

NAG

Bulevardi 6 A 3
FI-00120 HELSINKI
Puh: (09) 3157 6550

Tarjous

TO: Atte Malmström, Helsingin Kaupunki
FROM: Mikko Laitinen, Ville Uljas; NAG Oy
DATE: 12.8.2016

SELVITYS LÄNSIMETRON LIKKNÖINNIN KÄYNNISTYMISEN VIIVÄSTYMISEEN JOHTANEISTA TEKIJÖISTÄ

Keskustelujemme perusteella oheistamme ehdotuksemme siitä, miten NAG Oy ("NAG") voi tukea Helsingin Kaupunkia selvittämään Länsimetron liikennöinnin käynnistymisen viivästymiseen johtaneita tekijöitä sekä arvioimaan viivästymisestä kaupungille aiheutuvia lisäkustannuksia.

Tausta

Helsingin kaupunginhallitus päätti 27.6.2016 "kehottaa kaupunginkansliaa käynnistämään ulkopuolisen selvityksen Länsimetron liikennöinnin käynnistymisen viivästymiseen johtaneista tekijöistä sekä viivästymisestä kaupungille mahdollisesti aiheutuvista lisäkustannuksista. Selvitys on tehtävä 31.10.2016 mennessä."

Kyseinen selvitys on tarkoitus toteuttaa kaupunginkanslian konsulttipuitesopimusta hyödyntäen (osa-alueen 1 mukainen selvitystyö).

NAG on kokenut vastaavien selvitysten laatija. Olemme tehneet viime aikoina vastaavia hankkeita julkisesti omistetuille yhtiöille [REDACTED] sekä useita strategisia selvityksiä liittyen joukkoliikenteen taloudelliseen ja strategiseen arviointiin [REDACTED]. [REDACTED] Lisäksi NAGilla on pitkä kokemus Helsingin Kaupungin neuvonannosta.

Selvityshankkeen tavoite

Selvitystyön tavoitteena on

1. Selvittää Länsimetron liikennöinnin käynnistymisen viivästymiseen johtaneita tekijöitä näiden taustoja sekä
2. Muodosta arvio Länsimetron käynnistymisen myöhästymisestä aiheutuvista suorista ja välittömistä lisäkustannuksia Helsingin kaupungille.

Selvityksen tuloksia ja oppeja voidaan hyödyntää vastaavissa merkittävässä hankkeissa tulevaisuudessa ja pyrkiä välttämään havaitut virheet.

Selvityksen perusteella kaupunginkanslia voi raportoida tulokset edelleen kaupunginhallitukselle.

Hankkeen kuvaus

Hanke toteutetaan kolmessa vaiheessa seuraavan suunnitelman mukaisesti.

Vaihe 1: Käynnistymisen viivästymiseen johtaneiden tekijöiden selvitys ja ns. ”juurisyy-analyysi”

Vaiheessa selvitetään Länsimetron viivästymiseen johtaneet keskeisimmät tekijät. Työssä Länsimetron viivästymää verrataan hankkeen loppuvaiheen suunnitelmiin ja päätöksiin (arviolta 2-3 vuotta ennen hankkeen suunniteltua liikennöinnin aloitushetkeä).

Arvioinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota projektihankkeen loppuvaiheen suunnitteluun, toteutusprojektin organisointimalliin sekä koko hankkeen johtamis- ja valvontajärjestelmään. Olennaista on ymmärtää koko projektin toimintakokonaisuus ja siinä tapahtuneiden myöhästymiseen ja sen myöhäiseen tiedottamiseen liittyvien tapahtumaketjujen taustalla olevat juurisyyt.

Analyysi toteutetaan projektin viimeisimpien suunnitelmien ja projektijohdon raporttien läpikäynnillä siltä osin kun niistä on dokumentaatiota saatavilla. Tämän lisäksi erityinen työpanos kohdistetaan vastuu- ja avainhenkilöiden systemaattisesti toteutettuihin haastatteluihin. Vaiheen lopuksi konsultti tekee juurisyyden priorisoinnin vaikutusarvioinnin perusteella.

NAGn kokemuksen mukaan vastaavien hankkeiden viivästymisen juurisyyt liittyvät tyypillisesti seuraaviin ongelmiin:

- Puutteelliseen /epärealistiseen viimevaiheen projektin suunnitteluun,
- Toteutushankkeen sisäisiin muutoksiin, esim. tekijöiden vaihdoksiin,
- Vastuiden puutteelliseen tai epäselvään määrittelyyn,
- Valvonnan toteutuksen puutteisiin,
- Kommunikaation puutteeseen toteutusprojektin toimijoiden kesken ja/tai johdon osalta.

Suurten infraprojektien viivästymiseen ei yleensä liity vain yhtä selkeästi osoitettavaa syytä. Useiden ongelmien kumuloituminen ilman, että ylin johto tunnistaa ongelmat ja /tai pitää omistajat tietoisina tilanteesta, on usein suorassa syy-seuraussuhteessa hankkeen ”yllättävään” myöhästymiseen loppumetreillä.

Keskeistä kokonaisvahingon osalta ei useinkaan ole ongelman syntyminen, vaan sen tunnustaminen. Tähän voivat vaikuttaa mm. johtamisrakenteet ja -kulttuuri myös ylimmällä valvonnan tasolla.

Vaiheessa haastatellaan mm. seuraavia keskeisiä sidosryhmiä:

- Länsimetron johto
- Länsimetron hallitus
- Toimittajat (mm. Siemens)
- Projektikonsultti (Sveco + relevantit alihankkijat)
- HSL:n johto/asiantuntijat
- Muut relevantit sidosryhmät sovitaan hankkeen aloituskokouksessa

Vaiheen lopputuloksena saadaan NAG:n laatima priorisoitu lista liikennöinnin käynnistymisen viivästyminen johtaneista olennaisimmista tekijöistä. Vaiheen tulokset esitetään ja käsitellään tilaajan kanssa yhteisessä työpajassa.

Vaihe 2: Viivästyisestä aiheutuvien taloudellisten kustannusten arviointi

Vaiheessa selvitetään Helsingin kaupungille Länsimetron viivästyistä mahdollisesti aiheutuvat suorat lisäkustannukset. Selvityksen ulkopuolelle jäävät siten välilliset ja kolmansille osapuolille aiheutuneet kustannukset.

Suoria lisäkustannuksia aiheutuu erityisesti korvaavan joukkoliikenteen järjestämisestä (Linja-autoliikenne), metroasemien ylläpidosta (vartiointi, siivous, valvonta), turhasta ylikapasiteetista. Olennaista lisäkustannusten arvioinnissa on lisäksi liikennöinnin aloituksen viivästyminen kesto (nykyisen ilmoituksen mukaan vähintään vuoden 2017 alkupuoli).

Arviointi toteutetaan olennaisilta osilta HSL:n asiantuntijoiden kanssa. Viiveen arvioimiseksi haastatellaan Länsimetron johtoa sekä tarvittaessa projektin vastuutahoja.

Vaiheen lopputuloksena saadaan arvio viivästyisestä aiheutuvista suorista taloudellisista kustannuksista kaupungille. Kustannukset esitetään muutamissa eri skenaarioissa perustuen liikennöinnin vaihtoehtoihin aloitusajankohtiin (johdon sekä konsultin arviot).

Vaihe 3: Juurisyiden arviointi, raportointi ja suositukset

Vaiheessa laaditaan raportti Helsingin kaupunginkanslialle sekä edelleen yhteenveto tuloksista kaupunginhallitukselle. Raportti sisältää yhteenvedon seuraavista olennaisista kokonaisuuksista

- Viivästyksen olennaiset juurisyiden ja niiden arviointi

- Arvio viivästymisestä aiheutuvista suorista taloudellisista kustannuksista kaupungille
- Suositukset vastaavien tilanteiden välttämiseksi vastaavissa hankkeissa

Raportin muotona on PowerPoint ja lisäksi voidaan laatia lyhyt tekstimuotoinen johdon yhteenveto. NAG raportoi tulokset erillisessä raportointitilaisuudessa kaupunginkanslialle ja tarvittaessa kaupunginhallitukselle.

Miksi NAG?

Uskomme, että NAG käyttäminen hankkeessa on monin tavoin perusteltua:

- NAG ja tarjottu tiimi ovat kokeneita vastaavien selvitysten laatijoita
- NAGilla on pitkä kokemus Helsingin Kaupungin ja sen omistamien laitosten/yhtiöiden neuvonannosta. Tämä kokemus tehostaa hankkeen toteuttamista ja varmistaa laadukkaat lopputulokset
- NAG on tehnyt viime aikoina kymmeniä strategisia hankkeita myös joukkoliikennetoimialalla ja tiimi tuntee toimialan erionmaisesti. Esimerkkejä asiakkaita ovat: [REDACTED]
- Neutraalina toimijana NAG varmistaa tulosten objektiivisuuden eri sidosryhmille ja voi haastatella useita asiakas- ja klusteritoimijoita ilman ennakkokäsityksiä

Tiimi

NAG:n tiimiin kuuluvat Mikko Laitinen, Osmo Miettinen ja Lari Paunonen sekä erikseen valittavat analyttikot. Ville Uljas toimii asiakasvastaavana partnerina ja laatuvaastaavana. Tiimin jäsenillä on pitkä ja monipuolinen kokemus vastaavanlaisten projektien toteuttamisesta uusien käynnistyvien hankkeiden yhteydessä. Voimme toimittaa tiimin jäsenten ja/tai NAG:n referenssit pyydettäessä.

Hanke toteutetaan tiiviissä yhteistyössä Helsingin kaupunginkanslian kanssa. Ehdotamme, että kaupunginkanslia nimeää hankkeeseen yhteyshenkilön, joka osallistuu projektin ohjaukseen, tuottaa tietoa ja järjestee käytännön asiat asiakkaan puolelta. Sidosryhmien kanssa käytävät keskustelut ovat toteutuksen kannalta kriittisiä.

Aikataulut

Projekti voi käynnistyä heti kaupunginkanslian päätöksen jälkeen ja se saadaan toteutettua ja katselmoitua 31.10.16 mennessä. Keskeiset tulokset raportoidaan ja ovat asiakkaan käytössä 15.10.16 mennessä. Ehdotamme aloituskokouksen pitämistä 15.8.16 alkavalla viikolla. Aikataulu ja haastattelukohteet täsmennetään hankkeen aloituspalaverissa. Samalla täsmennetään ajankohdat asiakkaan kanssa toteutettaville työpajoille sekä tulosten esittely- ja raportointitilaisuuksille.

Resurssiarvio ja palkkiot

Arvioimme hankkeeseen tarvittavan 55 seniorikonsulttipäivää. Työmääräarvio esitetty tarkemmin liitteessä 1). NAG:n päivähinta ja konsulttipäiväluokitus määräytyvät Helsingin Kaupungin kanssa tehdyn puitesopimuksen mukaisesti. Tämän menettelyn perusteella tarjoamme hankkeen kokonaishintaan 46,200 euroa.

Arvonlisäverot ja suorat kulut kuten matkat pääkaupunkiseudulla tulevat tämän lisäksi.

* * *

Olisi kiinnostavaa auttaa Helsingin Kaupunkia tässä tärkeässä hankkeessa. Uskomme, että voimme kokemuksellamme tuoda tarvittavaa ulkoista näkemystä, jotta todelliset rakentamishankkeissa olleiden ongelmien juurisyyt voidaan tunnistaa ja niiden toistuminen siten välttää vastaavissa tulevilla hankkeissa.

Liite 1: Projektin työmääräarvio *

Liite 2: Relevantteja referenssejä *

Terveisin,

Ville Uljas
Partner
NAG Oy

Mikko Laitinen
Partner
NAG Oy

* Salassa pidettävä
Julkl 24 § 1 mom. 20 kohta