

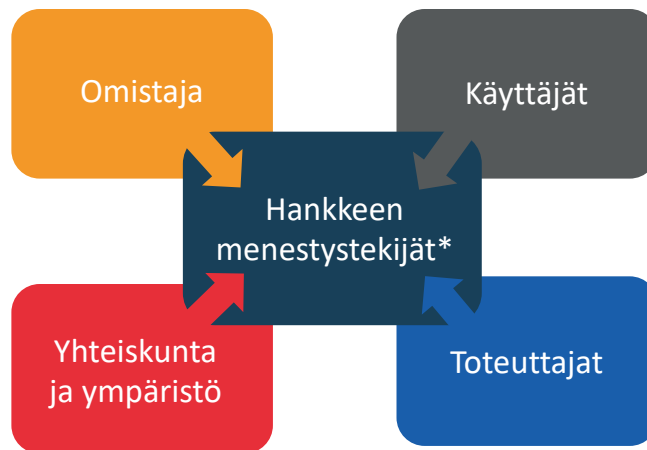
Arvon tuottoon perustuva rakennushankkeen johtaminen

Juha Salminen, Salmicon Oy
LYRA työpaja 10.6.2025



Tausta

- Lean rakentamisessa –kirjan (RIL 2021) pohdinta arvonnäytöstä
- Arvon tuoton johtaminen –kehitysprojekti 2023-24
 - RALA, Salmicon, Mittaviiva, Kuopion kaupunki, Helsingin Yliopisto, HOAS jne.



- Lean: Arvon tuotto >< hukka
- Menestystekijät = CoS

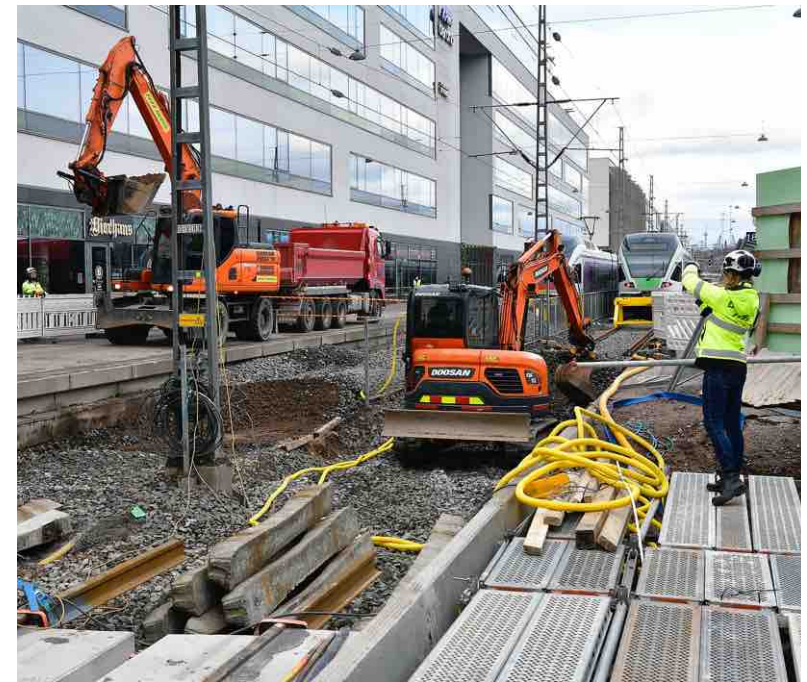


Vähähiilisen rakentamisen arvon luonnin johtaminen - kehitysprojekti

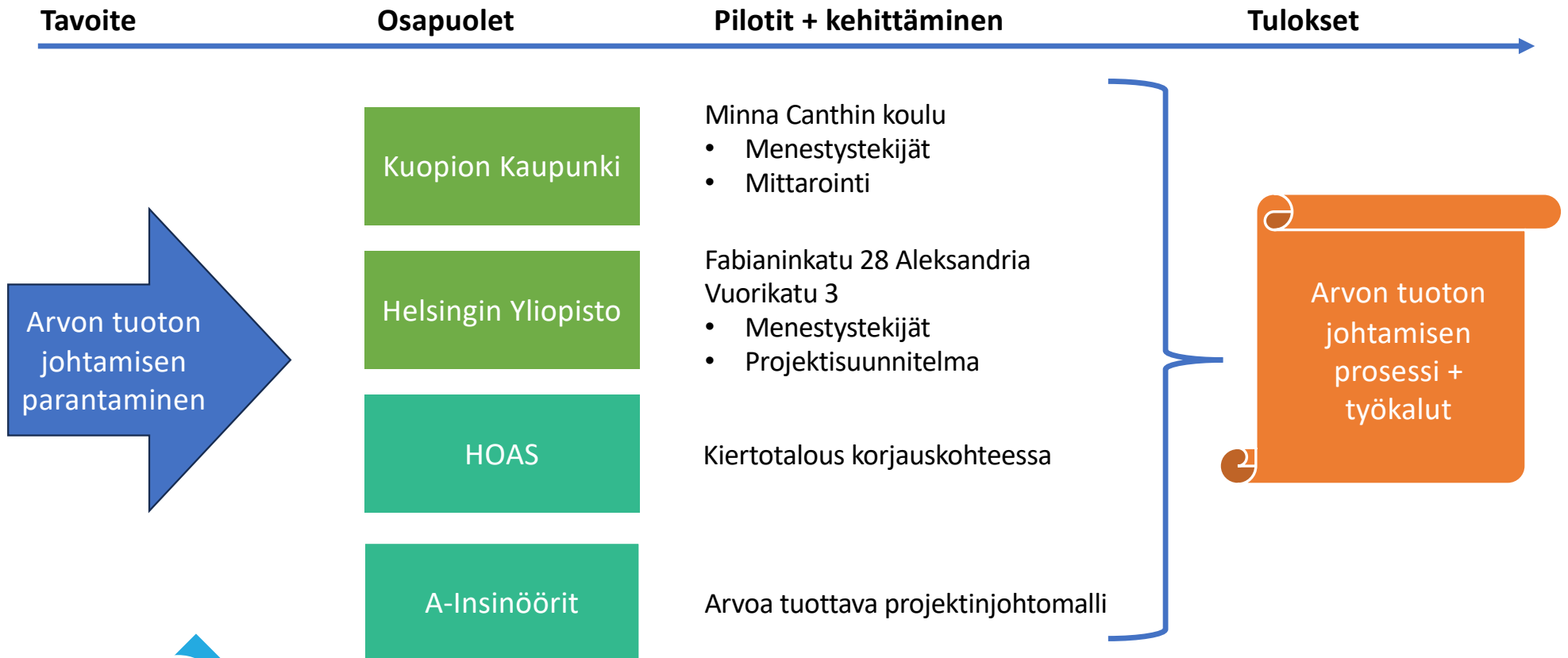


Euroopan unionin rahoittama –
NextGenerationEU

- Kehitetään rakennushankkeiden **yhteistoiminnallisia hankeprosesseja** käytännön sovelluskohteissa niin, että projektin **menestystekijöitä johdetaan** systemaattisesti ja **hiilineutraaliuteen** pyrkiminen tulee keskeiseksi osaksi hankkeen arvon luontia
- Kehittämisen kohteena ovat erityisesti PK-toimijat ja pienemmän kokoluokan hankkeet
- Projektissa tuotettuja toimintamalleja ja työkaluja levitetään koko alan käyttöön RALAn kautta



Kehittämisen toteutus



Kahden projektin nykytila-analyysi

Aloituskokous

- Nykytila-analyysin esittely
- Analysoitavan hankkeen valinta
- Analyysin etenemisen suunnittelu
 - Osallistujat
 - Ajat

Analyysi

- Analyysin toteuttaminen lähtökohtaisesti yhden päivän aikana
- Ryhmähaastattelu ja aineistoon tutustuminen

Tulostyöpaja

- Analyysin havainnot ja tulokset
- Kehitystarpeiden määrittäminen ja priorisointi
- Sovelluskohteen kehityskohteet ja ominaisuudet

Tulokset

- Analyysin raportti
- Työpajan dokumentointi
- Kehitystarpeet
- Sovelluskohteen alustava kehitysuunnitelma

Ennakkoaineistoon perehtyminen, esim.
Hankinta-asiakirjat
Projektisuunnitelma

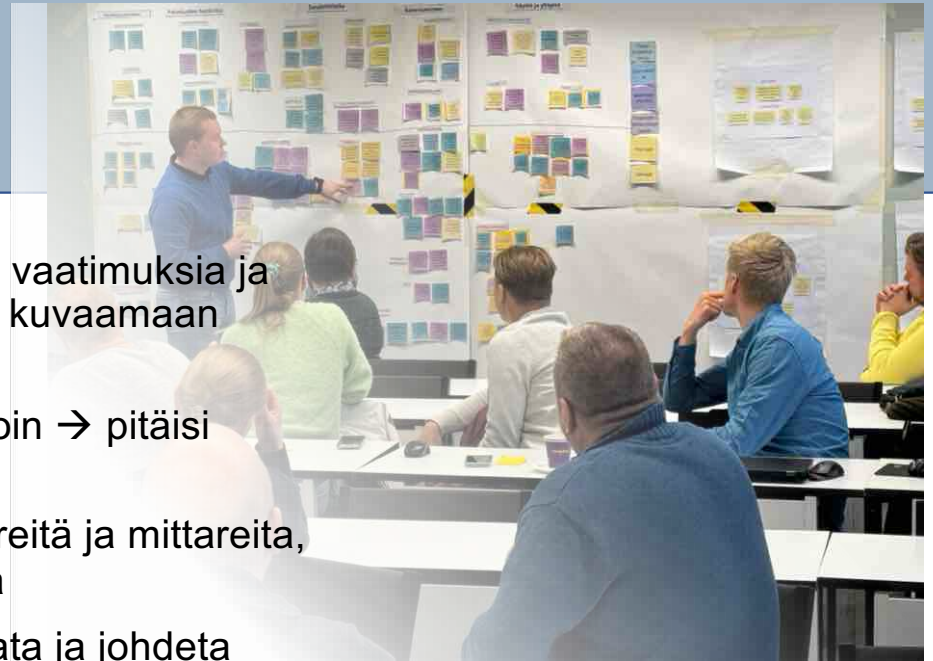
Hyödyntäminen:

- Tilaajan oma kehitystoiminta
- Kehitysprojektin yleisten painopisteiden määrittäminen
- Sovelluskohteen valinta



Analyysien tuloksia

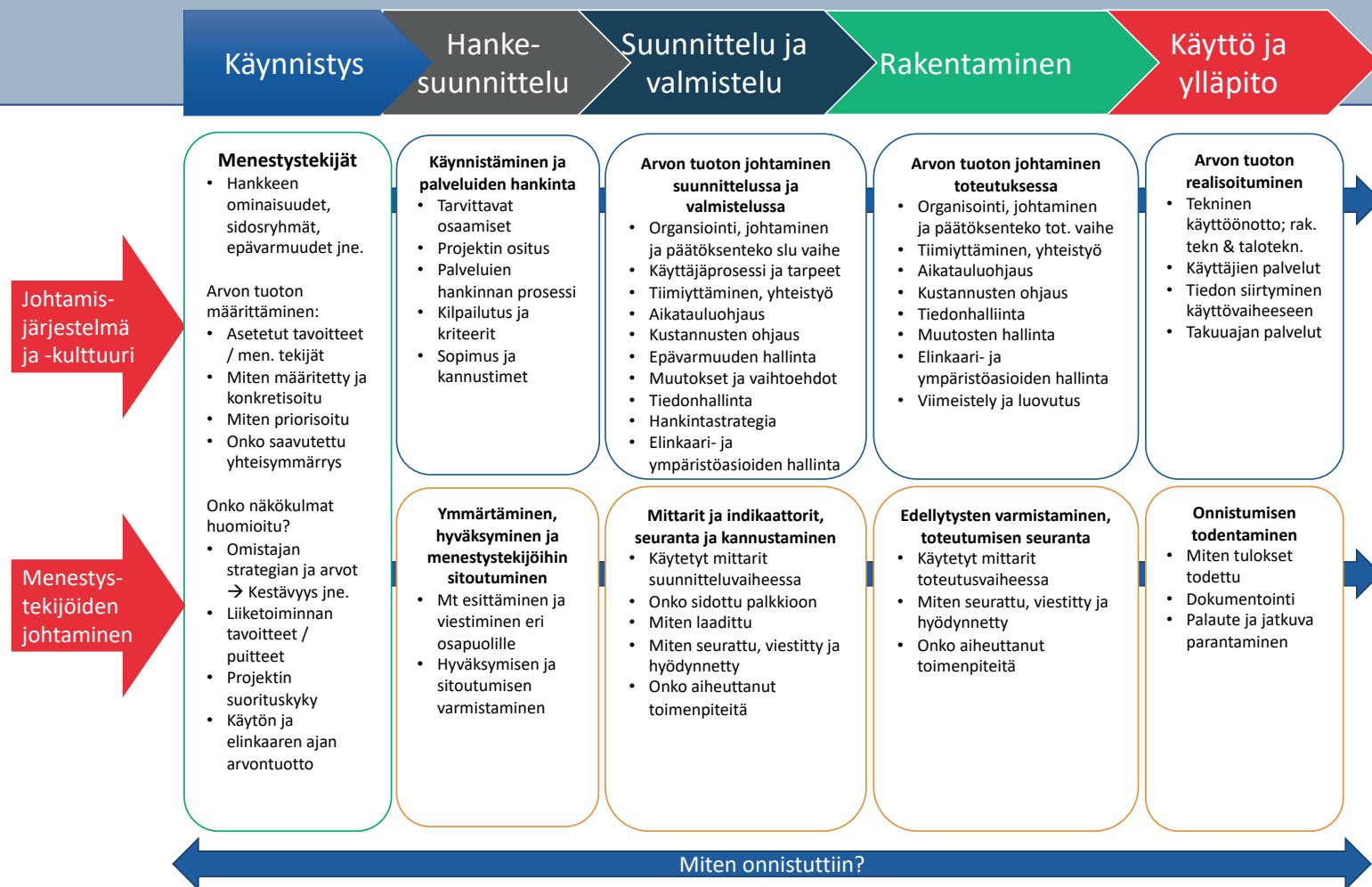
- "Tavoitteet" voivat olla yleistasoisia päämääriä, teknisiä vaatimuksia ja mittareiden tavoitearvoja → uusi termi **menestystekijä** kuvaamaan hankkeen onnistumista!
- Tavoitteita esitetään monia ja eri dokumenteissa eri tavoin → pitäisi **kiteyttää** ja viestiä selkeästi
- Tavoitteista ei **johdeta** johdonmukaisesti hankintakriteereitä ja mittareita, ne kuvaavat usein vain projektin onnistunutta läpivientiä
- **Vaikka tavoitteita pidetään esillä**, niitä ei mitata, seurata ja johdeta systemaattisesti läpi hankkeen
- **Käyttäjiä** kuunnellaan ja tarpeita selvitetään, kuitenkin käyttäjillä on usein kokemus ulkopuolisuudesta
- Projektin onnistumista ei **analysoida** laaja-alaisesti, tuloksia kuvata ja niistä viestitää avoimesti. Arvioinnista puuttuu elinkaari- ja käyttäjänäkökulma.



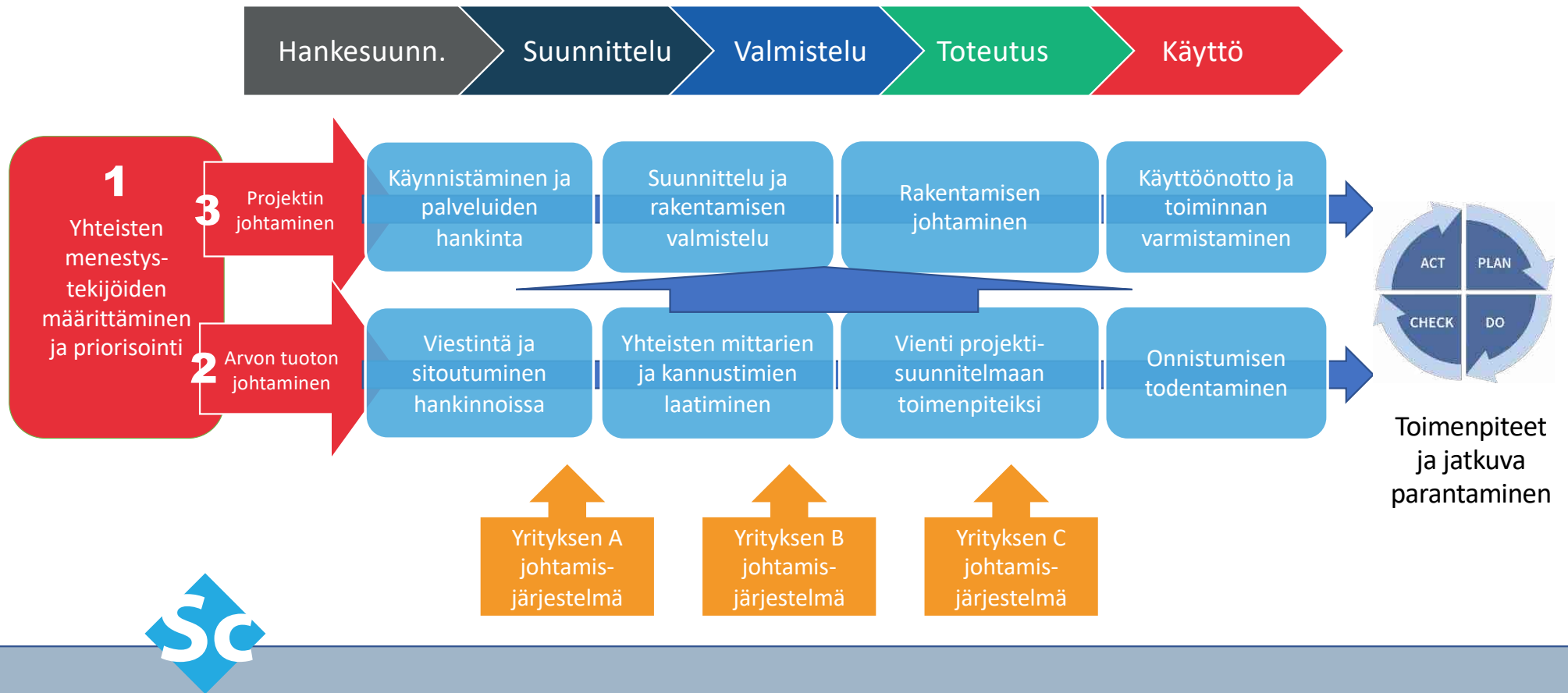
**Ei tunnisteta omaa
arvon tuoton
johtamisen
prosessia!**



Arvon tuoton johtamisen malli, v1



Arvon tuoton johtaminen, v2



Arvon tuoton johtamisen periaate

1

Arvon tuoton määrittäminen

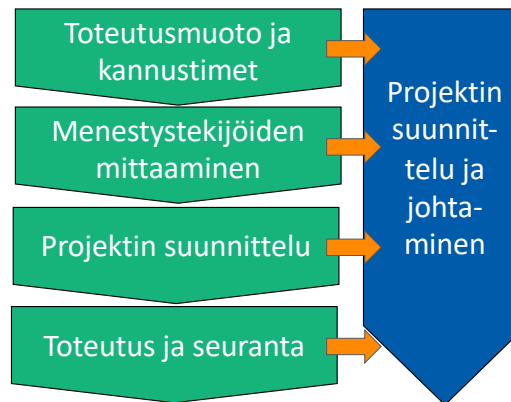


Menestystekijät ja tavoitteet



2

Arvon tuoton toteuttaminen



Motivointi ja toiminnan yhdensuuntaistaminen

3

Arvon tuoton todentaminen

Men	Mitt	Tav	Tul
Mt1	M1	x €	y €
Mt2	M2	x %	y %
Mt3	M3	x h	y h
Mt4	M4	x kpl	y kpl

Palkitseminen, analysointi ja oppiminen

Arvon tuoton johtamisen tehtävät vaiheittain



Menestystekijät = Conditions of Satisfaction/ CoS

Conditions of Satisfaction (CoS):
Define what “Success” means for the project team

**Päätöksenteon
kriteerit**



DECISION MAKING
CRITERIA

**Yhteinen
kieli**



COMMON
LANGUAGE
DEVELOPMENT

**Kertoo
odotukset
toiminnalle**



SETS BEHAVIORAL
EXPECTATIONS

**Ohjaa
toiminta-
kulttuuria**



DRIVES TEAM
CULTURE

**Kertoo mitä
on saavutettu**



DESCRIBE POSITIVE
OUTCOMES

LCI Conference 2022 (New Orleans)



Arvon luonnin näkökulmia ja menestystekijöitä



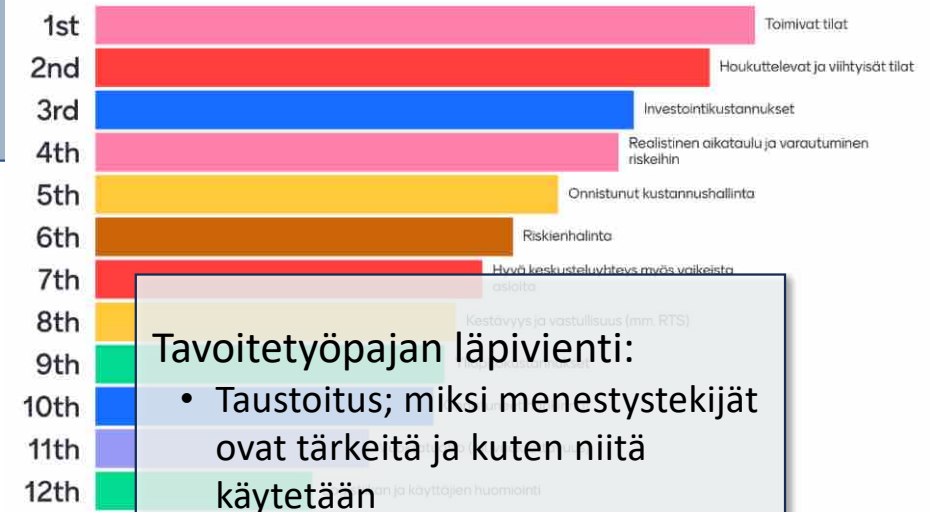
Tavoitetyöpaja

Milloin?

- Hankesuunnittelun alussa
- Täydennetään yhdessä muiden osapuolten kanssa myöhemmin

Tavoitteet

- Kartoitetaan eri osapuolten odotukset ja tavoitteet hankkeelle
- Ymmärretään eri osapuolten odotukset ja näkökulmat
- Jäsennetään ja priorisoidaan tavoitteet
- Muodostetaan yhteisymmärrys hankkeen yhteisistä, kiteytetyistä menestystekijöistä
- Pohjustetaan menestystekijöiden johtamista läpi hankkeen



Tavoitetyöpajan läpivienti:

- Taustoitus; miksi menestystekijät ovat tärkeitä ja kuten niitä käytetään
- Hankkeen + tavoitteiden koonnin esittely
- Menestystekijöiden ideointi ryhmittäin, voidaan käyttää menestystekijöiden nelikentän jakoa
- Tulosten esittely ja ryhmittely
- Äänestys ja priorisointi
- Alustava tulos ja jatkotyöstöstä sopiminen

Minna Canthin koulun menestystekijät

Rakennus

- Tilat tukevat oppimista ja opettamista
- Tilat ovat helposti muunneltavat
- Tilat auttavat rauhoittumaan ja keskittymään
- Ratkaisut ja materiaalit ovat kestäviä ja ympäristöystävällisiä
- Tilat palvelevat lähiympäristön käyttöä

Projekti

- Projektissa tehdään erinomaista ja avointa yhteistyötä
- Projektinhallinta on huipputasoa
- Elinkaarikustannuksia ohjataan ja optimoidaan



MINNA CANTHIN KOULUN MENESTYSTEKIJÄT

Tiivistelmä projektin tavoitteista / menestystekijöistä

Valmista rakennusta koskevat tavoitteet

1. Tilat tukevat oppimista ja opettamista
2. Tilat ovat helposti muunneltavat
3. Tilat auttavat rauhoittumaan ja keskittymään
4. Ratkaisut ja materiaalit ovat kestäviä, terveellisiä ja ympäristöystävällisiä
5. Tilat palvelevat lähiympäristön käyttöä

Projektin toteutusta koskevat tavoitteet

6. Projektissa tehdään erinomaista ja avointa yhteistyötä
7. Projektinhallinta on huipputasoa
8. Elinkaarikustannuksia ohjataan ja optimoidaan

Tavoitteiden ja menestystekijöiden määrittelyt:

1. Tilat tukevat oppimista ja opettamista

- Tilat ovat monikäyttöisiä ja tukevat yhteisopettajuutta ja opettajien yhteistyötä.
- Opetustilat mahdollistavat erilaisten opetusmetodien käytön ja yhdistelyn eli monimuoto-opetuksen ja tukevat myös oppilaiden vuorovaikutusta.
- Digitaalinen oppimisympäristö ja palvelut ovat korkeata tasoa (ks. Kuopion sähköisten oppimisympäristöjen konsepti).
- Tilat ovat laadultaan korkeatasoiset, ergonomiset ja esteettömät.
- Kotitalouden, teknisten ja käsityöiden oppimistiloihin panostetaan erityisesti, jolloin niiden suunnittelu tuottaa yleisimpiä ja konseptoitavia ratkaisuja.
- Huomioidaan myös muut tilojen käyttäjät perusopetuksen rinnalla.

2. Tilat ovat helposti muunneltavat

ATA-mittarit + mittausohje

An aerial photograph showing the school building and surrounding area, including parking lots and green spaces.

Mittari	Mittausohje	Yksikkö	Arvo
1. Tilat tukevat oppimista ja opettamista			
2. Tilat ovat helposti muunneltavat			
3. Tilat auttavat rauhoittumaan ja keskittymään			
4. Ratkaisut ja materiaalit ovat kestäviä, terveellisiä ja ympäristöystävällisiä			
5. Tilat palvelevat lähiympäristön käyttöä			
6. Projektissa tehdään erinomaista ja avointa yhteistyötä			
7. Projektinhallinta on huipputasoa			
8. Elinkaarikustannuksia ohjataan ja optimoidaan			

Menestystekijät Vuorikatu 3

Menestystekijät ja tavoitteet

Menestystekijät
niistä voidaan vii-
täydentää hankk



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

ymmärtää, ja
uttaa tai
omppaa.

2. Menestys

Vuorikatu 3-han

Käyttöä palveleva lopputulos

- Työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
- Tilat houkuttelevat käyttäjiä ja saavat viihtymään
- Tilat ovat muunto- ja käyttöjoustavia

Käyttöä palveleva lopputulos

- Työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
- Tilat houkuttelevat käyttäjiä ja saavat viihtymään
- Tilat ovat muunto- ja käyttöjoustavia

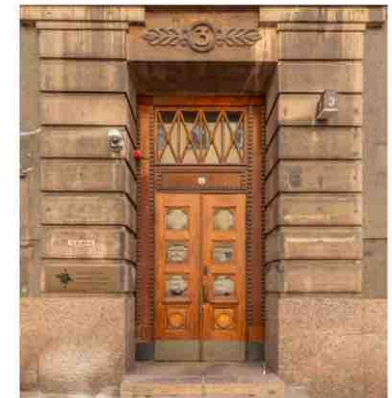
Käyttöä palveleva lopputulos

- Työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
- Tilat houkuttelevat käyttäjiä ja saavat viihtymään
- Tilat ovat muunto- ja käyttöjoustavia

Käyttöä palveleva lopputulos

- Työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
- Tilat houkuttelevat käyttäjiä ja saavat viihtymään
- Tilat ovat muunto- ja käyttöjoustavia

SKANSKA



Projektsuunnitelma

Vuorikatu 3 (VU3)

24.10.2024

Käyttöä palveleva lopputulos

- Työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
- Tilat houkuttelevat käyttäjiä ja saavat viihtymään
- Tilat ovat muunto- ja käyttöjoustavia

Kestävyys ja elinkaari

- Kestävyyttä ja vastuullisuutta ohjataan esimerkillisesti
- Elinkaarikustannuksia ohjataan ja säästetään

Onnistunut toteutus

- Investointikustannuksia ennustetaan ja ohjataan aktiivisesti
- Realistinen aikataulu ja oikea resursointi varmistavat käyttöönoton
- Keskustellaan avoimesti ja ongelmat tuodaan esiin
- Rakentamisen häiriöt käytölle ja lähiympäristölle minimoidaan



Tavoitedokumentti, projektsuunnitelma

Arvon tuoton johtamisen ohjeet ja työkalut

www.arvontuotto.fi

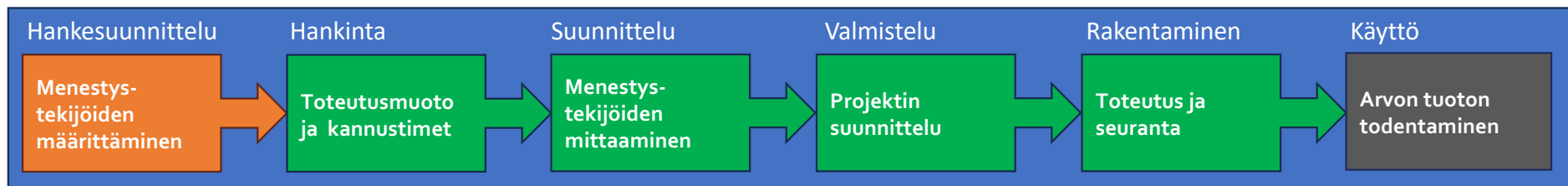
Yleiset ohjeet ja artikkelit

- Arvon tuoton johtamisen prosessi
- Vastuullisuus osana arvon tuottoa
- Nykytilan analyysin tuloksia
- Käyttäjäprosessi arvon tuoton johtamisessa
- Nykytilan analyysin toteuttaminen

Mittarikirjasto

- Suunnitteluratkaisun onnistuminen
- Kiertotalouden edistäminen
- Hiilineutraaliuden edistäminen
- Yhteistyön toimivuus
- Ennustetarkkuus
- Aikataulunpito
- Ulkoinen ilme

Vaiheittaiset ohjeet



Ohjeet:

- Menestystekijöiden määrittäminen
- Tavoitetyöpajan toteutus
- Tavoitedokumentin laatiminen ja käyttö

Ohjeet:

- Toteutusmuodon valinta
- Arvon tuoton yhteistyömalli
- Mallit:**
- AT yhteistyömallin tarjouspyyntö
- Laaturasteiden laskentamalli
- AT yhteistyömallin yhteistyösopimus

Ohjeet:

- Menestystekijöiden mittaaminen
- Suunnittelun ohjaus menestystekijöiden perusteella
- Mallit:**
- Mittaristopohja

Ohjeet:

- Projektin suunnittelu
- Mallit:**
- Menestystekijöihin perustuva projektisuunnitelma

Ohjeet:

- Menestystekijöiden seuranta ja raportointi
- Käyttöönoton suunnittelu ja valmistelu
- Mallit:**
- Käyttöönoton muistilista

Ohjeet:

- Onnistumisen analysointi
- Palautetyöpaja
- Käytön ajan seuranta



Ohjeportaali + mittarikirjasto

www.arvontuotto.fi

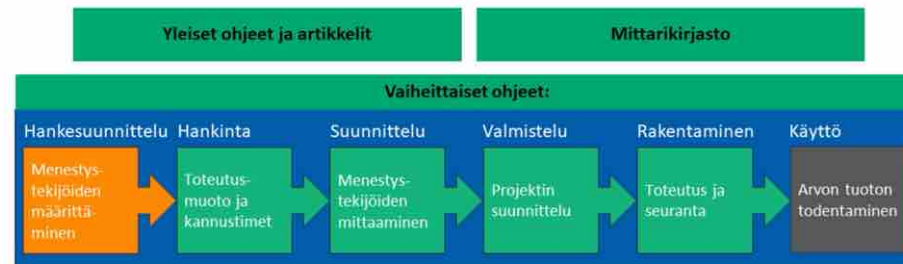
TAI

www.rala.fi/fi/arvon-tuoton-johtaminen



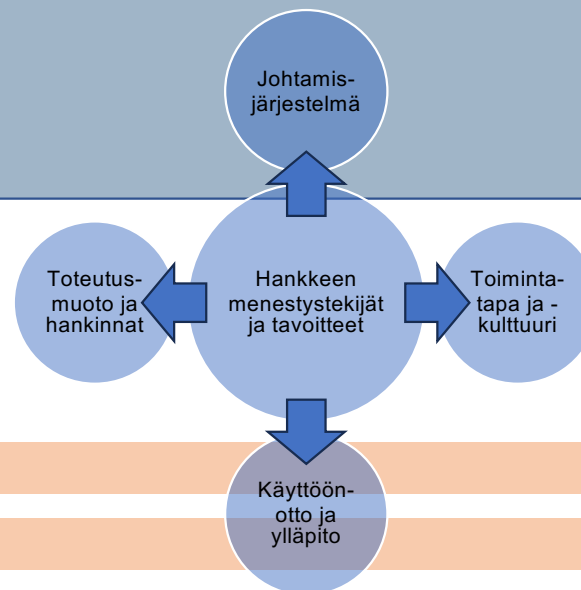
Arvon tuoton johtamisen tulisi olla rakennushankkeessa oma tärkeä prosessinsa. Siinä määritetään hankkeen menestystekijät, ja niitä johtamalla varmistetaan hankkeen onnistuminen. Tavoitteiden selkeä määrittely, avoin viestintä ja käyttäjien laajaa osallistamista hankkeen eri vaiheissa mahdollistavat arvon tuoton johtamisen.

Tältä sivulta löydät arvon tuoton johtamiseen liittyviä toimintamalleja, ohjeita ja mittareita. Aineistot ovat vapaasti kaikkien hyödynnettävissä.



Hankkeen toteutuksen uusi työkalu: Toteutusstrategia

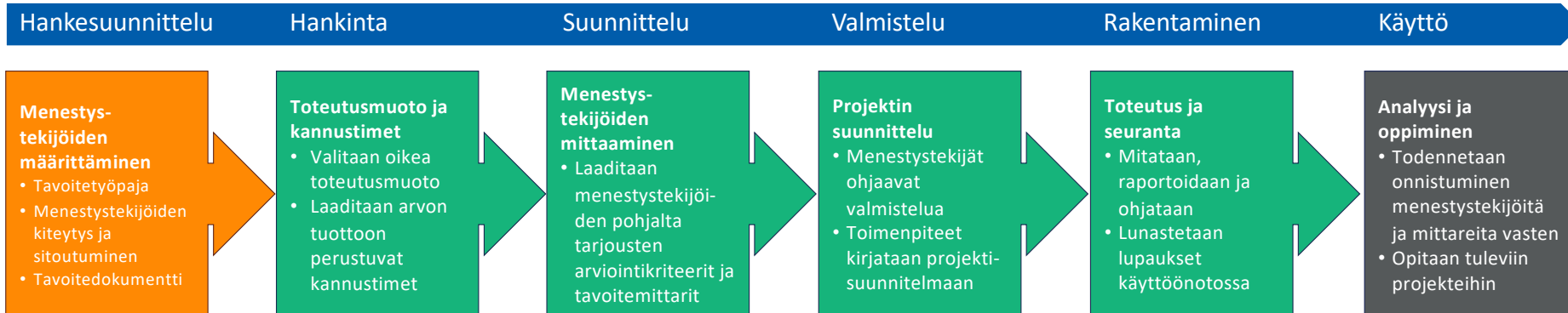
- Toteutusstrategiassa määritetään hankkeen menestystekijät ja tavoitteet sekä tehdään niiden saavuttamiselle tärkeät linjaukset.
- Myöhemmissä dokumenteissa linjauksia täsmennetään ja menestystekijöiden saavuttamiseksi suunnitellaan toimenpiteitä mm. projektisuunnitelmassa.



Toteutusstrategia

= hankestrategia / projektistrategia /
hankeohjelma + projektiohjelma ?

Projektisuunnitelma



Lopputeesit

Arvon tuoton, eikä pelkkien kustannusten, tulisi ohjata rakentamista.

*Arvon tuoton johtaminen on rakennushankkeen **tärkein** prosessi.*

*Kun rakennushanketta aletaan miettiä arvon tuoton näkökulmasta, se johtaa myös **liiketoimintamallien** uudistumiseen.*



Yhteystiedot

Rakennusalan kehittämis- ja konsultointipalvelut

TkT Juha Salminen

+358 50 512 4463

juha.salminen@salmicon.fi

Ammattilehtien artikkelit ja toimitustyöt

DI Anna-Kaisa Salminen

+358 40 482 5166

[kaisa.salminen\(@\)salmicon.fi](mailto:kaisa.salminen(@)salmicon.fi)

www.salmicon.fi

