KRUUNUSILLAT Helsinki

HELSINGIN KAUPUNKI
Kruunusillat-raitiotien allianssitoteutus

Liite 7.2

KAUPALLINEN MALLI

LUONNOS

8.10.2019

Sisällysluettelo

1 Yleiset ehdot ... 4
1.1 Kaupallisen mallin asema ja täydentäminen ... 4
1.2 Kaupallisen mallin yleiset periaatteet ... 4
1.3 Palveluntuottajille maksettava korvaus ... 4
1.4 Tilaajan tavoitteet ja kannustinjärjestelmä ... 5
1.5 Raitiotieosuuden Kustannusarvio ja Kehitysvaiheen tavoitteet ... 5
1.6 Projektin Tavoitekustannus ja Avaintulosalueet ... 6
1.7 Kustannusarvion ja Tavoitekustannuksen luotettavuus ... 6
1.8 Arvonlisävero ... 6
1.9 Vahvistettavat maksut ... 6
2 Korvattavat kustannukset ... 8
2.1 Korvattavien kustannusten määrittäminen ... 8
3 Palkkio ... 10
3.1 Palkkion määrittäminen ... 10
3.2 Suunnitteluosapuolen laskutus ... 10
3.3 Toteutusosapuolen laskutus ... 10
3.4 Alialliansit ... 11
3.5 Palkkion muuttaminen Toteutusvaiheen aikana ... 11
4 Kannustinjärjestelmä ... 12
4.1 Kannustinjärjestelmän periaatteet ... 12
4.2 Kustannusarvio ja Tavoitekustannus ... 12
4.3 Kehitysvaiheen tavoitteet ja Avaintulosalueet ... 12
4.4 Kustannusarvion alitus ... 13
T13
4.5 avoitekustannuksen alitus tai ylitys Toteutusvaiheessa ... 13
4.6 Avaintulosalueiden ylitys tai alitus ... 13
4.7 Bonuspooli ... 14
4.8 Bonusten ja Sanktioiden jakaminen Palveluntuottajien välillä ... 14
4.9 Järkyttävät tapahtumat ... 15
4.10 Yhteenveto Palveluntuottajien kaupallisesta riskistä ... 15
4.11 Palveluntuottajien riskin rajaus ... 16
5 Avaintulosalueiden asettaminen eri vaiheissa ... 17
5.1 Avaintulosalueet johtamisen välineenä ... 17
5.2 Kehitysvaiheen avaintulosalueet ... 17
5.3 Toteutusvaiheen avaintulosalueet ... 17
5.4 Avaintulosalueiden asettaminen ja tuloksista päättäminen ... 17
5.5 Kannustimien tulouttaminen ... 17
5.6 Muut tarkennukset ... 17

LUONNOS

Termit

Allianssisopimuksessa määritellyt termit pätevät myös tähän asiakirjaan alla määriteltyjen termien ohella.

Termi	Merkitys tässä sopimuksessa
Allianssin kustannus-asiantuntija	Allianssin ulkopuolinen Tilaajan asiantuntija, joka antaa lausunnon Kustannusarvion oikeellisuudesta ja suorittaa Palveluntuottajien kustannuslaskentajärjestelmien tarkastuksen.
Bonus	Kannustinjärjestelmän mukaisesti Palveluntuottajille mahdollisesti maksettava korvaus sovitun Tavoitekustannuksen alittamisesta (Kustannusbonus) tai Avaintulosalueiden ylittämisestä (Avaintulosbonus).
Bonuspooli	Tilaajan Palveluntuottajien Bonuksiin varaama rahoitus (alkupääoma). Bonuspooli muodostuu Tilaajan etukäteen asettamasta rahoituksesta (alkupääoma) ja mahdollisesta Tavoitekustannuksen alittamisesta ohjatusta lisäyksestä.
Järkyttävä tapahtuma	Tapahtuma, jonka toteutumista Tilaajan ja Palveluntuottajien on mahdoton hyväksyä. Järkyttävä tapahtuma on kuvattu tarkemmin jäljempänä tässä asiakirjassa.
Kehitysvaiheen hankesuunnitteluosuus (KAS1-vaihe)	Kehitysvaiheen ensimmäinen osuus (KAS1), jonka tarkoituksena on allianssin organisointi, kehitysvaiheen käynnistämisen ja toteutussuunnitteluosuuden (KAS2) suunnittelu sekä raitiotieosuuden Kustannusarvion ja Projektin tavoitteiden määrittäminen kehitysvaiheen ohjaamiseksi.
Kehitysvaiheen toteutussuunnitteluosuus (KAS2-vaihe)	Kehitysvaiheen jälkimmäinen osuus (KAS2), jonka tarkoituksena on Projektin toteutussuunnitelman laatiminen ja tavoitekustannuksen asettaminen sekä kannustinjärjestelmästä sopiminen.
Raitiotieosuuden kustannusarvio	Tilaajan tavoitteisiin ja kustannusraamiin perustuva Allianssin hankesuunnitteluosuuden aikana (KAS1) yhdessä määrittämä paras mahdollinen arvio Raitiotieosuuden Korvattavista kustannuksista yhteensä.
Sanktio	Kannustinjärjestelmän mukaisesti Palveluntuottajien Tilaajalle mahdollisesti maksama korvaus Tavoitekustannuksen ylittämisestä (Kustannussanktio), Avaintulosalueiden alittamisesta (Avaintulossanktio) tai Järkyttävän tapahtuman toteutumisesta. Sanktio vähennetään Palveluntuottajan Palkkiosta.
Toteutunut kustannus	Allianssin toteutuneiden kustannusten kokonaismäärä.

LUONNOS

1 Yleiset ehdot

1.1 Kaupallisen mallin asema ja täydentäminen

Tämä asiakirja on lähtökohtana Allianssisopimukseen liitettäville kaupallisille sopimusehdoille. Osapuolet täydentävät tarvittaessa kaupallisia ehtoja Allianssin Kehitys- ja Toteutusvaiheiden aikana.

Kaupallisen mallin yleiset periaatteet ja rakenne, korvattavien kustannusten ja palkkion sekä kannustinjärjestelmän periaatteet (riskin rajaus, bonuspooli, bonusten ja sanktioiden jakoperusteet) koskevat koko Projektia.

1.2 Kaupallisen mallin yleiset periaatteet

Yleiset periaatteet:

a) Kaikki Osapuolet voittavat tai kaikki Osapuolet häviävät yhdessä.

b) Osapuolet noudattavat avoimet kirjat -periaatetta ja Osapuolten välillä vallitsee täydellinen läpinäkyvyys.

c) 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).

d) Toteutusosapuolen kokonaisriski on enintään tämän Palkkion suuruinen, ja Suunnitteluosapuolen kokonaisriski on enintään 50 % tämän Palkkion suuruudesta.

e) Bonusten ansaitseminen edellyttää Allianssilta erinomaista tulosta suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin.

f) Erittäin hyvin onnistuttaessa Bonusten kokonaismäärä voi kasvaa Tavoitekustannuksen alituksen tuloksena.

g) Jokainen Palveluntuottaja alkaa saaman Bonuksia samaan aikaan, mikäli Allianssin ylittää tavoitteensa ja kärsiä Sanktioita samaan aikaan, mikäli Allianssi epäonnistuu tavoitteidensa saavuttamisessa.

h) Erinomaiseen lopputulokseen tarvittavien lisäresurssien hankkimisen tulee olla mahdollista siten, että resursseihin investoiva Palveluntuottaja ei kärsi siitä epäreilusti.

Kaupallisen mallin onnistuminen edellyttää, että:

a) kaikki Osapuolet ymmärtävät perusteellisesti Kaupallisen mallin sekä hyvän tai huonon lopputuloksen vaikutuksen Allianssin kaupalliseen tulokseen; ja

b) Kaupallisen mallin kehittäminen, sen periaatteista sopiminen ja niiden käytäntöön jalkauttaminen suoritetaan tavalla, joka auttaa luomaan ja ylläpitämään Osapuolten välisiä avoimia, rehellisiä ja luottamuksellisia suhteita.

1.3 Palveluntuottajille maksettava korvaus

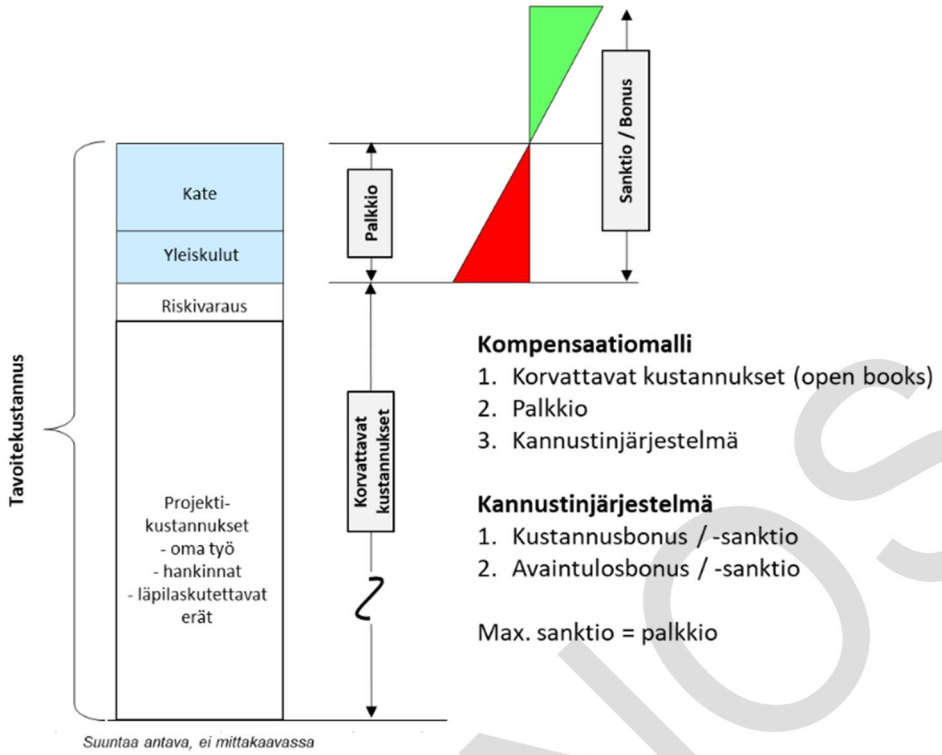
Palveluntuottajilla maksetaan Allianssin tehtävistä seuraavista osista muodostuva korvaus:

a) Korvattavat kustannukset

b) Palkkio

c) Kannustinjärjestelmä

LUONNOS



Kuva 1: Allianssin kaupallisen mallin komponentit

1.4 Tilaajan tavoitteet ja kannustinjärjestelmä

Tilaaja on määrittänyt Projektin alustavan rahoituksen ja tavoitteet, joista Allianssi johtaa erikseen

a) Raitiotieosuuden Kustannusarvion ja Kehitysvaiheen tavoitteet

b) Koko Projektin Tavoitekustannuksen ja Avaintulosalueet

c) Järkyttävän tapahtuman

Allianssin kannustinjärjestelmä perustuu Tavoitteiden ylittämisestä maksettaviin bonuksiin tai niiden alittamisesta jaettaviin Sanktioihin.

Kannustimien tarkoitus on ohjata Allianssin toimintaa osaoptimoinnin sijaan koko hankkeen parhaaksi siten, että jokainen Osapuoli kykenee vaikuttamaan sen tavoitteisiin ja tuloksiin. Näin kaikki Osapuolet joko voittavat tai häviävät yhdessä.

Palveluntuottajaosapuolet voivat ansaita Bonuksia tai Sanktioita kaikista Allianssin yhteisistä tavoitteista riippumatta siitä, miten paljon ne ovat vaikuttaneet niiden toteutumiseen.

Järkyttävä tapahtuma on luonteeltaan sellainen tapahtuma, jota Allianssi ei voi hyväksyä tapahtuvaksi missään olosuhteissa. Allianssi viimeistelee yhdessä Kehitysvaiheen aikana Järkyttävien tapahtumien määrittelyt ja suunnittelee, miten Järkyttävät tapahtumat estetään. Järkyttävien tapahtumien estämiseksi tehtävät toimenpiteet ovat Korvattavia kustannuksia ja sisältyvät Tavoitekustannukseen.

1.5 Raitiotieosuuden Kustannusarvio ja Kehitysvaiheen tavoitteet

Osapuolet määrittävät Kehitysvaiheen hankesuunnitteluosuuden aikana (KAS1) Tilaajan käytössä olevaan rahoitukseen ja tavoitteisiin perustuvat

a) Raitiotieosuuden Kustannusarvion

LUONNOS

b) Kehitysvaiheen toteutussuunnitteluvaihetta (KAS2) ohjaavat tavoitteet.

Allianssin tulee Kustannusarviota laatiessaan osoittaa pystyvänsä toteuttamaan Raitiotieosuuden Tilaajan käytössä olevalla rahoituksella tai tarvittaessa perustelemaan tarvittavat suunnitelmamuutokset tai lisärahoitustarpeen.

Kustannusarvioon sisällytetään kaikki ne Raitiotieosuuden työt, jotka Allianssi toteuttaa Kehitys- ja Toteutusvaiheiden aikana. Kustannusarviossa voidaan huomioida oletetut kustannustason muutokset tai ne voidaan jättää huomiotta ja käsitellä ne Raitiotieosuuden riskinä. Kustannusarvio ei sisällä Liittyviä hankkeita.

Kustannusarvio asetetaan KAS2-vaiheen tavoitteeksi ja sen alittamisesta voidaan maksaa erillinen bonus.

1.6 Projektin Tavoitekustannus ja Avaintulosalueet

Osapuolet määrittävät KAS2-vaiheen aikana

a) koko Projektin Tavoitekustannuksen
b) koko Projektin Avaintulosalueet ja mittarit

Tavoitekustannus määritetään perustuen Raitiotieosuuden ja Liittyvien hankkeiden Toteutussuunnitelmaan ja siinä määritettäviin suoraan Korvattaviin kustannuksiin, yhteisesti vahvistettaviin riskivarauksiin, Palveluntuottajien Palkkioihin sekä tarvittaessa erikseen yksilöityihin Tilaajan kustannuksiin.

Tavoitekustannusta voidaan muuttaa Palveluntuottajien yhteisestä ja yksimielisestä esityksestä ja Tilaajan päätöksestä sopimuksen aikana, mikäli Allianssin työn laajuus tai muu Osapuolten toiminnasta riippumaton asia muuttuu. Kannustinjärjestelmän osia muutetaan tässä tapauksessa perustuen uuteen Tavoitekustannukseen.

1.7 Kustannusarvion ja Tavoitekustannuksen luotettavuus

Kustannusarvion ja Tavoitekustannuksen määrittämisessä voidaan käyttää apuna kustannusasiantuntijaa

Kustannusarvion ja Tavoitekustannuksen tiukkuus arvioidaan Monte Carlo -analyysillä tai muulla vastaavalla luotettavuusanalyysillä valitsemalla analyysissä luotettavuustasoksi P50 (Kustannusarvion ylitys on yhtä mahdollinen kuin sen alitus).

1.8 Arvonlisävero

Kaikki viittaukset määriin ja maksuihin ovat arvonlisäverottomia, ellei muuta ole mainittu.

1.9 Vahvistettavat maksut

Allianssin talousasiantuntija tarkastaa ensimmäisen laskun lähettämisen jälkeen Tilaajan puolesta Palveluntuottajien talousjärjestelmät ja laskentakäytännöt:

a) selventääkseen Korvattavien kustannusten laskentaperusteet;
b) muodostaakseen selvän rajan niiden kustannusten, jotka kuuluvat Korvattaviin kustannuksiin ja niiden, jotka korvataan osana Palkkiota, välille; ja
c) varmistaakseen potentiaalisten Palveluntuottajien kyvyn toimia avoimet kirjat -periaatteen mukaisesti ja tuottaa Allianssin tarvitsemaa tietoa.

LUONNOS

Kehitysvaiheen ja Toteutusvaiheen aikana Allianssin talousasiantuntija tarkastaa Tilaajan puolesta, että allianssisopimukseen perustuvat laskut ja maksut ovat Kaupallisen mallin mukaisia ja sisältävät sovitut liitetiedot. Johtoryhmä ja Allianssin talousasiantuntija tukeutuvat talousjärjestelmien tarkastuksissa määritettyihin tai Johtoryhmän mahdollisesti myöhemmin tarkentamiin Korvattavien kustannusten laskentaperiaatteisiin ratkaistessaan epäselvyyksiä, jotka koskevat Allianssin laskutusta.

LUONNOS

2 Korvattavat kustannukset

2.1 Korvattavien kustannusten määrittäminen

Korvattavat kustannukset määritetään seuraavien yleisten periaatteiden mukaisesti:

a) Korvattavat kustannukset ovat kustannuksia, jotka ovat kokonaan ja erityisesti syntyneet Kehitysvaiheen tai Toteutusvaiheen tehtävien suorittamisessa ja jotka Allianssin projektipäällikkö on hyväksynyt Johtoryhmän ohjeiden mukaisesti.

b) Korvattaviin kustannuksiin eivät kuulu Palveluntuottajan yleiskustannukset (ellei niitä ole erikseen määritetty Korvattaviksi kustannuksiksi), laskuttamaton työaika tai sen sivukulut, 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 Kehitysvaiheen tai Toteutusvaiheen tehtävien suorittamisessa. Palveluntuottaja voi saada enintään 100 %:n korvauksen sille aiheutuneista kustannuksista. Kustannuksissa ei saa olla päällekkäisyyksiä.

d) Jos Palveluntuottaja vastaanottaa maksuja, jotka liittyvät sen suorittamiin Kehitysvaiheen tai Toteutusvaiheen tehtäviin (muut kuin Tilaajalta saadut maksut) huomioidaan ne Korvattavien kustannusten vähennyksenä.

e) Korvattavaksi kustannukseksi ei hyväksytä kustannusta, joka on aiheutunut Osapuolen teosta tai laiminlyönnistä, joka on tahallinen tai törkeä, taikka immateriaalioikeuksien loukkauksesta tai vakuutusten laiminlyönnistä.

Korvattavia kustannuksia ovat

a) Osapuolen oma työ

b) Osapuolen alihankinnat

c) Läpilaskutettavat erät

Omaa työtä on Osapuolen oman henkilöstön, kaluston ja materiaalien käyttö hankkeessa, kuten:

a) omalle henkilöstölle hankkeen toteuttamiseksi maksetut palkat;

b) oman kaluston käytöstä aiheutuvat kustannukset; ja

d) omien materiaalien käytöstä aiheutuvat kustannukset.

Oman työn kustannusten tulee perustua avoimiin kirjoihin ja ne eivät saa sisältää katetta tai muita ylimääräisiä eriä.

Alihankintoja ovat kaikki ne Korvattavat kustannukset, jotka Osapuoli on maksanut toiselle yritykselle tai yhteisölle Allianssin tarvitseman palvelun, työsuorituksen tai materiaalin hankkimiseksi. Alihankintoja ovat esimerkiksi:

a) oman työn ulkopuoliset työkustannukset (esim. alikonsulttikulu);

b) oman kaluston ulkopuoliset kalustokustannukset (esim. tutkimuskaluston vuokrakulu);

c) materiaalihankinnat yrityksen ulkopuolelta; ja

d) hanketta palvelevista tiloista aiheutuvat kustannukset.

Alihankinnat sisältävät jo kyseessä olevan toimittajan katteen.

Suoraan korvattavia ja ilman palkkiota laskutettavia läpilaskutettavia eriä ovat Osapuolten Projektin tehtävistä johtuvat matkakustannukset. Matkakustannuksiin luetaan Allianssin määrittämiin matkustusohjeisiin perustuvat korvattavat kilometrikorvaukset, matkaliput, pysäköintikulut, hotelli- ja muut yöpymiskustannukset sekä päivärahat yms.

LUONNOS

Matka-aikakustannukset eivät ole korvattavia kustannuksia.

Jos kustannusten laskutuksesta Korvattavina kustannuksina syntyy epäselvyyttä, suorittaa Allianssin talousasiantuntija talousjärjestelmien tarkastuksiin perustuvan arvioinnin. Mikäli se Osapuoli, jonka talousjärjestelmä on tarkastettu, ei hyväksy Allianssin talousasiantuntijan näkemystä, siirtyy asia Johtoryhmän päätettäväksi.

Korvattavien kustannusten luettelo esitetään erillisenä liitteenä 7.3.

LUONNOS

3 Palkkio

3.1 Palkkion määrittäminen

Palkkio kattaa Palveluntuottajan normaalin katteen ja ne yleiskustannukset, jotka eivät ole Korvattavia kustannuksia.

Palveluntuottajat tarjoavat Palkkionsa palkkioprosentteina.

Tavoitekustannuksen sopimisen yhteydessä Toteutusosapuolen Palkkio muutetaan kiinteäksi euromääräiseksi Palkkioksi tämän tarjoaman palkkioprosentin ja Tavoitekustannuksessa asetetun Korvattavien kustannusten mukaisesti.

Kehitysvaiheen aikana Toteutusosapuolelle maksetaan korotettua palkkioprosenttia 60 %. Kehitysvaiheen aikana maksetun Palkkion ja tarjottuun palkkioprosenttiin perustuvan Palkkion erotus vähennetään siitä kiinteästä euromääräisestä Palkkiosta, joka maksetaan Toteutusvaiheen aikana.

Korotettua palkkioprosenttia ei käytetä alihankinnoissa.

3.2 Suunnitteluosapuolen laskutus

Kehitys- ja Toteutusvaiheessa Suunnitteluosapuolen (Y) laskutus lasketaan seuraavasti:

$$\mathbf{Laskutus_Y = KK_Y + (KK_Y \times P_Y) + H_Y + (H_Y \times 10\ \%) + LL_Y}\text{, jossa}$$

$\mathbf{KK_Y}$	=	Suunnitteluosapuolen Y korvattavien kustannusten kokonaismäärä, joka perustuu Osapuolen omaan työhön
$\mathbf{P_Y}$	=	Suunnitteluosapuolen Y tarjoama palkkioprosentti
$\mathbf{H_Y}$	=	Suunnitteluosapuolen Y korvattavien kustannusten kokonaismäärä, joka perustuu Osapuolen hankintoihin
10 %	=	Suunnitteluosapuolen palkkioprosentti alihankinnoille
$\mathbf{LL_Y}$	=	Läpilaskutettavien erien kokonaismäärä

3.3 Toteutusosapuolen laskutus

Kehitysvaiheessa Toteutusosapuolen (U) laskutus lasketaan seuraavasti:

$$\mathbf{Laskutus_U = KK_U + (KK_U \times P_X) + H_U + (H_U \times P_U) + LL_U}\text{, jossa}$$

$\mathbf{KK_U}$	=	Toteuttajaosapuolen U korvattavien kustannusten kokonaismäärä, joka perustuu Osapuolen omaan työhön
$\mathbf{P_X}$	=	Korotettu palkkioprosentti (60 %)
$\mathbf{H_U}$	=	Toteuttajaosapuolelle U korvattavien kustannusten kokonaismäärä, joka perustuu Osapuolen hankintoihin
$\mathbf{P_U}$	=	Toteuttajaosapuolen U tarjoama palkkioprosentti
$\mathbf{LL_U}$	=	Läpilaskutettavien erien kokonaismäärä

LUONNOS

Toteutusosapuolen (U) kiinteä euromääräinen laskutus lasketaan seuraavasti:

$Laskutus_U$	**=**	**TK_U + (TK_U x P_U) + LL_U**, jossa
TK_U	=	Tavoitekustannuksesta määritelty Osapuolen Korvattavien kustannusten kokonaismäärä sisältäen riskit
P_U	=	Toteuttajaosapuolen U tarjoama palkkioprosentti
LL_U	=	Läpilaskutettavien erien kokonaismäärä

Toteutusvaiheen Palkkio on tarjottuun palkkioprosenttiin perustuva kiinteä euromääräinen Palkkio. Toteutusvaiheen Palkkiosta vähennetään Kehitysvaiheen aikana maksetun Palkkion ja tarjottuun palkkioprosenttiin perustuvan Palkkion erotus.

Matkakustannukset korvataan läpilaskutettavina erinä ilman niiden päälle maksettavaa palkkiota.

Toteutusvaiheessa Palkkiota maksetaan hankkeen valmiusasteen tai toteutuneiden kustannusten mukaisesti.

Toteutusosapuolen Palkkio kattaa sekä tämän oman työn että alihankinnoista maksettavan Palkkion.

Toteutusosapuolen kiinteää Palkkiota ei sidota indeksiin.

3.4 Alialliansit

Allianssi voi muodostaa aliallianssejа. Mikäli Osapuoli on muodostanut Allianssin hyväksymänä aliallianssin kolmannen osapuolen kanssa, maksetaan tämän suorittamat työt kuin ne olisivat Osapuolen omaa työtä. Aliallianssin korvattavien kustannusten tulee perustua avoimiin kirjoihin.

Korvattavat kustannukset ja Palkkio maksetaan Osapuolelle, joka maksaa ne edelleen aliallianssissa olevalle yritykselle näiden kesken sopimalla tavalla. Tällöin Toteutusosapuolen kiinteä Palkkio käsittää siis myös tämän kanssa aliallianssin muodostaneen yrityksen palkkion. Suunnitteluosapuolen osalta aliallianssin korvattavat kustannukset ja Palkkio maksetaan samoilla periaatteilla kuin Suunnitteluosapuolen oma työ.

3.5 Palkkion muuttaminen Toteutusvaiheen aikana

Tavoitekustannuksen muutos Toteutusvaiheen aikana vaikuttaa Palveluntuottajan Palkkioon lisäävästi tai vähentävästi. Mikäli laajuus muuttuu Tavoitekustannuksen sopimisen jälkeen, muutetaan Palveluntuottajan Palkkiota kaavalla: Muutettu Palkkio = tarjottu Palkkio (%) x Muutoksen korvattavien kustannusten kustannusarvio.

LUONNOS

4 Kannustinjärjestelmä

4.1 Kannustinjärjestelmän periaatteet

Kannustinjärjestelmä määrittää Allianssiin tavoitteisiin sidotut kannustimet ja niistä maksettavat Bonukset ja Sanktiot.

Palveluntuottajille maksetaan Kannustinjärjestelmän mukaista Bonusta Kustannusarvion ja Tavoitekustannuksen alittamisesta sekä Avaintulosalueiden ylittämisestä.

Palveluntuottajille jaetaan sanktiota Tavoitekustannuksen ylittämisestä ja Avaintulosalueiden alittamisesta sekä järkyttävän tapahtuman vuoksi.

Kannustinjärjestelmä on kolmiosainen ja käsittää alla esitetyt jäljempänä tarkemmin määritellyt komponentit:

Komponentti	Lyhyt kuvaus
Kustannusarvion alitus KAS2-vaiheessa	KAS1-vaiheessa määritettyä Kustannusarviota verrataan KAS2-vaiheen päätteeksi asetettuun Tavoitekustannukseen. Mikäli Tavoitekustannus alittaa Kustannusarvion, maksetaan alituksesta Kustannusbonusta. Kustannusarvio ei saa ylittää Tilaajan alustavaa kustannusarviota (110 M€).
Tavoitekustannuksen alitus/ylitys	Lopullista toteutunutta kustannusta verrataan asetettuun Tavoitekustannukseen. Tavoitekustannuksen alitus johtaa Palveluntuottajille Kustannusbonukseen ja ylitys Kustannussanktioon.
Avaintulosalueiden tulos	Allianssin tuloksia verrataan sille asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden ylitys (Avaintulosalueiden tulos > 0) johtaa Palveluntuottajille Avaintulosbonukseen ja alitus Avaintulossanktioon.
Järkyttävä tapahtuma	Järkyttävät tapahtumat ovat sellaisia Projektin kriittisillä alueilla tapahtuvia negatiivisia tapahtumia, joita Osapuolet eivät voi hyväksyä tapahtuvan. Järkyttävän tapahtuman mekanismi vähentää muuten maksettavaa Palkkiota sekä Bonusta.

Huonoimmillaan Toteutusosapuoli voi siis voi saada sanktiota Tavoitekustannuksen ylityksestä, Avaintulosalueilla epäonnistumisesta ja Järkyttävistä tapahtumista yhteensä kyseisen Palveluntuottajan Palkkion suuruisen määrän (maksimisanktio lasketaan yhteensä Kehitysvaiheen ja Toteutusvaiheen aikana Palveluntuottajalle kertyneestä Palkkiosta). Tällöin Toteutusosapuoli voivat olla menettänyt Palkkion lisäksi Avaintulos-alueilla suoriutumisesta ansaitsemansa Avaintulosbonukset ja Tavoitekustannuksen alituksesta jaettavat Kustannusbonukset.

4.2 Kustannusarvio ja Tavoitekustannus

Allianssi määrittää KAS1-vaiheen aikana Tilaajan kustannusraamiin perustuvan Raitiotieosuuden kustannusarvion, joka asetetaan KAS2-vaiheen tavoitteeksi.

Kehitysvaiheessa Allianssi määrittää Projektin Toteutussuunnitelmaan perustuvan lopullisen Tavoitekustannuksen, joka asetetaan ohjaamaan toteutusvaihetta.

4.3 Kehitysvaiheen tavoitteet ja Avaintulosalueet

Allianssi määrittää KAS1-vaiheen aikana Kehitysvaihetta ohjaavat tavoitteet. Kehitysvaiheen tavoitteet voivat olla osa kannustinjärjestelmää.

LUONNOS

KAS2-vaiheessa Allianssi määrittää koko Projektin toteuttamisen Avaintulosalueet ja niiden mittarit.

Avaintulosalueille voidaan asettaa eri vaiheisiin liittyviä välitavoitteita.

Allianssin tavoitteena on sen Avaintulosalueiden toteuttaminen, mikä vastaa Allianssille asetettavaa hyvää suoritustasoa (Avaintulosalueiden yhteenlaskettu tulos (ATA) = 0).

a) Minimivaatimuksena (nollatasona) on suoritus, joka on huomattavasti parempi kuin yksittäisten osapuolten jatkuvat suoritukset muissa hankkeissa.
b) Avaintulosalueen tulos -100 vastaa allianssin täydellistä epäonnistumista minimivaatimuksien saavuttamisessa.
c) Avaintulosalueen tulos +100 vastaa poikkeuksellista tulosta tai onnistumista asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.
d) Kullekin Avaintulosalueelle määritetään mittarit ja niiden arvot välille -100 ja +100.
e) Kunkin Avaintulosalueen tulos lasketaan sen osien painotettuna keskiarvona sovitun tarkastelujakson aikana. Kunkin osan tulos voi vaihdella välillä -100 ja +100 ja se ilmoitetaan pyöristettynä lähimpään kokonaislukuun.
f) Avaintulosalueiden yhteenlaskettu tulos kunakin sovittuna tarkasteluajanjaksona lasketaan vastaavasti painotettuna keskiarvona.
g) Lopullinen Avaintulosalueiden yhteenlaskettu tulos lasketaan hankkeen päättyessä.

4.4 Kustannusarvion alitus

Mikäli Allianssi pystyy suunnittelemaan ja vahvistamaan Raitiotieosuuden Tavoitekustannuksen KAS1-vaiheessa asetettuun Kustannusarvioon, jakaa Tilaaja Kustannusarvion alituksesta 20 % Palveluntuottajille. Bonus rajataan korkeintaan 0,4 miljoonaan euroon.

Kustannusarvion ylityksestä ei määrätä Sanktiota.

4.5 Tavoitekustannuksen alitus tai ylitys Toteutusvaiheessa

Mikäli lopullinen Toteutunut kustannus alittaa tai ylittää Tavoitekustannuksen, jaetaan alitus tai ylitys Tilaajan, Palveluntuottajien ja Bonuspoolin kesken seuraavasti:

Osapuoli	**Tavoitekustannuksen alitus**			**Tavoite-kustannuksen ylitys**
	≤ 2,5 %	> 2,5 % ja ≤ 5 %	> 5 % ja ≤ 10 %	
Tilaaja	0 %	25 %	50 %	50 %
Bonuspooli	25 %	25 %	35 %	0 %
Palveluntuottajat	75 %	50 %	15 %	50 %

Mikäli Tavoitekustannuksen alitus on yli 10 %, jää em. määrän ylittävä osuus yksin Tilaajalle.

4.6 Avaintulosalueiden ylitys tai alitus

Mikäli Allianssi ylittää sille asetetut tavoitteet (Avaintulosalueiden tulos > 0), maksaa Tilaaja Palveluntuottajille Avaintulosbonusta yhteensä seuraavasti:

LUONNOS

$$\textbf{Bonus}_{\textbf{ATA}} = \frac{\textbf{ATA}}{\textbf{100}} \textbf{ x Bonuspooli}$$

Mikäli Allianssi jää sille asetetuista tavoitteista, maksavat Palveluntuottajat Tilaajalle Avaintulossanktiota seuraavasti:

$$\textbf{Sanktio}_{\textbf{ATA}} = \frac{\textbf{ATA}}{\textbf{-100}} \textbf{ x Maksimisanktio}_{\textbf{ATA}}\text{, jossa}$$

$$\textbf{Maksimisanktio}_{\textbf{ATA}} = 1{,}5 \text{ Bonuspooli}$$

4.7 Bonuspooli

Tilaaja rahoittaa mahdolliset Avaintulosbonukset tätä varten varatusta Bonuspoolista

Tilaaja varaa Raitiotieosuuden Bonuspooliin 2,0 milj. euroa ja Liittyvistä hankkeista maksettaviin Bonuksiin 2 % niiden rahoituksesta.

Raitiotieosuuden bonuspooli ei muutu, vaikka Allianssin Kehitysvaiheessa määrittämä Kustannusarvio tai Tavoitekustannus poikkeaisivat Tilaajan hankintavaiheessa arvioimasta Kustannusarviosta tai Tavoitekustannuksesta.

Toteutusvaiheen Bonuspoolia täydennetään mahdollisella Tavoitekustannuksen alituksella jäljempänä kuvatulla tavalla.

Toteutusvaiheen Bonuspooli muodostuu seuraavasti:

$$\textbf{Bonuspooli} = \textbf{RO}_{\textbf{B}} + \textbf{LH}_{\textbf{B}} + \textbf{TA}_{\textbf{B}}\text{, jossa}$$

$\textbf{RO}_{\textbf{B}}$ = Raitiotieosuuden Bonus 2,0 milj. euroa

$\textbf{LH}_{\textbf{B}}$ = Liittyvien hankkeiden Bonus 2 % rahoituksesta

$\textbf{TA}_{\textbf{B}}$ = Tavoitekustannuksen alituksesta Bonuspooliin ohjattava osuus

4.8 Bonusten ja Sanktioiden jakaminen Palveluntuottajien välillä

KAS-2 vaiheen tuloksista maksettava mahdollinen Kustannusbonus jaetaan Suunnittelu- ja Toteutusosapuolen kesken suhteessa 70 % - 30 %.

Kaikki muut Bonukset ja Sanktiot jaetaan Suunnittelu- ja Toteuttajaosapuolten kesken alustavasti suhteessa 20 % - 80 %.

[Bonusten ja Sanktioiden jakoperusteet Palveluntuottajaosapuolten kesken määritetään tarkemmin KAS1-vaiheessa, kun Palveluntuottajien palkkioprosentit ovat tiedossa.]

LUONNOS

4.9 Järkyttävät tapahtumat

Järkyttävä tapahtuma on luonteeltaan sellainen, jota Tilaajan ja Palveluntuottajien on mahdoton hyväksyä. Järkyttävä tapahtuma vaikuttaa sekä Palveluntuottajille maksettavaan Palkkioon että Avaintulosbonukseen. Järkyttävästä tapahtumasta peritään sanktio jäljempänä ilmoitetulla tavalla.

Järkyttävän tapahtuman toteutuminen ei vaikuta Suunnitteluosapuolen ja Toteutusosapuolen mahdollisuuksiin ansainta Kustannusbonusta tai Avaintulosbonusta. Palveluntuottaja voi Järkyttävien tapahtumien kautta joutua maksamaan sanktiota maksimissaan 3 miljoonaa euroa (1,5 x Bonuspooli), huomioiden myös jäljempänä kuvatun Palveluntuottajan riskin rajauksen.

Mikäli Järkyttävä tapahtuma aiheutuu ylivoimaisesta esteestä (force majeure) tai Tilaajan yksipuolisesta päätöksestä, ei Järkyttävästä tapahtumasta määritettyä sanktiota peritä kyseisen Järkyttävän tapahtuman osalta.

Allianssi määrittää sen Kehitysvaiheen aikana mahdolliset Järkyttävät tapahtumat ja niiden mittarit asteikolla 0-100) samoin periaattein kuin Avaintulosalueiden kokonaistuloksen.

Mikäli Järkyttävien tapahtumien tulos on suurempi kuin nolla, muuttuu kunkin Palveluntuottajan Palkkio seuraavasti:

$$\textbf{Perittävä määrä} = \frac{\sum \textbf{JTK}}{\textbf{100}} \textbf{ x Maksimikorvaus}, \text{ jossa}$$

$\sum$**JTK** = Järkyttävien tapahtumien painotettu summa

Maksimikorvaus = 1,5 x Bonuspooli

4.10 Yhteenveto Palveluntuottajien kaupallisesta riskistä

Kaupallisen mallin eri osista maksettavat sanktiot rajataan seuraavasti:

Aihe	Maksimisanktio
Tavoitekustannuksen ylitys	Suunnitteluosapuoli: 50 % Palkkiosta Toteutusosapuoli: 100 % Palkkiosta Sanktio jaetaan Suunnitteluosapuolen ja Toteutusosapuolen kesken alustavasti suhteessa 20 % - 80 %. Tavoitekustannuksen ylitys ei vaikuta Avaintulosbonuksen ansaitsemiseen.
Avaintulossanktio (-100 pistettä)	1,5 x Bonuspooli Sanktio jaetaan Suunnitteluosapuolen ja Toteutusosapuolen kesken alustavasti suhteessa 20 % - 80 %. Avaintulossanktio ei vaikuta Kustannusbonuksen ansaitsemiseen.
Järkyttävä tapahtuma (100 pistettä)	1,5 x Bonuspooli Sanktio jaetaan Suunnitteluosapuolen ja Toteutusosapuolen kesken suhteessa 20 % - 80 %.

LUONNOS

Palveluntuottajaan kohdistuva Sanktio kaikista edellä mainituista aiheista voi olla yhteensä korkeintaan Suunnitteluosapuolelle 50 % Palkkiosta ja Toteutusosapuolelle Palkkion suuruinen.

4.11 Palveluntuottajien riskin rajaus

Suunnitteluosapuolelle maksetaan aina, riippumatta siitä, miten huonosti Projekti toteutuu, vähintään Korvattavat kustannukset ja 50 % palkkiosta.

Toteutusosapuolelle maksetaan aina, riippumatta siitä, miten huonosti Projekti toteutuu, vähintään Korvattavat kustannukset.

Palveluntuottajan jäsenyritys voi saada Sanktiota Tavoitekustannuksen ylityksestä, Avaintulosalueilla epäonnistumisesta ja Järkyttävistä tapahtumista yhdessä tai erikseen. Maksimisanktio lasketaan Kehitys- ja Toteutusvaiheiden aikana maksetuista Palkkioista.

LUONNOS

5 Avaintulosalueiden asettaminen eri vaiheissa

5.1 Avaintulosalueet johtamisen välineenä

Allianssi suunnittelee ja toteuttaa johtamisjärjestelmänsä siten, että sillä on jatkuvasti reaaliaikainen tilannekuva Kustannusarvion ja Tavoitekustannuksen sekä Avaintulosalueiden ja niiden mittareiden ennustetusta toteutumisesta.

Avaintulosalueille voidaan asettaa myös välitavoitteita, joista on mahdollista maksaa Bonuksia tai Sanktioita Projektin eri vaiheissa.

5.2 Kehitysvaiheen avaintulosalueet

Allianssi asettaa KAS1-vaiheen aikana kehitysvaihetta ohjaavat tavoitteet ja mittarit.

Kehitysvaihetta ohjataan Raitiotieosuuden Kustannusarviolla ja muilla mahdollisilla Allianssin asettamilla tavoitteilla.

5.3 Toteutusvaiheen avaintulosalueet

Koko Projektin Avaintulosalueet määritetään tarkemmin Kehitysvaiheen aikana (KAS2) ja käyttöönoton ja jälkivastuuajan Avaintulosalueet Toteutusvaiheen aikana.

5.4 Avaintulosalueiden asettaminen ja tuloksista päättäminen

Avaintulosalueista ja niiden mittareista päättää Allianssin johtoryhmä, joka myös vahvistaa Allianssin tulokset.

Lisäksi Johtoryhmä päättää Toteutusvaiheen aikana:

a) miten Allianssi varautuu käyttöönoton ja jälkivastuuajan tehtäviin sekä mahdollisiin takuukorjauksiin
b) miten mahdolliset Bonukset ja Sanktiot tuloutetaan eri vaiheissa ja otetaan huomioon käyttöönoton ja jälkivastuuajan varauksissa

5.5 Kannustimien tulouttaminen

Kannustinjärjestelmän Bonukset ja Sanktiot voidaan jaksottaa erikseen kehitys- ja toteutusvaiheille sekä jälkivastuuajalle.

Kannustinjärjestelmän mukaiset Bonukset ja Sanktiot voidaan vastaavasti tulouttaa vaiheittain.

5.6 Muut tarkennukset

Suunnitteluosapuolelle maksetaan Palkkiota myös jälkivastuuajan suunnittelua vaativista tehtävistä.

Mikäli Projektiin kuuluvia rakennustöitä siirretään jälkivastuuajalle, ovat näitä töitä koskevat tavoitteet ja mittarit edelleen voimassa näiden tehtävien loppuun saattamiseen asti ja mahdollisten Bonusten ja Sanktioiden tuloutukset voidaan tehdä vasta ko. töiden loppuun suorittamisen jälkeen.

Bonuspoolin määrä voi edelleen kasvaa jälkivastuuajan seurauksena. Kannustinjärjestelmän loppuselvitys tehdään jälkivastuuajan jälkeen ja lopullinen tuloutus tehdään loppuselvityksen perusteella.

LUONNOS