

Arvontuoton johtaminen tilaajan näkökulmasta

LYRA-hanke
3.6.2026

Ohjelmajohtaja
Kari-Pekka Tampio

OYS  **2030**
MAAILMAN ÄLYKKÄIN SAIRAALA



Arvo ratkaistaan front-end vaiheessa

Front-end määritelmä

- *Aiheesta on paljon kirjallisuutta ja tutkimusta, mutta tarkkaa ja vakiintunutta määritelmää ei ole.*
- *Yksimielisyys on, että vaihe on kriittinen ja erittäin tärkeä arvonmäärityksen sekä hankkeen menestyksellisen onnistumisen/epäonnistumisen kannalta jopa oleellisin.*
 - Vaihe sisältää paljon enemmän kuin käyttäjä-, järjestelmä-, liiketoiminta- ja muiden vaatimusten ja tavoitteiden määrittelyn ja asettamisen.
 - **Tässä vaiheessa päätösten seuraukset ovat suurimmat, kun taas saatavilla oleva tieto on pienimmillään.**
 - Tämän vaiheen tärkeys on ollut tiedossa jo pitkään, mutta vaiheen kehitys on ollut paljon hitaampaa kuin esimerkiksi toteutusvaiheen taktiikan kehittäminen.

front-end – strategiavaihe

- Tässä vaiheessa hankkeen strateginen onnistuminen tai epäonnistuminen määritellään.
- Erityisesti tämän vaiheen tärkeys ja tarve johtuu siitä, että kriittiset päätökset tehdään tässä vaiheessa.
- Useat tutkijat kutsuvat sitä strategiseksi esiprojektivaiheeksi, jonka tuotos on kyseisen projektin konseptisuunnitelma, jossa strategiasta johdetut tavoitteet ja projektin määrittely ovat tärkeimpiä arvoa luovia elementtejä.

Front end –vaiheen merkitys/tärkeys

- Arvon määrittämisen ja arvon luonnin edellytysten sekä projektin onnistumisen ja kannalta oleellisin vaihe
- Strategisen tason tavoitteet asetetaan
 - Arvon määrittämisen kannalta
 - Projektin lähtökohdat
- Yhteistyön ja –toiminnan rakentamisen kannalta luodaan lähtökohdat
- Kriittiset päätökset tehdään tässä vaiheessa
- Luodaan perusta arvontuotolle

Front end -vaihe



Arvon määrittäminen

- Omistajan strategiasta johdetut tavoitteet hankkeelle, jolla pyritään toteuttamaan omistajan tahtoa.
- Strategisten riskien tunnistaminen.
- Mitä tavoitellaan ja kuinka onnistuminen voidaan mitata/todentaa?
- Loppukäyttäjien tarpeet, vaatimukset ja odotukset.
- Toimintaympäristön sidosryhmämaiseman analysointi.
- Alustava sidosryhmä- ja viestintästrategia.
- Osaamistarpeiden tunnistaminen ja osaamisen kriteereiden määrittely.
- Tilaajan/hankeeseen ryhtyvän omien resurssitarpeiden (ml. osaaminen) tunnistaminen.

Strategia-
vaihe

Muodostamis-
vaihe

Kehitysvaihe

Allianssin kesto

Toteutusvaihe

Rakentamisvaihe

Jälkivastuu

Tilaajan
tavoitteiden
ja reuna-
ehtojen
määrittely

Toteutus-
mallin valinta

Hankinta-
menettely
valinta

Hankinnan
suunnittelu

Arvolupaus

Tarjouspyyntö-
aineiston laatiminen

- hankintailmoitus
- tarjouspyyntö
- allianssisopimus
- kaupallinen malli

Kilpailuttaminen
neuvottelu-
menettelyllä

- Allianssi-kyvykyys
- kyky tuottaa arvoa rahalle (laatu)
- Palkkio (%)



Arvon luonti

Kehitysvaiheen
läpivienti

- suunnittelu tilaajan tavoitteisiin
- tavoite-kustannuksen määrittäminen
- avaintulosalueiden ja mittareiden määrittäminen
- toteutus-suunnitelman laatiminen

Rakentamisvaiheen läpivienti

- suunnitelmien ja toteutusten kehittäminen
- riskien hallinta
- käyttöönoton sekä jälkivastuun suunnittelu

Tilaajan exit tai investointipäätös

Jälkivastuu ja
ylläpitovaiheen
tehtävät

- käyttöönotto
- takuuajan tehtävät

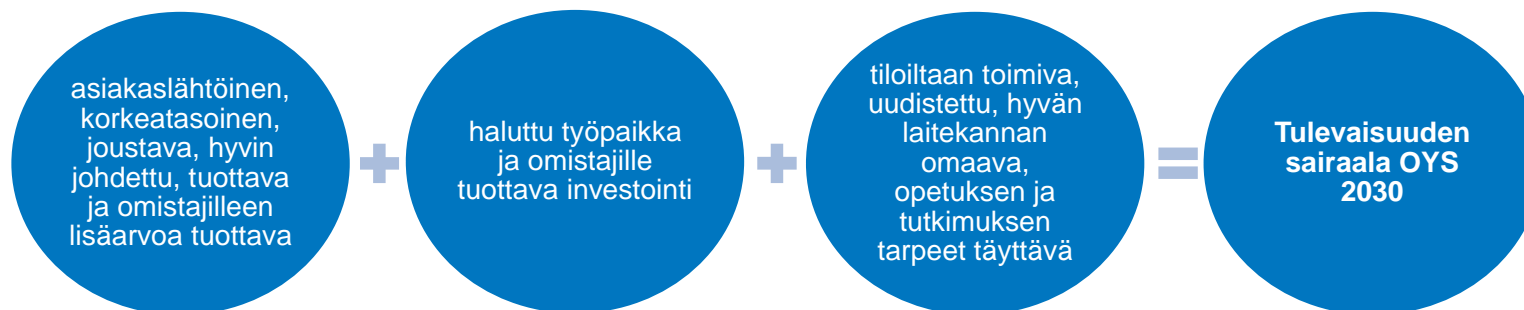
Lähde: Jim Ross, Alliance Contracting, lessons from the Australian experience, LIPS-conference in Karlsruhe 9.-11.12.2009

Taustaa

- Hanke käynnistetty 2012
- Millaiset tavoitteet silloin oli asetettu ja ovatko ne yhä valideja?
- Ollaanko me onnistuttu?
- Tavoite = Arvot vai Tavoite ≠ Arvo
- LYRA
- Digby; FOUR-PHASE PROJECT DELIVERY AND THE PATHWAY TO PERFECTION
(<https://iglcstorage.blob.core.windows.net/papers/attachment-7acaa656-7393-4455-b537-66cd6babee18.pdf>)
- Front-end; [Enhancing value creation at the front-end of a collaborative hospital construction project](https://oulurepo oulu.fi/handle/10024/36972) (<https://oulurepo oulu.fi/handle/10024/36972>)

Tulevaisuuden sairaalan OYS 2030 visio

- ”Sairaala, jossa toiminta on asiakaslähtöistä, ammatillisesti korkeatasoista, joustavaa, hyvin johdettua, tuottavaa ja omistajilleen lisäarvoa tuottavaa.”
- ”Sairaala on haluttu työpaikka ja sen omistajat näkevät uudistamisen tuottavana investointina.”
- ”Tulevaisuuden sairaala on tiloiltaan toimiva, uudistettu, hyvän laitekannan omaava myös opetuksen ja tutkimuksen tarpeet täyttävä kiinteistökokonaisuus.”



Mitä arvoa?

- uusi rakennus ?
- uusi sairaala ?
- Ei. Vaan.
 - parempi potilasturvallisuus
 - vaikuttavampi hoito
 - parempi tuottavuus
 - parempi henkilöstökokemus
 - omistajalle lisäarvoa tuottava sairaala

Suunnittelua ohjaavat periaatteet

- potilasnäkökulman korostaminen
- hoidon laadun ja potilasturvallisuuden parantaminen
- pääsääntöisesti yhden hengen potilashuoneet
- sairaansijojen vähentäminen
- potilashotellitoiminnan vahvistaminen
- avohoidon vahvistaminen
- tilojen yhteiskäyttöisyys, monikäyttöisyys ja viihtyisyys
- tilojen ja toiminnan vakiointi

- resurssien joustava yhteiskäyttö
- tehokkaat tilaratkaisut ja muuntojoustavuus
- tietotekniikan ja tietojärjestelmien hyödyntäminen
- ammatillisen työnjaon uudistaminen
- tehokkaat logistiset ratkaisut
- energiatehokkuuden lisääminen
- tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantaminen

Avataan hieman

Potilasnäkökulman korostaminen

- Avohoito ja päiväsairaala sujuvoittavat hoitoketjuja
- Potilaiden osallistaminen hoitoon (mm. ajanvaraus, laboratoriotulokset)

Hoidon laadun ja potilasturvallisuuden parantaminen

- Moniammatillisen osaamisen varmistaminen potilaiden hoidossa
- Uusia hoitokäytäntöjen käyttöönotto (mm. diagnostiikassa)

Pääsääntöisesti yhden hengen huoneet

- Mahdollistavat yksilöllisen kuntoutuksen ja hoitotoimenpiteet
- Parantavat viihtyisyyttä, intimitettä- ja tietosuojaa sekä omaisten osallistumista

Sairaansijojen vähentäminen

- Avohoidon lisääntyminen ja päiväsairaaloiminta mahdollistavat sairaansijojen vähentämisen yöpymistarpeen vähetessä.
- Iltta- ja viikonloppuaikoja hyödyntämälläpoistuvat turhat potilassiirrot ja yhden yön yöpymiset vuodeosastolla

Potilashotellitoiminnan vahvistaminen

- Mahdollistaa useiden prosessien kehittämisen
- Mahdollistaa avohoitopainotteisemman toiminnan lisäämisen vähentäen kuormitusta poliklinikoilla ja vuodeosastoilla

Avohoidon vahvistaminen

- Avohoitopainotteisuus lisääntyy paitsi polikliinisessä toiminnassa ja leikkaustoiminnassa myös kuntoutuksessa
- Päivä- ja kotisairaaloiminnan vahvistuminen

Tilojen yhteiskäyttöisyys, monikäyttöisyys ja viihtyisyys

- Poliklinikoilla tilat ovat muunneltavia ja yhteiskäytössä
- Tilojen ja laitteistojen yhteiskäyttöä lisätään

Tilojen ja toimintojen vakiointi

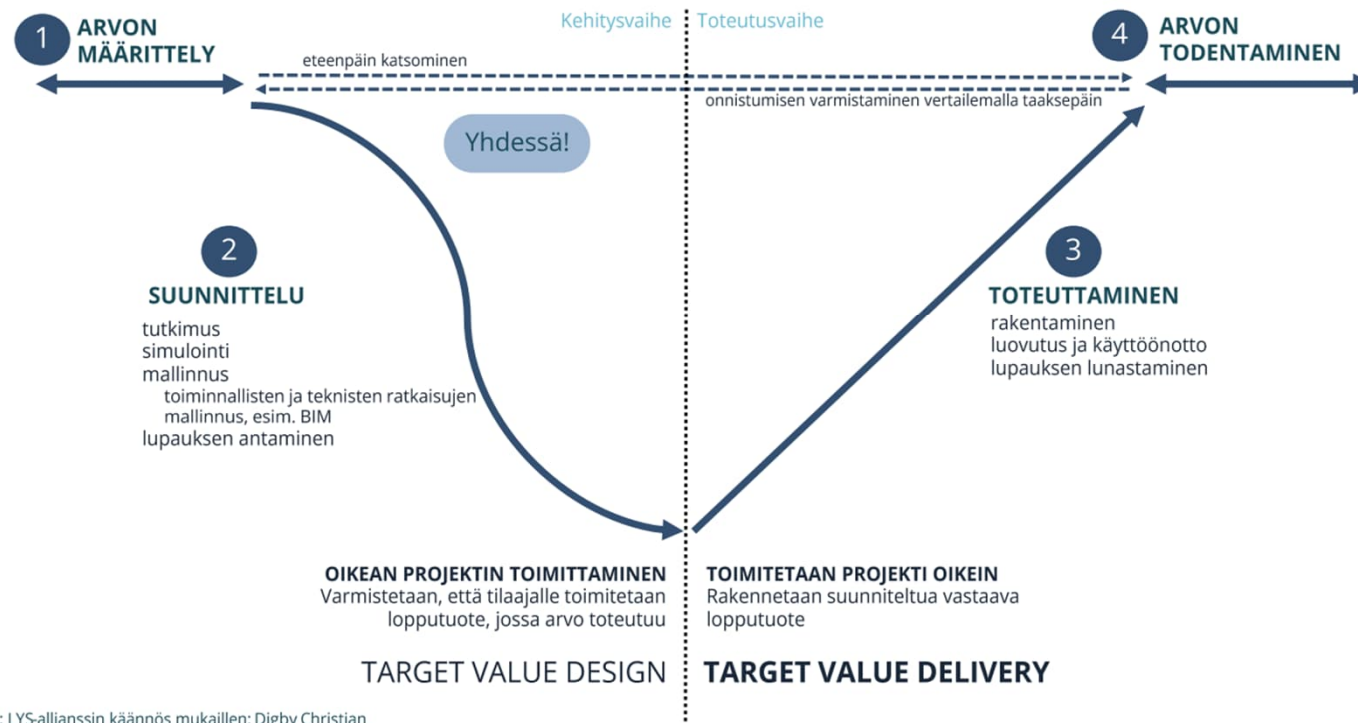
- Standardoidut tilat ja toimintaprosessit
- Toimintojen keskittämisestä syntyvät synergiaedut

Arvo ≠ tavoite

Arvo	Tavoite
Parempi hoito	Lyhyempi läpimenoaika
Parempi turvallisuus	Vähemmän haittatapahtumia
Parempi henkilöstökokemus	Tehokkaammat prosessit
Parempi tuottavuus	10–15 % parannus

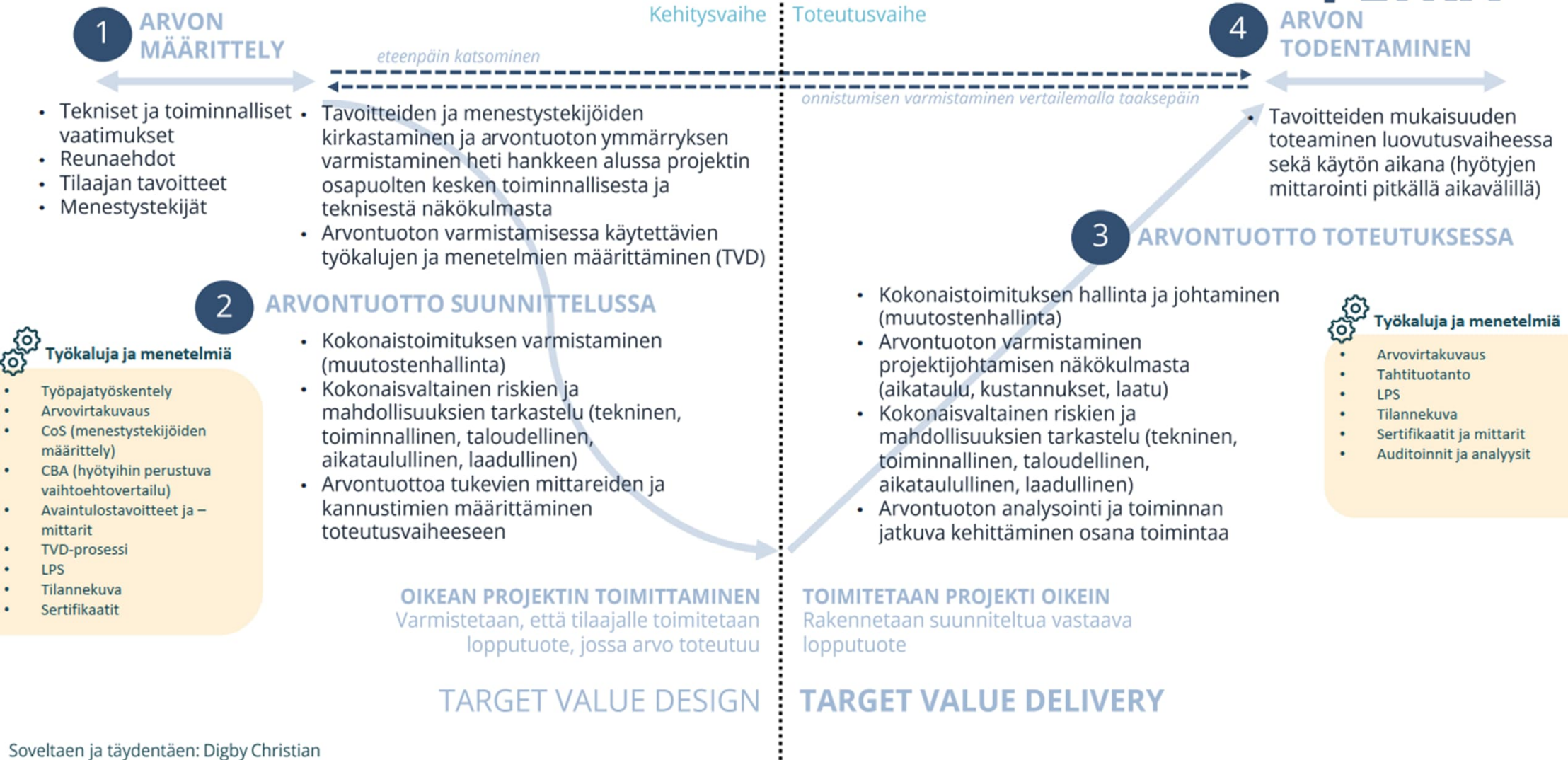
LYRA-viitekehys

Arvontuoton varmistaminen rakennushankkeen eri vaiheissa

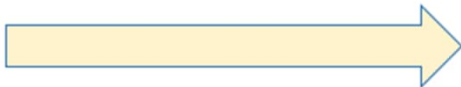


lähde: LYS-allianssin käännös mukaillen: Digby Christian

Arvonluonnin viitekehys yhteistoiminnallisissa hankkeissa



Value Definition

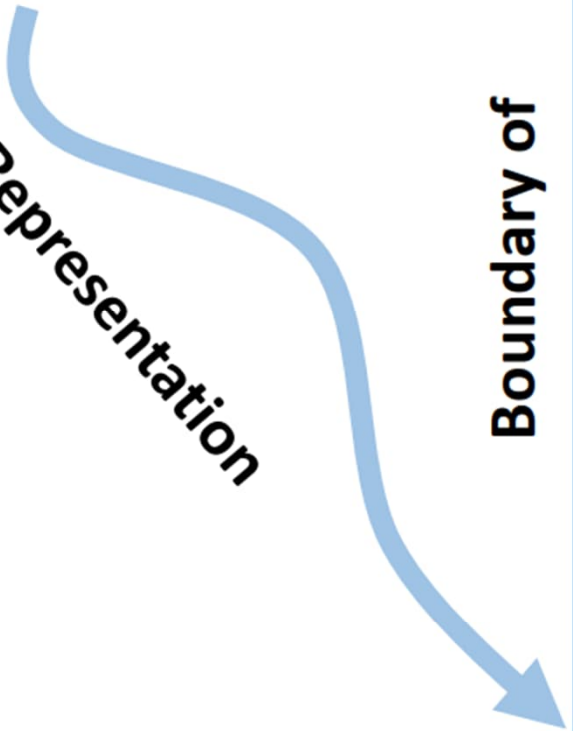


Success !!

Value Capture



Representation

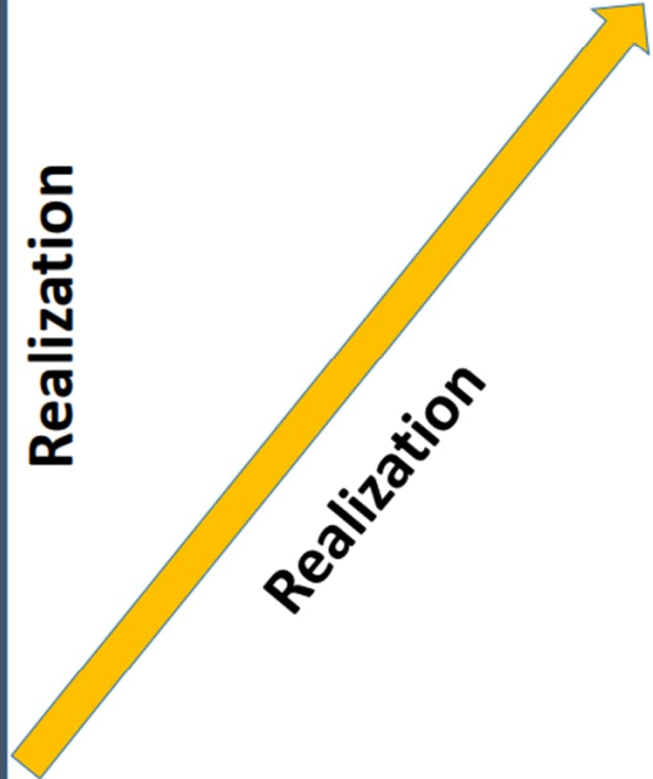


Boundary of

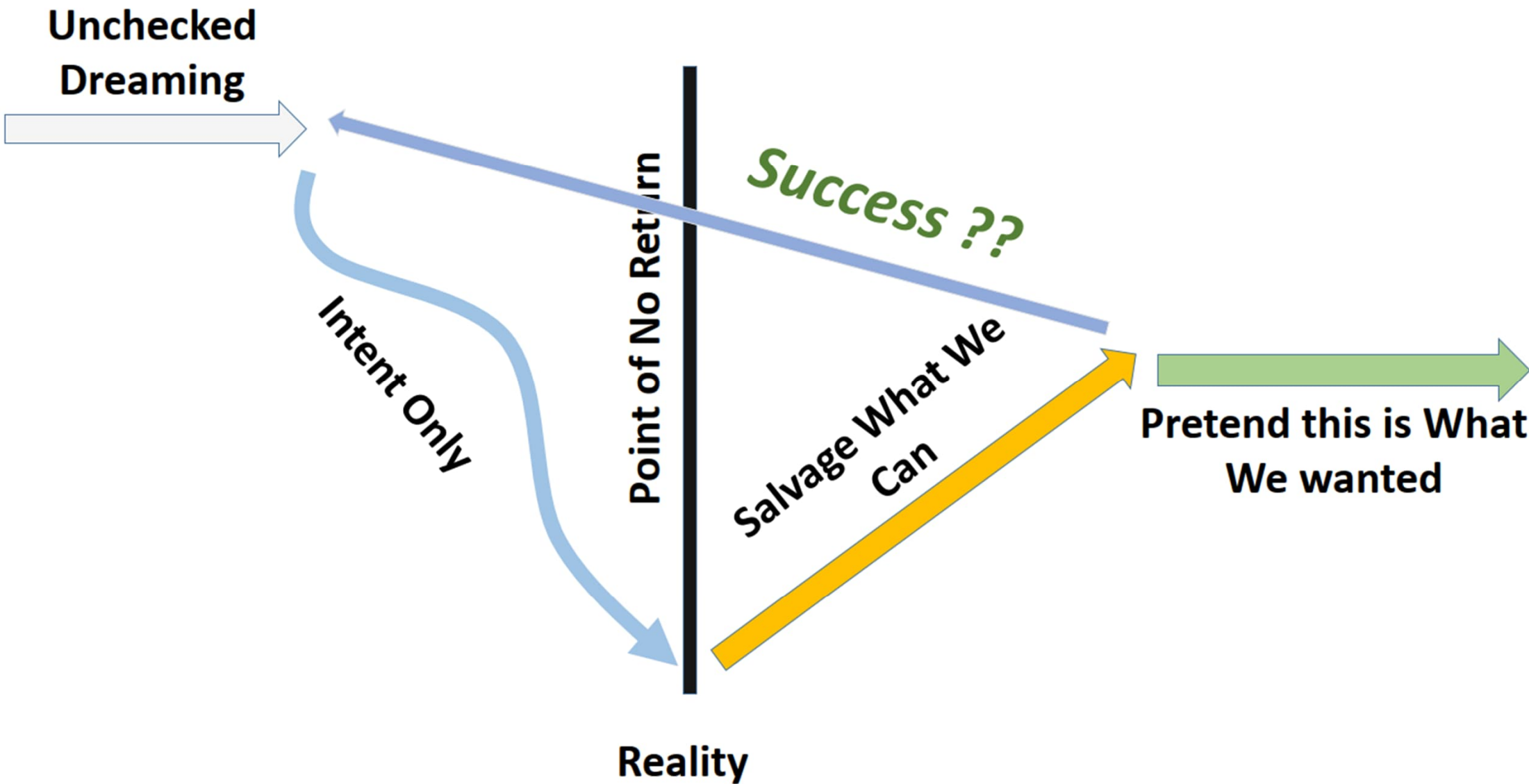
Realization

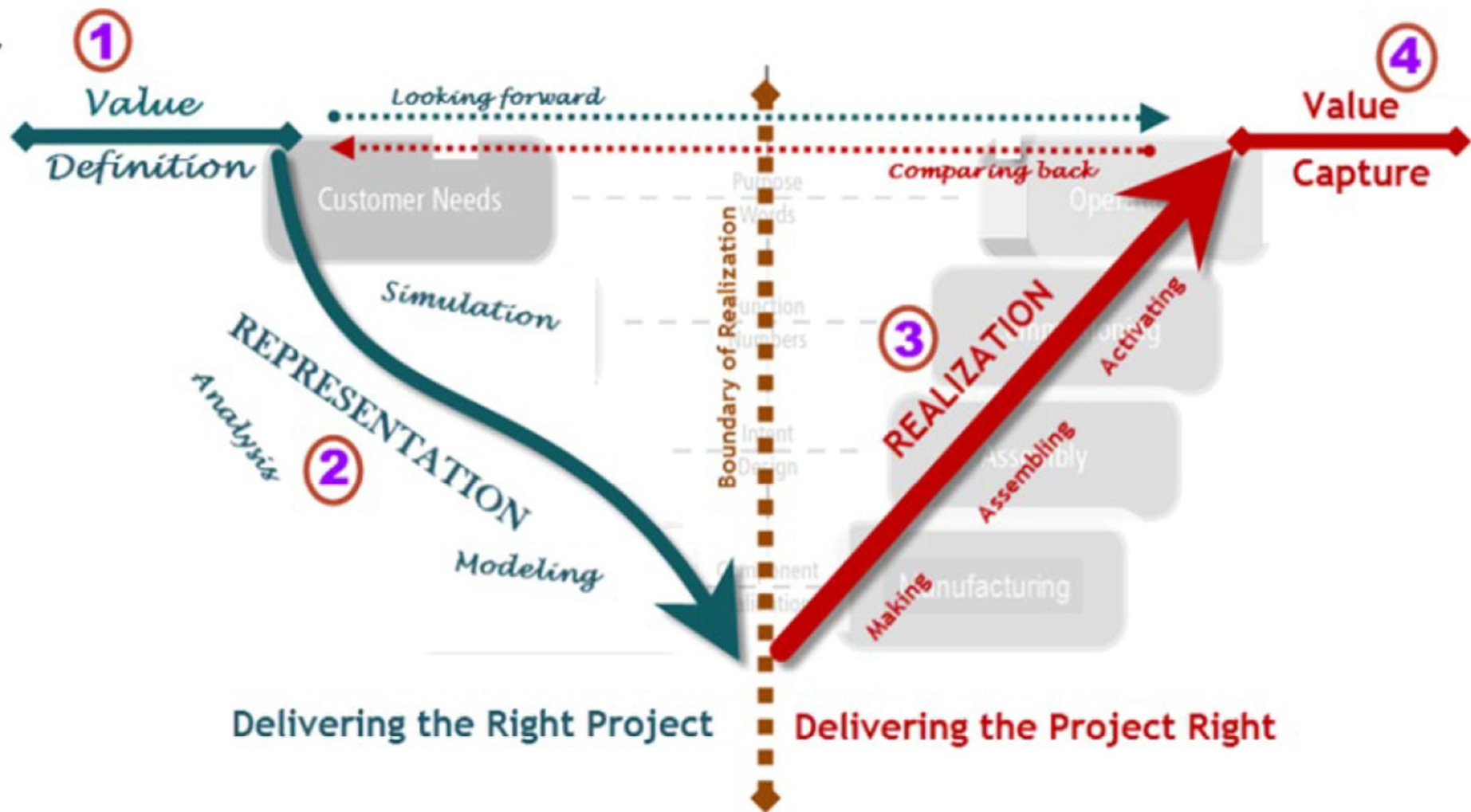


Realization



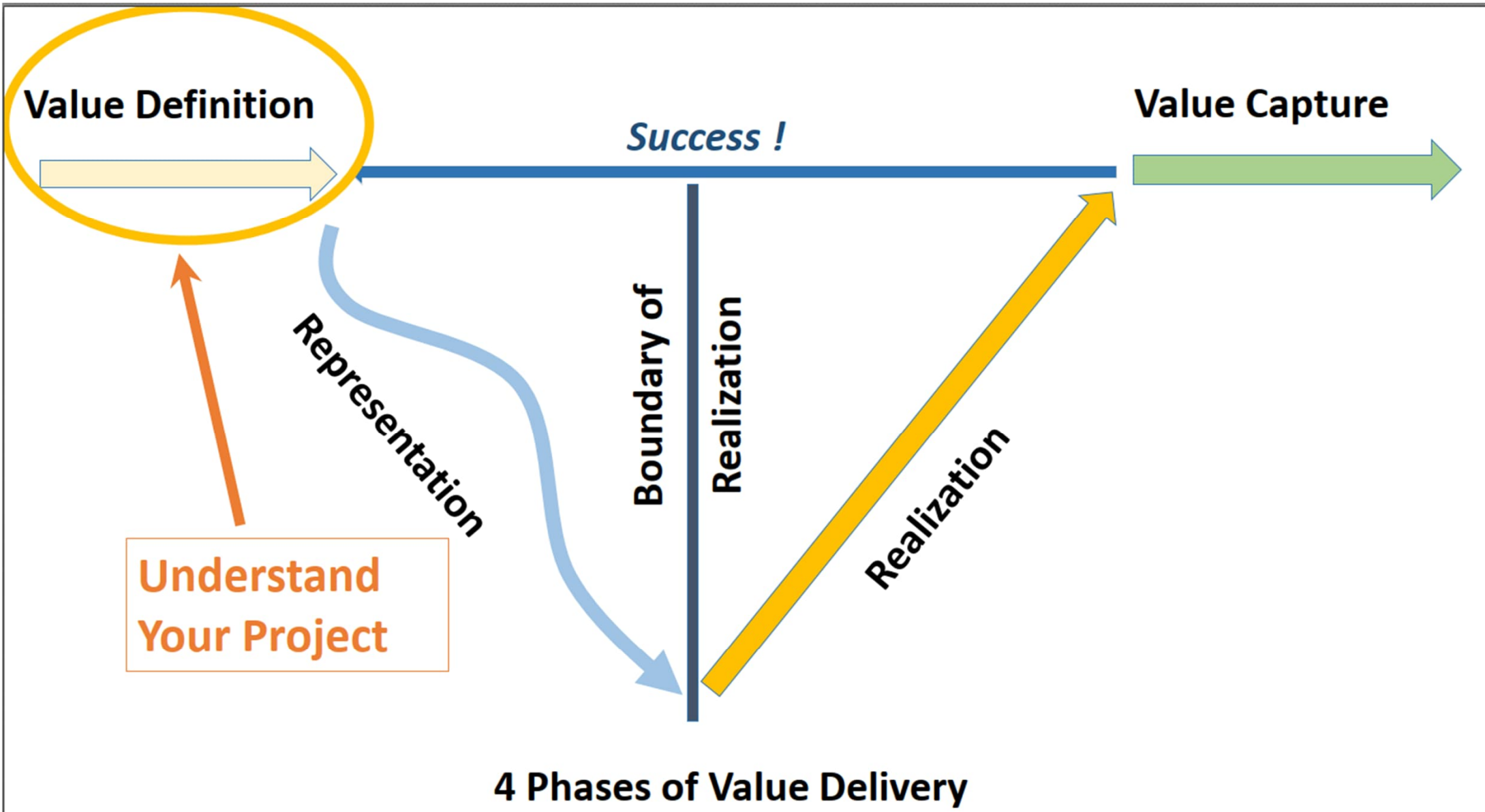
4 Phases of Value Delivery





From the paper: "4 Phase Project Delivery & the Pathway to Perfection"

<https://iglcstorage.blob.core.windows.net/papers/attachment-7acaa656-7393-4455-b537-66cd6babee18.pdf>



Value Definition

Value Capture

Success !

**Understand
Your Project**

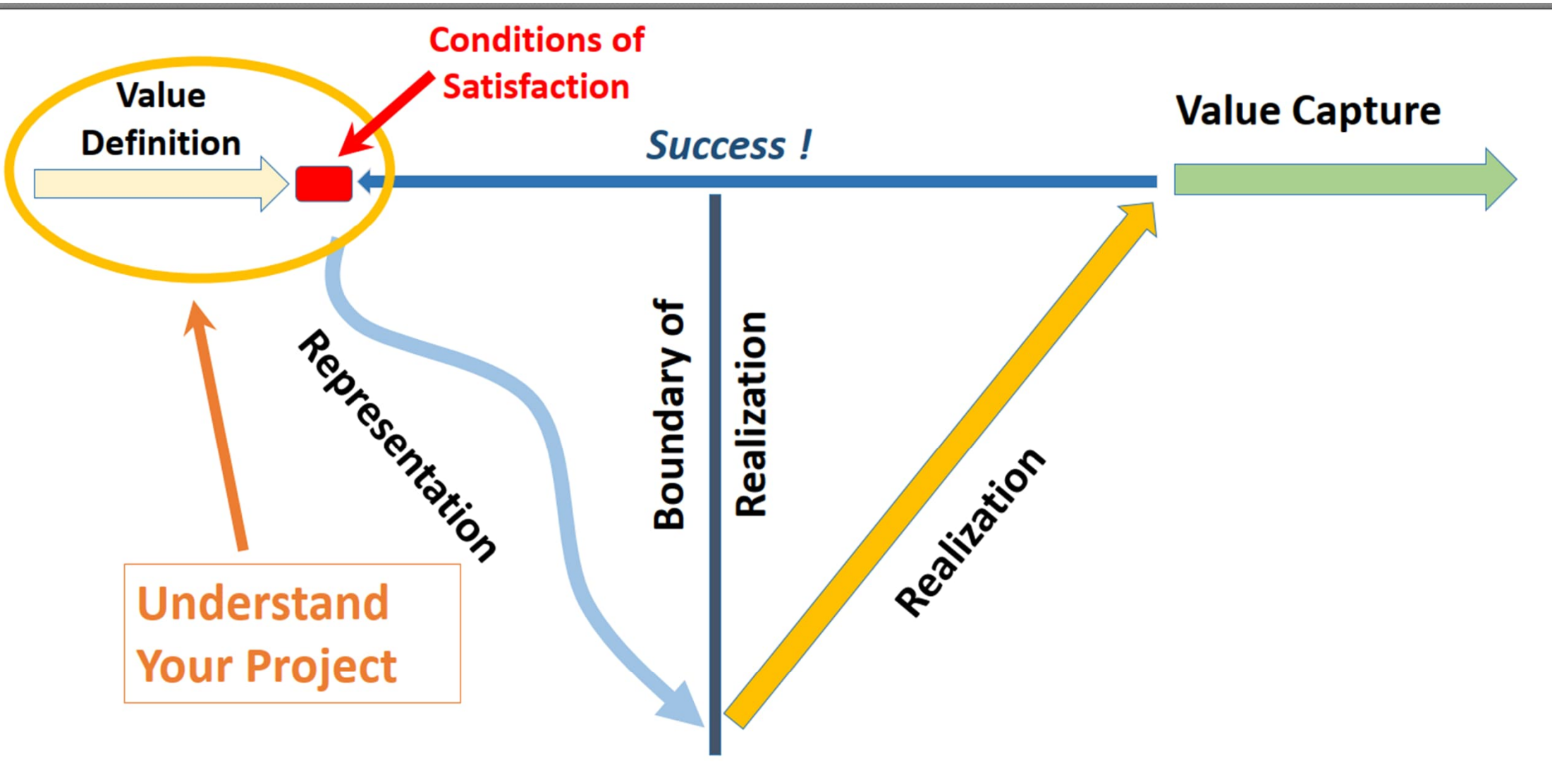
Representation

Boundary of

Realization

Realization


4 Phases of Value Delivery



4 Phases of Value Delivery

Why We're Doing This

What Success Looks Like

 **A3.1**

A: Project Objective & Constraints:
Viable projects have to meet an operational need. Please state it as concisely and clearly as possible below in sections A1 – A4

A1. Project Objective or Value Proposition (Why are we doing this?)
[\[Text\]](#)


A2. Consequences of Non-Approval (What happens if we don't do this?)
[\[Text\]](#)

A3. Project Scope (What are we doing?)
[\[Text\]](#)

A4. Project Constraints / Limits (What limits are there on what we can do?)
[\[Text\]](#)

Owner's Goals

Version Date: 01/16/17 Page 2 of 6

 **A3.1**

B: Project Goals and Conditions of Satisfaction:
Projects are successful to the extent they meet Sutter's goals (B1)
Project teams are successful to the extent they meet Sutter's conditions of satisfaction (B2)

B1. Sutter Health's Goals
These goals can come from the project objective, from detailed post-project operational goals, or be applicable only during the delivering of the project. They do not need to be within the control of the project team or listed in order of importance. If they are listed in order of importance, it should be stated.
To create additional goals, click anywhere in blank Goal #1, right-click on cross icon in top left, select 'copy', then paste below Goal #1.

Goal #1: Title

Criteria: [Click here to enter text.](#)
Constraints: [Click here to enter text.](#)
Preference: [Click here to enter text.](#)
Metric: [Click here to enter text.](#)

B2. The Project Team's Conditions of Satisfaction (CoS)

- All of these must be within the control of the project team.
- Each Goal in B1 that is not within the control of the project team must have a proxy Condition of Satisfaction that is within their control listed here in B2.
- Each Goal in B1 that is within the control of the project team must also be listed here.
- Any additional CoS's that will be used to evaluate the success of the project and that are within the control of the team should also be listed here.

To create additional CoS's, click anywhere in blank CoS #1, right-click on cross icon in top left, select 'copy', then paste below CoS #1.

CoS #1: Title

Criteria: [Click here to enter text.](#)
Constraints: [Click here to enter text.](#)
Preference: [Click here to enter text.](#)
Metric: [Click here to enter text.](#)

Team's Conditions of Satisfaction

Version Date: 01/16/17 Page 3 of 6

Mitä ennen arvon määrittelyä?

1. Human Concern

- Mikä ongelma on ratkaistava?

2. Constraints

- Mitä rajoitteita meidän on kunnioitettava?

3. Preferences

- Mitä pidämme tärkeänä onnistumisena?

OYS2030 – Mistä kaikki alkoi?

Human Concern

- väestö ikääntyy
- palvelutarve kasvaa
- henkilöstöpula
- korjausvelka
- nykyiset toimintamallit eivät riitä

Miksi arvon määrittely on vaikeaa?

Koska liian usein yritämme määritellä arvoa ennen kuin olemme yhdessä määritelleet:

- mikä ongelma ratkaistaan,
- mikä on pakollista,
- mikä on aidosti tärkeää.

Eikä tässä vielä kaikki

"Arvo pitää määritellä ennen kuin kaikkea tarvittavaa tietoa on olemassa".

Mitä front-end vaiheessa pitäisi tehdä?

Tilaajan tehtävät

- Määritellä ongelma
- Määritellä arvo
- Määritellä tavoitteet
- Tunnistaa sidosryhmät
- Luoda toteutuskonsepti
- Luoda arvon todentamisen malli

Miksi arvon määrittely epäonnistuu?

- Arvo tarkoittaa eri ihmisille eri asioita
- Keskustelu alkaa liian myöhään
- Tulevaisuutta on vaikea ennustaa
- Arvon ja tavoitteiden ero hämärtyy

Kolme pointti LYRA-yhteisölle

1. Arvontuoton johtaminen alkaa ennen projektia.
2. Front-end on tilaajan tärkein johtamisvaihe.
3. Jos emme osaa määritellä arvoa, emme voi johtaa sitä emmekä todentaa sitä.

Lopuksi – the end

- Systemaattisempi ja kattavampi ”front-end” -prosessi voi auttaa asiakasta ja projektin sidosryhmiä määrittelemään tavoitteensa ja vaatimuksensa tarkemmin niin, että
 - arvo-odotukset ja
 - toteutuskonseptit sekä
 - arvonluonnin onnistumiseen tarvittavat resurssit ja
 - osaamistarpeet ja taidot sekä
 - yhteistyökumppaneiden aikaista integrointia ja
 - yhteistoimintaa ja tiedonkulkua edistäviä työkaluja ja toimintaprosesseja

voidaan määritellä jo varhaisessa vaiheessa projektia.

Yhteispelillä – kiitos

2030 MAAILMAN ÄLYKKÄIN SAIRAALA