



**TAMPEREEN KAUPUNKI**

# **Tilaajan tavoitteiden kirkastaminen ja jalkautus**

IPT 2 2.10.2018 Milko Tietäväinen

(Uusinta aikaisemmasta IPT 2 – tilaisuudesta)



# Tilaajan tavoitteet allianssissa

- Tilaajan tahtotilaa allianssihankeessa kuvaavat **tavoitteet**
- Avointulostavoitteet ovat niitä tavoitteita, joita ei juurikaan tarvitse kyseenalaistaa. Onnistunut hanke on avaintulostavoitteiden onnistumisen summa. Mutta **epäonnistuminen** jollakin avaintulosalueella pahoin voi kyseenalaistaa koko hankkeen onnistumisen.
- Tilaajan tavoitteiden määrittäminen on hankintaprosessin alkuvaiheen tehtävä, jolla ratkaistaan jopa projektin toteutusmuoto
- Tavoitteiston pitää tuottaa **”Rahalle arvoa”**. Eli tavoite ei voi olla vain ihan kiva juttu. Sitoumukset ja julistukset on ok.
- Tilaajan tavoitteet on syytä laatia niin, että ne kulkevat läpi koko hankkeen. Tavoitteet tarkentuvat hankkeen eri vaiheissa.
- Aluksi tavoitteet ovat linjaavia ja lopulta hankkeen onnistuminen arvioidaan tavoitteita kuvaavien mittareiden avulla
- Ajatuksen selkeyttämiseksi voidaan ajatella, että tavoitteisiin liittyvien mittareiden toiminta muistuttaa tavanomaisten kokonaisurakoiden bonus/sanktiomekanismia vaikka säätämisen pelivaraan allianssissa onkin selvästi enemmän = (voidaan tarkentaa hankkeen aikana)

# Tavoitteet – kaupungin odotukset raitiotiejärjestelmältä

KAUPUNGIN TAVOITTEET RAITIOTIEJÄRJESTELMÄLLE

## Sujuvoittaa kuntalaisten arkea

Raitiotie on luotettava, esteetön, turvallinen ja tasaisesti kulkeva, kaikille helppokäyttöinen kulkumuoto.  
Raitiotie on ruuhka-aikaan nopein tapa liikkua.  
Raitiotie yhdistyy tehokkailla liityntäyhteyksillä saumattomasti osaksi kaupungin liikennejärjestelmää.

TAMPEREEN KAUPUNKI  
Kuntapäättäjät

KAUPUNGIN TAVOITTEET RAITIOTIEJÄRJESTELMÄLLE

## Tukee kaupunkiseudun kasvua ja kehitystä

Raitiotie tuo hyvän saavutettavuuden, mikä on vetovoimatekijä.  
Raitiotie on kaupungin kestävä kasvun mahdollistaja.  
Raitiotiehen voi luottaa, se pysyy paikallaan.  
Raitiotie on laajennettavissa.  
Raitiotie luo uudenlaista ja laadukasta kaupunkiympäristöä.  
Raitiotie lisää ydinkeskustan ja aluekeskusten viihtyisyyttä ja vetovoimaisuutta.

TAMPEREEN KAUPUNKI  
Kuntapäättäjät

KAUPUNGIN TAVOITTEET RAITIOTIEJÄRJESTELMÄLLE

## Luo elinvoimaa ja yhteistyötä

Raitiotie tarjoaa elinkeinoelämälle uusia kasvun ja liiketoiminnan mahdollisuuksia.  
Raitiotie on avoin alusta, joka luo mahdollisuuksia uusille innovaatioille.  
Raitiotie tukee korkeakoulujen yhteistyötä ja palveluiden kehittymistä.

TAMPEREEN KAUPUNKI  
Kuntapäättäjät

KAUPUNGIN TAVOITTEET RAITIOTIEJÄRJESTELMÄLLE

## Edistää kestäväää kehitystä

Raitiotie on ympäristöystävällinen ja energiatehokas.  
Raitiotie parantaa ilmanlaatua keskustassa ja asuinalueilla sekä vähentää liikenteen pöly-, melu- ja värinähaittoja.

TAMPEREEN KAUPUNKI  
Kuntapäättäjät

KAUPUNGIN TAVOITTEET RAITIOTIEJÄRJESTELMÄLLE

## On taloudellisesti kannattava

Suuren kapasiteetin ja suorituskyvyn raitiotie on elinkaari- ja liikennöintikustannuksiltaan edullinen.  
Raitiotien rakenteilla ja vaunuilla on pitkä käyttöikä.  
Raitiotie on helposti päihitettävissä uusimpaan teknikkaan.

TAMPEREEN KAUPUNKI  
Kuntapäättäjät

KAUPUNGIN TAVOITTEET RAITIOTIEJÄRJESTELMÄLLE

## Tarjoaa kaupunkilaisille uuden ylpeydenaiheen

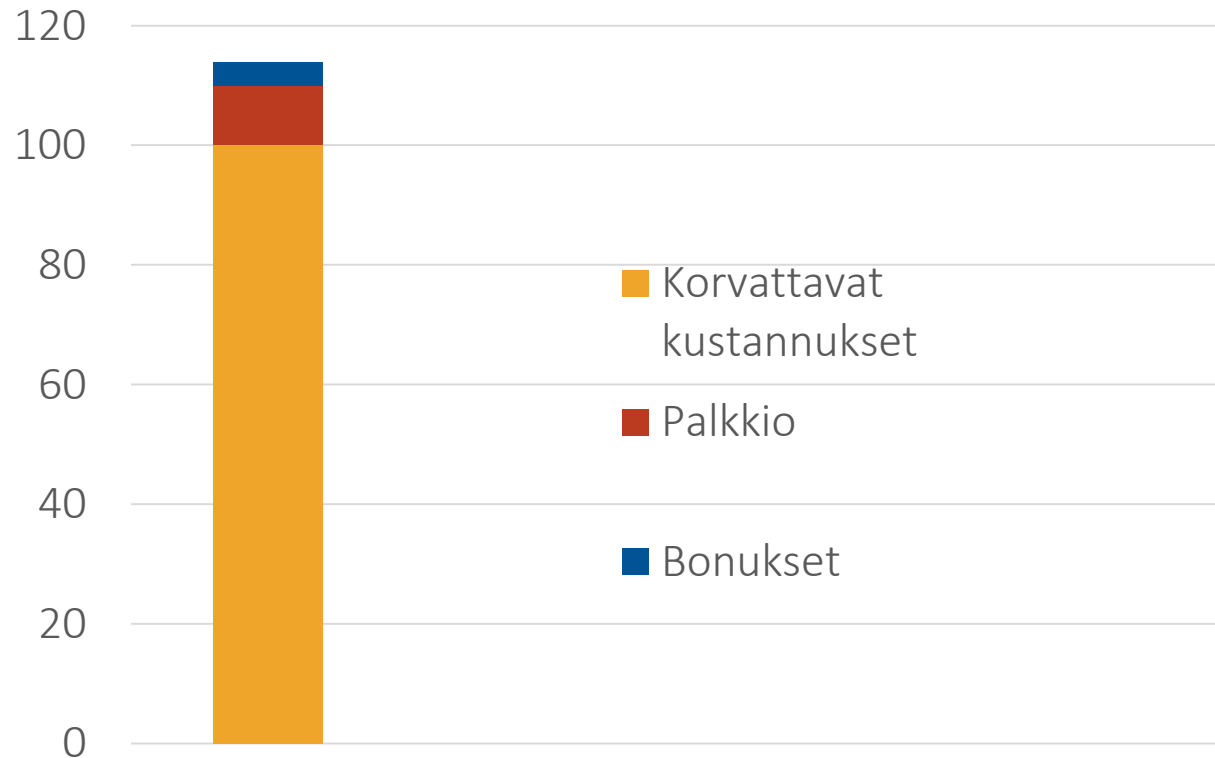
Raitiotietä pidetään parhaana liikennepalveluna ja kaupungin käyntikorttina.

TAMPEREEN KAUPUNKI  
Kuntapäättäjät

# Tilaajan tavoitteet allianssissa esimerkiksi

- **Talous:** Projektiallianssissa kustannusarvion/budjetin pitävyys on pääsääntö. Painoarvo budjetin pitävyydelle voi olla esim. 40-70% tavoitteiston kokonaisarvosta
- **Aikataulu:** Aika on rahaa. Monessa tapauksessa hankkeen valmistuminen käynnistää vasta hankkeen hyödyt. Hankkeen venyminen lisää kustannuksia ja hyödyt siirtyvät/vähentyvät. Välitavoitteet voivat olla kriittisiä.
- **Laatu:** Laatu on laaja käsite. Laatu on syytä määritellä tarkasti. Laatu käsittää vähintäänkin prosessin laadun ja lopputuloksen laadun.
  - Tekniset vaatimukset, estetiikka, toimintavarmuus, virheettömyys jne.
- **Elinkaarikustannukset:** investointi, käyttö, huolto ja korjaukset
- **Arvot:** Turvallisuus, julkisuus, ympäristö jne

# Palkkio, bonukset ja kustannukset: osuudet



Mielenkiintoista on esimerkin jakaumassa se, että paljonko panostaa korvattaviin kustannuksiin, jotta voi ansaita lisää? Vai voiko ansaita lisää jopa pienemmillä kustannuksilla?

# Tavoitteiden kirkastaminen ja jalkautus

- Tavoitteiden kirkastaminen tarkoittaa yleisen linjaustyypin tavoitteen muuttamista sellaiseen tarkkuuteen, jota voidaan arvioida ja luoda mittaristo
- Yleinen tavoite voi olla vaikkapa **korkea lopputuotteen laatu**
- Kirkastaminen tarkoittaa laadun osalta esim: tekninen laatu -> Noudatetaan RYL:n vaatimuksia täydennettynä esim. tilaajan omilla suunnittelustandardeilla.
- Tavoitteet pitää kuvata yleispiirteisesti allianssin kilpailutusvaiheessa, jotta hankkeeseen saadaan tavoitteisiin nähden parhaat kumppanit
- ”Kirkastaminen” voi tapahtua vaikkapa allianssin kilpailutusvaiheessa. Tarjoajan kyvykkyyttä voidaan mitata, kuinka osaa muuttaa yleisen tavoitteen kohteeseen sopivaksi onnistumisen mittariksi
- Kirkastaminen on viimeistään tehtävä allianssin kehitysvaiheessa ja yhdessä

# Tavoitteiden kirkastaminen ja jalkautus

- Tavoitteiden kirkastaminen ja jalkauttaminen tehdään tilaajan ja palveluntuottajan kanssa yhdessä, jotta kaikki ymmärtävät ne ja sitoutuvat niihin
- Jalkauttaminen tapahtuu osallistumalla tavoitteiden yksityiskohtien määrittämiseen ja mittariston luomiseen
- Jalkauttaminen jatkuu tekemällä tavoitteet ja mittarit kaikille tutuiksi
  - Visualisointi
  - Tilannekuvan ylläpito: ajr, apr, työmaat, tekniikkalajit, julkinen viestintä, palaverit, screenit
  - Kehityskeskustelut: jokaisella henkilökohtaiset tavoitteet, jotka tukevat hankkeen tavoitteita.
  - Pitääkö hallita refleksin omaisesti?



**TAMPEREEN KAUPUNKI**

## **2. Tilaajan tavoitteista avaintulosalueet ja mittarit**





# Yleiset periaatteet

Kymmenien projektiallianssien pohjalta voidaan avaintuloksien skaalauksessa nojata tuttuun asteikkoon

- -100 täydellinen epäonnistuminen, ”Fiasko, josta tunnetaan vuosikymmeniä”
- 0 hyvä perussuoritus, ”tällä kehtaa olla muttei voi kehuskella”
- +80 huippusuoritus, voitetaan kaikki alan kilpailut
- +100 huikea läpimurto, vrt ”Suomi jalkapallossa 2 MM-mestaruutta peräkkäin”
  
- Onnistuminen  $>0$  tuottaa bonuksen ja alitus nakertaa palkkiota. Bonuksen suuruus riippuu asetetusta bonusboolista.
- Bonusbooli voi olla esim 3-10 % tavoitekustannuksesta, budjetista tai ehkä mieluummin kiinteä!

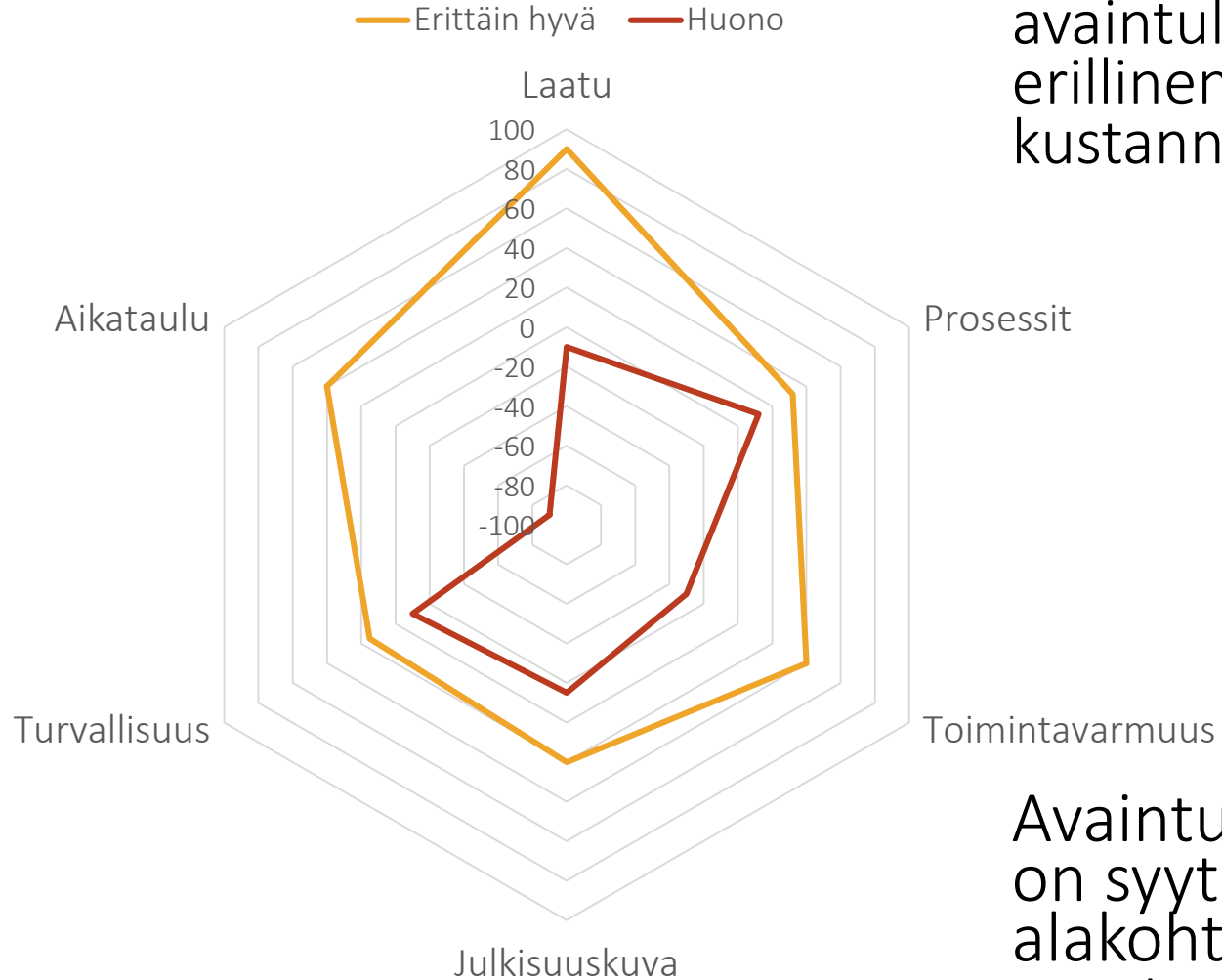
# Yleiset periaatteet

Avaintavoitteisto kannattaa luoda tasapainoiseksi, ettei synny osaoptimointia tärkeiden tavoitteiden/arvojen kustannuksella. Vrt. Balanced Score Card – tasapainotettu strategiamalli.

Tavoitteilla voi olla keskinäisiä riippuvuuksia, haittaako?

Onko tavoitekustannuksen alittaminen avaintulosalue vai erillinen kustannuskannustin?

Tavoitteiston onnistumisprofiilit



Avaintulostavoitteet on syytä jakaa alakohtiin, joilla omat mittarit

# Mittareista esimerkkejä OSA 1 ”kovat arvot”

- Onnistumista ei voida arvioida ellei ole mittaria ja mittaristoon asetettuja onnistumisen raja-arvoja
- Lähtökohta on, että toteutetaan hankkeen sovittu laajuus ja sisältö. Onko vähemmän tai enemmän ollenkaan tavoite?
- Aikataulu, välitavoitteet ja läpimenoajat ovat helppo mitata, mutta mikä on onnistumisen tai epäonnistumisen euroarvo/päivä. Jossakin hankkeessa tärkeintä on, että sovittu aikataulu pitää, jossakin alittamisesta on valtavaa hyötyä jne. VRT YSE aikasakko
- Laatu: teknistä laatua voidaan mitata RYL:iin tms vertaamalla. Onko ylilaatu tavoite ja sallitaanko laadun alittamista -> korjaava työ tai arvonmuutos. Työn vastaanotto – virheettömyys, toimintavarmuus 5 v.

# Mittareista esimerkkejä OSA 2 ”pehmeät arvot”

- **Prosessien toimivuus ja kehittäminen, työhyvinvointi:** Hankkeen hyvä johtaminen, jatkuva parantaminen, innovointi, sujuvat menettelytavat, lupien hallinta jne voivat olla itsenäinenkin avaintulostavoite, mutta nämä tuottavat hyvin toimiessaan pisteitä aikataulu, kustannukset, laatu yms tavoitteisiin. Vaikkapa siksi että avainhenkilöt sitoutuvat hankkeeseen ja sählätään vähemmän. **Parhaimmillaan saavutetaan FLOW-tila, joka mahdollistaa vaikka...**
- **Turvallisuus** liittyy vahvasti arvoihin. Tänä päivänä harva organisaatio sietää, että rakentamisessa vain sattuu kaikenlaista. Voidaan mitata MVR, tapaturmataajuus, läheltä piti jne. Mittari niin, että riskinotto ei kannata.
- **Julkisuuskuva** avaintulostavoitteena muistuttaa yo. prosessitavoitetta. Eli ei itse tarkoitus, mutta onnistuessaan tuottaa hankkeelle ja osapuolille krediittiä vaikkapa jatkohankkeisiin. Onnistuessaan antaa työrauhaa ja siten onnistumisen eväät ns. kovissa arvoissa.



# Muut kannustimet

- Positiiviset muutostekijät (0...+10% bonuksesta)
  - Voidaan käyttää kun halutaan palkita jostain extrasta, joka on arvoa rahalle mutta skaalaaminen ei tunnu järkevältä
  - Ei liikennehaittoja, ei onnettomuuksia
  - Ei yllätyksiä (vrt YSE 47§ jne), joista aiheutuu hankkeen viivästyksiä
- Negatiiviset muutostekijät (-10...0% bonuksesta)
  - Vastaava kuin positiivinen muutostekijä mutta tunnistetaan asiat, joita ei haluta eikä siedetä. Mittari on/off
  - Harmaa talous
- Järkyttävät tapahtumat
  - Sietämättömiä asioita. Kaikki tehdään järkyttävän tapahtuman estämiseksi. Toteutuessaan putsaa bonuspoolin merkittävältä osalta + osan palkkiota

# Raitiotieallianssin kannustinjärjestelmä

Avaintulosalue	Painoarvo	Mittarit	Mittarin painoarvo
1. Arjen sujuvuus	30 %	1. Infran käyttöönottopäivämäärän pitävyys 2. Yhteistyökyky yritysten ja sidosryhmien kanssa	20 % 10 %
2. Laadukas raitiotiejärjestelmä	25 %	1. Nollavirheluovutus 2. Kalustotoimittajan ja operaattorin virheloki	10 % 15 %
3. Turvallinen työmaa	20 %	1. Työmaan turvallisuustaso (MVR/TR mittaus) 2. Tapaturmattomuus	10 % 10 %
4. Positiivinen julkisuuskuva	15 %	1. Julkisuuskuvamittaus	15 %
Positiiviset kannustimet	+ 10 p	+ Alihankintojen paikallisuusaste + Työttömien työllistäminen + Harjoittelijoiden määrä ja opinnäytetyöt + Lievästi pilaantuneiden maiden uusiokäyttö (mikäli töiden aikana ilmenee)  <i>Positiivisten kannustimien pisteistä huomioidaan maksimissaan 10 p ATA-pisteissä</i>	+ 5 p + 3 p + 2 p + 5 p
Negatiiviset kannustimet	- 10 p	- Harmaan talouden esiintyminen - Häiriöt katuliikenteelle ja joukkoliikenteelle - Häiriöt junaliikenteelle	- 3 p - 5 p - 2 p



# Yhteenveto

- Projektin avaintulostavoitteiden laatimisessa ja virittämisessä tilaajaosapuolella on erityinen rooli. Palveluntuottaja tuo tavoitteen asettamiseen tietoa. Osallistuminen sitouttaa melkein automaattisesti.
- Tavoitteisto tulee mittaroida mielekkäällä ja järkevällä tavalla. **Sitä saat mitä mittaat.** Mittaristo ei pitäisi olla hankkeen vaikein osa.
- Skaalausvinkki: pisteiden lopputulos kuvaa hankkeen onnistumista ja sen kanssa voi elää. **Lopputulosta kannattaa testata etukäteen erilaisilla skenaariorajoituksilla.**