

Uudistamisohjelman organisointi, ehdotus



Yhteenveto ja suositukset 1/2



Suunnittelu- vaiheen järjes- täytyminen

- Projektitoimiston perustaminen hankkeen pohjaksi. Projektitoimistoon monialaisesti kootaan alkuvaiheessa tarvittavat resurssit yhteen (oma ja palvelutuotanto). Suositellaan sekä projektijohtajan sekä ns. toiminnallisen suunnittelun puolen johtajan nimeämistä. Käyttäjät osallistettava heti alusta lähtien mukaan organisaatioon sopivalla mallilla.
- Suunnittelussa suositeltavaa hyödyntää erilaisia digitaalisia työkaluja vuorovaikutuksen ja yhteistyön varmistamiseksi.
- Projektille voidaan tarvittaessa perustaa aluksi johtoryhmä, joka jatkossa voi muuttaa muotoaan allianssin/urakan johtoryhmäksi.



Johtaminen, päättöksen- teko ja poliittinen ohjaus

- Johtamismallissa tulee erottaa strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Suosittelemme mahdollisimman suoraviivaista johtamisjärjestelmää – läpinäkyvyys ja luottamus keskiössä. Johtajarooleissa keskeistä projektinhallinta- ja johtamisosaaminen.
- Erillisille viranhaltija- tai poliittisille ryhmille ei tunnisteta tässä vaiheessa KPMG:n toimesta merkittävää tarvetta, vaan näistä saatavia hyötyjä voidaan saada vastaavasti riittävillä infokatsauksilla nykyisissä hyvinvointialuetta strategisesti ja poliittisesti ohjaavissa toimielimissä (johtoryhmä, hallitus, valtuusto). Periaatetason päätökset tehtäisiin hallintosäännön mukaisesti aluehallituksessa ja –valtuustossa. Poliittinen ohjaus toteutuu myös verrokeilla pääosin hallitus-valtuustotasolla. Tarkemmin poliittisesta ohjauksesta on kommentoitu dialla 32.
- Projektia johtaville viranhaltijoille tulee delegoida riittävät toimivaltuudet hankintojen toteuttamiseksi ja hankkeen operatiiviseksi edistämiseksi.
- Kiinteistöosaakeyhtiömalliin liittyviä kokemuksia ei ole voitu kartoittaa selvityksessä. Hankkeen järjestäytymistä tältä näkökulmalta on hyvä arvioida erikseen ja ottaa huomioon myös mahd. verotukselliset sekä yhtiöoikeudelliset vaikutukset. Emme ole tunnistanee tässä työssä seikkoja, jotka tällä hetkellä erityisesti puoltaisivat kiinteistöosaakeyhtiömallia.

Yhteenveto ja suositukset 2/2



Yhdyspinnat ja operatiivinen taso

- Käyttäjien ja toiminnallisen suunnittelun rooli korostui merkittävästi haastatteluissa.
- Ennen hanketta ns. teknisen suunnittelun lisäksi arvioitava nykyistä tiloihin siirrettävää toimintaa sekä toiminnallisia kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia.
- Toiminnallista suunnittelua tekevään asiantuntijatiimiin hyvä kohdentaa oma vetovastuullinen sekä riittävä tekninen asiantuntemus suunnittelun ja hankkeen edistämisen tueksi.
- Suosittelemme sitouttamaan keskeisiä käyttäjiä valmisteluun mahdollisimman kokoaikaisesti.



Hankinnat ja toimittaja-yhteistyö

- Verrokeissa sekä allianssiin perustuvia, että projektinjohtourakkaan perustuva hanke.
- Hankintamalleja ei ole voitu vertailla tarkemmin sillä hankintamateriaaleja ei ole katselmoitu, eikä hankintoja läpivieneitä henkilöitä ole haastateltu.
- Yleisiä huomioita tarkoituksenmukaisen mallin määrittämiseksi on esitetty edellä s. 26-27. Mallia valittaessa on keskeistä arvioida mm. minkälainen tarve ja rooli urakoitsijalle nähdään koko elinkaaren ajan sekä miten tilaaja näkee roolinsa ja resursointinsa.
- Keskeistä, että kaikki osapuolet sitoutetaan yhdessä projektiin ja vuoropuhelu varmistetaan.

Alustava suosituksemme luonnosvaiheen järjestäytymisestä



Urakkamuodon valintaan vaikuttavia seikkoja



- Selkeä tavoitteet ja laajuus
- Valmiit ratkaisut ja suunnitelmat
- Ei tarvetta innovaatioille
- Tilaajan vastuiden ja riskien minimointi
- Tavoitteet ja laajuus epämääräisiä
- Ei valmiita suunnitelmia
- Halutaan innovatiivisuutta

Viereisessä kuvassa on tarkasteltu eri hankemalleja urakoitsijan suoritusvelvollisuuden mukaan kolmesta eri näkökulmasta:

1. Sopimussisällön laajuus:

- Pääurakkamuodoissa tilaajalla laaja vastuu sopimussisällöstä, urakoitsijalla puolestaan laaja vastuu rakentamisesta.

2. Taloudellisen riskin jakaminen:

- Taloudellisen riskin jakaminen tilaajan ja urakoitsijan välillä jaetuin yhteisvastuumuodoissa kuten allianssissa.

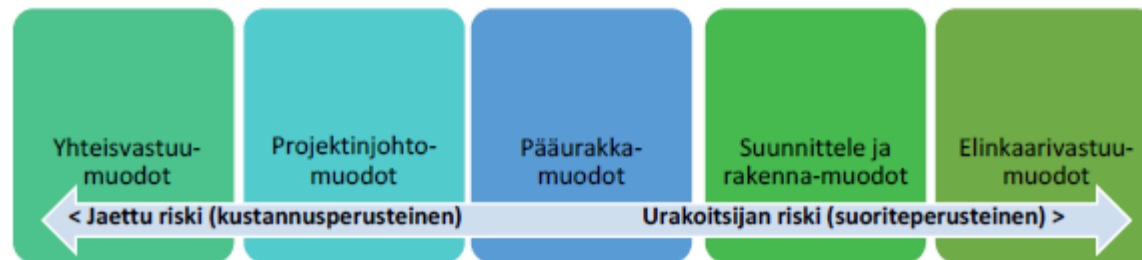
3. Urakoitsijan osallistuminen hankkeeseen:

- Hintakilpailussa urakoitsija osallistuu myöhäisemmässä vaiheessa ja laadullisessa aikaisin. Keskeistä arvioida, millainen tarve ja rooli urakoitsijalle nähdään koko elinkaaren ajan ja miten tilaaja näkee roolinsa.

SOPIMUSSISÄLLÖN LAAJUUS



TALOUDELISEN RISKIN JAKO



URAKOITSIJAN OSALLISTUMINEN HANKKEESEEN



Kuvat mallinnettu Salminen, Juha: Rakennushankkeen uusiutuvat toteutusmuodot, Rakennustieto Oy

Tarkemmin poliittisen ohjauksen roolista merkittävässä hankkeessa

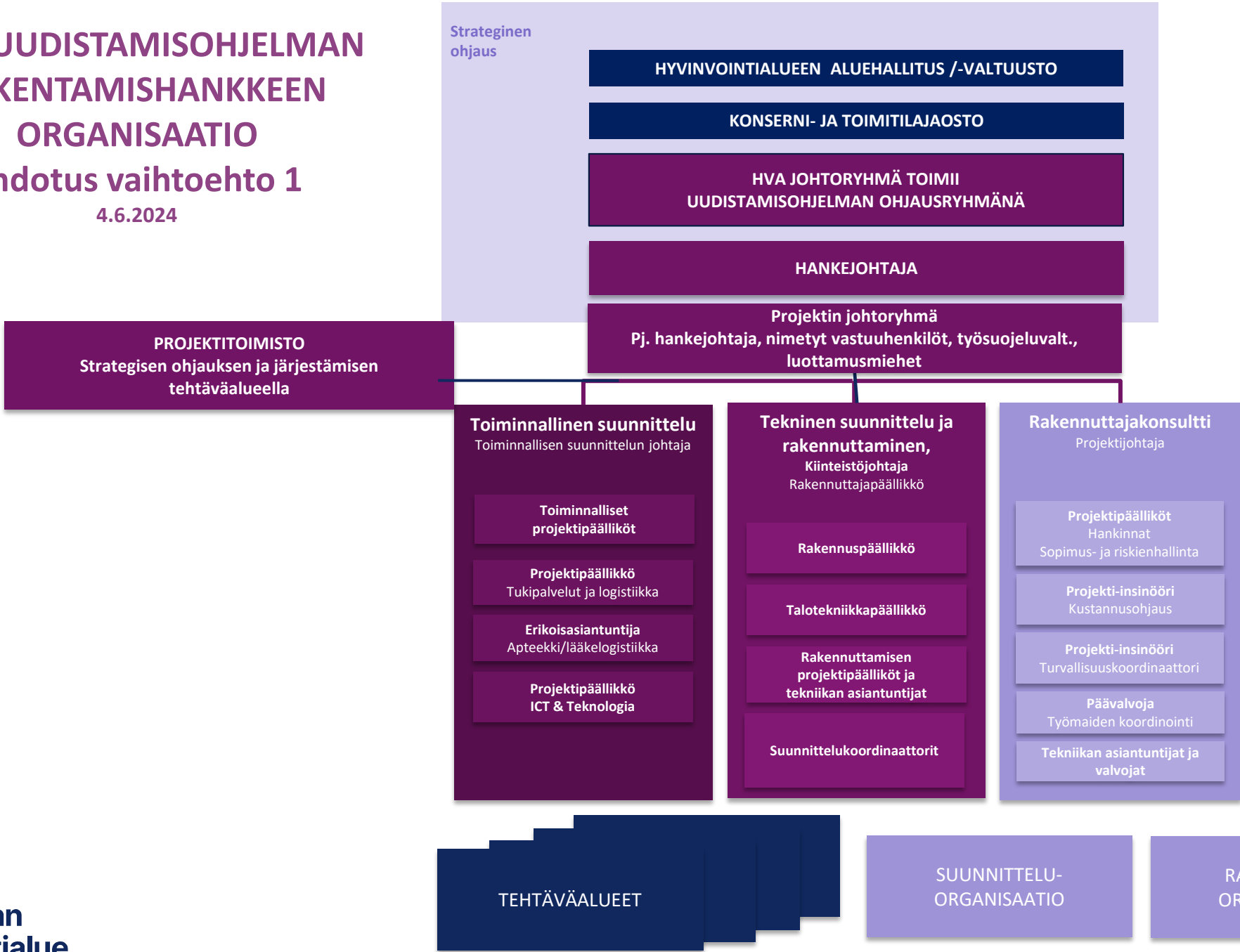
Pirhan hallintosäännössä konserni- ja toimitilajaostolle on annettu toimivalta muun ohella

- vastata toimitilojen hankintaan, rakentamiseen, vuokraukseen ja kunnossapitoon liittyvistä linjauksista toimitilaohjelman mukaisesti
- vastata suurten tai strategisten investointihankkeiden valmistelusta ja valvonnasta
- valmistella aluehallitukselle toimitilojen hankintaa, rakentamista, vuokrausta ja kunnossapitoa toimitilaohjelman edellyttämällä tavalla sekä
- valmistella aluehallitukselle suuria ja strategisia rakennusinvestointeja ja vastata valvonnan järjestämisestä.

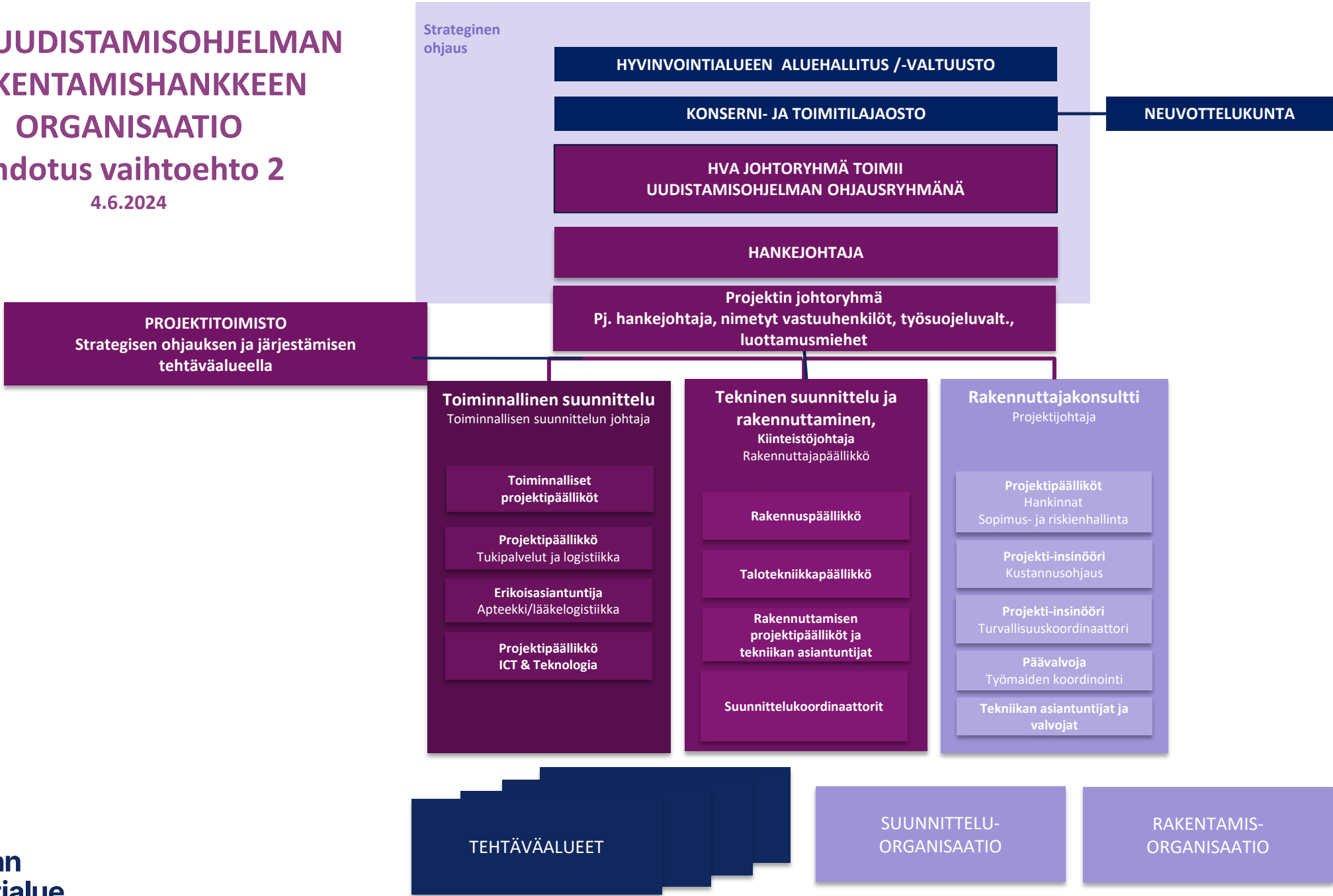
Jaostolle on siis annettu merkittävää päätösvaltaa sekä toimitilakysymyksissä yleisesti että yksittäisten hankkeiden valmistelussa ja valvonnassa. Käytännössä aluehallituksen ja sen alaisen konserni- ja toimitilajaoston päätösvallan rajanvetoon ja tulkintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota jo ennen hankkeen käynnistymistä sekä linjata, minkälainen päätöksenteko tulisi sijoittumaan mihinkin toimielimeen. Myös toimielinten esittelijöiden ja puheenjohtajien toimivalta ja roolit suositellaan harkittavan tarkasti.

Suosittelimme karkeasti ottaen mallia, jossa jaosto toteuttaa hallintosäännön edellyttämän valmistelua ja valvontaa koskevan roolinsa, mutta aluehallitukselle jätetään hankkeen koon ja painoarvon vuoksi merkittävä asema hankkeen läpiviennissä, seurannassa ja ohjauksessa. Poliittisten henkilöiden ja toimielinten vastuunjako on kuitenkin hyvä käsitellä omana asianaan jo ennen hankkeen aloitusta siten, ettei toimivalta jää miltään osin päällekkäiseksi tai tulkinnanvaraiseksi.

TAYS UUDISTAMISOHJELMAN
RAKENTAMISHANKKEEN
ORGANISAATIO
Ehdotus vaihtoehto 1
4.6.2024



TAYS UUDISTAMISOHJELMAN
RAKENTAMISHANKKEEN
ORGANISAATIO
Ehdotus vaihtoehto 2
4.6.2024



Tehtävät ja vastuut ^{1/4}

Aluehallitus

- Hyvinvointialuelain ja hallintosäännön mukainen vastuu hyvinvointialueen toiminnasta, hallinnosta ja taloudenhoidosta.
- Budjettivastuu: Hyvinvointialue päättää saamansa valtion rahoituksen kohdentamisesta tehtäviensä hoitamiseen.
- Tilivelvollisuus

Hyvinvointialuejohtaja

- Aluehallituksen alaisena johtaa hyvinvointialueen hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa.
- Aluehallituksen esittelijän vastuu ja tilivelvollisuus

Konserni- ja toimitilajaosto

- Hallintosäännön mukainen valmisteluvastuu aluehallitukselle merkittävistä rakennusinvestoinneista ja vastuu näiden valvonnan järjestämisestä.
- Tilivelvollisuus

-> Hankkeen organisoinnissa huomioitava vastuiden osalta, että jaosto vastaa siitä, että rakennusinvestoinnin valvonta (siihen liittyvät tehtävät ja vastuut hankeorganisaatiossa, raportointi) on asianmukaisesti järjestetty ja aluehallitus vastaa hankkeen kokonaisuuden, mukaan lukien toiminnallinen näkökulma, johtamisesta ja taloudesta.

Tehtävät ja vastuut ^{2/4}

Rakennusinvestointiin liittyvän poliittisen seurannan järjestämisen vaihtoehtoja:

- KoTo-jaosto vastaa itse hankkeen valvonnasta
- KoTo-jaoston alainen koordinaatioryhmä: ryhmän toimintaa kehitetään ja tarvittaessa kokoonpanoa täydennetään
- KoTo-jaoston alaisuuteen perustettava rakennustoimikunta tai neuvottelukunta
 - KoTo-jaoston vastuulla olevan valvonnan ja hankkeen valmistelun tukeminen tiheämmällä ja yksityiskohtaisemmalla seurannalla
 - Ei budjettivastuuta eikä tilivelvollisuutta
 - Toimielin -ohjauksen moniportaisuus (AH – jaosto – toimikunta) etu vai riski ?
 - Neuvottelukunnassa voidaan käydä läpi myös vapaamuotoisemmin keskeneräisiä valmisteluasioita
 - Rakennustoimikunnan perustaminen tapahtuisi hallintosääntöä muuttamalla (vaikuttaa jaoston tehtäviin)
- Aluehallituksen vahvistettu kokoonpano: Hankekokonaisuuden raportointia käsitellään aluehallituksen vahvistetussa kokoonpanossa, johon kuuluisi KoTo-jaoston puheenjohtajisto läsnäolo- ja puheoikeudella

Kaikissa vaihtoehtoissa raportointi sisältäisi sekä jälkikäteisraportointia että ennakointia hankkeen etenemisestä.

Tehtävät ja vastuut ^{3/4}

Hyvinvointialueen johtoryhmä

- Toimii hankkeen ohjausryhmänä ja linjaa virkavalmistelua. Vastaa hallinnon, talouden ja toiminnan kokonaisuudesta. Käsittelee esitykset toimielinten käsittelyyn.

Tehtäväalueiden johtoryhmät

- Toimivat palvelutuotannon ja tukipalveluiden suunnittelun ja sisällön toiminnallisina ohjausryhminä ja vastaavat talouden, toiminnan ja rakentamisen ratkaisujen yhteensovittamisesta omalta osaltaan. Ohjaavat alueensa osaprojektin projektipäälliköitä toiminnan sisältökysymyksissä linjauksilla.

Hankejohtaja

- Hankkeen ja hankeorganisaation johtaminen, vastaa hankkeen taloudesta ja tavoitteiden toteutumisesta, toimii projektin johtoryhmän puheenjohtajana, vastaa projektitoimiston toiminnasta. Hankejohtaja vastaa hankintojen valmistelusta ja hankkeen sopimuksista. Hän sijoittuu strategisen johtamisen tehtäväalueelle.

Projektin johtoryhmä

- Huolehtii valmistelusta hankkeen ohjausryhmälle. Vastaa hankkeen suunnittelun, toteutuksen, aikataulujen ja kustannusten hallinnasta. Vastaa projektin sisäisestä ja ulkoisesta tiedonkulusta. Huolehtii riskienhallinnan ja vastuullisuuden toteutumisesta. Sijoittuu strategisen ohjauksen ja järjestämisen tehtäväalueelle.

Projektitoimisto

- Huolehtii hankkeen projektitoimistopalvelusta, raporteista, asiakirjoista, yhteydenpidosta ulkoisiin sidosryhmiin, järjestelyistä, hankkeen viestinnän valmistelusta, tehtävälistoista ja aikatauluista. Koordinoi hankeen riskienhallintaa ja vastuullisuutta. Huolehtii talouden seurannasta yhdessä talousyksikön kanssa. Sijoittuu strategisen ohjauksen ja järjestämisen tehtäväalueelle.

Tehtävät ja vastuut 4/4

Toiminnallisen suunnittelun operatiivinen projektiryhmä

- *Toiminnallisen suunnittelun johtaja* huolehtii toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta, toiminnallisista linjauksista ja niiden yhteensovittamisesta osaltaan talouden, aikataulujen ja rakentamisen ratkaisujen kanssa. Hän toimii toiminnallisen suunnittelun operatiivisen projektiryhmän puheenjohtajana ja hankkeen projektin johtoryhmän jäsenenä.
- *Toiminnallisen suunnittelun osaprojektien projektipäälliköt*, tehtäväalueet nimeävät projektipäälliköt toiminnallisten kokonaisuuksien mukaan kuten esimerkiksi toimialueittain. Heidän vastuulleen kuuluu toiminnallisen suunnittelun toteuttaminen, tarvittavien tietojen kokoaminen ja välittäminen, sekä linjausta vaativien toiminnallisten asioiden valmistelu ja hyväksyttäminen tehtäväalueen johtoryhmässä.

Teknisen suunnittelun ja rakennuttamisen operatiivinen projektiryhmä

- *Projektiryhmän puheenjohtajana toimii kiinteistöjohtaja*. Projektiryhmän vastuulla on teknisiä ja rakentamisen ratkaisuja koskevien periaatteiden ja ohjeiden virkavalmistelu hyödyntäen hyvinvointialueen omaa teknistä organisaatiota.
- *Teknisten osaprojektien päälliköt* huolehtivat rakennuttajakonsultin ohjauksesta ja suunnittelun ohjauksesta teknisten linjausten mukaisesti. ICT-osaprojektin projektipäällikköä ohjaa tietohallinto. Tietohallinnon palveluntuottajat muodostavat oman toteutusprojektinsa. Projektiryhmä ja osaprojektien päälliköt vastaavat rakentamisen sopimusohjauksesta.