



LEAN-RAKENTAMISEN PÄIVÄT 2026

Ymmärrys yhdistää

5.-6.5.2026, Helsinki



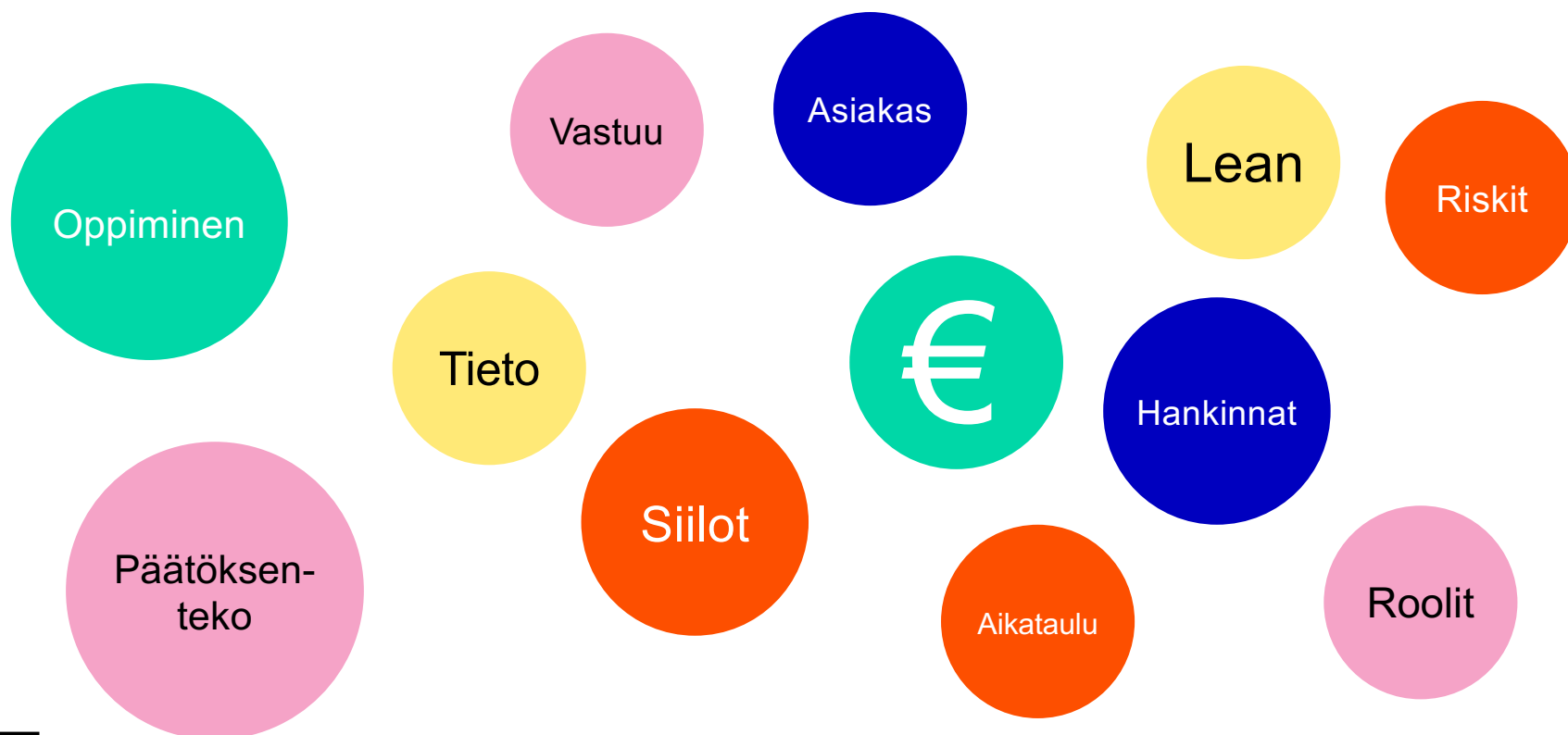
Helsinki

Hankkeiden salkutus Helsingin Kaupunkiympäristön toimialan Tilat-palvelussa

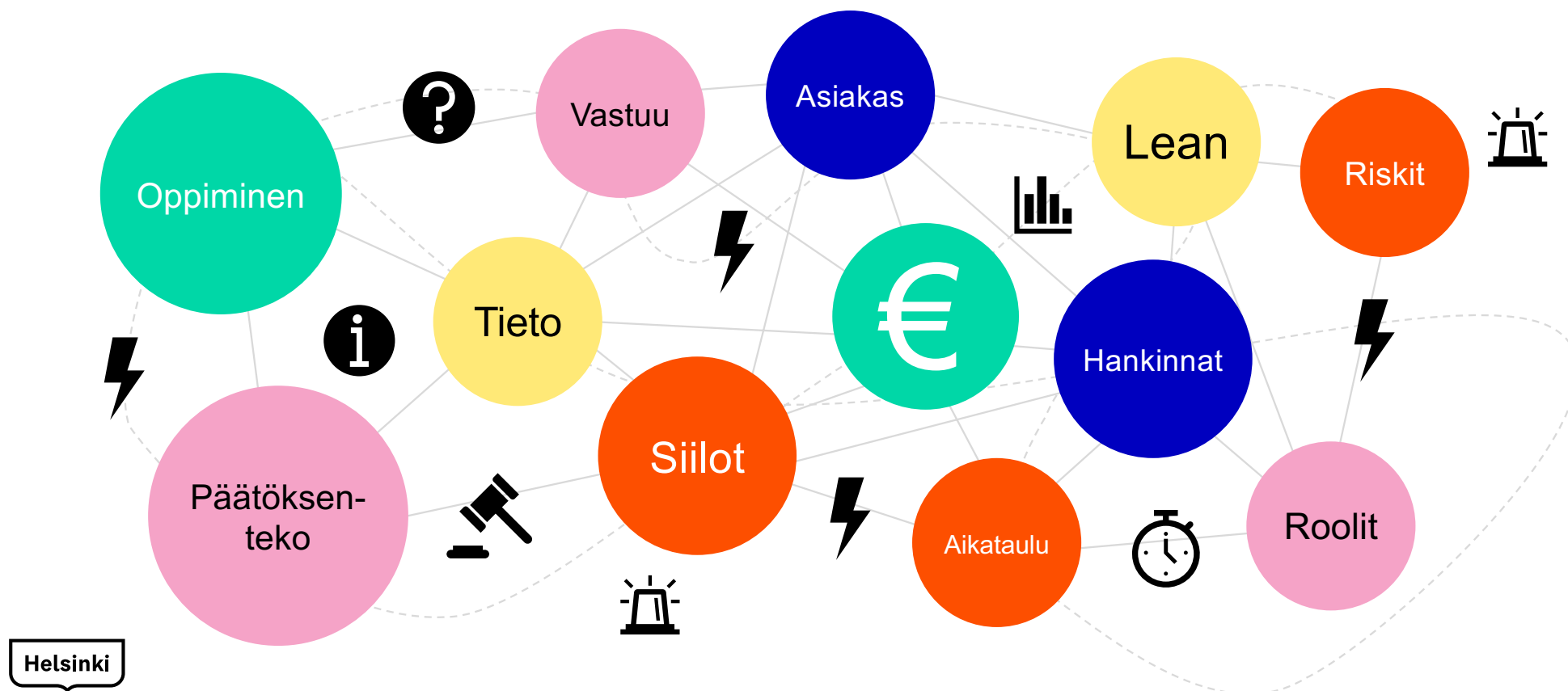
Jarmo Raveala 5.5.2026

Miksi salkutus?

Miten hallita kaupungin noin tuhatta eri vaiheessa olevaa tilahanketta?

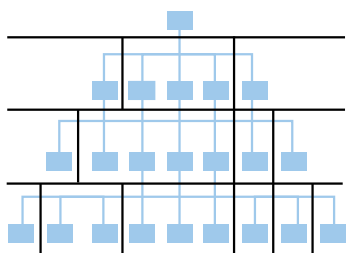


Miten hallita kaupungin noin tuhatta eri vaiheessa olevaa tilahanketta?

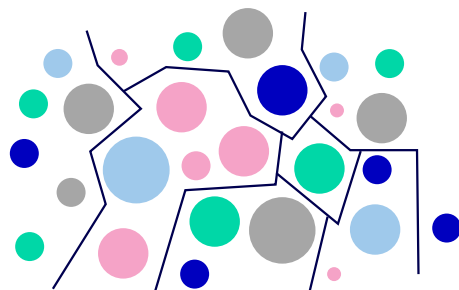


Haasteet

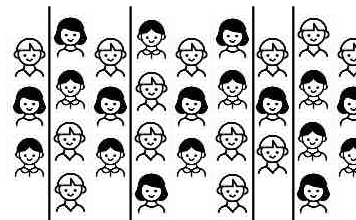
Suuri
organisaatio



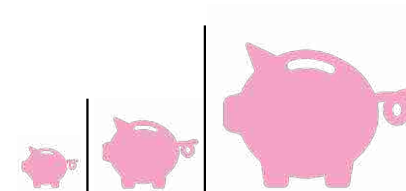
Valtava määrä
hankkeita eri alueilla



Massoittain
osallistujia



Budjetit
vaihtelee



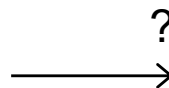
Siiloutuminen



Tiedonkulku



Hallinta



Ennakointi



Resursointi?

Ratkaisu: Hankesalkut ja salkkuvastaavat

Hankesalkut ja salkkuvastaavat



Salkkukoordinaattori
Jasmin

**Hanke-
salkku**



Salkku-
vastaava
Matti



30–50
hanketta



10–70
milj. €

**Hanke-
salkku**



Salkku-
vastaava
Anna



50–80
hanketta



3–25
milj. €

**Hanke-
salkku**



Salkku-
vastaava
Sasha



20–30
hanketta

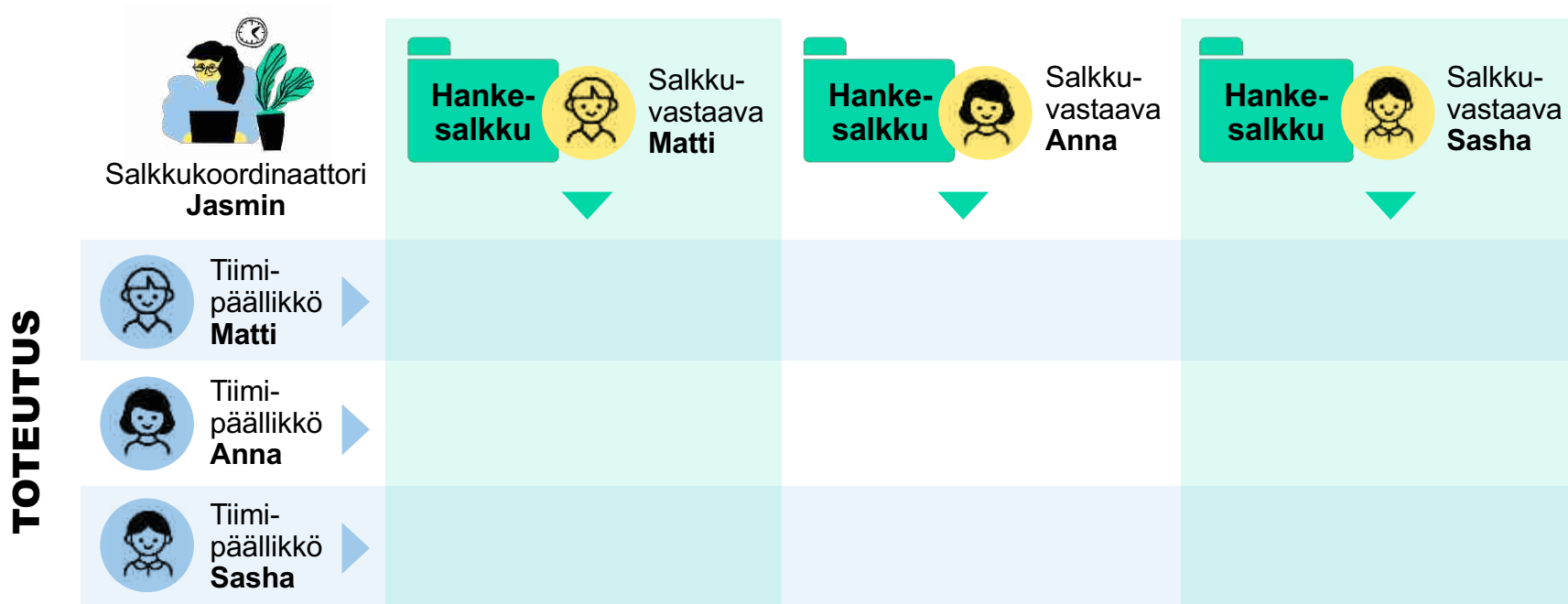


X–100
milj. €

Helsinki

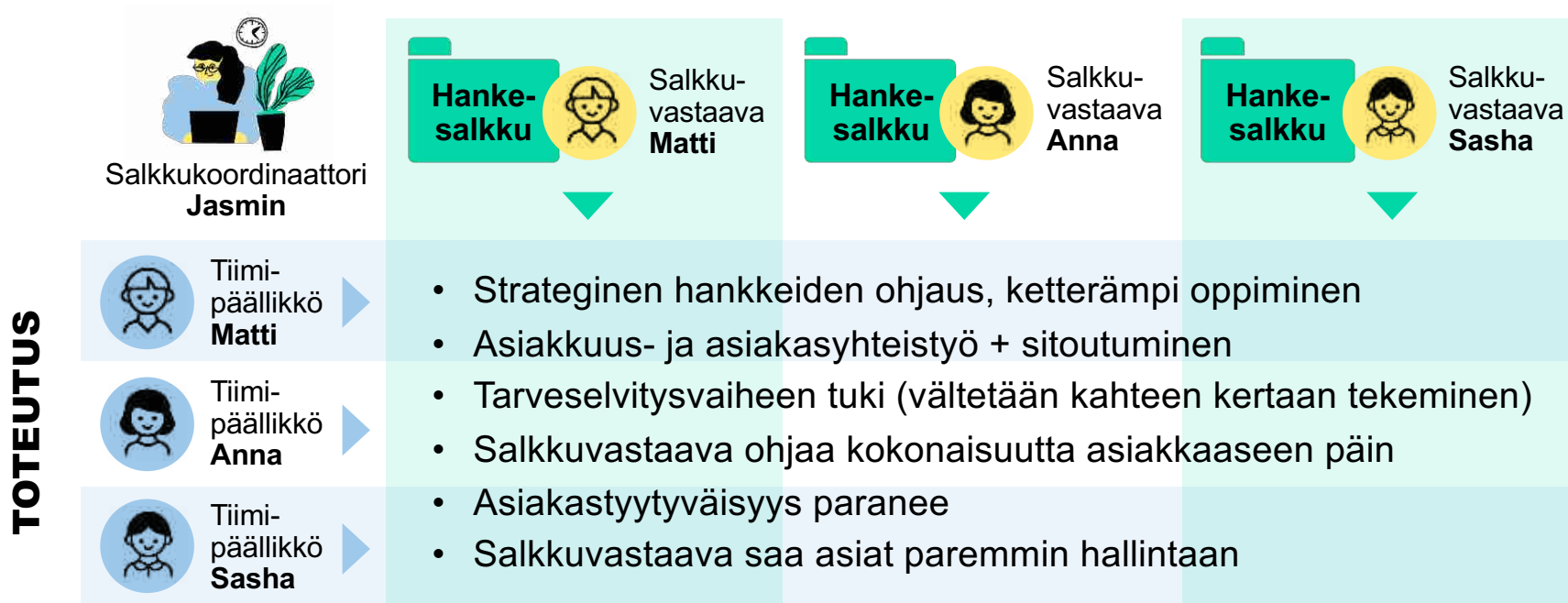
Roolit hankkeissa

STRATEGINEN OHJAUS



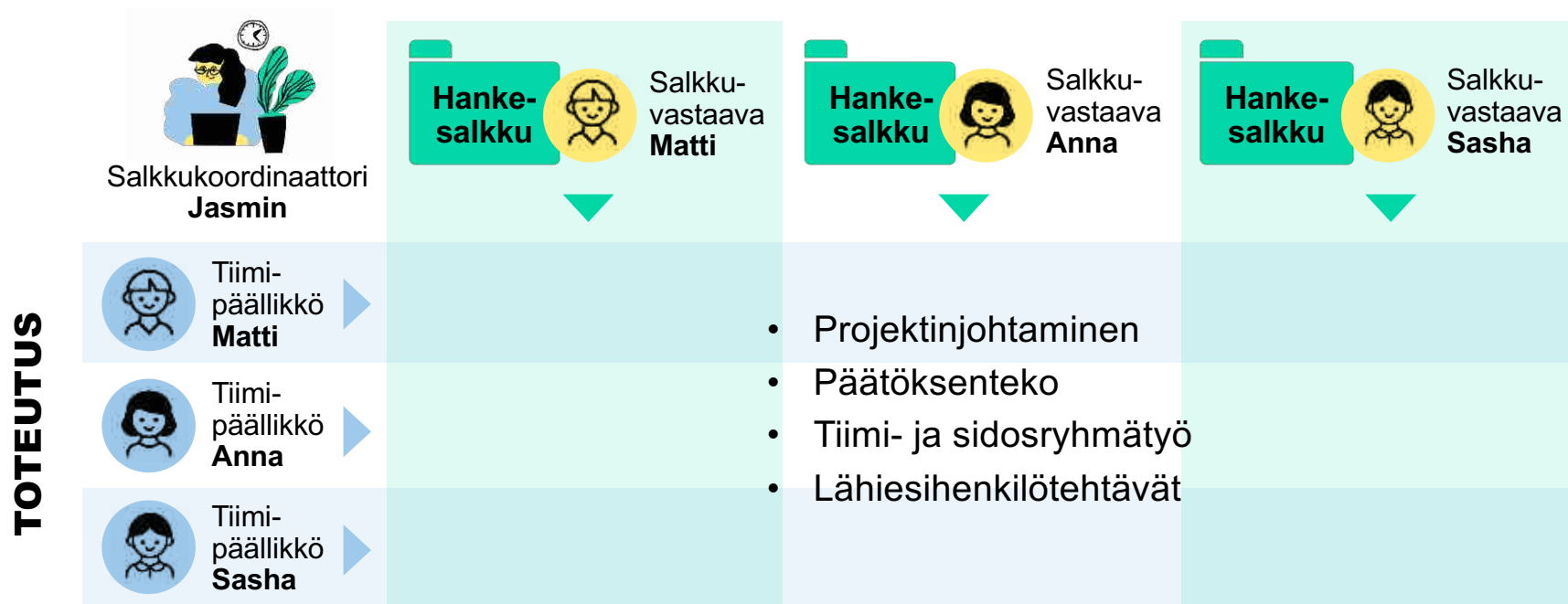
Roolit hankkeissa: Salkkuvastaavat

STRATEGINEN OHJAUS



Roolit hankkeissa: Tiimipäälliköt

STRATEGINEN OHJAUS



Salkkunäkymä käytännössä

PERUSPARANNUS, > 1,0 milj. €, kaikki hankesuunnitteluvaiheesta alkaen meneillään olevat hankkeet

Salkku	Hankkeen bruttoala brm2 keskiarvo/hanke	Hankkeiden lukumäärä	Sitouma	Toteuma	Rahoitusvaraus	Kokonaisrahoitusvar., keskiarvo/hanke	Kokonaisrahoitusvar., k-a / Hankkeen bruttoala, k-a. €/brm2
Salkku 1	6412	15	176 260 005	86 481 357	359 658 144	25 689 867	4 007
Salkku 2	7040	8	58 803 615	19 008 257	153 716 674	21 959 525	3 119
Salkku 3	2061	9	18 936 467	11 399 986	81 323 000	9 035 889	4 383
Salkku 4	12493	7	21 932 133	19 015 225	297 315 502	42 473 643	3 400
Salkku 5	2041	2	838 933	338 065	15 300 000	7 650 000	3 748
Salkku 6	5396	2	22 125 567	3 884 257	50 870 000	25 435 000	4 714
Salkku 7	875	1	1 541 107	891 900	2 300 000	2 300 000	2 629
(tyhjä)	3185	26	18 329 804	13 515 525	161 524 480	6 212 480	1 950
Yhteensä		70	318 767 632	154 534 572	1 122 007 800		

UUDISRAKENNUS > 1,0 milj. €, kaikki hankesuunnitteluvaiheesta alkaen meneillään olevat hankkeet

Salkku	Hankkeen bruttoala brm2 keskiarvo/hanke	Hankkeiden lukumäärä	Sitouma	Toteuma	Rahoitusvaraus	Kokonaisrahoitusvar., keskiarvo/hanke	Kokonaisrahoitusvar., k-a / Hankkeen bruttoala, k-a. €/brm2
Salkku 1	9274	6	150 036 520	52 509 933	188 361 000	37 672 200	4 062
Salkku 2	8215	8	111 538 431	51 530 762	264 901 253	33 112 657	4 031
Salkku 3	1515	11	55 147 846	33 858 979	79 688 960	7 244 451	4 782
Salkku 4	484	6	2 789 558	2 316 672	18 424 430	3 684 886	7 620
Salkku 5	2380	4	16 831 207	9 062 648	56 014 000	14 003 500	5 884
(tyhjä)	7427	11	194 269 114	92 979 369	242 578 226	22 052 566	2 969
Yhteensä		46	530 612 675	242 258 363	849 967 869		

PERUSPARANNUS
RAHOITUSVARAUS/BRUTTONELIÖ: € / BRUTTO
M2



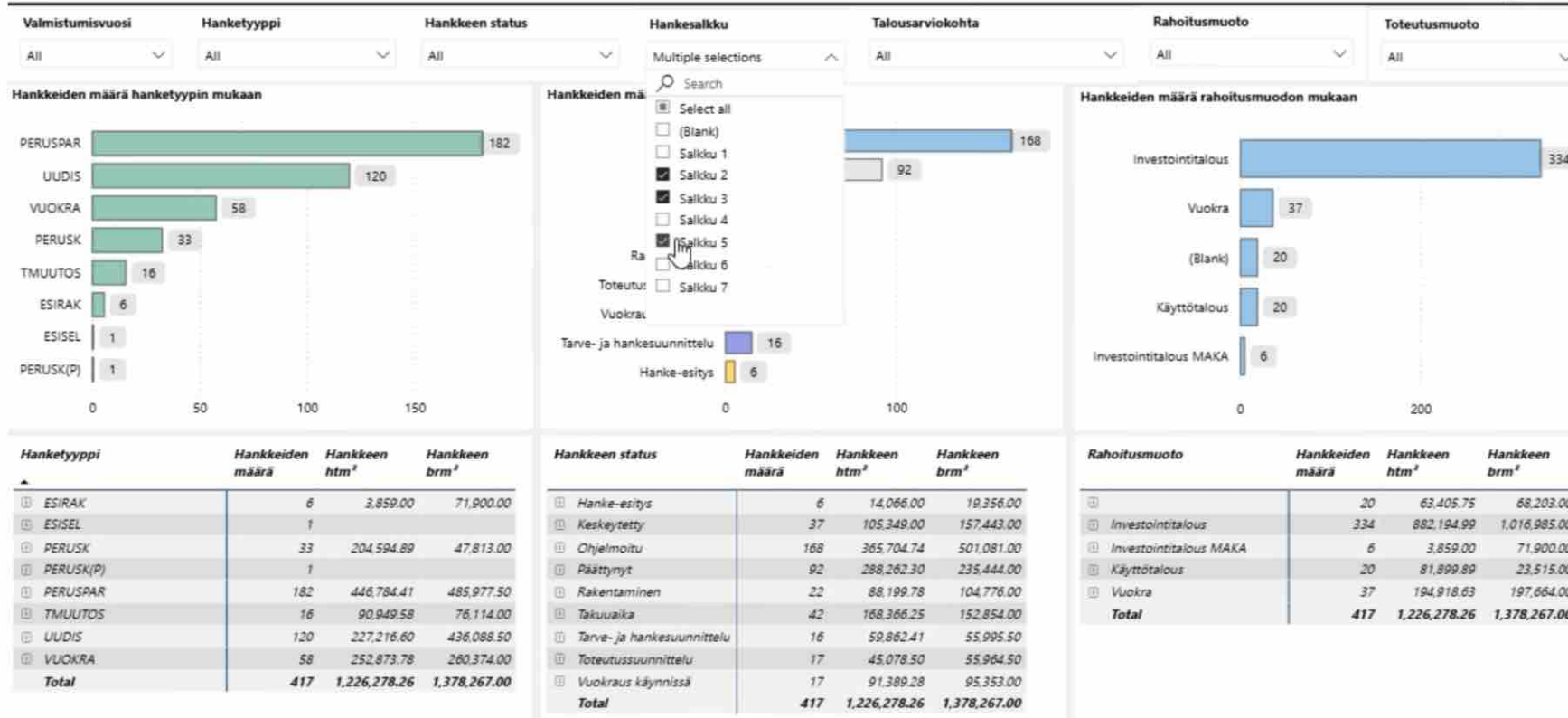
UUDISRAKENNUS
RAHOITUSVARAUS/BRUTTONELIÖ:
€ / BRUTTO M2



Salkkunäkymä käytännössä

Yhteenveto hankkeista (meneillään olevat)

Poista kaikki suodattimet 4/28/2026 Viimeisin päivitys Helsinki



Helsinki



Havainnot

Ollut vasta vuoden käytössä, mutta jo nyt myönteistä palautetta saatu asiakastoimialoilta (käyttäjät) ja asiakkuuspäälliköiltä.

Käytäntöjen yhdenmukaistaminen (salkut ja salkkukoordinaattori) lähtenyt hyvin käyntiin.

Säännölliset käyttäjäpalaverit toimialojen tilapalvelujen kanssa. Vuoropuhelu helpompaa.

Oppi siirtyy hankkeesta toiseen nopeammin. Riskien hallinta paranee. Tukee ennakoitua. Auttaa prosessien kehittämisessä.

Kustannusten ohjaus selkeytynyt. Tukee tiedolla johtamista.



Resurssien hallinta parantunut ja niiden jakaminen on tasapuolisempaa.

Kehitettävää riittää...

- Strateginen ohjaus hankkeen alussa
- Menestystekijät avaavat uusia mahdollisuuksia, kun mietitään hankestrategiaa.

Auttaa kierto-
taloudessa.



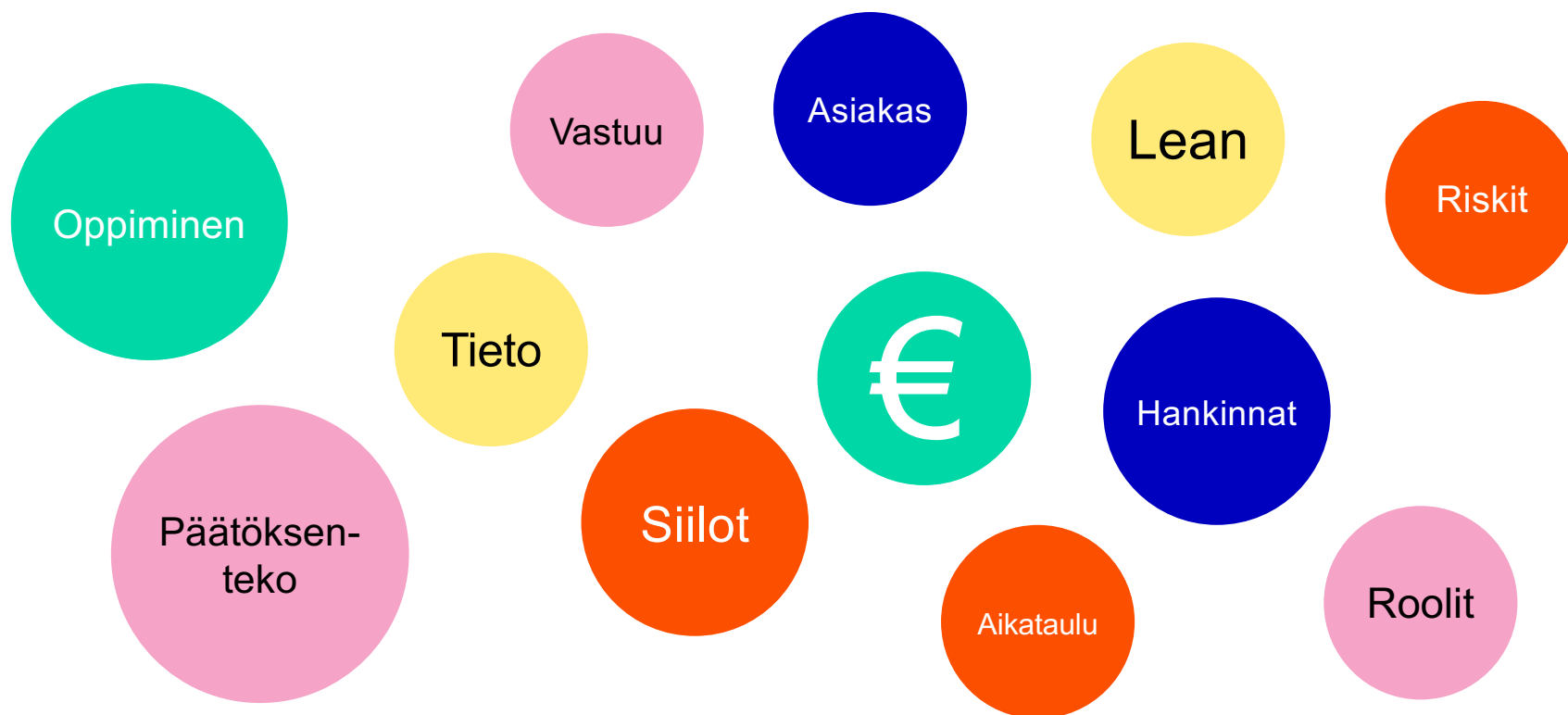
Auttaa
priorisoinnissa.



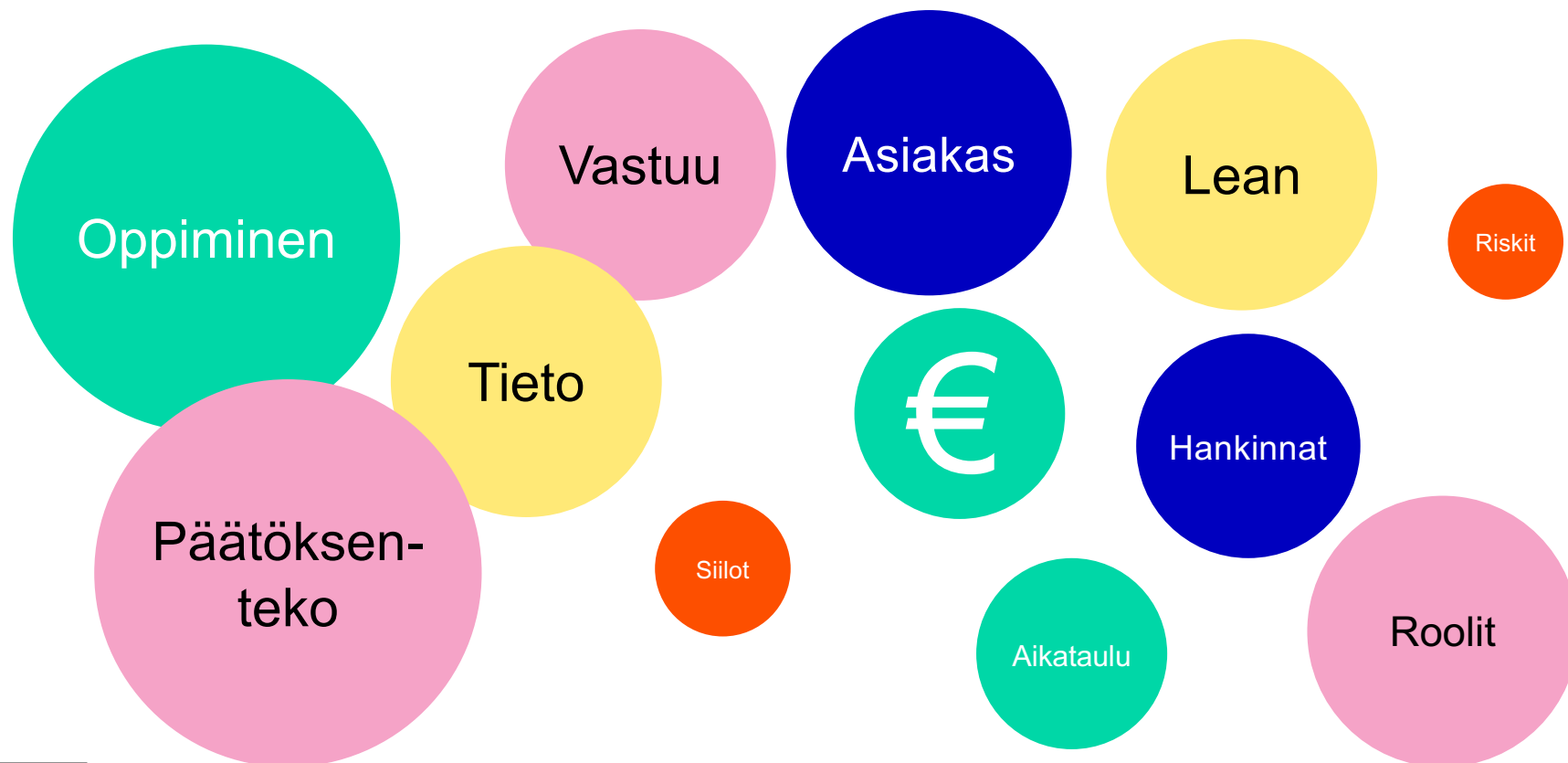
Nopeuttaa
oppimista
hankkeiden
kesken.

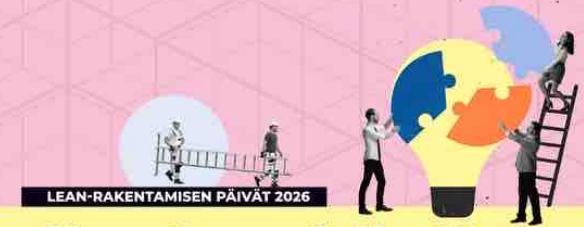


Miten hallita kaupungin noin tuhatta eri vaiheessa olevaa tilahanketta?



Miten hallita kaupungin noin tuhatta eri vaiheessa olevaa tilahanketta?





Ymmärrys yhdistää

5.–6.5.2026, Helsinki



Hankestrategia

Uusi työkalu yhteisen päämäärän muodostamiseen ja projektin johtamiseen

**Teppo
Salmikivi**

Rakennuskonsultointi Salmikivi

**Juha
Salminen**

Salmicon Oy

Miksi hankestrategia?

Teppo Salmikivi
Rakennuskonsultointi Salmikivi

Hankestrategia ohjaa rakennushankkeen onnistumista



Määrittää **tavoitteet** loppu-
tulokselle sekä suunnittelu- ja
rakentamisprosessille



Kokoaa yhteen käyttäjän ja
tilaajan tavoitteet ja muuntaa ne
hankkeen **menestystekijöiksi**



Asettaa hankkeelle **laajuus-,
kustannus-, aikataulu- ja
tunnuslukutavoitteet**



Luo yhteiset **periaatteet**
päätöksenteolle, yhteistyölle ja
hankkeen ohjaukselle

Hankesalkusta yksittäiseen hankkeeseen – tavoitteet ja arvot

Hankesalkku

Arvontuotto rakennushankkeissa

Hankesalkun
tavoitteet



Kehitettävät
asiat

Yksittäinen hanke

Hanke-
salkku

Tavoitteet
ja arvot



Hanke



Tarveselvitys

Määritetään **tarpeellisuus**
käyttäjän kannalta



Tarvepätös

Hankkeen **valmistelun**
lähtökohta

Hankesalkusta yksittäiseen hankkeeseen – oppiminen

Hankesalkku

Projekteissa oppiminen

Miten tapahtuu?   Miten siirtyy seuraaviin hankkeisiin?

Yksittäinen hanke



Oppimisen tavoitteet
Mitä uutta kokeillaan?



Toimintaperiaatteet

Miten määritellään yksittäisen hankkeen strategia?



Suhteellisuudentaju

Hankkeen koon ja ominaisuuksien vaikutukset valmisteluun ja tekemiseen

Hankestrategia

Luo yhteisen suunnan koko hankkeelle
hankesuunnittelusta käyttöönottoon

Määrittää menestystekijät ja strategian
hankkeen johtamiseen

Auttaa organisaatiota
oppimimaan hankkeesta

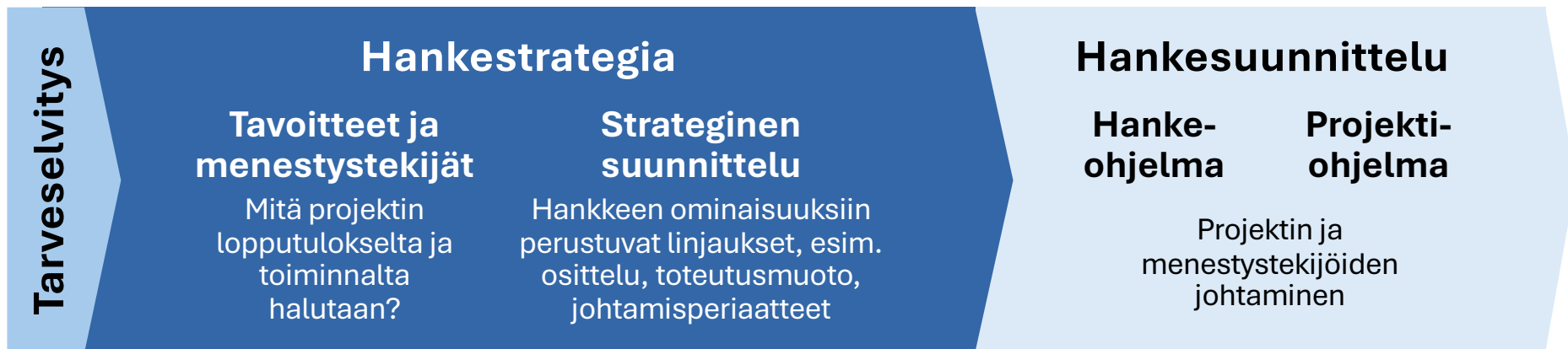


Hankestrategian sisältö ja asema hankkeen johtamisessa



Hankepäättös
(HKI, Tarvepäättös)

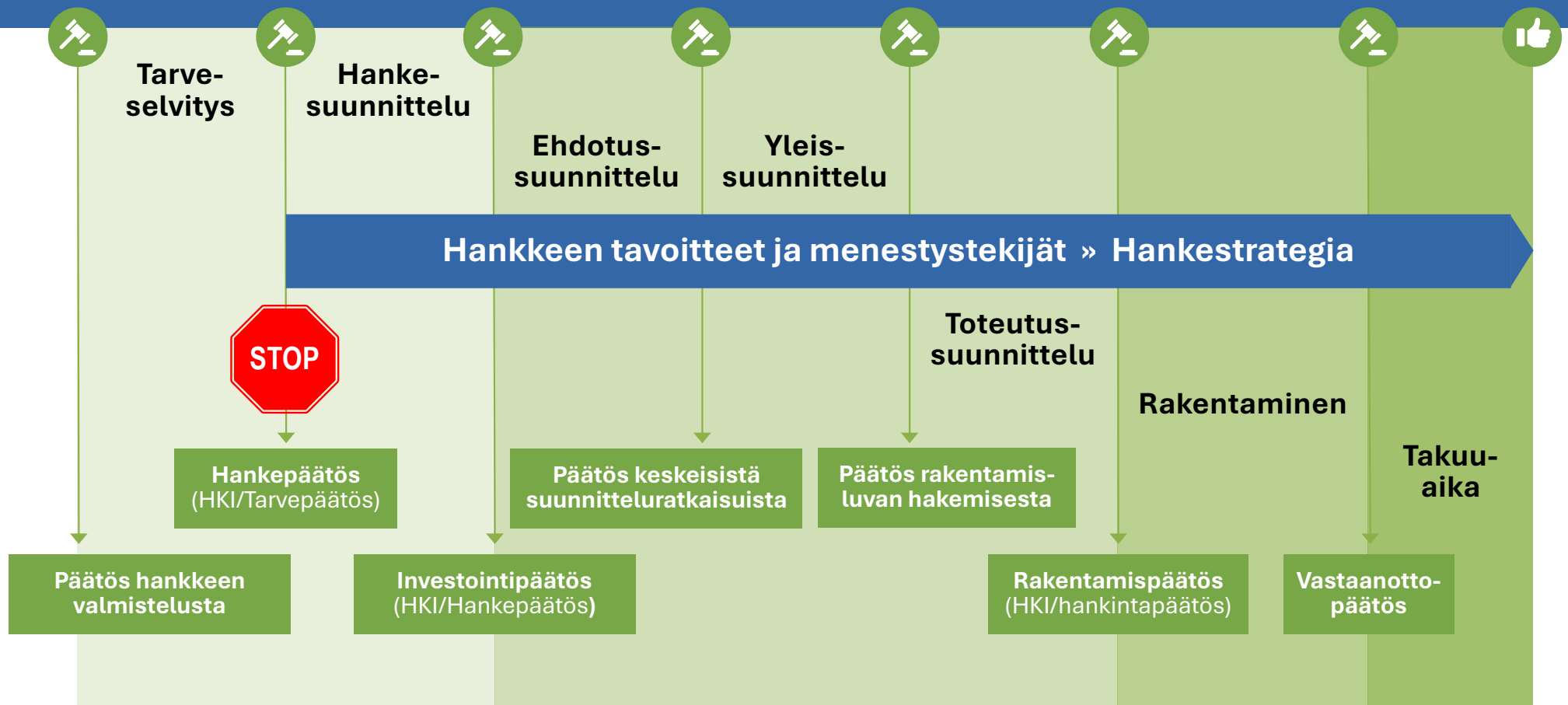
Investointipäättös
(HKI, Hankepäättös)



Hankestrategia on tarvepäättöksen ja tunnistettujen menestystekijöiden perusteella hankkeen käynnistysvaiheessa laadittu osapuolten yhteinen strateginen toteutussuunnitelma.

Hankkeen menestystekijät määrittävät, mitä hankkeen onnistumisella tarkoitetaan. Ne kuvaavat yhteistä näkemystä lopputuloksesta sekä kriittisistä tekijöistä, joihin johtamisen tulisi keskittyä.

Rakennushankkeen vaiheet ja päätökset, perinteinen urakkamuoto



Rakennushankkeen strateginen suunnittelu, hankestrategia



Käyttäjän ja tilaajan tavoitteet sekä hankkeen menestystekijät

Yhteistyö
käyttäjien kanssa

Kokonaisuuden
osittelu

Toteutusmuoto ja
sopimusmallit

Hankinta- ja
valintamenettelyt

Työskentely- ja
toimintatavat

Käyttöönotto
ja toiminnan
käynnistyminen

Rakennushankkeen strateginen suunnittelu, hankestrategia

Käyttäjän ja tilaajan tavoitteet sekä hankkeen menestystekijät

Tavoitteet lopputulokselle sekä suunnittelu- ja rakentamisprosessille

Laajuus-, kustannus-, aikataulu- ja tunnuslukutavoitteet

Yhdessä määritetyt hankkeen menestystekijät

Yhteistyö käyttäjien kanssa	Kokonaisuuden osittelu	Toteutusmuoto ja sopimusmallit	Hankinta- ja valintamenettelyt	Työskentely- ja toimintatavat	Käyttöönotto ja toiminnan käynnistyminen
<ul style="list-style-type: none">• Miten yhteistyö varmistetaan eri vaiheissa• Vastuu- ja yhteistyöhenkilöt• Päätöksenteon tasot ja vastuut eri vaiheissa	<ul style="list-style-type: none">• Vaiheistus eri osa-alueisiin, aikataulu• Mitä osaamista tarvitaan, missä vaiheessa ja millä integraatioasteella	<ul style="list-style-type: none">• Kaupallinen malli ja kannustinjärjestelmä• Käytettävät integraatioasteet• Riskien hallinta eri vaiheissa• Maksuperusteet ja niiden määrittäminen• Käytettävät sopimukset	<ul style="list-style-type: none">• Hankintojen laajuudet• Vertailuperusteet• Arkkitehtuuri- tai suunnittelukilpailut• Julkisen hankinnan menettelyt	<ul style="list-style-type: none">• Jatkuva parantaminen• Tiimien ja ihmisten kehittäminen• Päätöksenteko• Riskien hallinta• Tiedonhallinta, mittarointi ja raportointi• Muutosten hallinta, TVD-prosessi• Viestinnän tavoitteet ja toimintatavat	<ul style="list-style-type: none">• Nollavirhevastaanotto• Käyttöönoton prosessit, tilojen haltuunotto• Pidennetyt takuut tai jälkivastuu aika• Ylläpitovastuiden jako• Hankkeen onnistumisen arviointi ja opit tuleviin hankkeisiin

Esimerkki: Töölön kisahallin hankestrategia



Osa 1: Tavoitteet hankkeen johtamiselle

1. Hankkeen tavoitteet
2. Menestystekijät

Osa 2: Toteutuksen strateginen suunnittelu

3. Käyttäjyhteistyö
4. Kokonaisuuden osittelu ja vaiheistus
5. Toteutusmuoto
6. Hankkeen kustannusten ja aikataulun hallinta
7. Palveluiden hankinnan menettelyt
8. Hankkeen johtamisperiaatteet
9. Tiedonkulku ja viestintä
10. Käyttöönotto ja toiminnan käynnistyminen

Hankestrategian toimeenpano

• Käyttäjien ja projektin johdon yhteinen tahtotila hankkeen lopputuloksesta ja toteutuksesta sekä käyttäjien tavoitteiden ymmärtämisestä

• Projektinjohdon linjaukset hankkeen toteuttamisesta niin, että osan 1 tahtotila toteutuu mahdollisimman hyvin

Menestystekijät

Juha Salminen
Salmicon Oy

Menestystekijät määrittävät hankkeen arvon tuoton

Conditions of Satisfaction / CoS

1

**Yhteinen
ymmärrys
tavoitteista**



2

**Tarjoo
kriteerit
päätöksenteolle**



3

**Kuvaa toivottua
käyttäytymistä
ja kulttuuria**



4

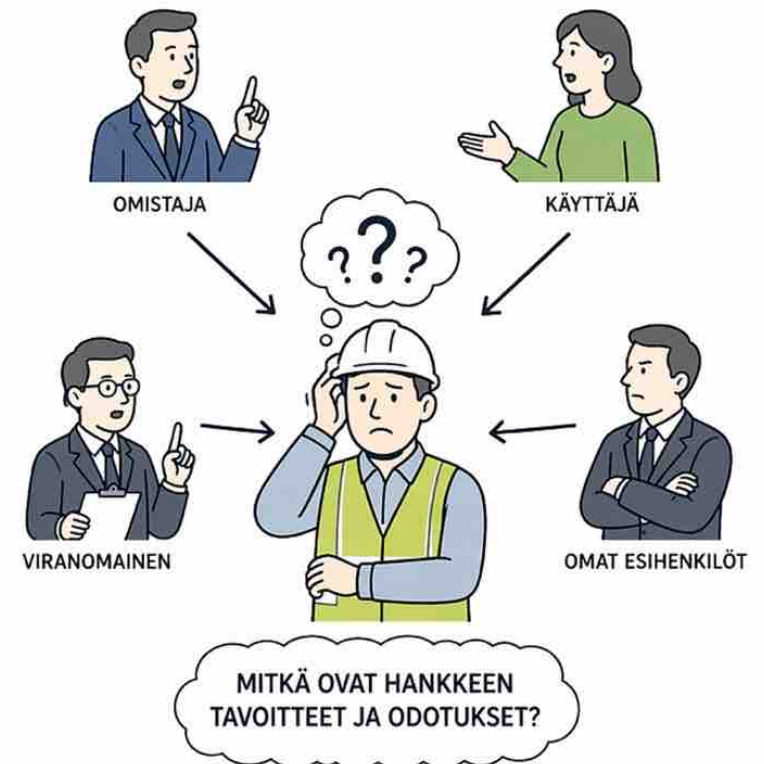
**Luo
perustan
arvioinnille**



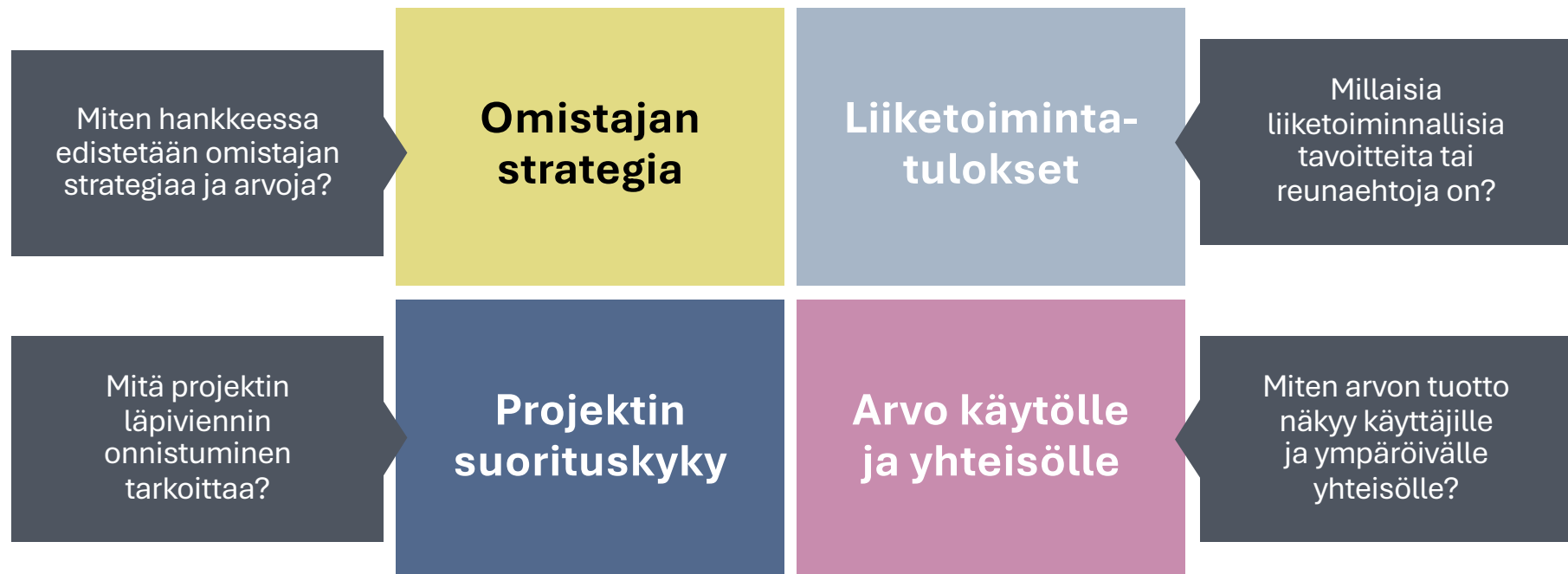
Projektin tavoitejohtamisen ongelma

Tavoitteita esitetään eri näkökulmista

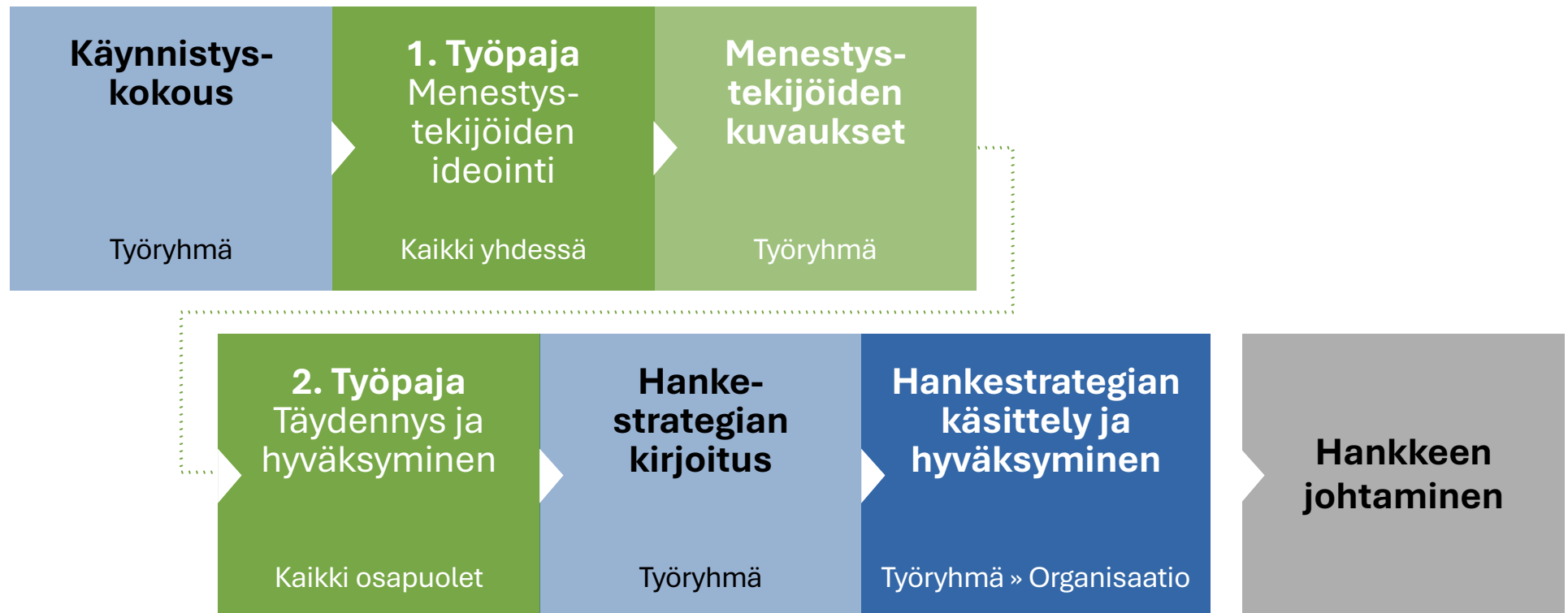
- **Tarveselvitys**
Toiminnalliset tavoitteet
- **Hankesuunnitelma**
Sisältö, laajuus, tekniset ja laadulliset vaatimukset
- **Tarjouspyyntö**
Projektin tavoitteet, hankinnan tavoitteet, tavoitellut toimintatavat...
- **Sopimukset**
Kustannukset, aikataulu
- **Kannustinjärjestelmän mittarit**
Keskittyvät usein projektin läpiviemiseen



Menestystekijöiden näkökulmat



Menestystekijöiden laatiminen osana hankestrategiaa



Esimerkki: Töölön Kisahalli



Valmis Kisahalli:

- Houkuttelee tutustumaan ja liikkumaan
- Tukee erilaisia liikkumistapoja
- Mukautuu ja joustaa käytön muuttuessa
- Kunnioittaa vanhaa, käyttää uudelleen ja kierrättää

Perusparannusprojektissa:

- Päätöksenteko on sujuvaa ja laadukasta
- Projektinhallinta on loistavaa, yhteisiin tavoitteisiin perustuvaa
- Yhteistyö toimii kaikkien osapuolten kesken
- Viestintä on aktiivista ja oikea-aikaista

Esimerkki: Porthania



Valmis Porthania:

- Yhteisöllisen oppimisen keskittymä
- Toimiva ja joustava akateeminen työympäristö (esimerkki)
- Yliopistoyhteisön houkutteleva ja saavutettava kohtaamispaikka
- Yritystoimintaa kiinnostava innovaatiokatu

Perusparannusprojektissa:

- Hyvä yhteistyö vallitsee allianssin sisällä sekä käyttäjien kanssa
- Pidetään sisäinen vuokra kohtuullisena (esimerkki)
- Panostetaan projektin ja yliopiston maineen hallintaan
- Tiedon elinkaarihallinnalla saadaan hyötyjä

Esimerkki menestystekijöiden aukikirjoituksesta

Valmis Porthania: Toimiva ja joustava akateeminen työympäristö



Miten näkyy?

- Hyvä käyttöjoustavuus
- Erilliskäyttömahdollisuudet toteutetaan vyöhykkeistämällä
- Terveellisyys ja turvallisuus kunnossa (mm. sisäolosuhteet)
- Tukee niin etä- kuin läsnätyötä ja ryhmätyöskentelyä
 - Hyvä äänieristys ja akustiikka
- Tarvittavat palvelut, esim. kahvila/taukotila

Mitä edellyttää?

- Eri käyttäjien tarkentuvien toiveiden huomioiminen
 - Käyttäjien integroiminen hankkeeseen
 - Iteroiva prosessi käyttäjätarpeiden selvittämisessä
 - Aktiivinen tiedonhankinta käyttäjiltä
 - Mahdollistetaan käyttötarve-muutokset jo hankkeen aikana
- Tunnistetaan akateemisen työympäristön ominaispiirteet

Esimerkki menestystekijöiden aukikirjoituksesta

Valmis Porthania: Pidetään sisäinen vuokra kohtuullisena



Miten näkyy?

- Investointikustannukset ohjataan tavoitteeseen
- Tilatehokkuus on hyvä
- Ylläpito-, kunnossapito- ja käyttökustannukset ovat hallitut
- Energiatehokkuus on hyvä
- Kosteuden ja puhtauden hallinnassa onnistutaan
- Säilytetään nykyisiä rakenteita mahdollisuuksien mukaan

Mitä edellyttää?

- Määritetään muuntojouston rajat
- Varaudutaan tuleviin muutoksiin avoimella rakentamisella
- Tehdään muuntojouston vaatimat tilavaraukset (esim. kuilut)
- Huomioidaan muuntojousto myös TATE-ratkaisuissa

Menestystekijöiden käyttö johtamisessa

- Osana **hankestrategiaa**
 - Onnistumista edistäviä linjauksia ja toimenpiteitä
- Palveluiden **hankintojen** kriteereinä
- **Kannustinjärjestelmän** kohteina ja mittareina
- Tarkempien **suunnitelmien** lähtökohtana
- **Päätösten ja valintojen** tekemisen kriteereinä (esim. CBA)
- **Perehdytyksessä, viestinnässä**
- **Väli- ja loppuarviointien** tekemisessä



Hanketta johdetaan hankestrategian avulla

Edellyttää:

- **Pysähdytään** ennen hankesuunnittelua
- Menestystekijät määritetään **yhdessä käyttäjien kanssa**
- Projektinjohto linjaa hankkeen **johtamisen periaatteet**
- Palveluntuottajat valitaan ja **sitoutetaan hankestrategian avulla**



Tulos:

- Yhteinen **päämäärä**
- Yhteiset ja tunnustetut menettelyt projektiohjelmaan ja **projektin johtamiseen**
- **Vahva sitoutuminen** sujuvaan läpivientiin
- **Onnistunut** käyttöönotto ja toiminnan käynnistyminen



Kiitos!