JYRKKÄLÄN KORJAUSHANKE 2014-2018

LOPPURAPORTTI

Julkaistu 8.11.2018

KOy Jyrkkälänpolku

CONSTI

VALVONTA KONSULTIT

CASE

1. JOHDANTO 3
1.1. Arvoa rahalle raportti 3
1.2. Allianssimalli 3
2. JYRKKÄLÄ UUDISTUU – HANKE 4
2.1. Hankkeen tausta ja lähtötiedot 4
2.2. Tilaajan tavoitteet ja reunaehdot 4
2.3. Hankkeen sisältö 5
3. TOTEUTUSMUOTOSELVITYS 6
3.1. Toteutusmuodon valinta 6
3.2. Toteutusmuotoselvityksen läpivienti ja resurssit 6
3.3. Toteutusmuotoselvityksen opit ja kehityskohteet 6
3.4. Miten toteutusmuotoselvitys tuotti arvoa rahalle? 6
4. ALLIANSSIN MUODOSTAMISVAIHE 7
4.1. Hankintaprosessin suunnittelu 7
4.2. Ehdokkaiden soveltuvuusvaatimukset ja valintaperusteet 7
4.3. Tarjousten vertailu- ja arviointiperusteet 7
4.4. Muodostamisvaiheen opit ja kehityskohteet 8
4.5. Miten muodostamisvaihe tuotti arvoa rahalle? 8
5. KEHITYSVAIHE 8
5.1. Kehitysvaiheen tavoitteet 8
5.2. Hankkeen sisällön optimointi ja tavoitekustannus 8
5.3. Toteutusaikataulu 9
5.4. Kehitysvaiheen resurssit 10
5.5. Hankesuunnittelu 11
5.6. Luonnossuunnitelmat taloryhmittäin 15
5.7. Korjaushankkeen kustannukset 15
5.8. Avaintulosalueet 16
5.9. Kehitysvaiheen opit ja kehityskohteet 16
5.10. Miten kehitysvaihe tuotti arvoa rahalle? 16
6. TOTEUTUSVAIHE 17
6.1. Toteutusvaiheessa tehdyt muutokset hankkeen sisältöön 17
6.2. Muutokset aikataulussa 18
6.3. Tulokset avaintulosalueilla 19
6.4. Toteutusvaiheen resurssit 21
6.5. Toteutusvaiheen opit ja kehityskohteet 22
6.6. Miten toteutusvaihe tuotti arvoa rahalle? 22
7. RISKIEN HALLINTA 23
7.1. Riskienhallintamenettely 23
7.2. Tunnistetut riskit ja mahdollisuudet 23
7.3. Tunnistamattomat riskit ja mahdollisuudet 24
7.4. Opit ja kehitykset 24
7.5. Miten riskien hallinta tuotti arvoa rahalle 24
8. ALLIANSSIN JOHTAMINEN JA TOIMINTATAVAT 25
8.1. Osapuolten roolit 25
8.2. Johtamisjärjestelmä 25
8.3. Toimintatavat 29
8.4. Oppiminen 29
9. VIESTINTÄ 30
9.1. Viestinnän läpivienti 30
9.2. Viestinnän resurssit 32
9.3. Viestinnän opit ja kehityskohteet 33
9.4. Miten viestintä tuotti arvoa rahalle 34
10. KAUPALLISEN MALLIN TOTEUTUMINEN 35
10.1. Tavoitekustannuksen toteutuminen 35
10.2. Tilaajan tavoitebudjetin toteutuminen 37
11. LOPPUYHTEENVETO 38
12. LOPPUSANAT 40

1. JOHDANTO

1.1. Arvoa rahalle raportti

Kiinteistöosakeyhtiö Jyrkkälänpolun korjaushanke toteutettiin allianssimallilla, jossa allianssin muodostivat tilaajan kanssa rakennuttajakonsultti Valvontakonsultit Oy, Ab CASE consult Ltd. ja Consti Korjausurakointi Oy. Vuonna 2014 aloitettu hanke oli ensimmäinen kokonaista asuinaluetta koskeva allianssimuotoinen korjaushanke Suomessa. (1300 asukasta, 17 kerrostaloa)

Tässä raportissa kuvataan Jyrkkälän allianssikorjaushankkeen tavoitteet ja toteutus, johtaminen, merkittävät prosessit, ratkaisut ja päätökset.

Raportin tarkoituksena on tarkastella hankkeen onnistumista tilaajan sille asettamien tavoitteiden saavuttamisessa sekä arvioida hankkeen tuottamaa arvoa rahalle kuten myös uuden hankemuodon antamia haasteita ja onnistumisia.

Arvoa rahalle käsite tarkoittaa kustannusten ja laadun optimoitua kokonaisuutta, joka täyttää käyttäjän vaatimukset eikä kyseessä ole halvin hinta. (HM Treasure, England)

Arvoa rahalle -ajattelu tässä hankkeessa ilmeni seuraavasti

- Koy Jyrkkälänpolku määritteli hankkeen tavoitteet, jotka perustuivat arvon tuottamiseen ja ne esiteltiin allianssiurakan tarjouspyynnössä ja käsiteltiin tarjoajien kanssa kilpailuprosessin aikana
- Arvoa rahalle ajattelu oli lähtökohtana niin hankesuunnittelun allokointivaiheessa kuin detaljisuunnittelussa projektin aikana
- Yhdessä kehiteltyjä suunnittelu- ja toteutusratkaisuja tarkasteltiin aina suhteessa toimivuuteen, käytettävyyteen, turvallisuuteen, ylläpidon kustannustehokkuuteen, ympäristövaikutuksiin, riskeihin, aikatauluun ja kokonaiskustannuksiin.
- Tilaajan tavoitteista johdettiin jokaiselle toteutuslohkolle sekä hankekokonaisuudelle omat avaintulosalueet, joiden mittarit kannustavat toteuttajia kustannustehokkuuteen laadusta tinkimättä
- Kaupallinen malli tuki toimijoita täyttämään tilaajan vaatimukset ja yhteistyöllä optimoimaan kustannusten ja laadun kokonaisuutta.

1.2. Allianssimalli

Allianssi on hankkeen keskeisten toimijoiden väliseen, kaikille yhteiseen sopimukseen perustuva urakkamuoto, jossa osapuolet vastaavat toteutettavan projektin suunnittelusta ja rakentamisesta yhdessä yhteisellä organisaatiolla.

Allianssissa toimijat jakavat projektiin liittyviä positiivisia ja negatiivisia riskejä sekä noudattavat tiedon avoimuuden periaatteita hankkeen parhaaksi jatkuvasti yhteistyötä parantamalla. Allianssin perustana on yhteinen organisaatio, yhteiset tavoitteet sekä riskien ja mahdollisuuksien jakaminen osapuolien kesken. Allianssimallilla tavoitellaan hankkeen toteuttamista siten, että saadaan perinteisiin hankintamuotoihin verrattuna enemmän hyötyä sekä arvoa siihen panostetulle rahalle.

Allianssiurakassa on kolme päävaihetta

- Kilpailuttaminen, jossa tilaaja valitsee allianssikumppaninsa
- Kehittäminen, jossa yhteisellä organisaatiolla yhteistyössä laaditaan tarvittavat suunnitelmat ja ohjataan tavoitekustannusta kohti oikeaa, kaikkien osapuolten hyväksymää tasoa. Tämän vaiheen lopussa hyväksytään hankkeen tavoitekustannus, urakan muut tavoitteet ja toteutussuunnitelmat.
- Toteutus, jonka aikana samanaikaisesti rakennetaan ja tehdään detaljisuunnittelua sekä kehitystyötä. Tähän vaiheeseen sisältyy myös takuuaika.

Tavoitekustannus tulee määritellä yhteispäätöksellä kireäksi sekä tavoitteelliseksi.

Allianssimallin kompensaatiorakenne

Tilaaja maksaa palvelun tuottajille aina suorat projektikustannukset toteutuman mukaisesti avoimien kirjojen periaatteella. Palveluntuottajille maksetaan palkkiota, joka on määritelty tarjouskilpailussa. Palveluntuottajille maksetaan bonusta tai peritään sanktiota kannustinjärjestelmän mukaisesti.

Ennen kehitysvaihetta solmitaan kehitysvaiheen allianssisopimus ja toteutuspäätöksen jälkeen toteutusvaiheen allianssisopimus, jossa me-sanan käytöllä korostetaan kaikkien sopimusosapuolien sitoutumista sopimukseen ja sen perusperiaatteisiin avoimuudesta, luottamuksesta sekä hankkeen parhaaksi toimimisesta.

Koy Jyrkkälänpolun allianssimallin käytölle asettamat tavoitteet

- saada kokemusta yhteistyöpainotteisesta, tilaajan laatuvaatimukset huomioivasta, kustannustehokkaasta korjaushankemallista, jossa hankkeen kustannukset ja aikataulu pysyvät ennakkoon sovituissa raameissa
- olla esimerkkinä kokonaisen asuinalueen, useita rakennuksia koskevasta ja vuosia kestävästä korjaushankkeen toteuttamisesta allianssimallilla
- toimia yhteistyössä eri tahojen kanssa kiinteistöalan kehittämisessä.

2. JYRKKÄLÄ UUDISTUU – HANKE

2.1. Hankkeen tausta ja lähtötiedot

KOy Jyrkkälänpolku on voittoa tavoittelematon, itsenäinen omakustannusperiaatteella toimiva aravavuokrataloyhtiö. Vuokra-asuntoja on 644 ja niissä on noin 1300 asukasta. Korjaustoimenpiteet rahoitetaan lainalla ja vuokratuotoilla. Asuinalue koostuu v.1968-74 rakennetuista 17 asuinkerrostalosta, kahdesta huolto-rakennuksesta sekä kylmistä varastorakennuksista. Asuinrakennuksista 10 on yksiportaisia 8-kerroksisia pistetaloja ja seitsemän 2-3 -portaisia 6 kerroksisia lamellitaloja. Rakennukset on toteutettu betonielementtitekniikalla

Koy Jyrkkälänpolku sijaitsee Länsi-Turussa, Pahaniemen kaupunginosassa, Härkämäki–Jyrkkälän pienalueella, vanhassa Mälikkälän kylässä. Alueella on voimassa oleva asemakaava. Korttelin rakennusoikeus on käytetty kokonaan.

2.2. Tilaajan tavoitteet ja reunaehdot

Yleiset tavoitteet

Tavoitteena on säilyttää Jyrkkälän houkuttelevuus erityisesti kohtuuhintaista vuokra-asumista arvostavien lapsiperheiden ja senioreiden asuinalueena tulevaisuudessakin. Energiatehokkuutta parantamalla pyritään alentamaan asumiskustannuksia. Kokoontumistiloja lisäämällä edesautetaan asukkaiden toiminnallisuutta ja yhteistoimintaa. Alueen esteettömyyttä parantamalla luodaan mahdollisuus elinikäiseen asumiseen. Asuntojen ilmanvaihtoa parannetaan ja vetoisuutta vähennetään. Korjausrakentamishanke tulisi saada päätökseen juhlavuodeksi 2018, jolloin Jyrkkälän rakentamisen alkamisesta on kulunut 50 vuotta.

Taloudelliset tavoitteet

- Hankkeen toteuttaminen tilaajan vahvistamassa budjetissa ja aikataulussa
- Elinkaaritehokkaat ja käyttökustannuksia alentavat laadukkaat ratkaisut
- Korjaushankkeen kustannustehokas toteutus

Hankkeen kustannusarvio on 28,3 miljoonaa euroa sisältäen arvonlisäveron 24%. Hankkeen kustannuksia ja tuottoja on tarkasteltu yhtenä kokonaisuutena 20 vuoden ajalle. Hanketta varten tilaaja otti 25 miljoonan euron pankkilainan 20 vuoden takaisinmaksuajalla.

Tekniset tavoitteet

Tehtävien korjausten tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman pitkä ja kustannustehokas elinkaari julkisivuille, parvekkeille ja liittyville rakenteille. Kustannustehokkuuteen vaikuttavat valittavien materiaalien tekniset ominaisuudet, käyttöiät sekä tarvittavat huoltotoimenpiteet tavoitteena olevan elinkaaren aikana. Teknisenä tavoitteena on myös parantaa rakennusten energiatehokkuutta, toimivuutta ja huollettavuutta.

Selvitetään mahdollisuudet rakentaa rakennuksien julkisivuihin oma aurinkosähkövoimala, jonka tuotantokapasiteetti mitoitettaisiin kohteen ilmanvaihtoon tarvitseman sähkötehotarpeen mukaan. Aurinkopaneelien lopullinen sijoitus määritellään suunnittelun edetessä. Tietoverkkoyhteyksiä parannetaan. Nykyisen sähkölaitteiston toimintavarmuutta ja sähköturvallisuutta parannetaan uusimalla sekä nykyaikaistamalla.

Elinkaaritavoitteet

Tulevaisuuden korjaustarpeet ja energiatekniikan parannusmahdollisuudet huomioidaan suunnittelussa. Tieto- sekä allokointimalleja hyödynnetään elinkaarisuunnittelussa pohjautuen malleihin tehtyjen muutosten jatkuvaan päivittämiseen sekä integrointiin olemassa oleviin ohjausjärjestelmiin.

2.3. Hankkeen sisältö

Jyrkkälän imagon paraneminen edellyttää koko alueen ulkoisen ilmeen muuttamista. Jyrkkälää kehitetään moni-ilmeisemmäksi siten, että alueen eri pihapiireillä ja rakennuksilla on oma tunnistettavuutensa. Saneerauksessa julkisivut päällystetään keraamisilla laatoilla, lämpörappauksella ja rakennuslevyillä vaihtelevasti taloittain. Umpinaisia pohjakerroksia avataan uusin ikkunoin ja toiminnoin. Asuinalueen sydämen muodostaa elävä kävelykatu, Jyrkkälänpolku, jonka varteen on mahdollista sijoittaa pienimuotoisia palvelutiloja uusille start-up -yrityksille ja kolmannen sektorin toimijoille sekä asukkaiden oleskelutiloja.

Ulkoalueet säilytetään luonteeltaan kaikille avoimena kaupunkipuistona. Sisäänkäyntien viihtyisyyteen ja lähioleskeluun kiinnitetään erityistä huomiota. Koko korttelin tuulensuojausta parannetaan tuulensuojaistutuksilla.

Talojen pohjaviemärit uusitaan. Ilmanvaihto uusitaan koneelliseksi tulo-poistojärjestelmäksi lämmön talteenotolla sekä yhteiskanavalla. Lämmönjakokeskukset on uusittava kuten myös linjasäätöventtiilit koko alueella.

Jyrkkälän alueella ylläpidettävät ja säilytettävät sähköteknisten järjestelmien kaapeloinnit kartoitetaan. Pää- ja nousujohdot uusitaan. Aluevalaistuskaapelointi ja rakennusten väliset ohjaus- ja valvontajärjestelmien johdotukset säilytetään pääosin nykyisellään. Kohteen alue- ja julkisivuvalaistusta uusitaan. Jokaiseen asuntoon asennetaan parannetut yleiskaapelointiyhteydet. Nykyistä RAU-järjestelmää laajennetaan tarpeen mukaan. Nykyiset antennijärjestelmät säilytetään pääosin.

Tietomalli ja huoltokirja

Hankkeen suunnittelu tehdään käyttäen tietomallipohjaisia suunnitteluvälineitä ja noudatetaan Yleisten tietomallivaatimusten 2012 pääperiaatteita.

Hankkeen kilpailutuksen aikana koko alue rakennuksineen laserkeilattiin ja siitä laadittiin kattava inventointimalli, joka kuvaa tilannetta kesällä 2014. Suunnitteluvaiheessa tulee jokaisen suunnittelijan tuottaa omat suunnitelmansa tietomallipohjaisesti yhteiseen malliin.

Tietomallinnuksen ja simuloinnin avulla arvioidaan visuaalista ja esteettistä laatua sekä nopeutetaan kustannuslaskentaa ja vaihtoehtotarkasteluja. Myös riskivaraukset voidaan helpommin arvioida ja kohdistaa oikeisiin kohtiin oikean suuruisina. Mallia hyödynnetään myös mm. suunnitelmien koordinoinnissa, ratkaisujen havainnollistamisessa ja hankkeen ohjauksessa. Aineiston kokoaminen ylläpitoa varten aloitetaan jo hankekehitysvaiheessa.

Toteutusvaiheessa tulee työmaan hyödyntää tietomallia esim. työmaasuunnittelussa, tiedottamisessa. Ylläpitovaiheessa mallia tullaan käyttämään korjaustoimen sekä tulevissa korjauksissa määrälaskennan apuvälineenä. Mallia pidetään ajan tasalla päivittämällä sitä tarpeen mukaan.

3. TOTEUTUSMUOTOSELVITYS

3.1. Toteutusmuodon valinta

KOy Jyrkkälänpolku sai rahoituksen ARA – asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskukselta sekä Tekesiltä hankkeelle, jossa yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa tehtiin yhtiölle Kokonaiskehityssuunnitelma vuoteen 2025. Suunnitelmaan kiteytettiin tulevien korjausten tavoitteet. Tarkoituksena oli toteuttaa jo valmistelussa oleva julkisivusaneeraushanke energia- ja kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Osallistumalla Tekesin rahoittamaan hankkeeseen; Rakennettu ympäristö; Korjausrakentamisen kehittäminen, saatiin tietoa erilaisista rakentamisen toteutusmalleista.

3.2. Toteutusmuotoselvityksen läpivienti ja resurssit

Yhtiö oli osallisena useissa eri valtakunnallisissa ja paikallisissa hankkeissa, jossa keskusteltiin ja tehtiin selvitystyötä korjausrakentamisen kehittämisestä esim. ” Kerrostalojen korjaaminen - klinikka”, jonka järjestäjinä olivat Rakli sekä Turun kaupunki, Turun Seudun Kehittämiskeskus.

Hallitus valitsi Vison Alliance Partners Oy:n tekemään selvitykset eri toteutusmuotovaihtoehdoista. Yhtiön hallitukselle esiteltiin asiantuntijoiden selvitykset sekä keskusteltiin hallituksen tavoitteista ja odotuksista hankkeelle sekä vertailtiin toteutusmuotojen soveltuvuutta hallituksen kokouksessa 15.1.2014

Hankkeen valmisteluvaiheessa 2013 Suomessa oli meneillään 9 allianssihanketta, joista ensimmäiset oli aloitettu 2012. Ainoana suomalaisena asiantuntijana oli Vison Oy.

3.3. Toteutusmuotoselvityksen opit ja kehityskohteet

Hankkeen päätöksenteon kannalta on ollut erittäin tärkeää, että päättäjät ovat perehtyneet tehtyihin tarveselvityksiin ja eri toteutusvaihtoehtoihin sekä keskustelleet hankkeen tavoitteiden integroitumisesta yhtiön visioon, kokonaiskehityssuunnitelmaan ja strategiaan.

3.4. Miten toteutusmuotoselvitys tuotti arvoa rahalle?

Koska hallituksessa käytiin laaja keskustelu yhtiön vision ja strategian toteutumisesta korjaushankkeen läpiviennissä, oli allianssin muodostaminen sekä sen tavoitteiden, reunaehtojen ja sopimusasiakirjojen laatiminen sujuvaa. Päättäjien aktiivinen osallistuminen helpotti päätöksentekoa ja lisäsi heidän mielenkiintoaan seurata hankkeen edistymistä.

4. ALLIANSSIN MUODOSTAMIS-VAIHE

4.1. Hankintaprosessin suunnittelu

Hankintaprosessin suunnittelu aloitettiin yhteistyössä Vison Alliance Partners Oy: edustajien kanssa sen jälkeen, kun KOy Jyrkkälänpolun hallitus oli tehnyt päätöksen 5.3.2014 hankkeen toteutuksesta allianssimallilla.

4.2. Ehdokkaiden soveltuvuusvaatimukset ja valintaperusteet

Allianssikumppaneiden valinta päätettiin tehdä kilpailullisella neuvottelumenettelyllä, jotta tarjoajille voitiin antaa mahdollisimman paljon ennakkotietoja niin tilaajan tavoitteista kuin uudesta allianssitoteutusmallista.

Tavoitteena oli saada laadukkaita tarjouksia sekä aitoa sitoutumista hankkeeseen. Lähtökohtana oli yhteistoimintamallin vaatimusten; yhteinen organisaatio, sopimus ja kaupallinen malli, yhteiset tavoitteet, riskien ja mahdollisuuksien jakaminen, hyväksyminen ja niiden mukaan toimiminen. Päätettiin, että tarjouspyynnöt julkaistaan myös Hilmassa sekä lähetetään usealle alan toimijalle. Ensimmäiseksi järjestettiin yleinen tiedotustilaisuus, markkinainfo, jonka jälkeen hankkeesta kiinnostuneet ilmoittautuivat tarjoajiksi. Heistä valittiin 3-4 parasta, joille lähetettiin hanketta koskevaa materiaalia sekä kutsut kaksiosaiseen jatkoneuvotteluun. Tämän jälkeen lopullisten tarjousten sekä suoritettujen tehtävien perusteella tehtiin pisteytys ja valinta. Ensimmäisenä kilpailutettiin rakennuttajakonsultti, joka haluttiin ottaa myös allianssikumppaniksi tavoitteena aito sitoutuminen hankkeen parhaaksi toimimiseen. Seuraavana kilpailutettiin suunnitteluryhmä ja viimeisenä rakentajat, josta hallitus teki päätöksen 17.9.2014.

4.3. Tarjousten vertailu- ja arviointiperusteet

Rakennuttajakonsultin valinta tehtiin hallituksessa 7.4.2014, valintaperusteina olivat

- Tekninen suorituskyky ja ammatillinen pätevyys: kokemus, koulutus
- Hinta: laskutushinta €/h, palkkio%
- Projektisuunnitelma: yhteistoiminnan edistäminen, riskien ja mahdollisuuksien hallinta, innovaatioiden edistäminen, viestintä ja vuorovaikutus

Kolme tilaajan edustajaa sekä kolme Vison Oy:n asiantuntijaa pisteyttivät neljä tarjoajaa kahden tarjoajakohtaisen neuvottelupäivän ja kirjallisen tarjouksen perusteella. Korkeimman pistemäärän sai Valvontakonsultit, joka tuli valituksi.

Suunnitteluryhmän valinta päätettiin hallituksessa 11.6.2014, ja hankintailmoitus julkaistiin Hilmassa 14.4.2014 sekä markkinainfo järjestettiin kaikille kiinnostuneille 29.4.2014. Osallistumisilmoituksen jätti kuusi toimijaa, joista tarjoajakohtaisiin jatkoneuvotteluihin valittiin kolme parasta, joilta saatiin lopulliset tarjoukset 4.6.2014 mennessä. Jatkoneuvottelutilaisuuksissa oli mukana myös rakennuttajakonsultti. Virallisen pisteytyksen suorittivat kuten edellisessäkin kilpailutuksessa tilaajan ja Visonin edustajat, ja vertailuperusteina olivat

- Kyvykkyys: yhteistoimintaan ja johtamiseen, innovaatioihin ja allianssin mukaiseen toimintaan
- Arvoa rahalle: toteutuskonsepti, kustannuskritiikki, tietomallintaminen, viestintä ja vuorovaikutus
- Palkkio: palkkioprosentti

Korkeimman pistemäärän sai Ab Case Consult Ltd Co, joka tuli valituksi.

Urakoitsijan valinnasta yhtiön hallitus teki päätöksen 17.9.2014. Hankintailmoitus oli Hilmassa 20.5.2014 ja markkinainfo ja tutustumismahdollisuus kohteeseen järjestettiin kaikille kiinnostuneille 28.5.2014. Samana päivänä myös asukkaat kutsuttiin hankkeen ensimmäiseen tiedotustilaisuuteen, jossa kerrottiin tulevasta hankkeesta. Seitsemän toteuttajatahoa jätti 6.6.2014 virallisen osallistujailmoituksen, joista parhaiten kriteerit täyttäviä tahoja oli neljä. Kriteereinä olivat Rala-pätevyys ja/tai -sertifiointi, yritysreferenssit ja avainhenkilöiden koulutus, kokemus ja referenssit. Nämä tahot kutsuttiin kahteen erilliseen tarjousneuvotteluun kukin 24.6.2014 sekä 18.8. ja 20.8.2014. Neuvottelut toteutettiin kehitystyöpajoina, joissa tavoitteena on tilaajan ja palveluntuottajien integroituminen sekä tarjoajien tukeminen tarjousten laatimisessa. Tilaaja käytti neuvotteluja tarjoajien avainhenkilöiden ja tiimin arviointiin kriteereinä yhteistyö-, johtamis- ja innovointikyky sekä toimiminen allianssin

periaatteiden mukaisesti. Lopullisen tarjouksen jätti kolme toimijaa 29.8.2014. Pisteytyksen vertailuperusteet olivat

- Kyvykkyys, neuvotteluissa mitattu: Avainhenkilöiden sekä tiimin yhteistoimintakyky, allianssin vaatimusten ymmärrys, projektisuunnitelma,
- Kyvykkyys, tarjoukseen perustuva: Projektisuunnitelma, tavoitekustannusten ymmärtäminen, tilaajan kustannusarvion tarkastelu, asukastyytyväisyys ja viestintä
- Palkkioprosentti

Korkeimman pistemäärän saanut Consti Korjausurakointi Oy valittiin päätoteuttajaksi.

4.4. Muodostamisvaiheen opit ja kehityskohteet

Kilpailullinen neuvottelumenettely laatu- ja osaamisvaatimuksineen osoittautui erittäin sopivaksi yhteistyökumppaneiden valintamenettelynä. Vaikka hankintaprosessista tuli aikaa ja henkilöresursseja sitovaa, oli se kuitenkin tärkeä panostus monivuotisen yhteistyön onnistumisen varmentamiseksi. Tarjouspapereista, ilman henkilökohtaisia tapaamisia ja tehtävien seurantaa, olisi ollut mahdotonta löytää juuri tähän hankkeeseen sitoutunutta yhteistyötahoa.

Kehitettävää on vielä siinä, että tarjoajilta vaadittavaan allianssiymmärryksen, osaamisen ja motivaation olisi oltava todennettavissa. Olisi myös varmistettava, että sopivat henkilöt valitaan edustamaan allianssiosapuolia ja heidät myös sitoutetaan toimi- maan hankkeessa koko hankkeen keston ajan. Tilaaja voisi myös valmistautua allianssiorganisaation kokoamiseen tarvittavien suunnitelmien ennakointiin ja tuoda niitä tehtävinä tarjoajien täydennettäviksi kilpailutilanteisiin.

4.5. Miten muodostamisvaihe tuotti arvoa rahalle?

Tarjouskilpailu sisälsi useita keskustelu ja työryhmätyöskentelytilanteita, joissa tilaaja jo tutustui tuleviin kumppaneihin. Lisäksi tarjousvaiheessa annettiin tarjoajille tehtäviä esim. projektisuunnitelma, kustannuskritiikki, joita sitten valintojen jälkeen voitiin käyttää jatkotyöskentelyn alustoina. Vahva satsaus kilpailuttamiseen mahdollisti niin tilaajalle kuin valituillekin jouhevan ja nopean lähdön itse hanke- työhön.

5. KEHITYSVAIHE

Kehitysvaiheen tavoitteena oli hanke- ja luonnossuunnitelmien laatiminen. Kehitysvaihe jakaantui kahteen osaan, jossa ensin tehtiin hanke- eli projektisuunnitelma, johon pohjautuen jatkettiin luonnossuunnitelmien laadinnalla. Hankesuunnitteluun valmistautuminen aloitettiin heti keväällä 2014 rakennuttajakonsultin valinnan jälkeen mm. koko alueen laserkeilauksella tietomallia varten, allokointimallin suunnittelulla, perehtymällä jo aiemmin tehtyihin tutkimuksiin.

Vison Oy:n johdolla toteutettiin 1.10.2014 allianssivalmennusseminaari, jonka tarkoituksena oli perehdyttää kaikki osallistujat allianssin pelisääntöihin ja toimintatapoihin, allianssin muodostamiseen, allianssitiimin integrointiin, kehitysvaiheen allianssisopimuksen laatimiseen sekä kehitysvaiheen organisointiin siten, että allianssilla oli edellytykset käynnistää hankesuunnittelu välittömästi kehitysvaiheen allianssisopimuksen allekirjoittamisen jälkeen.

Allianssin kehitysvaiheen sopimus allekirjoitettiin 1.10.2014, johon kirjattiin yhteinen käsitys kaupallisesta mallista, korvattavista kustannuksista, vakuutuksista, johtamisjärjestelmästä ja laskutusohjeista. Kehitysvaiheen tavoitteena oli hanke- ja luonnossuunnitelmien laatiminen. Hankesuunnitelma laadittiin yhteistoimin allokointityökalun avulla Big Room -työskentelynä viikoittaisissa pajapäivissä, johon osallistuivat kaikki allianssiosapuolten toimihenkilöt sekä tarvittavat ulkopuoliset asiantuntijat ja mahdolliset tavarantoimittajat.

5.1. Kehitysvaiheen tavoitteet

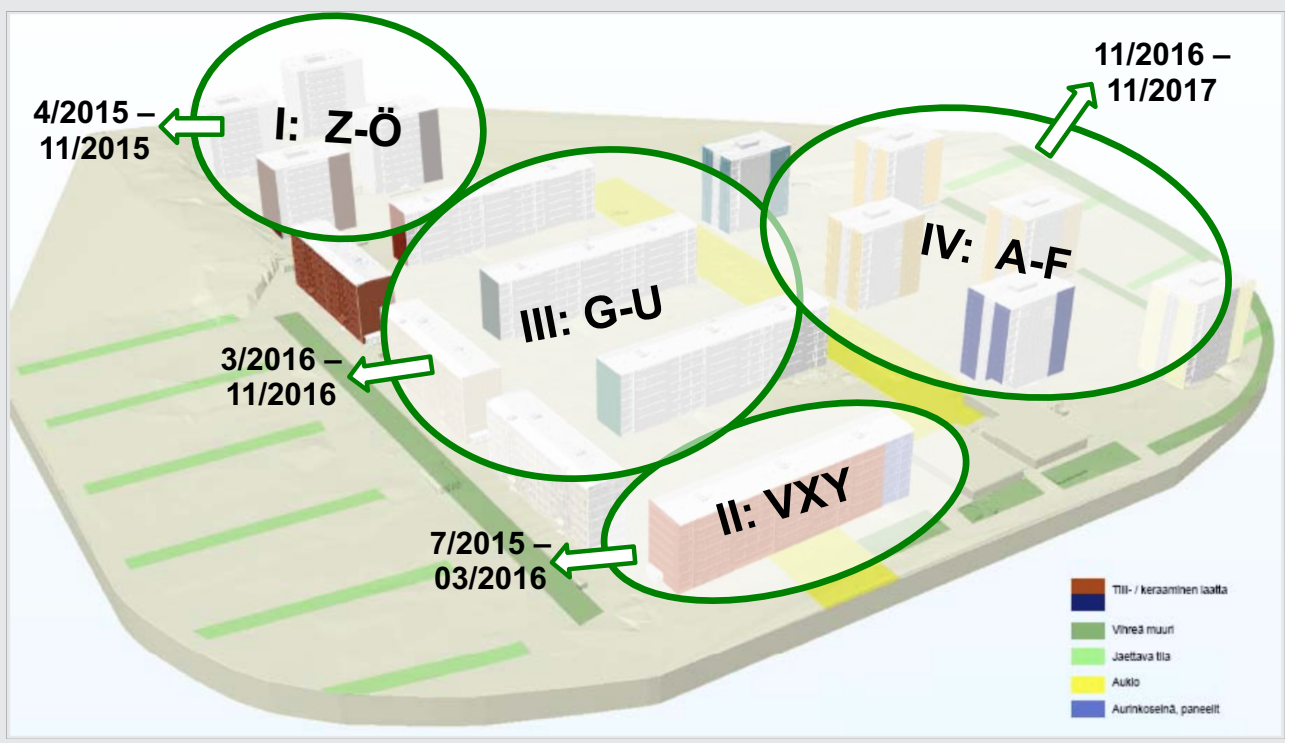
Hankesuunnittelun tavoitteena oli kirjata toteutuskelpoiset ratkaisut hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi annetussa kustannuskehyksessä.

Haasteena oli löytää toimivia käytäntöjä allianssin edellyttämään työskentelytapaan, sekä viestinnän tehokkaaseen käyttöön niin asukasviestinnässä kuin hankkeen sisäisessäkin tiedonkulussa.

5.2. Hankkeen sisällön optimointi ja tavoitekustannus

Luonnossuunnittelussa analysoitiin allokointisuunnitelmat, aloitettiin hankepakettien suunnittelu, laadittiin aikataulutus, jonka jälkeen määritettiin taloryhmäkohtaiset tavoitekustannukset.

5.3. Toteutusaikataulu



Hankkeelle laadittiin taloryhmäkohtainen toteutusaikataulu, joka pohjautui suunnitelmaan hankintakokonaisuuksista ja tuotantovaiheista. Suunnittelutyö aikataulutettiin toteuttamaan asetettuja tavoitteita.

Eri taloryhmien toteutusjärjestyksen valinnassa huomioitiin asukkaille aiheutuvan häiriön minimointi, työmaalogistiikka, alueen uuden ilmeen nopea näkyvyys sekä oppivan työprosessin kehittyminen.

Toteutus suunniteltiin tehtäväksi taloryhmittäin:

Z, Å, Ä, Ö: aloitus huhtikuussa 2015, valmistuminen marraskuussa 2015

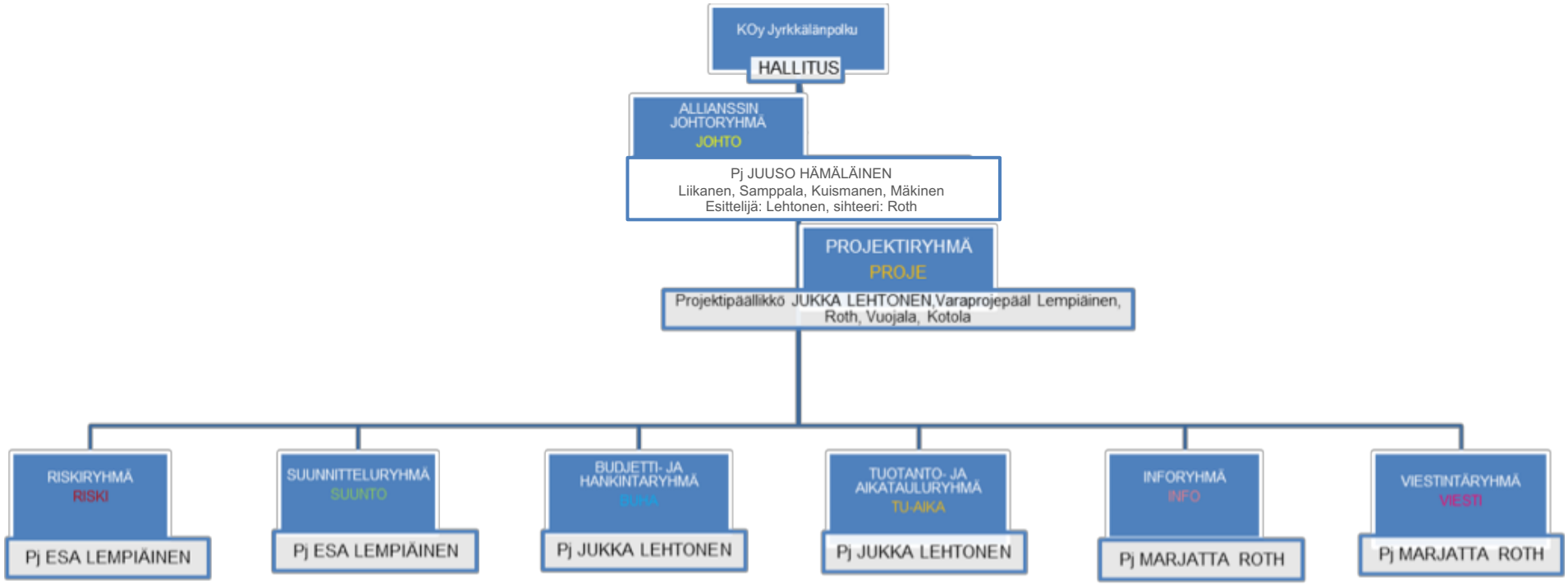
VXY: aloitus heinäkuussa 2015, valmistuminen maaliskuussa 2016

GHI, JK, LMN, OP, QRS, TU: aloitus maaliskuussa 2016, valmistuminen marraskuussa 2016

A, B, C, D, E, F: aloitus marraskuussa 2016, valmistuminen marraskuussa 2017

5.4. Kehitysvaiheen resurssit

Jokainen allianssiosapuoli piti huolta siitä, että tarvittava osaaminen oli suunnittelussa mukana. Lisäksi yhteisiin suunnittelukokouksiin kutsuttiin eri alojen asiantuntijoita sekä tavarantoimittajia kuultavaksi.



5.5. Hankesuunnittelu

Hankesuunnitelman lähtökohtana oli tilaajan asettamien tavoitteiden toteuttaminen. Allokointimallia käyttämällä arvioitiin kohteiden jokaisen rakennusosan korjaustarve ja -ratkaisu sekä arviohinta elinkaariodotuksineen.

ELINKAARIKUSTANNUSTARKASTELU

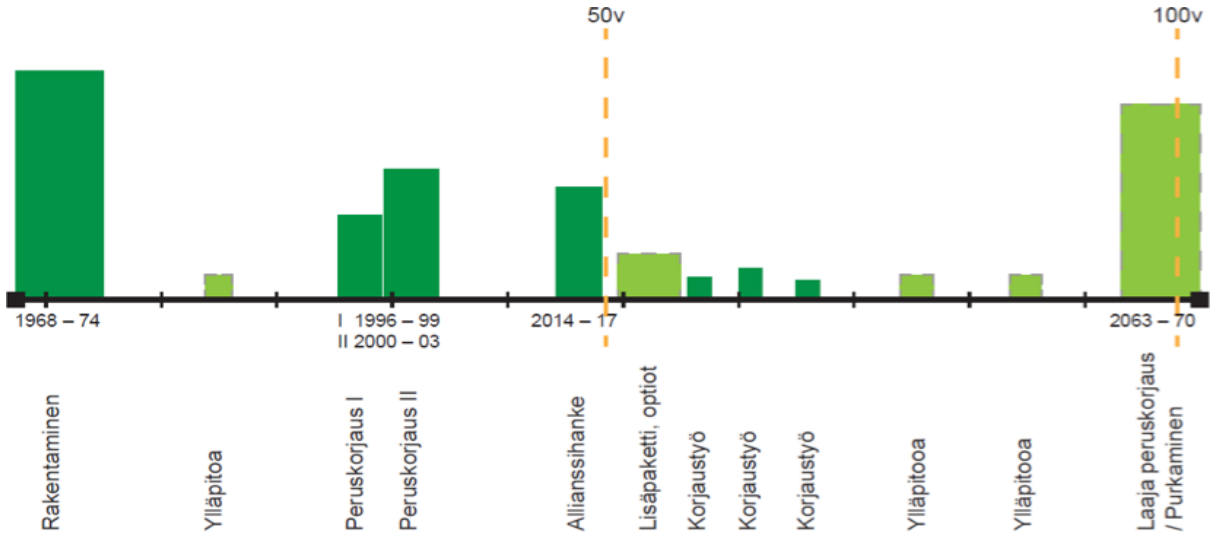
	2020					2025					2030					2035				
	A-E	ÖHI-QRS	JK-TU	VXY	Z-Ö	A-E	ÖHI-QRS	JK-TU	VXY	Z-Ö	A-E	ÖHI-QRS	JK-TU	VXY	Z-Ö	A-E	ÖHI-QRS	JK-TU	VXY	Z-Ö
Parvekelasitukset	50	40	5	10	30	50	40	5	10	30	50	40	5	10	30	50	40	5	10	30
Salaojajärjestelmä	5	5	25	5	5	5	5	25	5	5	5	5	25	5	5	5	5	25	5	5
Ikkunat											225	185	110	55	150					
Antennijärjestelmä		20	15							40									15	
Sauna- ja kylpytilojen laitteistot							35	20							50					
Nousukaap., mittaus- ja jakokesk.							305	220		250										
Yleisten tilojen valaistus							45	30		35										
Hissit											370	185	185		250					
Vesikate											75									
Asuntojen pistorasiajärjestelmä											40			185						
Kaukolämmön alajakokeskus												30	30		40					
IV-laitteisto																				750
Kustannukset:	215 000,0 €					1 160 000,0 €					2 345 000,0 €					945 000,0 €				

YHTEENSÄ: 4 665 000,0 €

* TAULUKON KUSTANNUKSET ESITETTY TUHANSISSA EUROISSA (t€) (Alv. 24%)
* Lisäksi kuntotutkimukset on hyvä suorittaa 5-15 vuoden aikana alapohjille, sekä 15-20 vuoden aikana parvekkeille.
* Nousukaapelointien ja mittaus- ja jakokeskusten uusiminen voidaan suorittaa mahdollisesti vuonna 2025, jolloin kustannukset painottuisivat kyseiseen ajankohtaan.
* Mikäli talojen OP, TU ja QRS talojen vesikattoja ei korjata vuonna 2015 alkavan urakan yhteydessä, niin ne tulee uusia 10-15 vuoden kuluttua. Arvioitu kustannus pelkän vesikatteen uusimiselle ko. kolmeen taloon on 100 000 €

X =Huolto
X =Korjaus/uusiminen

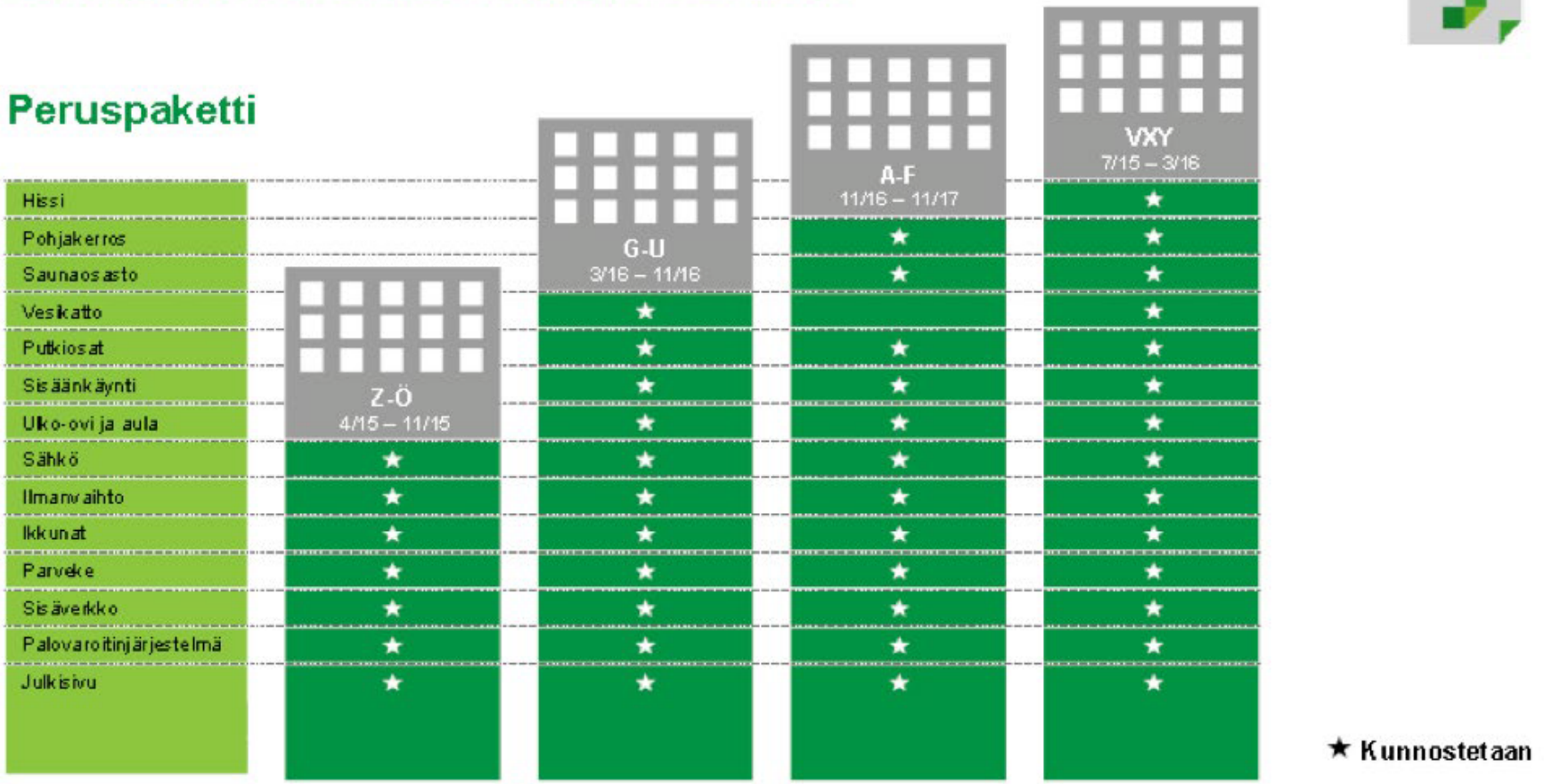
www.jyrkkälä.fi



Tilaajan antamaan kustannusraamiin sopeutettuna toimenpiteistä muodostettiin erilaisia korjauspaketteja, jotka toimivat suunnittelun pohjana.

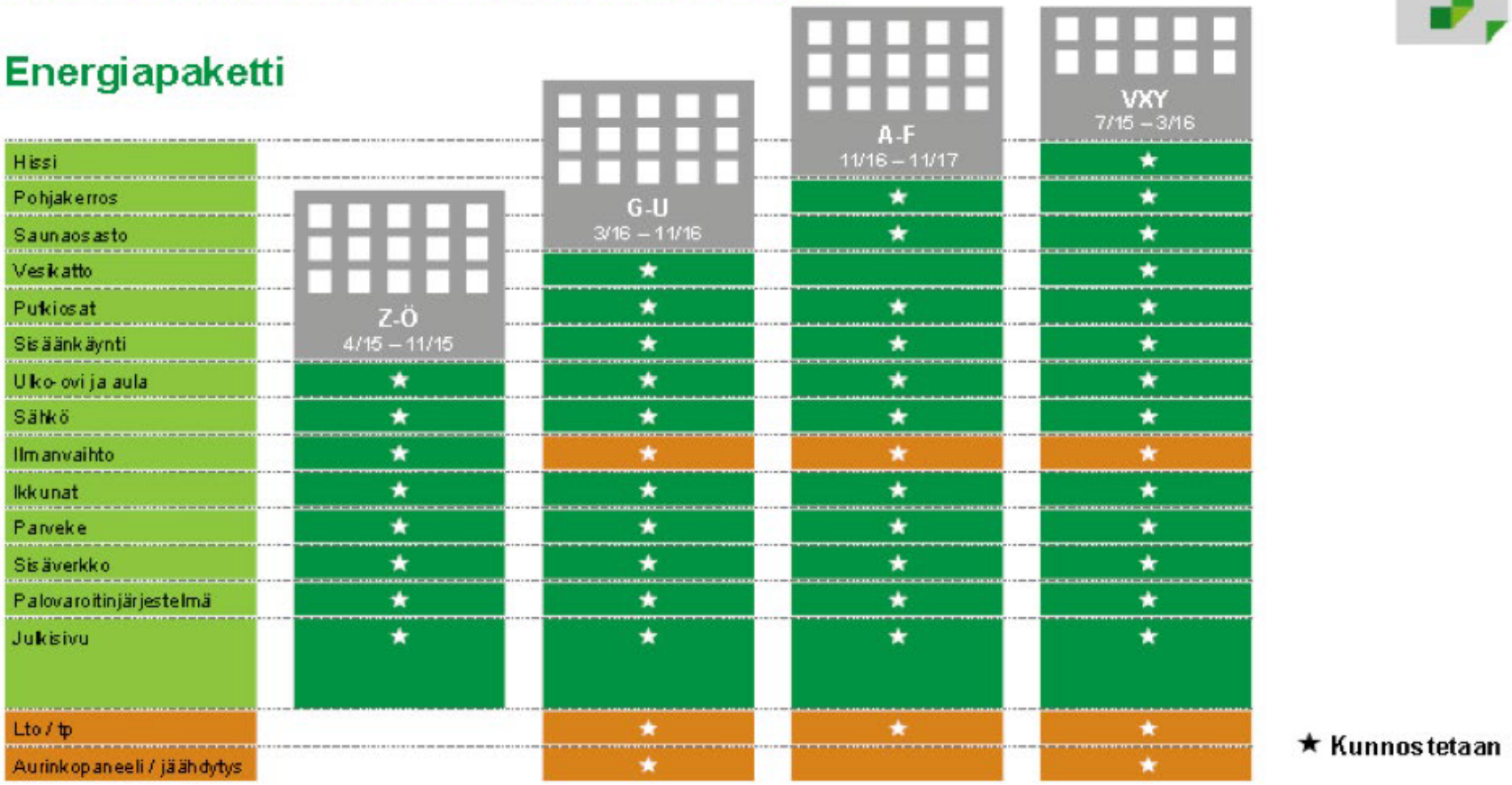
KORJAUKSEN SISÄLTÖVAIHTOEHDOT

Peruspaketti



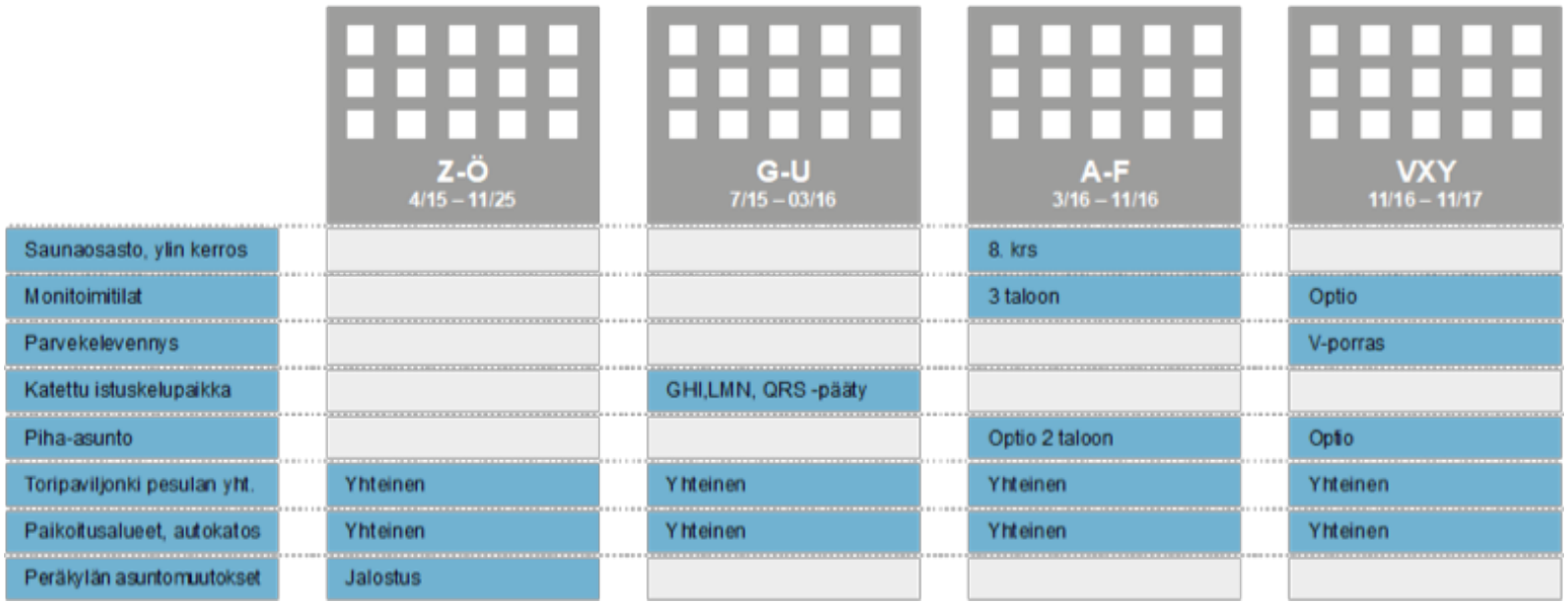
KORJAUKSEN SISÄLTÖVAIHTOEHDOT

Energiapaketti



Hankesuunnitteluvaiheessa hallitukselle esitettyjen lisäpakettien sisältö, joista toteutettiin saunaosastot kahdeksanteen kerrokseen taloissa B ja F, monitoimitilat kuuteen taloon (A, B, C, E, F ja VXY) sekä istuskelupaikat ilman katosta.

Lisäpaketit



5.6. Luonnossuunnitelmat taloryhmittäin

Suunnitteluratkaisuissa pyrittiin huomioimaan rakentamisen sekä käytön aikainen kustannustehokkaan toiminnan mahdollistaminen kuten myös ratkaisujen vaikutus kiinteistöjen toimivuuden, huollettavuuden ja käytettävyyden parantumiseen.

Työskentelytapaa muutettiin niin, että luonnossuunnittelua varten perustettiin pieniä suunnittelu- ja työryhmiä, jotka työstivät esityksiä projektiryhmässä hyväksyttäviksi.

Eri taloryhmille valikoidut toimenpiteet

Taloryhmä Z-Ö

Taloryhmän mittavan korjaustarpeen vuoksi huoneistomuutoksineen se todettiin liian laajaksi mahtuakseen tähän hankkeeseen ja siksi toimenpiteet keskitettiin lähinnä seuraaviin toimenpiteisiin:

- Julkisivujen ja ikkunoiden sekä ilmanvaihtolaitteiden uusiminen
- Parvekekaiteen ja lasituksen uusiminen, parvekkeen kunnostus

Taloryhmä VXY

Tavoitteena monipuolisesti liikuntaesteisten tarpeita huomioivat suunnitteluratkaisut.

- Julkisivujen ja ikkunoiden uusiminen
- Aurinkopaneelit rakennuksen eteläpäädyn julkisivuun tuottamaan sähköä
- Parvekekaiteen ja lasituksen uusiminen, parvekkeen kunnostus
- Uuden sisäänkäynnin rakentaminen kadun puolelle
- Pihanpuoleisten sisäänkäyntien laajentaminen esteettömiksi
- Hissien uusiminen ja uusien käyntien rakentaminen sekä pohja- että sisääntulokerroksiin
- Pohjakerroksen tilamuutokset (uudet saunaosastot, kerhotilat ja välinevarastot)
- Ilmanvaihtolaitteiden uusiminen ja uuden koneellisen tuloilmalaitteiston asentaminen
- Sähkö- ja talotekniset uudistukset.

Taloryhmä G-U

Tavoitteena esteettömyyden sekä asuntojen lämpöviihtyvyyden parantaminen.

- Julkisivujen ja ikkunoiden uusiminen
- Parvekekaiteen ja lasituksen uusiminen, parvekkeen kunnostus
- Pihanpuoleisten sisäänkäyntien laajentaminen esteettömiksi
- Ilmanvaihtolaitteiden uusiminen ja uuden koneellisen tuloilmalaitteiston asentaminen
- Aurinkopaneelit GHI-talon eteläpäädyn julkisivuun tuottamaan sähköä
- Sähkö- ja talotekniset uudistukset.

Taloryhmä A-F

Tavoitteeksi asetettiin lämpöviihtyvyyden parantaminen sekä pohjakerrostilojen uusiminen. Toteutusvaiheessa todettiin, että hissien uusiminen on kustannustehokkainta hankkeen aikana, jolloin lisätilarakentamiselta vältytään.

- Julkisivujen ja ikkunoiden uusiminen
- Parvekekaiteen ja lasituksen uusiminen, parvekkeen kunnostus
- Pohjakerroksen tilamuutokset (uudet saunaosastot, kerhotilat ja välinevarastot)
- Huoneistomuutokset ylimmässä kerroksessa (taloissa B ja F, saunaosasto ylimpään kerrokseen, pohjakerrokseen tilava kerhohuoneisto)
- Sähkö- ja talotekniset uudistukset
- Hissien uusiminen hankkeen ulkopuolisena projektina.

5.7. Korjaushankkeen kustannukset

Hankesuunnitteluvaiheen lopputuloksena syntyi hankesuunnitelma ja hanke-esitys yhtiön hallitukselle. Hallitukselle esitettiin kustannusraamin mukaisen ”Peruspaketin” (20,0 M€, alv. 0%) lisäksi ”Energiapakettia” (22,8 M€, alv. 0%), jonka yhtiön hallitus lopulta valitsikin.

Allianssiryhmän laatima hankesuunnitelma hyväksyttiin Johtoryhmässä 12.2.2015 ja hallituksessa 12.2.2015 ja 6.3.2015. Kehitysvaiheesta siirryttiin toteutusvaiheeseen allianssin ja tilaajan hyväksyttyä toteutusvaiheen tavoitekustannuksen, projektieli hankesuunnitelman ja muut kehitysvaiheen tulokset.

5.8. Avaintulosalueet

Hankkeen suunnittelun ja toteutuksen arviointia varten Johtoryhmä määritteli kokouksessaan 8.1.2015 avaintulosalueet, joiden pohjalta tulevat bonukset/ sanktiot määräytyvät.

Avaintulosalueiksi valittiin:

- Aikataulu (aikataulussa pysyminen/ valmistumisen viivästyminen)
- Turvallisuus (suoritetaan tr-mittaus viikoittain)
- Virheetön luovutus (työvaihetarkastusten dokumentointi)
- Tavoitekustannus (tavoitekustannusten ylitys/ alitus)
- Suunnittelun laatu (suunnittelun itsearviointi)
- Asukastyytyväisyys (asukastyytyväisyyskyselyjen muutokset).

5.9. Kehitysvaiheen opit ja kehityskohteet

Avaintulosalueet määriteltiin kertaalleen alussa, mutta niitä olisi pitänyt kehittää jatkuvasti projektin edetessä ja tarkentaa jokaisen taloryhmän kohdalla. Esim. taloryhmä Z-Ö:n sisältö oli eri tasoinen VXY:n verrattuna, avaintulosalueet kuitenkin pysyivät samana.

Huonosti menneitä avaintulosalueita olisi voitu nostaa esille, jotta niitä olisi pystytty kehittämään. Suunnittelun laadun arvostelua muutettiin, mittaria ei.

Avaintulosalueet eivät ohjanneet hanketta toivotulla tavalla tarpeeksi paljon, ohjaavuus olisi pitänyt olla huomattavasti suurempi. Hyvin toimivia avaintuloksiin vaikuttavia työvaiheita ei olisi tarvinnut mitata taas seuraavan taloryhmän kohdalla.

Vaikka pajatyöskentelyä arvioitiin ja kehitettiin jatkuvasti, ei pajatyöskentelyä onnistuttu saamaan kustannustehokkaaksi. Alkuvaiheen keskustelukokoukset, joihin osallistuivat kaikki oman tarveharkintansa mukaan, muutettiin luonnossuunnitteluvaiheessa pienryhmäpainotteisiksi. Siitä huolimatta osallistuminen oli ennakoimatonta ja tehokas työskentely kokousten ohella ei toteutunut. Varsinaisen suunnittelutyön jokainen teki itsekseen pajapäivien väli- aikana. Yhden päivän aikana usean pienryhmän oli tarkoitus valmistella suunnitteluratkaisuja suunnitteluryhmälle ja lopuksi projektiryhmän päätettäväksi. Muutamien henkilöiden osallistuminen useamman ryhmän toimintaan olisi ollut tarpeellista, mutta se oli mahdotonta, koska ryhmät kokoontuivat samanaikaisesti. Tämä teki työskentelystä vaikeasti hallittavan. Pajapäivät venyivät pitkiksi ja projektiryhmän kokouksiin jäi liian vähän aikaa. Vaikka kehitysvaiheessa allianssiryhmä kokoontui viikoittain, yksi päivä ei riittänyt tarvittavien asioiden käsittelemiseen. Henkilöiden ajankäyttö olisi pitänyt suunnitella etukäteen työn laajuuden mukaan.

Hankesuunnitelman kokoaminen yhdessä isossa ryhmässä allokointimallia apuna käyttäen, keskustellen ja yhdessä pohtien myös kustannusvaikutukset ja toteuttamismahdollisuudet huomioiden oli vaativa, mutta antoisa prosessi. Lopputulos oli kuitenkin kattava ja laaja, joka yhteisen tekemisen kautta tuli tutuksi kaikille. Sen pohjalta tehtiin lyhyempi ja kuvaavampi diasarja hallitukselle esiteltäväksi, jolloin hallitus sai yleiskuvan hankkeen koko- naisuudesta ja sisällöstä.

Tilaaja edellytti tietomallin käyttöä suunnittelussa ja eri suunnitelmien yhteensovittamisessa niin, että hankkeen valmistuttua se jouhevasti olisi tilaajan hyödynnettävissä kiinteistöjen kunnossapidossa. Tämä ei kaikilta osin kuitenkaan toteutunut. Suunnitelmia ja eri vaihtoehtoja ei esitelty ja tarkasteltu tietomallia hyödyntäen. Suunnitelmamuutosten hallinta olisi ollut helpompaa, jos tietomallia olisi käytetty tehokkaammin. Viimeisen taloryhmän allokointi tehtiin väljemmin, koska tarkoituksena oli hyödyntää aikaisempien lohkojen kokemuksia. Odotukset oppimisen kautta saatavista kustannushyödyistä olivat suuret. Mahdollisuudet kuitenkin kariutuivat lupaviiveisiin sekä tavoitekustannuslaskelmassa sattuneisiin laskentavirheisiin.

5.10. Miten kehitysvaihe tuotti arvoa rahalle?

Allianssissa hankintasuunnitelman asiakirjat ovat suunnitelmien osalta luonnoksia, joita tarkennetaan vasta toteutusvaiheen detaljisuunnittelulla, eikä varsinaisia urakkalaskenta-asiakirjoja ole. Tämä säästää huomattavasti aikaa, koska muutossuunnittelun tarve vähenee. Tilaajan mukanaolo kehitysvaiheen keskusteluissa varmisti hankkeen tavoitteiden ja tilaajalle tärkeiden arvojen huomioimisen suunnitteluratkaisujen valinnassa.

Suunnittelijoiden ja valvojien yhteistyö työmaan toteuttajien kanssa toimivien ratkaisujen löytämiseksi oli avainasemassa laadukkaan lopputuloksen saavuttamisessa. Charrette-pajoissa (asukkaiden osallistuminen suunnitteluprosessiin) kuin myös useissa asukkaille järjestetyissä keskustelu- ja infotilaisuuksissa saatiin rakentavia ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

Allokointi- sekä tietomallin kautta voitiin nopeasti tutkia eri materiaalivaihtoehtojen vaikutuksia kustannuksiin ja näin ohjata suunnittelua oikeaan

suuntaan. Esimerkiksi erilaisten julkisivuratkaisujen ja niiden variaatioiden vertailu allokointi- ja tietomalleissa sujui jouhevasti. Tietomallista voitiin tarkistaa myös tarkesuunnittelussa esiin tulevia ongelmakohtia nopeasti.

Allokointi toteutettiin Allogate-ohjelmalla, jolla saatiin kuvattua havainnollisesti rakenteiden ja rakennusosien jäljellä oleva ja tuleva elinkaaritieto. Samalla syntyi tulevaisuuden investointisuunnitelma (luku 5.5. Elinkaarikustannustarkastelu).

Last Planner -työkalulla saatiin havainnollistettua eri toimintojen aikataulut sekä tehostaa tehtävien limittymistä oikea-aikaiseksi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Pajatyöskentely oli joustavaa ja päätöksien tekeminen oli nopeaa ja ketterää. Pajatyöskentelyä arvioitiin ja kehitettiin jatkuvasti itsearvioinneilla ja sisäisillä kyselyillä, sekä asukaskyselyillä. Yhteiset seminaaripäivät olivat avainasemassa työskentelyn analysoinnissa ja uusien työtapojen löytämisessä.

6. TOTEUTUSVAIHE

KOy Jyrkkälänpolun hallitus hyväksyi toteutusvaiheen tavoitebudjetin, hankesuunnitelman luonnossuunnitelmineen ja muut kehitysvaiheen tulokset 12.2.2015 johtoryhmän esittämässä muodossa ja toteutusvaiheeseen siirryttiin allekirjoittamalla toteutusvaiheen allianssisopimus 27.3.2015.

Hanke toteutettiin vaiheittain neljässä taloryhmässä. Hankkeen toteutusvaihe sisälsi taloryhmien toteutussuunnitelmien laatimisen ja niiden mukaisen toteutuksen.

Ennen kunkin taloryhmän toteutusvaiheen aloitusta vahvistettiin allianssin johtoryhmän toimesta taloryhmäkohtainen tavoitekustannus sekä taloryhmäkohtaiset tavoitteet ja kannustinjärjestelmän mittarit.

Hankkeen luovutus tilaajalle tapahtui vaiheittain ja kunkin vaiheen luovutuksesta pidettiin erillinen osavastaanotto. Osavastaanotoissa tehtiin myös kutakin vaihetta koskeva taloudellinen väliloppuselvitys. Allianssiosapuolet sitoutuivat siihen, että jäljellä olevien taloryhmien toteutusratkaisuja ja toiminnan tehokkuutta kehitettiin aiempien rakennusvaiheiden kokemusten perusteella.

Toteutusvaihe päättyi, kun viimeinen taloryhmä ja aluetyöt valmistuivat ja luovutettiin tilaajan käyttöön 12/2017. Aluetyöt valmistuivat lopullisesti 5/2018.

Allianssi vastaa toteutuksen sopimuksenmukaisuudesta takuuajan, joka on kolme vuotta kunkin taloryhmän hyväksytystä osavastaanotosta lukien. Allianssi on varannut tavoitekustannuksesta kustannusvarauksen takuukorjauksille taloryhmittäin. Koko kohteen takuuaika ja allianssi päättyy, kun viimeisen taloryhmän luovutuksesta on kulunut kolme vuotta eli joulukuussa 2020.

6.1. Toteutusvaiheessa tehdyt muutokset hankkeen sisältöön

Hankkeen sisältöä muutettiin toteutusvaiheessa allianssin projektiryhmän esityksestä. Sisältömuutokset ja tavoitehintamuutokset hyväksyttiin allianssin johtoryhmän ja Kiinteistö Oy:n hallituksen toimesta.

Taloryhmä Z-Ö

Taloryhmä toteutettiin täysin hankesuunnitelman mukaisesti.

Taloryhmä VXY

Taloryhmään haettiin ja myönnettiin esteettömyysavustus. Esteettömyysavustus kohdistettiin ja lisättiin tavoitekustannukseen. Esteettömyystoimenpiteitä olivat pihojen painumien aiheuttamien tasoerojen, kallistuksien korjaaminen, yhteistilojen oviaukkojen laajennukset, sisäänkäyntien laajennukset ja valaistuksen parantaminen, sekä oviautomatiikka.

Pohjakerrokseen lisättiin esteetön sisäänkäynti. Myös hissin uusia pysähtymistasoja lisättiin kaksi kappaletta, toinen pohjakerrokseen ja toinen etupihan pääsisäänkäyntitasolle.

Rakennusvalvonnan vaatimuksesta katolle sijoitettujen IV-kanavien verhoiluihin jouduttiin panostamaan suunniteltua enemmän.

Taloryhmä G-U

Taloryhmään haettiin ja myönnettiin esteettömyysavustus. Esteettömyysavustus kohdistettiin ja lisättiin tavoitekustannukseen.
Esteettömyystoimenpiteitä olivat pihojen painumien aiheuttamien tasoerojen, kallistuksien korjaaminen, sisäänkäyntien laajennukset ja valaistuksen parantaminen, sekä oviautomatiikka.

Rakennusvalvonnan vaatimuksesta katolle sijoitettujen IV-kanavien verhoiluihin jouduttiin panostamaan suunniteltua enemmän.

Taloryhmä A-F

Allianssin projektiryhmän esityksestä ja allianssin johtoryhmän hyväksymänä taloryhmän sisältöä laajennettiin hankesuunnitelman lisäpaketilla, joka sisälsi palvelutilojen toteuttamisen pohjakerroksiin ja kahden 8. kerrokseen sijoitettavan saunatilan toteuttamisen. Lisäpakettien toteuttaminen oli mahdollista allianssin aikana saavutettujen kustannus- ja nousuvarauksen ”säästymisen” ansiosta.

Palvelutilojen toteuttamisen mahdollistumisen myötä lisääntyi ymmärrys asumisen palveluista, asukaskokemuksesta ja vuokrausmarkkinoinnista.

Näissä katsottiin olevan potentiaalia jatkokehitykselle. Allianssin johtoryhmä antoikin toimeksiannon ”palvelumuotoiluprojektin” käynnistämiselle.
IV-konehuoneita jouduttiin laajentamaan ja verhoilemaan hankesuunnitelmasta poikkeavalla laajuudella. A-F taloryhmän hissien uusiminen nähtiin myös järkeväksi toteuttaa hankkeen aikana. Hissien uusimisien myötä IV-konehuoneiden laajennus ja verhoilumuutokset jäivät merkittävästi pienemmiksi.
Rakennusvalvonnan vaatimuksesta katolle sijoitettujen IV-kanavien verhoiluihin jouduttiin panostamaan suunniteltua enemmän.
Rakennusvalvonnan vaatimuksesta myös julkisivu- rappausrakennetta jouduttiin muuttamaan.

6.2. Muutokset aikataulussa

Hanke pysyi alkuperäisessä kokonaisaikataulussa. Hankesuunnitelman mukainen toteutusjärjestys (Z- Ö, VXY, G-U ja A-F) ei muuttunut toteutusvaiheessa.

Taloryhmien toteutusaikataulu rakennustöiden alkamisen ja luovutuskokouksen mukaan

Z-Ö
- suunniteltu 04/2015–11/2015
- toteutunut 05/2015–11/2015

VXY
- suunniteltu 07/2015–03/2016
- toteutunut 07/2015–05/2016

G-U
- suunniteltu 03/2016–11/2016
- toteutunut 01/2016–12/2016

A-F
- suunniteltu 11/2016–11/2017
- toteutunut 09/2016–12/2017 (pihat 05/2018)

Hankkeen aikana tehdyt aikataulumuutokset ja -päivitykset johtuivat lähinnä rakennusvalvonnan vaatimusten seurauksista ja käsittelyaikojen venymisistä.

Rakennuslupa- ja rakennusaikaisten muutosten käsittelyajat olivat poikkeuksellisen pitkiä ja yhteistyö asioiden jouduttamiseksi rakennusvalvonnan kanssa oli erittäin haasteellista ja työlästä.

Taloryhmä Z-Ö

Taloryhmä toteutui lähes täysin tavoiteaikataulun mukaisesti.

Taloryhmä VXY

Taloryhmän työvaiheet valmistuivat pääsääntöisesti tavoiteaikataulun mukaisesti, mutta viranomaisten lupakäsittelyn, käyttöönotto- ja loppukatselmuksien siirtymisien vuoksi taloryhmän osavastaanottotarkastusta ei voitu suorittaa tavoiteaikataulun mukaisesti. Hissien uusiminen toteutui tavoiteaikataulua nopeammin, jonka vuoksi asukashäiriöaika lyheni merkittävästi.

Taloryhmä G-U

Taloryhmän työvaiheet valmistuivat pääsääntöisesti tavoiteaikataulun mukaisesti, mutta viranomaisten käyttöönotto- ja loppukatselmuksien siirtymisien vuoksi taloryhmän osavastaanottotarkastusta ei voitu suorittaa tavoiteaikataulun mukaisesti.

Taloryhmä A-F

Taloryhmän sisäpuoliset työt valmistuivat lähes tavoiteaikataulun mukaisesti.
Rakennusvalvonnan vaatimus julkisivurappausrakenteen muutoksesta käsittelyaikoineen siirsi rappaustyöt parhaasta kesäkaudesta myöhäiseen syksyyn aiheuttaen pidempää asukashäiriöaikaa ja merkittäviä hankekustannuksia.

6.3. Tulokset avaintulosalueilla

Allianssi asetti avaintulosalueita kahdella tasolla, hanketasolla ja taloryhmätasolla. Tässä luvussa tarkastellaan tuloksia taloryhmäkohtaisesti sekä hanketasolla. Taloryhmäkohtaisia avaintulosalueita asetettiin aikataulun, turvallisuuden, virheettömän luovutuksen, tavoitekustannuksen, suunnittelun laadun ja asukastyytyväisyyden osalta. Näille avaintulosalueille määritettiin painoarvot, joiden perusteella lopullinen onnistuminen arvioitiin.

Mittareiden muodostuminen

Mittarin asteikko täydellisessä onnistumisessa antoi 100 pistettä ja täydellisessä epäonnistumisessa -100 pistettä. Taloryhmäkohtaisten avaintulosalueiden mittareita tarkasteltiin hankkeen aikana (väliarvioinnit) ja lopullinen taloryhmäkohtainen arvostelu suoritettiin taloryhmän valmistuttua, kun mittareiden tulokset olivat selvinneet. Taloryhmäkohtaisen aikataulun mittarin perusteena oli taloryhmän asukasinfossa esitetty tavoiteaikataulu. Tavoiteaikataulussa valmistuminen sijoittui mittarissa neutraalille tasolle. Viisi työpäivää aikaisemmin valmistunut taloryhmä palkitsi allianssia täysillä pisteillä, kun taas 10 työpäivän viivästyminen muistutti täydestä sanktiopistemäärästä.

Taloryhmäkohtaisen turvallisuuden mittarin perusteena oli TR-mittausten suorittaminen viikoittain, sekä mittausten yhteydessä havaittujen puutteiden poistaminen.

Kun TR-mittaukset oli suoritettu viikoittain ja havaitut puutteet oli poistettu ja kuitattu mittauspöytäkirjoihin, ansaitsi allianssi täydet pisteet.

Jo kahden puutteen poistamisen kuittauksen puuttuminen pudotti mittarin nolla tasolle ja neljän puutteen poistamisen kuittauksen puuttuminen romahdutti tuloksen äärimmäiseen epäonnistumiseen.

Taloryhmäkohtaisen virheettömän luovutuksen mittarin perusteena oli projektisuunnitelman mukaisten työvaihetarkastusten dokumentointi, sekä virheiden ja puutteiden korjaukset. Projektisuunnitelmassa oli määritetty 40 työvaihetarkastusta taloryhmää kohden.

Täyden onnistumisen edellytyksenä oli, että kaikki projektisuunnitelman mukaiset työvaihetarkastukset oli pidetty ja dokumentoitu, sekä niissä havaitut virheet ja puutteet on poistettu. Kahdenkymmenen puutteen poistamisen kuittauksen puuttuminen pudotti mittarin nollatasolle ja 40 puutteen poistamisen kuittauksen puuttuminen oli osoitus täydellisestä epäonnistumisesta.

Taloryhmäkohtaisen tavoitekustannuksen mittarin perusteena oli johtoryhmän hyväksymä taloryhmäkohtainen tavoitekustannus. Mittari ei palkinnut allianssia, jos taloryhmän toteutunut kustannus asettui välille 4% - -4% tavoitekustannuksesta laskettuna. Sen sijaan 10 %:n alitus palkitsi myös allianssia parhaalla mahdollisella tavalla. 10 % tavoitekustannuksen ylitys taas kaatoi kylmää vettä allianssin pistekoriin.

Taloryhmäkohtaisen suunnittelun laadun mittarin perusteena oli taloryhmäkohtaisesti laadittu itsearviointitaulukko. Itsearviointitaulukkoon laadittiin aikataulu suunnitteluryhmälle ennen taloryhmän toteutuksen aloitusta. Aikataulutus oli laadittu rakennusluvan ja hankintapakettien osalle. Arvioinnissa kiinnitettiin huomioita suunnittelun oikeaaikaisuuteen, yksiselitteisyyteen, mikä heijastui tarjousten määrissä ja tarjoushintojen hajonnassa, sekä suunnitelmien epätarkkuuteen ja puutteisiin, mikä puolestaan heijastui lisä- ja muutostöiden määrässä.

Taloryhmäkohtaisen asukastyytyväisyyden mittarin perusteena oli hankkeen alussa, syksyllä 2014 kaikille Jyrkkälän asukkaille tehty asukastyytyväisyyskysely. Asukastyytyväisyyskyselyssä kysyttiin suhtautumisesta Jyrkkälään, hankkeeseen ja tiedottamiseen. Jokaisen taloryhmän valmistuttua tehtiin taloryhmän asukkaille asukastyytyväisyyskysely

uudelleen. Mikäli asukastyytyväisyys ei ollut muuttunut, avaintulosalueen mittari näytti nollaa. Asukastyytyväisyyden parantuminen 10 %:lla antoi täydet bonuspisteet, kun taas 10 %:n heikennys heilautti mittarin punaiselle, sanktiopäätyyn.

Taloryhmä Z-Ö

- Taloryhmän valmistuminen myöhästyi tavoitteen mukaisesta aikataulusta 3 pv (tulos -30).
- TR-mittausten yhteydessä tehtyjen puutteiden havaintojen korjauskuittauksia puuttui 7 kpl (tulos 67).
- Laadunvarmistustoimenpiteet korjauksineen oli suoritettu täydellisesti (tulos 100).
- Kustannusylitys oli 1 % (tulos 0).
- Suunnittelun laadun itsearviointi antoi tyydyttävän tuloksen (tulos 10).
- Asukastyytyväisyyskyselyn tulosparannus oli 4,08
- % (tulos 41)
- Taloryhmän painotettu lopputulos kallistui onnistumisen puolelle 27 pisteellä.

Taloryhmä VXY

- Taloryhmän valmistuminen myöhästyi tavoitteen mukaisesta aikataulusta yli 10 pv (tulos -100).
- TR-mittausten yhteydessä tehtyjen puutteiden havaintojen korjauskuittauksia puuttui 1 kpl (tulos 99).
- Laadunvarmistustoimenpiteet korjauksineen oli suoritettu täydellisesti, mutta dokumentoinnista puutui 2 kirjausta (tulos 95).
- Kustannusylitys oli 3 % (tulos 0).
- Suunnittelun laadun itsearviointi antoi tyydyttävän tuloksen (tulos 36).
- Asukastyytyväisyyskyselyn tulosparannus oli 2,8 % (tulos 28).
- Taloryhmän painotettu lopputulos kallistui onnistumisen puolelle 19 pisteellä.

Taloryhmä G-U

- Taloryhmän valmistuminen myöhästyi tavoitteen mukaisesta aikataulusta yli 10 pv (tulos -100).
- TR-mittaukset ja korjaukset suoritettiin täydellisesti (tulos 100).
- Laadunvarmistustoimenpiteet korjauksineen oli suoritettu täydellisesti (tulos 100).
- Kustannusalitus oli 1,8 % (tulos 0).
- Suunnittelun laadun itsearviointi antoi vältävän tuloksen (tulos 7).
- Asukastyytyväisyyskyselyn tulosparannus oli 3,94
- % (tulos 39).
- Taloryhmän painotettu lopputulos kallistui onnistumisen puolelle 15 pisteellä.

Taloryhmä A-F

- Taloryhmä valmistui sovitussa aikataulussa (tulos 0).
- TR-mittaukset ja korjaukset suoritettiin täydellisesti (tulos 100).
- Laadunvarmistustoimenpiteet korjauksineen oli suoritettu täydellisesti (tulos 100).
- Kustannusylitys oli yli 10 % (tulos -100).
- Suunnittelun laadun itsearviointi antoi tyydyttävän tuloksen (tulos 23).
- Asukastyytyväisyyskyselyn tulosparannus oli 2,8 % (tulos 28).
- Taloryhmän painotettu lopputulos kallistui onnistumisen puolelle 17 pisteellä.

Hanketason avaintulosalueet

Asuinalueen haluttavuuden mittarina oli asukashakemusten määrämuutos. Lähtötasona ja oletustietona oli, että hakemusten määrä on 80 kpl kuukaudessa. Keskimääräinen hakemusten määrä 2016 tammi-syyskuussa oli 106 kpl. Toteutunut hakemusmäärän muutos antoi avaintulosalueelle hyvän tuloksen (tulos 52).

Toisena asuinalueen haluttavuuden mittarina oli käyttöaste. Lähtötasona ja oletustietona oli, että käyttöaste on 97. Keskimääräinen käyttöaste 2016 tammi–syyskuussa oli 97. Keskimääräinen käyttöaste ei siis muuttunut oleellisesti hankkeen aikana (tulos -5).

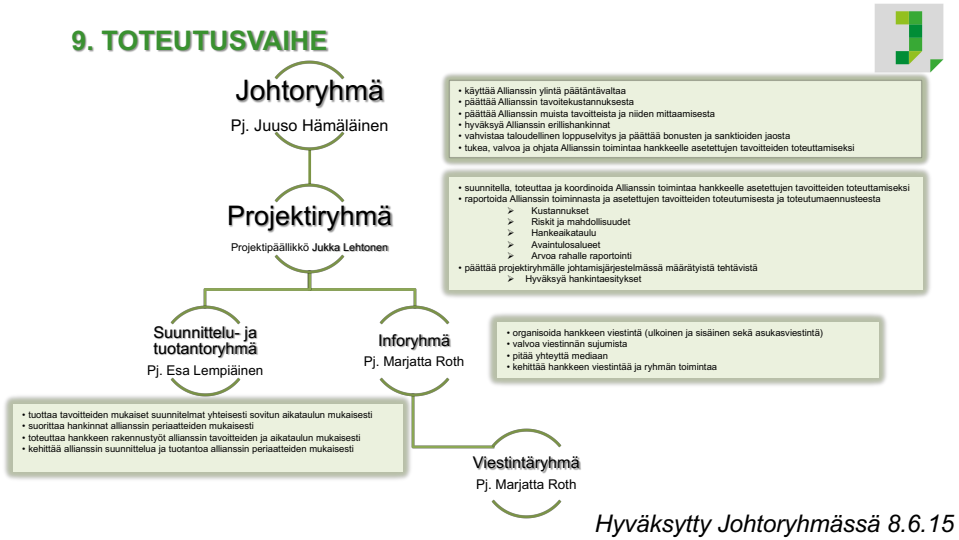
Hankkeen turvallisuutta arvioitiin yli 3 vrk poissaoloihin johtaneiden tapaturmien taajuudella. Hankkeen aikana sattui tapaturmia 7 kpl, jolloin tapaturmataajuudeksi tuli 32 kpl miljoonaa työtuntia kohti. Toteutunut tapaturmataajuus päätyi onnistumisen puolelle (tulos 40).

Elinkaaritavoitteeksi asetettiin energian säästö. Teoreettiseksi säästöpotentiaaliksi arvioitiin 1 000 000 kWh vuodessa. Takuuajan alussa energian säästöä on tarkasteltu vain kaukolämpöenergian normeerattujen kulutustietojen perusteella (verrokkivuosi 2014). Säästynyt energia ja ennustettu vuosisäästöpotentiaali jäi ensimmäisten tarkasteltujen kahden vuoden osalta tavoitteesta aavistuksen, vuosisäätöpotentiaalin ollessa 641 700 kWh (tulos -36). Lopullinen energian säästö arvioidaan takuuajan päätyttyä.

Suunnittelun laadun arviointi toteutettiin loppukyselynä, jossa arvioitiin arkkitehtuurin ja yleisilmeen laatua, materiaalivalintojen onnistumista ja hinta-laatusuhdetta, tilojen ja suunnitelmien toimivuutta ja oikea-aikaisuutta sekä ylläpidon näkökulmaa. Arvion antoivat allianssiosapuolet, tilaajan hallitus ja henkilökunta sekä työmaan työnjohto ja aliurakoitsijat. Kyselyn perusteella suunnittelu tuotti "arvoa rahalle" (tulos 46).

Viestinnän onnistumista mitattiin suunniteltujen

ja toteutettujen viestinnän toimenpiteiden kautta. Viestinnän toimenpiteitä kehitettiin hankkeen aikana aktiivisesti ja niitä suoritettiinkin suunniteltua laajemmin ja laadukkaammin (tulos 100).



Hyväksytty Johtoryhmässä 8.6.15

Koko hankkeen painotettu lopputulos avaintulosalueilla saavutti hyvän onnistumisen tason 33 pisteellä.

6.4. Toteutusvaiheen resurssit

Consti Korjausurakointi Oy, urakoitsija, oli hankkeen päätoteuttaja. Urakoitsija toteutti hankkeen työsuorituksia omalla työvoimalla. Urakoitsija täydensi omia resurssejaan vuokratyövoimalla ja alihankkijoilla.

Hankintasuunnittelussa suunniteltiin hankintakokonaisuudet hankintapaketeittain ja ajoitettiin hankintaprosessi. Suunnitelmaa täydennettiin ja

päivitettiin suunnittelun tarkentumisen ja toteutuksen vaatimusten mukaan.

Hankintasuunnitelmassa otettiin kantaa hankintakyselyn yksityiskohtiin:

- Kysytäänkö hankinta tuoteosakauppana
- Kysytäänkö PJU-muotoinen aliurakka (aliallianssiurakka)
- Kysytäänkö hankinta kokonaishintakauppana
- Kysytäänkö hankinta yksikköhintakauppana
- Hankitaanko työ ja materiaalit erikseen
- Eriytetäänkö laitehankinnat hankintakokonaisuudesta
- Laajennetaanko hankintakyselyä kansainvälisiin hankintoihin.

Urakoitsija kilpailutti alihankinnat kokonaistaloudellisen periaatteen mukaisesti, jossa painoarvo oli työn laadulla. Tarjoukset pyydettiin aina vähintään viideltä toimittajalta. Alihankinnoissa sitoutettiin toimijat hyvään työn tulokseen ja pyrittiin siihen, että ammattitaitoinen ja osaava henkilökunta tekee työt alusta loppuun ja henkilökunnan vaihtuvuus olisi mahdollisimman pieni. Hankintojen, suunnittelun ja tilausten tavoitteena oli, että materiaalia ei varastoida työmaalla. Kaikki hankkeen toimijat sitoutettiin kehittämään logistisia ratkaisuja ja kokonaisoptimointia. Hankintasopimuksissa määritettiin alihankkijoiden laadunvalvonta ja sen dokumentointi.

Keskeiset ja merkittävät hankintakokonaisuudet pyrittiin ja pääsääntöisesti onnistuttiinkin sitouttamaan hankkeen kaikkiin vaiheisiin optioilla. Hankintakokonaisuuksiin pyrittiin sisällyttämään myös allianssin kannustinjärjestelmän periaatteet. Kannustin- järjestelmän kytkeminen alihankintoihin osoittautui kuitenkin erittäin haasteelliseksi ja todella harvalla toimijalla löytyi avoimuutta ja kykyä toimia puhtaasti allianssin periaattein. Hankintakokonaisuudet käsiteltiin ja päätettiin projektiryhmässä.

6.5. Toteutusvaiheen opit ja kehityskohteet

Hankkeen eri vaiheissa suoritettiin väliarviointeja. Väliarviointien pohjaksi suoritettiin kyselyjä projektiryhmän ja projektiryhmän ohjaamien toiminnallisten ryhmien, kuten tuotanto-, hankinta-, suunnittelu- ja viestinryhmän jäsenille. Kyselyistä laadittiin yhteenvedot ja ne purettiin mm. ”laivaseminaareissa”. Seminaarien tuloksena kirjattiin onnistumiset ja kehityskohteet, sekä päätettiin toimenpiteet kehityskohteille. Projektiryhmä suoritti säännöllisesti myös itsearviointeja.

Keskeiset kehityskohteet olivat läpi hankkeen jatkuvan seurannan ja kehittämisen keskiössä. Näitä seurattavia kehityskohteita olivat:

- Päätöksen tekoprosessi > organisoinnin muutokset
- Tiedon kulku tilaajan, suunnittelijan ja tuotannon välillä > SuKe -malli
- Tuottavuuden parantaminen > Lean -menetelmät
- Toimenpiteiden seurattavuus > Last Planner
- Tuotannon odotukset > hankintapakettien jalostus
- Asukasviestintä ja vuorovaikutus > asukaskyselyiden tuloksia peilattiin ja kehitettiin viestinnän muotoja
- Allianssi-periaatteet kaikkien toiminnassa vahvasti mukana
- Avaintulosalueet ohjaavat toimintaa > avaintulosalueita seurattiin säännöllisesti, mutta sisäisissä auditoinneissa todettiin, että niiden ohjaava vaikutus ei kuitenkaan ollut kovinkaan konkreettista > avaintulosalueiden määrittäminen on hankeen kannalta keskeinen menestystekijä
- Avaintulosalueiden ohjaavaa vaikutusta olisi voitu kehittää niin, että ne olisivat estäneet taloryhmien suunnitelman mukaisen työmaa- alueen ”leviämisen” koko taloryhmän osalle. Esimerkiksi G-U taloryhmä piti toteuttaa niin, että työn alla olisi ollut 2-3 taloa kerrallaan, kun toteutus kattoi lähes koko taloryhmän kaikki talot.

6.6. Miten toteutusvaihe tuotti arvoa rahalle?

- BigRoom = Pajatyöskentely oli aktiivista.
- Pajoissa käsiteltiin eri osapuolien asioita ja saatiin hyvä vuoropuhelu aikaiseksi.
- Yhteistyöllä saavutettiin joustavuutta ja ketteryyttä suunnittelun, hankintaprosessin ja tuotannon läpiviemiseen.
- Työvaiheita suunniteltiin tehokkaimmiksi kehittymisen, oppimisen ja uusien menetelmien sisäistämisen kautta.
- Työmaan, työntekijöiden ja työryhmien mukaan ottaminen pajatyöskentelyyn vähensi hukkaa ja lisäsi toteutuksen tehokkuutta. Tämä konkretisoitui varsinkin ABL-laattajako- ja rankasuunnittelussa.
- Materiaalihukat pienenivät ja logistiset ratkaisut pienensivät kustannuksia ja nopeuttivat töiden etenemistä.
- Työvaiheet suoritettiin turvallisesti ja hankkeen tapaturmataajuus jäikin todella alhaiseksi.

- Hankkeelle haetut ja myönnetyt esteettömyysavustukset mahdollistivat esteettömyysasioiden huomioimisen laajemmassa mittakaavassa.
- Ennen viimeisen taloryhmän aloitusta kustannusnousu- ja riskivarausta oli jäljellä noin 30 %, joka siinä tilanteessa mahdollisti hankesuunnitteluvaiheessa kartoitettujen lisäpakettien mukaan ottamisen hankesisältöön. Tilaaja päättikin toteuttaa kerhotoimintatiloja sekä ylimmän kerroksen yhteissaunaratkaisuja. Myös lähitulevaisuuteen kartoitetuksi tulevat suuret hissihuollot tai uusimiset saatiin toteutettua viimeisessä taloryhmässä hankkeen yhteydessä, jolloin vältyttiin erilliseltä häiriöajalta.
- Palvelumuotoilu, PaMu, ymmärrys kasvoi myös allianssiosapuolien taholla ja asukkaiden ajatuksia kartoitettiinkin palveluiden parantamiseksi. PaMu tuki vahvasti hankkeen tavoitteiden onnistumista.
- Asukastyytyväisyys parani jokaisen taloryhmän osalla hankkeen alkutilanteeseen nähden.
- Suuri pettymys kuitenkin oli, että viimeisen taloryhmän osalla viranomaiset eivät antaneet jatkaa samoilla aikaisemmissa taloryhmissä hyväksytyillä julkisivurakenteilla, vaan keskeyttivät työmaan uusien rakenneratkaisujen suunnittelun ajaksi. Tämän vuoksi menetettiin aikaisemmissa taloryhmissä opittu ja kehitetty tuotannon optimointi. Viimeisen taloryhmän tuotantokustannukset nousivat niin, että koko hankkeen tavoitekustannus ylittyi 2 %. Tilaajan asettama hankebudjetti ei kuitenkaan ylittynyt, koska tilaajan varaama bonusvarauksesta toteutui vain 10 %.

7. RISKIEN HALLINTA

7.1. Riskienhallintamenettely

Hankkeen riskienhallinnassa käytettiin riski- ja mahdollisuuskartoitusta. Riski- ja mahdollisuuskartoituksen laatiminen käynnistettiin hankesuunnittelu- vaiheessa keräämällä hankkeeseen liittyvät riski- ja mahdollisuusideat kaikilta hankkeen osapuolilta (rakennuttajalta, suunnittelijoilta ja urakoitsijalta). Näin syntynyt alustava riski-/mahdollisuuskartoitus pisteytettiin ja tiivistettiin riskiryhmässä. Pisteytyksen ja tiivistämisen jälkeen riski-/mahdollisuuskartoitus täydennettiin arvoa rahalle -taulukoksi, jossa riskeille ja mahdollisuuksille arvioitiin kustannusvaikutukset, joiden pohjalta määritettiin koko hankkeen kustannusnousu- ja riskivaraus 970 000 € (alv. 0%), liite alkuperäisestä taulukosta.

Toteutusvaiheessa suunnittelu-, valvonta- ja toteutusorganisaatiot pitivät yllä omia riski- ja mahdollisuus taulukoita, joiden perusteella arvoa rahalle taulukkoa päivitettiin projektiryhmän toimesta. Projektiryhmä raportoi säännöllisesti allianssin johtoryhmälle ja Kiinteistö Oy:n hallitukselle merkittävimmistä toteutuneista riskeistä ja mahdollisuuksista.

7.2. Tunnistetut riskit ja mahdollisuudet

Hankkeessa toteutuneet riskit ja mahdollisuudet pystyttiin ennakoimaan kohtuullisen hyvin.

Hankekehitysvaiheessa tehdyn riskikartoituksen perusteella suurimmiksi ja tuhoisimmiksi riskeiksi - tilaajan toiminnan jatkamiselle, sekä myös Allianssin julkisuuskuvan tuhoutumiselle – todettiin merkittävimmiksi työturvallisuus- sekä mainekriisi.

Työturvallisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota mm. nostamalla asia avaintulosalueeksi. Työmaan turvallisuuden osalta pyrittiin panostamaan erityisesti sivullisten turvallisuuteen. Työntekijöille täsmennettiin, että työmaalla kyse ei ole pelkästään omasta ja henkilökunnan turvallisuudesta, vaan kaikessa tekemisessä ja työnsuunnittelussa tulee ottaa huomioon myös alueella asuvat ihmiset.

Tämä osoittautui melko hankalaksi toteuttaa, vaikka suunnitelmia olikin, niin valitettavasti rakennustyömaan henkilöstön yleinen asenne ei vielä tänä päivänä vastaa näitä vaatimuksia. Riskikartoituksessa todettiin, että jokin suuri onnettomuus, joka tulisi esimerkiksi sosiaalisen median kautta julki, voisi olla alueen ja Allianssin maineen kanalta epäsuotuisa pitkänkin aikaa. Mainemenetys vaikuttaisi erityisesti asuntojen vuokraustoimintaan pitkälläkin ajanjaksolla. Mainekriisin mahdollisuutta pienennettiin panostamalla erityisen paljon viestintään.

Kehitysvaiheessa tunnistettiin merkittäviksi mahdollisuuksiksi hankemuodon mahdollistamat sisällön muutokset ja jatkuva parantaminen.

Sisällön muutoksista merkittävin toteutettiin A-F -taloryhmässä toteuttamalla kahden talon saunat yläkerroksiin, mikä mahdollisti palvelutilojen toteuttamisen laajennettuna kyseisten talojen alakerroissa. Myös merkittävä sisällön muutos, oli tilaajan tekemät hissihankinnat A-F -taloihin. Tämä toi myös synergiaetua hankkeen kustannuksiin.

Jatkuva parantaminen toteutui parhaiten ensimmäisen taloryhmän jälkeen toteutetuilla sokkelien työtapamuutoksella ja julkisivulaattojen mitoituksella saavutetulla hukan pienentämisellä.

Julkisivulaattojen koko- ja ladontasuunnitelmat annettiin työmaan tehtäväksi. Työntekijät mitoittivat laatat arkkitehdin ja rakennesuunnittelijan antamien raamien mukaisesti, siten että laattojen ladonta olisi taloudellisesti ja aikataulullisesti paras mahdollinen. Tällä myös motivoitiin tekijöitä ja saatiin hukkaprosentit minimiin.

7.3. Tunnistamattomat riskit ja mahdollisuudet

Suurin yksittäinen ennakoimaton riski johtui viranomaisten toiminnasta, joka tuli hieman yllätyksenä, ja johon allianssi ei täysin osannut varautua etukäteen. Hankkeen alkuvaiheessa pidettiin kokous rakennusvalvonnan edustajien kanssa, jossa allianssi esitteli hanketta ja toimintatapaa allianssissa. Tämän kokouksen jäljiltä jäi sellainen kuva, että rakennusvalvonta suhtautuu vain positiivisesti tämän tyyppiseen hankkeeseen. Hankkeen edetessä yhteistyö allianssin ja rakennusvalvonnan kanssa kuitenkin aiheutti hankkeelle suuret kustannukset ja vaikeutti suuresti hankkeen loppuvaiheessa Lean-menetelmillä saatavien hyötyjen toteutumista.

Uuden talotekniikan vaatimien tilojen suunnitteluratkaisuista ja toteutuksesta koitui hankkeelle merkittävästi ennakoitua suuremmat kustannukset. Tämä johtui osittain tietomallin puutteellisesta käytöstä suunnittelussa.

Merkittävimmät tunnistamattomat mahdollisuudet toteutuivat hissien peruskorjauksessa hankkeen kanssa samanaikaisesti sekä esteettömyysavustusten hakemisella ja käyttämisellä hankkeessa.

7.4. Opit ja kehitykset

Riskien kartoituksessa on syytä ottaa jokaisen osapuolen näkemys huomioon. Toteutunut riski sinänsä on kaikille osapuolille epäsuotuisa, josta kaikki kuitenkin kantavat seuraukset. Riskien kartoitusvaiheessa on huomioitava, että syyt ja vaikutukset ovat eri osapuolille erilaiset.

Kustannusriskien minimoinnista on erityisen tärkeää, että tulevissa hankkeissa panostetaan tiiviimpään reaaliaikaiseen kustannusseurantaan ja raportointiin, joka mahdollistaisi nopean reagoinnin korjaavien toimenpiteiden määrittämiseksi.

Rakennuslupaprosessin läpiviennissä ja rakennusaikaisten muutoksien käsittelyssä on kaupunkikohtaisia eroja. Mahdollisten ongelmien välttämiseksi tässäkin hankkeessa yritettiin perehdyttää rakennusvalvontaviranomaiset allianssin toimintaperiaatteisiin, mutta kertaperehdytys ei tuottanut odotettua tulosta. Rakennusvalvontaviranomaisten kanssa pitäisi olla tiiviimmin yhteydessä hankkeen aikana myöskin henkilökemioiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Koko hanke on yhtä ketterä kuin sen kankein osatoiminto.

7.5. Miten riskien hallinta tuotti arvoa rahalle

Riskit ja mahdollisuudet olivat projektiryhmän asialistalla tiiviisti ja projektiryhmä oli tietoinen riskien mahdollisuuksien kustannusvaikutuksista. Tämä toi varmuutta kustannushallintaan, sekä ohjasi toimintaa ennakoivaan, korjaavaan ja innovatiiviseen suuntaan.

8. ALLIANSSIN JOHTAMINEN JA TOIMINTATAVAT

8.1. Osapuolten roolit

Osapuolten roolit ja vastuut pyrittiin jakamaan ”hankkeen parhaaksi”-periaatteella. Vastuuhenkilöt valittiin tehtävien hoitamiseen kyvykkyyden, osaamisen ja ammattitaidon perusteella joko tilaajan tai allianssiosapuolien organisaatioista.

8.2. Johtamisjärjestelmä

Allianssia johti sen johtoryhmä. Allianssin operatiivisesta toiminnasta vastasi sen Projektipäällikkö apunaan projektiryhmä. Lisäksi Allianssiin nimettiin muita asiantuntijoita.
Allianssi suunnitteli ja rakensi oman johtamisjärjestelmänsä allianssisopimuksen periaattein. Johtamisjärjestelmässä kuvattiin Johtoryhmän, Projektipäällikön ja Projektiryhmän tehtävät, vastuut ja velvollisuudet sekä päätöksenteko ja kokouskäytännöt.

Johtoryhmä

Johtoryhmän muodostivat sopimusosapuolten nimeämät jäsenet. Jokainen sopimusosapuoli nimesi johtoryhmään yhden ja tilaaja kaksi jäsentä. Johtoryhmä valitsi keskuudestaan puheenjohtajan ja sihteeriksi nimettiin tilaajayhtiön toimitusjohtaja.

Sopimusosapuolet valtuuttivat nimeämänsä edustajat toimimaan edustajinaan ja tekemään tarvittavat päätökset Allianssin johtoryhmän toimivaltaan ja allianssisopimuksen toteuttamiseen liittyvissä asioissa.

Johtoryhmän tehtävät

Johtoryhmän tehtävänä oli:

- käyttää Allianssin ylintä päätäntävaltaa
- päättää Allianssin johtamisjärjestelmästä sekä menettelytavoista ja ohjeista
- nimittää ja erottaa Allianssin Projektipäällikkö
- nimittää ja erottaa Allianssin projektiryhmä ja sen jäsenet (Projektipäällikön esityksestä)
- päättää Allianssin tavoitekustannuksesta
- päättää Allianssin muista tavoitteista ja niiden mittaamisesta sekä niihin liittyvästä kannustinjärjestelmästä
- hyväksyä Allianssin erillishankinnat
- päättää Allianssin talousasiantuntijasta
- vahvistaa taloudellinen loppuselvitys ja päättää bonusten ja sanktioiden jaosta
- tukea, valvoa ja ohjata Allianssin toimintaa tämän sopimuksen ja hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi
- ratkaista päätäntävaltaansa kuuluvat erimielisyydet

Johtoryhmän kokoukset ja päätöksenteko

Johtoryhmän kutsui koolle sen puheenjohtaja tai kaksi eri sopimusosapuolen nimeämää jäsentä yhdessä ilmoittamalla siitä Johtoryhmän jäsenille vähintään viikkoa ennen kokousta. Käytännössä johtoryhmä kutsuttiin koolle projektiryhmän esityksestä. Johtoryhmä teki päätöksensä yksimielisesti. Johtoryhmän kokouksista laadittiin pöytäkirja, johon kirjattiin tehdyt päätökset.

Projektipäällikkö

Johtoryhmä nimitti projektipäällikön sekä varaprojektipäällikön.

Projektipäälliköllä oli puhe- ja läsnäolo-oikeus Johtoryhmän kokouksissa.

Projektipäälliköllä oli oikeus ja velvollisuus Johtoryhmän ja johtamisjärjestelmän määrittämän toimivallan rajoissa päättää Allianssin tehtävistä ja toiminnasta. Projektipäällikkö teki päätökset yhteistoiminnassa Projektiryhmän kanssa ja Projektiryhmää kuullen yhteisymmärrykseen ja yhteisiin päätöksiin pyrkien.

Projektipäälliköksi valittiin rakennusurakoitsijayhtiön aluejohtaja ja varaprojektipäälliköksi rakennuttajakonsulttiyhtiöltä projektipäällikkö. Henkilövaihdos koskien varaprojektipäällikköä tapahtui hankkeen toisen toimintavuoden aikana.

Projektipäällikön tehtävät

Allianssin Projektipäällikön tehtävänä oli:

- johtaa ja ohjata Allianssin toimintaa sen tehtävien ja tavoitteiden toteuttamiseksi
- raportoida johtoryhmälle tehtävien ja tavoitteiden toteutumisesta sekä toteutumaennusteesta ja ehdottaa toimenpiteitä
- ylläpitää riskienhallintasuunnitelmaa ja vastata toimenpiteistä
- huolehtia projektin sisäisestä viestinnästä
- päättää ja toteuttaa Johtoryhmän ja johtamisjärjestelmän määrittämät tehtävät sekä muut tässä sopimuksessa määritellyt tehtävät
- johtaa Projektiryhmän toimintaa
- toimia vuorovaikutuksessa Johtoryhmän ja Projektiryhmän sekä kaikkien Sopimusosapuolten kanssa
- raportoida viipymättä Johtoryhmälle tekemistään päätöksistä tai ratkaisuista, joille ei ole saatu Projektiryhmän tukea

Projektiryhmä

Johtoryhmä nimitti allianssin projektiryhmän jäsenet.

Projektiryhmän muodostivat Projektipäällikkö sekä sopimusosapuolten valitsemat henkilöt; yksi tilaajan ja suunnittelijoiden sekä kaksi rakennuttajakonsultin edustajaa. Projektiryhmä valitsi keskuudestaan varaprojektipäällikön.

Projektiryhmän tehtävät

Projektiryhmän tehtävänä oli:

- suunnitella, toteuttaa ja koordinoida Allianssin toimintaa tämän sopimuksen, projektisuunnitelman/hankesuunnitelman ja hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi
- raportoida Allianssin toiminnasta ja tämän sopimuksen ja hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja toteutumaennusteesta
- päättää projektiryhmälle johtamisjärjestelmässä määrätyistä tehtävistä
- tukea Projektipäällikön toimintaa
- toteuttaa muut tässä sopimuksessa määritellyt tehtävät
- toimia vuorovaikutuksessa edustamiensa sopimusosapuolten kanssa
- hyväksyä tehtävät alihankintasopimukset

Projektiryhmän kokoukset ja päätöksenteko

Projektiryhmän kutsui koolle sen puheenjohtaja tai kaksi eri sopimusosapuolen nimeämää jäsentä yhdessä ilmoittamalla siitä Projektiryhmän jäsenille vähintään viikkoa ennen kokousta.

Projektiryhmän teki kaikki päätöksensä yhteisymmärrykseen ja yhteisiin päätöksiin pyrkien.

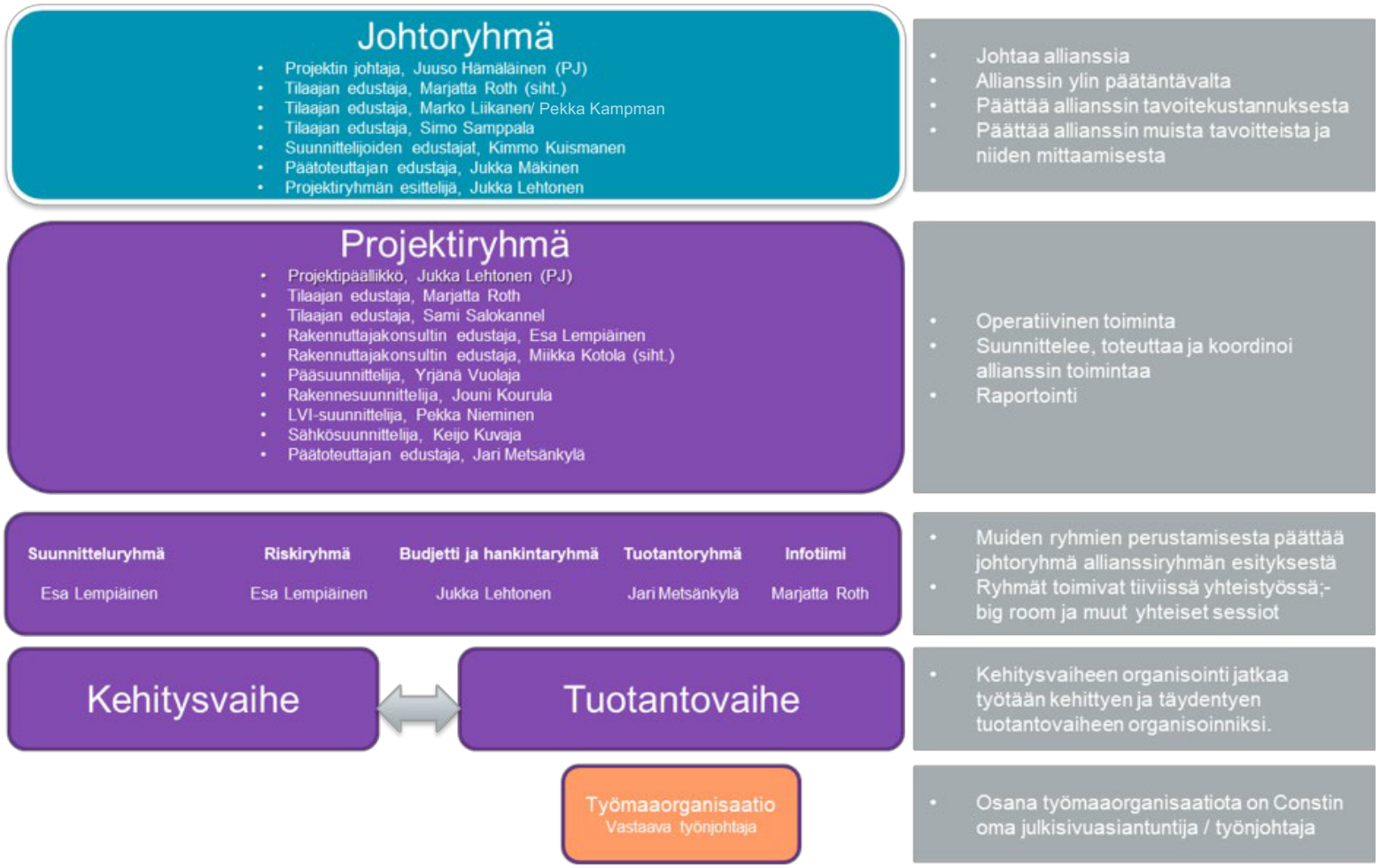
Projektiryhmän kokouksista laadittiin pöytäkirja, johon kirjattiin tehdyt päätökset sekä sellaiset päätettävät asiat perusteluineen, joista ei päästy yksimielisyyteen.

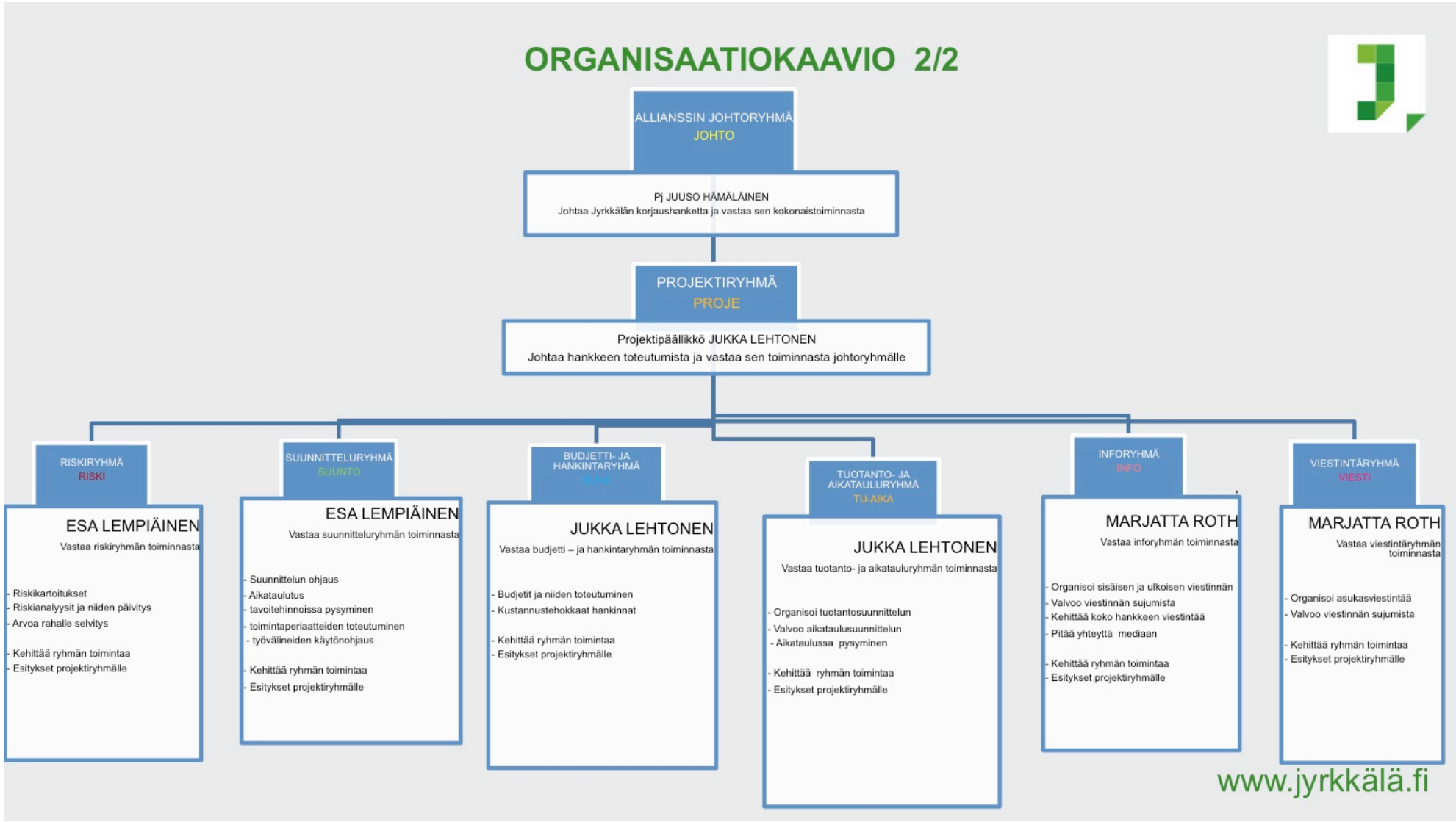
Muut ryhmät

Johtoryhmä nimesi muita ryhmiä projektiryhmän esityksien mukaisesti.

Hankkeen alussa muita ryhmiä olivat suunnittelu-, riski-, budjetti- ja hankintaryhmä ja tuotantoryhmä sekä viestintäryhmä ja infotiimi.

ALLIANSSIN JOHTAMINEN JA TOIMINTATAVAT





Organisointi hankkeen alussa

8.3. Toimintatavat

Allianssin toimintatavoissa käytettiin lean-periaatteista tuttuja työkaluja, kuten yhteisessä tilassa, Big Room = Paja, työskentelyä, Last Planner
-aikataulutyökalua ja noudatettiin ”hankkeen parhaaksi” periaatetta. Toiminnassa pyrittiin aktiivisesti tehostamaan työskentelyä.
Pajatyöskentelyssä tuotiin eri osapuolia ja toimijoita yhteiseen työtilaan, jossa tiedonkulku toimi tehokkaasti ja yhteistyön merkitys korostui.
Hieman haastavaksi osoittautui allianssiosapuolien maantieteelliset työpisteiden sijainnit.
Pajatyöskentelypäivästä muodostui koko työpäivän mittainen ja jollain osapuolilla pajapäivistä muodostui usean päivän mittainen, mikä osaltaan kasvatti kustannuksia. Myöhemmin työskentelyssä hyödynnettiin aktiivisesti etäyhteyksiä, Skype-palavereita, matkakustannusten optimoimiseksi ja ajankäytön tehostamiseksi.
Pajatyöskentelyä hyödynnettiin kaikissa hankkeen toiminnoissa.
Last Planner – aikataulun käyttö mahdollisti koko hankkeen aikataulun hallinnan tehokkaasti ja havainnollisesti. Aikataulun päivittäminen oli yksinkertaista ja tehtävien seuranta oli helppoa. Myöhemmin hankkeessa otettiin Last Planner -aikatauluseinän rinnalle ja tilalle sähköinen versio, Trello.

8.4. Oppiminen

Allianssi oli joustava ja ketterä uudistamaan, sekä päivittämään toimintatapojaan, ja tekemään tarvittavia rytminmuutoksia. Jo monivaiheisessa kilpailutusvaiheessa allianssiosapuolet perehdytettiin hankkeessa käytettäviin toimintatapoihin ja -periaatteisiin. Välittömästi valintapäätösten jälkeen allianssiosapuolille järjestettiin vielä syventävä perehdytyspäivä Vison Oy:n johdolla. Lähtökohtana organisoitumiselle ja toimintajärjestelylle olivat yleiset allianssimalliohjeet. Malli antoi kuitenkin hyvät mahdollisuudet joustavasti yhdessä sopien tehdä muutoksia toiminnan sujuvuuden lisäämiseksi.

Hankkeessa tehtiin tarpeellisia henkilövaihdoksia sekä myös resurssilisäyksiä, esim. kehitysvaiheen jälkeen varaprojektipäällikkö vaihtui. Roolitus säilyi pääpiireittäin alussa sovitulla työnjaolla.

Pajatyöskentelyyn osallistuvien määrää säädeltiin tarpeen mukaan kuten myös kokoontumisfrekvenssiä. Allokointi- ja hankesuunnitteluvaiheessa allianssiryhmä kokoontui joka viikko. Sen jälkeen pääsääntöisesti pajapäiviä oli joka toinen viikko, kun taas loppuraporttivaiheessa projektiryhmä työskenteli viikoittain. Myös pienryhmätyöskentelyssä edettiin tarpeen vaatimalla tavalla. Luonnossuunnitteluvaiheessa muodostettiin useita pienryhmiä, jotka myöhemmin yhdistettiin suuremmiksi.

Parannuksia tehtiin pitkin matkaa. Toiminnan itsearviointikyselyjen tulosten analysoinnilla erillisillä seminaaripäivillä paneuduttiin toiminnan kehittämiseen ja sovittiin muutostoimenpiteistä. Myös ulkopuolisin auditoinnein kartoitettiin toiminnan kehityskohtia.

Saimme luotua oppimista ja kehittämistä tukevan ilmapiirin sekä tavoitteellisuuden. Toisaalta yhteiset keskustelut veivät paljon aikaa ja päätösten dokumentointi oli pitkien keskustelujen jälkeen haasteellista. Yhteiset ongelmanratkaisukeskustelut olivat tärkeitä, vaikka vaikeuttivatkin aikatauluissa pysymistä.

9. VIESTINTÄ

9.1. Viestinnän läpivienti

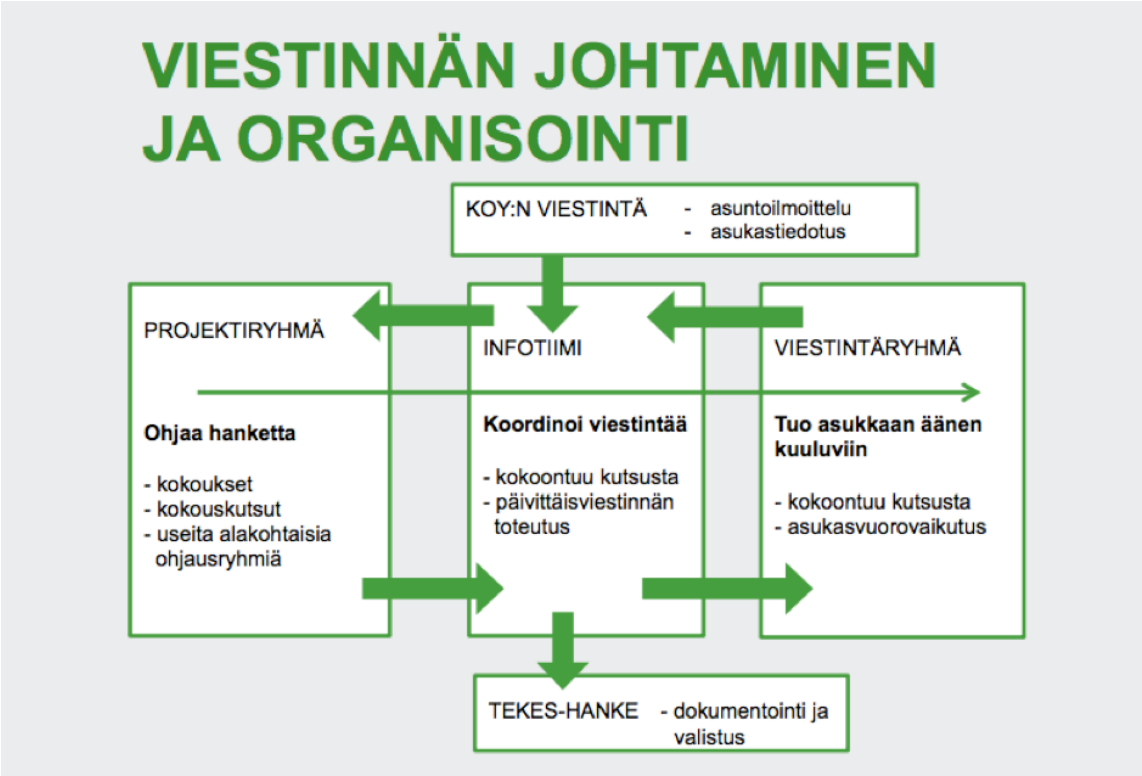
Viestinnällä viitataan kaikkeen hankkeessa tavoitteellisesti tehtyyn viestintä- ja vuorovaikutustoimintaan: työryhmän sisäiseen viestintään, asukkaille suunnattuun asukasviestintään ja ulkoisille sidosryhmille suunnattuun ulkoiseen tai julkiseen viestintään. Viestintään voidaan katsoa kuuluvan myös Jyrkkälänpolun markkinoinnin toimenpiteitä, jotka osaltaan ovat tukeneet hankkeen tavoitteita.

Viestinnän tueksi laadittiin kaksiosainen viestintäsuunnitelma, jolla varmistettiin päivittyvyys ja kehittyminen pitkän hankkeen aikana.

Viestinnän tavoitteena oli tukea hankkeen tavoitteita: kehittää vetovoimaisuutta ja imagoa, vuorovaikutusta, asukasviihtyvyyttä, laajempaa kiinnostusta hanketta kohtaan sekä toimintakulttuurien kehittämistä. Viestinnän kohderyhmänä olivat asukkaat ja ulkoinen/julkinen sekä sisäinen yleisö. Viestinnälle laadittiin mittarit.

Linjauksia olivat hankeryhmän viestinnän yhtenäisyys, viestinnän rooli lähellä päätöksentekoa sekä urakoitsijan, tilaajan ja viestintäkonsultin työnjaot. Viestinnän päätöksenteon ja osallistumisen organisoimiseksi päätettiin ryhmistä, tiimeistä, tiedonkulusta sekä osallisuudesta.

Viestinnän toteutus erosi hankkeen eri vaiheissa asukkaiden osallistumisen mahdollistamisesta ja kuulemisesta, hanketason ja taloryhmätason tiedotus toimenpiteisiin (kuva sivulla 32).



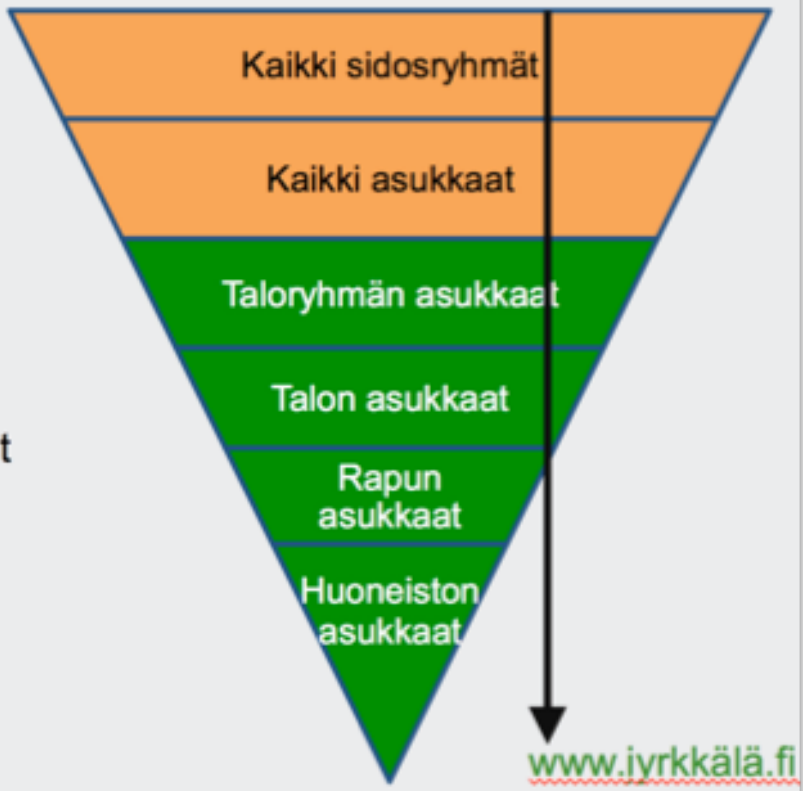
Hanketaso

- Koko alueen asukkaat, potentiaaliset asukkaat, media, kumppanit
- Tehtävä: kertoa hankkeen etenemisestä, hälventää pelkoja, ehkäistä huhuja, luoda mielikuvaa tulevasta

Taloryhmätaso

- Korjattavan taloryhmän asukkaat ja työntekijät
- Tehtävä: tiedottaa työmaan etenemisestä, lieventää remontin haittoja, taata sujuva työskentely ja turvallinen asuminen

Jokaisen asukkaan tulisi kohdata viestintää eri tasoilta koko hankkeen ajan.



Viestinnän toteutus jakautuminen hankkeen eri vaiheissa hanketason ja taloryhmätason tiedotus toimenpiteisiin.

9.2. Viestinnän resurssit

Viestinnän resursseina olivat sitä varten nimitetty organisaatio ja sen toimijat. Resursseja olivat myös Jyrkkälänpolun viestintäkanavat ja muut hankkeen aikana käyttöön otetut viestintäkanavat ja -keinot.

Viestinnän työryhmät

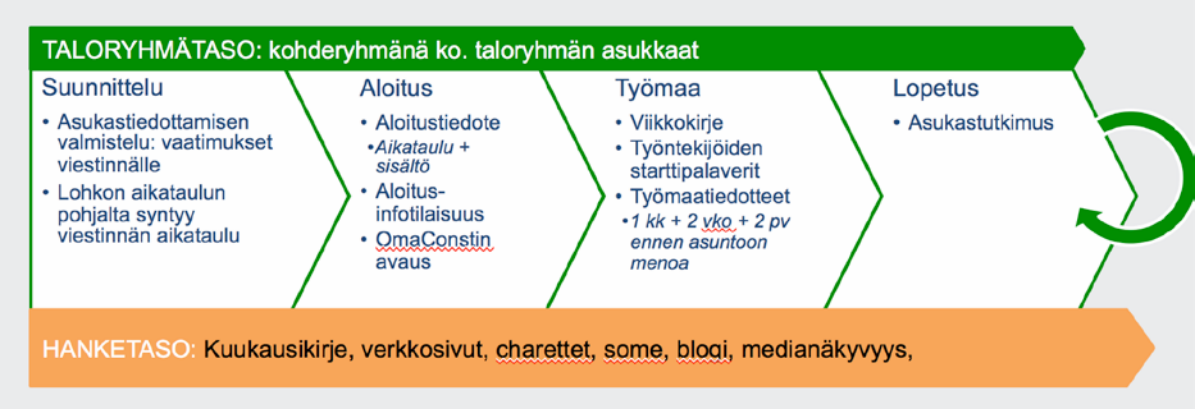
- Viestintäryhmä, jossa asukkaiden edustajat olivat mukana
- Inforyhmä, joka vastasi viestinnän päivittäisestä toteutuksesta
- Projektiryhmä, joka teki päätökset.

Viestinnän tehtäväkentät

- Asukasviestintä: Charettet, työpajat, sosiaalinen media (SoMe)
- Sisäinen viestintä: seminaarit, kokoukset
- Ulkoinen: SoMe, verkkosivu, mediayhteydet
- Työmaa-/asukasviestintä: työnjohto, valvoja, tiedottaja
- Kriisiviestintä: suunnitelma ja käytäntö

Viestintäkanavat

Hankkeessa hyödynnettiin monipuolisesti sekä perinteisiä että digitaalisia viestintäkanavia sekä ulkoiseen että sisäiseen viestintään. Asukkaiden kanavamieltymyksiä tutkittiin hankkeen alkaessa. Asukkaille suunnatun taktisen hanketiedotuksen keskeisimmät kanavat olivat postiluukusta ja alaauloihin jaettavat tiedotteet sekä sähköinen OmaConsti -verkkopalvelu. Tärkeitä viestinnän kanavia olivat myös jyrkkälä.fi -verkkosivut ja sosiaalinen media sekä päivittäinen kasvokkainviestintä. Erilaisia ryhmätapaamisia (tiedotustilaisuuksia, työ- pajoja, kokouksia) asukkaiden kanssa järjestettiin yli



20. Viestinvälityksessä myös toimivat asukkaiden omat sosiaalisen median ryhmät, joita hanke ei voi hallita, vaan tukea tarjoamalla avoimesti ja oikea-aikaisesti tietoa hankkeen virallisissa kanavissa eteenpäin jaettavaksi.

Julkisuus ja näkyvyys medioissa

Vetovoimaisuutta ja imagon kehittämistä tuettiin proaktiivisella ulkoisella viestinnällä. Yksi kanavista oli ansaittu medianäkyvyys, jota pyrittiin saamaan tarjoamalla medialle tietoa ja uutisaiheita sekä hyvää mediapalvelua vastaamalla haastattelupyyn- töihin nopeasti ja aktiivisesti. Jyrkkälästä julkaistiin hankkeen aikana yli 30 juttua perinteisissä ja digitaalisissa mediakanavissa. Hankkeella ei ollut jatkuvatoimista kattavaa mediaseurantaa, joten näkyvyys on voinut olla tilastoitua suurempaa. Hanketta on myös esitelty lukuisissa seminaareissa ja tapahtumissa. Jyrkkälänpolulle perustettiin Facebook-sivu, jonka avulla osallistuttiin sosiaalisessa mediassa käytävään keskusteluun nykyisten ja mahdollisten tulevien asukkaiden kanssa. Tammikuussa 2018 sivulla on 338 seuraajaa. Sivun kautta alueelle on annettu 17 kävijäarviota, arvoltaan 4,5/5 tähteä. Noin 1300 ihmistä on rekisteröitynyt Facebook-sivun kautta alueella käyneeksi, ja sivu on toiminut myös asiakaspalvelukanavana, vastausprosentin ollessa 90%.

Näkyvyyttä edistäviä toimia jatkettiin vielä rakentamisvaiheen päätyttyäkin. Keväällä 2018 Jyrkkälässä järjestettiin suurelle yleisölle suunnattu Jykä-Pop -festivaali, jonka tavoitteena oli saada aluetta tuntemattomia käymään Jyrkkälässä ja kokemaan uudistuminen omin silmin. Tapahtumassa oli arvion mukaan jopa 1000 kävijää ja se tavoitti eri mediakanavissa kymmeniä tuhansia turkulaisia. Lisäksi järjestettiin kutsuvierasseminaari hankkeen parissa toimineille ja muille kiinteistöalan ammattilaisille.

Kriisiviestintä

Hankkeelle laadittiin kriisiviestintäsuunnitelma, jota käsiteltiin projektiryhmässä. Suunnitelmassa määritellään hankkeen

kriisiviestinnän periaatteet, prosessi ja vastuutahot sekä kriisiskenaariot. Kriisi- ryhmälle perustettiin WhatsApp -ryhmä nopeaan viestimiseen. Kriisiviestintäprosessi aktivoitiin kaksi kertaa hankkeen aikana ja nopealla tiedotuksella estettiin lisävahinkojen syntyä.

9.3. Viestinnän opit ja kehityskohteet

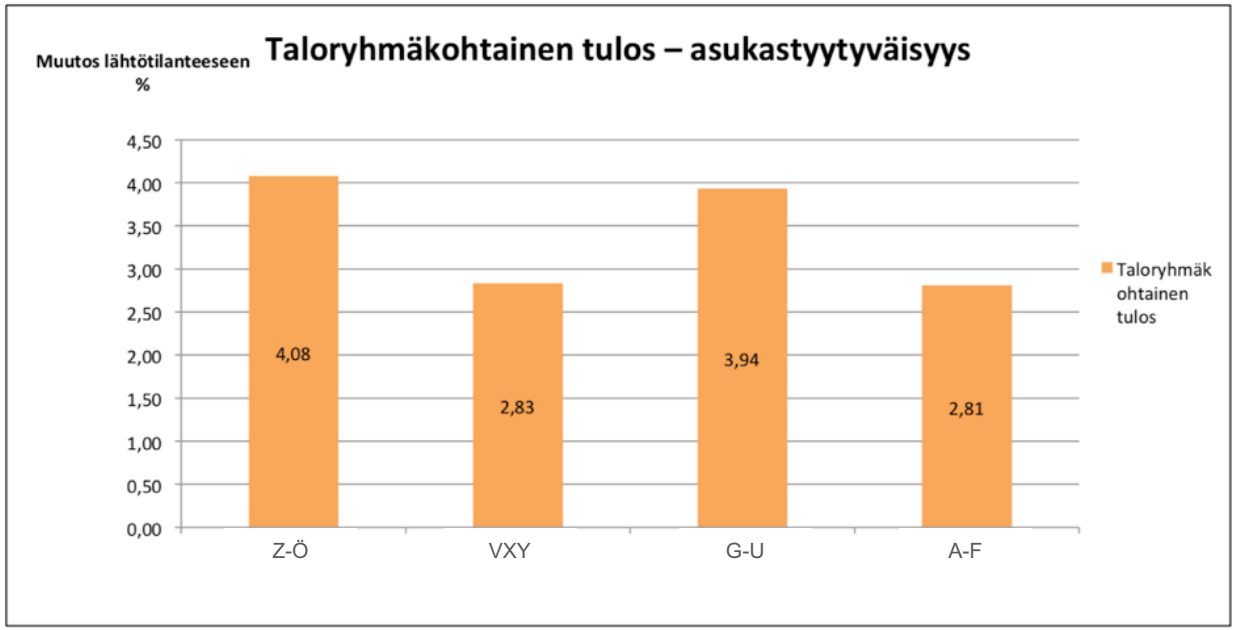
Viestinnän tuloksia on arvioitu eri tasoilla: tuotokset eli toimenpiteiden toteutuminen, vaikutukset eli toimenpiteisiin saadut reaktiot kuten kyselyjen mielipiteet sekä lopputulokset eli hankkeen strategiset tavoitteet kuten vuokrausasteen kehittyminen.

Ulkoiset sidosryhmät, tunnettuus ja vaikutus imagoon

Viestinnän kokonaisvaikutusta arvioidessa tuotosten perusteella viestinnässä onnistuttiin: toimenpiteitä tehtiin ja medianäkyvyyttä saatiin, uusia kanavia otettiin käyttöön, yhä useampia potentiaalisia uusia asukkaita tavoitettiin, ja viestinnän ilme uusittiin, mikä tuki sanomaa uudistuvasta alueesta. Mikäli mahdollista, vaikutus imagoon olisi hyvä todentaa mielikuvatutkimuksella.

Asukkaat, tyytyväisyys ja vaikutus maineeseen

Viestinnän toimenpiteitä toteutettiin suunnitellusti ja jatkuvasti kehittyen. Myös viestinnän lopputulokset olivat tavoitellulla tavalla positiivisia (asukastyytyväisyyden kehitys taloryhmittäin hankkeen edetessä, kuva sivulla 34). Viestinnän vaikutusta yksin vuokrausasteen kehittymiseen on mahdoton todentaa, mutta toimenpiteet näyttävät kehittyneen samansuuntaisesti (kuva sivulla 35: esimerkki verkkomarkkinoinnin tuloksellisuuden laskennasta syys-marraskuussa 2016).



Keväällä 2018 kaikkien talojen asukkaille tehdyn loppukyselyn mukaan viihtyvyys ja suositteluhalukkuus olivat kasvaneet hieman neljän vuoden takaiseen verrattuna (viihtyvyydessä noin 4 % ja suositteluhalukkuudessa noin 10 % lisäystä). Poismuuttohalukkuus oli kyselyn mukaan laskenut hankkeen alkamisaikaan nähden jopa yli 25 %. Päättyneeseen korjaushankkeeseen suhtauduttiin kyselyn perusteella hyvin myönteisesti: jopa 93 % vastanneista asukkaista kertoi suhtautuvansa täysin tai osittain myönteisesti hankkeeseen. Korjaushankkeen nähdään parantaneen omaa viihtymistä Jyrkkälässä (86 %) sekä alueen arvostusta (87 %) muiden silmissä. Myös hankkeen lopputuloksiin oltiin tyytyväisiä: 95 % piti alueen uudistumista positiivisena asiana. Vastaajista 92 % katsoi, että hanke paransi asuinalueen ulkonäköä ja 68 % palveluita. Kyselyjen perusteella hanke myös vastasi asukkaiden toiveisiin: Ennen hankkeen alkamista tärkeimmiksi asumisen ominaisuuksiksi asukkaat valitsivat viihtyisän lämpötilan, ilmastoinnin sekä pihat, ja sen valmistuttua parhaiksi uudistuksiksi nimettiin ikkunat, ilmanvaihto, parvekkeet, ulkonäkö sekä pihat.

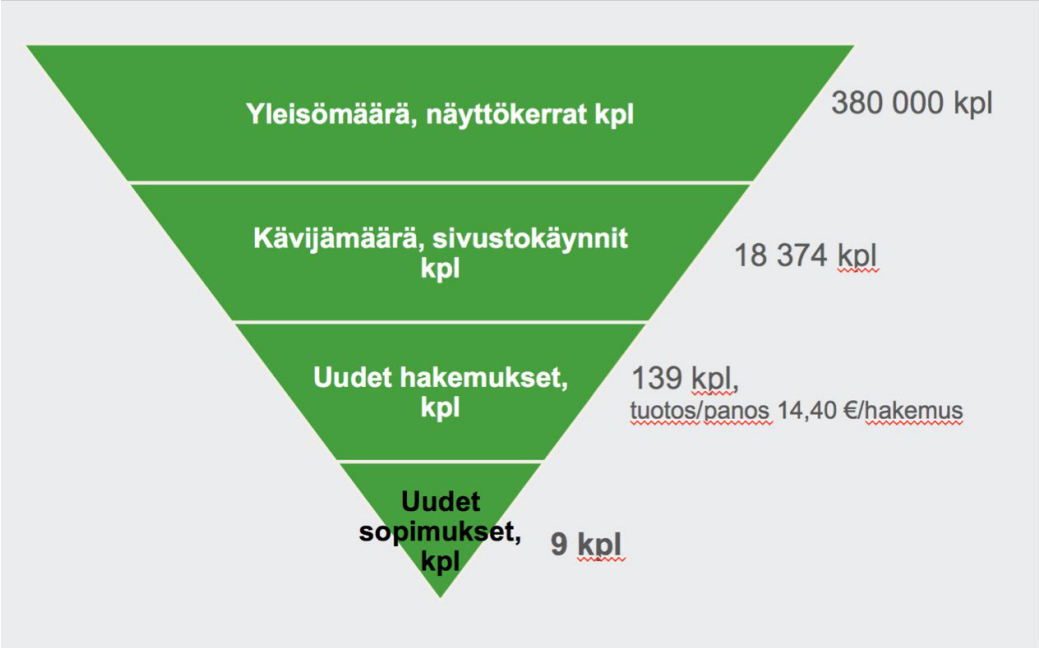
Kehityskohteet

Vaikka asukastyytyväisyyden kehitys oli suunnaltaan positiivista ja numeraalisesti avaintulosalueiden tavoitearvojen sisällä, joissakin taloissa vastausprosentit jäivät alhaisiksi, pienemmillään 25 %. Syitä vähäiselle tutkimukseen osallistumi-

selle voivat olla esimerkiksi väärä väline, kieli tai ajoitus tai alhainen kiinnostus asiaa kohtaan sekä asian merkityksettömyys.

Aktiivisesta viestinnästä huolimatta kaikkia asukkaita ei onnistuttu innostamaan osallistumaan kyselyihin. Toisin kuin hankkeen alussa viestintää suunniteltaessa, viestintäkonsultin aikaa kului odotettua enemmän viestittävien aiheiden kehittämiseen ja yhtenäisten viestien muotoiluun yhdessä muun hankeryhmän kanssa, ja vähemmän aikaa jäi julkaistavien sisältöjen tuottamiseen.

Hankkeen aikana opittiin, että onnistunut hanketarinoiden julkaisu vaatii taustalla paljon päätöksiä viestinnän linjasta sekä hankeryhmän yhtenäistä käsitystä siitä, mitä kulloinkin ollaan tekemässä. Olennaista näyttää olevan myös ryhmän keskinäinen luottamus ja selkeä tilannekuva. Jos päätökset muuttuvat usein tai kenelläkään ei ole vastausta asukkaita mietityttävään kysymykseen (esimerkiksi parvekkeen kaiteiden kiinnitys tai ilmanvaihdon toiminta), viestinnän on vaikea vastata asukkaiden odotuksiin, ja viestintä voidaan kokea turhaksi eikä sitoutumista synny.

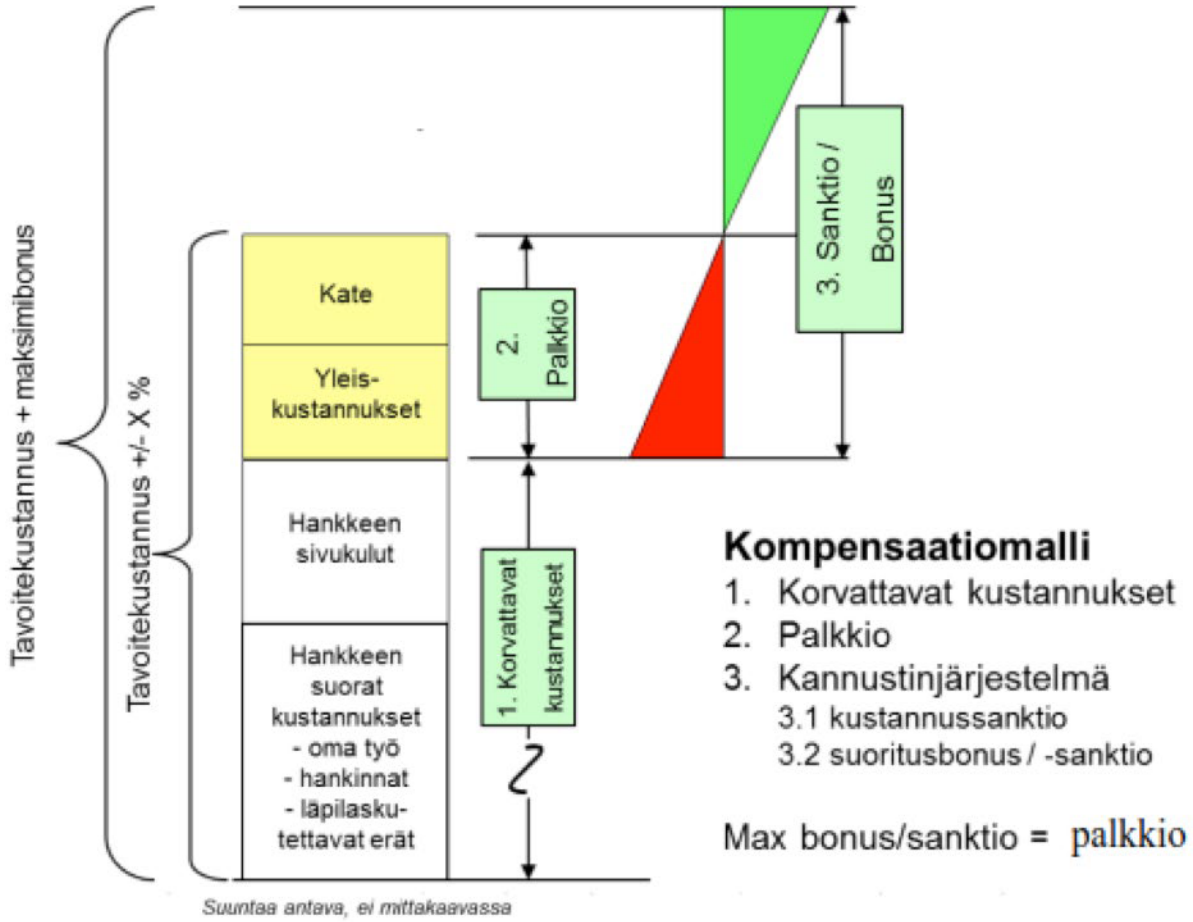


Esimerkki verkkomarkkinoinnin tuloksellisuuden laskennasta syys-marraskuussa 2016.

9.4. Miten viestintä tuotti arvoa rahalle

Viestintä onnistui käytettävissä olevien mittarien mukaan pääsemään tavoitteisiinsa. Kuitenkin kehityskohteista ja opeista voidaan päätellä, että viimeinen 10 % maksimaalisesta mainehyödystä jäi saavuttamatta. Viestintä toimitti siis asiansa, mutta yleistä näkyvyyttä ja positiivista maineen rakentamista olisi ollut mahdollista hyödyntää laajamittaisemmin (”konetta olisi voitu virittää vielä enemmän”). Tämä olisi tarkoittanut viestinnän resurssien kasvattamista.

Arvoa rahalle -ajattelussa optimointi ja pienimmällä mahdollisella panoksella saatava, riittävän hyvä tulos on tärkeää. Tästä lähtökohdasta tarkasteltuna viestinnän voi perustella tuottaneen arvoa rahalle, kun se on ollut riittävän onnistunutta tavoitteisiin nähden (mittarilukemat) ja pysynyt budjetissa.



Kuva 1: Kompensaatiomalli

Tavoitebudjetti = Tavoitekustannus + Bonusvaraus

10. KAUPALLISEN MALLIN TOTEUTUMINEN, TILANNE TAKUUAJAN ALUSSA

Kaupallisen mallin lopullinen arviointi voidaan toteuttaa, kun kaikki hankkeen kustannukset ovat selvillä. Tässä raportissa kuvataan tilannetta rakentamisvaiheiden päätyttyä takuuajan alussa.

Kaupallinen malli perustuu allianssiosapuolten väliseen kolmiosaiseen kompensaatiomalliin. Kompensaatiomallin (kuva 1) osat ovat

- korvattavat kustannukset sisältäen oman työn palkat ja palkkojen sivukulut, sekä hankinnat ja läpilaskutettavat erät
- palkkio sisältäen katteen ja yrityksen yleiskustannukset
- kannustinjärjestelmään perustuva bonus tai sanktio

10.1. Tavoitekustannuksen toteutuminen

Tavoitekustannus määritettiin hankesuunnitteluvaiheessa aikaisemmin kuvatulla tavalla. Tavoitehintaan sisällytettiin riski- ja kustannusnousuvarausta noin 4 %. Tavoitekustannusta seurattiin hankevaiheittain seuraavasti:

- Hankkeen valmisteluvaihe
- Kehitys- ja hankesuunnitteluvaihe
- Toteutus- ja rakentamisvaihe
- Takuuvaihe

Rakentamisvaihetta seurattiin edelleen taloryhmittäin asetetun tavoiteasetannan mukaisesti (Kuva 2).

Hankkeen valmisteluvaihe

Hankkeen valmisteluvaiheelle ei ollut asetettua tavoitetta, vaan valmisteluvaiheen kustannukset koottiin osaksi seurattavaa tavoitehintakokonaisuutta.

Kehitys- ja hankesuunnitteluvaihe

Kehitysvaiheesta siirryttiin toteutusvaiheeseen asteittain melko nopeasti, jolloin kehitysvaiheen kustannukset jäivät lievästi alle tavoiteasetannan.

Hankesuunnitteluvaihe toteutui tavoiteasetannan mukaisesti ilman yllätyksiä.

Kuva 2: Taloryhmäkohtainen tavoiteasetanta

Toteutus- ja rakentamisvaihe

Aluetyöt

Aluetöille määritettiin, allokoitiin, hankesuunnitteluvaiheessa koko aluetta koskeva tavoite, joka jaettiin toteutusvaiheen alkuvaiheessa taloryhmien tavoitehintoihin sisältyväksi, jotta tavoitehinnan kustannusseuranta olisi selkeämpää. Aluetöihin jäi vain koko hankkeen yhteiskustannuksia, jotka toteutuivat tavoiteasetannan mukaisesti.

Taloryhmä Z-Ö

Ensimmäisenä toteutettu ”peräkylä” toteutui rakennuttamisen ja rakentamisen kustannuksien osalta lähes tavoiteasetannan mukaisesti. Kustannustavoite ylittyi 0,9 %.

Taloryhmä VXY

Toisena toteutettu VXY talo oli sisällöltään laajin ja haastavin. Pohjakerroksen tilamuutokset ja päivitykset, sekä hissikuilun perustukset toteutuivat ennakoitua raskaampina syöden myöskin kustannusnousu- ja riskivarausta. Rakennuttamiskustannusten kustannusylitys oli noin 27 %. Taloryhmän kustannustavoite ylittyi 3,3 %.

Taloryhmä G-U

Kolmannessa taloryhmässä onnistuttiin hyödyntämään aikaisempien taloryhmien onnistumisia ja kehityshankkeita, kuten tuotannon virtautusta ja logistiikan optimointia. Kustannustavoite alittuikin 1,8 %.

Taloryhmä A-F

Viimeiseen taloryhmään asetettiin eniten tavoitetta. Ennen viimeisen taloryhmän aloitusta kustannusnousu- ja riskivarausta oli jäljellä vielä noin 30 %, mikä mahdollisti lisäpakettien, ylimmän kerroksen ”maisemasaunat” 2 kpl ja pohjakerroksien kerhotilojen toteuttamisen. Aikaisempien taloryhmien kokemukset, opit ja optimoinnit jäivät kuitenkin toteutumatta, kun rakennusvalvonta keskeytti julkisivurappaustyön. Työvaiheen keskeytys aiheutti säästöpotentiaalin sijaan lisäkustannuksia. Lisäksi taloryhmän tavoiteasetannassa tehtiin muutama merkittävä kustannuslaskentavirhe. Rakennuttamiskustannusten kustannusylitys oli noin 48 %. Taloryhmän tavoitehinta ylitettiin loppujen lopuksi 11,2 %.

Takuuvaihe

Takuuvaiheelle varattiin jokaiselle taloryhmälle takuukustannusvaraus, jonka toteutumaa seurataan takuuaikana.

10.2. Tilaajan tavoitebudjetin toteutuminen

KOy Jyrkkälänpolun hallituksen hyväksymässä hankesuunnitelmassa hankkeen tavoitebudjetiksi hyväksyttiin 22 M€ (alv. 0%). Allianssi ei saanut ylittää tavoitebudjettia ilman KOy Jyrkkälänpolun hallituksen päätöstä.

Hankkeen aikana KOy Jyrkkälänpolun hallitus hyväksyi tavoitebudjettiin muutoksia seuraavasti:

- Hankkeelle haettiin ja myönnettiin esteettömyysavustuksia, joilla toteutettiin hankesuunnitelmassa määritettyä laajemmin esteettömyyden parannustoimenpiteitä yhteensä 331 573 € (alv. 0 %) arvosta.
- Tilaajan varaamasta bonusboolista kohdistettiin 50 000 € (alv. 0 %) hankkeen kustannus- ja riskivaraukseen
- Tavoitehinnan ylityksestä vastaa tilaaja 50 % ja muut allianssiosapuolet 50 % (Consti 70 %, Valvontakonsultit 15 % ja Case Arkkitehdit 15 %):
- Allianssiosapuolien sanktio tavoitekustannuksen ylityksestä on yhteensä noin 200 000 € (alv. 0%)
- Taloryhmäkohtaiset avaintulosalueet on arvioitu hankkeen valmistuttua ja koko hankkeen avaintulosalueita on arvioitu takuuajan alussa (Bonusjakauma: Consti 70 %, Valvontakonsultit 15 % ja Case Arkkitehdit 15 %):
- Allianssiosapuolien arvioitu bonus on yhteensä noin 100 000 € (alv. 0%)

KOy Jyrkkälänpolun hallituksen hyväksymä lopullinen tavoitebudjetti on 23 M € (alv. 0%).

Loppukustannusennuste pysyi allianssille asetetussa kustannusraamissa, eikä tavoitebudjettia siis ylitetty.

11. LOPPUYHTEENVETO

Projektiryhmän yhteenveto

Hankkeen tavoitteet kiteytettiin neljään osa-alueeseen, ”ilmeen uudistaminen”, ”elinkaari- ja energia- tehokas ratkaisu”, ”kustannustehokas korjaus” ja ”asukasviestintä ja vuorovaikutus”.

Jo ensisilmäyksellä Jyrkkälän asuinalueelle tulessa huomaa, että asuinalue on päivitetty uudelle vuosituhannelle. Harjaantumatonkin katsoja löytää rakennuksista ja alueesta yksityiskohtia, jotka herättävät mielenkiintoa ja ehkä kysymyksiäkin kuten, paljonko nuo kaksi aurinkopaneeliseinää tuottavat sähköä yhtiön käyttöön? Mitähän toimintaa noissa kerhotiloissa on? Ovatko nuo kolmen talon ruostuneet julkisivut heijastumaa laivateollisuudesta? Miltähän nuo monimuotoiset valaistut talotunnukset näyttävät iltahämärässä?

Näihin ja moniin muihin kysymyksiin antaa vastauksen asukaskyselyissäkin saatu positiivinen palaute onnistuneesta uudistuksesta.

Elinkaari- ja energiatehokas ratkaisu varmistettiin oikeilla valinnoilla. Rakennusosien ja materiaalien elinkaarikustannukset tutkittiin tarkasti ja valinnat tehtiin kestämään vuosikymmeniä niin, että myös yhtiön kokonaistalous ja kiinteistöjen ylläpito on hallinnassa jatkossakin.

Jo ensimmäisen talven jälkeen on havaittavissa, että lämpöviihtyvyys asunnoissa on parantunut. Ikkunoiden vaihdon ja koneellisen tuloilman asennuksen jälkeen asuntojen lämpötilat ovat hieman korkeampia kuin aiemmin. Lämmitystarpeen optimointi on aloitettu säätämällä lämmityskäyriä, heikentämättä asuinolosuhteita. Tulevina lämmityskausina nähdään saavutetut säästöt energiankulutuksessa.

Oppimisen ja uusien toimintatapojen tuoma tehokkuus ilmeni kustannussäästöinä, jotka olivat jo selvästi havaittavissa toisen ja varsinkin kolmannen taloryhmän aikana. Julkisivurappausrakenteen käsittely rakennusvalvonnan kanssa aiheutti viimeisessä taloryhmässä merkittäviä muutoksia toteutusjärjestelyissä. Tämän vuoksi allianssi ei pystynyt mittaamaan todellista oppimisen ja kehittämisen tuomaa säästöpotentiaalia. Julkisivurappauksen toteutuksen selvittely on edelleen kesken viranomaisten toimesta.

Aktiivinen asukasviestintä tuki hankkeen onnistumista. Hankkeen alussa korjaushanke herätti huolta asukkaiden keskuudessa, mutta töiden edetessä tilanne muuttui. Asukkaiden yhteydenotot työmaalle vähenivät huomattavasti. Aktiivisen viestinnän tarkoitus oli osaltaan myös varmistaa, että asukkaat eivät turhaan lähde ”karkuun” remontin alta. Asuntojen hakemusmäärän kasvu hankkeen loppupuolella kertoo myös osaltaan vetovoimaisuudesta ja vahvistaa yhtiön talousnäkymiä ja edelleen varmistaa vuokrahintojen säilymisen edullisella tasolla.

Allianssikonsultin loppuyhteenveto

Jyrkkälän korjaushanke toimi kiinteistö- ja rakennusalan suunnannäyttäjänä. Se oli ensimmäisiä Suomessa käynnistettyjä talopuolen allianssihankkeita, ja ensimmäinen allianssihanke jossa rakennuttajakonsultti on kytketty mukaan allianssin avaintulostavoitteisiin. Jyrkkälän korjaushanke oli myös Suomen ensimmäinen allianssihanke, jossa sovellettiin vaiheittaista taloryhmäkohtaista kannustinmallia ja sekä ensimmäinen allianssihanke jolle myönnettiin ARA-tukea.

Hankkeen toteutusmuodon valinta kytkettiin vahvasti yhtiön visioon ja strategiaan. Hankkeessa tehtiin erittäin nopea ja avoin julkisen hankintalain mukainen hankinta, jonka tavoitteena oli löytää yhteistoimintakykyiset ja sitoutuneet kumppanit.

Jyrkkälän allianssihankkeessa hyödynnettiin monipuolisesti niin sopimuksellisia, organisatorisia kuin teknologisia yhteistoimintamekanismeja (kuva s. 42).

Mikä allianssissa toimi parhaiten?

- Yhteistyö ja vuorovaikutus, Hyvä yhteishenki projektiryhmässä, parempi vuorovaikutus tilaajan kanssa ja riitojen välttäminen. Aktiivinen pajatyöskentely ja ennakkoluuloton asenne.
- Suunnittelun ja rakentamisen joustavuus; Suunnitelmien muuttaminen ja kehittäminen sekä rakentamisen aikaiset muutokset joustavasti. Dynaaminen suunnittelu antaa tilaa luoville ratkaisuille. Ei tarvitse kaikista muutoksesta selvitellä raha-asioita.
- Tilaajan tavoitteiden huomioiminen on helpompaa, kuin perinteisessä mallissa olisi. Esimerkiksi elinkaarinäkökulman ja ylläpidon huomioiminen suunnitteluratkaisujen vertailussa
- Tilaajan osallistuminen suunnitteluun ja prosessiin; Tiedetään tarkasti mitä halutaan

- Jatkuvan parantamisen ja kehittämisen ilmapiiri, itsearviointi ja riskien hallinta. Toiminnan kehittyminen hankkeen aikana.
- Laadukas lopputulos; Aikataulussa toteutettu laadukas tilaajan tavoitteita toteuttava lopputuote. Turvallinen toteutus ja asiakastyytyväisyyden paraneminen.
- Aktiivinen asukasviestintä yhdessä laadukkaan toteutuksen kanssa nosti alueen vetovoimaa

Mitkä olivat allianssin suurimmat kehityskohteet?

Suunnittelun integrointi

- Suunnittelijoiden ja tilaajan sekä työmaan välinen vuorovaikutus kangerteli ajoittain
- Suunnitelmia ei saatu maaliin ajoissa.

Työmenetelmät, johtaminen ja päätöksenteko

- Big room työskentelystä ja työmenetelmistä olisi voitu saada enemmän irti
- Tehokas päätöksenteko ja päätöksissä pysyminen

Kokemuksen puute urakkamuodosta

- Vanhojen urakointitapojen ja toimintamallien sekä asenteiden muuttaminen yhteistyökuvioksi
- Toimintamallin vieminen työntekijätasolle ja aliurakoihin

Kannusteet ja yhteisen intressin luominen

- Avaintulosalueiden käyttö johtamisessa
- Mittareiden kannustaminen kustannustehokkuuteen ja tuotannon tehostamiseen
- Aliurakoitsijoiden sitouttaminen.

Päätyyppi	Yhteistoimintamekanismi	Jyrkkälän hanke
Sopimuksellinen	Allianssisopimus	Käytössä
	Kaikilla osapuolilla yhteinen kaupallinen malli	Käytössä
	Avaintulosalueet	Käytössä, seurannassa ja avaintulosalueilla johtamisessa parannettavaa
	Yhteinen johtamisjärjestelmä ja periaatteet miten yhteistoimintaa johdetaan	Käytössä ja kuvattu
Organisatorinen	Big room	Käytössä, kaikkea ei saatu irti
	Yksi yhteinen organisaatio, organisoitu ryhmiin, jossa useiden yritysten edustus	Käytössä
	Tilaajan tavoitteisiin suunnitteluprosessi, (TVD-prosessi)	Käytössä
	Choosing by advantages, CBA	Ei, mutta sovellettu (Allokointi)
	Last Planner Systeemi	Käytössä osittain
	Tahtiaikatuotanto	Käytössä osittain
	Arvovirta-analyysi – Value stream mapping (VSM)	Ei
	Työmenetelmien standardointi	Ei
	Visuaalinen ohjaus	Sovellettu
	5 * miksi, plus ja delta	Pääosin käytössä
	A3-ongelmaratkaisu	Ei
	Työpajatyöskentely	Kyllä, ei systemaattisesti
	Gemba walk	Kyllä, ei systemaattisesti
Teknologinen	Tietomalli	Kyllä, sovelletaan
	Yhteiset verkkoresurssit	Kyllä
	Kommunikaatiojärjestelmä	Kyllä

Kuva: hankkeessa hyödynnetyt yhteistoimintamekanismit.

12. LOPPUSANAT

Johtoryhmän puheenjohtaja Juuso Hämäläinen

KOy Jyrkkälänpolku oli syntyessään Suomen suurin yhden kiinteistöyhtiön hallitsema asuinalue. Sen historia on osa kaupungistumista, lähiöiden muodostaa saaristoa ydinkeskustojen ympärille, kuten arkkitehtimme asian mukavasti ilmaisi. Nämä historiassaan aikaisemmin monen kirjaavaakin mainetta niittäneet asujaimistot ovat tänä päivänä kiinteä osa suomalaista asumisenkulttuuria. Niistä on muodostunut paikkoja, joilla on vahva identiteetti sekä parhaimmillaan ylpeyttä ja yhteenkuuluvuutta omasta kotikulmasta. Tämän voi aistia vasta astumalla alueelle sisään.

Jyrkkälässä yhtenä kantavana teemana hankkeen alusta saakka oli alueen arvostettavuuden ja haluttavuuden kasvattaminen. Sen arvioitiin lisäävän aktiivisuutta ja yhteisöllisyyttä. Terminä lanseerattiin ”kyläyttäminen”, joka mukavasti kuvaa sitä ajatusta, ettei asuinalueen tarvitse tai kuulukaan olla harmaata betonimassaa vaan siellä saa ja suorastaan pitää olla erilaista tarjontaa ja ilmettä. On lähes uskomatonta, että KOy Jyrkkäläpolun hankkeessa tämä on pystytty toteuttamaan vuokraperustetta investointihankkeen vuoksi nostamatta, erittäin maltillisella vuokratasolla, omakustannusperiaatteella aravalakien mukaisesti.

Hankkeen onnistumisen arviointi tehtiin hankkeen sopimusmuodoksi valitun allianssimallin sisällä sovituin avaintulosaluein. Ne määriteltiin hankkeen tavoitteiden kannalta keskeisten kriteerien näkökulmasta. Ideana oli, että täyttämällä asetettu avaintulosalue jo 0-tasolla päästään tavoitteisiin ja vähintään hyvään suoritukseen. Mikäli onnistuminen on tätä parempaa, vaikka osassakin kriteereistä onnistumisesta palkitaan. Vastaavasti malli toimii myös toiseen suuntaan. Avaintulosalueet jaoteltiin neljään toteutusta vastaavaan osalohkoon sekä koko hankkeen arviointiin. Tämän arviointityön ollessa vielä kesken en lähde ennakoimaan arvioinnin lopullista tulosta. Osakohteiden osittaisen arvioinnin perusteella voidaan kuitenkin jo todeta, että vähintään 0-tason onnistuminen on realistista.

Kaikissa hankkeissa on haasteensa niin tässäkin, mutta valikoituneet toimijat ja henkilöt sekä hankemalli on tarjonnut mahdollisimman hyvän alustan myös ratkaista asioita. On ollut nähtävissä hankkeen alusta saakka vahva sitoutuminen hankkeen tavoitteisiin. Jokainen on tuonut taholtaan oman kyvykkyytensä hankkeen käyttöön. Paljon on opittu myös uutta niin yhdessä kuin erikseenkin.

On melkoisen hienoa, että oppiminenkin kesken prosessin sallitaan ja sitä jopa suositaan. Osana oppimista on ollut myös itsereflektio aika välillä ankarakin itsekritiikki yhteisen tekemisen sparraamiseksi. Varmasti jäi asioita, joita olisi voinut tehdä toisin tai paremmin. Päällimmäisenä tuntemuksena on kuitenkin vahva tuntemus siitä että tilaaja todella tiesi mitä halusi ja sai mitä tavoitteli. Tässä hankkeessa potkittiin palloa samaan maaliin.

Projektipäällikkö Jukka Lehtonen

Nyt hankkeen lopussa asioita ynnätessä ollaan tietenkin paljon viisaampia hankkeen myötä kertyneen kokemuksen ansiosta. Arvoa rahalle tuottamisen periaate on kirkastunut vielä enemmän tätä raporttia laadittaessa. Mieleen tuleekin ajatus, että olisiko tämä raportin laatiminen pitänyt aloittaa jo ensimmäisten askelten jälkeen paljon konkreettisemmin. Asioita on toki käsitelty, kehitetty ja pyöritetty, sekä dokumentoitu matkan varrella, mutta itse arvon tuottaminen on ehkä vain syntynyt ahkeran, tunnollisen ja innovatiivisen allianssiryhmän tekemisen myötä, eikä se sinällään mikään huono asia ole.

Uskoisin kuitenkin, että mahdollisen lisäresurssin, ”allianssin laatukoordinaattorin”, avustuksella arvon tuottamisen tehokkaampi ja aktiivisempi seuraaminen ja dokumentointi olisivat ohjanneet allianssia vieläkin parempaan arvontuottokykyyn.

Arvon tuottamisen mittaamista suoritettiin hankkeen alussa määritettyjä avaintulosalueita seuraamalla. Hankkeen loppuvaiheessa tehdyn allianssiauditoinnin yhteydessä todettiin, että avaintulosalueilla ei ole ollut parasta mahdollista ohjaavaa vaikutusta. Nyt tänään ajattelisinkin niin, että avaintulosalueita ja bonuspoolia ei pitäisikään ”lukita” hankkeen alussa, vaan niitä pitäisi kehittää ja määritellä myös uusia mittareita syntyneiden kokemuksien ja kehitystarpeiden mukaisesti vaiheittain hankkeen edetessä.

Arvoa rahalle periaatetta on myös perehdytettävä huolellisesti hankkeen koko henkilöstölle, jotta periaate ymmärretään organisaation kaikilla tasoilla.

Toimiva allianssi edellytti toimintakulttuurin muutosta. Kenelläkään allianssiosapuolella ei ollut aikaisempaa kokemusta allianssimuotoisesta hankkeesta, mutta allianssiosapuolet osoittivat heti hankkeen alussa uudenlaista osaamista ja kykyä toimia avoimesti ”open books” periaattein. Avoimuus ja luottamus olivatkin hankkeessa keskeisessä roolissa ja ne kehittyivätkin vielä hankkeen aikana. Allianssiosapuolien välillä ei syntynyt eri-

mielisyyksiä eikä riitoja.

Allianssi osoitti, että innovatiivisuudella ja osaamisen kehittämisellä, sekä yhteistyöllä pystytään löytämään tehokkaampia suunnitteluratkaisuja ja toimintatapoja.

Tilaaja Marjatta Roth

Edellisen laajan kaikkien rakennuksien sisätiloja koskevan perusparannuksen jälkeen 2003 KOy Jyrkkälänpolun hallitus päätti, että julkisivut tullaan uusimaan vasta niiden elinkaaren lopussa. Siitä lähti valmistautuminen tulevaan julkisivukorjaukseen, joka nyt on saatu päätökseen.

Koska haluttiin varmistaa, että tuleva korjaushanke pyysyy aikataulussa ja sille varatussa budjetissa, niin toteutuksessa päädyttiin Allianssi-yhteistoimintamalliin. Siitä huolimatta, että kenelläkään toteuttajaosapuolista ei ollut aiempaa kokemusta valitusta uudesta toimintamuodosta, niin voin todeta, että onnistuimme hyvin. Yhteistyö sujui keskustelevassa hengessä ja monia uusia ratkaisuja löydettiin.

Aikataulullisesti oli erittäin haastavaa saada kaikki tarpeellinen keskusteltua ja sovittua. Lopputuloksen kannalta oli erittäin onnistunutta detaljisuunnittelun jättäminen toteutusvaiheeseen. Vaikka kokonaisaikataulussa hanke pysyikin, niin taloryhmätasolla ei siihen päästy ja sen asukkaat kokivat arkeaan hankaloittavaksi.

Hanke kesti 44 kuukautta, joista 7kk käytettiin kehitysvaiheeseen ja toteutukseen 37 kuukautta. Odotukset hankkeen kustannustehokkuudesta olivat suuret, mutta tavoitetasoihin ei ylletty. Turvallisuus oli hankkeessa huippuluokkaa, vakavia tapahtumia ei sattunut.

Jos Allianssi toteutusmuotona oli uutta allianssikumppanuustoimijoille, se oli tuiki tuntematonta aliurakoitsijoille, jotka kuitenkin pyrkivät tekemään parhaansa sopeutuessaan uusiin toimintatapoihin. Työmaajärjestelyt olivat haasteellisia, koska se toimi keskellä asukkaiden arkea. Se oli jatkuvaa yhteensovittamista, muutoksia ja viestintää. Viestintään panostettiin huomattavan paljon niin asukkaille, toimijoille kuin yleisöllekin. Joidenkin mielestä tiedotteita jaettiin jo liikaa ja toiset taas valittivat tiedon puutetta.

Tilaajan mukanaolo hankkeessa ja päätöksenteossa mahdollisti käyttäjille tärkeiden ja kustannustehokkaiden ratkaisujen tekemisen ja suunnittelussa se varmisti suunnitteluratkaisujen sopivuuden tilaajan toimintaan ja tavoitteisiin.

Allianssimalli mahdollisti hankkeen räätälöinnin niin toteutukseltaan kuin organisaatioltaan tilaajalle sopivaksi, johon kuului myös joustava ja nopea muutoksien toteutus.

Mielestäni kehitettävääkin vielä löytyy:

- Tilaajan ennakkosuunnittelua lisättävä niin, että jo kilpailutuksessa tarjoajat antavat toteutusnäkemystensä lisäksi mielipiteensä myös hankkeen organisaatiosta ja työnjaosta
- Tilaajalla on oltava selkeä tahtotila organisaatiosta ja tarvittavista roolituksista ja siihen tarvittavasta osaamisesta
- Tarjoajat saatava esittelemään hankkeeseen sitoutuneet ja siitä kiinnostuneet henkilöt roolitusehdotuksineen
- Tarjoajat on sitoutettava tarjouksessa esitettyihin lupauksiin ja sanktiojärjestelmiä on kehittävä
- Tarjoajilta pitää vaatia allianssiosaamista ja jos mahdollista myös käytännön kokemusta
- Ennakkosuunnittelun tulisi olla laajempaa ja yhteistyössä toimijoiden kanssa hankkeen edetessä tarkentuvaa
- Kustannus- ja hankintaseuranta sekä riskien
- analysointi tulee olla reaaliaikaista kuten myös suunnittelunohjaus ja aikatauluissa pysyminen
- Tuottamuksellisuus ja tahallisuus käsitteiden määrittely on tehtävä jo hankkeen alussa sekä sovittava reagointijärjestelmästä.
- Hankkeella tulisi olla oma vastuuhenkilö, joka vastaa organisaation ja käyttäjäviestinnän sujumisesta, kustannustehokkuusajattelun jalkautumisesta suoritustasolle ym. toimien projektipäällikön apuna hankkeen parhaaksi
- Jokaisen hankkeessa toimivan tulisi suhtautua siihen kuin yritykseen talousarvioineen, johtajineen, talous- ja henkilöstöpäälliköineen, joilla on omat tehtäväkuvauksensa ja vastuunsa.

Lopputuloksena saimme toimivan, tilaajan tavoitteiden ja asukkaiden tarpeiden mukaisen uudistetun asuinalueen, jonka onnistunut arkkitehtoninen kokonaisilme yksilöllisine piirteineen, on jo rakennusvaiheessaan saanut runsaasti positiivista huomiota.

TILAA MUISTIINPANOILLE

MONTA PELAAJAA, YKSI JOUKKUE
ONNISTUNUT KORJAUSHANKE

www.jyrkkälä.fi

KOy Jyrkkälänpolku

CONSTI

VALVONTA KONSULTIT

CASE