

Hankintaklinikka – foorumi ja työkalu yhdyskunta-, kiinteistö- ja rakentamisalan vuorovaikutus- ja kehittämishaasteisiin

Kokemuksia Hankintaklinikoista case Jätkäsaari

8.9.2009

URBA-seminaari

Erkki Aalto

Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry



Kauppalehti 14.6.2007:

Urakkatarjouksissa keskustelevat vain paperit



Lemminkäinen-konserniin kuuluvan projektiyhtiön Lemconin pitkäaikainen toimitusjohtaja Matti A. Mantere haluaa palauttaa avoimen keskustelun rakennuttajien ja urakoitsijoiden välille.

”Suomessa suurten projektien urakka-neuvotteluista on tullut liian suljettuja. Rakennuttajat ja urakoitsijat eivät käytännössä käy enää lainkaan keskenään läpi urakoita ja niiden ratkaisuja.”

”Nykyisen suljetun neuvottelukäytännön mukaan pelkästään paperit keskustelevat keskenään, eivät enää tilaajat ja urakoitsijat.”





Hankintaklinikan tavoitteet

- Yhdyskunta-, kiinteistö- ja rakentamiskonseptien, menettelyiden ja osaamisen kehittäminen sekä innovaatioiden edistäminen
- Tilaajien, palveluntuottajien ja sidosryhmien välisen avoimen vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja edistäminen - hankintalain hengessä
- Kokonaisuuden, tarpeiden, mahdollisuuksien ja haasteiden hahmottaminen sekä hyvien ratkaisujen etsiminen ennen kilpailutilannetta
- vrt. avoin innovaatio/Henry Chesbrough





Klinikka soveltuu erityisesti

kun on

- Monta osapuolta / toimijaa
- Laaja ja/tai monimuotoinen kokonaisuus
- Vaikea määritellä tarjouspyyntöjä ja toteutus- tai hankintamalleja
- Ongelmia vastuiden ja/tai riskien hallinnassa
- Vaikeasti määriteltävä sopimuskokonaisuus tai laatu- ja talouskriteerit
- Haasteellinen kilpailu- tai markkinatilanne
- Tarve kehittää uusia ratkaisuja, teknologioita tai innovaatioita yms.





Hankintaklinikan toteutus

- Tilaaja haluaa kehittää konseptia/menettelyä ja käynnistää vuoropuhelun todellisen tapauksen osalta
- Klinikalle kutsutaan tilaajan lisäksi potentiaalisia palveluntuottajia; konsultteja, urakoitsijoita, ...
- Klinikalla kuullaan tarvittaessa erityisasiantuntijoita
- Klinikkaa manageeraa RAKLI
- Klinikka tarjoaa 3-6 vuorovaikutteista työpajaa
- Klinikka tuottaa ymmärryksen kokonaisuudesta, ongelma-, tarve- ja mahdollisuusanalyysistä sekä ratkaisusuosituksia
- Tulos on julkinen, se dokumentoidaan ja annetaan vapaasti alan toimijoiden käyttöön
- Klinikka voidaan toteuttaa myös osana hankintaa, esim. kilpailullisena neuvottelu-urakkana





Hankintaklinikka ja hankintalaki

Hankintalain keskeisiä periaatteita:

- hankintayksikkö käyttää hyväkseen olemassa olevat kilpailuolosuhteet
- hankintamenettelyssä kohdellaan kaikkia osallistujia tasapuolisesti ja syrjimättä
- hankintamenettely on avointa
- hankinta on mahdollisimman taloudellinen, suunnitelmallinen ja tarkoituksenmukainen

Tasapuolisuuden, syrjimättömyyden ja avoimuuden varmistaminen

- potentiaalisten tarjoajien osallistumismahdollisuus
- hankintaklinikka osaksi avointa hankintaprosessia
- maininta klinikkatyöskentelystä hankintailmoitukseen.





Tähänastiset hankintaklinikat

- **Kehärata;** hankkeen urakointimuodot, kriittisten resurssien saatavuus, riskien ja vastuiden jakaminen, innovaatioiden sisällyttäminen hankintoihin
- **ValSai;** keskussairaalaakiinteistöjen korjausrakentamisen kumppanuusmallit
- **Jätkäsaari;** laajan aluerakentamiskohteet uudet yhteistyökonseptit suunnittelussa, rakentamisessa, rahoituksessa, palvelutuotannossa
- **Tiehallinto;** teiden hoidon alueurakoiden sopimussisältöjen ja hankintaehtojen kehittäminen
- **Varkaus;** kunnallistekniikan palvelutuotannon ulkoistamisen hankintaprosessi ja mallin kuvaus
- **Keskuskatu;** vaativan kadunrakennuskohteen (luonnonkivipäällyste, katulämmitys) hankinta pitkäaikaisella urakkasopimuksella
- **Jätjän syke;** kaupallisten palvelujen konseptin kehittäminen aluerakentamisprojektin osana





Jätkäsaari-klinikan työprosessi

Aloituspalaveri (14.3.2008)

- hankintaklinikan idea ja työskentelytapa
- tilaajan tavoitteet Jätkäsaari-projektissa, projektin reunaehdot
- työohjelmasta sopiminen

dokumentointi
työprosessin kuluessa

Taustatehtävä 1

Työpaja 1 (n. 15.4.); **Rahoitus ja omistus**

- suurten aluerakennusprojektien rahoitusmalleja Suomessa ja ulkomailla, osallistujien kokemukset niistä
- Jätkäsaaren tyyppinen aluerakennusprojekti sijoitus- ja rahoituskohteena (infra, asunnot, toimitilat, liiketoiminnot...)
- rahoituksen reunaehdot projektin omistajan kannalta

Taustatehtävä 2

Työpaja 2 (n. 15.5.); **Kaavoitus ja kumppanuudet**

- Jätkäsaaren jako osa-alueisiin, kaavalliset tavoitteet ja reunaehdot
- alueiden toteuttamisen kumppanuksien mahdolliset mallit
- toteuttajakumppanien kilpailutuksen ja valinnan pelisäännöt

Taustatehtävä 3

Työpaja 3 (n. 15.8.); **Asuntotuotanto**

- asuntotuotannon, sijoittamisen ja hallintamuotojen vaihtoehdot

Taustatehtävä 4

Työpaja 4 (n. 15.9.); **Infra ja palvelut**

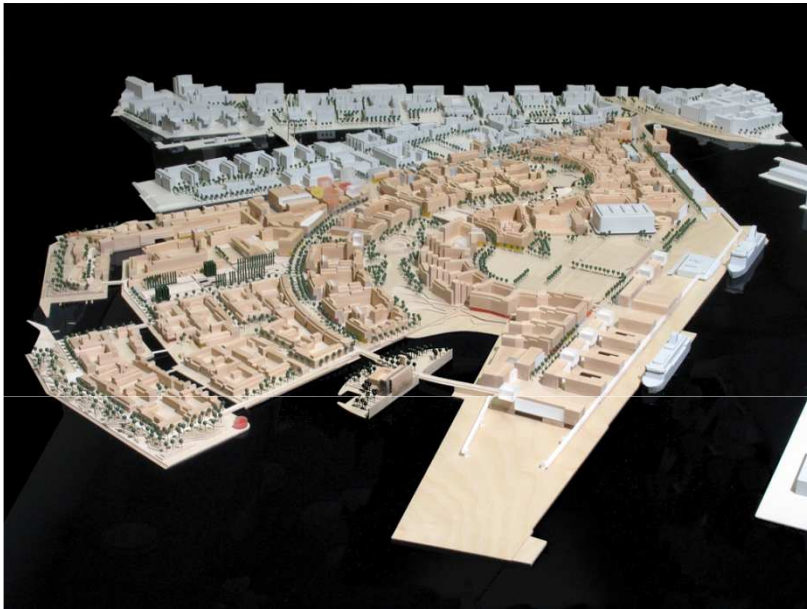
- infran rahoittamisen ja toteuttamisen vaihtoehdot
- palvelujen toteuttamisen ja liiketoiminnan mahdollisuudet

Loppuseminaari (n. 15.10.2008)

- tulosten läpikäynti, esittely ja julkaiseminen



Jätkäsaari-klinikan osallistujat



- Timo Laitinen, Helsingin kaupunki
- Jaakko Stauffer, Helsingin kaupunki
- Osmo Torvinen, Helsingin kaupunki
- Hannu Asikainen, Helsingin kaupunki
- Antti Mäkinen, Helsingin satama
- Heikki Mäkinen, Pöyry Architects
- Hannu Parikka, Icecapital
- Kimmo Lehto, Kuntarahoitus, Inspira
- Petri Kotkansalo, Lemcon
- Timo Nieminen, SRV Yhtiöt
- Tero Vanhanen, VVO / Suurpellon markkinointi Oy
- Jukka Muhonen, Destia
- Pertti Tamminen, Tampere, Vuores-projekti
- Mikko Leppänen, Ramboll Finland
- Riikka Vitakoski, RAKLI
- Markku Riekko, Helsingin kaupunki, sihteeri
- Pekka Vaara, RAKLI, puheenjohtaja



VOISIKO JÄTKÄSAAREN INFRAN SIIS TOIMITTAA PALVELUNA?

KYLLÄ, JOS (MM.):

- Infran omistuksella ei ole strategista merkitystä tilaajalle (tärkeä verkko?)
- Infran omistaja on myös luotettava palveluiden tuottaja
- Kaikkia ulkoisia palveluntuottajia kohdellaan samankaltaisesti
- Kaikille loppuasiakkaille turvaa palvelun
- Infran omistajan kanssa on mahdollista määrittää palvelun sisältö (KPI)
- SLA määrittää myyjän vastuualueen (esim. sallitun tuoton kaavalla)
- Sopimusperiodi on riittävästi pitkä, jotta investoinnin määrä "riittävän" suuri
- Infran omistaja sitoutuu omistukseen (Closed End-pääomarahastoilla exit-ongelma)
- Normaalit käyttöinvestoinnit huomioidaan infraomistajan sallittua tuottoa määritettäessä
- IFRS-asiat selvitetään huomioiden palveluntuottajien näkökulmasta (rahoitusleasingin rajanveto IFRIC 4)
- Toimitaan hyvässä yhteishengessä

Esimerkki hankintaklinikalla tuotetusta palveluinnovaatiosta: alueellisen infran investoinnit ja palveluyhtiö yksityisenä konsessiona.



”Jätkäsaaren syke” -klinikan
työprosessi ja aikataulu

Aloituspalaveri (24.4.2009 klo 9-12)

- hankintaklinikan idea ja työskentelytapa
- tilaajien tavoitteet Jätkäsaaren palveluista, hankkeen reunaehdot ja vapausasteet
- Klinikkatyöskentelyn tavoitteista sopiminen

dokumentointi
työprosessin kuluessa

Taustatehtävä 1

Työpaja 1 (8.5.2009 klo 9-12); **Alueen palvelutarpeet ja kohteen erityispiirteet**

- Alueen asiakkaiden palvelutarve ja erityispiirteet, potentiaaliset vetovoimatekijät, kaupalliset hot-spotit
- Potentiaalisten konseptivaihtoehtojen ideointi (keskitetyt / hajautetut palveluratkaisut)

Taustatehtävä 2

Työpaja 2 (26.5.2009 klo 9-12); **Konseptivaihtoehtojen tarkastelu**

- Konseptivaihtoehtojen tarkastelu asiakkaiden ja kaupallisten reunaehtojen näkökulmasta
- synergiat alueen toimijoiden ja liikenneratkaisujen kanssa

Taustatehtävä 3

Työpaja 3 (16.6.2009 klo 9-12); **Omistus ja johtamismallit**

- Konseptien omistus- ja johtamismallien tunnistaminen ja arviointi
- Liiketilojen kehittäminen, toimijoiden ja sijoittajien löytäminen
- Mahdolliset etenemispolut

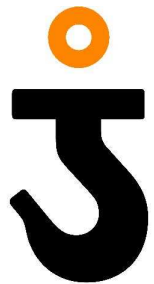
Loppuseminaari (25.8.2009 klo 13-16)

- Vaihtoehdot ja suositukset hankkeen eteenpäin viemisestä
- Kilpailutus/neuvottelut, vaiheistus, ajoitus...

loppuraportti



Klinikan osallistujat



JÄTKÄSAARI

- **Helsingin kaupunki**, Timo Laitinen, Laura Schrey, Ifa Kytösaho, Markku Riekko, Minna Maarttola, Matti Kaijansinkko, Jaakko Stauffer, Sami Haapanen
- **Citycon Oyj**, Kaisa Vuorio, Kirsi Borg, Pekka Helin
- **Helsingin yrittäjät ry**, Hanna Hietala
- **HOK-Elanto**, Leea Tiusanen, Tuomas Anttila
- **Pohjola Kiinteistösijoitus Oy**, Markku Mäkiahho, Pia Lindborg
- **Pöyry Oyj**, Timo Valtonen, Leena Suomela
- **Realprojekti Oy**, Markku Hietala
- **Santasalo Ky**, Tuomas Santasalo
- **Saraco Oy**, Juha Sarakorpi
- **Skanska Oy**, Petri Suutarinen, Kari Hovi
- **SRV Yhtiöt Oyj**, Timo Nieminen
- **Wereldhave Finland Oy**, Arto Asikainen
- **YIT Rakennus Oy**, Hannu Soikkeli
- **RAKLI**, Juha Tiuraniemi, Juho Kess, Erkki Aalto, Pekka Vaara, Helena Kinnunen





Jätkäsaaren syke -klinikan tavoitteita

Kehittää konsepteja ja toteutustapoja vuorovaikutteisesti

- Toimivien kivijalkaliiketilojen konsepti ja toteuttaminen
- Kokonaisuuteen sopivan kaupallisen keskittymän toteuttaminen
- Omistukselliset ratkaisut niin, etteivät kivijalkatilat nosta asuntojen hintaa siten, että ne muodostuvat taloyhtiöiden toteutuksen rasitteeksi



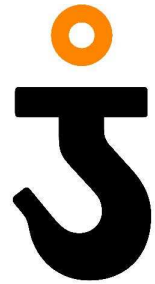
JÄTKÄSAARI





Kivijalkatilat eläviksi

- Kivijalkatiloista ja niiden ympäristöistä vetovoimaisia, aikaa kestäviä, viihtyisiä ja palvelukykyisiä kokonaisuuksia
- Omistukselliset ratkaisut niin, etteivät kivijalkatilat nosta asuntojen hintaa siten, että ne muodostuvat taloyhtiöiden toteutuksen rasitteeksi



JÄTKÄSAARI

Klinikan suositus:

- liiketilat katutasoon
- sijoittelu vierekkäin, yhtenäisiksi toisiaan tukeviksi kokonaisuuksiksi
- omistuksellisesti/hallinnallisesti eriytettävä asunto-osakeyhtiöistä
- yhteinen johto per kokonaisuus



Kivijalkatilat Jätkäsaarella
Kuva: Kaupunkisuunnitteluvirasto



Kerrosalat



- Klinikan suositus:
- Jätkäsaaren liike-idean ja ostovoiman kirkastaminen
 - Liiketilojen kokonaismäärä riippuvainen konseptien liikeideoista (alueen ostovoima + ulkoa tuleva ostovoima)



JÄTKÄSAAREN KERROSALAT KAAVA-ALUEITTAIN

Kaava-alue	Kaava-alueella k-m2 yht	ASUMINEN k-m2	TOIMITILA				PALVELUT	
			toimisto k-m2	liiketila k-m2	hotelli k-m2	kivijalkatilat k-m2	julkiset k-m2	yksityiset k-m2**
Jätkäsaarenkallio & Hietasaari	418 451	248 320	42 327	550	57 734	17 020	52 500	0
Saukonpaasi	84 700	71 280	490	1 100	0	2 080	470	9 280
AK3 Keskuskorttelit	86 900	26 000	12 600	12 000	8 900	6 400	13 000	8 000
AK2 Saukonlaiturin alue (ent. Saukonranta)	118 950	93 300	6 350	4 200	0	6 350	8 750	0
AK4 Liikuntapuisto	0	0	0	0	0	0	0	0
AK5 Atlantinkaari ja Valtamerenkaari	187 100	142 400	35 700	3 300	0	5 000	700	0
AK6 Melkinlaiturin alue (ent. Saukonnokka)	87 750	82 000	2 500	0	0	2 500	750	0
AK7 Sataman kaava	65 000	0	61 000	3 000	0	1 000	0	0
KAIKKI YHT	1 048 851	663 300	160 967	24 150	66 634	40 350	76 170	17 280

** Yksityiset palvelut eroteltu, jos ne ovat tiedossa, muutoin kerrosalat sisältyvät toimistoneliöihin.



Konseptivaihtoehdot



	Konseptikuvaus	A) Yksi vahva monitoiminnallinen keskittymä	B) Useita pienempiä monitoiminnallisia keskittymiä yhdellä omistajalla	C) Useita pienempiä monitoiminnallisia keskittymiä, joista kukin eri omistajalla	D) Muu vaihtoehto,
	Omistus	Koy tai rahasto (Ky tai Oy/REIT)	Koy tai rahasto (Ky tai Oy/REIT)	Koy tai rahasto (Ky tai Oy/REIT)	Koy tai rahasto (Ky tai Oy/REIT)
	Johto	Yhteinen vuokraus, ylläpito ja markkinointi	Yhteinen vuokraus, ylläpito ja markkinointi	Yhteinen vuokraus, ylläpito ja markkinointi	Yhteinen vuokraus, ylläpito ja markkinointi
	Koko	Koko n. 30 000 k-m.	Koko n. 30 000 k-m.	Koko n. 30 000 k-m.	Koko n. 30 000 k-m.
	Liikkeitä	n. 50 kpl	n. 50 kpl	n. 50 kpl	n. 50 kpl
Tarkastelu näkökulmat	Kaupunki & asiakkaat	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT
	Sijoittajat	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT
	Liikkeen-Harjoittajat	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT
	Muut tahot	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT

Klinikan suositus:
 Jätkäsaaren kokonaisideaa tukevien konseptien tutkiminen konseptikilpailulla (esim. liikuntakeskus, hyvinvointikeskus, hybridikeskus, mikrokauppakeskus...)



Esimerkkejä työpajakeskusteluista



- asiakaspysäköintipaikat
- puistoon ympärivuotinen hiihtolatu/luistelurata
- liikuntapuisto aktiivisena tapahtuma-areenana
- miniliikekeskus/hybridikeskus -konsepti
- hyvinvointikeskus–liikekeskus
- merenrannat ja kahvila-ravintolakeskittymät
- 3D-kaavoitus
-
-

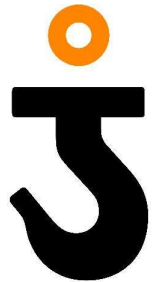


JÄTKÄSAARI

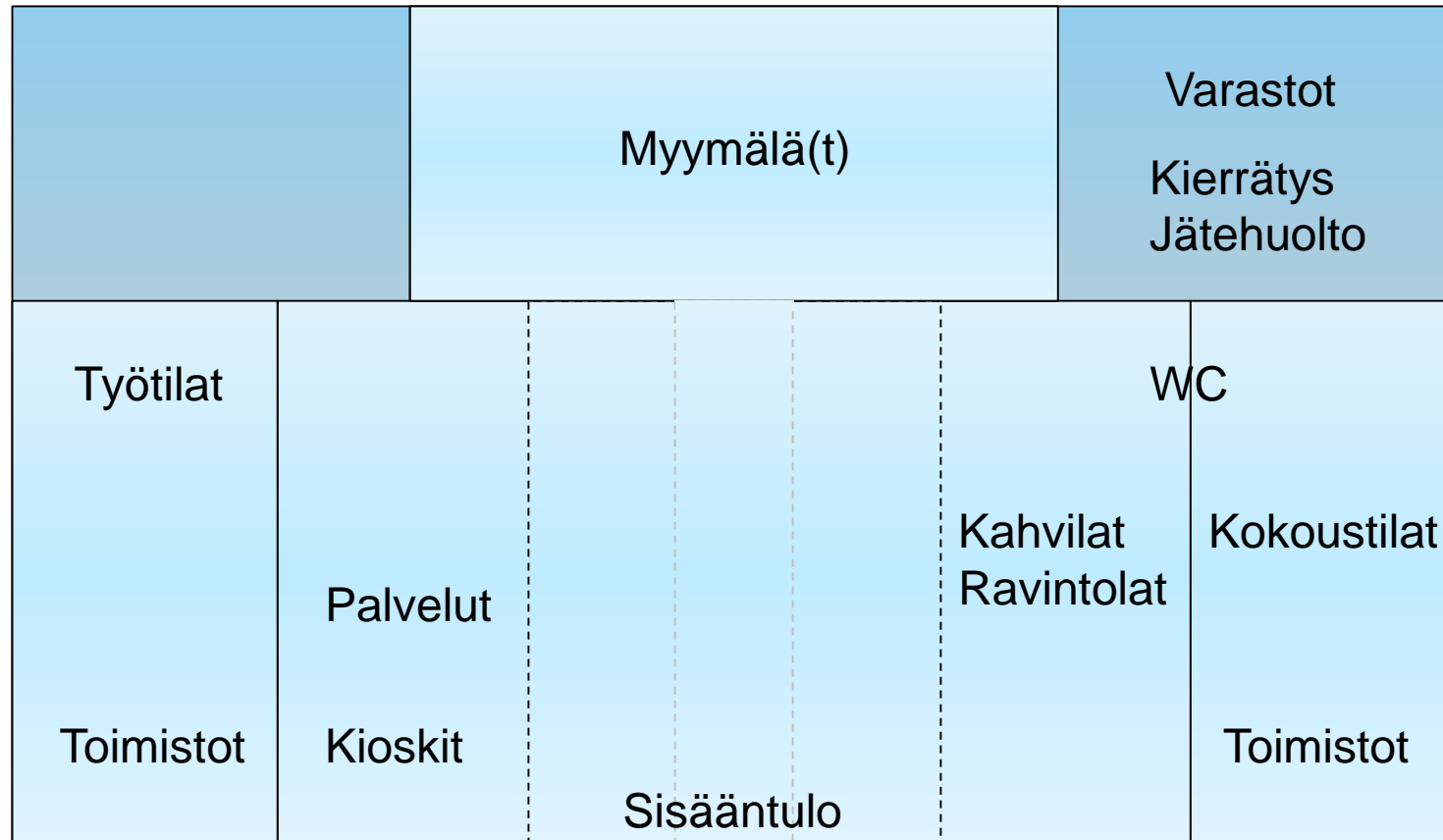




Hybridikeskus kivijalassa



JÄTKÄSAARI





Liiketilat, yhteenvetoa



JÄTKÄSAARI

- liiketilat **katutasoon**
- liike- ja palvelutiloista **kokonaisuuksia**
 - vierekkäin kivijalkoihin tai keskittyisiin
 - helposti saavutettavia, palvelujen "avauduttava ulkotilaan" ohikulkijoille
 - palveluista toisiaan tukevia toiminnallisia vetovoimaisia kokonaisuuksia
- **monikäyttöisyys** ja **joustavuus** tilojen käyttötarkoituksen osalta
 - ajallinen ja määrällinen joustavuus
 - erityisesti yrittäjien/liiketoiminnan tarpeet
- **saavutettavuus**
 - asiakaspysäköintipaikat
- **keskitetty johtaminen**
 - kokonaisuuden toimivuuden varmistaminen
 - vähintään tilojen vuokraus, ylläpito ja markkinointi
- liiketilojen omistus/hallinta tulee **eriyttää perinteisestä asunto-osakeyhtiöistä**





Tuloksia

- tieto ja osaaminen kehittyvät
 - ala
 - osanottajat
- yhteinen ymmärrys lisääntyy
- ongelmien, haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen
- verkottuminen





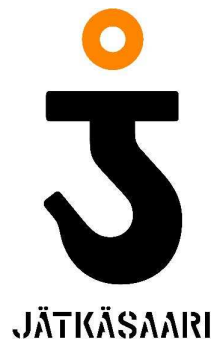
Tarve kasvaa

- maailman monimuotoistuminen ja monimutaksituminen – kulttuurinen evoluutio
- erikoistuminen ja verkottuminen
- kasvava vaatimustaso





Kysymyksiä kommentteja...





RAKLI

Lisätiedot:

www.hankintaklinikka.fi

Erkki Aalto
erkki.aalto@rakli.fi
040 564 8647