankinnan kokonaismäärä.

Kaavassa esiintyvä 5 % tarkoittaa, että konsulttiosapuolen Palkkioprosentti alihankinnoille on 5 % (kaikille konsulttiosapuolille sama).

3.3 Palkkio Palveluntuottajan rakentajaosapuolelle

3.3.1 Palveluntuottajan rakentajaosapuolen (U) palkkio Kehitysvaiheessa lasketaan seuraavasti

➤ **Palkkio_U = (KK_U x P_Y), jossa**

KK_U = Palveluntuottajalle U korvattavien kustannusten kokonaismäärä, joka perustuu henkilöstön palkkoihin, alihankintoihin ja yrityksen hankkeelle kohdistuviin muihin suoriin korvattaviin kustannuksiin

PK_U = Palveluntuottajan U kehitysvaiheen K Palkkioprosentti, joka on annettu tarjouksessa (KAS-sopimuksen liite 3)

3.3.2 Palveluntuottajan rakentajaosapuolen (U) palkkio Toteutusvaiheessa lasketaan seuraavasti

➤ **Palkkio_U = (TK_U x P_U), jossa**

TK_U = Palveluntuottajalle U Tavoitekustannuksessa asetettu, Kustannusarvion mukainen korvattavien kustannusten kokonaismäärä (ei sisällä riskejä)

PT_U = Palveluntuottajan U toteutusvaiheen T Palkkioprosentti, joka on annettu tarjouksessa (KAS-sopimuksen liite 3)

3.3.3 Toteutusvaiheen Palkkion osuus lasketaan kiinteästä euromääräisestä palkkiosta vähentämällä kehitysvaiheessa maksetun palkkion osuus. Toteutusvaiheessa rakentajaosapuolelle U maksetaan Palkkiota hankkeen valmiusasteen mukaisesti.

3.3.4 Palveluntuottajan rakentajaosapuolen (U) Palkkio sisältää sekä osapuolen oman työn, että alihankinnoista maksettavan Palkkion.

3.3.5 Palveluntuottajan U kiinteää Palkkiota ei sidota indeksiin.

- 3.3.6 Allianssi voi muodostaa myös alialliansseja. Mikäli allianssiosapuoli on muodostanut Allianssin hyväksymänä aliallianssin kolmannen osapuolen kanssa, maksetaan tämän suorittamat työt kuin ne olisivat allianssin osapuolen omaa työtä. Aliallianssin korvattavien kustannusten tulee perustua avoimiin kirjoihin. Korvattavat kustannukset ja Palkkio maksetaan allianssiosapuolelle, joka maksaa ne edelleen aliallianssissa olevalle yritykselle näiden kesken sovitun mukaisesti. Rakentajaosapuolen kiinteä Palkkio käsittää siis myös tämän kanssa aliallianssissa olevan yrityksen palkkion. Konsulttiosapuolen osalta aliallianssin korvattavat kustannukset ja Palkkio maksetaan samoilla periaatteilla kuin Konsulttiosapuolen oma työ.

3.4 Palkkion muutos Toteutusvaiheessa

- 3.4.1 Tavoitekustannuksen muutos toteutuksen aikana voi vaikuttaa Palveluntuottajaosapuolten Palkkioon kasvattavasti tai vähentävästi. Mikäli laajuus muuttuu tavoitekustannuksen sopimisen jälkeen, muutetaan Palveluntuottajaosapuolten Palkkiota kaavalla: Muutettu Palkkio = tarjottu Palkkio-% * Muutoksen korvattavien kustannusten kustannusarvio.

5 Kannustinjärjestelmä

5.1 Tavoitteet

- 5.1.1 Tilaaja on määrittänyt tarjouspyynnössä Tilaajan tavoitteet Allianssiurakalle sekä näistä johdetut Avaintulosalueet.
- 5.1.2 Osa Avaintulosalueista otetaan mukaan kaupallisen mallin Kannustinjärjestelmään, jolla pyritään edistämään hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Merkittävimmät haitat voidaan ottaa mukaan myös jäljempänä mainittuun järkyttävien tapahtumien luetteloon.

5.2 Kannustinjärjestelmän yleiskuvaus

- 5.2.1 Kannustinjärjestelmä on kolmiosainen ja käsittää taulukossa 3 esitetyt komponentit, jotka on tarkemmin määritelty jäljempänä tässä asiakirjassa.

Komponentti	Yleiskuvaus
1) Tavoitekustannuk- sen alitus/ylitys	Lopullista toteutunutta kustannusta verrataan asetettuun Tavoitekustannukseen. Tavoitekustannuksen alitus johtaa Palveluntuottajille Kustannusbonukseen ja ylitys johtaa Kustannussanktioon.
2) Suoritusaso muissa Avaintulos-alueissa	Allianssin suoriutumista sovitulla Avaintulosalueilla verrataan Avaintulosalueille määriteltyihin suoritusasomittareihin. Hyvä suoriutuminen Avaintulosalueilla johtaa Palveluntuottajille Avaintulosbonukseen ja huono suoriutuminen Avaintulos-sanktioon.
3) Järkyttävä tapahtuma	Järkyttävät tapahtumat ovat hankkeen kriittisillä alueilla sellaisia negatiivisia tapahtumia, joita Allianssin osapuolet eivät voi hyväksyä tapahtuvan. Järkyttävän tapahtuman mekanismi vähentää muuten maksettavaa Palkkiota sekä Bonusta.

Taulukko 2: Kannustinjärjestelmän komponentit

5.3 Palveluntuottajan riskin raja

Riippumatta siitä, miten huonosti hanke toteutuu, maksetaan Palveluntuottajalle aina vähintään Korvattavat kustannukset. Huonoimmillaan Palveluntuottaja siis voi saada sanktiota Tavoitekustannuksen ylityksestä, Avaintulosalueilla epäonnistumisesta ja Järkyttävistä tapahtumista yhteensä kyseisen Palveluntuottajan Palkkion suuruisen määrän (maksimisanktio lasketaan yhteensä KAS- ja TAS-sopimusten aikana Palveluntuottajalle kertyneestä Palkkiosta). Selvyyden vuoksi todetaan, että tällöin Palveluntuottajat voivat olla menettäneet Palkkion lisäksi Avaintulosalueilla suoriutumisesta ansaitsemansa Avaintulosbonukset ja Tavoitekustannuksen alituksesta jaettavat Kustannusbonukset.

5.4 Suoriutuminen Avaintulosalueissa

- 5.4.1 Tilaajan määrittämiin Avaintulosalueisiin perustuvat suoritusasomittarit määritetään kehitysvaiheen aikana.

Avaintulosalueiden suoritusasossa minimivaatimuksena eli nollatasona on suoritus, joka vastaa alan hyvää suoritusasoa:

- Minimivaatimuksena eli nollatasona on suoritus, joka on huomattavasti parempi kuin yksittäisten osapuolten jatkuvat suoritukset muissa hankkeissa.
- Avaintulosalueen suoritusasotulos -100 vastaa allianssin täydellistä epäonnistumista kohdata minimivaatimukset.

- c) Avaintulosalueen suoritustulos +100 vastaa allianssin erinomaista tai läpimurtosuoritusta valittujen kriteerien mukaisesti.
- d) Kullekin Avaintulosalueen osalle määritetään sovittujen suoritustasomittareiden kautta arvo välillä -100 ja +100.
- e) Kunkin Avaintulosalueen suoritustaso lasketaan Avaintulosalueen osien suoritustasomittauksen painotettuna keskiarvona sovittu tarkastelujakson aikana. Suoritustaso voi vaihdella välillä -100 ja +100 ja se ilmoitetaan kokonaisluvun tarkkuudella, lähimpään kokonaislukuun pyöristettynä. Suoritustasomittauksien painotetun keskiarvon laskennassa kuitenkin käytetään yhden desimaalin tarkkuudella ilmoitettuja avaintulosalueiden osien suoritustasomittauksia.
- f) Avaintulosalueiden yhteenlaskettu suoritustaso kunakin sovittuna tarkasteluajanjaksona lasketaan eri Avaintulosalueissa suoriutumisen painotettuna keskiarvona. Suoritustaso voi vaihdella välillä -100 ja +100 ja se ilmoitetaan kokonaisluvun tarkkuudella.
- g) Lopullinen Avaintulosalueiden suoritustaso (ATA) määritetään Avaintulosalueiden yhteenlasketun suoritustason keskiarvona lähimmän kokonaisluvun tarkkuudella hankkeen päättyessä.

5.5 Toteutusvaiheen Bonuspooli

- 5.5.1 Tilaaja perustaa Toteutusvaiheeseen Avaintulosalueiden Bonuspoolin rahoittamaan Palveluntuottajien bonukset tilanteissa, joissa Allianssi on ylittänyt Avaintulosalueiden minimivaatimukset (lopullinen Avaintulosalueiden suoritustulos on suurempi kuin nolla). Bonuspooli pitää sisällään alkupääoman, joka on esitetty alla. Bonuspoolia täydennetään mahdollisilla kustannusten alituksilla kohdan 5.6 mukaisesti.

$$\text{➤ Bonuspooli} = \text{Bonuspooli}_{\text{Alkupääoma}} + \text{Bonuspooli}_{\text{Lisäys}}, \text{ jossa}$$

$$\text{Bonuspooli}_{\text{Alkupääoma}} = 2 \text{ prosenttia tavoitekustannuksesta}$$

$$\text{Bonuspooli}_{\text{Lisäys}} = \text{Osuus Tavoitekustannuksen alituksesta (jos sellainen tapahtuu) kohdan 5.6.2 mukaisesti}$$

5.6 Tavoitekustannuksen alitus/ylitys ja tavoitebudjetin alitus

- 5.6.1 Mikäli lopullinen Toteutunut kustannus ylittää Tavoitekustannuksen, jaetaan ylitys (Kustannussanktio) tasan Tilaajan ja Palveluntuottajien kesken (esim. Tilaaja 50 % / Palveluntuottaja yhteensä 50 %), kuitenkin siten, että kunkin Palveluntuottajan jäsenyrytyksen suurin mahdollinen euromääräinen osuus tavoitekustannuksen ylityksen vastuusta on tämän Palkkion suuruinen.
- 5.6.2 Mikäli lopullinen Toteutunut kustannus alittaa Tavoitekustannuksen jaetaan alitus (Kustannusbonus) Tilaajan, Palveluntuottajan ja Bonuspoolin kesken (esim. taulukon 3 mukaisesti).

Osapuoli	Tavoite- kustannuksen ylitys	Tavoitekustannuksen alitus		
	alitus > 0	alitus ≤ 5 %	5 % < alitus ≤ 10 %	alitus > 10 %
Tilaaja	50 %	50 %	50 %	100 %
Bonuspooli	0 %	0 %	20 %	0 %
Palveluntuottaja	50 %	50 %	30 %	0 %

Taulukko 3: Taloustavoitteen alittumisesta / ylittymisestä seuraavat bonukset / sanktiot

5.6.3 Tavoitekustannuksen alituksessa käytetään riippumatta alituksen määrästä 5 %:n alitukseen asti aina jakoprosentteja, jotka tulevat edellisen kohdan sarakkeelta " $\leq 5 \%$ ", ja alituksen ollessa yli 5 % ja maksimissaan 10 % käytetään tältä osalta jakoprosentteja jotka tuleva sarakkeelta " $> 5 \%$ ". Mikäli alitus on suurempi kuin 10 %, maksetaan Palveluntuottajille siis esimerkin mukaan yhteensä 4 % Tavoitekustannuksen määrästä.

5.6.4 Tavoitekustannuksen ylityksen ja alituksen sanktioiden ja bonusten jakoperusteet määritellään tarkemmin kehitysvaiheen aikana ja esitetään kaupallisen mallin täydennyksenä.

5.7 Bonus muusta kuin Tavoitekustannuksen alituksesta

5.7.1 Mikäli lopullinen Avaintulosalueiden suoritustaso ATA on suurempi kuin nolla, maksaa Tilaaaja Palveluntuottajille Avaintulosbonusta ($Bonus_{ATA}$) yhteensä seuraavasti:

$$\triangleright \text{Bonus}_{ATA} = \frac{ATA}{100} \times \text{Bonuspooli}$$

5.8 Sanktio muusta kuin Tavoitekustannuksen ylityksestä

5.8.1 Mikäli lopullinen Avaintulosalueiden suoritustaso ATA on pienempi kuin nolla, maksavat Palveluntuottajat Tilaaajalle sanktiota seuraavasti (Avaintulossanktio):

$$\triangleright \text{Sanktio}_{ATA} = \frac{ATA}{-100} \times \text{Maksimisanktio}_{ATA}, \text{ jossa}$$

$\text{Maksimisanktio}_{ATA} =$ esim. 2 % Alkuperäisestä Tavoitekustannuksesta

5.9 Bonuksen ja Sanktion jakaminen Palveluntuottajien välillä

5.9.1 Tilaaajan maksettavaksi tulevat Bonukset (Kustannusbonus ja Avaintulosbonus) jaetaan Palveluntuottajien jäsenyritysten kesken kehitysvaiheen aikana määritettyjen osuuksien suhteessa.

5.9.2 Palveluntuottajan jäsenyritykset vastaavat Tilaaajalle maksettavista Sanktioista (Kustannussanktio ja Avaintulossanktio) kehitysvaiheen aikana määritettyjen osuuksien suhteessa.

5.10 Järkyttävät tapahtumat

5.10.1 Järkyttävä tapahtuma on luonteeltaan sellainen, jota Tilaaajan ja Palveluntuottajien on mahdoton hyväksyä. Järkyttävä tapahtuma vaikuttaa sekä Palveluntuottajille maksettavaan Palkkioon että Avaintulosbonukseen.

5.10.2 Järkyttävät tapahtumat määritetään kehitysvaiheen aikana.

5.10.3 Jokaiselle järkyttävälle tapahtumalle määritetään kehitysvaiheen aikana erikseen kerroin (JTK).

5.10.4 Mikäli Järkyttävä tapahtuma aiheutuu ylivoimaisesta esteestä (force majeure) tai Tilaaajan yksipuolisesta päätöksestä ei sillä ole vaikutuksia Palveluntuottajien palkkioon eikä avaintulosaluebonukseen.

5.10.5 JTK on numeroarvo välillä 0 ja 100. JTK:ien lopullinen määrä $\sum JTK$ lasketaan sopimuksen aikana toteutuneiden kertoimien summana.

5.10.6 Mikäli $\sum JTK$ on suurempi kuin nolla, muuttuu kunkin Palveluntuottajan Palkkio seuraavasti:

$$\text{➤ Perittävä määrä} = \text{Maxkorvaus} * \frac{\sum \text{JTK}}{100}, \text{ jossa}$$

Maxkorvaus = Mahdollisten avaintulosbonusten määrä, jonka Osapuoli olisi ansainnut, jos järkyttäviä tapahtumia ei olisi tapahtunut.

$\sum \text{JTK}$ = Järkyttävien tapahtumien kerrointen summa

5.10.7 Palveluntuottajien riski Järkyttävistä tapahtumista on rajoitettu siten, että $\sum \text{JTK}$ ei voi olla suurempi luku kuin 100. Huonoimmassa mahdollisessa tilanteessa eli $\sum \text{JTK}$:n arvolla 100 Palveluntuottaja voi Järkyttävien tapahtumien kautta menettää muuten ansaitsemansa avaintulosbonuksen kokonaan, huomioiden myös kohdan 5.11 mukaisen Palveluntuottajan riskin rajauksen.

5.11 Palveluntuottajien kaupallinen riski

5.11.1 Yksittäisinä Sanktioiden maksimimäärinä ovat aiemmin kuvatun mukaisesti seuraavat:

Aihe	Maksimisanktio
1) Tavoitekustannuksen ylitys	Palkkio kokonaisuudessaan. Ei vaikutusta avaintulosalueiden bonuksiin.
2) Suoritusaso muissa avaintulosalueissa (-100 pistettä)	esim. 2 % alkuperäisestä tavoitekustannuksesta
3) Järkyttävä tapahtuma (100 pistettä)	Ansaittuja avaintulosbonuksia vastaava euromäärä (mikäli järkyttäviä tapahtumia ei olisi),

Taulukko 4: Sanktioiden maksimimäärä

Palveluntuottajaan kohdistuva Sanktio kaikista edellä mainituista aiheista voi olla yhteensä korkeintaan kyseisen Palveluntuottajan jäsenyrytyksen Palkkion suuruinen. Lisäksi Palveluntuottaja voi menettää muuten ansaitsemansa bonuksen. Tällöin Palveluntuottajalle jää tulokseksi korvattavat kustannukset (olettaen, ettei vahinkoa ole aiheutettu tahallisella tai törkeällä teolla tai laiminlyönnillä taikka immateriaalioikeuksien loukkauksella tai vakuutusten hankkimisen/ suojeluohjeiden noudattamisen laiminlyönnillä).

6 Takuu aika

6.1 Takuuajan avaintulosalueet

- 6.1.1 Takuuajan avaintulosalueet ja niiden mittarit sovitaan Tilaajan tavoitteiden pohjalta kehitysvaiheessa.
- 6.1.2 Allianssin johtoryhmä päättää urakan luovutuksen jälkeen Kannustinjärjestelmän tuloutuksesta. Päättettäviä asioita ovat:
- Millaisella summalla varaudutaan takuuajan korjauksiin
 - Mikäli toteutuneet kustannukset ovat alle tavoitekustannuksen, mikä on kustannusbonuksen määrä urakan luovutustilanteessa sekä miten kustannusbonusta puretaan takuuajan aikana.
 - Mikäli toteutuneet kustannukset ylittävät tavoitekustannuksen, mikä on ennustettu Toteutunut kustannus takuuajan kustannusvaraukset mukaan lukien ja millaisilla toimenpiteillä urakan laskutus ja ennustettu toteutumakustannus asetetaan vastaamaan toisiaan.
 - Urakan luovutuksen yhteydessä päättyvien avaintulosmittareiden tulokset ja niistä syntyvä ATA.
 - Urakan luovutuksen yhteydessä lasketun bonuksen tulouttaminen tai Sanktion periminen Palveluntuottajilta
- 6.1.3 Mikäli urakkaan kuuluvia rakennustöitä on siirretty tehtäväksi takuuajalle, ovat kaikki avaintulosalueiden mittarit ja Järkyttävä tapahtuma edelleen voimassa näiden tehtävien loppuun suorittamiseen asti ja Kannustinjärjestelmän tuloutukset voidaan tehdä vasta ko. töiden loppuun suorittamisen jälkeen.
- 6.1.4 Bonuspoolin määrä voi kasvaa takuuajan toiminnan seurauksena. Kannustinjärjestelmän loppuselvitys tehdään takuuajan jälkeen ja lopullinen tuloutus tehdään loppuselvityksen perusteella.
- 6.1.5 Konsulttiosapuolille maksetaan Palkkiota takuuajan suunnittelua vaativista tehtävistä.