



Selvitystyö, Länsimetron liikennöinnin käynnistymisen viivästyminen

Deloitten Tarjous, Helsingin kaupunginkanslia

12-08-2016

Johdanto

Kiitämme mahdollisuudesta tarjota tukeamme Länsimetro-projektin viivästymiseen johtaneiden syiden selvitystyöhön. Tämä dokumentti pohjautuu Helsingin kaupunginkanslian edustajien ja Deloitteen 4.8.2016 käymään keskusteluun sekä Deloitteen kokemuksiin rakentamis- ja investointiprojekteihin liittyvistä selvitystöistä.

Uskomme Deloitteen olevan oikea kumppani tukemaan Helsingin kaupunkia Länsimetro-projektin viivästymisen syiden selvittämiseen. Voimme tarjota seuraavat arvioinnin onnistumisen kannalta kriittiset tekijät:

- Kokemus ja näkemys julkisen alan hankkeista ja hankkeisiin liittyvästä päätöksenteosta
- Kotimaiset ja kansainväliset asiantuntijat, joilla on selvitystyössä tarvittavaa kokemusta investointihankkeista ja hankkeiden arvioinneista
- Akateemiseen tutkimustyöhön perustuva arviointiviitekehys, joka varmistaa kattavan ja riippumattoman arvioinnin

Tämä dokumentti kuvaa näkemyksemme toimeksiannosta, jonka Deloitte toimittaa Helsingin kaupungille. Annamme mielellämme lisätietoja ja täsmennämme ehdotusta tarpeidenne mukaan.

Tämän tarjouksen yhteyshenkilönä on [REDACTED]

Helsinki 12.08.2016

[REDACTED]
[REDACTED]

Sisällysluettelo

1. Ymmärryksemme tilanteesta
2. Toimeksiannossa käytettävä viitekehys
3. Toimeksiannon laajuus, lopputuotokset ja aikataulu
4. Organisoituminen
5. Deloitte referenssit
6. Kaupalliset ehdot

Ymmärryksemme tilanteesta

Helsingin kaupunginkanslia haluaa selvittää Länsimetro-projektin viivästymiseen johtaneet syyt

Tausta

- Länsimetro-projektista raportoitiin julkisuuteen kesäkuussa 2016, että liikenteen käynnistyminen viivästyy suunnitellusta päivämäärästä, joka oli 15.8.2016
- Julkisuudessa viivästymisen syyksi on esitetty muun muassa taloteknisten järjestelmien testausten viivästymistä* ja raportointiketjujen pettämistä**
- Liikennöinnin aloitusajankohtaan nähden myöhäinen tieto hankkeen viivästymisestä on käynnistänyt tarkempia selvityksiä viivästymiseen johtaneista syistä
- Espoon kaupunki on käynnistänyt oman selvityksensä ja Helsingin kaupunginhallituksen pyynnöstä myös Helsingin kaupunginkanslia on käynnistämässä omaa selvitystään
- Helsingin kaupunginkanslia etsii ulkopuolista kumppania selvityksen toteuttamiseen

Tarpeet

- Helsingin kaupunginkanslia ja sen keskeiset sidosryhmät haluavat ymmärtää, miksi Länsimetro-projekti viivästyy, ja miksi tieto viivästymisestä tuli esille niin myöhään
- Syiden selvittämisen avulla pyritään siihen, että vastaavia virheitä ei tehtäisi tulevaisuuden investointi- ja infrastruktuurihankkeissa
- Selvitystyö halutaan teettää ulkopuolisella riippumattomalla toimijalla, jotta tapahtumien kulusta saadaan mahdollisimman todenmukainen kuva
- Selvitystyön tulokset on tarkoitus esitellä kaupunginhallitukselle lokakuun lopussa, ja kaupunginkanslia tarvitsee selvitystyön tulokset käyttöönsä lokakuun puoliväliin mennessä

Tavoitteet

- Tässä tarjouksessa kuvatun selvitystyön tavoitteena on selvittää, mitkä syyt ovat johtaneet Länsimetro-projektin viivästymiseen ja laatia raportti selvitystyön havainnoista
- Selvitystyön keskeisimmät kysymykset
 - Mitkä syyt ovat vaikuttaneet Länsimetro-projektin liikennöinnin aloittamisen viivästymiseen?
 - Miksi tieto viivästymisestä saatiin niin myöhään ja lähellä suunniteltua liikennöinnin aloitusajankohtaa?
 - Mitä uusia kustannuslähteitä projektin viivästyminen synnyttää?
 - Miten selvitystyön tulokset pitäisi ottaa huomioon tulevissa infrastruktuurin kehittämishankkeissa?
- Selvitystyö toteutetaan dokumentaatiokatsauksena ja haastatteluilla

Sisällysluettelo

1. Ymmärryksemme tilanteesta
2. Toimeksiannossa käytettävä viitekehys
3. Toimeksiannon laajuus, lopputuotokset ja aikataulu
4. Organisoituminen
5. Deloitteen referenssit
6. Kaupalliset ehdot

Deloitten projektikatselmointien viitekehys

Deloitten projektikatselmoinneissa käyttämä viitekehys pureutuu osa-alueisiin, joilla on merkittävä vaikutus projektin onnistumiseen

[Redacted text block]

[Redacted text block]

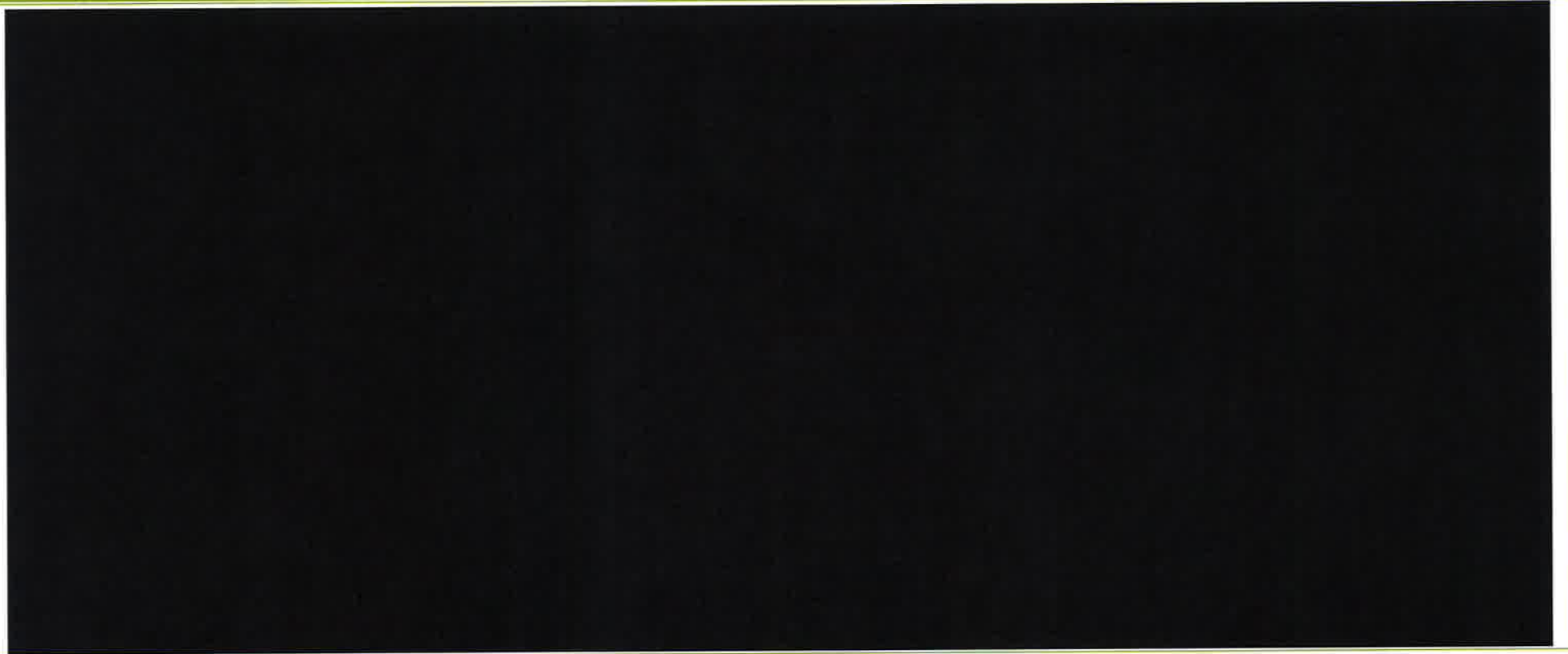
[Redacted text block]

Viitekehysten ja taustalla olevan projektitietokannan avulla voidaan määrittää, miten Länsimetro-projektia olisi pitänyt johtaa ja hallita. Selvitystyön aikana havaintoja voidaan peilata tätä viitekehysten antamaa arviota vasten, mikä lisää selvitystyön objektiivisuutta.

[Redacted text block]

Deloitte projektikatselmointien viitekehys

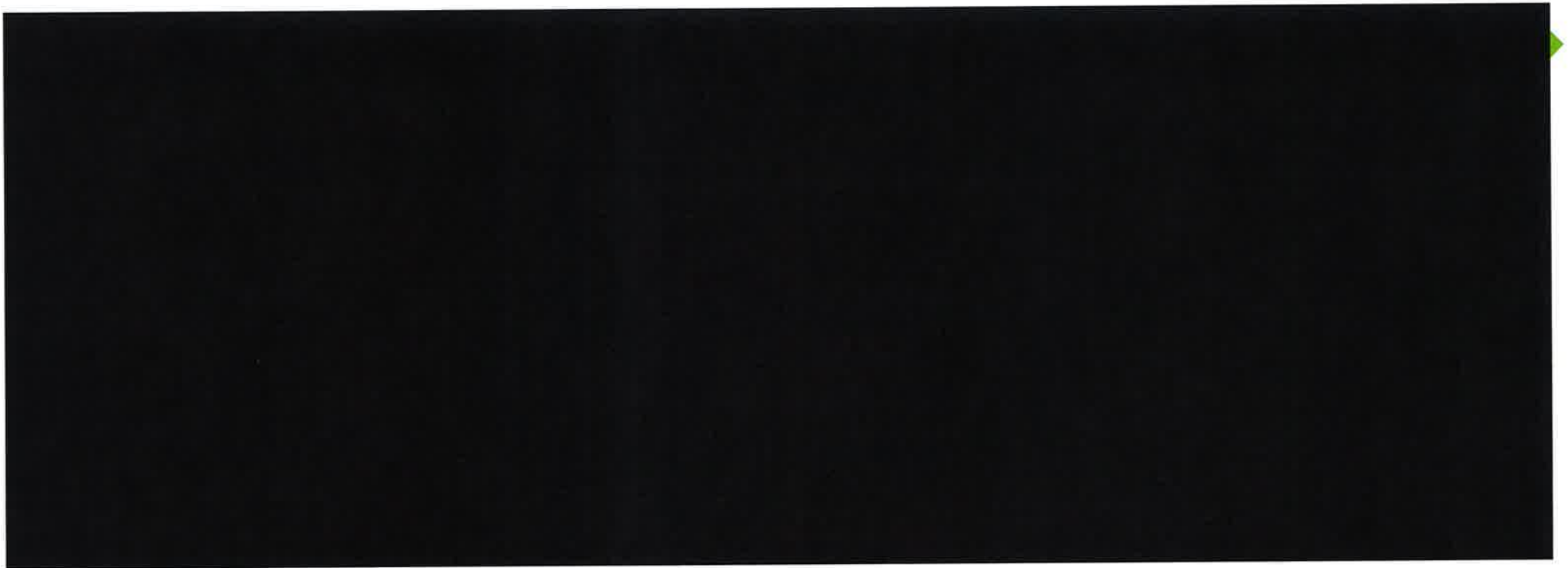
Analytiikan avulla projektikatselmointien viitekehyksestä saadaan numeerista tietoa osa-alueista, joilla toiminta ei ole vastannut odotettua suoritustasoa



Sisällysluettelo

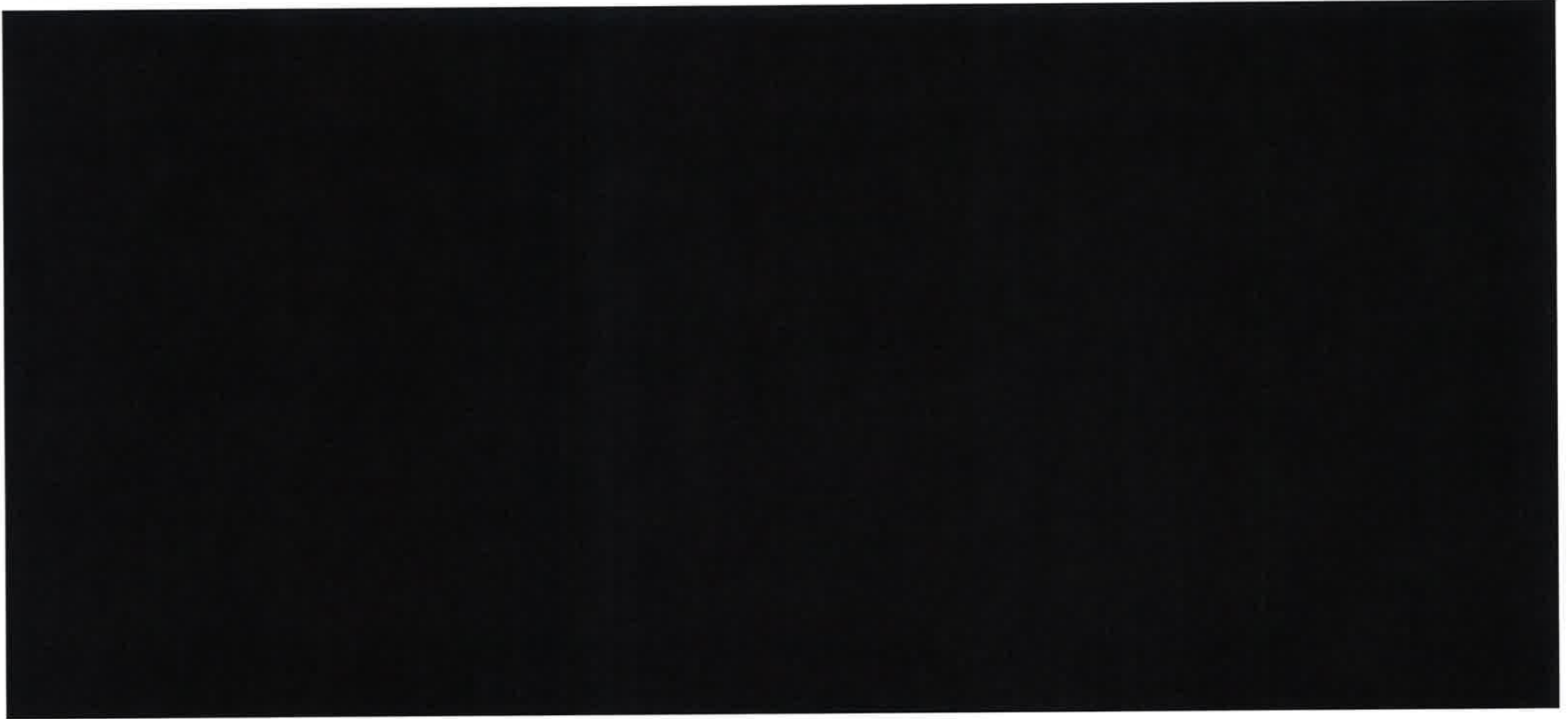
1. Ymmärryksemme tilanteesta
2. Toimeksiannossa käytettävä viitekehys
3. Toimeksiannon laajuus, lopputuotokset ja aikataulu
4. Organisoituminen
5. Deloitte referenssit
6. Kaupalliset ehdot

Toimeksiannon alustava etenemissuunnitelma
Toimeksianto koostuu neljästä työkokonaisuudesta



Esimerkki loppuraportin rakenteesta

Tyypillisesti loppuraportti noudattaa käytettävän viitekehyksen rakennetta



Toimeksiannon alustava aikataulu

Selvitystyön aikataulu sovitetaan Helsingin kaupunginkanslian tarpeisiin niin, että lopputuloksena syntyvä raportti on käytettävissä lokakuun puolivälissä

Kuukausi	Elokuu				Syyskuu					Lokakuu				Marraskuu
Viikko	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45

Alustava suunnitelma projektin työkokouksista

Kokouksen teema	Osallistuvat roolit	Agenda	Ajankohta

Sisällysluettelo

1. Ymmärryksemme tilanteesta
2. Toimeksiannossa käytettävä viitekehys
3. Toimeksiannon laajuus, lopputuotokset ja aikataulu
4. Organisoituminen
5. Deloitte referenssit
6. Kaupalliset ehdot

Toimeksiantoon tarjottavat asiantuntijat

Projektin organisoituminen

Rooli:



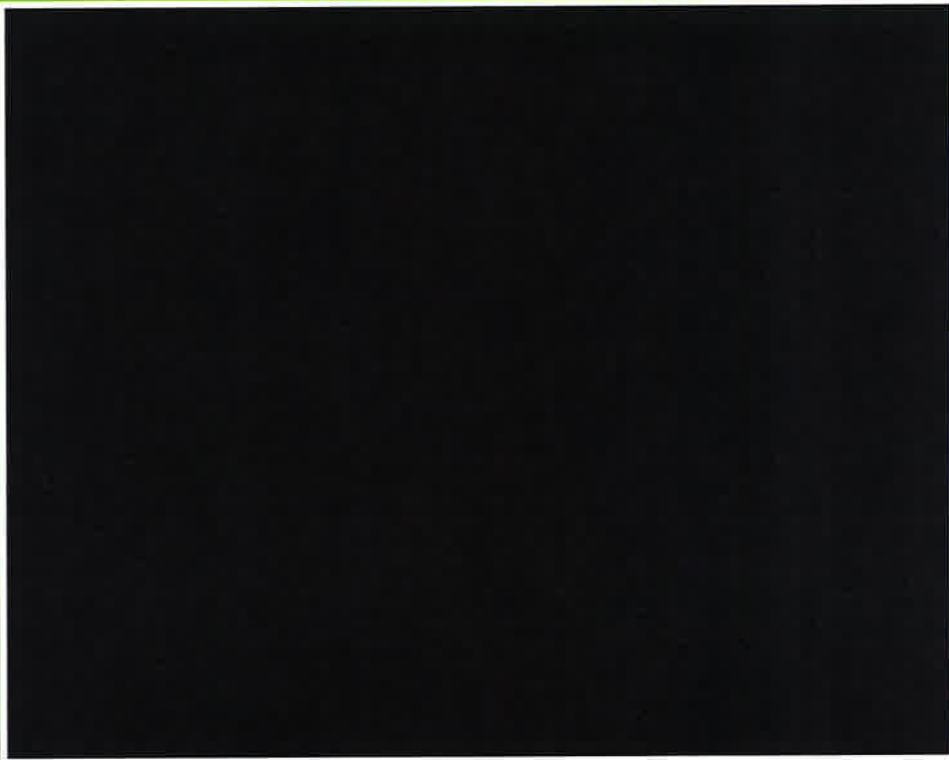
Vastuut ja tehtävät:

Ohjausryhmä	<ul style="list-style-type: none">Kokonaisvastuu projektin ohjauksestaLaadunvarmistus, tarvittavien päätösten teko ja mahdollisten ongelmien ratkaisu
Erityis-asiantuntijat	<ul style="list-style-type: none">Työhön osallistuminen erityisasiantuntijanaProjektin neuvonanto tarvittaessa
Projektin johto	<ul style="list-style-type: none">Projektin tavoitteiden saavuttamisen varmistaminenProjektin laajuuden ja aikataulun pitämisen varmistaminenProjektin päivittäinen hallinnointi ja työn ohjausProjektiin osallistuvien sidosryhmien varmistaminenTyöhön osallistuminen asiantuntijana
Projektitiimi	<ul style="list-style-type: none">Projektin työvaiheiden valmistelu ja suorittaminenProjektin työvaiheisiin osallistuminen asiantuntijana
Asiakkaan sidosryhmät	<ul style="list-style-type: none">Haastatteluihin osallistuminenKatselmoitavan materiaalin tunnistaminen ja kerääminen toimeksiannon tarpeisiin

Deloitte projektitiimi 1/3

Projektijohdolla on useiden vuosien kokemus julkishallinnosta ja projektien arviointitoimeksiannoista

Toimeksiannosta vastaava johtaja

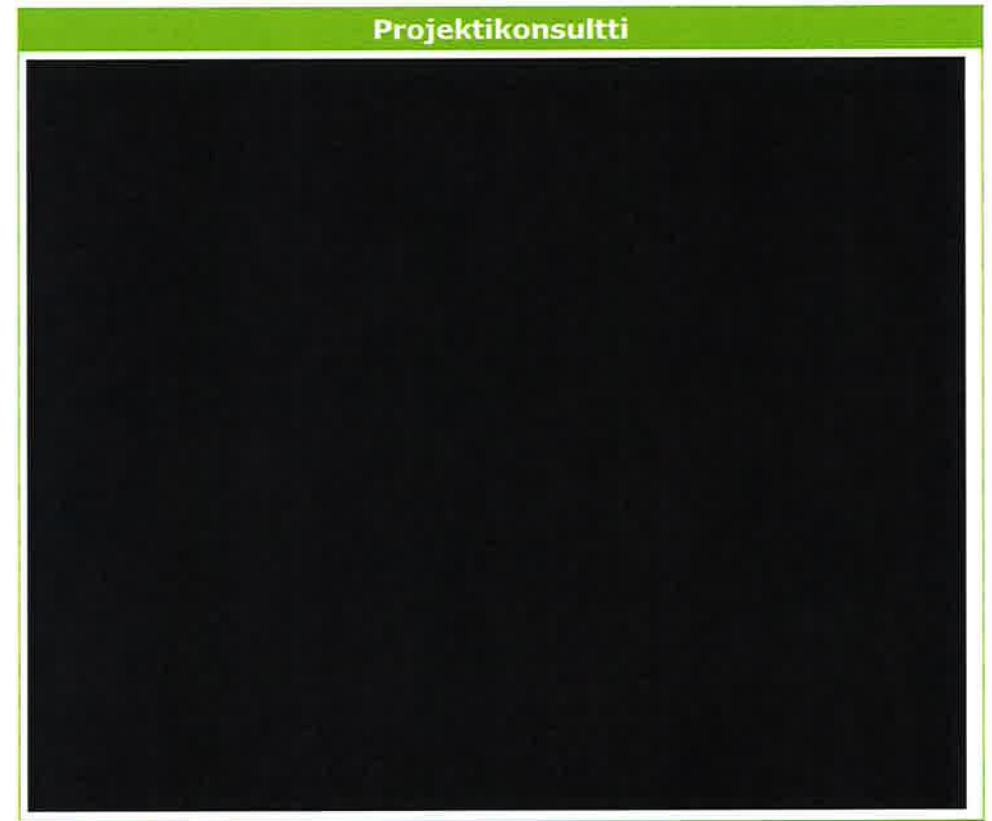
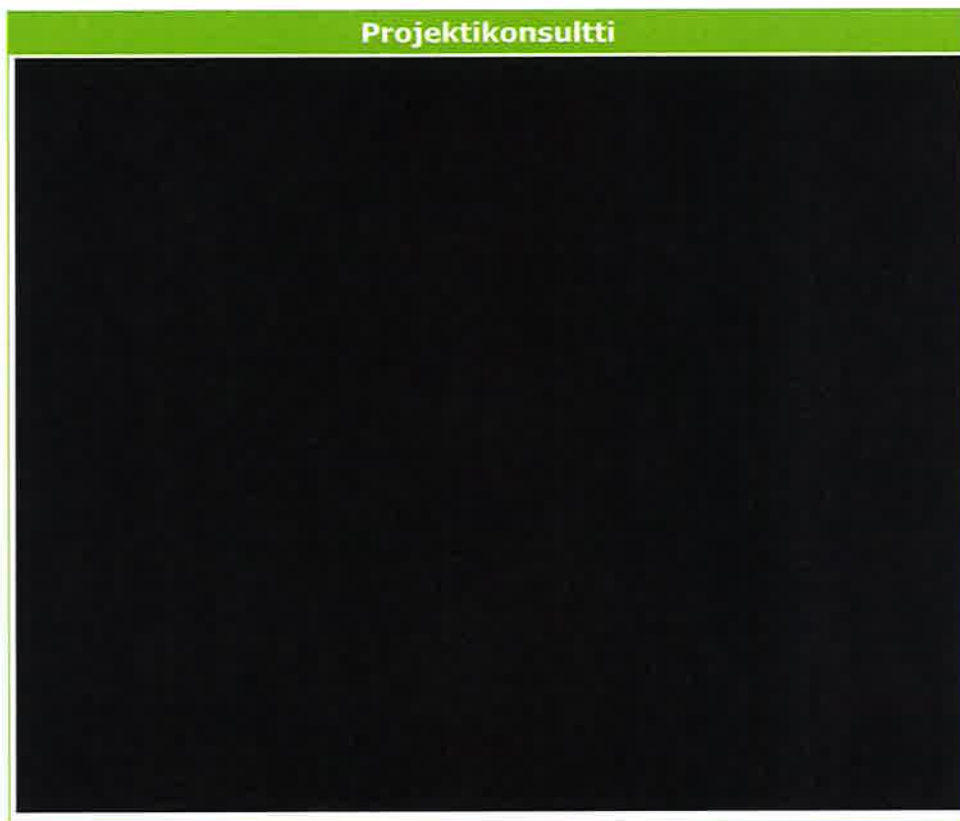


Projektipäällikkö



Deloitten projektitiimi 2/3

Projektitiimi muodostuu kokeneista asiantuntijoista



Deloitte projektitiimi 3/3

Erityisasiantuntijoillamme on erittäin laaja kokemus erittäin suurten infrainvestointien projektinhallinnasta

Erityisasiantuntija



Erityisasiantuntija



Sisällysluettelo

1. Ymmärryksemme tilanteesta
2. Toimeksiannossa käytettävä viitekehys
3. Toimeksiannon laajuus, lopputuotokset ja aikataulu
4. Organisoituminen
5. Deloitte referenssit
6. Kaupalliset ehdot

Deloitten referenssit

Esimerkkejä Deloitten hankearviointiin liittyvistä toimeksiannoista

Toimeksianto	Toimeksiantaja	Kuvaus toimeksiannon sisällöstä

Deloitten referenssit

Esimerkkejä Deloitten rakentamiseen- ja infrastruktuurin kehittämiseen liittyvistä toimeksiannoista

Toimeksianto	Toimeksiantaja	Kuvaus toimeksiannon sisällöstä

Deloitte referenssit

Esimerkkejä Deloitte rakentamiseen- ja infrastruktuurin kehittämiseen liittyvistä toimeksiannoista

Toimeksianto	Toimeksiantaja	Kuvaus toimeksiannon sisällöstä

Sisällysluettelo

1. Ymmärryksemme tilanteesta
2. Toimeksiannossa käytettävä viitekehys
3. Toimeksiannon laajuus, lopputuotokset ja aikataulu
4. Organisoituminen
5. Deloitte referenssit
6. Kaupalliset ehdot

Toimeksiannon kaupalliset ehdot

Onnistunut toimeksianto varmistetaan selkeillä osapuolten vastuilla ja hyvällä yhteistyöllä sovittujen vastuiden puitteissa

Asiakkaan tehtävät ja vastuut

- Toimeksiannon tavoitteiden asettaminen yhdessä Deloitteen kanssa ja muiden osallistuvien tahojen kanssa
- Tarvittavien Helsingin kaupunginkanslian resurssien varaaminen ja sitouttaminen
- Työkokouksiin osallistuminen
- Dokumentaation keräämisen tukeminen tunnistamalla Deloitteen kanssa henkilöitä, joiden avulla olemassa oleva dokumentaatio voidaan tunnistaa ja kerätä Deloitteen käyttöön
- Haastateltavien henkilöiden tunnistaminen yhdessä Deloitteen kanssa
- Sisäinen kommunikointi
- Deloitteen tukeminen muiden työhön osallistuvien tahojen kontaktoinnissa (esim. Länsimetro Oy, HKL, HSL)
- Aikatauluun sitoutuminen ja siinä pitäytyminen
- Lopputuotosten läpikäynti, kommentointi ja hyväksyntä
- Toimeksiannon ohjaukseen osallistuminen
- Päätöksenteko (esim. arviointikohteiden valinta, työhön osallistettavat tahot)

Deloitteen tehtävät ja vastuut

- Toimeksiannon toteutuksen suunnittelu
- Käytettävien viitekehysten ja työkalujen tuominen selvitystyön tueksi
- Dokumentaation kerääminen asiakkaan kanssa tunnistettujen henkilöiden kautta
- Toimeksiannon käytännön ohjaaminen ja seuranta
- Näkemysten tuominen toimeksiannon sisältöön ja lähestymistapaan
- Työkokousten valmistelu ja fasilitointi
- Vastuu toimeksiannon lopputuotosten laatisesta
- Parhaiden käytäntöjen ja kokemuksen hyödyntäminen
- Toimeksiannon edistymisen valvonta
- Lopputuotosten tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen
- Tarvittavien asiantuntijaresurssien riittävyyden varmistaminen ja koordinointi
- Työpapereiden ja lopputuotosten laadun varmistaminen

Toimeksiannon kaupalliset ehdot

Riskienhallinta ja laadunvarmistus syksy 2016

Työmäärä ja hinta	<ul style="list-style-type: none"> Hinnoittelu perustuu Helsingin kaupunginkanslian ja Deloitte Oy:n väliseen puitesopimukseen Seniorikonsultti, 145 €/h Juniorikonsultti, 30 €/h Deloitteen työmääräarvio koko toimeksiannolle on 81 työpäivää, joka jakautuu seuraavasti Seniorikonsultti 72 työpäivää [REDACTED] Juniorikonsultti 9 työpäivää [REDACTED], jolloin toimeksiannon palkkioarvioksi muodostuu 80 325 € Kaikkiin esitettyihin hintoihin lisätään voimassa oleva arvonlisävero. Toimeksiannon palkkio laskutetaan kuukausittain jälkikäteen toteuman mukaan
Oletukset	<ul style="list-style-type: none"> Toimeksianto alkaa viikolla 33. Resurssit vahvistetaan toimeksiannon aloittamisen yhteydessä. Helsingin kaupunginkanslia nimeää toimeksiannolle projektipäällikön. Deloitte ei vastaa mahdollisista kolmansista osapuolista aiheutuvista viivytyksistä tai kolmannen osapuolen toimittaman tiedon laadusta. Toimeksiannossa tuotettava dokumentaatio tehdään suomen kielellä. Toimeksiannon aikana tehtävien haastattelujen määrä on enintään 20, haastattelut toteutetaan ensisijaisesti tapaamisina, mutta myös puhelinhaastattelut ovat mahdollisia Haastattelut toteutetaan ensisijaisesti yksilöhaastatteluina, mutta myös ryhmähaastattelut ovat mahdollisia Haastattelujen pituus on 1-2 tuntia. Deloitte saa käyttöönsä riittävän dokumentaation (esim. pöytäkirjat, aikataulusuunnitelmat, tilanneraportit) selvitystyön toteuttamiseksi Tarjouksessa esitetystä poikkeavista lopputuotteista sovitaan asiakkaan kanssa erikseen. Oletuksiin tulevat muutokset voivat muuttaa kustannusarviota ja niistä pitää sopia erikseen molempien osapuolten kesken. Toimeksiannosta laaditaan erillinen tilaussopimus toimeksiannon aloittamisen yhteydessä. Toimeksiannon tulokset ovat havaintoja ja suosituksia. Päätöksenteko on asiakkaan vastuulla.
Muut ehdot	<ul style="list-style-type: none"> Toimitussopimukseen sovelletaan Helsingin kaupunginkanslian (0201256-6) ja Deloitte Oy:n (0555345-6) väillä 26.6.2014 allekirjoitetun konsultointipalveluita koskevan puitesopimuksen ehtoja Tämä ehdotus sisältää Deloitteen liikesalaisuuksia ja on luottamuksellinen eikä sitä saa luovuttaa kolmansille osapuolille ilman Deloitteen lupaa. Tarjous on voimassa 26.8.2016 asti



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2016 Deloitte & Touche Oy, Group of Companies