PRY PROJEKTITOIMINTA

1/2015

PROJEKTIKULTTUURI

10 Projektikulttuuri on **asennekysymys**

22 L&T **loikkasi** projektikyvykkyydessä

30 **KV-projektien menestystekijät?**

62 **Vuoden projekti** esittelyssä

PM Master

Tee projekteista kilpailuetusi!

PROJEKTI INSTITUUTTI

PM Master -valmennusohjelma on tarkoitettu PMO:n asiantuntijoille ja johtajille, projektisalkunhallinnan tehtävissä toimiville ja projektitoiminnan kehittämiseen osallistuville henkilöille.

PM Master -ohjelman osallistuja voi suorittaa Certified PMO Manager-sertifikaatin. CPMO™ -sertifikaatti on osoitus henkilön kyvykkyydestä johtaa ja kehittää projektitoimistoa sekä suoriutua ammattitaidolla projektitoimiston tyypillisistä tehtävistä.

PM Master Alumneja on jo yli 400!
Tutustu lisää ja ilmoittaudu: www.projekti-instituutti.fi/pmmaster

Ansaitse Finnair Plus pisteitä!

FINNAIR PLUS

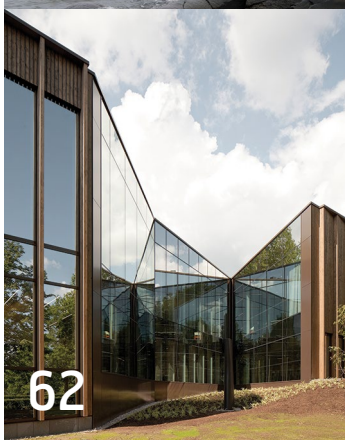
"PM Master on yksi parhaita koulutuksia sekä PMO vetäjille, että isoista projektikokonaisuuksista vastaaville. Mielestäni parhaan hyödyn koulutuksesta saa, jos samasta organisaatiosta osallistuu 2-3 henkilöä ja lisäksi on jokin akuutti kehitystarve tai projekti meneillään, jota voi yhdessä keskustella ja kehittää koulutuksen aikana."

Matti Kylämarkula
Head of Business IT, Renewable Products
Neste Oil ICT

"PM Master- ohjelma antoi kokonaiskuvan projektijohtamisen eri osa-alueista ja projektisalkunhallinnan kehittämisestä sekä onnistuneen muutosohjelman toteuttamisen edellytyksistä. Heti käytäntöön sovellettavat konkreettiset esimerkit ja työkalut olivat valmennuksen yksi parhaista anneista."

Tiina Rinne
Ohjelmakoordinaattori
Suomen Kuntaliitto

SISÄLLYSLUETTELO 1/2015



4 Toimitusjohtajalta
Timo Saros

6 Pääkirjoitus
Jouko Vaskimo

9 Matkan varrelta

10 Projektikulttuuri on myös asennekysymys
Mikko Saastamoinen, Antti Karjalainen

14 Suuri osa projektitoiminnan kehittämisestä tehdään turhaan!
Pasi Kivimäki

16 Projektikulttuuri on voittamisen kulttuuria
Markku Rehberger

18 Projektikulttuuri tekee tuloksen
Jori Kosonen

20 Mitä on kulttuuri ja kuinka sitä kehitetään?
Matti Haukka, Teppo Nurminen

22 Muutosvauhti kiihdytti harppaamaan projektikyvykkyydessä
Markku Niinivaara

26 Projekti tuli valmiiksi – Mihin valuivat tavoitellut hyödyt?
Sauli Kosonen

30 Kulttuurit ja projektien johtaminen
Petri Karlsson, Jukka Karo, Kalle Pere

34 Johtamisen erikoisammattitutkinto projektijohtajille
Maria Mäenpää

36 Työn muutoksen tarkastelusta tukea projektityön kehittämiseen
Heli Heikkilä, Minna Janhonen

39 Ketteryys sujuvan projektityön tukena
Marja Känsälä, Seppo Tuomivaara

40 Case Kela PMO
Jouko Kaaja, Laila Vihersaari-Johnston ja Mikko Sjöberg

44 Hiljainen tieto ja projektitoiminta
Pentti Salmela

48 Kansallinen palveluarkkitehtuuri rakentaa pohjaa digitalisaatiolle
Maria Nikkilä

51 Projektit – sirpaletyötä vai arkkitehtuurijäsennettyä kehittämistä?
Jari Kinnunen

52 Jyry Louhisto – PRY:n kuudes kunniajäsen

55 Ansiokkaasti sertifioituneet 2014

56 Atk-yhteyshenkilöstä sertifioiduksi projektinjohtajaksi
Elina Saartoala

58 Saappaat sopiviksi
Minna Ritola, FM

60 Sertifiointi tukee – Päivin kasvu projektipäälliköksi
Päivi Koponen, FM

62 Vuoden projekti – Göstan Paviljonki
Lauri Blom, Raimo Nerg

70 EstLink 2 yhdisti Baltian ja Pohjoismaiden sähkömarkkinat
Suvi Artti

74 IPMA Young Crew puheenjohtajan tervehdys
Juuso Kangas

74 Finnish PM Championship 2015 is on!
Agate Krumina

75 The First International Project Management Championship
Agate Krumina

76 Vuoden Nuori projektipäällikkö 2014 – Marcos Arizti
Suvi Luukkonen

77 What's in it for them?
Hajnalka Zigmund
Dr. Daniel Collado-Ruiz

78 #mikrogaala – miten sinusta voi tulla Tukikummi?
Suvi-Tuuli Helin

79 YC's interactive workshop "How's your project going?"

80 SIG- ja PKV-ryhmät

81 Projektiyhdistyksen hallitus 2015

82 Projektiyhdistyksen yhteisöjäsenet

Toimitus

Lehden julkaisija
Projektiyhdistys ry
Eteläranta 10
00130 Helsinki
E-mail: pry@pry.fi
www.pry.fi

Ilmoitukset
Susanna Winqvist
Projektiyhdistys ry
Eteläranta 10
00130 Helsinki
GSM +358 50 401 9855
E-mail: susanna.winqvist@pry.fi

Toimitus
Timo Saros, päätoimittaja
Susanna Winqvist, toimitussihteeri
Aki Latvanne, taitto ja kuvat
Painopaikka
Newprint Oy

ISSN-tunnukset
ISSN-L 1455-4178
ISSN 1455-4178 (Painettu)
ISSN 2242-9549 (Verkkojulkaisu)
Kansikuva
Jinshanling Great Wall
©Izabela Habur

Kuva: Kimmo Brandt

Katsaus muutosten vuoteen 2014

Toimintavuoden 2014 tapahtumat ja tilit on dokumentoitu. Tätä kirjoittaessani hallitus on allekirjoittanut tasekirjan 2014 ja toiminnantarkastaja tekee omaa työtään parasta aikaa. Toimintakertomusta kirjoittaessani havahduin huomaamaan toimintamme todellisen laajuuden. Toimintakertomuksen neljätoista sivua dokumentoivat vuoden 2014 tekemiset nykyisille ja tuleville jäsenille – ja mahdollisille historiikin kirjoittajille.

Yhdistyksen organisaatiossa tapahtui melkoisesti muutoksia vuoden 2014 aikana. Viestintätehtäviä hoiti vuoden aikana kolme eri henkilöä. Myös taloudenpidosta vastasi vuorollaan kolme eri henkilöä. Itse otin tehtävät vastaan pitkäaikaiselta toiminnanjohtajalta Jyry Louhistolta. Henkilöstön vaihtuessa toimiston henkilöstö väheni vuoden aikana neljästä kolmeen ja töitä oli priorisoitava sekä järjesteltävä uudestaan. Sertifioinnin puheenjohtajaksi vaihtui syksyllä Tuomo Koskenvaara. Ja vaalikokouksessa yhdistykselle valittiin uusi puheenjohtaja Jouko Vaskimo. Tieteellisen neuvottelukunnan puheenjohtajuuden otti hoitaakseen Päivi Haapalainen. Väitän, että harva organisaatio kestää näin suuren muutoksen. Mutta meille projektiammattilaisille muutos on aina mahdollisuus.

Jäsentapahtumien kirjo

Vaikka muutoksia organisaatiossa oli paljon, onnistuimme kuitenkin jatkamaan korkealaatuisia jäsenpalveluja. Vuoden 2014 aikana järjestimme runsaasti tilaisuuksia. Teematilaisuuksia oli kahdeksan kappaletta. Perustimme uusia SIG-ryhmiä, ja yhteensä 21 SIG-tilaisuutta pidettiin. Aktiivisia PKV ryhmiä oli yksi, ja se järjesti kaksi tilaisuutta. Aluetoiminnassa PM Club Vaasan, PM Club Tampereen ja PM Club Turun toiminta jatkui vilkkaana, ja ne toteuttivat yhteensä yhdeksän aluetilaisuutta. Yhdistyksen nuorten jäsenten YC järjesti 11 tilaisuutta. Lisäksi Projektiyhdistys toimi isäntänä Tieken Businestreffeillä 11 tapahtumassa. Kun mukaan lasketaan Projektipäivät ja uusi 3PMO-päivä oli tilaisuuksia yhteensä 64. Kun siihen lisätään hallituksen ja erilaisten työryhmien kokoukset sekä kansainväliset kokoukset, niin kalenteri oli melko täynnä.

Jäsenpalveluiden lisäys

Syksyllä 2013 allekirjoitimme yhteistyösopimuksen brittiläisen APM:n kanssa. Jotta jäsenistö saisi täyden hyödyn yhteistyön tuomista mahdollisuuksista, tiedotimme asiasta sähköisesti ja järjestimme useamman jäsentilaisuuden aiheesta

Ensimmäiset kaksi IPMA Delta -arviointia toteutuivat vuoden 2014 aikana. Sekä Kela että Citec olivat erittäin tyytyväisiä koko arviointiprosessiin ja arvioitsijoihin. Arvioinneista tuotettiin Delta–referenssiesite yhdistyksen käyttöön ja julkaistiin referenssikuvineen myös IPMAn kotisivuilla. Onnistuminen luo uskoa ja useammat jäsenorganisaatiot ovatkin kiinnostuneita tästä uudesta organisaation projektitoiminnan kyvykkyyden arvioinnista.

Toukokuussa järjestimme ensimmäisen kerran "Academic Summit" -seminaarin. Seminaariin kutsuimme yhdistyksen jäsenenä olevien ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen projektinhallinnan opettajat, joita saapuikin paikalle 17. Seminaarissa esittelimme mm. PM Championship -kilpailua ja oppilaitokset kertoivat omia kokemuksiaan aikaisemmista kilpailuista. Lisäksi käytiin laajasti läpi yhdistyksen tarjoamia sertifiointipalveluja. Läsnäolijat kokivat tilaisuuden tärkeäksi. Tätä konseptia tullaan jatkamaan myös tänä vuonna.

Järjestimme 3PMO–tapahtuman ensimmäisen kerran. Tapahtumapaikkana toimi Tampere-talo. Osallistujia oli 118, ja tiiviiseen päivään mahtui 11 esitystä. Kumppaneita oli kolme. Onnistuimme erittäin hyvin, sillä palautteen perusteella 98 % vastaajista sanoi ohjelman vastanneen odotuksia ja 97 % ilmoitti osallistuvansa seuraavana vuonna varmasti tai melko varmasti. Palautteen mukaan tämän sisältöiselle tapahtumalle on tarvetta. Tapahtuma tullaan järjestämään myös tänä vuonna samassa paikassa.

Otamme mielellään vastaan ideoita jäsenpalveluiden kehittämiseksi

Kuva: Kimmo Brandt

Kuva: Jouko Kaaja

Palkintoja ja kunniamainintoja Projektipäivillä

Tässä lehdessä esittelemme Projektipäivillä jaetut palkinnot ja kunniamaininnat. Vuoden projekti –palkinto ja sen voittaja Göstan paviljonki sai mediassa runsaasti näkyvyyttä. Uutinen oli jo palkintojenjakoviikolla yli kymmenellä kotisivulla. Tämän kaltainen julkisuus onnistuneesta projektista on hyväksi sekä kotimaiselle projektiammattikunnalle että itse yhdistyksellemme. Tavoitteemme on jatkossa nostaa yhä enemmän näiden kaikkien palkintojen ja kunniamainintojen arvostusta sekä näkyvyyttä.

Jyry Louhistosta kuudes kunniajäsen

Edeltäjäni Jyry Louhisto nimitettiin Projektipäivillä kunniajäseneksi. Haluan onnitella Jyryä nimityksestä sekä kiittää häntä kaikesta siitä työstä, jota hän on vuosien aikana tehnyt yhdistyksen kasvun ja kehittymisen eteen.

Löydät tulevat tapahtumat kalenteristamme

Uskon, että jokainen jäsen voi löytää yhdistyksen tarjonnasta itselleen sopivan tapahtuman ja olla mukana yhdessä kehittämässä sekä yhdistystä että itseään. Otamme mielellään vastaan ideoita jäsenpalveluiden kehittämiseksi.

Timo Saros
Projektiyhdistyksen toimitusjohtaja

Kuva: Kimmo Brandt

Jäsenet, jäsenet, jäsenet

Lähes sadan vuoden takaa tunnettu tärkeitä asioita korostava anekdootti, missä asian merkittävyyttä korostetaan toistolla, sopii hyvin kuvaamaan Projektiyhdistystä: yhdistyksen tarkoituksena on edistää jäsenten ammatillista kehittymistä, projektien tuloksellisuutta, ja projektiliiketoiminnan kilpailukykyä sekä jäsenten yhteistoimintaa projektinjohtamisen kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi.

Projektiyhdistys on projekteja ja projektiliiketoimintaa toteuttavien, johtavien, tukevien, kehittävien, ja tutkivien jäsenten yhteisö, joka toimii valtakunnallisena toimialariippumattomana keskustelu- ja kohtaamispaikkana, projektiajattelun ja -osaamisen kehittäjänä, sekä aktiivisena kansainvälisenä toimijana. Toiminnan painopiste on yhdistyksen jäsenten palvelemisessa ja lisäarvon tuottamisessa jäsenistölle. Yhdistyksen on tulevaisuudessa kiinnitettävä huomio useaan eri seikkaan, jotka liittyvät yhdistyksen talouden vakauttamiseen, jäsenpalveluiden kehittämiseen ja jäsenmäärän kasvattamiseen.

Tärkein asia yhdistyksen toiminnan kannalta on talouden vakauttaminen ja talussuunnittelun ja -seurannan uudistaminen. Yhdistyksen hallitus panostaa talouden suunnitteluun ja seurantaan, jotta viime vuosien taloudellisiin tuloksiin liittyvät ikävät yllätykset saadaan loppumaan. Toki viime vuosien taloudellisiin tuloksiin on liittynyt iloisiakin yllätyksiä, mutta yhdistyksen toiminta–ajatus huomioonottaen nämäkään eivät saisi tulla yllätyksinä.

Jäsenistön tarpeet kehitystyön pohjana

Yhdistyksen toimintaa näyttää viime vuosina ohjanneen jäsenmäärän kasvattaminen, mikä on sinänsä hyvä asia. Valitettavasti tarve jäsenmäärän kasvattamiseksi näyttää ajoittain ohittaneen tarpeen jäsenpalvelujen kehittämiseksi, mistä johtuen jäsenpalvelut ovat juuttuneet paikoilleen. Käytännössä tämä ilmiö, mikä ei liene epätavallinen aatteellisten yhdistysten keskuudessa, aiheuttaa sen, että toimintatavat taantuvat, kun aika ajaa niistä ohi.

Yhdistys pyrkii tunnistamaan sellaiset jäsenpalvelut ja toimintatavat, joita jäsenet arvostavat, jotta niitä voidaan kehittää vielä paremmiksi. Yhdistys pyrkii niin ikään tunnistamaan ne toiminnat ja palvelut, jotka eivät täysin vastaa jäsenten tarpeita, mutta joita voidaan kehittää paremmin tarpeita vastaaviksi. Erityisen tarkastelun kohteeksi joutuvat sellaiset toimintatavat ja palvelut, joita jäsenet eivät koe tarpeellisiksi. Lisäksi yhdistys pyrkii kehittämään kokonaan uusia jäsenpalveluita ja -toimintatapoja. Tulevaisuudessa yhdistyksen on pystyttävä entistä paremmin seuraamaan jäsenistön tarpeita ja kehitettävä toimintaa sellaisella tavalla ja sellaiseen suuntaan, että jäsenistö kokee saavansa jäsenmaksuilleen vastinetta. Tärkeintä on, että yhdistyksen jäsenet ovat tyytyväisiä saamiinsa palveluihin, pitävät yhdistyksen toimintaa tärkeänä, ja mikäli mahdollista: ovat ylpeitä Projektiyhdistyksen jäsenyydestä.

Onnistumisen mittarit

Yhdistyksen jäsenmäärä on viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvanut keskimäärin vajaalla kolmellasadalla jäsenellä vuodessa. Kasvu on hidastunut vuosina 2009 ja 2010 vallinneen, ja parhaillaan vallitsevan laskusuhdanteen vuoksi. Kun yhdistyksen ensisijainen tarkoitus on tuottaa jäsenilleen lisäarvoa erilaisten jäsenpalveluiden ja toimintatapojen avulla, jäsenillä on täysi oikeus kysyä, mitä hyötyä heille jäseninä on yhdistyksen jäsenmäärän kasvattamisesta. Motiivi jäsenmäärän kasvattamiselle on oikea, jos jäsenmäärän kasvua seuraa yhdistyksen varallisuuden kasvu, ja yhdistyksen on tätä kautta mahdollista palvella jäsenistöään entistä paremmin. Tilanne on vastaava jos yhdistys pystyy toimimaan tarkoituksensa mukaisesti sitä paremmin, mitä kattavampi sen jäsenverkosto on. Jäsenmäärän kasvattaminen ei kuitenkaan saa olla yhdistyksen toiminnan itsetarkoitus.

Tätä kirjoittaessani tarkoitukseni ei ole vähätellä tai väheksyä yhdistyksen jäsenmäärän kasvattamisen tärkeyttä. Projektiyhdistys on jäsentensä yhdistys, ja ilman jäseniä yhdistystä ei ole olemassa. Pyrkimys jäsenmäärän kasvattamiseen ei saa viedä liian suurta osaa yhdistyksen ajasta ja resursseista, koska jäsenille tarjottavien palvelujen määrällinen ja laadullinen kehittäminen ovat aivan yhtä tärkeitä – tietyissä tilanteissa jopa tärkeämpiä – osa-alueita.

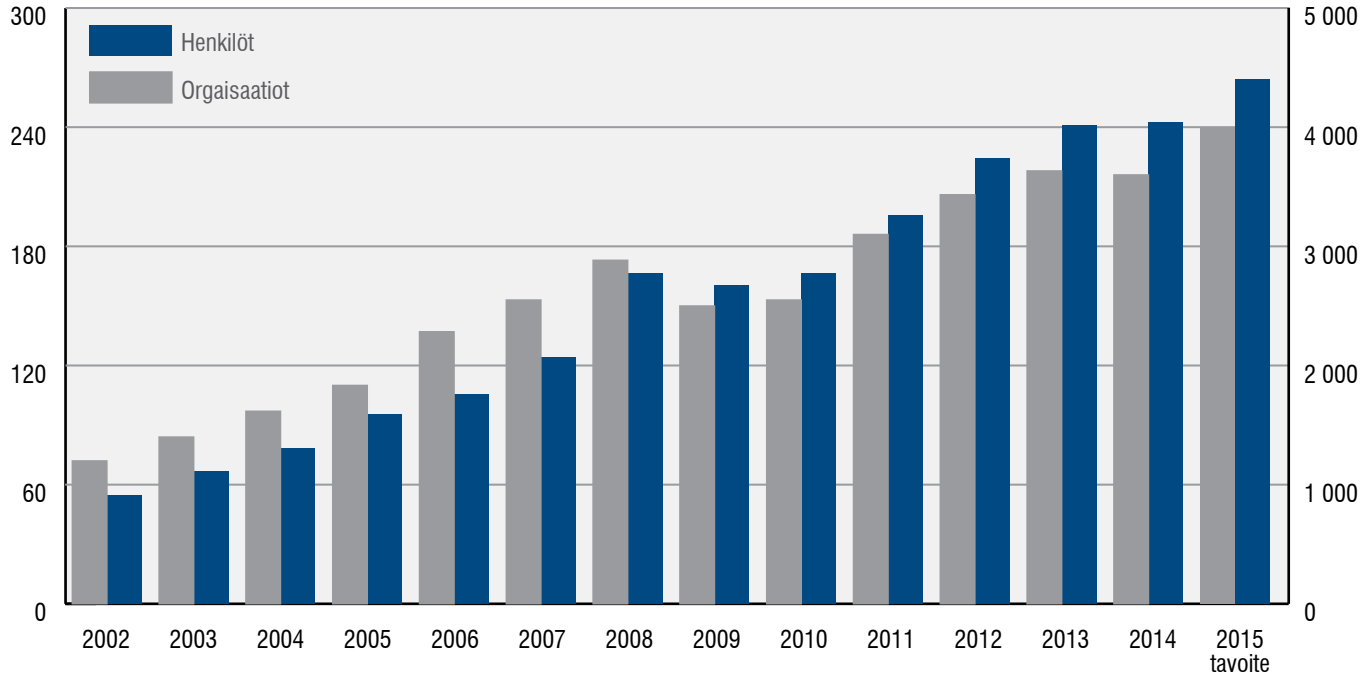
Tähän ajatukseen liittyen rohkenen väittää, että jäsenmäärä ei ole yksin sopiva toiminnan onnistumisen mittari voittoa tavoittelemattomalle aatteelliselle yhdistykselle. Merkittävästi parempi mittari saadaan esimerkiksi kertolaskulla, missä tekijöinä ovat jäsenmäärä, jäsenpalvelujen käyttöaste ja jäsenten palveluille antama tyytyväisyysarvosana: yhdistyksen parasta haettaessa on panostettava kaikkien osa-alueiden kehittämiseen, sillä yhdenkin osa-alueen epäonnistuminen tärvelee lopputuloksen.

Yhdistys pyrkii painottamaan perinteistä projektinhallintaa ja -johtamista, mutta myös alan uusimpia virtauksia, palvelemaan sekä kokeneempaa kaartia että Young Crew jäsenistöä, ja pitämään yllä hyviä suhteita kansallisiin ja kansainvälisiin projektialan toimijoihin sekä tieteellisiin yhteisöihin – yhdistyksen taloudelliset mahdollisuudet huomioon ottaen.

Yhdistyksen toimintaa tullaan edistämään avoimesti, jäsenistöä osallistaen, eettisesti ja moraalisesti moitteettomalla ja vilpittömällä tavalla arkijärjen ohjaamaan loogiseen suuntaan. Siitähän projektinhallinnassakin on kyse.

Jouko Vaskimo
Projektiyhdistyksen hallituksen puheenjohtaja

Projektiyhdistyksen jäsenmäärän kehitys



PROJECT – PROGRAM – PORTFOLIO

KASVUN JA MUUTOKSEN TEKIJÄ

3PMO

PROJECT – PROGRAM – PORTFOLIO

2.6.2015, TAMPERE-TALO

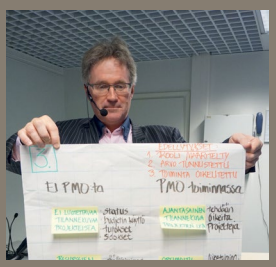
Mikä on 3PMO-tapahtuma?

3PMO on projektialan kärkitapahtuma, joka kokoaa yhteen ammattilaisia, jotka työskentelevät portfolioiden, ohjelma- ja salkunjohtamisen parissa ja erityisesti projektitoimistoissa (PMO). Tapahtuma on myös suunnattu organisaation projektitoiminnan kehittäjille.

Tapahtuma pyrkii vastaamaan projektitoimistojen haasteisiin tuomalla esille uusimpia ratkaisuja, malleja, menetelmiä ja työkaluja, joilla projektitoimistoja, ohjelmia, portfolioita ja projekteja hallitaan.

3PMO-tapahtuma järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 2014 Tampereella

Tapahtuma sai erittäin hyvän vastaanoton ja siihen osallistui 118 henkilöä. Kävijäpalautteiden pohjalta yksi selkein viesti oli: "vuoden 2014 konsepti oli toimiva, jatkakaa vahvasti samaan suuntaan." Saimme myös erittäin hyviä ajatuksia ja kommentteja siitä, kuinka tapahtumaa voidaan kehittää vielä paremmaksi.



98% vastasi palautekyselyssä, että tapahtuman sisältö/ohjelma vastasi odotuksia.

97% vastasi palautekyselyssä osallistuvansa varmasti tai melko varmasti vuoden 2015 tapahtumaan.

81% kävijöistä kuului seuraaviin ryhmiin: ylin johto, johtoryhmä, projektitoimiston johto, yksikön/osaston esimies ja/tai Portfolio tai Program Manager.

OTA YHTEYTTÄ:

Samuli Karjalainen
Kumppanuudet ja sisältöihin liittyvät asiat
samuli@momentti.fi
+358 44 066 6733

Pekka Käyhkö
Ryhmätarjoukset
+358 44 276 3010
pekka@momentti.fi

Jouko Kaaja
Projektiyhdistys ry
jouko.kaaja@pry.fi
+358 40 040 3 145

LUE LISÄÄ JA ILMOITTAUDU: **WWW.3PMO.FI**

PRY Projektiyhdistys ry

MATKAN VARRELTA

Tiedonvaihtoa Nordnet Symposiumissa

PRY on yksi Nordnetin jäsenistä. Tänä vuonna Nordnetin puheenjohtajamaana ja Nordnet Symposium järjestämisvastuullisena toimii Tanskan yhdistys. He järjestivät kokouksen 7-8.3.2015 Hillerødissa Tanskassa. Lauantaina pidimme workshopin, jossa jokainen osallistujamaa kertoi kaksi omaa kokemustaan, joista muilla yhdistyksillä olisi mahdollisesti opittavaa. Tällainen tiedonvaihto sekä onnistumisista että ideoista on erittäin antoisaa ja tiedämme keneltä voimme kysyä lisätietoja tarvittaessa. Sunnuntaina kävimme läpi seuraavan toukokuussa järjestettävän Nordnet Symposiumin järjestelyjä sekä seuraavan IPMA CoD kokouksen agendalla olevia päätösasioita.

Kuvassa vasemmalta oikealle **Lasse Made** Tanskasta, **Aurimas Pautienius**, **Timo Saros** ja **Laila Vihersaari-Johnston** Suomesta, **Morten Fangel** ja **Jesper Garde Schreiner** Tanskasta, **Pia Lundgren** Ruotsista sekä **Tom Haugstad** Norjasta.

PM Club Jyväskylän toiminta vauhdilla käyntiin

Projektiyhdistyksen neljäs alueellinen PM Club aloitti toimintansa 18.3.2015 Jyväskylässä. Aloituskokouksessa toimintaa suunnitteli nelisenkymmentä projektialan osaajaa. Clubin missioksi muotoutui "Jatkuva uudistuminen osaamista ja kokemusta jakamalla"

PM Club Jyväskylä on suunnattu Jyväskylän seudun projektinhallinnasta kiinnostuneille organisaatioille ja henkilöille. Yhdistyksen kumppanina ja Jyväskylän aluetoiminnan koordinaattorina toimivat yhdistyksen jäsenet **Antti Karjalainen** ja **Mikko Saastamoinen** Kumura Oy:stä www.pry.fi/toiminta/aluetoiminta

Kirjoittaisitko seuraavaan Projektitoiminta-lehteen?

Syyskuussa ilmestyvän Projektitoiminta-lehden teemana on Kasva! Projektipäivät 2015 -tapahtuman mukaisesti. Aihetta voi tarkastella yksilön, yhteisön tai projektitoiminnan kasvun näkökulmasta. Jos kiinnostuit kirjoittamisesta, ota yhteyttä: susanna.winqist@pry.fi

Koulutusrintamalla tapahtuu

Turun ammattikorkeakoulussa alkaa syksyllä 2015 Suomen ensimmäinen projektijohtamisen ylempään korkeakoulututkintoon (YAMK) johtava koulutus insinööreille ja tradenomeille. Opinnot suoritetaan työn ohessa monimuoto-opiskeluna ja ne kestävät kaksi vuotta. Hakuaika tämän syksyn opintoihin on jo umpeutunut, mutta jos koulutus kiinnostaa, lue lisää osoitteesta www.turkuamk.fi

Markkinointi-Instituutissa käynnistyy syksyllä 2015 työn ohessa suoritettava Johtamisen erikoisammattitutkinto projektijohtajille -koulutusohjelma. Koulutus pätevöittää projektijohtamisen tehtäviin, ja siinä otetaan huomioon sekä projektihallinnan käytäntö että ihmisten johtaminen. Lue lisää koulutusohjelmasta lehden sivuilta 34 - 35.

Antoisa PPPM-Workshop

Projektijohtamisen ja organisaation projektikyvykkyyden kehittämisen kansainvälinen huippu-workshop keräsi Etelärantaan maaliskuussa 20 eturivin PPPM-ammattilaista.

Workshopin vetäjä, IPMAn presidentti, **Reinhard Wagner**, johdatti ryhmän läpi erilaisten labyrinttien näkemään organisaation kyvykkyyselementit sekä löytämään ratkaisuja organisaation kyvykkyyden ja projektikulttuurin systemaattiseen kehittämiseen.

Osallistujien kommentteja: "Excellent clarification for the use of Delta development tool!", "Very clear professionalism and practical examples & exercises", "Networking – bonus!"

"Many thanks to Reinhard and the whole group for the outstanding opportunity to learn and see the big picture in organizational PPPM competence"

Projektikulttuuri on myös asennekysymys

Teksti: **Mikko Saastamoinen ja Antti Karjalainen**

Projektikulttuuri ei ole vain suurten yritysten asia. Projektimuotoinen tekeminen ja projektien määrä lisääntyy kaiken aikaa myös pienemmissä yrityksissä. Samalla projektit monimutkaistuvat ja onnistumisen merkitys kasvaa. Pahimmillaan yksikin epäonnistunut projekti voi vaarantaa yrityksen toiminnan. Mutta mistä hyvä projektikulttuuri muodostuu ja miten siihen voidaan vaikuttaa?

Projektikulttuurille ei tietääksemme ole yleistä vakiintunutta määritelmää. Merriam-Websterin sanakirjassa kulttuuri määritellään seuraavasti: *"a way of thinking, behaving, or working that exists in a place or organization (such as a business)"*. Tämän pohjalta määrittelemme projektikulttuurin *organisaation asenteeksi projekteihin sekä tavaksi toimia projekteissa*.

Projektikulttuuriin vaikuttavat lukuisat elementit, joista joitakin on esitetty kuvassa 1. Näistä haluamme korostaa johtamisen merkitystä, koska yrityksen johto luo asenteellaan ja käytännön toimillaan edellytykset hyvälle projektikulttuurille.

Projektien luonne vaikuttaa

Mikäli yritys toteuttaa projekteja, on yritykselle muodostunut myös projektikulttuuri. Projektitoiminnan laajuus ja projektien luonne vaikuttavat merkittävästi projektikulttuuriin ja erityisesti asenteeseen projektitoimintaan. Luokittelemme tässä yhteydessä projektit suhteessa yrityksen ydinliiketoimintaan seuraavasti:

1. Toimitusprojektissa toimitetaan tuote/palvelu asiakkaalle.
2. Tuotekehitysprojektissa kehitetään asiakkaille myytävää tuotetta/palvelua.
3. Kehitysprojektissa uudistetaan jotakin yrityksen toiminnassa.

Tässä luokittelussa toimitusprojektit ja tuotekehitysprojektit ovat lähimpänä yrityksen ydinliiketoimintaa ja niiden onnistumisella on yleensä välittömiä vaikutuksia yrityksen menestymiseen. Kun projektien ja liiketoiminnan välillä on suoria riippuvuuksia, näkyy tämä yleensä positiivisesti yrityksen projektikulttuurissa ja myös halussa sen kehittämiseen. Projekteihin suhtaudutaan vakavammin, kun nähdään niiden onnistumisen ja epäonnistumisen välittömät vaikutukset.

Kehitysprojektilla tarkoitetaan tässä yhteydessä käytännössä kaikkia muita kuin luokkien 1 ja 2 projekteja. Myös kehitysprojekteissa on yleensä oltava vähintään välillinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan, muutenhan niiden toteutus ei olisi perusteltua. Kehitysprojekteissa on kuitenkin paljon piirteitä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti projektikulttuuriin ja erityisesti asennoitumiseen projekteihin:

- Tavoitetila ja siitä saatavat hyödyt voi olla haastavaa jalkauttaa yksittäisten henkilöiden tasolle.
- Ihmiset osallistuvat projekteihin usein oman päätyönsä ohella.
- Projektit ovat tyypillisesti satunnaisia ja kertaluonteisia eikä yrityksessä ole kokemusta vastaavan projektin läpiviennistä.
- Projektin edellyttämä muutos voidaan kokea uhkana, joka vaarantaa tutun ja turvallisen nykytilan.

Kuva 1. Projektikulttuurin elementtejä

Toisaalta, mikäli kehitysprojektit ovat yritykselle tärkein työkalu strategian toteuttamiseen, vaikuttaa tämä varmasti positiivisesti johdon ja parhaassa tapauksessa koko henkilöstön asennoitumiseen projekteja kohtaan.

Yritykseen voi muodostua useampia projektikulttuureja, etenkin jos projektit eroavat luonteeltaan toisistaan. Koko yrityksen laajuinen yhtenäinen projektikulttuuri ei ole ehdoton edellytys, kunhan asenteessa ja tavassa toimia ei esiinny ristiriitoja aiheuttavia eroja. Kaikki projektit on huomioitava, kun arvioidaan yrityksen projektikulttuuria ja sen kehittämistarpeita.

Millainen sitten on hyvä projektikulttuuri sinun yrityksellesi? Vastaus riippuu projektien luonteesta, yrityksen koosta ja monesta muusta tekijästä. Ohessa kuitenkin yleisiä hyvän projektikulttuurin piireitä, joiden kautta asiaa voi tarkastella:

- Yrityksessä tehdään oikeita, strategian mukaisia projekteja.
- Projektien tilanteeseen on realistinen näkymä.
- Projektin ohjausryhmä tukee projektia sen onnistumisen varmistamiseksi.
- Projektit pääsääntöisesti onnistuvat tavoitteissaan.
- Projektin asiakas, osallistujat ja sidosryhmät ovat tyytyväisiä.
- Projektitoimintaa parannetaan ja kehitetään aktiivisesti.

Kehittämiskohteita

Emme ole tähän mennessä tavanneet yritystä, jossa ei olisi tarve kehittää projektikulttuuria. Kehittämisen itsetarkoitus ei kuitenkaan ole projektikulttuurin parantaminen, vaan sen mahdollistamat hyödyt yritykselle, kuten

- yrityksen strategian toteutuminen paremmin projektien kautta.
- projektien tuottamien hyötyjen realisoituminen aikaisemmin ja tehokkaammin,
- asiakastyytyväisyyden parantuminen.
- henkilöstötyytyväisyyden parantuminen.
- yrityksen reagointikyvyn parantuminen toimintaympäristön muutoksissa.

Projekteihin suhtaudutaan vakavammin, kun nähdään niiden onnistumisen ja epäonnistumisen välittömät vaikutukset

On helpompaa laajentaa toimivia käytäntöjä kuin jalkauttaa uutta

Olemme selvittäneet erityisesti PK-yritysten projektikulttuurin kehittämiskohteita 2014 - 2015. Selvitys perustuu suppeaan otokseen eikä ole tieteellisesti pätevä. Uskomme selvityksen kuitenkin antavan suuntaa siitä, mitkä asiat ovat yleisemminkin ajankohtaisia yrityksissä.

Yksi keskeinen tekijä projektikulttuurissa on yhteinen "projektikieli". Samassa yrityksessä työskentelevillä henkilöillä voi olla hyvin erilainen käsitys siitä, onko kyse projektista vai muusta työstä. Usein projektikulttuurin kehittäminen tuleekin aloittaa luomalla ***yhteinen käsitteistö*** ja ***projektin määritelmä***.

Kun projektien määrä on vähäisempi, nousee kehittämiskohteeksi usein ***yhteisen projektimallin*** luominen. Jos projektit eroavat luonteeltaan toisistaan, on tämä huomioitava projektimallissa ja sovitettava se eri luonteisten projektien tarpeisiin.

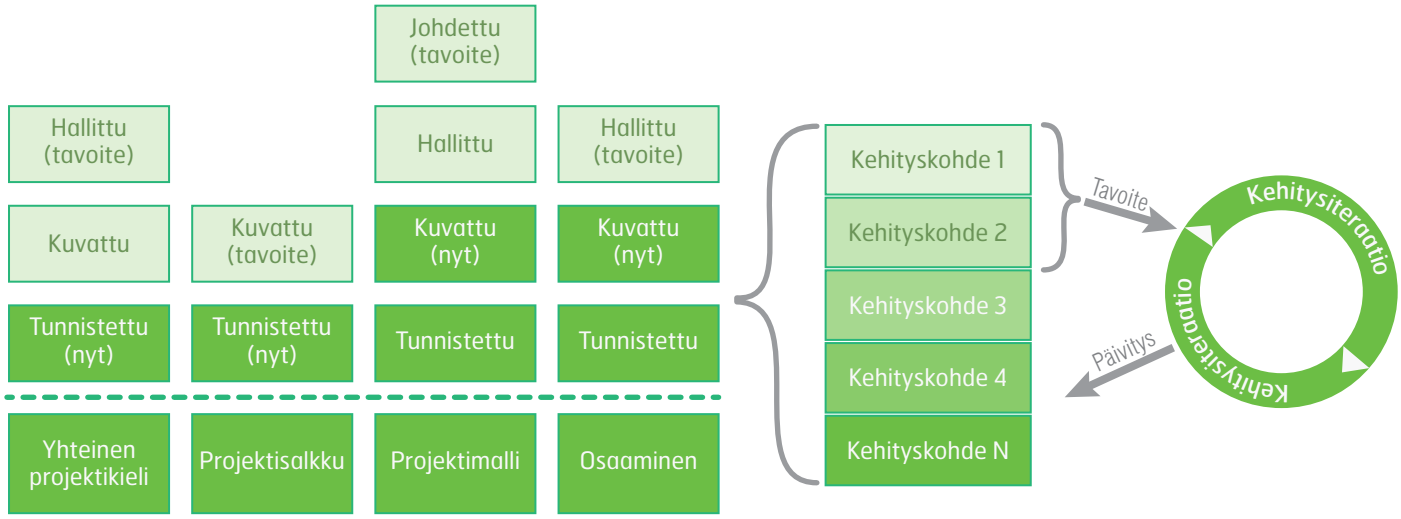
Eräs usein korostuva kehittämiskohde liittyy ***projektitoiminnan epäyhdenmukaisuuteen***. Projektien onnistumisessa voi olla suurta vaihtelua ja projektien toimintamallit voivat poiketa toisistaan. Yrityksessä on tällöin yleensä määritelty projektimalli, mutta sitä ei joko osata tai haluta soveltaa projekteissa kattavasti. Yrityksessä voi olla esim. yrityskauppojen seurauksena käytössä erilaisia toimintamalleja, joista halutaan pitää kiinni. Erilainen toimintatapa voi toki olla perusteltua projektien erilaisesta luonteesta johtuen, mutta tämän on oltava suunniteltua ja hallittua.

Projektien avainroolien edellyttämässä ***osaamisessa*** on yleensä aina parantamisen varaa, mutta asia korostuu PK-yrityksessä. Osaamisen kehittäminen kohdistuu useimmiten projektipäälliköihin ja vasta sen jälkeen projektien muihin jäseniin. Projektien omistajat ja ohjausryhmien jäsenet ovat kuitenkin tärkeässä roolissa projektien onnistumisen kannalta. Näiden henkilöiden osaamisen kehittäminen heidän roolinsa edellyttämälle tasolle jää valitettavan usein puutteelliseksi.

Useimmilla yrityksillä on tarve kehittää ***projektien resursointia***. Tämä korostuu yrityksissä, joissa projekteihin osallistuvat henkilöt tekevät samanaikaisesti päätyönään jotakin muuta. Projektikulttuurin puutteet näkyvät usein konkreettisesti juuri resursoinnin haasteina.

Kehittämisen keinoja

Kuinka yritys voi sitten lähteä kehittämään projektikulttuuria, mielellään vielä ilman mittavaa kertainvestointia ja pitkää kehitysprojektia ennen näkyviä tulok-



Kuva 2. Projektikulttuurin kehittämismalli

sia? Tässä muutama käytännössä koestettu keino.

Kehittäminen voidaan käynnistää arvioimalla nykytilanne sekä asettamalla tavoitetila projektikulttuurin eri elementtien näkökulmasta, mahdollisesti kypsyystasoajattelua soveltaen. Samalla tunnistetaan ja priorisoidaan kehittämiskohteet, joita ryhdytään heti toteuttamaan vaiheittain ketterien periaatteiden mukaisesti. Malli soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa yritys on tiedostanut tarpeen kehittää projektikulttuuria, mutta konkreettisia toimenpiteitä on vaikea tunnistaa tai priorisoida.

Mikäli yritykseen ei ole ehtinyt muodostumaan yhteisiä käytäntöjä, kannattaa harkita valmiin projektimallin hankkimista. Tällöin voidaan keskittyä mallin sovittamiseen ja jalkauttamiseen huomioiden luonteeltaan erilaisten projektien tarpeet.

Yksi hyväksi koettu kehittämisen keino on käyttää sparraajaa. Sparraaja pystyy mahdollisesti ulkopuolisin silmin tuomaan uusia näkökulmia, sekä tarvittaessa tuottamaan myös valmiita ratkaisumalleja tunnistettuihin kehittämiskohteisiin. Sparrauksen avulla on mahdollista myös tunnistaa projekteista hyviä käytäntöjä ja laajentaa niiden soveltamista yrityksessä. On paljon helpompaa laajentaa todistetusti toimivia käytäntöjä kuin jalkauttaa jotakin uutta.

Tehokas täsmälääke tarvittavan osaamisen varmistamiseksi ja riskien vähentämiseksi on tarjota projektipäällikölle tai projektin omistajalle tueksi kokenut mentori. Tämä täydentää laajempaa osaamisen kehittämistä kuten koulutuksia ja yhteisiä sparraustilaisuuksia.

Asenteella on projektikulttuurissa suuri merkitys. Toimintaa parantavat toimenpiteet vaikuttavat miltei poikkeuksetta positiivisesti myös asenteeseen, mikä taas edistää edelleen kehittämistä.

Lopuksi vielä muutama käytännön vinkki projektikulttuurin kehittämiseksi.

- Varmista, että yrityksesi johto on sitoutunut kehittämiseen. Etsi toimintamalleja, joilla johto voi osoittaa olevansa kiinnostunut projektien onnistumisesta ja tarjota tukensa onnistumisen varmistamiseksi.
- Kehittämisessä kannattaa edetä pienin askelin. Samalla on kuitenkin varmistettava, että kehittämistoimenpiteet tukevat kokonaistavoitteen toteutumista. Varaudu siis jatkuvaan kehittämiseen, mutta pyri saamaan nopeasti näkyviä tuloksia.
- Jokaisen ohjausryhmän jäsenen on tiedettävä ohjausryhmän tehtävät ja käytännöt sekä oma roolinsa ohjausryhmässä. Ohjausryhmä on projektia varten eikä toisinpäin.
- Pelkkä kouluttaminen ei riitä varmistamaan, että halutut toimintamallit muuttuvat todeksi. Tarvitaan myös tukea, seurantaa ja kertausta.
- Muista kattava, avoin ja kohdennettu viestintä. Muista viestiä erityisesti onnistumisista. Projektikulttuurin kehittämisessä on suuri merkitys tietoisuuden lisäämisellä: mistä koko asiassa on kysymys, miksi kehittämistä tehdään ja mitä sillä tavoitellaan.

Mikko Saastamoinen on Kumura Oy:n perustaja ja toimitusjohtaja. Kumura on projektinhallinnan ja tietojärjestelmämuutosten asiantuntijayritys. Mikko on kokenut projektijohtaja ja tietojärjestelmämuutosten mahdollistaja. Hän pyrkii jatkuvaan muutokseen ja viljelee sitä myös ympärilleen.

Antti Karjalainen toimii projektinhallinnan konsulttina Kumura Oy:ssä. Antilla on pitkä kokemus projektien ja projektiliiketoiminnan johtamisesta sekä projektikulttuurin kehittämisestä erilaisissa organisaatioissa. Hän edistää työssään kunkin asiakasorganisaation ja sen liiketoimintaa parhaiten tukevan projektikulttuurin luomista

Suuri osa projektitoiminnan kehittämisestä tehdään turhaan!

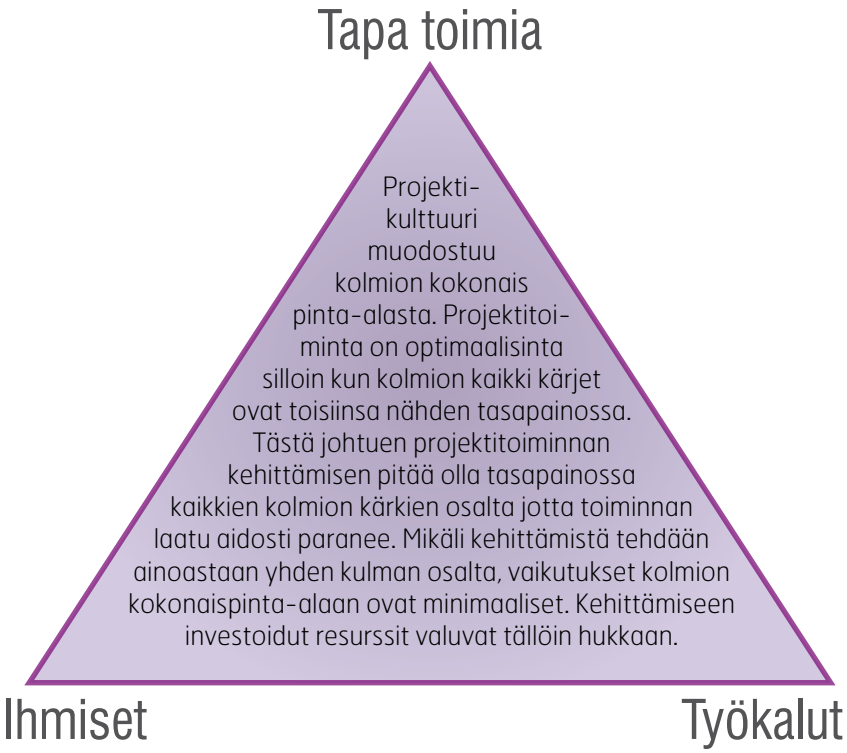
Artikkelin otsikko on valitettavan totta hyvin monessa suomalaisessa yrityksessä ja julkisen tahon organisaatiossa, joissa projektitoimintaa tehdään merkittävässä määrin. Tämä koskee kaikkia projektityyppejä – olkoonkin, että tuotekehitysprojekteissa tyypillisesti tilanne on jonkin verran parempi.

Teksti: **Pasi Kivimäki**

Mistä hyvä projektikulttuuri muodostuu?

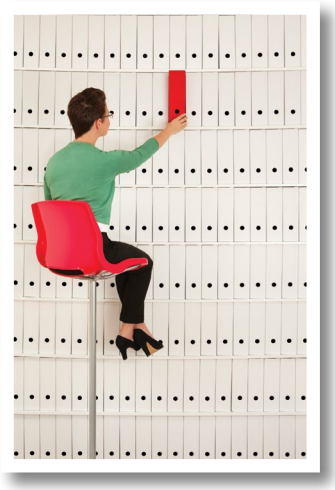
Projektikulttuuri muodostuu kolmesta osatekijästä:

- **Tavoista toimia** – jotka määrittelevät toimintamallin, jolla projektitoimintaa toteutetaan. Toimintatavat kuvataan prosessina, laatu- ja projektikäsikirjaan ja/tai työohjeisiin.
- **Ihmisistä** – jotka toteuttavat projektitoimintaa toimintamallien mukaisesti. Käytännön toimintatavat muodostavat yrityksen/organisaation projektikulttuurin.
- **Työkaluista** – jotka tukevat sovitun toimintamallin noudattamista ja mittaamista. Käytännössä työkalut ohjaavat ja pakottavat ihmisiä toteuttamaan projektitoimintaa yhdessä päätetyn toimintatavan mukaisesti.



Yleisimmät kehittämisen virheet

Usein projektitoimintaa kehitetään vain yhdestä edellä mainitusta kolmesta näkökulmasta. Tällöin on vaarana, että keskitytään ratkaisemaan vain osa ongelmista.



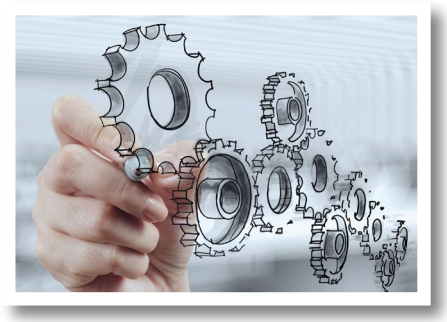
”Prosessifriikki”

”Prosessifriikki” eli toiminnan kuvauksia painottava toimintatapa panostaa prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen. Tekee muutoksia jatkuvasti ja laiminlyö toimintamallin käyttöönoton ja tuen. Ajattelee, että toimintamalli valuu arkipäivän tekemiseen sillä, että kuvattu prosessi ladataan intranettiin ja projektitiimille järjestetään aiheesta parin tunnin koulutus.

Usein prosessissa pyritään kuvaamaan kaikki mahdolliset poikkeustapaukset, jolloin prosessista tulee liian monimutkainen käyttöönotettavaksi ja ennen kaikkea käytettäväksi.

”Henkilöstöheikki”

”Henkilöstöheikki” eli koulutuksia painottava toimintatapa. Yleisiin viitekehyksiin liittyvät ja yleispätevät projektikoulutukset ovat hyötysuhteeltaan heikkoja, jos niihin ei liity toimintamallien muutoksia ja tarvittavia työkalumuutoksia. Mikäli odotetaan, että projektitoiminnan laatu paranee kouluttamalla henkilökuntaa ja jättämällä opittujen asioiden hyödyntämisen yksittäisten henkilöiden vastuulle niin jälleen hukataan rahaa ja resursseja.



”Teknoinssi”

”Teknoinssi” eli työkalulähtöinen toimintatapa. Ymmärretään, että toiminnassa on puutteita joiden korjaamisella parannetaan tuottavuutta ja laatua. Asiaa lähdetään ratkaisemaan työkalulähtöisesti, ei liiketoimintalähtöisesti. Työkalu määrää toimintamallia omien rajoitusten puitteissa ja pakottaa toteuttamaan projekteja tehottomasti.

Teknoinssi kannattaa lukita huoneen ulkopuolelle, kun mietitään kehittämistarpeita ja alustavasti määritellään toteutusta. Teknoinssi päästetään vaikuttamaan vasta siinä vaiheessa, kun määrittelyt ovat riittävän kypsiä.

Kehittämisen kiertokulku

Toiminnan kehittäminen tehdään pääsääntöisesti seuraavassa järjestyksessä.

1. Kehittämistarpeen määrittäminen

Määritellään tarve kehittämiseen toiminnan laadun ja tuottavuuden näkökulmasta. Esimerkiksi asiakasvalitusten vuoksi projektien ”time to market”- ja läpimenoaikoja on tarkennettava ja projektien välisiä laatuvaihteluvälejä on pienennettävä.

Henkilöstön annetaan vaikuttaa (em. ”teknoinssiä” lukuunottamatta) mahdollisuuksien mukaan jo tässä vaiheessa, jotta mahdollistetaan sitoutuminen ja sujuva muutoksen jalkautuminen.

2. Muutokset tapoihin toimia

Mitataan ja analysoidaan toimintaa, jotta päätöksiä ei tarvitse tehdä ”musta tuntuu”-menetelmällä. Määritellään ja toteutetaan muutokset prosesseihin, käsikirjoihin ja työohjeisiin.

3. Työkalut

Valitaan työkalut tai päivitetään olemassa olevia työkaluja muuttuneiden toimintamallien mukaiseksi.

4. Käyttöönotto

Ylivoimaisesti tärkein vaihe! Toimintamallin käyttöönotto on tärkein asia, jotta projektikulttuurin kehittämisinvestointi saadaan täysimääräisesti hyödynnettyä. Jokaisen projektitiimin jäsenen, projektipäällikön, ohjausryhmän jäsenen ja johdon henkilön on saatava riittävästi tietoa uudesta toimintatavasta unohtamatta asiakasta ja alihankkijoita. Uuden toimintamallin sisäistämistä ja työkalujen käyttöä on tuettava käyttöönottojakson jälkeenkin. Lisäksi tarvitaan toiminnan laadun valvontaan yksinkertainen mittaristo, jonka avulla jatkokehitetään projektitoimintaa.

5. Hyötyjen mittaus

Mittaamalla toteutuneet hyödyt saadaan selville menivätkö projektitoiminnan kehittämiseen ja muutoksen jalkauttamiseen investoidut eurot ”kankkulan kaivoon”. Ensiarvoisen tärkeää on selvittää muutoksen tuomat hyödyt ja niiden vastaavuus alkuperäiseen tarpeeseen.

Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja jatkokehittämiseksi on syytä säännöllisesti palata kohtaan 1. Säännöllinen toiminnan kehittämistarpeen määrittäminen voidaan liittää osaksi yrityksen vuosikelloa.

Mittaus estää virheiden toiston

Ensiarvoisen tärkeää on, että projektitoiminnan tasoa mitataan ennen toiminnan kehittämistä. Mittaamalla toimintaa saadaan faktoja määrittelyyn. Samat mittaukset voidaan toistaa muutosten juurruttua, jolloin kyetään ymmärtämään muutosten vaikutukset. Toiminnan mittaamista kannattaa tehdä säännöllisesti, jotta toiminnan tasosta ja sen kehittämistarpeesta muodostuu riittävän hyvä kuva. Tämä auttaa optimoimaan toiminnan kehittämisen oikealle tasolle.

Pasi Kivimäki toimii Pasaati Oy:n hallituksen puheenjohtajana. Pasaati on projektitoiminnan palvelutalo, joka auttaa asiakkaitaan projektitoiminnan optimoimisessa ja mittaamisessa.

Projektikulttuuri on voittamisen kulttuuria

Projektit myöhästyvät, tuottavat muuta kuin odotettiin, kukaan ei ymmärrä missä mennään ja mitä pitäisi korjata. Vika on projektikulttuurissa, eikö niin? Saisikohan sitä kulttuuria tänne pikaisesti, jos vaikka lähetettäisiin joku projektihallintakurssille?

Teksti: **Markku Rehberger**

'Projektikulttuuri' on hiukan vaarallinen sana; 'kulttuurin' koetaan olevan jotain pehmeää ja epämääräistä. Jos organisaation projektit epäonnistuvat, esitetään syyksi helposti 'projektikulttuurin' heikkoutta. Nähdään, että kyse on vain projektitiimien jäsenten asenteista ja taidoista. Lääkkeenä tarjotaan asennekasvatusta, projektipäälliköiden (mutta ei projektien jäsenten) kouluttamista ja erilaisia dokumenttien mallipohjia, joiden ajatellaan tuovan toivottua järjestystä ja sitä kautta menestystä projekteihin.

Jos halutaan panostaa näkyvästi, tilataan konsultti paikalle opettamaan 'projektikulttuuria'. Heikko organisaatio ei kuitenkaan osaa ostaa sellaista, mitä se ei ymmärrä. Niinpä konsulttien invaasiot päätyvät usein hämmennykseen, kun organisaation totuttua toimintatapaa rasitetaan vielä uusilla käsitteillä, joiden sisältöä kukaan ei pysty sisäistämään tai ei ainakaan kaksi ihmistä samalla tavalla. Pohjaksi tarvittava yhteinen kieli ja käsitemaailma puuttuvat. Ymmärtääkseen projektitoiminnan malleja organisaation pitää ensin ymmärtää miksi kyseisiä malleja tarvittaisiin.

Projektikulttuurin kehittämisen ensimmäisten kokemusten jälkeen organisaatio voi palata vanhoille uomilleen, kiroten 'turhan byrokratian'. Usein nämä kehitysaallot ovat kuitenkin lähtökohtaisesti väärillä raiteilla ja siten tuomittuja epäonnistumaan. Projektikulttuurin todellinen kehittäminen on pidempi tie, joka johtaa organisaation perimmäisten kysymysten äärelle. Jos lähtötaso on matala, ensimmäinen remontti koskee organisaation johtoa.

Ei syy vaan seuraus

Vahvan projektikulttuurin koti on päämäärätietoinen ja voitontahtoinen organisaatio, joka on kaikessa muussakin suorituskykyinen. Tällaista kokonaisvaltaista kyvykkyyttä voidaan kuvata termillä 'Business Excellence' (*'Outstanding practices in managing the organisation and achieving results, all based on a set of fundamental concepts and values'*).

Miksi jotkut organisaatiot ovat 'erinomaisia' ja toiset eivät? Perimmäisiä syitä voidaan nähdä jo omistajaohjauksesta lähtien. Esimerkiksi julkishallinnon IT-projekteja ei tarvitse ihmetellä, jos tarkastelee julkishallinnon johtamisjärjestelmää ja ylimpien virkamiesten tulosvastuullisuutta. Positiivisia esikuvia siis kannattaa hakea organisaatioista, jotka menestyvät ja kehittyvät perustehtävässään pitkällä aikavälillä, vieläpä haastavassa ympäristössä, ulkoisen epävarmuuden piirissä.

Erään menestyvän organisaation missio on kirjoitettu: '... mission is to fight and win our nation's wars...'. Kun epäonnistuminen ei ole optio, organisaation toiminta kauttaaltaan viritetään toistuvien onnistumisten nousukierteen varmistamiseen pitkällä tähtäimellä. Silloin myös yksittäiseen projektiin tai tehtävään lähdetään varmana voiton mahdollisuudesta.

Katse johtamisjärjestelmään

Projektikulttuuri on kokonaisuus, joka käsittää ihmisten arvot ja asenteet, tyypilliset ja oletusarvoiset toimintatavat, kokemusperäisen tiedon, sekä sille perustuvan näkemyksen ja odotuksen tulevasta.

Projektikulttuuri muotoutuu ajan myötä todellisessa **projektitoiminnassa**, eli kaikessa projekteihin liittyvässä työssä ja päätöksenteossa.

Hyvä projektitoiminta on sellaista, että suoritetaan oikeita projekteja, ja tyypillisesti onnistutaan niissä.

Päätökset suoritettavista projekteista ja niiden reunaehdoista tehdään organisaation **johtamisjärjestelmässä**. Kääntäen: johtamisjärjestelmässä päätetään, mihin organisaatio pyrkii, ja miten rajalliset resurssit kohdistetaan tarjolla oleviin vaihtoehtoisiin päämääriin.

Peilikuva ympäristöstään

Projektin onnistumiselle ratkaisevaa on asetetut onnistumisen kriteerit. Siinä piilee mahdollisuus surkeimmillekin organisaatioille. Kun rima asetetaan kyvykkyyden mukaiselle korkeudelle, huonoinkin joukkue voi onnistua, huonoimmissakin olosuhteissa. Valitettavasti tavoiteasetannan realistisuus on kiihtyvästi käänteinen organisaation kypsyystasoon verraten. Yleensä projektin onnistuminen tietenkin asetetaan ulkoisten tarpeiden ja vaatimusten mukaan. Jos kyvykkyys ei vastaa tarpeita, heikko organisaatio ei huomaa korjata projektilta puuttuvia edellytyksiä.

Organisaation kannalta 'oikea' projekti onnistuu todennäköisemmin kuin 'väärä', koska 'oikea' projekti saa todennäköisemmin johdon tukea eli resursseja tekemiseen. Toinen perustekijä on juurikin riittävien resurssien saaminen, eli oikeankin projektin onnistuminen riippuu organisaation muista projekteista; portfoliosta, tasaisen peruskuorman päällä. Projektin perusedellytyksiä ratkotaan siis portfoliohallinnassa. Tässä tultiin heti projektipäällikön ja -tiimin tontin ulkopuolelle.

Toimivan portfoliohallinnan perusedellytyksiä ovat mm. yksiköiden toimiva resurssihallinta sekä kyky jäsentää 'roadmappia' strategian ja muiden syötteiden ohjaamana. Portfoliohallinnan painopisteen pitäisi olla ennakoivasti tulevaisuudessa, jotta ei jouduttaisi lyhyellä tähtäimellä mahdottomiin valintatilanteisiin. 'Roadmapping' taas edellyttää mm. johdon suunnitteluosaamista sekä tietysti ymmärrettävää strategiaa. Ja nyt ollaan todella kaukana projektipäällikkörassukan toimintakentästä.

Edelleen yksittäisen projektin onnistumisen edellytyksiin vaikuttavat mm. organisaation kyky hankkia osaamista ja resursseja henkilöstösuunnittelun ja ulkoistamisen keinoin. Ulkoisten palvelujen, kumppanien ja resurssien johtamisen osaaminen on nykyaikaisessa taloudessa avainasia.

Kun projektitiimi tietää tekevänsä 'oikeaa' projektia ja projektin asetuksessa on järjestetty 'riittävästi osaavia miehiä, välineitä ja materiaalia' tehtävän vaatimusten mukaisesti, silloin loppu on kiinni joukkueen asenteesta ja motivaatiosta. Hyvässä projektijoukkueessa on kunnon 'tappamisen meininki'. Sellainen joukkue taistelee voittaakseen.

Johtamisjärjestelmä asettaa vaatimukset projektitoiminnalle, sen toteutustavalle ja suorituskyvylle.

Projektikulttuuri on seuraus organisaation muista piirteistä

Markku Rehberger
Kirjoittaja toimii Lemminkäisen tietohallinnossa projektipäälliköiden esimiehenä. Hänellä on yli 25 vuoden kokemus tietotekniikkaprojekteista tuotekehityksessä, systeemiintegroinnissa, yksityisellä sektorilla ja julkishallinnossa, sekä toimittajan että asiakkaan puolella.

Projektikulttuuri tekee tuloksen

Yhä useamman yrityksen tuloksen sanelee se, kuinka hyvin projektikulttuuri tukee onnistumista. Jos kulttuuri ontuu, on syytä aloittaa sen kehittäminen.

Teksti: **Jori Kosonen**

Projektipäällikkötaitojen kehittäminen tähtää parempiin tuloksiin ja tyytyväisyyteen projekteissa

Entistä suurempi osa asioista tehdään projektimaisessa muodossa myös niissä organisaatioissa, jotka eivät miellä itseään varsinaiseksi projektiyhtiöksi. Saamme usein lukea osavuosikatsauksista tuloksen vesittyneen, koska uuden tehtaan käynnistysprojekti on ollut odotettua työläämpi tai kansainvälistymisprojektin kustannukset ovat karanneet.

Sama koskee myös julkista sektoria, jolta löytyy monia kohuttuja epäonnistumisia. Länsimetron kustannukset ovat paisuneet ja monivuotinen sote-projekti lopahti kalkkiviivoilla.

Jokainen epäonnistunut projekti on jollain tavalla ainutlaatuinen. Monia niistä yhdistää kuitenkin se, että projektien onnistumisedellytykset on romuttanut pikemminkin hajanainen ja löysä kuin päämäärätietoinen projektikulttuuri. Siksi epäonnistuneiden projektien kanssa tuskailevan organisaation on aloitettava muutos kulttuurin kehittämisellä. Yksittäisten projektityökalujen hankkiminen tuo rajallisia tuloksia, jos organisaation kulttuuriin ei kuulu projektiajattelu.

Tuloksellinen kulttuuri vaatii kehittämistä

Tuloksellisen projektikulttuurin kehittyminen vie aikaa. Miljardin sellutehdasprojekti toiselle puolelle maapalloa onnistuu usein täsmällisesti, koska metsäteollisuusklusteri on opetellut projektitoimintaa pitkään. Siksi projektien aikataulut pitävät, kustannukset pysyvät kurissa ja laatu on kohdallaan paremmin kuin monilla muilla aloilla.

Vahvan projektikulttuurin yritykset erottuvat heikommista monella tavalla. Niissä projektiosaaminen on osa johtamisjärjestelmää (governance), projektien hallinta osataan, työkalut ja menetelmät ovat hallussa ja verkostojen ohjaus toimii. Niissä ymmärretään myös, kuinka tärkeää on kehittää henkilöstön projektiosaamista sekä johtaa henkilöstöä oikein.

Johdon 1. missio – muutosjohtaminen

Heikoimmassa asemassa ovat organisaatiot, jotka tekevät "huomaamattaan" paljon projekteja. Tällaiset organisaatiot eivät aina edes itse ymmärrä, kuinka suuri osa niiden kaikesta tekemisestä on projekteja. Ne ovat löytäneet projektimaisen toimintatavan hyödyt, mutta unohtaneet kehittää uuden toimintamallin vaatimaa osaamista.

Uuden kulttuurin kehittämisen täytyy lähteä johdosta. Ellei johto ole sitoutunut projektikulttuurin kehittämiseen, ei uudella projektikulttuurilla ole elämisen edellytyksiä. Jos johto ei ole sisäistänyt projektiosaamisen merkitystä, on projektiammattilaisten tehtävä kertoa selväkielisesti, millä tavalla osaaminen parantaa yrityksen tulosta.

Kun kulttuurimuutos nousee johtoryhmätasolle, alkaa johto keskustella strategisten projektien hallinnasta, kehittämissalkun hallinnasta ja kulttuurin kehittämisestä. Sitä kautta on mahdollista synnyttää yhteiset arvot, normit ja toimintamallit, joista syntyy onnistuneiden projektien peruskivi.

Johdon sitoutuminen on luonnollisesti edellytys myös sille, että kehittämiseen saadaan riittävästi resursseja.

Oikeat askeleet oikeaan tarpeeseen

Tarvittavat kehitysaskeleet riippuvat projektitoiminnan luonteesta. Kun kehitetään projektiliiketoimintaan sopivaa kulttuuria, tarvitaan erilaisia painotuksia kuin muutosprojekteissa. Samoin on tärkeää huomioida organisaation projektikulttuurin nykytila. Siksi kehitystyö on hyvä käynnistää tavoiteltavien hyötyjen arvioimisella.

Vaikka johto on avainasemassa projektikulttuurin kehittämisessä, täytyy muutoksia tapahtua kaikilla tasoilla.

Johtoryhmätasolla kehitetään strategista osaamista, joka auttaa muuttamaan strategian toiminnaksi. Samoin kehitetään työkalut, joilla projektit asetetaan tärkeysjärjestykseen. Näin vältetään sisäinen taistelu resursseista ja varmistetaan hyötyjen toteutuminen.

Projektien ohjausryhmätasolla kehitetään projektien johtamista, päätöksentekoa ja projektikulttuurin viemistä käytäntöön.

Projektipäällikkötaitojen kehittäminen tähtää parempiin tuloksiin ja tyytyväisyyteen projekteissa.

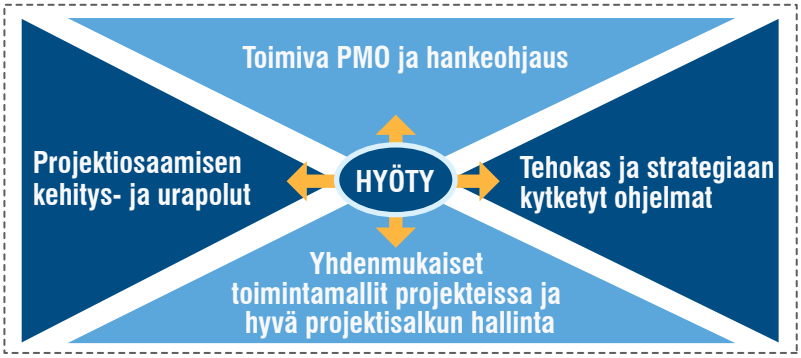
Osallistujien, esimiesten ja työyhteisön kehittämisessä vahvistetaan muun muassa ajanhallintaa, yhteistyökykyjä, viestintää ja raportointia.

Kun osaamista kehitetään monella tasolla, alkaa organisaatioon kehittyä uusi projektikulttuuri, joka parhaimmillaan tukee vahvasti lean-ajattelua. Tuottamatonta toimintaa vähennetään niin, että asiakastyytyväisyys ja laatu paranevat sekä kustannukset ja läpimenoajat lyhenevät.

Jori Kosonen
Senior Partner,
Talent Vectia
Hän on toiminut yli 200 organisaation johtamisen valmentajana, muutosten johtajana ja neuvonantajana yli 20 vuoden ajan.

Tehokkaat toimintamallit
- Kehittäminen systemaattiseksi ja kehittämisen tavoitteet saavutetaan
- Projektit budjetissa ja aikataulussa

Projektipäällikkyys
- Projektityön rooleja tukevat ratkaisut
- Todennettu ja mitattava osaamistason nosto



Strategia
- Nopeutettu strategian toimeenpano
- Oikeat valinnat ja projektit

Erinomaista johtamista
- Yhtenäiset toimintamallit ja parhaat käytännöt arjessa
- Johtamisosaaminen menestystekijäksi

Projektikulttuurin kehittäminen –

Mitä on kulttuuri ja kuinka sitä kehitetään?

Kun firman nimi on Suomen Projekti-Instituutti, voi hyvin kuvitella, että projektikulttuurin vaaliminen Suomessa – ja vähän sen rajojen ulkopuolellakin – on sille tärkeää. Projekti-Instituutin koko missio sen 25-vuotisen olemassaolon ajan on ollut juuri projektikulttuuri ja sen kehittäminen Suomessa kaikissa muodoissaan.

Teksti: **Matti Haukka ja Teppo Nurminen**

Mitä itse asiassa on "projektikulttuuri"? Yksi kulttuurin yleisistä määritelmistä sanoo, että kulttuuri on "jaettujen asenteiden, arvojen, tavoitteiden ja käytäntöjen kokoelma, joka on luonteenomainen instituutiolle, organisaatiolle, ihmisryhmälle, tai "yhteiskunnalle" (Wikipedia). Tämä määritelmä osuu varsin hyvin myös siihen, mitä miellämme käsitteellä projektikulttuuri.

Projekti-Instituutin alun perin luoman viitekehyksen mukaan projektikulttuuri jaettiin kolmeen osa-alueeseen (Kuva 1), jotka olivat – ja ovat edelleen:

- Projektihenkilöstön projektijohtamisen osaaminen, ymmärrys ja asenne
- Projektijohtamisen yhteiset prosessit, menetelmät ja toimintatavat
- Projekteja tukeva organisaatiorakenne ja johtamistapa (Governance) sekä palvelut (PMO)

Oma tavoitetaso

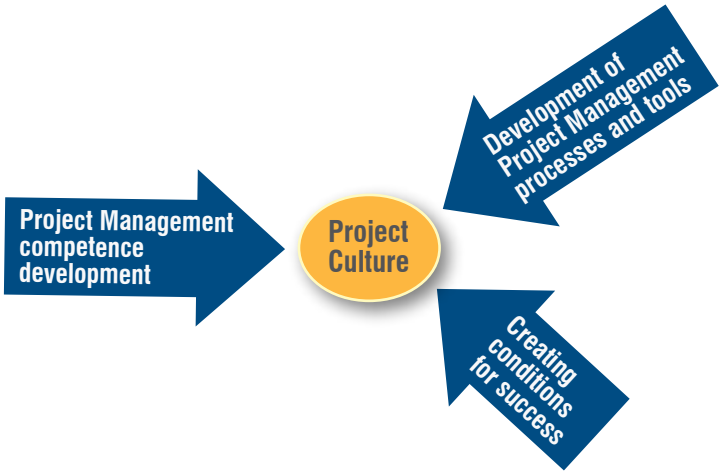
Liiketoiminnat voidaan jakaa kahteen erilaiseen näkökulmaan. Ensimmäiseen kuuluvat projekteja ulkoisille asiakkaille toimittavat yritykset (ns. projektiliiketoiminta), ja toiseen organisaatiot, joissa projektit ovat enimmäkseen sisäisiä, omaa toimintaa kehittäviä. Jälkimmäiseen kuuluvat myös julkiset organisaatiot.

Projektiliiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden tulisi aina asettaa projektikulttuurin kehittämisen tavoitteet hyvin korkealle. Muiden organisaatioiden suhteen löytyy merkittäviä eroavaisuuksia. Hyvä mittari, joka auttaa tavoitetason löytämisessä on organisaation projektiallokaatioprosentti (PAP), joka siis kuvaa, kuinka suuri osa henkilöstöntyöajasta – roolista riippumatta – kuluu projekteihin.

Mittarina käytettynä PAP on varsin yksinkertainen tapa perustella vaikkapa organisaation ylimmälle johdolle kehittämisen tarve. Usein PAP on organisaatioissa korkeampi kuin osataan odottaakaan. Toisaalta jo 20 %:n projektiallokaatioprosentti tarkoittaa, että panostus projekteihin ja strategiseen kehittämiseen on merkittävä, puhumattakaan korkeammista lukemista. Korkean PAP-prosentin tulisi aina näkyä myös organisaation johtamistavassa ja rakenteissa. Organisaatioissa, jotka toimittavat asiakasprojekteja päätyökseen, on PAP:in arvo tyypillisesti n. 90 %, mutta huomionarvoista on se, että varsin korkeita lukemia tavataan usein myös sellaisissa organisaatioissa, joiden projektit ovat pelkästään sisäisiä. Projektikulttuurin kehittämisen tarve voi kuitenkin jäädä liian vähälle huomiolle kummassakin tapauksessa.

Osaaminen, ymmärrys ja asenne

Osaamista voidaan aina kehittää järjestämällä koulutuksia. Johdon tulee kuitenkin nähdä tämäkin osa-alue laajemmin. Ensinnäkin osaamisen kehittämiselle tulee asettaa tavoitteet, ja huomioida siinä myös muut roolit kuin projektipäälliköt. Koulutus- ja urapolut on suunniteltava selkeästi muillekin kuin projektipäälliköille. Lisäksi osaamisen kehittämisen mieltäminen pelkäksi "koulutukseksi" on liian suppea ajatusmalli. Osaamista voidaan kehittää valmennuksilla, mentoroinnilla, coachingin tai ohjatun työssäoppimisen avulla. Osaamisen kehittämisessä on myös aina tuettava pelkän



Kuva 1. Projektikulttuurin osa-alueet

tietämisen muuttumista tekemiseksi, eli opittuja tekniikoita ja menetelmiä on myös pystyttävä ja haluttava käyttää. Valmennusten tulee kasvattaa oikeaa asennetta ja ymmärtämystä niihinkin toimintatapoihin, jotka poikkeavat totutusta "linjatyöstä". Ja mikä tärkeintä – näiden periaatteiden on koskettava yhtä lailla myös organisaation johtoa.

Yhteiset prosessit, menetelmät ja toimintatavat

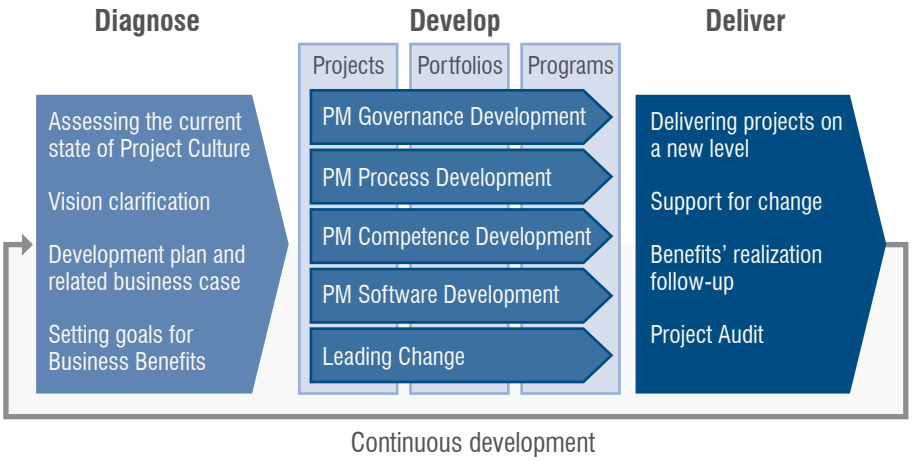
Organisaatiolla tulee olla yhteinen toimintatapa projektien, projektisalkkujen ja jopa ohjelmien johtamiseen. Vain yhteiset johtamisprosessit mahdollistavat koko organisaation kattavan osallistumisen ja sitoutumisen yhteisiin projekteihin ja kehitysohjelmiin. Tulisi välttää ajatusmallia, että "meidän projektit ovat niin erilaisia". Jokainen projektihan on ainutlaatuinen – toiset enemmän, toiset vähemmän. Projektit toteutetaan eri tavoin: toisissa projekteissa tulee sallia kaikenlainen luovuus, kun taas toisissa kuljetaan täsmällisesti kohti ennalta sovittua tarkkaa tavoitetta. Hyvä projektinjohtamismalli sallii molemmat toteutustavat ja niiden integroinnin osaprojekteina myös yhteen ja samaan projektiin.

Tässä kohden "projektikulttuuri" tarkoittaa siis toimintamallia, johon olemme sitoutuneet ja joka on meille yhteinen. Projektiyhdistyksen suorittamassa PMO-kyselytutkimuksessa (2014) kysyttiin erilaisten projektinjohtamiseen liittyvien johtamismallien käytön laajuudesta. ABC Projektimalli™ oli kyselyyn vastanneissa organisaatioissa kaikkein eniten ja laajimmin käytössä. Projektinjohtamis- ja ns. governancemalli, joka soveltuu useisiin organisaatioihin, soveltuu varmasti myös yhden suurenkin organisaation yhteiseksi malliksi edistämään projektikulttuuria. Saman tutkimuksen mukaan ABC Projektimallin hyödyntäminen antoi myös selvän korrelaation suhteessa koettuun menestykseen projektisalkunhallinnassa.

Organisaatiorakenne, johtamistapa ja palvelut

Tämä osio on usein projektikulttuurin kehittämisen heikoin lenkki. Projektipäälliköitä saatetaan kouluttaa, mutta he palaavat töihinsä turhautumaan organisaatiorakenteen viedessä heiltä kaiken auktoriteetin, ja samalla mahdollisuudet toteuttaa oppimaansa hyvää johtamista. Toisaalta projektikäsikirja mielletään ja tehdään vain ohjeeksi projektipäällikölle, eikä onnistumiseen tarvittaviin muihin rooleihin kiinnitetä ohjeistuksessa huomiota.

Organisaatiorakennetta tulee kehittää myös sen mukaan kuinka merkittäviä ja



Kuva 2. Project Culture Excellence™

suuressa roolissa (PAP) projektit ovat organisaatiossa. Usein tämä merkitsee hierarkkisten organisaatiorakenteiden mataloittamista ja päätöksentekorakenteiden yksinkertaistamista projektien ja kehitysohjelmien näkökulmasta. Hierarkkisessa organisaatiossa törmäämme usein ilmiöön, jossa ainutkertaisia projekteja yritetään ohjata pysyvän organisaation toimesta. Tämä johtaa suureen määrään erilaisia johto-, tuki-, ohjaus- ja katselmointiryhmiä, joilla yritetään tilkitä hallintoon jääneitä aukkoja. Erilaisten ryhmien ja lautakuntien nimikirjo voi olla hyvinkin suuri.

Projektit tarvitsevat myös palveluja ja projektiprosessit omistajan. Tässä korostuu projektitoimiston merkitys, joka tulee organisoida tarkoituksenmukaisella tavalla.

Arviointi ja kehittäminen

Edellä on esitetty, mitä erilaisia ongelmia projektikulttuurin kehittämisen saralla voi konsultille tulla eteen. Pahin tilanne on kuitenkin se, jossa jollakin organisaation osalla tai sen johdolla on harhakuvitelmia siitä, millä tasolla toiminnan laatu todellisuudessa on. Mikäli uskotellaan toiminnan jo olevan huipputasoa, ei sen kehittämiseksi myöskään katsota enää tarvittavan lisää toimenpiteitä. Silloin kannattaa tehdä realistinen tilannearvio. Mittaaminen tuo perusteluille uskottavuutta, ja samalla kertoo täsmällisesti, mihin osa-alueisiin kehittämistoimet kannattaa aluksi suunnata ja mitä ne voisivat olla.

Jos ilmeinen tarve projektikulttuurin kehittämiselle on olemassa ja se on organisaatiolle strategista, tulisi siitä perustaa kehitysohjelma. Ohjelmajohtaminen tuo kehittämiseen systematiikkaa ja korostaa jatkuvasti kehittämisestä saatavien hyötyjen realisoimista: asetetaan visio, huomioidaan kaikki sidosryhmät, lähdetään liikkeelle hyötytavoitteiden asettamisesta, laaditaan roadmap, ohjataan hyötyjen kautta ja ennen kaikkea johdetaan muutosta.

Toimi kuten saarnaat

Kokemustemme mukaan keinot projektikulttuurin kehittämiseen ovat viime kädessä hyvin saman kaltaisia organisaatiosta riippumatta. Pyörää ei siis kannata keksiä uudestaan, vaan lähestyä asiaa järjestelmällisesti. Kaikkia vaiheita ei toki tarvitse tehdä sen pisimmän kaavan mukaan, vaan yleensä saadaan hyvän pohjatyön kautta tunnistettua ne osa-alueet, joilla nopeimmin on saatavissa "pikavoittoja", joilla nopeimmin saadaan jotain hyödyllistä käyttöön. Tästä syystä projektikulttuurin kehittäminen kannattaisi asettaa nimenomaan ohjelmaksi.

Kaiken edellä esitetyn summaa hyvin yhteen kuvan 2 esittämä ajatusmalli PCE (Project Culture Excellence™)

Projektikulttuurin kehittämisellä siis tulee olla visio, rakenne ja suunnitelma. Helpoiten tämä saadaan aikaan asettamalla kehittäminen sisäiseksi ohjelmaksi. Ohjelma toimii samalla hyvänä pilottina, jossa itsessään jo voidaan kokeilla erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, eli rakentaa viulua samalla kun jo soittaa sitä. Projektitoiminnan kehittäjä voi samalla toimia itse niin kuin saarnaa, tuoden näin kehitykseen aimo annoksen kaiken muutoksen johtamisen vaatimaa uskottavuutta.

Matti Haukka
Seniorikonsultti,
Suomen Projektiinstituutti Oy

Teppo Nurminen
Toimitusjohtaja,
Suomen Projektiinstituutti Oy

L&T on suomalainen palvelualan yritys, jonka liiketoiminnan perustana on ihminen ja siivouskärry tai ihminen ja huoltoauto tai ihminen ja raskas jäteauto, jotka tuottavat sovitun palvelun sovitun väljähkön aikataulun mukaisesti sovitussa paikassa. Projektimaisen liiketoiminnan osuus kokonaisuudesta on vähäinen. Niinpä myöskään projektikulttuuri ei asu L&T:n yritysgeeneissä eikä projektiosaaminen ole L&T:n vahvuuksia.

Teksti: **Markku Niinivaara**, Kuva: **L&T**

Loikkaa tai luovuta –

Muutosvauhti kiihdytti harppa

amaan projektikyvykkyydessä

Kuva: L€T

Vuonna 2012 alkanut L€T:n transformaatio loi tilauksen ja tarpeen projektitoiminnan voimakkaalle kiihdyttämiselle organisaatiossa. Transformaation vaikutukset näkyvät paitsi yrityksen rakenteissa ja suorituskyvyssä, myös kasvaneena projektiorientaationa ja ison askeleen kehittyneempänä projektikyvykkyytenä.

Toimitusjohtajan vaihdos 2011 lopussa oli lähtölaukaus muutokselle. Seuraavan 12 kuukauden kuluessa koko johtoryhmä oli vaihtunut, yrityksellä oli uusi strategia, yritysrakennetta oli muutettu, oli käynnistetty lukuisia pienempiä ja suurempia muutoksia.

Alussa suuri osa muutoksista toteutettiin linjajohtamisen keinoin, mutta pian pöydälle nousi myös monia laajoja kehityskokonaisuuksia, jotka kannatti projektoida; niiden toteutus tulisi kestämään useita vuosia.

Kehityksen tiekartta pullisteli tuleville vuosille. Näytti siltä että suuhun oli menossa enemmän tavaraa kuin kurkusta mahtuu kulkemaan läpi. Tukehtumisen välttämiseksi tunnelista kannatti muokata suppilo.

Loikkaa vai luovuta

Jonkun aikaa oli olemassa päällekkäin virallinen projektiprosessi, ICT-osaston PMO, jonka kautta ei enää kulkenut yhdenkään merkittävän kehitysprojektin päätöksenteko. Ja sitten oli todellinen päätöksentekokoneisto, se kokoustila missä toimitusjohtaja ja johtoryhmä kulloinkin istuivat. Kulmahuoneessa tai maakuntamatkalla syntyi online päätöksiä: käynnistäkää tällainen ... korjatkaa tuota ... kehittäkää tätä ... lopettakaa tuo ... Kehityssalkku oli kuvattu enintään avainhenkilöiden päässä.

Tilanne ei ehtinyt eskaloitua ongelmaksi. Tehtiin pieni mutta kriittinen kehitysprojekti. Se kuunteli johdon tarpeet ja muokkasi esityksen keskitetyksi kehitysprojektien salkunhallinnaksi. Kehityssalkku otettiin hallintaan dokumentoimalla kaikki käynnissä olevat projektit salkunhallintajärjestelmään. Projektijohtamisen malli uudistettiin siten, että se vastaisi uuden johdon tavoitteita. Toisin sanoen, vastasi heidän tapaansa johtaa yritystä keskeltä.

Keskitetty kehityssalkunhallinta: kolme pakkoa

Kehityssalkun sisällöstä päättää kehityssalkun johtoryhmä. Se muodostuu L€T:n johtoryhmästä täydennettynä ICT-johtajalla ja liiketoimintojen kehityspäälliköillä.

Kehitysprojektien näkökulmasta malli tarkoittaa yksinkertaisimmillaan kolmea pakkoasiaa. Ensiksi niiden pitää noudattaa yhteistä projektimallia, jotta ne ovat yhteismitallisia salkunhallinnan näkökulmasta. Toiseksi niiden pitää noudattaa sovittua hallintomallia: siis kuka tai mikä elin voi tehdä projektin porttipäätöksiä. Kolmanneksi, niiden on raportoitava salkunhallintajärjestelmään ja tehtävä resurssisuunnittelu keskitettyyn järjestelmään.

Niillä mahdollistetaan keskitetty päätöksenteko kehityssalkun sisällöstä, keskitetty seuranta projektisalkun statuksesta ja keskitetty resurssihallinta.

Ohjelmilla hyötyjen realisointi

Otettiin käyttöön ohjelmajohtamisen malli. Tällä hetkellä käynnissä on neljä ohjelmaa, joista jokainen kestää useita vuosia ja tähtää merkittävään muutokseen. Suunnitelmat, business caset, roolitus ja seuranta ohjelmissa ovat selkeät.

Ohjelmajohtaminen on mahdollistanut projekteja tehokkaamman tavan johtaa hyötyjen realisoimista. Ohjelman ohjausryhmässä istuvat niin linjajohtajat projektien omistajina kuin projektiorganisaation päälliköt. Ohjelman ohjausryhmä seuraa hyötyjen toteutumista pitkäjänteisesti vielä projektin päättyä. Korjaavia toimia tehdään sekä linjajohtamisen keinoin että projektien avulla. Raportointivastuu on sekä linjajohdolla että projektijohdolla, kummallakin oman roolinsa mukaisesti.

Huomio toimeenpanoon

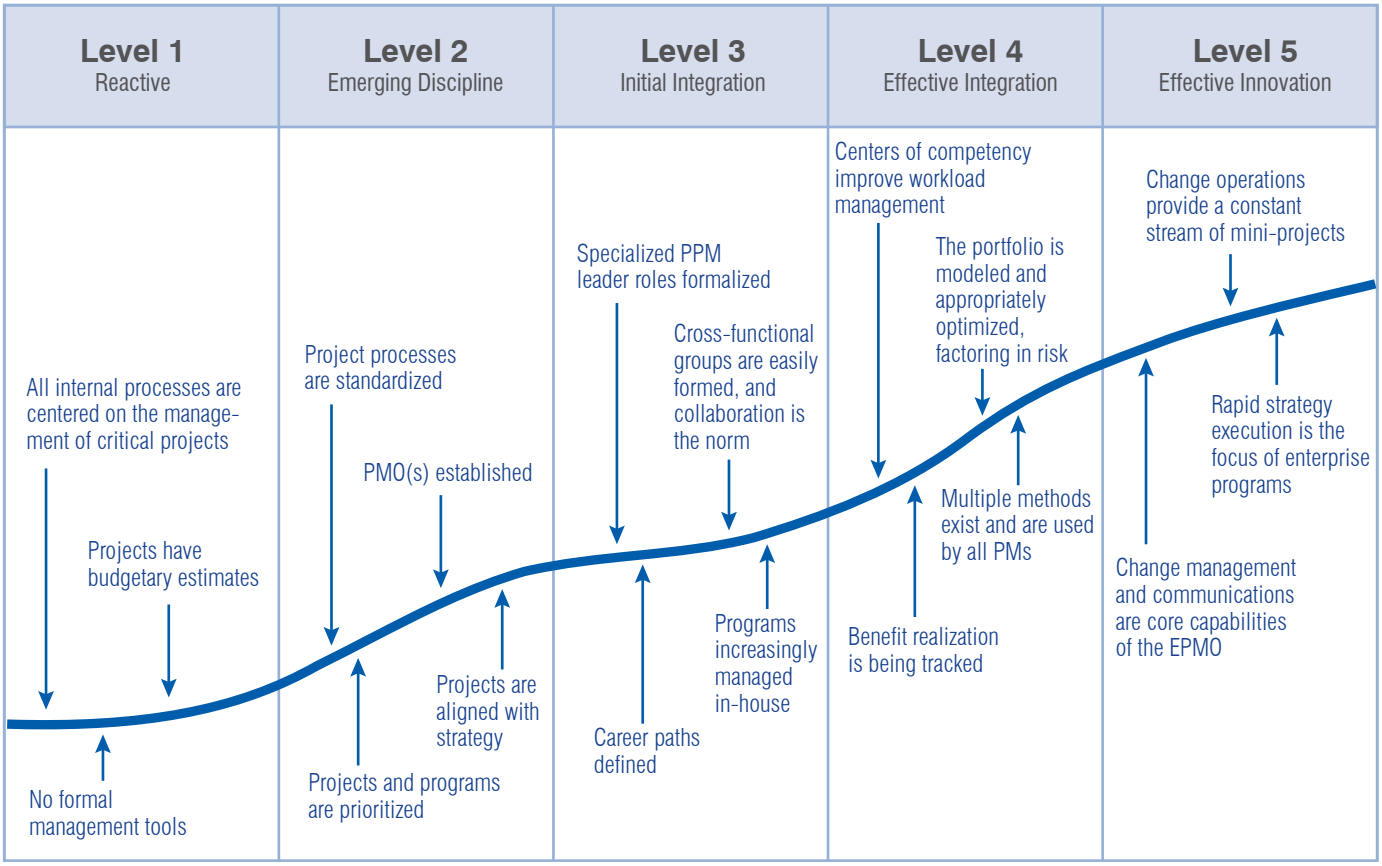
Projektipäällikkö vastaa siitä että projekti pysyy aikataulussa, budjetissa ja sovitussa laajuudessa; projektin omistaja siitä että hyötytavoitteet toteutuvat – tietysti totta, mutta se ei silti enää yksin riitä.

Käyttöönoton onnistuminen ja hyötyjen realisoiminen on ollut L€T:ssä aristava koh-

PPM Core Dimensions

People	Skills, availability, assignments, commitment, leadership/facilitation/management skills and career aspirations
PPM Practices and Processes	PMO establishment, PPM prioritization, risk and resource management, project and program management, and portfolio analysis
Technology	Point solutions (schedulers and spreadsheets), as well as fully integrated PPM applications
Financial Management	Project accounting, the relationship with finance, and the financial aspects of projects and portfolio
Relationships	Who needs to be included, who needs to be consulted, who needs to be informed and who can be counted on to help

Kuva 1. Gartnerin kypsyystasomalli perustuu viiden osaa-alueen arviointiin. Lähde: Gartner



Kuva 2. L&T:n PPM-kypsyystaso nousi puolessatoista vuodessa 1,9:stä 3,3:een. Lähde: Gartner

ta. Suorituksen parantaminen on siinä keskeistä. Yhtenä keinona lisäsimme projektin päätöksentekoaineistoihin sivupohjia siitä, mitä konkreettisia vaikutuksia tuotosten käyttöönotolla on kentällä toimiville ihmisille. Näin huomio kohdistuu siihen alusta asti.

Konkreettinen työkalu on ns. käyttöönottokartta. Käyttöönottokartasta voi katsoa liiketoiminnoittain ja rooleittain mitä käyttöönottoja tietyn palvelulinjan tietyssä roolissa toimivalle ihmiselle on tulossa vaikkapa kvartaali kolmosella 2015. Tämä on johtanut sekä käyttöönottojen uudelleen aikatauluttamiseen että yhdistämiseen.

L&T:n lähtiessä muutokseen projektien määrä, koko ja kriittisyys harppasivat. Syntyi haastavia uudenlaisia rooleja: ohjelmapäällikkyyksiä, isojen projektien päällikkyyksiä, käyttöönoton johtamista, kehityspäällikkyyksiä ja arkkitehti-rooleja jne. Näitä rooleja on täytetty nostamalla niihin henkilöitä talon sisältä, mutta myös rekrytoimalla avainosaajia ulkopuolelta.

Projektikulttuurin kypsyys Gartnerin mallilla

PMO organisoitiin osaksi liiketoiminnan kehitysfunktiota keskelle yritystä. Tiesimme, että tähtäsimme selkeään parannukseen projektikulttuurissa. Halusimme jotenkin mitata ja todentaa muutosta.

L&T löysi mittarinsa Gartnerilta. Malli perustuu viiteen arvioitavaan osa-alueeseen ja kypsyys arvioidaan viisiportaisella asteikolla. Ykköstasolla huomio on yksittäisten projektien johtamisessa, viitostasolla projektitoiminta on innovatiivista sekä miniprojektien että suurten ohjelmien hallitussa virrassa. Malliin liittyy 70 kysymyksen kysymyspatteristo.

Kokosimme vastaajajoukon ohjelmien ja suurten projektien omistajista ja päälliköistä, joille kohdistimme kyselyn.

Lähtötaso kesällä 2013: L&T:n projekti- ja salkunhallinnan kypsyystaso oli 1,9. Puolitoista vuotta myöhemmin vuodenvaihteessa 2014 - 2015 tulos oli 3,3. Muutos on suuri.

Näkemykseni on, että projektikulttuuri voi olla enintään sillä tasolla, joka vastaa projektitoiminnan kriittisyyttä organisaatiolle. Tarvetta ylemmäs on mahdoton päästä. Organisaatio ei mene, johto ei osta eikä narulla voi työntää. L&T:ssä yrityksen muutosvauhti synnytti tarpeen. Mutta L&T:n tavoitetaso Gartnerin asteikolla ei ole edelleenkään vitonen, ei edes lähellä.

L&T:n toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet käyttävät joka kuukausi puolitoista tuntia kehityssalkun johtoryhmän kokoukseen ja puolitoista tuntia kunkin ohjelman ohjausryhmän kokouksiin. He tulevat joka kerran paikalle aineistot lukeneina, kysymykset valmiina, tehokkaaseen päätöksentekoon orientoituneina. Ylimmän johdon ajankäyttö ja aktiivisuus projektien johtamiseen voisi olla yhtä hyvä mittari kuin Gartnerin kypsyystasotkin. L&T:ssä niissä molemmissa on tapahtunut merkittävä muutos.

Markku Niinivaara
Kirjoittaja on Lassila & Tikanojan projektitoimiston päällikkö

Projekti tuli valmiiksi – Mihin valuivat tavoitellut hyödyt?

Projektin ohjaamisen ydin on projektikolmiona tunnettu kattavuuden, aikataulun ja resurssien muodostama rajaus. Mutta ohjaukseen ei riitä että kerran on mietitty **mitä** ja **miten** tehdään. On arvioitava uudelleen myös **miksi** tehdään. Pelkkään projektikolmioon perustuvan ohjauksen riittämättömyys on synnyttänyt tarpeen soveltaa kattavampaa **liiketoimintaperusteista eli Business Case -hankeohjausta**.

Teksti: **Sauli Kosonen**

Business Case hankeohjauksen menetelmänä ei ole uutta. Mutta vieläkin se usein mielletään vain investointilaskelman tai projektin asetuskirjan uudeksi nimeksi. Business Case laajentaa arvioinnin koskemaan kaikkea, millä voi olla vaikutusta tai merkitystä hyötyjen saavuttamiselle. Suuressa osassa organisaatioita projektin käynnistyslupa edellyttää nykyisin hyväksyttyä Business Casea.

Onko siis Business Case -ohjauksen omaksuneissa organisaatioissa kaikki hyvin? Ovatko hankkeiden konkreettiset hyödyt, onnistumisen edellytykset ja tulevat haasteet arvioitu huolellisesti? Käynnistyvätkö vain Business Caseltaan vahvimmat hankkeet? Saavutetaanko odotetut hyödyt?

Business Casen määrittely

Hyvä Business Case kuvaa todennettavin faktoin hankkeella tavoitellut hyödyt, vaaditut uhraukset, aikajänteen tavoitteiden saavuttamiselle, välietapit sekä riskit ja muut epävarmuustekijät. Yleensä Business Case syntyy liiketoimintaprosessin omistajan ja kontrollerin yhteistyöllä. Prosessin omistaja edustaa sisällön parasta tuntemusta ja kontrolleri tuntee organisaation käytännöt Business Casen teolle. Prosessiin kytkeytyvät hankkeen suorien sidosryhmien lisäksi usein myös hankintaosasto,

Business Case vai myyntipuhe?

Äärimmillään Business Case voi olla kuin taidokas poliitikon puhe, joka kuvaa hyvin lähtötilanteen, näyttää tavoitteen ja suunnan, esittää konkreettisia toimenpiteitä ja hyviä periaatteita. Hyvään puheeseen kuuluu myös vyörytys asioita, jotka näyttäisivät kuuluvan asiaan, mutta ovat vain tarinan kevyttä kuorrutusta. Niiden alta olennaiset faktat on vielä vaikeampi yksilöidä ja tunnistaa. On hämmästyttävää nähdä, miten tällaiset tarinat voivat temmata päättäjät niin mukaansa, että pienikin epäilyn sana tulkitaan melkeinpä petturuudeksi. Kuitenkin esityksen lähempi tarkastelu jättää lopulta monet mitattavat ja hanketta sitovat faktat ilmaan. Ymmärrettävästi Business Casen hyväksyneet ja hankkeiden käynnistysluvan antaneet päättäjät voivat myöhemmin kokea olleensa huolimattoman sinisilmäisiä tai jopa tuntevat tulleensa harhaan johdetuiksi.

mahdolliset toimittajat ja projektitoimisto. Työhön liittyy siis monia eri tavoitteita ja intressejä, jotka eivät välttämättä osoita samaan suuntaan. Arvostetut tutkimuslaitokset ovat todenneet sen suoraan: yksikään Business Case ei lopulta ole objektiivinen. Tahtotiloista nousevat suunnitelmat eivät juuri subjektiivisuudestaan johtuen ole riittävän kattavia.

Tyypillinen lisähaaste hyvälle Business Caselle liittyy nykytilan tunnistamiseen. Jos emme tunne nykytilaa riittävästi, myös muutoksen tunnistaminen ja johtaminen jäävät puutteellisiksi. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä myös lähtötilanne saattaa lähteä muuttumaan jo ennen projektin vaikututusta.

Toimintaprosessien uudistamisen perusteluissa nostetaan esiin laajalti ne hyödyt, joita uudella ratkaisuilla voidaan saavuttaa. Myös hankinta-, lisenssi- ja käyttökustannukset on useimmiten laskettu asiallisesti. Mutta hyötyjen varmistaminen, uuden ratkaisun kattava käyttöönotto ja uusien toimintamallien juurruttaminen jäävätkin usein vaille riittävää suunnittelua. Myöhemmin ihmetellään, miksi organisaatio ei alkanutkaan toimia kuten ajateltiin, vaan ihmiset jäävät vanhoihin toimintamalleihin ja järjestelmiin. Lopulta osa hyödyistä jää saavuttamatta. Tuloksena ovat uuden ja vanhan ratkaisun päällekkäiset kustannukset ja entistä monimukaisempi toimintaympäristö.

Ketteryyskin tuo haasteita

Usein ihmiset mieltävät, että perinteinen investointilaskelma ja vesiputousprojekti ovat raskas ja kallis tapa tehdä projekteja. Ketterät menetelmät puolestaan koetaan kevyemmiksi. Mielikuvat eivät ole ihan katteettomia, mutta molemmissa malleissa on omat haasteensa Business Casen hallinnan kannalta.

Ketterien menetelmien tulo projektityön malliksi voi johtaa väärin sovellettuna ansaan. Ketterän kehityksen idea on edetä rinnakkain kustannusten kerryttämisessä, riskien purkamisessa, tulosten saavuttamisessa ja kaikesta oppimisessa. Vaarana on, että suuri osa hankkeen kustannuksista sidotaankin etupainotteisesti ja peruuttamattomasti esimerkiksi lisenssihankinnoilla tai arkkitehtuuripäätöksillä. Tämän jälkeen ketterä kehittäminen onkin ahtaassa tulosputkessa puurtamista, mistä ei ole ulospääsyä.

Ketteryys aiheuttaa usein myös johtamiskulttuurin ristiriitoja. Ketterien menetelmien omaksuminen vain osassa organisaation toimintaa synnyttää helposti kitkaa muun ympäristön kanssa. Tavallista on, että liikkeenjohto edellyttää yhä samanlaista hankkeen investointilaskelmaa, jolla vesiputousprojektit käynnistettiin. Perinteinen investointilaskelma ja aidosti ketterä kehitys ovat jo lähtökohtaisesti konfliktissa keskenään. Silloin tarvitaan toisenlaista Business Case –ajattelua, jossa tavoitteiden selkeyteen yhdistyvät jatkuva havainnointi, oppiminen sekä suunnan ja etenemiskeinojen tarkastaminen.

Business Casen vaihtoehdot

Valitettavasti edellä kuvatut Business Casen väärinymmärrykset ja jopa väärinkäytöt ovat saaneet jotkut organisaatiot luopumaan kokonaan Business Case -ohjauksesta. Tästä syntyy organisaation ohjausmekanismeihin vaarallinen tyhjiö, joka synnyttää mielikuvien maailmalle entistä vapaamman temmellyskentän. Yhtä huono tilanne on organisaatioissa, joissa Business Case -ohjaus lopahtaa ennen projektia tehtyyn ja hyväksyttyyn määrittelyyn.

Usein syy Business Case -ohjauksesta luopumiseen on se, että Business Casen mittaaminen pettää eikä mittareiden perusteella pystytä enää tekemään hanketta ohjaavia päätöksiä. Myös hyötyjen syy-seuraus-suhteiden todellisen auki purkamisen laiminlyönti on varsin yleinen syy Business Casen hylkäämiseen.

Vaikka Business Casen määrittelevät, arvioivat ja hyväksyvät parhaat ja osaavimmat päättäjät, niin lopputuloksen laatua ne eivät vielä takaa. Tätä voidaan pitää aiheellisesti varsin huonona tuloksena osaavien johtajien työstä.

Ketteryys aiheuttaa usein johtamiskulttuurin ristiriitoja

Projektikolmio vai Business Case?

Projektikolmion asettamien tavoitteiden mukaisesti olet erinomainen projektipäällikkö kun pidät hankkeen laajuuden, kustannukset ja aikataulun hallinnassa. Menestyksen hinta saattaa olla kuralle mennyt Business Case. Tämä paradoksi saattaa syntyä monesta syystä kuten heikkolaatuinen, mutta orjallisesti noudatettu vaatimusmäärittely, muuttuneet tarpeet, muut-

Mittaatko oikeita asioita?

Usein myös hyötyjen syy-seuraussuhteet ovat epätarkkoja tai puutteellisesti tunnistettuja. Otetaanpa esimerkki. Business Casessa sanotaan, että uudella CRM-ratkaisulla saavutetaan 5 % myynnin lisäys ja 20 % vähennys tuloksettomiin asiakaskäynteihin. Nämä tavoitteet voivat olla sinänsä realistisia ja oikeita. Mutta niitä ei sellaisina yksistään pitäisi kirjata Business Caseen kahdesta syystä: Molempien tavoitteiden toteutumiseen tai toteutumatta jäämiseen vaikuttaa moni muukin asia, jotkut jopa paljon enemmän kuin CRM-hanke. Siten toimintaympäristön muutokset tekevät näistä tavoitteista käytännössä hyödyttömiä. Toinen ongelma näillä mittareilla on siinä, että ne eivät kerro mitään siitä, miten tavoitellut hyödyt saavutetaan. Mittareilla pitää olla vahvempi tartuntapinta toimenpiteisiin, joilla halutut muutokset saadaan.

Projektin budjetti vai elinkaarikustannukset?

Suomalaista talonrakennusta ja it-projekteja yhdistää ainakin yksi yhteinen ongelma: kiusaus on liian suuri säästää projektin aikana tekemällä asioita laaduttomasti. Juuri valmistuneet talot ja IT-järjestelmät näyttävät aluksi hyviltä ja tyylikkäiltä, mutta käytössä huomataan vakavia tietoisesti tehtyjä laiminlyöntejä, joiden kustannusvaikutukset ovat monikertaiset näennäisiin säästöihin nähden. Taloja on jopa purettu ja tietojärjestelmiä tehty kokonaan uudestaan tällaisten vikojen vuoksi. Pitäisikö vaatimusmäärittelyn painopiste siirtyä enemmän kysymyksiin MITEN järjestelmiä tehdään kuin vaatimusmäärittelyn MITÄ-listan yksityiskohtiin?

Kykymme omaksua muutoksia on rajallinen

tunut toimintaympäristö tai kustannusten siirto vaivihkaa projektista sen jälkeisiksi kustannuksiksi.

Projektin aikana tulee aina esiin uutta ja tarkentunutta tietoa ja ymmärrystä, joihin reagoinnin pitäisi perustua Business Caseen eikä vain projektikolmioon. Projektin omistajan vastuuhan on ennen kaikkea hankkeen liiketoimintahyötyjen saavuttaminen. Tämä työ usein alkaa toden teolla vasta varsinaisen rakentamis- ja käyttöönottoprojektin jälkeen. Kuitenkin edellytykset hyötyjen saavuttamiselle luodaan projektissa.

Jotta Business Case toimisi tehokkaana ohjausvälineenä, perinteisten projektin suorituskykymittareiden rinnalla pitää olla myös Business Casea seuraavat mittarit. **Parhaimmillaan tehokas Business Case -ohjaus antaa projektille uutta joustoa: ei ole pakko lukkiutua projektikolmion kiinteisiin rajoituksiin, jos Business Casea voidaan parantaa joustamalla projektikolmion rajoista.**

Hyötyjen varmistaminen

Tärkeä Business Casen toteutumista varmistava vaihe on projektin loppusuora. Ennen projektin alasajovaihetta pitää tarkistaa saavutetut tulokset huolellisesti Business Casea vastaan: Onko projektissa tehty kaikki se, minkä varaan projektin jälkeinen hyötyjen realisoituminen perustuu? Jos ei, niin projektille ei pidä antaa alasajolupaa.

Oppikirjojen mukaan ohjausryhmä todentaa Business Casen toteutumisen kannalta olennaiset asiat ja samalla sopii milloin hyötyjen toteutumista arvioidaan. Järjestelmäkehityshankkeissa tämä tehdään tyypillisesti 6—24 kuukauden kuluttua. Paljon olennaisempaa olisi kohdentaa huomio ja energia jokapäiväiseen muutoksen mahdollistamiseen. Tämäkin vaihe on täynnä muutostekijöitä ja häiriöitä, joiden vuoksi hyödyt eivät realisoidukaan alkuperäisten odotusten mukaisesti vaan vaativat yhä uutta päätöksentekoa ja ohjausta.

Uuden prosessin ja sitä tukevan järjestelmän käyttöönotto aiheuttaa aluksi organisaation suorituskyvyn notkahduksen, mutta sitten tuottavuus lähtee Business Case -ohjauksella vaiheittain nousuun jopa uudelle tavoitellulle tasolle asti. Tässä on tärkeä inhimillinen puoli: kykymme omaksua muutoksia on rajallinen, ja siksi muutoksen pysyvyyden eteen pitää tehdä pitkäjänteistä työtä. Pysyvä muutos vaatii yhdeksän kuukautta. Sen ajan jokaisen yksilön ja koko organisaation pitää tehdä joka päivä tietoinen päätös toimia uudella tavalla. Vasta kun organisaatio on ylläpitänyt tavoiteltua uutta toimintamallia muutoksen vakiinnuttamisen vaatiman ajan, voidaan todeta tavoitteet saavutetuiksi.

Hyötyjen varmistaminen – toimiiko se?

Edellä on kuvattu melkoinen joukko haasteita joiden parissa organisaatiot ja niissä käynnistetyt hankkeet painivat. Upeita onnistumisiakin toki löytyy. Viime kädessä on kysymys vain siitä, miten tavoitteiden toteutumisen todennäköisyydet saadaan kasvamaan. Parempiin tuloksiin voidaan päästä jo edellä kuvattujen haasteiden tiedostamisella ja niihin varautumisella. Lisäksi tarvitaan uusia keinoja hankkeiden mitattavuuden parantamiseksi.

Yksikään Business Case ei lopulta ole objektiivinen

Hyvä Business Case noudattaa neljän C:n sääntöä: Clear, Compact, Comprehensive and Commonly agreed. Eli

- **selkeä**, jotta se soveltuu eri sidosryhmien kanssa kommunikointiin;
- **tiivis**, jotta se on ylläpidettävissä ja se on helppo hahmottaa;
- **kattava**, jotta kompromissit eivät murenna tavoitteita;
- **yhdessä sovittu**, jotta hankkeelle on riittävä ja näkyvä tuki.

Jotta Business Case -ohjaus voisi toimia tehokkaana hyötyjen varmistuksen välineenä, pitää huolellisesti määritellä riittävä mutta hallittava määrä jatkuvassa seurannassa olevia mittareita, joiden avulla poikkeamat tunnistetaan ja niihin reagoidaan välittömästi. Mittareista osa voi olla vakioituja, kaikille hankkeille pakollisia, mutta aina tarvitaan myös hankekohtaisia kohdennettuja, hankeen luonteen huomioivia mittareita.

Business Casen tekemistä ja sen käyttämistä hankeen ohjauksessa voidaan tietenkin kritisoida jälleen yhtenä lisätyönä ja -kustannuksena. Mutta millä muulla panostuksella olisi paremmat tuotto-odotukset?

Sauli Kosonen työskentelee konsulttina Qentinel Oy:ssä ja toimii myös IPMA Delta –arvioitsijana. Hän on vuosien ajan kehittänyt projektitoimintaa kansainvälisessä teollisuusyrityksessä.

Tiviittori

Testaa – älä arvaile!

Arvioi tieto- ja viestintätekniset taidot.
Tunnista osaaminen ja kehittämistarpeet.
Kohdista koulutus oikein.

TIVIITTORI uusi työkalu tieto- ja viestintäteknisten taitojen arviointiin

Tiviittori on työkalu sekä yksilöllisten että ryhmien tieto- ja viestintäteknisten taitojen arviointiin. Työkalun mittarit soveltuvat niin perustaitojen kuin syvällisen tietotyöosaamisen testaamiseen. Tiviittori palvelee koulutuksen järjestäjiä ja henkilöstön kehittäjiä sekä toimii itsearvioinnin välineenä.

Onko ”diginatiiveilla” riittävät tieto- ja viestintätekniikan valmiudet työelämään?

Millaiset ovat asiantuntijoidenne valmiudet digitaaliseen liiketoimintaan?

Tarvitaanko teillä tietoturva- tai toimisto-ohjelmien koulutusta?

Tutustu ja tilaa!

www.tiviittori.fi

tiviittori@tieke.fi • 09 4763 0300

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry
www.tieke.fi/tiviittori

Tiviittori sisältää kolme testivaihtoehtoa:

Tietoyhteiskunta- ja media-taidot

Digitaaliset välineet • Palvelut verkossa • Palveluiden ja laitteiden turvallinen käyttö • Yksityisyyden ja henkilökohtaisten tietojen suojaaminen verkossa • Informaation haku • Tekijänoikeudet • Yhteisöllisen median käyttö ja verkkotyöskentely • Ergonomia ja hyvinvointi

Teknis-käytännölliset taidot

Laitteen hallinta ja ohjelmien yhteiset ominaisuudet • Tekstinkäsittely • Taulukkolaskenta • Esitysgrafiikka • Kuvankäsittely • Informaation haku ja hallinta • Palvelut verkossa • Palveluiden ja laitteiden turvallinen käyttö • Verkkotyöskentely • Ergonomia ja hyvinvointi

Tietotyön taidot

Informaation haku • Tiedon prosessointi ja hallinta • Tiedon tuottaminen • Tietotyön organisointi • Yhteisöllinen työskentely ja viestintä verkossa • Palveluiden ja laitteiden turvallinen käyttö tietotyössä

Kulttuurit ja projektien johtaminen – **Arjen kokemuksia kansainvälisessä liiketoiminnassa**

Teksti: **Petri Karlsson, Jukka Karo, Kalle Pere**

Mitkä tekijät varmistavat onnistumisen kansainvälisissä projekteissa? Minkälaisiin kulttuurien välisiin eroihin meidän on valmistauduttava? Mitkä ovat kokemusten mukaan keskeiset kompastuskivet, joita suomalaiset yritykset ovat kohdanneet toimittaessaan kansainvälisiä projekteja?

Tässä artikkelissa haetaan vastauksia näihin kysymyksiin tarkastelemalla niitä arjen kokemuksia, joita muutamilla suomalaisilla projektikonkareilla on kertynyt kansainvälisistä projekteista. Artikkeli perustuu haastattelupaneeliin, johon osallistuivat Ilpo Hietala (Senior Vice President, Delivery Projects, Patria Land), Mikko Aaltonen (liiketoimintajohtaja, Eltel Networks Oy), sekä Mika Tepponen (Manager, Resource Planning and Management, NesteOil Oyj). Panelisteilla on uransa aikana karttunut mittava kokemus kansainvälisistä projekteista eri puolilta maailmaa. Maiden ja kulttuurien joukkoon kuuluvat Amerikan mantereet, Venäjä, Kiina, Eurooppa, Lähi-Itä, Arabimaat, Etelä-Afrikka ja Kaakkois-Aasia.

Pyörivät myllyn siivet

Kansallisten kulttuurien väliset erot näkyvät arjen pinnallisessa käyttäytymisessä ja vaikuttavat syvällä arvoperustassa. Usein emme ole itsekään tietoisia näistä meitä alitajuisesti ohjaavista tekijöistä. Tyyppiesimerkki on samassa neuvottelupöydässä istuva suomalainen ja latinalaisamerikkalainen. Toisen käyttäytymistä ohjaa spontaanius, puhe ja myllyn tavoin pyörivät kädet. Toinen puolestaan kuuntelee ja on analyyttinen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei myös olisi olemassa spontaanisti latinalaisittain käyttäytyviä suomalaisia ja päinvastoin.

Kieli, maa, maantieteellinen alue, etninen alkuperä, uskonto, johtamiskulttuuri, lainsäädäntö, kansalliset vaatimukset, työsopimuskulttuuri ja kansojen historia ovat tekijöitä, joiden vaikutus tulisi ymmärtää ja osata ottaa huomioon projektien johtamisessa.

Globaalissa taloudessa törmäämme näihin seikkoihin yhä useammin. Emme pelkästään kohtaa yksittäisiä kulttuureja, vaan osallistumme monikulttuuriseen bisnekseen ja projekteihin. Tämän havaitaksemme meidän ei tarvitse matkustaa maailman ääriin. Ilmiö on ollut pysyvästi läsnä kotimaassakin jo pitkään. Hyvä esimerkki on Olkiluoto 3, jossa virallisia projektin kieliä on tainnut olla kahdeksan ja toimittajia peräti 42:sta eri maasta.

Projekti on kaikkialla projekti

Eri puolilla maailmaa ja eri kulttuureissa projekti käsitetään muodollisesti samalla tavoin. Se on ainutkertainen, sillä on alku ja loppu, budjetti ja resurssit sekä selkeä päämäärä. Projekteilla on elinkaari, vaiheet ja hallinnan prosessit. Peruskäsitteistö ja mallit eivät siis poikkea maittain ja kulttuureittain. Yrityksen yhteisiä toimintamalleja ei myöskään tule rakentaa kulttuurilähtöisesti vaan tavoitteena tulee olla yhtenäiset tavat toimia. Toiminnassa ja toiminnan johtamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon eri kulttuurien vaikutukset.

Kulttuurien väliset erot nousevat esiin projektin arjessa. Tiukkojen ja tarkkojen myyntivaiheen neuvottelujen jälkeen saatetaankin huomata, että projektin toimitussopimus voi merkitykseltään olla tyystin erilainen eri kulttuureissa. Kiinassa sopimusta ja sen sisältöä vahditaan projektin kuluessa hyvin tarkasti. Kiinassa sopimus saattaa olla jatkuvasti pöydällä, arabimaissa on suorastaan epäluottamuksen osoitus ja loukkaus viitata sopimukseen. Sopimuksen merkityskin saattaa olla käänteinen. Suomessa ja länsimaissa neuvottelut päättyvät sopimukseen ja toisaalla allekirjoitettu sopimus on vasta neuvottelujen lähtökohta.

> Kiinassa projektin vaikeasti käsiteltävät asiat käsiteltiin teehuoneella

Ratkaisut teehuoneella

Panelistit nostivat keskustelun aikana uransa ajalta useita herkullisia esimerkkejä projektien todellisuudesta eri puolella maailmaa. Oheen on poimittu näistä muutamia.

Kiinassa projektin vaikeasti käsiteltävät asiat käsiteltiin teehuoneella. Kokoukseen osallistuivat oikeat

päättäjät virallisen projektiorganisaation ulkopuolelta. Kyseinen tapahtuma oli oiva esimerkki tarpeesta tunnistaa sidosryhmät ja päättäjät, jotka kyseisessä tapauksessa tulivat paikallishallinnosta.

Lähi-Idässä projektipäällikön haasteena oli varmistaa, että projektihenkilöstö keskittyi projektiin eikä omiin bisneksiinsä. Näinhän toimi myös Kaptah!

Egyptissä oli kummasteltu maaorganisaation henkilöstön määrää liiketoiminnan volyymin nähden. Asia päätettiin tarkistaa tarkastuskäynnillä. Toimistoon tultaessa havaittiin sen olevan tyystin tyhjä, sillä paikallinen esimies, maajohtaja, oli antanut käskyn, että kukaan ei saa tulla työpaikalle. Toimistoon päätettiin tulla myöhemmin uudestaan yllätyskäynnille. Tarkastuksessa tuli esiin, että toimiston palkkalistoilla oli 23 autonkuljettajaa, jotka tekivät töitä toiselle firmalle (entisen pomon omalle firmalle) eikä lainkaan yritykselle, joka palkat maksoi.

Valmentaminen kulttuurien kohtaamiseen

Projektijohto ja -henkilöstö on varminta valmentaa kohtaamaan ne kulttuurit, joiden parissa henkilöt tulevat toimimaan. Suuret yritykset ovat tottuneita tähän, mutta pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei useinkaan ole tähän rahkeita eikä kokemusta. Valitettavasti oppi joudutaan liian usein hakemaan kantapään kautta.

Mitä projektihenkilöstön olisi osattava ja ymmärrettävä vieraista kulttuureista? Normaalit karikatyyreinä esitettävät "pöytätavat" ovat itsestään selviä. On tiedettävä, että aasialaista ja erityisesti kiinalaista ei tule ajaa tilanteeseen, jossa hän menettäisi kasvonsa. Venäjällä puolestaan ollaan uskollisia henkilölle, ei yritykselle. Saksassa on muistettava kunnioittaa organisaation hierarkiaa ja kohdistaa viesti oikeille henkilöille yrityksessä. Ranskalaiset toimivat hyvin samalla tavoin kuin me suomalaiset, heillä on tapana kysyä asioita suoraan. Ruotsissa puolestaan ei pidä kyllästyä diskuteeraukseen, se on itse asiassa viestinnän ja päätöksenteon tehokkuutta.

Keskustelutaito, puhuttelutavat, neuvotteleminen, suhtautuminen aikaan ja ajankäyttöön, käsitykset laadusta ja tuloksellisuudesta ovat selkeitä osa-alueita. Syvemmällä olevat vaikuttimet, kuten arvopohja ja uskonnon merkitys, ovat jonkin verran vaikeampi alue. Historiaakaan ei tule unohtaa. Euroopan sisälläkin näkyy edelleen jännitteitä, jotka periytyvät vuosikymmenien takaa. Saksalaisen voi olla vaikeaa toimia Ranskassa projektipäällikkönä ja päinvastoin.

Kansainvälisten projektien menestystekijät

Paneelin osallistujat nostivat keskustelussa esille joukon menestystekijöitä, joita on hyvä noudattaa kansainvälisissä projekteissa:

- Johda projektia hyvien projektikäytäntöjen mukaisesti paikasta riippumatta. Salli paikalliset tavat työskennellä projektissa määriteltyjen perussääntöjen puitteissa.
- Hyödynnä Suomi-brändi. Meidät tunnetaan siitä, että me teemme sen mitä lupaamme. Tätä arvostetaan kaikkialla maailmassa.
- Opettele ymmärtämään kohdemaan ja alueen kulttuuri ja sen erityispiirteet. Pyri hyödyntämään eri kulttuurien vahvuuksia ja toimi näiden mallien mukaisesti kuten paikalliset tekevät.
- Tunnista sidosryhmät ja päätöksentekotavat. Käytä oikeita väyliä.
- Rakenna verkosto ja henkilökohtaiset suhteet. Ne ovat välttämättömiä ja voivat ratkaista onnistumisen.
- Käytä paikallisia resursseja, mikäli mahdollista.
- Hanki itsellesi "luottopakki", joka tuntee paikalliset olot ja jonka puoleen voit luottamuksella kääntyä vaikeissa tilanteissa.
- Varmista viestinnän onnistuminen. Et voi koskaan olla varma siitä, että viestisi on ymmärretty tarkoittamallasi tavalla. On syytä muistaa Wiion lait, kohta 1, "Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta".
- Varmista avoin kommunikointi – hyvät ja huonot uutiset on kerrottava hyvissä ajoin.
- Älä usko puolitotuuksiin tai vääristeltyihin tietoihin.

Petri Karlsson vastaa Dovre Group Oyj:n Suomen konsultointitoiminnoista ja toimii johdon konsulttina. Hänellä on yli 25 vuoden käytännön kokemus asiakasyritysten strategisesta kehittämisestä.

Jukka Karo toimii Dovre Groupissa projektinhallinnan konsulttina.

Kalle Pere toimii Dovre Groupissa projektinhallinnan konsulttina.

Kuvassa panelistit vasemmalta lukien: **Kalle Pere**, **Mikko Aaltonen**, **Ipo Hietala**, **Petri Karlsson, Mika Tepponen** ja **Jukka Karo**

Kulttuurierot ja projektinjohtamisen osa-alueet

Kirjassa International Project Management (Kathrin Köster, SAGE Publications Ltd 2010) esitetään käytännöllinen tapa tarkastella kulttuurieroja kansainvälisissä projekteissa. Kirjaan on koottu projektien johtamisen näkökulmasta merkittävimmät kulttuuridimensiot ja yhdistetty ne projektiprosesseihin. Tätä yhteenvetoa Köster kutsuu nimellä "cultural gap tool". Työkalu yksinkertaistaa dimensiot kaksinapaisiksi tyyppiä tasavertaisuus – hierarkkisuus. Tämä ei luonnollisestikaan pyri kuvaamaan yksittäisten henkilöiden käyttäytymistä vaan tarjoaa kehyksen tarkastella ja havainnoida merkittävimpiä kulttuurilähtöisiä eroja projektin eri osapuolten kesken.

Työkalu tarjoaa kansainvälisten projektien johdolle mahdollisuuden kartoittaa projektin eri osapuolten välisiä kulttuuriperustaisia eroja – kulttuurien etäisyyttä (tasavertaisuus on vallitseva – hiearkisuus on vallitseva). Työkalu nostaa esiin ne projektinjohtamisen osa-alueet, joihin on kiinnitettävä huomiota tunnistettujen erojen mukaan. Esimerkissä Tasavertaisuus – Hierarkkisuus on kiinnitettävä huomio riskien ja epävarmuuden hallintaan, projektin määrittelyyn ja suunnitteluun, projektin organisointiin, projektitiimin johtamiseen, viestintään ja yhteistyöhön.

Mikäli näitä eroja ei tunnisteta eikä osata hallita, on todennäköistä että projekti ajautuu konflikteihin, väärinymmärryksiin ja ääritapauksessa epäonnistumiseen.

Tasavertaisuus	Riskien ja epävarmuuden hallinta Projektin määrittely ja suunnittelu Projektin organisointi Tiimin johtaminen Viestintä ja yhteistyö	**Hierarkkisuus**
Riskinotto	Riskien ja epävarmuuden hallinta Projektin määrittely ja suunnittelu Projektin organisointi Toteutus ja seuranta	**Riskien välttäminen**
Yksilö	Riskien ja epävarmuuden hallinta Projektin organisointi Toteutus ja seuranta Motivointi ja johtaminen Oppiminen	**Ryhmä**
Yleisluontoisuus	Projektien kytkeminen strategiaan Projektin määrittely ja suunnittelu Toteutus ja seuranta Oppiminen	**Paikallisuus**
Tehtävä	Sidosryhmien hallinta Projektin suunnittelu Toteutus ja seuranta Tiimin johtaminen Oppiminen	**Suhde**
Saavutus	Projektin suunnittelu Projektin organisointi Toteutus ja seuranta Tiimin motivointi ja johtaminen	**Asema**
Peräkkäisyys	Projektin määrittely ja suunnittelu Toteutus ja seuranta	**Samanaikaisuus**
Konflikti	Laajuuden määrittely Tiimin johtaminen Viestintä ja yhteistyö	**Konsensus**
Teoreettisuus	Projektin suunnittelu Toteutus ja seuranta Oppiminen	**Käytännönläheisyys**

Kulttuurien välisten erojen tunnistaminen (Cultural Gap Tool)
Lähde: International Project Management, Köster, Kathrin, 2010, s. 89-90, kirjoittajien suomennos

Johtamisen erikoisammattitutkinto projektijohtajille

Työn ohessa suoritettava projektijohtamisen koulutus pätevöittää alalle

On itsestään selvää, että onnistunut projekti edellyttää ammattitaitoista projektijohtamista. Suomesta on kuitenkin pitkään puuttunut virallinen projektijohtamisen koulutus, vaikka kyseessä on täysin oma ammattinsa. Työn ohessa suoritettava **Johtamisen erikoisammattitutkinto projektijohtajille** -koulutusohjelma pätevöittää projektijohtamisen tehtäviin. Koulutuksessa otetaan huomioon sekä projektihallinnan käytäntö että ihmisten johtaminen.

Teksti: **Maria Mäenpää**

"Projektijohtamista tehdään tällä hetkellä hyvin vaihtelevalla osaamisella, suurin osa muun toimen ohella ja ilman alan koulutusta. Projektijohtajilla ja -päälliköillä tulisi olla alan virallinen tutkinto kuten monilla muillakin aloilla, sillä se edellyttää vahvaa erikoisosaamista", kertoo **Pasi Lehtiniemi**, partneri ja johdon konsultti Soveltosta.

Markkinointi-instituutti ja Sovelto ovat yhdessä suunnitelleet projektijohtajille räätälöidyn Johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET). Se on aikuiskoulutus, joka on suunniteltu työn ohessa suoritettavaksi. Projektiyhdistys on ollut mukana keskusteluissa tuomassa näkemystä projektijohtamiseen tarvittavista eri kyvykkyyksistä. Kansainvälisesti kehitetty IPMA Competence Baseline (ICB) antaa hyvän perustan projektiammattilaisen kyvykkyyden arviointiin.

Johtamisen erikoisammattitutkinto projektijohtajille antaa tutkinnon suorittajille taidot johtaa muutosta ja viedä muutoshankkeet onnistuneesti niille asetettuihin tavoitteisiin. "Näin projektijohdosta tulee liiketoimintajohdon arvokas oikea käsi", Lehtiniemi summaa.

"Kansallisella tasolla yhdistyksen tavoitteena on, että projektiammattilaisista tulee arvostettu ammattikunta, jolla on koulutus ja tutkintotodistus oman alansa erikoisosaamisesta. Riittävä kokemus opitun soveltamisesta varmistaa osaamisen, mikä puolestaan varmistaa, että projektit onnistuvat ja ammatin arvostus kasvaa", sanoo **Timo Saros**, Projektiyhdistys ry:n toimitusjohtaja.

Kiinnostuitko koulutuksesta?

Tule kuulemaan lisää infotilaisuuteen to 7.5.2015 klo 12–14 ennen SIG-12 Johtajuus -tapahtumaa!

Projektiyhdistyksen tiloihin, Eteläranta 10, 00130 Helsinki

Voiko projekti onnistua ilman alan erikoisosaamista?

Tutkimusten mukaan liiketoiminnan kehitys- ja muutoshankkeista epäonnistuu jopa 70 prosenttia. Eivätkä tutkimukset projektijohtamisen osaamista ole juuri sen valoisampia. Esimerkiksi tuoreen ICT-alan CEPIS eCompetece study -tutkimuksen (2014) mukaan suomalaisista projektipäälliköistä vain kahdeksan prosenttia katsoi, että heillä on vaadittava toiminnan kehittämisen osaaminen. "Osaamisgappi on valtava, ja tämän haluamme ratkaista", Lehtiniemi sanoo.

Onnistunut projektinhallinta on ihmisten johtamista

Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) sisältää projektihallintaan liittyvien kokonaisuuksien lisäksi opintoja mm. ihmisten, asiakkuuksien ja verkostojen johtamisesta, taloudesta ja strategisen liiketoimintaajattelusta.

"Onnistunut projekti on nimittäin muutakin kuin teknistä projektin suunnittelua ja ohjaamista. Projektijohtaminen on ennen kaikkea ammattitaitoista ihmisten johtamista. Ihmisten kautta projektit onnistuvat", sanoo **Kirsi Hanhisalo**, kehittämispäällikkö Markkinointi-instituutista.

"Koulutuksen tavoite on, että osallistujat saavat kokonaisvaltaisen ymmärryksen siitä, mitä projektijohtamisessa täytyy ottaa huomioon ja miten projektit liittyvät liiketoimintaan", Hanhisalo tiivistää.

Koulutuksen sisällön suunnittelussa on otettu huomioon International Project Management Associationin (IPMA) sertifioinnin vaatimukset. Johtamisen erikoisammattitutkinto projektijohtajille valmistaa erinomaisesti IPMA-sertifiointiin hakemiseen.

Johtamisen erikoisammattitutkintoa (JET) projektijohtajille ovat olleet suunnittelemassa Projektiyhdistys ry:n Timo Saros, Markkinointi-instituutin Marjo Silvo ja Kirsi Hanhisalo ja Sovelton Pasi Lehtiniemi. Koulutuksen tavoitteena on kasvattaa projektijohtamisen ja -hallinnan osaamista sekä antaa virallinen pätevyys projektijohtamisen tehtäviin.

Hyötyä projektien ammattilaiselle, työnantajalle ja asiakkaille

Johtamisen erikoisammattitutkinto projektijohtajille -koulutusohjelma sopii projektihallinnan ja -johtamisen tehtävissä toimiville. Tutkinto on yksi Opetushallituksen virallisista näyttötutkinnoista.

"Tutkinto antaa muodollisen pätevyyden projektijohtamisen tehtäviin. Siksi suosittelen sitä mm. sellaisille, jotka ovat työurallaan ajautuneet projektihallinnan tehtäviin mutta joille ei ole vielä alan koulutusta. Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) on virallinen, työelämässä arvostettu todistus osaamisesta ja antaa jatko-opintokelpoisuuden ammattikorkeakoulu- ja korkeakouluopintoihin", Hanhisalo perustelee.

"Projektityön tilaajalle tutkinto on myös vakuutus projektijohtajan pätevyydestä työtehtävään", Lehtiniemi täydentää. "Ja henkilökohtaisella tasolla tutkinnon suorittanut kasvattaa merkittävästi omaa arvoaan tulevaisuuden tekijänä."

Myös Saros näkee, että tutkinnosta on hyötyä osallistujalle itselleen, tämän työnantajalle sekä asiakkaille. "Koulutus parantaa henkilön mahdollisuuksia työllistyä ja edetä uralla. Työnantajalle se osoittaa henkilön kyvykkyyden selviytyä haasteellisista tehtävistä ja kehittää liiketoimintaa. Asiakkaalle puolestaan se on todiste siitä, että henkilöllä on tarpeeksi tietoa ja kokemusta, jotta hän voi varmistaa asiakkaan projektin onnistumisen asetettujen tavoitteiden mukaisesti."

Koulutus alkaa syyskuussa 2015 ja on suunniteltu työn ohessa suoritettavaksi. Siinä opiskellaan 1–2 koulutuspäivänä kuukaudessa, opitaan omassa työssä ja tehdään ohjatusti verkko-opintoja. Jokaiselle opiskelijalle tehdään oma henkilökohtainen suunnitelma koulutuksesta ja tutkinnon suorittamisesta. Suunnitelma perustuu osallistujan lähtötilanteeseen, jo hankittuun osaamiseen sekä tavoitteisiin. Tutkinto suoritetaan näyttämällä osaaminen omassa työssä, eli koulutus ei sisällä tenttejä tai kokeita.

Projektijohtajat monimutkaistuvan tietotyön polttopisteessä

"Usein puhutaan Suomen olevan johtavia projektinhallinnan osaajamaita. Ehkä näin on, jos asiaa katsotaan globaalisti, mutta itse en näe, että olisimme mitenkään ylivoimaisia verrattuna muihin kehittyneisiin teollisuusmaihin Euroopassa, Aasiassa ja Amerikassa", Saros sanoo. "Maailma muuttuu, kilpailu kiristyy ja toimintatavat kehittyvät yhä nopeammin. Tästä syystä osaamista täytyy kasvattaa edelleen."

Saroksen mukaan projektit monimutkaistuvat ja kansainvälistyvät jatkuvasti ja niissä on mukana yhä enemmän osapuolia. Vientituotteet vaihtuvat massatuotteista asiantuntijapainotteisiksi projekteiksi, joissa myytävä tuote räätälöidään asiakkaan ympäristöön. "Asiakkaat vaativat yhtä tiukempia tavoitteita, ja kyky esimerkiksi kilpailijoita lyhyempään toimitusaikaan saattaa olla merkittävä kilpailuetu. Silloin punnitaan projektinjohtajan vahva osaaminen."

Projektiyhdistys näkee, että projektiosaamisen kehittämiselle on juuri nyt erittäin vahva valtakunnallinen intressi. Usein projektit ovat tehokkain tapa toteuttaa organisaatioiden strategisia ja operatiivisia tavoitteita. Projektikulttuuri syntyy yhteisestä osaamisesta ja ymmärtämyksestä. Siksi projektien suunnittelu-, johtamis- ja toteutusosaamista on määrätietoisesti kehitettävä.

"Tietotyö on muuttunut rajusti, ja projektijohtajat ovat tietotyön kuumimmassa polttopisteessä. Liike-elämä haastaa kaikenlaiset organisaatiot rakenteelliseen muutokseen innovoinnin, tiedon keräämisen, jalostamisen ja kaupallisen hyödyntämisen kautta", Lehtiniemi näkee.

Hänen mukaansa keskeisin tuotannon tekijä on tulevaisuudessa tietämys, ja tietoon liittyvät valinnat ratkaisevat projektien onnistumisen. Miten keräät projektien kannalta validin tiedon ja miten jalostat ja jakelet sitä? Miten pidät sidosryhmät mukana koko projektin ajan? Miten saat ihmiset sitoutumaan projektin missioon ja taktiseen suunnitelmaan?

Maria Mäenpää
Kirjoittaja toimii Markkinointi-instituutissa viestintäsuunnittelijana.

Johtamisen erikois-ammattitutkinto projektijohtajille

Koulutus alkaa: **8.9.2015**
Kesto: n. **1,5 vuotta**

Lue lisää ja ilmoittaudu: markinst.fi/JET-projektijohto

Koulutus sopii:

- projektiliiketoiminnan johtajille ja projektitoimiston vetäjille
- kehitys- ja projektijohtajille
- hankejohtajille ja -päälliköille
- projektipäälliköille, joilla on vahvaa käytännön kokemusta johtamisesta.

Johtamisen erikoisammattitutkinto, JET, on työelämässä arvostettu Opetushallituksen virallinen näyttötutkinto. Siinä osaaminen näytetään käytännön työtehtävissä, joten sinulla täytyy olla työpaikka projektijohtamisen parissa. Tutkinnon suorittaminen ja tutkintoon valmistava koulutus suunnitellaan henkilökohtaisesti jokaiselle osallistujalle hänen omasta lähtötilanteestaan ja tavoitteistaan käsin.

Kysy lisää:
Kirsi Hanhisalo, Markkinointi-instituutti, kirsi.hanhisalo@markinst.fi, 050 369 3914

Pasi Lehtiniemi, Sovelto, pasi.lehtiniemi@sovelto.fi, 050-5151773

Työn muutoksen tarkastelusta tukea projektityön kehittämiseen

Miksi projektinhallinta ja projektikäytäntöjen kehittäminen tarjoaa keskustelunaihetta jopa säännöllisesti ilmestyväksi lehdeksi asti? Osin siksi, että maailma ja työelämä muuttuvat ja haastavat etsimään myös uudentyyppisiä projektikäytäntöjä. Tästä huolimatta käsitys itse projektista työmuotona tai ainakin hyvän projektin tunnuspiirteistä usein säilyy niin ajatuksissa kuin organisaation vaalimissa rakenteissa ja säännöissä hämmentävän muuttumattomana. Miten projektinhallintaa sitten pitäisi kehittää?

Teksti: **Heli Heikkilä, Minna Janhonen**

Eräässä rakennusalan insinööritoimistossa järjestettiin Työterveyslaitoksen toteuttaman Rajoja rikkova työ -hankkeen tiimoilta työpajoja, joissa pyrittiin etsimään suunnitteluprojekteihin sujuvampia toimintatapoja. Organisaatiolla on pitkä historia, ja projektityö oli kaikille osallistujille hyvin tuttua. Projektinhallintaa oli tuettu ansiokkaasti ottamalla käyttöön erilaisia siihen tarkoitettuja järjestelmiä ja esimerkiksi kartoittamalla projektien kriittisiä pisteitä. Silti käytännössä työtä hankaloittivat erilaiset katkokset ja työn sujumattomuudet: Kohteesta ei saatu riittävästi ennakkotietoja vaan suunnitteluun vaikuttavia asioita selvisi matkan varrella. Joihinkin suunnittelun osa-alueisiin kului aikaa enemmän kuin oli etukäteen määritelty. Asiakas halusi lisäaikaa pohtiakseen ehdotettujen vaihtoehtojen välillä. Projektin loppuvaiheessa kiire kumuloitui niin, että projektiryhmäläiset eivät ehtineet tarkistaa toistensa suunnitelmia riittävästi. Tieto pulmista ei aina saavuttanut kaikkia projektiryhmän osapuolia riittävän nopeasti.

Vaikka organisaatiossa oli tapahtunut monenlaisia muutoksia, projektinhallinnan haasteita ei oltu juurikaan tarkasteltu muutosten näkökulmasta. Sen sijaan ongelmien miellettiin kumpuavan esimerkiksi eri ammattiryhmien erilaisesta sitoutumisasteesta tai projektipäälliköiden kiinnittymisestä ennemminkin hallinnollisen yksikkönsä kuin yksittäisen projektin talouden seurantaan. Ratkaisuksi ehdotettiin erilaisia keinoja, joilla lisättäisiin projektiryhmäläisten sitoutuneisutta kulloiseenkin hankkeeseen. Toisin sanoen ongelmat tulkittiin pikemminkin henkilöistä ja sitoutumisesta kuin rakenteista ja toimintatavoista syntyneiksi.

Muuttuvan työn haasteet

Työpajoissa tarkastelukulmaksi ja lähtökohdaksi otettiin kuitenkin työn muutos. Kyseinen organisaatio oli muutaman vuoden sisällä lähes tuplannut työntekijämääränsä. Yhden yhtenäisen yrityksen sijaan kyseessä on nyt useista eri yrityksistä, yksiköistä ja liiketoiminta-alueista koostuva kokonaisuus, jossa työt tehdään näiden rajat ylittävissä projekteissa. Käytännössä suunnittelijoilla on aina useita projekteja käynnissä samanaikaisesti, jolloin työaika täytyy priorisoida hankkeiden välillä. Toisaalta hajautetusta rakenteesta oli välillä hankala synnyttää uudenlaisia projektikokoonpanoja, mikä johti herkästi siihen, että projektiryhmä koostettiin projektista toiseen samois-

Verkostomaisessa
työssä totutut
rajat rikkoutuvat

ta henkilöstä. Samalla kun pyrittiin vahvistamaan projektitiimin yhteistyötä ja projektiin sitoutumista, tuloksellisuutta seurattiin työntekijä- tai yksikkökohtaisella tasolla.

Asiakkaat odottavat nykyään enemmän ja ovat aiempaa vaativampia. He osaavat myös käyttää erilaisia osallistumisen ja vaikuttamisen väyliä kuin ennen. Internet tarjoaa heille tietoa sekä suunnittelukäytännöistä että osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista. Asiakasta halutaan palvella hyvin, vaikka toisinaan se tarkoittaa projektin aikajänteen venymistä asiakkaan pyydettyä lisää harkinta-aikaa. Koska kilpailu rakennusalalla on kovaa, on luonnollisesti toivottavaa, että jo syntynyt asiakkuus tuottaa mahdollisimman suuren projektin tai yhteistyötä myös jatkossa. Toisaalta tilannetta kuvattiin sellaiseksi, että olemassa oleviin projekteihin "valuu lisää hommia", joita ei ole mahdollista ennakoida projektin alkaessa.

Kärjistäen voidaan sanoa, että projektinhallinnan painopiste oli edelleen vahvasti etukäteissuunnittelussa. Lähtöajatuksena oli, että projektin tulisi sujua kitkatta alusta loppuun. Työntekijät ja esimiehet olivat työhönsä sitoutuneita ja innostuneita, mutta monet olivat lisäksi hyvin kuormittuneita. Ylityökertymä oli tuttu juttu.

Yhteiset työtavat tukevat

Työpajoissa muutoksen yhteinen tarkastelu tuotti oivalluksen siitä, miten yhteiskunnassa pitkään vallalla ollut massatuotannon malli toisaalta näkyi vahvasti organisaation toiminnassa ja projektinhallinnan välineissä, toisaalta ajautui vaikeuksiin muuttuneessa työssä, jota leimasi verkostomaisuus. Massatuotannossa työn hallinta perustuu tehtävänjaon selkeärajaisuuteen, prosessien standardointiin ja etukäteissuunnitteluun, jotka pyrkivät takaamaan toiminnan ennakoitavuuden. Verkostomaisessa työssä puolestaan totutut rajat rikkoutuvat. Monitoimijaisissa prosesseissa häiriöherkkyys myös helposti kasvaa: kun useammat aikataulut ovat sidoksissa toisiinsa ja projektin toteutus koostuu monen tekijän palasista, yksi viivytys tai katkos helposti kumuloituu prosessin aikana.

Monilla aloilla ammattiosaaminen tarkoittaa yhä erikoistuneempaa tietyn asian hallintaa; sen sijaan työssä kohdattavat ilmiöt sekä tuotettavat tuotteet ja palvelut ovat usein yhä laaja-alaisempia ja vaativat monien osaamisalueiden yhdistämistä. Työ tehdään tiimeissä ja projekteissa. Ei siis riitä, että yksin hallitsee oman tehtävänsä ja saa sen suorittamiseen aikataulun etukäteen. Tarvitaan työtapoja, jotka tukevat projektiryhmän yhteistä ongelmanratkaisua ja ajankäytön hallintaa – ja antavat nimenomaan työntekijöille itselleen vastuuta ja mahdollisuuden vaikuttaa näihin asioihin projektin varrella.

Insinööritoimiston työpajoissa tutustuttiin alustavasti ketteriin menetelmiin (erityisesti Scrumiin) uusien projektinhallintakeinojen löytämiseksi. Käytännössä menetelmiä ei työpajahankkeen lyhyen keston vuoksi ehditty vielä kokeilla, mutta ketteryydessä nähtiin mahdollisuuksia vastata projektitoiminnan nykytilan pulmakohtiin. Projektien aikajännettä voitaisiin hahmottaa uudella tavalla työjaksoissa, jolloin työ rytmittyisi eri tavoin. Näin saataisiin myös tarvittua huokoisuutta itse suunnitteluun.

Rajoja rikkova työ -hankkeen nettisivulta löytyy tarkempaa tietoa ja eväitä projektityön sujuvoittamiseen: www.ttl.fi/rajojarikkovatyo

Projektit eivät toteudu tyhjiössä

Arjen analyysi valttikorttina

Vaikka projektinhallintaa ja sen haasteita kuvattiin edellä rakennusalan insinööritoimiston työpajahankkeen kautta, ovat samat haasteet ja työn muutos näkyvissä muillakin aloilla, joissa toimitaan projektimuotoisesti. Pulmakohdat ovat usein kaikkien tiedossa, mutta kehittäminen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto eivät olekaan niin yksinkertaisia. Vitsi on monesti ensinnäkin siinä, että pelkkä projektitoiminnan analyysi sinällään ei riitä: on tarkasteltava koko organisaation toimintaa ja sen muutosta. Mihin suuntaan alamme on menossa – mitä asiakastarpeissamme on tapahtunut? Projektit eivät toteudu tyhjiössä, irrallaan organisaation toimintamallista ja sitä tukevista järjestelmistä. Se, mikä ensin näyttää yksittäisten työntekijöiden tai ryhmien sitoutumattomuudelta tai osaamattomuudelta, on usein oire organisaation toiminnan systeemisistä ristiriidoista. Mihin suuntaan esimerkiksi erilaiset seurannan välineet ja mittarit työtä ohjaavat – ovatko ne sopusoinnussa tarkoituksenmukaisten projektikäytäntöjen kanssa? Osana uuden strategian luomista ja käyttöönottoa on osattava tehdä yhdessä analyysia arjen toiminnasta.

Toinen haasteen paikka kehittämisessä tulee usein vastaan uutta menetelmää tai mallia käyttöönotettaessa. Usko uuden idean implementointiin sellaisenaan ja ohjeistuksilla kehittämiseen on sitkeä. Uusi kannattaa ottaa käyttöön kokeilevan kehittämisen kautta. Se tarkoittaa, että lähtökohtaisesti varaudutaan siihen, että uusi menetelmä ei sellaisenaan napsahda osaksi toimintaa. Tarvitaan pitkäjänteistä uuden kokeilemista ja sekä onnistumisten että kompastusten analyysia. Organisaation eri tasot kannattaa haastaa tekemään tätä tarkastelua yhdessä. Mitä strategiset suunnat ja visiot tarkoittavat käytännön työssä? Miltä tämänhetkinen työn arki näyttää – millaisin askelin sitä kehitetään sujuvammaksi? Mitä kaikkea toiminnassamme on muutettava, jotta pääsemme esimerkiksi ketterämpään suuntaan?

FM, KM **Heli Heikkilä** toimii tutkijana Työterveyslaitoksella.

VTT **Minna Janhonen** toimii erikoistutkijana Työterveyslaitoksella.

USKALLA. UUDISTU. ONNISTU.

Miten asenne ja toiminta kohtaavat organisaatiosi projektikulttuurissa?

PROJEKTINHALLINTA
Kokenut projektipäällikkö
Mentorointi
Projektointi
Projektin arviointi

PROJEKTIKULTTUURIN KEHITTÄMINEN
Sparraus
Projektimalli
Toimiva ohjausryhmä
Salkunhallinta
Ketteryys

TUKI TIETOJÄRJESTELMÄ-MUUTOKSISSA
Järkevä hankinta
Onnistunut käyttöönotto
Hallittu uudistuminen

www.kumura.fi

KUMURA

Teksti: **Marja Känsälä, Seppo Tuomivaara**

Ketteryys sujuvan projektityön tukena

Ketterät menetelmät ja periaatteet ovat ohjelmistokehittämisestä kumpuavia ja siellä pääosin hyväksi havaittuja tiimityön ja projektinhallinnan menetelmiä ja periaatteita, joita voidaan joitakin teknisiä käytänteitä lukuun ottamatta soveltaa projektinhallintaan myös muissa ympäristöissä. Hyvin toteutettuna ketterät menetelmät tukevat projektityön sujuvuutta ja työn mielekkyyttä sekä tasaavat projektityöntekijöiden työn kuormitusta.

Ketteryydessä tunnistetaan ja tunnustetaan se, että täydellistä suunnitelmaa projektin kulusta ei voida tehdä etukäteen. Ketterissä projektinhallintamenetelmissä on erilaisia käytäntöjä, jotka mahdollistavat asteittain tarkentuvan ja rakentuvan projektin suunnittelun. Ketterillä menetelmillä pyritään siihen, että muutokseen on mahdollista reagoida nopeasti, kun projektin aikana ilmenee sellaisia asioita, joiden pohjalta on tarpeen tarkentaa ja suunnata uudelleen projektin kurssia.

Vaikka ketteryys mahdollistaa joustavuuden, nopean reagoinnin ja suunnan muutoksen, se ei oikein toteutettuna tarkoita ennakoimattomuutta. Päinvastoin, ketterissä menetelmissä pyritään juuri siihen, että ennusteet olisivat realistisempia, koska niitä tarkennetaan, kun saadaan lisää tietoa projektiin vaikuttavista tekijöistä. Ennusteiden osuvuus perustuu myös siihen, että projektin työntekijät arvioivat itse työmääränsä tietylle ajanjaksolle. Ketterät menetelmät, kuten Scrum, sisältävät myös hyvinkin kurinalaisia elementtejä, jotka lisäävät projektin hallittavuutta.

Tavoitteena työrauha

Ketteryydellä yritetään myös tasata kuormitusta ja välttää ylitöiden kertymistä samaan aikaan, kun pyritään vastaamaan asiakastarpeisiin osallistamalla asiakas projektiin tasaisin väliajoin. Erilaiset foorumit ja välineet asiakkaan tarpeiden esille saamiseksi tukevat tätä. Esimerkiksi Scrum-menetelmässä tiimin työrauhaa turvataan säätelemällä asiakastarpeita ja -pyyntöjä niin, että työjakson (eli sprintin, tyypillisesti 1-4 viikkoa) aikana tiimi tekee sen, mitä kyseiselle työjaksolle on luvattu, ilman lisäpyyntöjä.

Tarvittavat suunnanmuutokset toteutetaan työjaksojen välissä, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus esittää toiveensa. Työtä ja sen järjestystä voidaan aina priorisoida ja suunnata uudelleen työjaksojen välillä asiakkaan toiveiden mukaan. Työjaksot pysyvät aina samanmittaisina eli niiden loppupäivämääristä ei tingitä. Tarvittaessa tavoitteet sovitetaan työjaksoon sopiviksi, jos ennuste työjaksolla aikaan saatavasta työmäärästä osoittautuu ylioptimistiseksi. Ajan myötä projektin työntekijät oppivat arvioimaan työjaksolla ehtimänsä työmäärän yhä realistisemmin. Ylityöt eivät siis ole lähtökohtainen ratkaisu.

Voit ladata ja lukea Ketterä-käsikirjan osoitteesta: http://embedded.utu.fi/kasikirja

Sitoutuneisuus lähtökohtana

Ketteryydessä projektin työntekijöiden sitoutuneisuus ja yhteisvastuu sekä monitaitoisuus ovat lähtökohtaoletuksia. Ajatuksena on, että projektin työntekijät toimivat itseorganisoituvasti ja heihin luotetaan. Ketterissä menetelmissä painotetaan projektiryhmän jatkuvaa ja erityisesti kasvokkaista kommunikaatiota sekä toiminnan läpinäkyvyyttä. Erilaiset palaverikäytännöt, kommunikaatiofoorumit ja työn etenemisen seurantajärjestelmät tukevat tätä.

Ketterien menetelmien käyttöönotto ei kuitenkaan ole oikotie onneen. Jotkin ohjelmistokehitykseen suunnitellut käytännöt voivat vaatia muokkausta ja toiset eivät sovellu lainkaan eri toimialalle tai ympäristöön. Jotta ketteryyden tarjoamat hyödyt realisoituisivat, vaaditaan käytäntöjen ja seremonioiden käyttöönoton lisäksi pitkäjänteistä oppimisen – yrityksen ja erehdyksen -polkua, menetelmien kehittämistä omaan toimintaympäristöön sopivaksi sekä ketteryyden taustalla olevan filosofian omaksumista käytäntöjen ohella. Ketterät menetelmät perustuvatkin projektityöskentelyn jatkuvan parantamisen ja kehittämisen periaatteeseen.

Turun yliopiston ja Työterveyslaitoksen Agile and Lean Product Development Methods for Embedded ICT Systems (AgiES) -hankkeessa (2012–2015) on julkaistu käsikirja, joka opastaa ketteryydestä kiinnostuneita sekä valottaa ketterien menetelmien ja työhyvinvoinnin yhteyksiä. Käsikirja toimii johdantona ketteryyden käyttöönottoon sulautettujen ICT-järjestelmien lisäksi myös muilla aloilla.

KTT Marja Känsälä toimii tutkijana ja PsT Seppo Tuomivaara erikoistutkijana Työterveyslaitoksella.

Case Kela PMO

Vuosi suunnistusta IPMA Deltan viitoittamalla reitillä

Teksti: **Laila Vihersaari-Johnston ja Mikko Sjöberg**

Kansaneläkelaitoksen, eli tuttavallisemmin Kelan, projektitoiminta koskettaa kaikkia meitä. Kun hyvinvointivaltion perusturvaa koskevia lakeja säädetään, käynnistyy samalla hyvin usein myös muutos- tai kehitysprojekti, jonka toteutuksesta vastaa Kela. Osa muutoksista on vain hienosäätöä, mutta joukkoon mahtuu myös pitkää valmistelua ja suunnittelua edellyttäviä, erittäin haastavia, monimutkaisia ja kooltaan hyvin mittavia hankkeita. Ei siis ole ihme, että Kelassa ollaan erittäin kiinnostuneita organisaation projektikyvykkyydestä ja onnistuneista projekteista.

Teksti: **Jouko Kaaja**

Vuosi sitten Kelassa tehtiin projektikyvykkyyden pitkäjänteisen ja systemaattisen kehittämisen perustaksi ja tueksi kansainvälinen IPMA Delta - organisaation projektikyvykkyysarviointi. Sen tuloksena Kelan PMO sai käyttöönsä faktatietoa projekti-, portfolio- ja ohjelmajohtamisen kehityssuunnitelman ja -toimenpiteiden perustaksi. Vuosi on kulunut. Organisaatiokulttuurin ja siihen kytkeytyvän projektikyvykkyyden kehittymisen arviointiin vuosi on lyhyt aika. Tarkastelemalla käynnistettyjä kehitystoimenpiteitä voidaan kuitenkin jo nyt nähdä ensimmäisiä hyviä saavutuksia.

Miltä näyttää Kelan projektikyvykkyyden "kehitysbarometri" keväällä 2015? Kysymystä ovat pohtineet PMO:n avainhenkilöt **Laila Vihersaari-Johnston** ja **Mikko Sjöberg.**

IPMA Delta -arvioinnin loppuraportti nosti esiin hyvin perusteltuja kehittämistarpeita, joista osa muodossa tai toisessa on meillä Kelassa tiedostettukin. Deltan loppuraportti muotoili, priorisoi ja tiivisti kehittämiskohteet kuitenkin aikaisempaa analyyttisemmin ja tarjosi meille loogisen etenemisjärjestyksen sekä tukevan pohjan kehittämistoimenpiteistä tehtäville päätöksille. Raportti on jaeltu laajasti Kelassa ja se tunnetaan varsin hyvin - siihen on tarvittaessa mahdollista viitata kehittämistä koskevassa sisäisessä viestinnässäkin. Raportti on edelleen tuore ja palvelee meitä hyvänä kehittämisen ja siitä käytävän keskustelun kivijalkana ja selkänojana, johon on mahdollista tarvittaessa omassakin työssä nojata.

IPMA Delta -arvioinnin yhtenä tavoitteena oli nostaa projektitoiminnassa tarvittava organisaation kyvykkyys ja sen kehittäminen keskusteluihin ja erityisesti myös johdon agendalle. Tässä olemme mielestämme onnistuneet erittäin hyvin. Myös PMO:n rooli on vahvistunut ja projektityön yleinen arvostus on noussut. Tällä hetkellä haasteenamme on säilyttää asian ajankohtaisuus ja näkyvyys organisaatiossamme.

Portfoliohallinta kuntoon

Portfoliohallinta on yksi Kelan keskeisimmistä kehittämisen kohteista ja siinä onkin päästy aivan toiselle tasolle kuin mistä vuosi sitten ponnistettiin liikkeelle. Portfoliohallintaan kiinnittyy moni muukin arvioinnissa esille tulleista kehittämiskohteista, joten se on napannut imuunsa myös muuta positiivista kehitystä. Uusi portfolio-työkalu on kirkastanut koko organisaatiolle kehitystoimien edellyttämän yhteisen fokuksen ja osoittanut konkreettisesti saavutetun edistymisen ja myös toisaalta sen vaatiman panostuksen. Portfoliohallinnassa on toki edelleen paljon opittavaa ja tehtävää, mutta asiassa ollaan jo hyvän matkaa oikealla tiellä.

Projektit ovat nousseet ylimmän johdon agendalle

Portfolioseurannan ja raportoinnin kautta projektit ovat nousseet myös mukaan ylimmän johdon agendalle. Kaikkialla Suomen julkisessa taloudessa näkyvä tiukkuus asettaa myös Kelalle kulukurin, jossa pysyminen edellyttää luotettavia tietoja ja lukuja projektitoiminnasta. Johto haluaa tilannenäkyvyyden reaaliajassa - PMO pystyy nyt tarjoamaan johdon käyttöön ja päätöksenteon tueksi monia reaaliaikaisia mittareita. Kommunikaatio johdon ja PMO:n välillä on samalla kehittynyt aikaisempaa kaksisuuntaisemmaksi. Johto on huomannut portfolio-informaation tarjoamat uudet mahdollisuudet ja on selvästi aikaisempaa aktiivisempi myös tätä tietoa eri tarkoituksiin pyytämään ja hyödyntämään. PMO:ssa otamme tämän haasteen hyvin mielellämme vastaan.

Selkeänä erityispiirteenä ja myös haasteena Kelan projektitoiminnassa ja portfoliohallinnassa on projektien valinta ja priorisointi, jota ohjaa eduskunnan päätöksenteko. Hyvin tyypillistä on, että projekti tulee meille Eduskunnan päätöksen myötä kuin 'Manulle illallinen'. Tästä syystä hyvä portfolionhallinta ja sen osana resurssien hallinta ja resurssitilanteen ennakoitavuus korostuu toiminnassamme.

Omistajuus ja ohjausryhmätyöskentely

IPMA Delta -arvioinnin kehittämiskohteena ja toimenpide-ehdotuksena ollut omistajuuden ja ohjausryhmätyöskentelyn kehittäminen ja tehostaminen ovat PMO:n listalla seuraava iso kokonaisuus. Saimme Delta-arvioinnissa selkeän viestin projekteilta, että omistajuuden /ohjausryhmien kokoonpanojen ja jäsenten roolien ja tehtävien selkeyttäminen on hyvin tärkeää, jotta projektit saavat onnistumiseen tarvittavaa tukea ohjausryhmiltä. PMO:ssa selvitetäänkin parhaillaan erilaisia keinoja ja käytännön malleja omistajuus/ohjausryhmä kyvykkyyden kehittämiseksi (samaan hengenvetoon toimitus toteaa, että omistajuuden ja ohjausryhmätyöskentelyn kehittäminen nousee tyypillisesti 2-3 tärkeimmän kehittämiskohteen joukkoon erittäin monissa organisaatioissa, jotka Kelan tapaan toteuttavat pääosin organisaation sisäisiä kehitysprojekteja).

Ammattilaiset apuna

IPMA Delta -arvioinnin pohjalta olemme jo korjanneet monia pieniä puutteita projektiohjeistuksessa ja projektiprosesseissamme. Hyvin monet parannustoimenpiteet on pystytty tekemään osana normaalia toimintaa. Aivan kaikkea emme kuitenkaan tee vain sisäisenä työnä vaan haluamme, että apuna on alan asiantuntemusta myös kokeneiden koulutus- ja konsulttitalojen suunnasta. Tämä takaa samalla myös sen, että saamme alan uusinta tietoa ja menetelmiä käyttöömme oman talon ulkopuolelta, raikastamaan ja rikastamaan omaa ajatteluamme.

On hyvä, jos PMO:lla ja/tai muilla projektitoiminnan kehittäjillä on yhteisenä kivijalkana ammattilaisten kanssa laadittu, kattava ja hyvin dokumentoitu "peruskirja". Meille IPMA Deltan loppuraportti on hyvä lähtökohta kehittämistoimenpiteille. Ajan kuluessa on kuitenkin tärkeää välillä pysähtyä ja katsoa raporttia myös kriittisesti sekä päivittää sen luoma tilannekuva niillä toimenpiteillä, joita jo on tehty. Samalla tulee arvioitua myös tehtyjen kehitystoimenpiteiden tuloksia, joita usein tahtoo olla vaikea nähdä kokonaisuutena kehitysprosessin aikana, liian läheltä ja lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna, kiteyttävät Laila Vihersaari-Johnston ja Mikko Sjöberg.

Vuosi on lyhyt aika - mutta jo nyt nähdään ensimmäisiä saavutuksia

Laila Vihersaari-Johnston
Kelan PMO:n vetäjä,
Development Manager

Mikko Sjöberg
Senior Specialist,
Project management

PROJEKTIPÄIVÄT 2015

HELSINGIN MESSUKESKUS
KONGRESSISIIPI KOKOUSTAMO
10.-11.11.2015

TEEMA:

KASVA

YKSILÖNÄ JA YHTEISÖNÄ

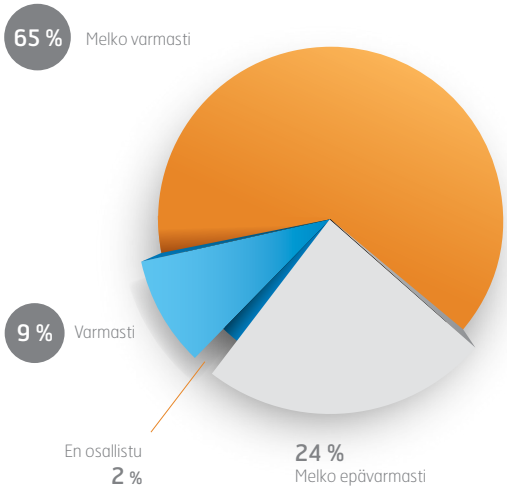
- PROJEKTIPÄIVÄT ON VUODEN SUURIN JA MERKITTÄVIN PROJEKTIALAN TAPAHTUMA
- PROJEKTIPÄIVÄT KOKOAA YHTEEN VUOSITTAIN 900 - 1 000 PROJEKTIALAN AMMATTILAISTA
- PROJEKTIPÄIVILLÄ ON VUOSITTAIN MUKANA 20 - 30 YHTEISTYÖKUMPPANIA

OHJELMA SISÄLTÄÄ:

- Kolme keynote –puheenvuoroa
- 18 puolen päivän seminaarikokonaisuutta
- 60 asiantuntijapuheenvuoroa
- 17 tietoiskupuheenvuoroa
- Työpajoja ja ryhmäkeskusteluita
- Viiniä ja verkostoitumista -tilaisuuden
- 3 - 6 Projektiyhdistyksen SIG-tilaisuutta, jotka järjestetään maanantaina 9.11.2015 ja keskiviikkona 11.11.2015.

Järjestäjä pidättää oikeudet muutoksiin

PROJEKTIPÄIVIEN 2014 KÄVIJÖISTÄ 74% KERTOI OSALLISTUVANSA PROJEKTIPÄIVILLE 2015 JOKO VARMASTI TAI MELKO VARMASTI.

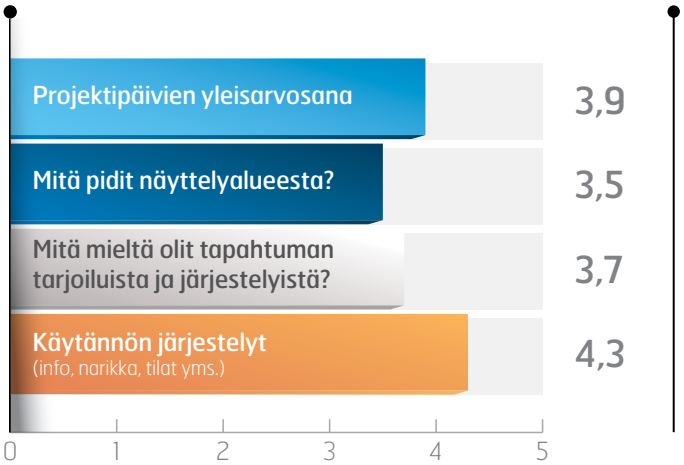


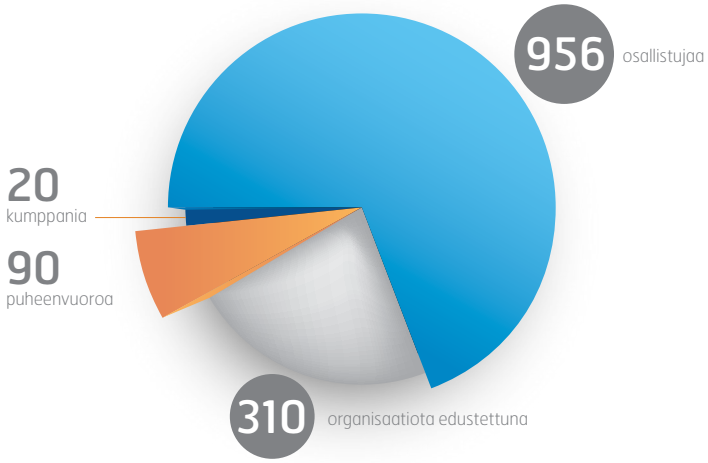
Kohti maailmaa, jossa kaikki projektit onnistuvat

PRY Projektiyhdistys ry

PROJEKTIPÄIVIEN 2014 KOKEMUKSIA PALAUTTEIDEN PERUSTEELLA:

(5 = kiitettävä, 4 = hyvä, 3 = hyvä-, 2 = tyydyttävä, 1 = tyydyttävä)





OSALLISTUMISPAKETIT 2015

OSALLISTUMISKATEGORIAT	NORMAALIHINTA	EARLY BIRD
2 päivän lippu	750 €	650 €
1 päivän lippu	570 €	500 €
Julkinen sektori 2 pv	610 €	520 €
Julkinen sektori 1 pv	490 €	430 €
Opiskelija 2 pv	200 €	200 €
Opiskelija 1 pv	130 €	130 €

- Ennakkoilmoittautuminen päättyy 26.6.2015
- Kaikkiin hintoihin lisätään arvonlisävero 24%
- Päällekkäisalennuksia ei myönnetä
- Hinnat sisältävät tapahtumamateriaalit ja ohjelman mukaiset tarjoilut
- Projektiyhdistyksen jäsenet saavat 70 euron alennuksen normaalihinnoista
- Tarjolla myös edullisemmin hinnoiteltuja ryhmäpaketteja (5 henkilöä tai yli)
  Uutta: Nuoria projektiammattilaisia edullisesti Projektipäiville!
  Lue lisää kotisivuilta ryhmäpaketeista!

ILMOITTAUDU PIAN!

Ennakkoilmoittautujan edut ovat käytössäsi 26.6.2015 asti!

WWW.PROJEKTIPAIVAT.FI

OTA YHTEYTTÄ

Samuli Karjalainen
Kumppanuudet ja sisältöihin liittyvät asiat
GSM +358 44 066 6733
samuli@momentti.fi

Pekka Käyhkö
Ryhmätarjoukset
GSM +358 44 276 3010
pekka@momentti.fi

LUE LISÄÄ JA ILMOITTAUDU: **WWW.PROJEKTIPAIVAT.FI**

HELSINGIN MESSUKESKUS
KONGRESSISIIPI KOKOUSTAMO
10.–11.11.2015

Hiljainen tieto ja projektitoiminta

Teksti: **Pentti Salmela**

Puhumme tiedosta aivan kuin se kaikki olisi samantyyppistä ainetta. Mutta viimeistään, kun ajattelemme kuljetus- ja varastointimekanismeja, paljastuu, että kyse on aivan muusta: lava-autolla ei voi kuljettaa vettä tai kaasua ja kaasuputkien kautta on vaikea siirtää hiekkaa. Sama pätee tietoon ja sen eri olomuotoihin.

Tiedon olomuoto	Hallinta- ja käsittelymekanismi	Tietoalue, kts. kuvat
Hiljainen tieto	Mielikuvat, mentaaliset mallit, ajattelu	**Hiljaisen tiedon alue**
Puhuttu tai muulla sovitulla syntaksilla välitetty tieto	Puhutun kielen syntaksi, kielitaito, retorinen hahmottaminen, keskusteleminen ja kuunteleminen	**Viestityn tiedon ja toiminnan alue**
Dokumentoidussa muodossa oleva tieto	Kirjoittaminen, kirjapainotaito, lukeminen ja mallintaminen sekä dokumentoidun tiedon hakumekanismit	
Tietokoneohjelmat ja niiden käsittelemä data	Systeemityö, ohjelmointi, ohjelmointikielet, tietoverkot, käsiteanalyysit, tietojen luokittelu-, haku- ja tallennustekniikat	**Tekniikan alue**

Taulukko 1. Tiedon vertikaalinen akseli, olomuodot ja tietoalueet

Uusi informaatiologistiikka

Perinteisissä projektien vaihekuvauksissa tieto liikkuu kahdessa dimensiossa; tieto siirtyy eteenpäin **aika-akselilla** sekä liikkuu **horisontaalisuunnassa** paikasta toiseen, yhteisöstä toiselle, henkilöiltä ja henkilöryhmältä toiselle ja tietovarastosta toiseen.

Tuon esille uuden informaatiologistiikkakäsitteen. Sen mukaan tieto liikkuu lisäksi **vertikaalisella, tiedon olomuoto -akselilla.** Liikkeensä aikana tieto välillä katoaa näkymättömään muotoon, ihmisten osaamiseksi tai organisaation hiljaiseksi tiedoksi, ilmestyäkseen sitten uudessa muodossa dokumentteina tai puheina uudessa paikassa. Vertikaalisella akselilla tieto esiintyy eri olomuodoissa.

Materiaalin eri olomuotojen liikutteluun tarvitaan erilaisia mekanismeja, kuten kuorma-autoja, kuljettimia, kaasu- ja nesteputkia. Vastaavasti tiedon eri olomuotojen liikuttamiseen ja varastointiin käytetään eri mekanismeja taulukon 1 mukaisesti.

Innovaatio- ja tuotekehitysprojekti – hiljaisen tiedon tiivistämistä ja purkamista

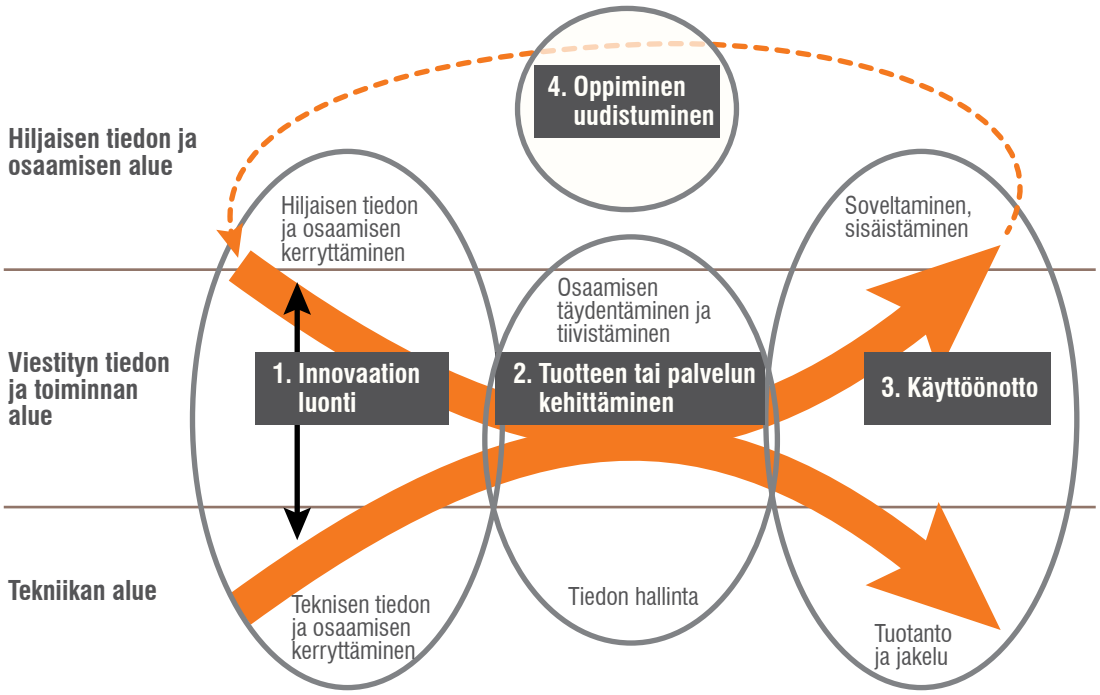
Kuvassa 1 innovaatio- ja tuotekehitysprojekti on sijoitettu tiedon vertikaaliselle akselille. Yksiulotteisen nuolen sijasta, projektin etenemistä kuvataan kaksoisnuolella. Ylempi nuoli kuvaa hiljaisen tiedon ja alempi teknisen tiedon liikkumista.

Prosessi on jaettu neljään vaiheeseen, joihin jokaiseen liittyy useita kehittämiskierroksia:

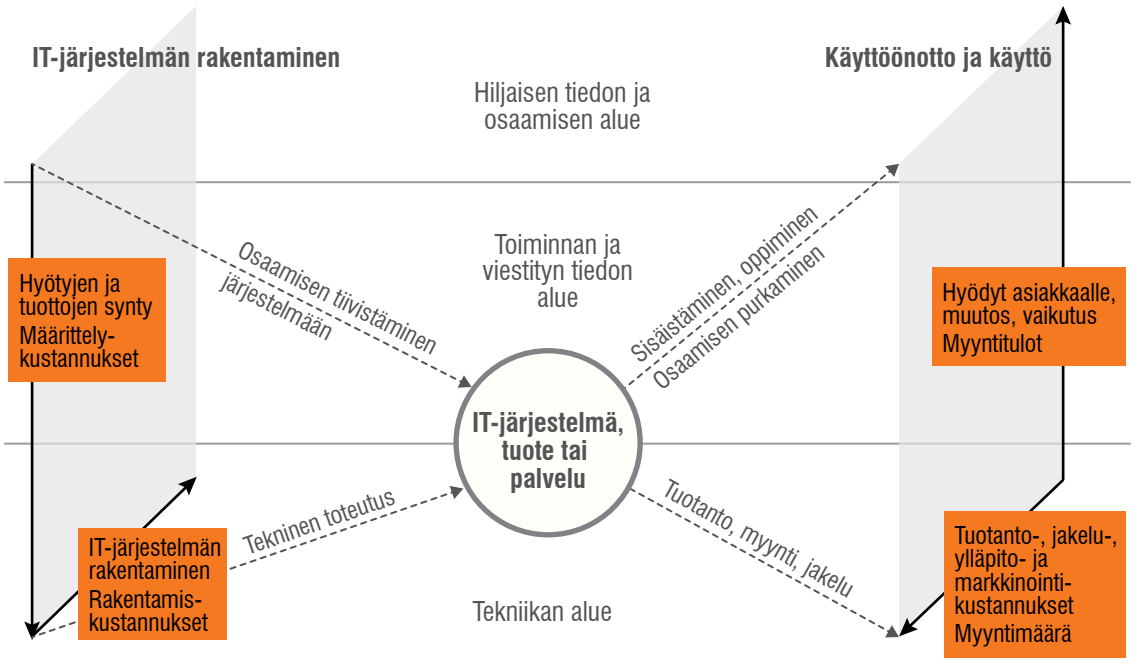
1. **Innovaation luontivaiheessa** hiljainen tieto ja osaaminen yhdistetään tekniseen tietoon. Uusi tieto organisaatiossa syntyy hiljaisen (implicit) ja rakenteellisen (explicit) tiedon vuorovaikutuksena (Nonaka & Takeuchi, 1995) .
2. **Tuotteen tai palvelun kehittämisvaiheessa** projektiryhmän on oltava samaa mieltä palvelun sisällöstä ja teknisestä ratkaisutavasta. Hiljaista tietoa ja osaamista yhdennetään. Yhteinen osaaminen tiivistetään kehitettyyn tuotteeseen tai palveluun. Kaikki kehittämistyössä tarvittava osaaminen ja tekninen tieto pitää olla kehittämisryhmän hallinnassa.
3. **Käyttöönottovaiheessa** tuotteeseen osaaminen puretaan asiakasorganisaation uudeksi osaamiseksi. Tiedon siirtymisen pitää onnistua kahdella tasolla:
   - Teknisellä tasolla pitää onnistua tuotteen tuotannossa ja fyysisessä toimituksessa asiakkaalle.
   - Hiljaisen tiedon tasolla pitää tuote tai palvelu sovittaa asiakas- tai käyttäjäorganisaation toimintaan. Hyödyt syntyvät hiljaisen tiedon tasolla uuden osaamisen kautta, josta seuraa toiminnan muutos.
4. Organisaation hiljaisen tiedon alueella tapahtuu **oppimista ja uudistumista**.

Tuotteiden ja palvelujen käyttö voidaan nähdä uusien innovaatioiden kehittämisalustana. Myyntitapahtumat, palautteet ja poikkeamat tulee saada talteen ja hyödynnettyä seuraavalla innovaatio- ja kehityskierroksella.

Tuotteiden ja palvelujen käyttö voidaan nähdä uusien innovaatioiden kehittämisalustana



Kuva 1. Innovaatio- ja tuotekehitysprojekti



Kuva 2. Innovaatio-, tuotekehitys- ja IT-järjestelmähankkeen tuottojen ja kustannusten syntymekanismi

Hyötyjen ja kustannusten syntyminen kehitysprojektissa

Kuvan 2 esimerkissä tarkastellaan IT-järjestelmähankkeen tuottojen ja kustannusten syntymekanismia. Kuten aiemmin totesin, innovaatio- ja tuotekehitysprojekti perustuu kahdessa suunnassa tapahtuvaan tiedon siirtymiseen:

- Vertikaaliselta akselilta löytyy vastaus kysymyksiin "miksi ja mitä?". Rakentamisvaiheessa tapahtuu hiljaisen tiedon ja osaamisen tiivistämistä tuotteeseen. Käyttöönottovaiheessa siirto on osaamisen purkamista asiakasorganisaation uudeksi osaamiseksi.
- Horisontaaliselta akselilta löytyy vastaus kysymykseen "miten?" Rakentamisvaiheessa tapahtuu tarvittavan tiedon keräämistä kehittämisryhmän käyttöön. Käyttöönottovaiheessa siirto on tuotteeseen sisältyvän osaamisen jakamista asiakkaille.

Projektin lähtötilanteessa tuotto- ja kustannustekijät ovat vielä piilossa hiljaisen tiedon alueella.

- **Rakentamisvaiheessa** hyödyt ja tuotot syntyvät vertikaalisella, osaamisen siirtymistä kuvaavalla akselilla. Toimittajalla on olemassa sellaista potentiaalista tietoa ja osaamista, joista käyttäjä-, tilaaja- tai vastaanottava organisaatio on valmis maksamaan. Tämä osaaminen rakenteellistetaan ja tiivistetään sisälle kehitettävään tuotteeseen. Rakentamiskustannukset muodostuvat yhdessä vertikaalisen akselin määrittelykustannuksista sekä horisontaalisen akselin teknisen toteutuksen kustannuksista.
- **Käyttöönotto- ja käyttövaiheessa** tuotteen muotoon tiivistetty osaaminen ja hyödyt puretaan vastaanottavan organisaation käyttöön. Asiakas arvioi tuotteesta hänelle syntyvän lisäarvon ja tekee ostopäätöksen. Vaikka hyödyt syntyvät vertikaalisella akselilla, ne laskutetaan horisontaalisella tuotanto- ja myyntiakselilla. Myyntitulojen lisäksi tuotanto-, ylläpito-, jakelu- ja markkinointikustannukset syntyvät horisontaalisella akselilla.

Kuvan 2 avulla voi tarkastella myös IT-hankkeen vaikuttavuutta eli sitä, kuinka merkittävästä järjestelmästä tai tuotteesta on kysymys. Vertikaalisella akselilla näkyy, kuinka merkittävää hyötyä tai muutosta hankkeen lopputuloksella saadaan aikaan yksittäiselle käyttäjälle tai asiakkaalle? Horisontaalisella akselilla näkyy, kuinka laajan jakelun palvelu, tuote tai IT-järjestelmä saavuttaa, montako kappaletta sitä tuotetaan, myydään ja toimitetaan asiakkaille.

Näiden kahden tekijän muodostama pinta-ala kuvaa hankkeen merkittävyyttä ja vaikuttavuutta. Samalla se kuvaa kehitetyn tuotteen myyntituloja, jotka muodostuvat myyntimäärän ja hinnan (hyöty asiakkaille) tulona.

Usein jo lähtötilanteessa tietojärjestelmän rakentamistavoitteet saattavat olla väärinasetettuja. Lähdetään horisontaalisen akselin tavoitteesta, pyrkimyksestä rakentaa IT-järjestelmä. Kuitenkin järjestelmä on vain väline, jolla tavoite saavutaan. Tarvitaan sekä vertikaalisen akselin toiminnallinen muutostavoite että horisontaalisen akselin IT-ratkaisukuvaus: "nämä toiminnalliset muutostavoitteet on mahdollista saavuttaa ottamalla käyttöön tällainen IT-järjestelmä"

Tietojärjestelmän rakentamistavoitteet saattavat olla väärinasetettuja

Yhteenveto

Hiljainen tieto pitäisi huomioida myös projektin laadunvarmistusmenettelyssä. Jokaisessa laadunvalvontapisteessä arviointi pitää tehdä erikseen kuvien 1 ja 2 kahdesta suunnasta:

- Vertikaalisen akselin suunnasta, jotta tavoitteet on asetettu oikein. Projektin hyödyt saavutetaan ja siinä kannattaa edetä.
- Horisontaalisesta suunnasta, jotta kehitteillä olevan tuotteen tai palvelun rakentamistyö etenee oikein. Sen avulla on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet.

Yleensä prosessi- ja projektikuvaukset esitetään toinen toistaan aika-akselilla seuraavien vaiheiden kuvauksina. Uusi informaatiologistiikkakäsite avaa mahdollisuuden kuvata prosesseja uudella tavalla. Sanotaan, että systeemityössä, IT- järjestelmiä rakennettaessa ongelma on puoliksi ratkaistu, kun se on kuvattu oikein siten, että siitä on nostettu esille kaikki oleelliset asiat. Prosessien ymmärtäminen, mitä niissä todella tapahtuu, mahdollistaa ongelmakohtien tunnistamisen ja toiminnan kehittämisen.

Kaikessa kehittämistoiminnassa tulisi siirtyä moniulotteiseen tietokäsitykseen. Kehittämisen painopiste tulee siirtää hiljaisen tiedon alueelle. Siellä tapahtuu uusien ideoiden synty ja uuden toimintatavan omaksuminen. Siellä syntyvät kehittämistoiminnan todelliset hyödyt.

Artikkeli perustuu Pentti Salmelan syksyllä 2014 julkaistuun kirjaan **Hiljainen tieto, innovaatio ja IT** (Ketterät Kirjat Oy, Vantaa).

Prosessien ymmärtäminen mahdollistaa ongelmakohtien tunnistamisen ja toiminnan kehittämisen

Pentti Salmela, FM
Kirjoittaja on työskennellyt IT-alan johto- ja asiantuntijatehtävissä suurissa suomalaisissa organisaatiossa, kuten Hartela Oy, Kemira Oy, Oy Lohja Ab, Alko - Yhtiöt Oy ja Työterveyslaitos. Monissa projekteissa mukana olleena hän on voinut seurata alan kehittymistä pitkällä aikajänteellä. Erilaisissa toimintaympäristöissä toimineena hänellä on ollut mahdollisuus vertailla materiaali- ja tietovaltaisten organisaatioiden yhtäläisyyksiä ja eroja.

Kansallinen palveluarkkitehtuuri rakentaa

Pohjaa Digitalisaatiolle

Teksti: **Maria Nikkilä**

Digitalisaatio on yksi globaalisti vaikuttavista ilmiöistä. Meneillään olevan muutoksen odotetaan olevan nopeampaa ja rajumpaa kuin koskaan aikaisemmin. Digitalisoituminen mullistaa perinteisiä toimintatapoja ja heijastuu kaikille elämän osa-alueille teollisuudessa ja yhteiskunnassa. Myös julkisen hallinnon on pysyttävä digitalisaatiokehityksen mukana huolehtimalla siitä, että sähköinen kanava on asiakkaalle houkuttelevin. Toteutuakseen tämä vaatii selvän tavoitetilan, vahvan sitoutumisen ja yhteisen teknisen infrastruktuurin. Tätä teknistä pohjaa rakennetaan Kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamisohjelmassa.

Kansallinen palveluarkkitehtuuri koostuu tiedonsiirtokanavapalveluväylästä, kansalaisen ja yrityksen palvelunäkymistä, tunnistamisen mallista sekä roolien ja valtuutusten hallinnan palvelusta. Palvelunäkymiin liittyen toteutetaan kansallinen ratkaisu julkisten palveluiden palvelutietojen hallintaan (palvelutietovaranto) sekä seuraava versio asiointitilistä, eli sähköinen postilaatikko kansalaisten ja yritysten käyttöön.

Kansallinen palveluarkkitehtuuri perustuu ICT2015-työryhmän keväällä 2013 julkaistuun raporttiin "21 polkua kitkattomaan Suomeen". Raportissa määritettiin 21 tapaa, joilla uudistaa Suomen ICT-toimialaa sekä lisätä sen kilpailukykyä. Kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttaminen määriteltiin poluista ensimmäiseksi ja tärkeydeltään kriittiseksi. Ohjelman omistaa valtiovarainministeriö, ja sen operatiivisesta toteutuksesta vastaa Väestörekisterikeskuksessa oleva Kansallinen palveluarkkitehtuuri –yksikkö. Ohjelman toimikausi kestää vuoden 2017 loppuun.

Ketterästi kohti tavoitteita

Ohjelman hankkeiden toteutustapana käytetään pääsääntöisesti ketterää kehittämistä. Ketteryydellä pyritään vastaamaan jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Tärkeäksi nähtiin myös se, että toteutustapa mahdollistaa kehitettyjen ratkaisuiden käyttämisen ja jakamisen kaikille julkisen hallinnon toimijoille, kuten myös niiden hyödyntämisen kansainvälisessä yhteistyössä.

Ketterässä kehittämisessä alihankkijoilta kilpailutetut kehittäjät työskentelevät Väestörekisterikeskuksessa olevien tuoteomistajien työnohjauksessa. Tuoteomistajien tueksi on koottu tärkeiden sidosryhmien edustajista niin kutsuttu tuotetukiryhmä, jonka tehtävänä on auttaa ja tukea tuoteomistajaa toteuttavien tehtävien priorisoinnissa. Työ etenee pääosin kahden viikon sprinteissä, joiden jälkeen katselmoidaan toteutuneet tulokset.

Palvelut kootusti kertakirjautumisella

Toteutuksessa eletään muutenkin ketterän kehittämisen oppien mukaan. Jo ohjelman alkuvaiheessa on todettu, että rakennettaessa isoa, merkittäviä riippuvuuksia omaavaa kokonaisuutta kunnianhimoisella aikataululla, on nähtävissä että virheitä tullaan tekemään. Ajatusmallina on edetä rohkeasti, tarvittaessa kokeilla ja epäonnistua – kunhan tämä huomataan nopeasti ja tehdyt virheet korjataan.

Kansallisessa palveluarkkitehtuurissa tavoitteet ovat suuria. Tuloksina tavoitellaan julkisen hallinnon toiminnan tehostumista, parempia sähköisiä palveluja ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia yksityiselle sektorille. Nämä tavoitteet eivät täyty, ellei toteutuksessa uskalleta kokeilla myös uutta.

Kansalaisille henkilökohtainen nettisivu

Kansalaiselle näkyvin tuotos kansallisesta palveluarkkitehtuurista on oma henkilökohtainen palvelunäkymä. Suomi.fi –portaalin uudistustyössä syntyy paitsi julkisen hallinnon palvelut yhteenkokoava tiedonhakuportaali, myös henkilökohtainen näkymä omiin tietoihin ja valittuihin sähköisiin palveluihin.

Näkymään tunnistaudutaan vahvalla tunnistautumisella. Tunnistamiseen liittyvä uudistustyö näkyy kansalaiselle siinä, että tulevaisuudessa eri vahvan tunnistautumisen välineet muodostavat luottamusverkoston, jossa yhden tarjoajan tarjoamalla tunnistusvälineellä voi tunnistautua eri palveluihin. Myös julkisiin asiointipalveluihin liittyvä tunnistautuminen kehittyy, ja mahdollistaa tulevaisuudessa kertakirjautumisen siirryttäessä palvelunäkymästä toiseen sähköiseen asiointipalveluun.

Näkymässä esitetään henkilön omat tiedot, kuten nimi- ja osoitetiedot, kiinteistöt, ajoneuvot ja tiedot henkilön omistamista yrityksistä. Näkymään voi koota haluamansa sähköiset asiointipalvelut, joihin voi siirtyä kertakirjautumisella. Henkilökohtaista näkymää voi täydentää halutessaan myös yksityisten yritysten palveluilla, kuten esimerkiksi vakuutuksiin, puhelinliittymiin tai sähkösopimuksiin liittyvillä tiedoilla. Palvelunäkymä on käyttäjän muokattavissa, ja sen suunnittelutyössä panostetaan erityisesti käytettävyyteen ja esteettömyyteen. Palvelunäkymän yhteyteen tulee kansalaisen sähköinen postilaatikko, johon viranomaiset voivat lähettää viestejä.

Näkymä mahdollistaa sähköisten asiointipalveluiden personoinnin esimerkiksi muistutusten ja herätteiden avulla, kuten muistutus auton lähestyvästä katsastuksesta tai heräte lapsen kouluun ilmoittamisesta.

Palvelunäkymä tulee saataville suomi.fi –portaalin kautta. Suomi.fi –palvelulle tehdään samassa yhteydessä iso uudistustyö, ja se tulee palvelemaan asiakkaita niin julkisten palveluiden tietojen haun paikkana, kuin toimitetun sisällön tarjoajana. Jo nykyisessä Suomi.fi –palvelussa on julkaistu uuden mallin mukaisia palveluoppaita vakavasti sairastuneelle ja työttömäksi jääneelle. Palveluoppaat tarjoavat koottua tietoa elämän muutostilanteen tueksi siten, ettei kansalaisen tarvitse tietoa etsiäkseen tietää mikä viranomainen kyseessä olevaa palvelua tuottaa.

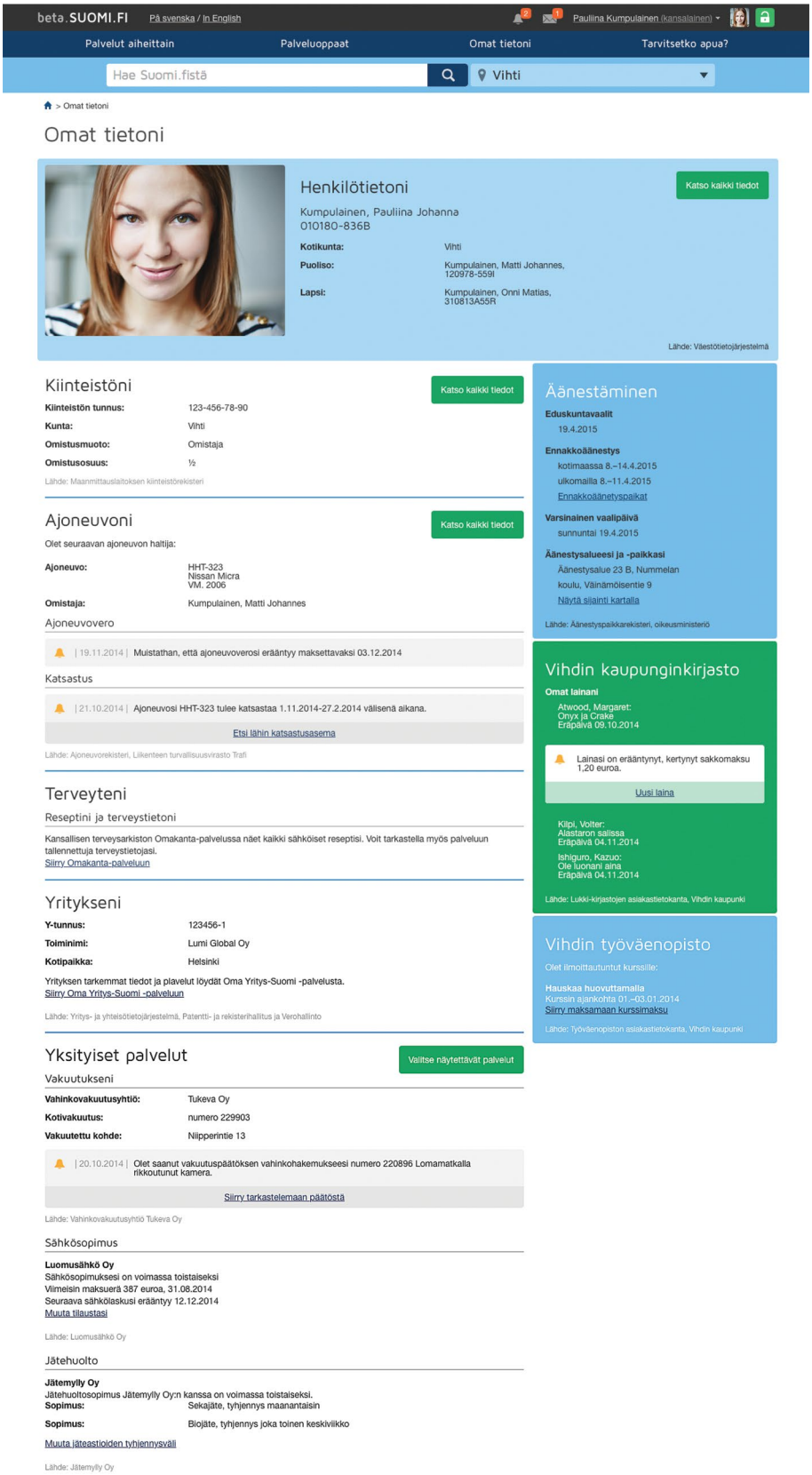
Palveluarkkitehtuuria yrityksille

Palveluarkkitehtuurilla tavoitellaan paitsi julkisen hallinnon hyötyjä ja kustannussäästöjä myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille. Näiden nähdään liittyvän erityisesti palveluiden kehittämiseen palveluväylän kautta saatavan tiedon perustalle, ja näiden palveluiden tarjoamiseen palvelunäkymässä.

Palvelunäkymä avautuu yrityksille siten, että ne voivat tarjota palvelujaan myös sitä kautta kansalaisille. Palvelunäkymä tarjoaa yrityksille yhden asiakkaiden asiointikanavan täydentämään sähköisiä palveluja.

Palvelunäkymään sisältyy myös yrityksen näkymä, joka perustuu Yritys-Suomi.fi ja Oma Yritys-Suomi.fi –palveluihin. Oma Yritys-Suomessa voi helposti ja joustavasti hoitaa monia yrityksen perustamiseen ja yritystoimintaan liittyviä asioita. Roolien hallinnan avulla henkilö voi asioida sähköisesti yrityksen hänelle antamassa roolissa.

Palveluväylää pitkin siirretään tietoja yrityksiltä julkiselle hallinnolle ja takaisin. Esimerkki tästä on suunniteltu kansallinen tulorekisteri. Palkkojen, etuuksien ja eläkkeiden maksajat raportoivat tällä hetkellä maksetuista tuloeristä useille eri tahoille; työnantajat tekevät lainsäädännön velvoittamalla tavalla vuosittain yli 60 ilmoitusta tai raporttia maksamistaan palkoista. Eri tahoille ilmoitetut tulotiedot sisältävät päällekkäisyyksiä ja tiedot varastoidaan useisiin erillisiin tietovarastoihin. Tulotietoja tarvitsevilla tahoilla (esim. Kela ja Verohallinto) ei ole mahdollisuutta tarkastella tulotietoja reaaliaikaisesti, ja ne joutuvat yhä käsittelemään tulotietoja myös paperimuodossa.



Tulorekisterin perustamisen tavoitteena on, että tulotiedot voidaan ilmoittaa keskitettyyn rekisteriin maksutapahtuman yhteydessä ja näin ollen reaaliaikainen tieto on kaikkien saatavilla yhdestä paikasta. Niin ikään tavoitteena on tietojen ilmoittamisen ja käytön mahdollisimman suuri automaatioaste. Kansallinen tulorekisteri –hanke on käynnistynyt Verohallinnon ja valtiovarainministeriön johdolla.

Kansallinen palveluarkkitehtuuri ja julkinen hallinto

Julkisen hallinnon näkökulmasta palveluarkkitehtuurilla tavoitellaan olemassa olevan tiedon tehokkaampaa hyödyntämistä, helpompia integraatioita eri järjestelmien välillä ja kustannustehokkuutta.

Sähköinen asiointi itsessään on kustannustehokas tapa tuottaa palveluja. Sähköisen asioinnin edelläkävijöihin kuuluva Tanska on arvioinut, että verrattuna perinteiseen tiskiasiointiin, sähköinen asiointi on kymmenen euroa per asiointitapahtuma edullisempi tuottaa. Julkisen hallinnon sähköisiin palveluihin on tehty vuodesta 2003 alkaen 135 miljoonaa sähköistä tunnistusta. Jos lasketaan jokaisen asiointitapahtuman säästäneen tuon kymmenen euroa, on säästö 1,35 miljardia euroa. Tavoitteena onkin julkisen hallinnon palveluiden osalta parantaa niiden löydettävyyttä ja sitä kautta lisätä niiden käyttöä.

Palveluväylä, tunnistamisen ratkaisu ja roolien ja valtuutusten hallinnan palvelu tarjoavat julkisen hallinnon palvelukehittämiselle yhteiset peruselementit sähköisten palveluiden tuottamiselle. Palveluarkkitehtuurin kaikki hankkeet ovat toteuttamisvaiheessa. Ensimmäiset palvelut tulevat tuotantoon kuluvan vuoden lopussa, ja viimeisetkin vuoden 2016 aikana. Ohjelmaaikana palveluita kehitetään vaiheittain, eli tuotantokäyttöön otetaan ensin osa toiminnallisuuksista.

Kohti digitaalisaatiota

Digitalisaatio vaatii syntyäkseen paljon muutakin kuin palveluarkkitehtuurin tuottamat komponentit. Johdonmukaisen sitoutumisen ja toteutuksen lisäksi vaaditaan uudenlaista ajattelua siinä, miten palveluita suunnitellaan poikkihallinnollisesti asiakkaan ehdoilla. Olemassa olevien palvelujen digitoimisen sijaan pitää toimintatavat uskaltaa ja osata ajatella alusta alkaen uudella tavalla. Kun tämän toiminnallisen muutoksen jälkeen aloitetaan sähköisten asiointipalveluiden rakentaminen, ovat palveluarkkitehtuurin komponentit siinä palvelujen kehittäjien tukena.

Maria Nikkilä
Ohjelmapäällikkö
Valtiovarainministeriö

Lue lisää ohjelmasta

www.esuomi.fi
http://vm.fi/palveluarkkitehtuuri
twitter @vm_kapa

Katso video palvelunäkymästä YouTubesta hakusanalla kansallinen palveluarkkitehtuuri

Kuva: Kimmo Brandt

Projektit – sirpaletyötä vai arkkitehtuurijäsennettyä kehittämistä?

Teksti: **Jari Kinnunen**

Julkishallinnon projektitoiminnan SIG-13-ryhmä keräsi 12.11.2014 Espoon Dipoliin osallistujajoukon keskustelemaan toiminnan ja visioiden suhteesta. Teemana oli "Projektit ja palveluarkkitehtuuri".

Tilaisuuden avasi Maria Nikkilä valtiovarainministeriön JulkICT-yksiköstä ajankohtaispäivityksellä palveluarkkitehtuurista ja sen hyödyistä organisaatioille. Tämän jälkeen kuultiin käytännön esimerkkejä siitä, millä tavoin kokonaisarkkitehtuuri tukee projektipäällikön työtä ja keskusteltiin siitä, miten kokonaisarkkitehtuuri huomioidaan jo ennen projektin käynnistystä, sen aikana ja projektin päätyttyä.

Mihin työpäiväsi kuluu?

Ehditkö pelkästään vastata velvoitteisiin - ja oman työsi ohella - myös kehittää organisaatiosi toimintaa?

Julkisella sektorilla toiminnan ja palvelujen kehittämistyö tehdään paljolti projekteina. Etuna on nopeus, mutta samalla kehittämistyö usein sirpaloituu. Kokonaisarkkitehtuurilla voidaan paremmin hallita organisaation yhteentoimivuutta eri tasoilla sekä priorisoida tehokkaammin toimintaa. Kansallinen palveluarkkitehtuuri tuo julkishallinnolle, kansalaisille ja organisaatioille turvalliset yhteiset, keskitetyt näkymät sekä pääsyn eri toimijoiden palveluihin ja kansallisiin tietovarantoihin.

Uutta ja vanhaa - projektitoimijana rintamalinjojen välissä

Tilaisuuden työpajaosuudessa syntyi vilkasta keskustelua siitä, miten palveluarkkitehtuuri tukee oman organisaation kehittämistä. Projektitoimijan arjessa uusi ja vanha kerrostuvat rinnakkain.

Rajapintojen määrittely ja niiden luomisen reunaehdot todettiin yhteiseksi haasteeksi. Julkishallinnon asiakkaiden ja toisaalta yritysten prosessit ovat erilaisia: niihin integroituminen vaatii tietomalleja, kokonaisuuden jäsentämistä ja jopa järjestelmäuudistuksia.

Tiedon elinkaari

Kansalliselle palveluarkkitehtuurille on myös tarvetta, kun yhteiskunnan viranomaispalvelut digitalisoituvat. Tiedon hallinnointi, omistus, jakaminen ja hyödyntämisratkaisut tulevat pysymään keskustelussa. Suomea verrattiin Viroon, jossa sähköinen asiointi on viety kehittämispuheista jo toiminnan tasolle. Yksi keskustelijoista kiteytti: Viro on sopimusyhteiskunta, ja Suomi lakiyhteiskunta. Sen vuoksi siellä on voitu edetä ketterämmin kuin täällä.

Analogisesta kansalaisesta digiasiakkaaksi

Kansalaisasiakas edellyttää julkishallinnolta hyviä lähi- ja etäpalveluja. Yritykset puolestaan ovat kokeneet viranomaisasioinnin prosessit monesti työlääksi ja pyrkivät sähköistämään asiointinsa. Odotusten hallinnan näkökulma on nousemassa entistä vahvemmin projektitoimijoiden työhön. Myös dialogin rakentaminen eri vaiheissa on välttämätön projektitaito.

Palvelujen kehittämisen projektointi

Julkisella sektorilla on nyt meneillään mittavia uudistuksia. Tule kuulolle ja keskustelemaan SIG13-ryhmän tilaisuuksiin, millaisissa rooleissa projektitoimijat ovat kehittämistyössä. Tarkkailijoina vai tekijöinä?

Jari Kinnunen
SIG13-ryhmän vetäjä
HMV PublicPartner Oy
Lisätietoja Julkishallinnon SIG-13-ryhmän toiminnasta: jari.kinnunen@hmv.fi

Jyry Louhisto

PRY:n kuudes kunniajäsen

Vuodesta 2006 kevääseen 2014 Projektiyhdistystä luotsannut toiminnanjohtaja Jyry Louhisto nimitettiin yhdistyksen kuudenneksi kunniajäseneksi Projektipäivien Projekti-illallisella 11.11.2014. Kunniajäsenyys myönnettiin Jyrylle pitkäaikaisesta ja ansiokkaasta toiminnasta yhdistyksen kehittämisessä. Seuraavassa on Jyryn ajatuksia reilun kahdeksan vuoden toiminnanjohtajuudesta.

Kuva: Kimmo Brandt

Toiminnanjohtajan vaihto

Yhdistys etsi uutta toiminnanjohtajaa, kun edeltäjäni Rauno Puskala oli jäämässä eläkkeelle. Projektiyhdistyksessä avainasemassa toiminut Pekka Mäkelä tunsi minut hyvin Suomen Ulkomaankauppaliiton aikaisesta toiminnastani ja suositteli minua tehtävään. Toukokuussa 2005 allekirjoitin hallituksen puheenjohtaja Veikko Välilän kanssa kasvuun ja kehittämiseen kannustavan sopimuksen vuoden 2006 alussa alkavasta toiminnanjohtajuudesta. Pitkäaikaisena hallituksen puheenjohtajana Veikko antoi hyvät eväät ja vahvan tukensa yhdistyksen saattamisessa vahvalle kasvuuralle.

Olin erittäin motivoitunut ja koin omaavani hyvät edellytykset mielenkiintoisen ja haastavan tehtävän hoitamiseen. Siihenastisen työurani olin tehnyt kansainvälisissä projektitehtävissä. Työ oli samantyyppistä ihmisten, yritysten ja sidosryhmien kanssa tuloksien aikaansaamista. Tehtävässä ilahdutti myös se, että pääsin hyödyntämään valokuvausharrastustani kotisivujen ja lehden tekemisessä.

Toiminta alkoi 2005 syksyllä tapaamalla projektialan avaintoimijoita, analysoimalla yhdistyksen toimintaa ja uuden suunnan etsimisellä. Tähän oli hyvät mahdollisuudet, kun edeltäjäni hoiti yhdistyksen toiminnanjohtajuutta vielä vuoden 2005 loppuun.

Jäseniä yhdistyksellä oli vuoden 2005 lopulla 1 589.

Vaatimaton aloitus

Toiminta oli aluksi melko vaatimatonta. Yhden henkilön panostus Pohjois-Espoossa sijaitsevassa kotitoimistossa pienillä kiinteillä kustannuksilla ja byrokratialla. Kiireinen tehtävä heti alussa oli palvelujen uudelleenjärjestäminen ja niiden esittely uusimalla kotisivut. Tekemällä ne itse alusta loppuun, opin samalla yhdistyksestä kaikki tärkeät asiat.

Katja Stenroosin aloittaessa yhdistyksen sihteerinä syksyllä 2006 saimme toimintaan merkittävästi lisää vauhtia. Tuloksia syntyi, kun päästiin hyödyntämään molempien parhaat osaamiset sopivan työnjaon avulla. Tuloksellinen yhteistyö jatkui aina keväälle 2014 saakka.

Kunnianhimoiset tavoitteet

Strategiassa on linjattu yhdistykselle aina hyvin kunnianhimoiset tavoitteet; yhdistyksen kasvun ja kehittymisen kautta aikaansaataviin vaikutuksiin jäsenille ja yleisemminkin yhteiskunnassa. Yhdistyksen toimintaa voi kuvata hyvin neliskulmaisen katukiven pyörittämisellä ylämäkeen. Tarvitaan koko ajan panostusta, jotta toiminta kehittyy ja jäsenet saavat hyvän vastineen jäsenmaksulleen. Jos toiminta ei ole laadukasta eikä kehity, on suuri vaara, että se taantuu. Jos palveluihin ei olla tyytyväisiä, jäsenet eroavat eli äänestävät jaloillaan.

Tavoitteeni oli pitää toiminta dynaamisena ja kehittää sitä jatkuvasti. Innostuneen ilmapiirin ja positiivisen kierteen aikaansaaminen oli tärkeää. Laadullisesti toiminnan pitää vastata vaativien jäsenten laatukäsityksiä, mielellään ne jopa ylittäen. Laatu on näkynyt konkreettisesti mm. Projektipäivien kehittymisessä. Osallistujamäärät ovat kasvaneet ja osallistujapalaute on parantunut. Projektitoiminta-lehti on kehittynyt merkittävästi vuosien aikana. Siitä on tullut edustava, käytännönläheinen ja laadukas alan ammattilehti. Vertaamalla 2005 ja sitä aikaisemmin ilmestyneitä lehtiä viime vuosien lehtiin, eron huomaa selvästi. Aki Latvanteen tekemä taitto, kuvien ja graafien käsittely on tehnyt lopputuloksesta laadukkaan.

Kun palvelut ovat kiinnostavia ja antavat hyvän vastineen jäsenmaksuille, uusien jäsenten hankkiminen on ollut helppoa ja mielenkiintoista toimintaa. Aikapula ja pienet resurssit ovat kuitenkin rajoittaneet jäsenhankintaa. Jäsenmäärän ja tulojen jatkuva kasvu on mahdollistanut toimiston henkilömäärän lisäämisen. Sitä ovat vaatineet myös monipuolistuneet palvelut. Yhdistykset tulot koostuivat kahdesta lähteestä, jäsenmaksuista ja sertifioinnista.

Verkoston merkitys

Yhdistyksen toiminnassa verkosto on ollut hyvin keskeisessä asemassa. Yhdistyksen omat resurssit ovat olleet tavoitteisiin nähden vaatimattomat. Projektipäivät ja Projektitoiminta-lehti ovat hyviä verkoston voimannäytteitä. Ilman verkoston merkittävää panostusta niistä ei olisi voinut kehittyä menestyviä palveluja. Hyvin toimivat SIG-ryhmät ovat myös tärkeitä valittuun aiheeseensa liittyviä verkostoja.

Kotimaisen verkoston lisäksi merkittävä rooli kehittymisessä on ollut kansainvälisillä verkostoilla, IPMAlla, Nordnetillä ja muilla kansallisilla projektiyhdistyksillä.

Jäsenet ovat merkittävin osa yhdistyksen verkostoa. Jäseniä kuuntelemalla ja toimintaa kehittämällä jäsenistön toiveiden mukaan on varmistettu palvelujen osuvuus. Yhdistyksen hallituksella ja avaintoimijoista kerätyllä Vaikuttajafoorumilla on myös ollut erittäin tärkeä merkitys. Hallituksen ja erityisesti sen puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan hyvä yhteistyö ja luottamus ovat menestyvän toiminnan edellytys.

Yhteistyökumppanit ovat olennainen osa verkostoa. Momentti Oy toimi koko toiminnanjohtajakauteni ajan Projektipäivien kumppanina. He ovat myös vaikuttaneet vahvasti ja positiivisesti yhdistyksen ilmeeseen ja koko toimintaan.

Koko verkoston kanssa tehdyn yhteistyön olen kokenut palkitsevana ja innostavana. On ollut mahdollisuus oppia uusia asioita ja mahdollisuus kehittyä ja kehittää toiminnan eri osa-alueita.

Ansiokasta toimintaa

Kunniajäsenyyteni myönnettiin pitkäaikaisesta ja ansiokkaasta toiminnasta yhdistyksen kehittämisessä. Tässä ajatuksiani asioista, joista tämä ansiokas toiminta mielestäni on koostunut:

- Projektipäivät vuosittain. IPMAn Maailmankongressi toteutettiin hyvin korkealla profiililla: saatiin monenlaisia positiivisia vaikutuksia aikaiseksi.
- Projektitoiminta-lehti oli merkittävä ponnistus kaksi kertaa vuodessa, mutta konkreettinen ja pidetty jäsenetu myös pääkaupunkiseudun ulkopuolisille jäsenille.
- Toimiston muutto Eteläranta 10:een oli merkittävä profiilinnosto.
- IPMAn suurimman yhdistyksen APM:n kanssa tehty yhteistyö, jonka tuloksena solmittiin lisenssisopimus heidän palvelujensa hyödyntämisestä.
- IPMA-sertifioinnin laadukas hoitaminen varmisti yhdistykselle positiivista näkyvyyttä, uusia jäseniä ja toimintaan tarvittavia tuloja.
- IPMA Delta -palvelun lisääminen yhdistyksen palvelutarjontaan nosti yhdistyksen profiilia, antoi jäsenorganisaatioille mahdollisuuden kehittää toimintaansa ja yhdistykselle itselleen mahdollisuuden muidenkin palvelujen tarjoamiseen.
- TIEKEn ja Personal EU United Brains Ltd:n kanssa yhteistyössä toteutettu Bisnestreffit toi yhdistykselle hyvää näkyvyyttä, mielenkiintoisia aiheita käsittelyyn ja uusia jäseniä.
- Aktiivisen aluetoiminnan aikaansaaminen Tampereelle ja Turkuun Pasaati Oy:n Pasi Kivimäen kanssa.
- Tilaisuuksien valikoitu striimaus ja videointi antoi jäsenille mahdollisuuden päästä mukaan myös virtuaalisesti.
- Jäsenmäärän kasvattaminen 2,5-kertaiseksi kahdeksassa vuodessa. Jäsenmäärän kasvu on hyvä toiminnan laadun ja onnistumisen mittari.

Vuosi 2013 oli monessa suhteessa merkittävä. Toiminta oli monipuolisempaa ja laadukkaampaa kuin mitä se oli aikaisempien vuosien aikana ollut. Tuntui kuin olisimme tehneet merkittävän hyppäyksen palveluissa. Osaltaan siihen vaikutti myös resurssilisäys eli Jouko Kaajan palkkaaminen vuoden 2013 alussa.

Toiminnan kehittyminen ja kehittäminen on tapahtunut vuosien aikana, kaikki aikaisempi toiminta on tukenut uutta kehitystä. Suurin kiitos kuuluu tietenkin kanssani toimineelle toimiston henkilökunnalle, jäsenille ja kaikille muille vuosien varrella yhdistyksen toiminnassa mukana olleille henkilöille, organisaatioille, vapaaehtoista työtä tehneille, monille kumppaneille ja sidosryhmille.

Suurkiitos yhdistykselle kunniajäseneksi nimittämisestä – arvostan sitä erittäin paljon!

Tavataan taas Projektipäivillä!

Jyry
jyry.louhisto@kolumbus.fi
+358 40 543 1099

Näköala työhuoneeni ikkunasta aamulla 15.1.2013 *Kuva: Jyry Louhisto*

Eläkeläistoimintaa

Viime kesä oli paras kokemani veneilykesä. Matkaa hyvässä säässä ja mahtavissa maisemissa kertyi yhteensä yli 2 400 kilometriä.

Valokuvaharrastuskin on saanut lisää vauhtia, kun on ollut enemmän aikaa. Kymmenen vuoden tauon jälkeen videoiden teko on taas päässyt vauhtiin. Monenlaisia muitakin projekteja on tekeillä. Kaikkien velvollisuuksien, harrastusten, lenkkeilyn ja hyötyliikunnan lisänä sopivasti monipuolista muuta liikuntaa; hiihtoa, kuntosalia, sauvakävelyä ja kuntosoutua - mikäs onkaan sen mukavampaa?

Kuva: Jyry Louhisto

Kansainväliset Projektinjohtamisen Sertifikaatit – todenna ja vahvista ammattitaitosi

IPMA CERTIFICATION

Projektiyhdistys sertifioi projektinhallinnan ammattilaisia IPMAn sertifiointijärjestelmän mukaisesti

IPMA international project management association

"IPMA-sertifiointi tapahtuu kansainvälisen käytännön mukaisesti ja varmistaa projektinjohdon osaamisen projektien ja projektikokonaisuuksien hallinnassa. Lisäksi se tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden kehittää henkilökohtaista projektiosaamista puolueettoman arvioinnin tukemana."

Ari Eskola, Projektijohtaja, IPMA Level A®

"IPMA:n nelitasoinen projektinhallinnan ammattilaisten sertifiointijärjestelmä tarjoaa projektiliiketoimintaa harjoittavalle palveluyritykselle myyntiä tukevan puolueettoman näytön henkilöstön projektinjohtamisen osaamisesta, kokemuksesta, asiantuntemuksesta ja asenteesta. Ixonos-konsernissa pyritään jatkuvaan ja laajamittaiseen henkilöstön kehittämiseen ja projektinhallinnan ammattilaisten sertifikaatit ovat oleellinen osa tätä pyrkimystä."

Teppo Kuisma, VP, Head of Online Solutions, Ixonos Oyj

"Tarjouspyynnöissä kannattaa pyytää tekijöiden projektialan sertifioinneista selvitys tarjoukseen. Näin on mahdollisuus verrata tarjouksissa toteuttavan henkilöstön projektiosaamista ja varmistaa parhaat osaajat omaan projektiin."

Soili Puranen, Projektipäällikkö, Sonera, IPMA Level B® ja IPMA Level C®

PRY

Tarkemmat tiedot ja sertifiointiohjeet löytyvät Projektiyhdistys ry:n kotisivulta www.pry.fi

Projektiyhdistys ry • Project Management Association Finland
Eteläranta 10, 00130 Helsinki, FINLAND

Ansiokkaasti sertifioituneet 2014

Projektiyhdistyksen sertifiointitoiminnan johtoryhmä haluaa vuosittain nostaa esille erityisen ansioituneesti sertifioinnin suorittaneet henkilöt. Vuonna 2014 johtoryhmä huomioi **Päivi Koposen**, **Minna Ritolan** ja **Elina Saartoalan** kunniakirjoin ja kukin vuoden Projektipäivillä Dipolissa.

Kuva: Kimmo Brandt

Vuonna 2014 Suomessa myönnettiin yhdelle henkilölle IPMA Level A, 19 henkilölle IPMA Level B, 195 henkilölle IPMA Level C ja 119 henkilölle IPMA Level D -sertifikaatti. Lisäksi viime vuoden aikana 218 henkilöä uusi heille aiemmin myönnetyn IPMA-sertifikaatin. Kaikkiaan Suomessa on myönnetty IPMA-henkilösertifikaatteja 3 766 henkilölle.

Atk-yhteyshenkilöstä Sertifioiduksi Projektinjohtajaksi

Elina Saartola LähiTapiola-ryhmästä huomioitiin kunniakirjalla erinomaisesta IPMA B -tason sertifioinnista vuoden 2014 Projektipäivillä. Arvioitsijat vakuuttuivat erityisesti Elinan kyvystä kehittää projekti- ja ohjelmajohtamista omassa organisaatiossaan. Myös Elinan taito käyttää samanaikaisesti useampia projektimetodeja ja hänen erinomaiset viestintätaitonsa vaikuttivat valintaan. Tutustu Elinan kasvutarinaan ja hänen ajatuksiinsa projektikulttuurista.

1987 helmikuussa olin menossa tulevaan työharjoittelupaikkaani salkku täynnä intoa ja osaamista. Olin aloittamassa sitä työuraa, jonka olin kolme vuotta aiemmin suunnitellut yhdessä ystäväni kanssa. Minusta oli lyhyen harjoittelujakson päätyttyä tulossa atk-yhteyshenkilö ohjelmistotalon palvelukseen.

Matka tuosta ensimmäisestä harjoittelupäivästä siihen hetkeen, kun viime syksynä sain projektinjohtajan sertifikaatin, on ollut pitkä ja vaiherikas sekä äärimmäisen mielenkiintoinen. Näiden lähes 30 vuoden aikana, olen saanut koko ajan toimia it-projektien parissa. Toimialat, organisaatiot, yrityskulttuurit ja erityisesi teknologiat ovat vaihtuneet, mutta tehtäväni ovat aina liittyneet tavalla tai toisella projektien läpivientiin ja johtamiseen.

Työurani alussa puhuimme asiakastoimituksista eikä niinkään projekteista. 90-luvulla olinkin jo mukana projekteissa ja titteli vaihtui atk-yhteyshenkilöstä projektipäälliköksi ja työskentelyä ohjaamaan tulivat eri-

laiset projektinhallintamallit. 2000-luvulla projektitoiminnan ohjaukseen tulivat mukaan projektisalkut ja alettiin puhua myös projektikulttuurista.

Oikeiden suunnitelmien viljelyä

Kaikkitietävän wikipedian mukaan sanan projekti latinankielinen alkuperä projectum tarkoittaa hanketta, ehdotusta tai suunnitelmaa. Samainen lähde kertoo, että sanan kulttuuri alkuperä tulee latinan verbistä colere, joka tarkoittaa viljellä. Vapaasti tulkittuna projektikulttuuri tarkoittaa suunnitelman viljelyä. Kun ajatusta viedään hieman pidemmälle, niin toimiva projektikulttuuri ohjaa viljelemään eli käynnistämään suunnitelmia eli projekteja, joiden avulla yritys saavuttaa strategisen tahtotilansa mukaisia toimintoja ja niiden avulla haluttuja hyötyjä.

Projekteja voidaan viedä onnistuneesti läpi ilman, että yrityksellä on toimivaa projektikulttuuria. Projektit tuottavat niitä lopputuloksia, joita projektisuunnitelman mukaan on tavoiteltu, mutta ne eivät välttämättä tue strategiaa tai niiden avulla ei saavuteta haluttuja strategisia hyötyjä.

Mitä toimiva ja tehokas projektikulttuuri tarvitsee? Pelkkä projektinhallintamalli tai PMO:n olemassaolo organisatorisesti ei tähän riitä. Projektisalkun hallintakaan ei takaa toimivaa projektikulttuuria. Toisaalta projektikulttuuria ei myöskään ole ilman edellä mainittuja osa-alueita.

Tarvitaan projektiammattilaisia. Ilman heitä ei käytännössä ole mahdollista toteuttaa projekteja eikä kehittää projektitoiminnan malleja ja menetelmiä.

Tarvitaan projektijohtamisen prosessit ja toimintatavat eli projektinhallintamalli. Ilman projektinhallintamallia

- kokeneet projektipäälliköt pystyvät silti viemään projektin läpi onnistuneesti, mutta
- kokemattomat projektipäälliköt todennäköisesti ovat vaikeuksissa ilman mallin antamaa tukea.

Tarvitaan projektille ohjaus eli ohjausryhmä. Ilman ohjausryhmää

- kokeneet projektipäälliköt pystyvät edelleen viemään projektin läpi onnistuneesti, mutta todennäköisesti lopputuloksia ei tulla koskaan hyödyntämään liiketoiminnassa
- kokemattomat projektipäälliköt eivät todennäköisesti pysty viemään projektia loppuun saakka, koska tuki onnistumisen edellytysten varmistamiselle puuttuu.

Tarvitaan liiketoiminnan johdon tahtotila eli tarve projektin lopputuloksiin. Ilman liiketoiminnan tarvetta

- kokeneetkin projektipäälliköt ovat vaikeuksissa, koska resursseja ei todennäköisesti ole projektille saatavissa
- kokemattomat projektipäälliköt eivät ehkä pääse edes alkuun projektinsa kanssa.

Ilman toimivaa projektikulttuuria etenkin isoissa yrityksissä haasteet projektien läpivientiin tulevat korostetusti esille. Projekteja käynnistetään ilman keskitettyä ohjausta ja ilman, että varmistetaan resurssien riittävyys. Voidaan jopa käynnistää samaan aikaan samankaltaisia kehityshankkeita eri liiketoiminta-alueilla. Liiketoimintajohto ei sitoudu hyödyntämään projektin lopputuloksia, koska niillä ei ole merkittävää yhteyttä strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin.

Toimivaan projektikulttuuriin ei siis riitä hienot projektinhallintamallit ja projektisalkun hallinta, vaan projektikulttuuri heijastaa koko yrityksen ja erityisesti liiketoimintajohdon toimintatapaa ja sitoutumista projektitoimintaan. Jos viljelyä ei hoideta kunnolla, ei satoakaan ole odotettavissa.

Projektipäällikkö vapaalla

Vapaa-aikaani vietän pääsääntöisesti koiraharrastustoiminnan parissa. Taloudessa asuu tällä hetkellä viisi aktiivista koiraa, kaksi australianpaimenkoiraa, kaksi labradoria ja yksi bordercollie. Omat harrastuskaverini ovat australianpaimenkoira ja bordercollie. Näiden kanssa talvella aika kuluu pääasiassa agilityn ja tokoilun parissa ja kesäkaudella lisäksi kalenteri täytyy paimennustreenistä ja -kisoista.

Projektipäällikön "vaatteista" ei kuitenkaan pääse eroon vapaa-ajallakaan. Mikään ei ole niin vähäpätöinen asia, etteikö siitä saisi excel-taulukkoa ja suunnitelmaa budjetteineen laadittua, oli sitten kyseessä treeniaikataulun suunnittelu, koirien ruokintataulukko tai remonttisuunnitelman laatiminen. Olen myös löytänyt itseni erilaisten useiden yhdistysten ja toimikuntien aktiivisena jäsenenä, organisoimassa milloin mitäkin tapahtumaa tai toimintaa.

Sertifioitumisen merkitys

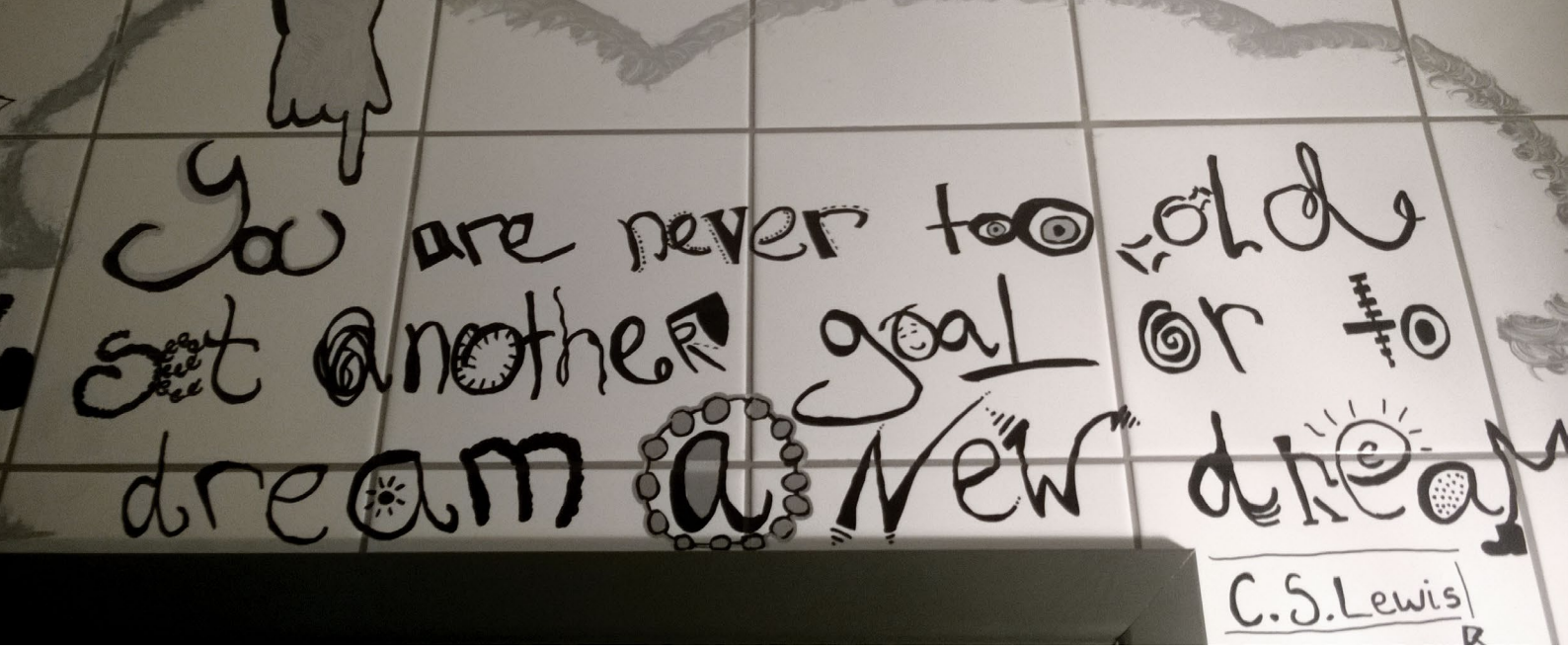
IPMA B -sertifikaatin suorittaminen oli jollain tavalla oman työurani kasaaminen yhteen raporttiin. Vaikka tekninen näyttö tulikin referenssinä olleesta hankkeesta, pystyin laajasti hyödyntämään kokemuksen kautta saamaani osaamista.

Sertifioitumisprosessin aikana havahduin huomaamaan oman osaamiseni laajuuden, mutta toisaalta myös ne osa-alueet, jotka kaipaavat vahvistamista. Arvioitsijoiden kanssa prosessin päättävän haastattelun yhteydessä raportin läpikäynti ja keskustelu oli antoisaa ja vahvisti itsekin havaitsemiani kehittämiskohteita.

Kannustan sertifioitumaan, se on osaamisen muodollinen tunnustus, mutta samalla myös matka oman osaamisen tunnistamiseen.

Kuva: Kimmo Brandt

Elina Saartoala
Tradenomi
Hankepäällikkö
LähiTapiola-ryhmä



Saappaat sopiviksi

Minna Ritola Tieto Finland Oy:stä sai kunniamaininnan erinomaisesta IPMA C –tason sertifioinnista vuoden 2014 Projektipäivien yhteydessä. Valintaan vaikutti erityisesti Minnan kyvykkyys johtaa erinomaisesti projektejaan motivoivalla ja energisellä asenteella. Tässä Minna kertoo, mistä hänen ammattitaitonsa kumpuaa.

Elämäni tärkeimmät jalkineet ovat aina olleet saappaat. Ne, joilla lapsena kuljin äidin perässä Lamujoen rantaa. Ne, joilla isompana merkitsin suojelusoita velipojan perässä. Ne, jotka tallasivat polkua retkeillessäni lasten kanssa. Ne, jotka minulla on jalassa nyt, kun äitini vuorostaan kävelee jäljessäni mustikkametsässä. Puhumattakaan niistä, jotka ovat olleet aina sopivasti liian suuret.

Minulla on ollut onnea. Työantajani ja esimieheni ovat aina uskoneet, että osaan kävellä pikkuisen liian suurilla saappailla. Vaihtelevat työtehtävät, erilaiset projektit ja useat asiakkaat ovat seuranneet toisiaan. Mukana on ollut sopivasti pysyvyyttä, vaihtelua ja haasteita. Pysyvyys on antanut rauhaa omaksua opittua. Tiukat paikat ja uudet haasteet ovat olleet parhaita kasvattajia.

Onni ei kuitenkaan yksin riitä. Sen lisäksi tarvitaan omaa uskallusta hypätä hölskyviin saappaisiin sekä sisua jatkaa, kun kompastuu. Vastuullinen ja sopivasti nöyrä asenne siivittää, mutta menestyksen takaa lopulta oikeiden ihmisten joukko. Vain yhteistyöllä kaaos muuttuu laaduksi ja tavoitteet saavutetaan aikataulussa ja budjetissa.

Sertifikaatti – enemmän kuin paperi

Työelämän näyttöjen lisäksi nykyisin vaaditaan myös puolueettoman tahon arvioita ammattitaidosta. Uudet toimeksiannot eivät synny useinkaan ilman sertifikaattia. Tämä oli alkuperäinen syy, joka sai minut mukaan IPMA C -sertifioitumisprosessiin. Sain tästä kokemuksesta kuitenkin enemmän kuin olin uskonutkaan.

Oli hyvä pysähtyä hetkeksi miettimään ammattitaitoni vahvuuksia ja heikkouksia. Tärkeintä oli kuitenkin pohtia toimenpiteitä, joilla ammattitaito säilyy ja kehittyy entisestään. Tämä kokemus herätti myös kiinnostuksen sertifioinnin seuraaviin tasoihin.

Näköalapaikalla

Työni projektihallinnan konsulttina on antanut minulle loistavan näköalapaikan erilaisten yritysten projektikulttuureihin. Toisissa yrityksissä projektimallinen työskentely on arkipäivää. Prosessit ja työkalut ovat kunnossa. Niissä myös projektitoiminnan kehittäminen on jatkuvaa. Toiset yritykset ottavat vasta projektinomaisen työskentelyn ensiaskeleita.

Työkalupakkini on vuosien varrella täyttynyt hyvillä käytännöillä. Niitä olen oppinut asiakasyrityksiltä, joilla on vahva projektikulttuuri. Parhaita opettajia ovat kuitenkin olleet projektitoimintaansa aloittelevat yritykset. Niissä olen konsultin ja projektipäällikön roolissa ohjannut kasvua kohti vahvempaa projektikulttuuria.

Hyvä projektipäällikkö johtaa projektia, mutta myös kaikkien siinä mukanaolevien osaamisen kehittymistä. Todellista projektipäällikön ammattitaitoa on myös osata valita kullekin projektille juuri sopivat käytännöt. Nämä ovat taitoja, joita kokemukset ovat kasvattaneet.

Yhtä vahva kuin heikoin lenkki

Usein projektin toiminnan kypsyys on vain sen suuruinen, tai korkeintaan hiukan isompi, kuin heikoimmalla toimijalla. Projekti on yhteistoimintapeliä. Siinä paraskaan asiakas tai toimittaja ei voi saavuttaa parhainta mahdollista lopputulosta, jos pelataan eri säännöillä.

Heikko projektikulttuuri selittää mielestäni useimmiten projektien laatuongelmia ja haasteita. Hyvistä käytännöistä lipsutaan, kun on aikataulu- tai kustannuspaineita. Tavoitteita ei täsmennetä. Ohjausmallia ei sovita tai noudateta. Projektipäällikkötyön kustannukset nähdään turhiksi. Kuka hullu nyt hallinnosta maksaa? Kääritään hihat ja tehdään vain.

Toisinaan projektipäälliköksi saatetaan nimetä aihealueen paras asiantuntija. Tämä ratkaisu voi olla menestyskin ja onnellisia kasvutarinoita löytyy. Hankaluuksia on odotettavissa, jos halu ja kyky toimia tässä tehtävässä puuttuvat. Yhtälailla ongelmia on tiedossa, kun linjaorganisaation täystyöllistämä asiantuntija nimetään avainpaikalle projektiryhmään, eikä vanhan työn uudelleenjärjestelyjä tehdä. Myös kansainvälisen työkulttuurin sekä kaupallisen ja ei-kaupallisen työkulttuurin erot voivat olla hierrinkivinä projektipäällikön saappaissa.

Herättelevät silmäpussit

Projektipäivillä otettua kuvaa katsoessani kiinnitän huomiota silmäpusseihini ja mietin: "Ei kai sitä projekti- ja hankepäälliköksi ilman silmäpusseja pääsisikään."

Toki sitten heti havahdun ja häpeän. Edes IT-alalla ei lähtökohta voi olla täydellinen työlle omistautuminen ja kaiken muun elämän laiminlyöminen. Onnistumisen mittari ei voi olla riutunut ulkonäkö ja ylityötunteja pullistelevat liukumasaldot.

Elämässä onnistuminen mitataan sillä, että elämän kaikilla osa-alueilla menee riittävän hyvin. Viimeisinä elinhetkinään harva muistelee ammatillisia saavutuksiaan. Tärkeimpiä ovat kuitenkin läheiset ja rakkaat. Levännyt, liikkunut sekä henkisesti, sosiaalisesti ja fyysisesti ravittu projektipäällikkö jaksaa ja se näkyy myös projektin menestyksessä. Toki osaamista ja ammattitaitoakin tarvitaan.

Näitä pohtiessani suoristan ryhdin ja taputan itseäni olalle. Tällä sertifioitumisesta palkitulla mimmillä on iloinen ilme, hyvä mieli ja ennen kaikkea ammattitaito sekä asenne kohdillaan! Päätän lähteä hiihtämään ja satsata enemmän jatkossa myös omaan hyvinvointiini.

Unelmia ja tavoitteita

Hiihtolenkillä ajatukseni kääntyvät ikääntymiseen ja IT-alan kelkan kovaan vauhtiin. Miten kykenen ylläpitämään ammattitaitoani ja oppimaan jatkuvasti uutta? Mistä ammennan tuoreet ideat ja innostuksen? Miten markkina-arvoni säilyy ja kehittyy?

En ole mobiilisukupolven kasvatti, jolle kännykkä on kasvanut käsivarren jatkeeksi. Tiedän, ettei minun panokseni digitalisoitumiseen tule uusien räiskyvien innovaatioiden kautta. Minun vahvuuteni löytyy rautaisesta projektipäällikön ja konsultin ammattitaidosta. Sitä taitoa tarvitaan aina. Paraskaan idea ei jalostu kullaksi ilman projektipäällikköä.

Löytyykö viisaus Tallinalaisen vessan seinältä? "You are never too old to set another goal or to dream a new dream." (C.S. Lewis)

Mitkähän ne minun tavoitteeni ja unelmani ovat? Olisiko seuraava tavoitteeni nousta porrasta ylemmäs ja tähdätä IPMA B -sertifikaattiin vai jokohan Suomessa voisi suorittaa PM konsulttien IPMA PMC:n?

Vaikka tavoite jää vielä kypsymään, unelma muotoutuu helposti. Kesän tullen lakkaan varpaan kynnet ja laitan sopivankokoiset saappaat jalkaan ja suuntaan luontoon, elämän parhaalle näköalapaikalle.

Kuva: Kimmo Brandt

Minna Ritola, FM
Program manager
Tieto Finland Oy

Sertifiointi tukee

Päivin kasvu projektipäälliköksi

Päivi Koponen Kaakkois-Suomen Tieto Oy:stä vastaanotti kunniamaininnan erinomaisesta IPMA D –tason sertifioinnista vuoden 2014 Projektipäivillä. Arvioitsijat kiinnittivät erityistä huomiota Päivin loistavaan menestykseen kokeen kaikissa osa-alueissa ja laaja-alaiseen näkemykseen projektihallinnasta. Näin Päivi kertoo polustaan ATK-suunnittelijasta ICT-projektipäälliköksi ja sertifioinnin merkityksestä.

Työt ICT-alalla aloitin tammikuussa 1990 Tietosavolla Kuopiossa. Tosin silloin oli vielä käytössä termi ATK, nimikkeenikin oli atk-suunnittelija ja työtehtävät olivat yksittäisten tietokoneohjelmien suunnittelua ja koodausta. Työ oli suurimmaksi osin hyvin itsenäistä. Myöhemmin nimikkeeni muuttui tehtävien muuttuessa systeemisuunnittelijaksi, jolloin sidosryhmien määrä lisääntyi, mutta pääosin työtä tehtiin talon sisäisesti.

Reilun 14 vuoden työrupeaman jälkeen siirryin projektipäälliköksi Kymenlaaksoon keväällä 2004. Aloitin projektipäällikkönä aivan eri toimialalla kuin millä olin suunnittelijana ohjelmistotalossa toiminut - energiatoimialalta terveydenhuoltoon - ilman projektipäällikkökokemusta. Projektiryhmäkin koostui seitsemän eri organisaation edustajista. Projektini paljastui projektin edetessä ja tarkentuessa huomattavasti laajemmaksi ja monimutkaisemmaksi kuin mitä työt aloittaessani oli ajateltu. Alun perin vajaan vuoden projektista tulikin useamman vuoden projekti tietojärjestelmäintegrointeineen, toimintamalliuudistuksineen ja käyttöönottoineen. Näin reilu 10 vuotta myöhemmin tuo siirtyminen tuntuu tosi rohkealta teolta. Mutta rohkea oli sekin henkilö, joka minut tuohon hommaan palkkasi.

Projektityön aloittelua

En ollut kovin paljon perehtynyt projektityön teoriaan projektitöitä aloittaessani. Muistelen, että opiskellessani Kuopion kauppaoppilaitoksen datanomi-linjalla 1980-luvun lopussa, meillä oli yksi lyhyt kurssi projektityöskentelystä. Siitä kurssista jäi mieleeni, että projektin lopuksi järjestetään saunailta. Tämä kuvaa hyvin silloista kiinnostustani kurssiin ja kurssin antia ylipäätänsä. 1990-luvun loppupuoliskolla osallistuin Tietosavolla järjestetylle talon sisäiselle projektipäällikkökurssille, jossa käsiteltiin talon omaa projektimallia. Varsinainen käytännön toteutus jäi minun osaltani varsin vähäiseksi työtehtävien muuttuessa.

> Siitä kurssista jäi mieleeni, että projektin lopuksi järjestetään saunailta

Uudessa työssäni projektipäällikkönä jouduin perehtymään projektityöhön liittyvään kirjallisuuteen ja haalimaan tietoa eri lähteistä. Mainittakoon myös, että Lääketieteen sanakirja ja tohtori.fi olivat hyviä hakuteoksia varsinkin projektin alussa, kun yritin ymmärtää projektissani käytössä olevaa terminologiaa sekä sitä, mitä projektiryhmän ja ohjausryhmän kokouksissa puhuttiin. Se oli varsinaista ammattislangia. Projekti kuitenkin eteni ja saatiin maaliin. Oppia tuli kirjojen lisäksi kantapään kautta. Näistä opeista on ollut hyötyä monella tapaa myöhemmin.

Antoisia ahaa-elämyksiä sertifioinnista

Syksyllä 2013 aloitin projektisuunnittelijana Kaakkois-Suomen Tiedolla pari vuotta aiemmin perustetussa Projektipalvelut-yksikössä. Yksikössä työskentelee tällä hetkellä viisi projektisuunnittelijaa ja projektipäällikkö, joka on yksikön esimies ja vastaa yksikön toiminnasta. Yksikön tehtävä on asiakasprojektien ja yhtiön sisäisten projektien suunnittelu ja läpiviemінen. Lisäksi projektitoiminnan jatkuva kehittäminen kuuluu yksikön tehtäviin.

Jo ensimmäisten työkuukausien aikana esimieheni suositteli IPMA D-sertifikaatin suorittamista, josta innostuinkin niin paljon, että suoritin IPMA D-sertifikaatin helmikuun alussa 2014. Tällä hetkellä kaikilla yksikkömme projektisuunnittelijoilla on IPMA D-sertifikaatti ja esimiehellämme IPMA C-sertifikaatti.

Sertifiointiin valmistauduin lukemalla hakuohjeessa kerrotut teokset. Projektin Johdon Pätevyys 3.0 –teos antoi minulle uusia näkökulmia projektipäällikkyyteen. Olin aiemmin mieltänyt projektitoiminnan sisältävän pääosin teoksessa mainitut tekniset pätevyyselementit. Nämähän kerrotaan pääosin projektisuunnitelmassa.

Ahaa-elämyksen sain tutustuessani käytöspätevyyselementteihin. Projektin onnistumiseen vaikuttaa tietysti myös projektipäällikön henkilökohtaiset ominaisuudet, käyttäytyminen ja asenteet – totta kai. Olenhan usein miettinyt ollessani tekemisissä mielestäni hyvän projektipäällikön tai projektiryhmän jäsenen kanssa, mikä tekee hänestä hyvän ja voisinko ottaa jotain oppia hänestä. Ja toisin päin, miksi jonkun projektipäällikön kanssa yhteistyö tökkii. Suurin osa käytöspätevyyksistä koskee mielestäni kaikkia, työtehtävästä riippumatta. Minulle tuntemattomin osa-alue projektin johtamiseen oli toteutusympäristöpätevyydet. Näihin pätevyyselementteihin en ollut törmännyt tekemissäni projekteissa, ainakaan tietoisesti.

Teoksia lukiessani koin antoisaksi yhdistää lukemaani teoriaa projektikokemuksiini. Kuinka lukemani teoriaosuus vastasi kokemuksiani vai oliko niitä otettu lainkaan huomioon.

> On ilo todeta, että oppimista ja kehittymistä on tapahtunut vuosien varrella

Ikuista oppimista

Jos nyt nykyisellä tietämykselläni ja kokemuksellani olisin aloittamassa kevään 2004 projektissa, tekisin sen hyvin eri tavalla ja varmasti paljon oikeaoppisemmin. On ilo todeta, että oppimista ja kehittymistä on tapahtunut vuosien varrella. Jokaisesta projektista on saanut jotain, mitä on voinut hyödyntää seuraavissa projekteissa.

Pidän projektityöstä, koska jokainen projekti on erilainen ja jokaisesta projektista oppii aina jotain uutta – sekä projektityöstä että projektin sisältönä olevasta asiasta. Projekti alkaa ja loppuu, ja yleensä aika usein vastaan tulee yllätyksiä, joihin ei ole osattu varautua. Projektiliiketoiminta–teoksen läpi kulkeva esimerkkiprojekti palautti mieleeni, että projektiosaamista voi hyödyntää muillakin toimialoilla, ei pelkästään ICT-alalla. Tämä meinaa ICT-alalla pitkään työskennelleeltä unohtua.

Kun projektipäivillä sain kunniakirjan mallikkaasta D-sertifioinnin suorittamisesta, oli ilo tavata kunniakirjan jakotilaisuudessa lavalla esimieheni Tietosavon ajoilta, Ritolan Minna, joka sai kunniakirjan ansiokkaasta C-serfifioinnista. C-sertifikaatin suorittaminen on minunkin seuraava tavoitteeni.

Kuva: Kimmo Brandt

Päivi Koponen, FM
Projektisuunnittelija
Kaakkois-Suomen Tieto Oy

 Kuva: Serlachius-museot

Vuoden projekti – **Göstan Paviljonki**

Onnistunut yhteistyö siivitti Göstan Paviljonki -projektin voittoon

Puurakenteinen Göstan Paviljonki palkittiin voittajana Projektiyhdistyksen Vuoden projekti 2014 –kilpailussa. Palkinto myönnettiin projektin rakennuttajakonsultti Ramboll CM Oy:lle. Paviljonki moninkertaisti Gösta Serlachiuksen taidemuseon näyttelytilat ja toimii museon uutena sydämenä. Kilpailun tuomariston päätös perustui muun muassa projektin erinomaiseen onnistumiseen tavoitteiden, aikataulun ja kustannusten osalta.

Projektin johdossa työskentelevä **Lauri Blom** ja projektin valvoja **Raimo Nerg** valottavat voitokkaan projektin vaiheita.

Kuvat: Serlachius-museot

Kuvat: Serlachius-museot

Göstа Serlachiuksen taidesäätiön museon puurakenteinen laajennus Göstan Paviljonki valmistui kesällä 2014 Mänttään Joenniemen kartanon viereen. Meillä Ramboll CM Oy:n Jyväskylän yksiköllä oli kunnia toimia hankkeen rakennuttajakonsulttina. Toimeksianto arkkitehtikilpailun järjestämisineen alkoi syksyllä 2010 ja jatkuu tällä hetkellä takuuajan tehtävinä vuoden 2016 kesään asti.

Arkkitehtikilpailuun osallistui ennätykselliset 579 kilpailijaa. Kilpailuehdotusten suuri lukumäärä ja kilpailun voittajaksi valikoitunut ehdotus toivat hyvin esiin projektin syvimmän olemuksen; kyseessä ei ollut pelkästään taiteen esilletuontia varten tehtävä rakennus vaan rakennettava rakennus itsessään ympäristöineen oli taideteos.

Hankkeen lähtöasetelma, jossa arkkitehtikilpailun perusteella valitaan suunnitelman tekijäksi nuori espanjalainen arkkitehtitoimisto, projektin vetäjäksi konsultit Keski-Suomesta ja pääurakoitsijaksi pieni paikallinen rakennusliike, tarjosi kaikki edellytykset joko totaalisen epäonnistumiseen tai onnistumiseen. Toisaalta meillä kenelläkään ei ollut vaihtoehtoja. Tässä hankkeessa haluttiin onnistua. Tällainen hanke osuu kohdalle vain kerran elämässä.

Hankkeen onnistumiseen vaikuttaa tehtävien ratkaisuiden ja päätösten ajoittaminen sekä keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön ilmapiirin rakentaminen hankkeen osapuolien välille. Rakennuttajakonsultin tehtävänä on huolehtia edellä mainituista. Lopputulos on nyt kaikkien nähtävissä. Taustalla on lukematon määrä yksittäisten henkilöiden työtunteja, joista osaltamme haluammekin nostaa esiin hankkeen valvontatyön osuuden osana onnistunutta projektikokonaisuutta.

Göstan paviljonki valvojan näkökulmasta

Lähtökohta

Rakennusteknisten töiden valvontatoimeksiantoni alkoi keväällä 2013 rakennuksen ollessa runkovaiheessa. Tähän vaiheeseen asti valvonnasta oli vastannut yrityksemme maanrakennustöiden valvoja. Ensimmäistä kertaa työmaalle mennessäni totesin, että kohde on varsin haasteellinen. Olin toki tutustunut kohteeseen suunnitelmien kautta, mutta monimutkaisuus, kulmien paljous ja kaiken kaikkiaan kohteen muotokieli todentui vasta paikan päällä. Ensimmäinen reaktioni oli, että tämä hanke ei onnistu tilaajan ja suunnittelijain odotusten mukaisesti muutoin kuin hyvän ja avoimen yhteistyön kautta. Koko toteutusorganisaatio työntekijöitä myöten olisi saatava sitoutumaan laadukkaaseen rakentamiseen ja arkkitehdin tavoitteiden mukaiseen lopputoteutukseen.

Sitouttaminen

Aikataulu oli haasteellinen ja kulminaatiopisteitä täynnä. Työmaalla oli normaalit työmaakokoukset noin kerran kuukaudessa ja urakoitsijapalaverit kerran viikossa. Toteutusvaiheen erityismenettelynä sisustamisvaiheen alkaessa otettiin käyttöön viikoittaiset nokkamiespalaverit. Näissä palavereissa kuunneltiin avoimella korvalla "kentän ääntä". Tämä ratkaisu osoittautui hankkeen etenemisen kannalta avaintekijäksi. Kun urakoitsijoiden nokkamiehet huomasivat, että rakennuttajaorganisaatio otti heidän huolensa todesta ja pyrki ratkaisemaan ne heti, vastapalkintona tuli sitoutuminen ja avoimuus.

Arkkitehtien luottamus työmaaorganisaatioon korostui, tiedonkulku toimi molempiin suuntiin, työmaalta infoa antoi ja

Kuvat: Serlachius-museot

kysymyksiä suunnittelijoille esitti vain yksi henkilö. Näin menetellen tieto ei hajaantunut eikä tulkintaerimielisyyksiä tullut. Pääsuunnittelijan Suomessa olevat edustajat ratkoivat asioita erittäin kiitettävällä aktiviteetilla.

Valvojan päärooli laadun ja aikataulun seuraamisen lisäksi oli toimia työmaalla eräänlaisena vänrikki Koskelana eli olla "joukkojen" keskellä, perustella työtekijöille hankkeen erityisluonnetta ja ottaa kantaa ja ratkoa asioita aidosti. Pelkkä asiakirjoihin perustuva ns. paperivalvonta ei riittänyt. Sen lisäksi tuli koko ajan olla tarkkana ettei mene liiaksi työmaan sisälle, eikä marssijärjestys vaarannu. Aika usein jouduin vastaamaan kysymyksiin, joissa kyseenalaistettiin esille tuomani asiat. Yritin korostaa seikkaa, että meillä on käsissämme ainutkertainen hanke, kukaan meistä ei tule toista kertaa elämässään osallistumaan Göstan Paviljongin kaltaiseen hankkeeseen. Tästä syystä meidän kaikkien tulee olla ylpeitä meille annetusta luottamuksesta ja toimia sen mukaan.

Usein valvoja vetäytyy suunnitelmien ja työselitysten taakse eikä uskallus, kokemus, tai ammattitaito riitä asiakirjojen soveltamiseen siten, että lopputulos ei vaarannu. Soveltamisessa auttaa kokemus ja ehkäpä myös sosiaalinen helposti lähestyttävä persoona. Kymmenen vuotta sitten tämän kaltaiseen menettelyyn, jota Göstassa tein, en varmaan olisi uskaltanut ryhtyä.

Runkovaihe

Runko ja siihen liittyvät rakenteet koottiin kolmessa lohkossa. Runko koostui 103 tehtaalla valmiiksi käsitellystä liimapuukehästä, joista jokainen oli erimittainen. Liikenne tontilla asetti omat haasteensa. Liikenne tapahtui pääosin toiselta sivulta, toisella sivulla oli puistoalue, jota pyrittiin varjelemaan rakentamisen ajan vaurioilta.

Työn hyvä laatu oli yllätys meille kaikille

Suuren haasteen asetti rungon pysyminen kuivana. Vesikattotyön alkaessa tehtiin siirrettävä suojakatos työskentelyä varten. Vesikattovaiheessa asennettiin myös talotekniikka katolle valmiiksi. Suojaamisessa onnistuttiin hyvin. Pääasiallinen julkisivumateriaali oli pystyverhous yhdistettynä lasi- ja teräspintoihin. Pystyverhousta oli 23 kilometriä, sekin valmiiksi käsiteltyä, erikoishöylättyä kuusilautaa.

Oman haasteensa toi seikka, että pilareiden välissä verhous kaartui, lisäksi osa seinäpinnoista oli ulospäin jo valmiiksi vinoja pintoja.

Sisustamisvaihe

Kriittisin vaihe alkoi sisustamisen myötä. Nokkamiespalavereissa korostui työsuoritusten oikea-aikaisuus ja yhteistyö työmaalla. Talotekniikan eri järjestelmien yhteensovittaminen työmaarytmiin oli erittäin haasteellista. Oman lisänsä antoi arkkitehdin tahtotila: kaikki piti saada piiloon ja peitelistoja ei sallittu.

Jokaisesta työvaiheesta tehtiin malliasennus, joka hyväksytettiin arkkitehdilla. Asennuksia sovellettiin eri puolilla rakennusta vastaavissa kohdissa. Talotekniikan "piilottaminen" toi oman lisänsä, osaan sovellutuksista piti etukäteen saada viranomaisen ennakkohyväksyntä.

Mielenkiintoisena yksityiskohtana voidaan mainita lattiat. Tummasta massiiviparketista ja tummasta graniitista koostuvat lattiapinnat piti suojata erittäin massiivisesti. Myös WC-tilojen arkkitehtuuri oli haasteellista. Laatta-, rst-, ja peilipintojen yhteensovittaminen ilman listoja -periaatteella edellytti pohjilta suunnatonta mittatarkkuutta ja huolellisuutta. Symmetria oli läsnä joka tilassa.

Loppuvaiheet

Vihersuunnitelma oli korkeatasoinen, mutta toteutukseen oli vähän aikaa. Onneksi sää suosi, sateita ei ollut juuri lainkaan. Viheralueille tulevat taideteokset perustuksineen ja korkeusasemineen otettiin jo pohjavaiheissa huomioon. Myös pihan toimivuuden

Kuva: Serlachius-museot

turvaaminen ja hoitotoimenpiteet rinteisessä maastossa pyrittiin huomioimaan. Pihaurakoitsija suoriutui urakastaan mainiosti.

Taavettilan saareen menevä siperiankuusipintainen silta, pituudeltaan 53 metriä, nostettiin yhdellä nostolla paikoilleen. Yhtään puuta puistoalueelta ei jouduttu kaatamaan ennakkopeloista huolimatta.

Yhteistyö pääurakoitsijan kanssa

Jälkikäteen voidaan todeta, että hankkeen kannalta oli suuri onni, että urakoitsijaksi valittiin pienehkö alueellinen rakennusliike. Joustavuus toimi ja asioita hoidettiin ns. talonpoikaisjärjellä. Hankkeen alussa sovittiin pelisäännöt urakoitsijan ja rakennuttajaorganisaation kanssa ja ne pääsääntöisesti pitivät.

Työnjohtoa olisi saanut, ainakin sisustusvaiheessa, olla enemmän. Jossain vaiheessa koin, että hoidin paljon urakoitsijan vastuun piiriin kuuluvia asioita. Ne tosin sovittiin työmaapäällikön kanssa etukäteen.

Vuoden projektissa Ramboll CM Oy:n edustajina Lauri Blomin ja Raimo Nergin lisäksi olivat projektipäällikkönä ja projekti-insinöörinä **Hannu Pellinen**, MRU-valvojana **Kalle Kolehmainen**, LVI-valvojana **Janne Ruusuvuori** ja sähkövalvojana **Raimo Ala-Hynnilä**.

Oltiin samassa veneessä ja kaikki soutivat samaan suuntaan

Ehkä siihen osansa antoi huoleni siitä, että miten tästä kaikesta selvitään. Luulen, että ison rakennusliikkeen kanssa toimiessa ongelmia olisi ollut huomattavasti enemmän.

Lopuksi

Laadukkaat avajaiset pidettiin ennalta sovittuna aikana. Työn hyvä laatu oli yllätys meille kaikille. Myös yli puolen vuoden toiminnan jälkeen ongelmia on ollut varsin vähän, nekin lähinnä talotekniikan puolella, mikä sinänsä ei ole yllätys tekniikan vaativuudesta johtuen.

Oli hienoa olla ainutkertaisessa Göstän Paviljonki -hankkeessa mukana. Rakennuttajan luotto rakennuttajakonsulttiin toimi hankkeen eri vaiheissa hyvin. Valvonnan roolia ja merkitystä ei missään vaiheessa asetettu kyseenalaiseksi. Tämä suhtautuminen edesauttoi löytämään uusia ratkaisuja ja menettelytapoja. Hankkeen alussa peräänkuuluttamani avoimuus ja hyvä yhteistyö pelasivat loppuun asti.

Kuva: Kimmo Brandt

Lauri Blom
DI, Aluepäällikkö
Projektinjohto
Ramboll CM Oy

Raimo Nerg
Rakennusteknisten töiden valvoja

EstLink 2 yhdisti Baltian ja Pohjoismaiden sähkömarkkinat

Aikataulussa ja budjetissa pysynyt, laatuvaatimukset täyttänyt kansainvälinen EstLink 2 -projekti sai kunniamaininnan Projektiyhdistys ry:n Vuoden projekti 2014 -kilpailussa.

Selkeä vastuunjako, hyvä ryhmähenki ja avoin yhteydenpito sidosryhmiin olivat kansainvälisen merikaapeliprojektin onnistumisen avaimia, sanoo projektipäällikkö Risto Ryynänen.

Teksti: **Suvi Artti**

EstLink 2

- Suomen ja Viron välille rakennettu 650 megawatin tasasähköyhteys, joka nosti maiden välisen siirtokapasiteetin 1 000 megawattiin.
- Kokonaispituus noin 170 km: 14 km avojohtoa Suomessa, 145 km merikaapelia Suomenlahden pohjassa, 11 km maakaapelia Virossa.
- Molemmissa päissä suuntaaja-asemat, joilla tasasähkö muutetaan vaihtosähköksi ja toisinpäin. Suomessa liittymiskohta kantaverkkoon Anttilan sähköasemalla Porvoossa, Virossa Püssin sähköasemalla Itä-Virossa.
- Yhteys luovutettiin omistajille ja otettiin kaupalliseen käyttöön 7.2.2014.
- Yhteyden omistavat kantaverkkoyhtiöt Fingrid ja Elering.
- Kokonaisbudjetti noin 320 miljoonaa euroa. Kustannukset jaettu Fingridin ja Eleringin kesken.
- Hanke sai 100 miljoonaa euroa Euroopan unionin investointitukea.

Projektin tärkeimmät osakokonaisuudet:

- Ympäristövaikutusten selvittäminen, reittivalinnat, meren pohjan pohjatutkimukset sekä erilaisten lupien hakeminen Suomessa ja Virossa.
- Sähköverkon vahvistustyöt Virossa. Urakoitsijana Empower.
- Maanrakennustyöt Anttilassa ja Nikuvikenissä. Urakoitsijana Konevuori Oy.
- Sähköasemien laajennukset Suomessa (Anttila) ja Virossa (Püssi). Urakoitsijana Suomessa Empower Oy ja Virossa Siemens Osakeyhtiö Viron aluetoimisto.
- HVDC (High Voltage Direct Current) -suuntaaja-asemien rakentaminen Suomeen (Anttila) ja Viroon (Püssi). Urakoitsijana konsortio Siemens AG ja Siemens Osakeyhtiö.
- Tasasähköilmajohdon rakentaminen Suomessa suuntaaja-asemalta merikaapelin päätepisteelle Nikuvikeniin. Urakoitsijana ranskalainen Bouygues Energies & Services.
- Merikaapelin valmistus ja laskeminen sekä tasasähkömaakaapelin rakentaminen Virossa suuntaaja-asemalta merikaapelin päätepisteelle. Urakoitsijana Nexans Norway AS.

Euroopan unionin osittain rahoittama hanke
Euroopan energia-alan elvytysohjelma

EstLink 2 -yhteyden merikaapelia laskettiin mereen Porvoon Nikuvikenissä marraskuussa 2012.

Kuva: Eija Eskelinen

Euroopan integroituvat sähkömarkkinat edellyttävät riittävää sähkönsiirtokapasiteettia eri maiden välillä. Vuonna 2007 käynnistetystä kaksivuotisesta Itämeren alueen sähköverkkoselvityksestä kävi ilmi, että Suomen ja Viron välinen 350 megawatin Estlink 1 -yhteys ei riitä Baltian maiden liittämiseksi pohjoismaisiin sähkömarkkinoihin. Niinpä Suomen ja Viron kantaverkkoyhtiöt Fingrid Oyj ja Elering AS (entinen Põhivõrk Oü) käynnistivät keväällä 2009 esisuunnittelun toisesta maiden välisen kaapeliyhteyden rakentamisesta, ja EstLink 2 -projekti sai alkunsa.

Viisi vuotta kestäneen projektin tuloksena uusi 650 megawatin sähkönsiirtoyhteys otettiin kaupalliseen käyttöön joulukuussa 2013 ja vastaanotettiin urakoitsijoilta helmikuussa 2014. Eurooppalaisten kantaverkkoyhtiöiden yhteistyöjärjestö ENTSO-E on esitellyt EstLink 2:a malliesimerkkinä onnistuneesta kahden maan välisestä projektista.

Delegointi ja roolijako tärkeitä

Projektin avainasioita oli selkeä vastuunjako ja ison projektin osittaminen pienempiin kokonaisuuksiin, sanoo Suomen päässä hankkeen projektipäällikkönä toiminut **Risto Ryynänen** Fingridistä. Osaprojekteja olivat meri- ja maakaapelit, avojohdot, vaihtosähköasemien laajennukset sekä suuntaaja-asemat, joissa tasasähkö muutetaan vaihtosähköksi ja päinvastoin.

"Minun tehtäväni ei ollut uppoutua teknisiin yksityiskohtiin, siitä ei olisi tullut mitään. Tämän kokoluokan projektissa vastuullisen projektipäällikön on tärkeää pysyä omassa roolissaan ja pitää kokonaisuus hanskassa 'helikopteriperspektiivistä'. Osaprojektien projektipäälliköt, useat asiantuntijat ja valvojat hoitivat omat hommansa vastuiden mukaisesti", Ryynänen toteaa.

Ryynäsen tehtäviin kuului muun muassa lukuisien selvitysten teettäminen ja lupahakemusten laatiminen yhdessä Eleringin projektipäällikön **Reigo Haugin** kanssa. Suomenlahden alittavan merikaapelin rakentaminen maanpäällisine avojohtoineen ja sähköasemalaajennuksineen edellytti esimerkiksi pohjatutkimuksia, vesistö- ja kalatalousselvityksiä sekä voimajohtoalueen ympäristö-, luonto- ja kulttuuriperintöarvojen selvityksiä. Myös lupahakemuksia riitti: yhteyden rakentaminen edellytti muun muassa tasasähköyhteyden rajajohtolupaa, vesilain mukaista lupaa, lunastuslupaa, talousvyöhykelupaa sekä lukuisia rakennuslupia.

Tiukat kriteerit tekijöille

Merikaapeliprojektin osakokonaisuudet ovat vaativia työmaita, joille päästäkseen urakoitsijoiden on täytettävä tiukat laatuvaatimukset. Projektissa oli seitsemän isompaa pääurakoitsijaa ja lisäksi pienempiä toimittajia esimerkiksi ympäristövaikutusten arviointimenettelyn ja maaperätutkimuksien tekemiseen.

Pääurakoitsijoiden valinta oli monivaiheinen prosessi. "Teimme yhdessä Eleringin kanssa tarjouskyselyt ja esivalinnat eri osaprojektien toimittajista. Toimittajien tekniset evaluoinnit aloitettiin syksyllä 2009, ja kaikki pääurakkasopimukset neuvoteltiin ja allekirjoitettiin toimittajien kanssa vuoden 2010 aikana. Sinä aikana vietettiin useita viikkoja tiiviisti neuvotteluhuoneissa ja hotelleissa", Risto Ryynänen muistelee.

Rakennustyöt alkoivat maa-alueilla vuonna 2010 puuston poistolla ja maanrakennustöillä. Merikaapeli asennettiin merenpohjaan syksyllä 2012, ja kaikkien urakoiden asennustyöt sekä testaukset valmistuivat syksyllä 2013. Yhteyden testaukset maiden välillä aloitettiin lokakuussa 2013, ja yhteys oli koekäytössä joulukuusta 2013 helmikuuhun 2014. Koekäyttöjakson aikana EstLink 2:n kapasiteetti oli jo sähkömarkkinoiden käytettävissä.

EU-tukea, laintulkintaa ja valvontaa

Oma lukunsa oli EU:n investointituen hakeminen, joka kannatti: EU myönsi EstLink 2:lle 100 miljoonaa euroa investointitukea.

Ryynäsen mukaan EU-tuki oli "oma pieni, kärsivällisyyttä vaatinut projektinsa", johon kuului ensin tukipäätöksen hakeminen ja projektin aikana raportoiminen sekä itse tukirahojen hakeminen. Suomessa projektin etenemistä valvoi EU:n puolesta työ- ja elinkeinoministeriö. "Raportoimme projektin etenemisestä säännöllisin väliajoin. EU myös auditoi työmaita ja projektia useaan otteeseen sekä teknisesti että taloudellisesti – ja aina selvisimme puhtain paperein", Ryynänen kertoo.

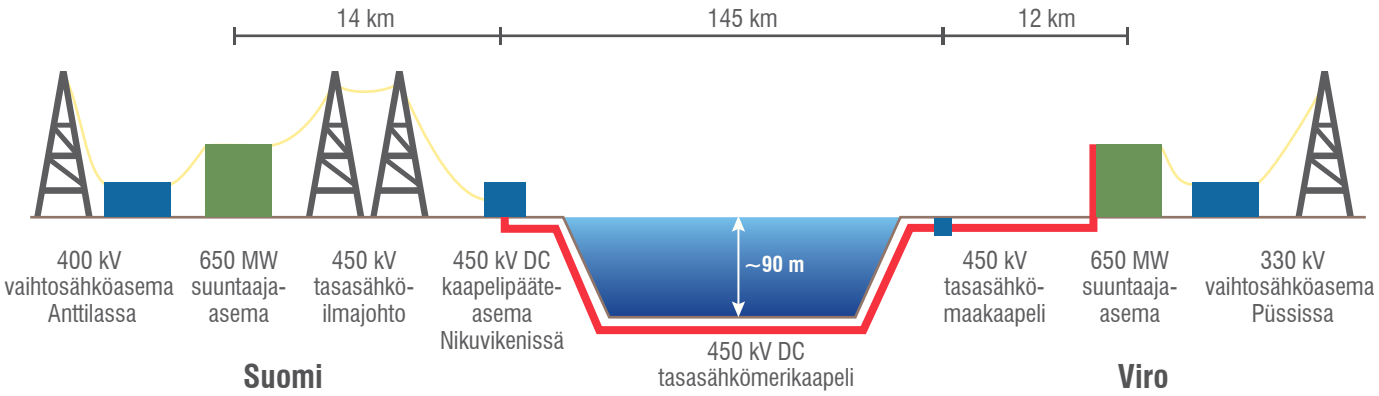
Paljon selvitettävää liittyi myös ulkomaalaisiin työntekijöihin, joita projektissa työskenteli parhaimmillaan 150 seitsemällä eri työmaalla. "Noudatimme kaikkia viranomaismääräyksiä ja lakeja, mutta se ei aina ollut niin yksinkertaista. Välillä oli vaihtelevia tulkintoja sen mukaan, mikä viranomainen lakeja ja määräyksiä tulkitsi. Kerran työt Anttilan sähköasematyömaalla pysäytettiin viikoksi lupaepäselvyyksien takia", Risto Ryynänen kertoo.

Aluehallintovirasto auditoi projektin työmaita ja teki myös "yllätysiskuja". Projektin aikana tiukentuivat vaatimukset harmaan talouden ehkäisemiseksi, joten ohjeistusta ja valvontaa päivitettiin jatkuvasti.

Terveenä kotiin työmailta

Työturvallisuus pidettiin korkealla tasolla koko projektin ajan ja samalla kehitettiin myös partnerin Eleringin työturvallisuuskulttuuria. Samat vaatimukset koskivat kaikkia osaprojekteja.

Anttilan sähköaseman työmaa toimi pilottikohteena Fingridin kehittäessä omaa työturvallisuuden auditointiaan ja raportointiaan. "Työalueiden rajauksista 'kuumilla' eli jännitteisillä alueilla ja muista tärkeistä työturvallisuustekijöistä muistutettiin aktiivisesti ja usealla kielellä. Selvisimme projektista ilman vakavia onnettomuuksia. Joitakin sairaspäiviin johtaneita lieviä tapaturmia sattui, kuten esimerkiksi talvella liukastumisia", Ryynänen sanoo.



Kuva: Riku Isohella

Valmista tuli! Vihkiäisissä ryhmäkuvaan asettuivat EstLink 2 -perheestä ***Matthieu Pringalle, Thomas Andersrod, Jussi Rantanen, Risto Ryynänen, Anne-Lise Aukner, Jukka Ruusunen*** *ja* ***Mattis Torstad****.*

Avoin ja säännöllinen tiedottaminen kaiken a ja o

Yksi projektin erityispiirre oli sidosryhmien suuri määrä. "EU, ministeriöt, viranomaiset, kunnat ja kaupungit. Naapurit ja maanomistajat, Kilpilahden teollisuusalue ja merikaapelin risteämien omistajat. Kalastusporukat, Keravan venekerho ja Nikuvikenin tienhoitokunta. Mediasta varsinkin YLE, MTV ja paikallislehdet olivat kiinnostuneita", Risto Ryynänen luettelee.

Kilpilahden jalostamo- ja kemikaaliteollisuusalueen toimijoita projekti koski läheisesti, sillä Fingridin voimajohto kulkee alueella. Anttilan sähköaseman laajennustöiden yhteydessä jouduttiin tekemään sähkönsiirtoon useita kytkentöjä ja keskeytyksiä. Ne suunniteltiin huolella, jotta onnistuttiin turvaamaan katkeamaton sähkönsaanti asiakkaille. "Teimme suunnittelua tiiviissä yhteistyössä Kilpilahden toimijoiden kanssa ja suoritimme myös heidän turvallisuuskoulutuksensa. Myös Loviisan ydinvoimalaitoksen huoltojen aikataulut ohjasivat meidän töitämme", Ryynänen kertoo.

Kaikille sidosryhmille tiedotettiin projektin vaiheista säännöllisesti ja avoimesti. "Anttilan sähköaseman naapureille ja maanomistajille pidimme asemalla avoimien ovien päivän, johon osallistui kuutisenkymmentä kiinnostunutta. Ennen merikaapelin laskua kävimme pitämässä aiheesta esityksen Keravan venekerholle", Ryynänen kertoo esimerkkejä yhteydenpidosta. "Kun hyvä yhteys on olemassa, on helpompi toimia, jos tulee ongelmatilanteita – ja tämän kokoluokan projekteissa niitä tulee aina."

EstLink 2 -perheelle sankarimitalit rintaan

EstLink 2 -tiimille muodostui monivuotisen projektin aikana hyvä ryhmähenki, josta kertoo kutsumanimi "EstLink 2 family". Ryhmähenki vahvistui porukan yhteisissä "milestone eventeissä", joissa juhlistettiin välietappien valmistumista.

Hankkeen isähahmo eli projektipäällikkö Ryynänen pitää itsensä likoon laittamista tärkeänä. "Sellainen asenne, että pidät aina projektiryhmän puolia, tapahtui mitä tapahtui. Tärkeää on myös näyttää esimerkkiä ja toimia sovittujen sääntöjen mukaan – lähtien pienistä asioista kuten siitä, miten ja mihin dokumentit tallennetaan."

Projektin päätyttyä siinä tiiviisti mukana olleet työn sankarit saivat muiston yhteisestä ponnistuksestaan. Jokaisen rintaan ripustettiin "EstLink 2 hero" -mitali kiitokseksi työstä eurooppalaisten sähkömarkkinoiden integraation hyväksi.

"Aina on parantamisen varaa ja opiksi otettavaa, mutta kokonaisuutena projekti sujui hyvin, jopa erinomaisesti. Pysyimme aikataulussa ja budjetissa, pidimme huolta laadusta ja selvisimme ilman tapaturmia tai ympäristövahinkoja. Once EstLink 2, forever EstLink 2", toteaa projektipäällikkö Ryynänen ylpeänä.

Teksti: Suvi Artti

Kuva: Matti Immonen

Risto Ryynäsellä *on yli 30 vuoden kokemus sähkönsiirtoprojekteista Suomessa ja ulkomailla. EstLink 2 -projektin jälkeen hän siirtyi uusien haasteiden pariin ja toimii nyt Fingridissä asiakaspäällikkönä.*

IPMA Young Crew Finland

Puheenjohtajan tervehdys

Mihin on projektitoiminta suuntaamassa, mitkä ovat tämän hetken polttavat puheenaiheet? IPMA Young Crew Finlandin vuoden ensimmäinen tapahtuma ***Agile is not a process, it's a way of thinking*** nosti esiin käsitteen ***The Lean Start Up***. Sangen mielenkiintoinen konsepti, josta kiinnostuin.

Minulla on ajatus jatkuvasta oppimisesta. Jatkuvaa oppimista voi harjoittaa esimerkiksi aamuisin tai liikennevälineessä. YouTube on loistava lähde erilaiseen oppimateriaaliin. Sieltä löytyy monia huippuluokan luentoja ja seminaariesityksiä. Olenkin siis esimerkiksi aamurutiinien aikana kuunnellut (ja oppinut) The Lean Startup -metodista ja täytyy myöntää, että olen vakuuttunut. The Lean Startup –metodin ytimessä on build - measure - learn –sykli. Eli rakennetaan, mitataan ja opitaan. Ehkäpä perinteisessä projektijohtamisessakin olisi opittavaa The Lean Startup –metodista. Jotkut ovat sanoneet Eric Riesin vuonna 2011 kirjoittaman kirjan The Lean Startup olevan yhtä merkittävä kirja kuin Frederick Winslow Taylorin vuonna 1911 kirjoittama The Principles of Scientific Management.

YC:n toiminta jatkuu aktiivisena tänäkin vuonna. Olemme asettaneet key performance indicatorit (KPI) tukemaan toimintaamme. YC mittaa onnistumistaan tänä vuonna jäsenten määrän kasvulla, vapaaehtoisten määrän kasvulla, läpinäkyvyydellä, tunnistettavuudella, sidosryhmien tyytyväisyydellä ja sillä kuinka paljon YC:n kautta saadaan sertifioituja projektiammattilaisia.

Tänä vuonna myös reflektoimme kaikki tapahtumamme IPMA Competence Baselinea (ICB) vastaan. Käymme jokaisen tapahtuman lopussa läpi, mitä tällä kertaa opimme The eye of competencen silmässä.

Nähdään tapahtumissa!

Juuso Kangas
Puheenjohtaja
IPMA Young Crew Finland

Finnish PM Championship 2015 is on!

Finnish PM Championship 2014 finalists
from Laurea UAS, Haaga-Helia UAS, Metropolia UAS, Seinäjoki UAS, Tampere UAS, Vaasa UAS, and University of Oulu.

IPMA Young Crew Finland is proud to announce that Finnish PM Championship 2015 is on and we are welcoming universities and polytechnics to join in.

The objectives of the competition are to enhance Finnish students' involvement in project management field, as well as to advance the dialogue, the knowledge sharing and know-how between research and business world. This is a great opportunity for universities and polytechnics to evaluate their students' knowledge in PM Field according to IPMA criteria, as well as to see how their students cope with real life case provided by our partner companies.

This is what the last year's winner team of Metropolia UAS had to say after participating in this competition: "In this experience we realized that the theory that we study at school can actually be applied in the real life case, so it definitely grew our confidence. It is difficult for students to find places where they can show in practice what they are capable of doing, but this was an excellent opportunity. "

Schedule for Finnish PM Championship 2015

Call for participation to schools: 02.2015- 06.2015
Registration and qualification for teams: 01.09.2015-23.10.2015
National final: 09.11.2015
International final in Riga, Latvia: April 2016

Competition's professional jury consisted of **Teppo Nurminen** from Project Institute Finland, **Perttu Aaltonen** from Tieto Corporation, **Vladimir Ivanov** from IPMA Latvia and **Daniel Collado- Ruiz** from IPMA Young Crew. The jury was pleasantly surprised with the overall level and students' performance and was pleased to hear from teams that this event has become a trigger to pursue project management further in their carrier.

Last year 7 universities and polytechnics were our partners in this project and we reached the record of 171 participants that formed 47 teams. However, this year, as the competition gets international recognition, we welcome more schools to join as our partners and let their students become international champions in project management.

Agate Krumina
IPMC 2015 countries' manager
IPMA Young Crew Finland

Young Crew Welcomes The First International Project Management Championship

Author: **Agate Krumina**

This is the event that international Young Crew community has been waiting for years, and finally it came true. The first International Project Management Championship was held in Vilnius, Lithuania on the 23rd of April 2015.

The international final makes PM Championships a three stage competition, where qualification round focuses on knowledge assessment, national final focuses on applying the knowledge, but in the international final competitors will need to adapt and synthesize their knowledge in changing environment- project simulation.

We wanted to have this simulation creative, hands on and interactive, so we turned to a well-known board based project simulation creator **Igor Osipov**. He has made several project simulation workshops and agreed to create one for us to be used in the International PM Championship final.

I had a short conversation with Igor before the event to find out what kind of experience the participants will have to face.

Can you shortly explain the main principles of how this project simulation works?

There are few keywords we may use to describe an efficient simulation workshop. Those are "learning by doing", "real-life experience", "discovery", and "decision-making". None of the four imply that the participants are able to understand everything in the first 15-30 minutes, then relax and go to the routine process. On the contrary, the simulation – like real life – is build on change, adaptation, critical thinking and managing the big picture of a project, which sometimes can be falling apart.

Many things are not clear in the beginning and even mid-way. Some of the discoveries are reserved till the very end. The challenge is at the center of simulation experience. Critically important is teamwork. Some simulations use pre-assigned roles. Others – which I personally find more beneficial – leave the role and organizational structure discoveries to the team, creating lively dynamic and making the participants think and act more proactively. Sometimes it looks like chaos, but at the end of the simulation, you will find that some team members are stronger in analyzing information, some are great at managing communication and stakeholders, and others are great team leaders and organizers. Simulations, that I have build with my partners and colleagues over the past years, always challenged assumptions.

Photo: Kimmo Brandt

What skills and competences are assessed in this simulation?

At the foundation of every simulation we have built would be the technical competencies of managing project objectives, quality, scope, time, and cost. Every simulation, like every project, would have a certain simplified degree of control and reporting to quantify the progress in relation to the project baseline plan. Change management is at the heart of the process.

In addition to these, we assess project management quality, stakeholder engagement and risk management. Sustainability and community engagement is always an important factor in contemporary business, especially large scale projects. In other words, the teams may expect truly a close to real life experience. We would recommend approaching the simulation not as a game, but as a serious game.

Can you say some words to participating teams that are eager to get their hands on your project simulation?

We look forward to staging the championship and getting the teams to run the projects and compete for the first place. They should know, however, that it's not only about competition. Participants will learn a lot about themselves, explore challenging project situations, and discover new skills – both "hard" and "soft". I wish them to be proactive and contribute to the team success. Based on the past experience, we hope that the skills they will learn will be implemented on the job the next day.

At the end of the day, it's a great international and professional forum: meeting fellow colleagues from different countries and expanding professional network is part of the program!

Proud winners of Finnish PMC 2014!

Team Metropolia's **Henri Böhm**, **Henri Turtiainen** and **Niko Puhakka** say it straight: *"When we participate in any competition we are very determined and goal oriented, we don't participate to lose."*

Finland was represented in the first International Project Management Championship by the Team Metropolia UAS in April 2015. We hope that our team did well! You can find the results from: http://pmchampionships.com/ipmc-2015/

NB. The competition was still ahead when Projektitoiminta magazine was sent to offset.

IPMA Young Crew Finland

Esittelyssä Vuoden Nuori projektipäällikkö 2014

Marcos Arizti

Teksti: **Suvi Luukkonen**
Kuvat: **Kimmo Brandt**

Vuoden Nuori projektipäällikkö –kilpailu (NPP) keräsi viime vuonna jälleen joukon nuoria kilpailemaan projektijohtamisen osaamisesta. Pisimmän korren kilpailussa vei Marcos Arizti, joka vakuutti projektialan kovimmista ammattilaisista koostuvan tuomariston ammattitaitoisella otteellaan.

NPP-kilpailu on loistava tilaisuus arvioida omaa osaamistaan ja projektipäälliköltä vaadittujen ominaisuuksien tasoa puolueettomassa ympäristössä. Kilpailun finalistit, **Mirka Korkia-Aho** (Tieto), **Markku Multaharju** (Appelsiini Finland Oy) ja **Marcos Arizti** (BMH Technology Oy) selvisivät kovatasoisen karsinnan läpi syksyn 2014 Projektipäivillä pidettyyn finaaliin. Tuomareina toimivat **Rita Murray** (coach), **Juhani Silvasti** (PRYn kunniajäsen), **Petri Jäntti** (KONE), **Matti Kutila** (VTT) sekä **Teppo Valkama** (Tieto).

Finalistien arvioiminen herätti tuomaristossa paljon keskustelua ja valinta oli tiukka, mutta tuomaristo valitsi yksimielisellä päätöksellä voittajaksi valovoimaisen Marcos Ariztin. Marcos on espanjalaissyntyinen projektipäällikkö, joka muutti Suomeen, Raumalle, vain muutama vuosi sitten. Hän pääsi projektipäällikön rooliin pian tultuaan BMH Technologylle töihin. Referenssinä kilpailussa Marcos käytti noin 3 miljoonan euron projektia, jossa BMH Technology toimitti 20MWe voimalaitokselle biopolttoaineen käsittelyjärjestelmän. Marcos toimi projektipäällikkönä 15 hengen tiimille koko 19 kuukautta kestäneen projektin ajan.

Kommunikoinnin tärkeys

Projektimallina Marcos käytti mielestään hieman työlästä, mutta tehokasta Projekti-Instituutin SAMPO-mallia. Projektipäällikkönä Marcos pyrkii pitämään ison kuvan mielessään, vaikka yksityiskohdat vievätkin välillä mennessään. Kun projektissa tapahtuu muutoksia, Marcos pitää tärkeänä, että muutokselle saadaan johtajan tuki ja että asiakas ymmärtää, mistä muutokset johtuvat ja mitä niille pitää tehdä. Marcos painottaa kommunikoinnin tärkeyttä ja hän haluaakin kommunikoida projektiin osallistuvien kesken mahdollisimman paljon. Eroja suomalaisten ja espanjalaisten välillä tämä monikulttuurinen projektipäällikkö havaitsi niin projektinjohtamisessa kuin kommunikoinnissa.

Marcoksen ammattitaitoinen ote projektin johtamiseen vakuutti tuomariston. Tuomaristo kiinnitti erityistä huomiota projektipäällikön ominaisuuksissa hyviin kommunikointitaitoihin, selkeisiin toimintatapoihin ja niiden läpivientiin erityisesti vieraassa, suomalaisessa kulttuurissa. Marcos itse on motivoitunut omaan työhönsä ja haluaa jatkaa kehitystään projektipäällikön ammatissa ja hakea lisää vastuuta ja kasvua projektinjohtamisessa.

Tuomariston kommentit

"Hän oli tasainen kaikilla osa-alueilla ja osaamisensa tuli laajasti ilmi. Marcosille itselleen annettu palaute antoi todisteen, että hän osaa viedä eri projekteja läpi."
Teppo Valkama, Tieto

"Hänet oli heitetty ison haasteen eteen projektinjohtamistehtävässä ja isossa projektissa, joka osoittaa työnantajan luottamusta."
Matti Kutila, VTT

"Hän oli onnistunut erinomaisesti asiakkaan kanssa projektinhallinnassa ja projektitiimissä. Luonteva johtaja."
Rita Murray

"Marcos onnistui yhdistämään kahden erilaisen kulttuurin projektinhallinnan lisäksi. Ensimmäisenä uutena projektipäällikkönä iso työ. Hän uskalsi ottaa haasteen vastaan ja tarttui tilaisuuteen."
Juhani Silvasti, PRY:n kunniajäsen

"Hän nautti roolistaan projektipäällikkönä ja sen tuomasta vastuusta. Se oli hänelle luontevaa ja mielekästä. Marcos oli motivoitunut työssään."
Petri Jäntti, KONE

Kilpailun finalistit vasemmalta oikealle:
Mirka Korkia-Aho, Tieto (2. sija)
Marcos Arizti, BMH Technology Oy (1. sija)
Markku Multaharju, Appelsiini Finland Oy (3. sija)

- Nuori Projektipäällikkö -kilpailussa käydään kolmen tason karsintaprosessi.
- Projektipäällikkö-kilpailun tuomaristoon valitaan vuosittain ansioituneita ammattilaisia projektialan kentältä.
- Kolme finalistia pääsevät suorittamaan ilmaiseksi 360 asteen PeiliTM- Johtajuusarvion.
- Kilpailu on avoin kaikille alle tai noin 35-vuotiaille projektipäälliköille
- Kaikki hakijat arvioidaan samoilla arviointikriteereillä. Arvioinnin perustana on IPMA Competence Baseline 3.0 (ICB), johon pohjautuvat myös IPMA Level D -, IPMA Level C -, IPMA Level B - ja IPMA Level A -sertifioinnit.

What's in it for them?

You have probably reflected a number of times about where your career is heading. You have probably also wondered whether your current position is taking you to the right places. But how often do you stop to think about what your team members get from your project?

Do your team members find the project exciting? Are they motivated by the ultimate purpose of the company? Is this project contributing to the talents they want to develop? Are they here because of the new coffee machine? Or did someone just tell them "You. Here. Now!"?

Sadly enough, many project managers (or managers in general) forget to ask themselves this simple question. Later they might find their project in trouble: teams that drag along inefficiently, spotted with sick-leaves and burn-outs, talented employees fleeing at the first offer, and stakeholders disappointed at grumpy team members. Nobody likes an unmotivated team.

Motivation is important in any type of projects, but it becomes critical when dealing with volunteers. You rarely have the chance of seeing an unmotivated team, because... well, why would they volunteer at all? There, the issue turns the other way around: personal objectives and satisfaction become often more important than whatever strategy or processes you may have developed as a manager.

Active-Week-End workshop in IPMA Young Crew Finland on the 20th of February. Sharing the strategy and processes in the most fun way!

Project management in volunteering

But project management in volunteering is very different to project management in the professional field. We can boil it down to 'the basics', to the iron triangle of Project Management! All three elements, that are supposed to be what you are trying to control, behave completely different:

- Time is not as controllable as in conventional projects. A day does not have a fixed number of hours of work. A week does not have a fixed amount of days. You don't talk to your volunteers in terms of how many hours it takes, as you can do to your workers. How much time is dedicated to a task might just depend on the task, and how you motivate people to do it.
- Human resources are variable and dependent. The amount and quality of people that are in your team will strongly depend on what they get from the project. In the case of volunteer projects, it will not be money. You might have to under-optimize the project in classical terms, to make sure there are hidden benefits for your most important stakeholder: your volunteers.
- Scope is something to maximize, and people may be more keen on some parts of the scope than on others. If your project is running late, you need to be very careful on what parts of the scope to cut... or you might lose your volunteers!
- The only thing that seems to work in a similar way is the budget... and not even that much. Have you ever been in a project where part of the budget comes from a sponsor?

> Motivation is important in any type of projects, but it becomes critical when dealing with volunteers.

Does that mean that there's no project management in volunteering? Of course there is! And in many cases exceptionally good one. In big volunteer communities, you have strategy, organization's objectives, performance metrics, business cases (sometimes not with that name) and even project plans. People commit to those tasks, because their personal benefits have been taken into account one way or another. In some cases, it can be the purpose of the organization. In others, their personal development. In others, their status and advancement in the organization. If the managers (sometimes not with that name) have taken care of this, everything happens. As planned.

Communication is the key

What can we learn from this? The key, as in so many things, is to talk to your team members. Ask them what they want to achieve, what they think their next step is, what makes them feel rewarded. You'll be surprised how much they're willing to share.

But good communication is never one way: you also need to be prepared to take in, and to negotiate. You might need to change the way you assign tasks, or have a more flexible approach to your personnel. You might need to accept that a very good programmer becomes involved in more management tasks. Worst case scenario, if your projects do not give value to your employees... you might have to help them find a job elsewhere. Believe me, that's much better than them letting you know that they've found another job.

In short: if you make sure your team members' personal objectives are met, at the same time that your company's objectives (synergistically or in exchange), your projects won't just "get done". They will thrive.

Hajnalka Zigmund
Research and Development Manager at Uniq Bioresearch
Vice-president at IPMA Young Crew Finland
Coach for Young Crew Development at IPMA

Dr. Daniel Collado-Ruiz
Head of the Board at Dynavio
Head of Communication at IPMA Young Crew Management Board
Board member in IPMA Young Crew Finland

IPMA
Young Crew
Finland

Tukikummit-säätiö haastaa SINUT uudenlaiseen hyväntekeväisyyteen:

#mikrogaala – miten sinusta voi tulla Tukikummi?

Teksti: **Suvi-Tuuli Helin**
Kuva: **Panu Hällfors**

Tukikummit-säätiö esittelee täysin uuden tavan tehdä hyväntekeväisyyttä. Oletko valmis? Hyvä, sillä #mikrogaala alkaa nyt!

#mikrogaala on sosiaalisesti rakentuva ilmiö, jonka tavalliset ihmiset saavat aikaiseksi arkisilla, tavallisilla asioilla. #mikrogaalan järjestämiseen ei tarvita erityisiä fasiliteetteja. Kaikki ihmiset voivat järjestää tapahtuman, tilaisuuden tai kokoontumisen haluamallaan tyylillä ja budjetilla. Tärkeintä on kutsua ystävät mukaan nauttimaan ja tekemään hyvää!

Hyvän tekeminen ei ole koskaan ollut näin hauskaa!

Järjestä hauska tapahtuma haluamallasi teemalla ja kutsu ystäväsi mukaan. Ystäväsi maksavat "illalliskortin" tai "pääsymaksun" Tukikummien sivuille luomaasi keräyslippaaseen, josta rahat menevät lyhentämättömänä Suomen nuorten hyväksi! Tapahtuman ja budjetin voi suunnitella itselle ja osallistujille parhaiten sopiviksi.

Esimerkkejä #mikrogaalan teemoista:

- Leppoisa viikonloppubrunssi
- Vauhdikas kisakatsomo
- Fiini illallinen
- Eksoottinen Meksiko-teemailta
- Cocktail-kutsut
- Jalkapallopeli naapureiden kanssa
- Luontoretki
- Hiihtotapahtuma
- Venekerhon avajaiset
- Vain mielikuvituksesi on rajana!

Kampanjan tarkoituksena on kerätä varoja Tukikummeille, jotta varat voidaan lahjoittaa lyhentämättöminä syrjäytymisvaarassa olevien nuorten

tukemiseen. #mikrogaalan avulla Tukikummit -säätiö voi haastaa kaikki mukaan tekemään hyvää Suomen nuorten puolesta.

#mikrogaala on erittäin matalan kynnyksen hyväntekeväisyyttä. Kuka tahansa voi monistaa #mikrogaalasta oman näköisensä ja lahjoittaa haluamansa määrän ystäviensä kanssa Tukikummeille.

Tukikummit-säätiö sai alkunsa vuonna 2007 **Sauli Niinistön** ja **Hjallis Harkimon** yhteisestä huolesta sellaisten nuorten puolesta, jotka uhkaavat pudota yhteiskuntamme ulkopuolelle. Toimintaan on tullut mukaan kasvava joukko ihmisiä, jotka haluavat konkreettisesti auttaa lapsia Suomessa ja samalla olla vakuuttuneita siitä, että apu menee sataprosenttisesti perille sinne, missä sitä eniten tarvitaan. #mikrogaalan avulla nyt sinustakin voi tulla Tukikummi!

#mikrogaala - Hyväntekeväisyys ei koskaan ennen ole ollut yhtä vaivatonta, sosiaalista ja hauskaa.

Lue lisää: www.tukikummit.fi

1. Perusta lahjoitus lipas

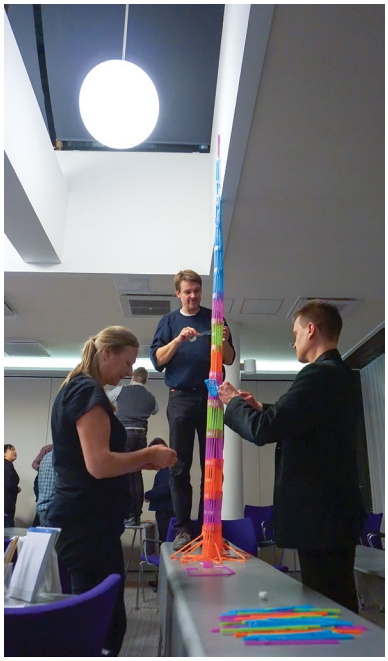
2. Kutsu ystäväsi mukaan

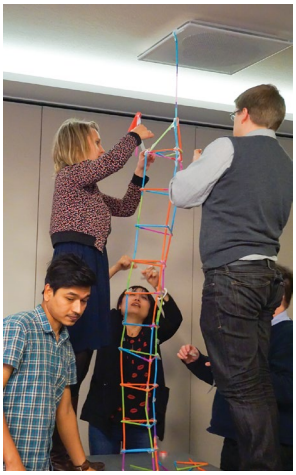
3. Nauttikaa yhdessäolosta

4. Jakakaa sosiaalisesti

5. Seuraa ja haasta muita

YC's interactive workshop **"How's your project going?"** in February 2015 was very **educative and fun!**





Kuvat: Susanna Wingvist

Young Crew -lyhyt oppimäärä

IPMA Young Crew Finland (YC) on Suomen Projektiyhdistyksen nuorten projektiammattilaisten, projektialan opiskelijoiden ja muiden alasta kiinnostuneiden verkosto. YC:n toimintaan kuuluu vuosittaiset kotimaan seminaarit, kilpailut, yritysvierailut, teemaillat ja after work -tapahtumat sekä tietenkin kansainvälinen IPMA Young Crew -toiminta.

Tapahtumat on suunnattu IPMA Young Crew Finlandin jäsenille, jotka ovat noin 20-35-vuotiaita. Ensimmäiseen tapahtumaan voit tulla mukaan, vaikka et olisi vielä jäsen. Liittymällä PRY:n opiskelija-tai henkilöjäseneksi voit samalla liittyä YC:n jäseneksi rastimalla hakulomakkeessa YC-ruudun.

Jos yrityksesi on PRY:n yhteisöjäsen tai olet jo itse PRY:n henkilöjäsen, mutta et kuulu YC:hen (tai olet epävarma), ilmoittaudu jäseneksi lähettämällä sähköpostia osoitteeseen pry@pry.fi

Tervetuloa mukaan Young Crew -verkostoon! > www.yc.fi

Young Crew Finland sponsored by

SIG-RYHMÄT

SIG-ryhmät (**Special Interest Group**) ovat Projektiyhdistyksen opiskelija-, henkilö- ja kiintiöjäsenille tarkoitettuja tiettyyn erityisaiheeseen keskittyviä yhteistyöryhmiä. SIG-kokoukset ovat maksuttomia tilaisuuksia. Jos olet kiinnostunut osallistumaan jonkun ryhmän toimintaan, ota yhteys ryhmän vetäjään tai Projektiyhdistyksen toimistoon.

Toiminnassa olevat ryhmät:

SIG-2 **Projektiorientoituneen organisaation johtaminen**
Matti Haukka, Suomen Projekti-Instituutti Oy
matti.haukka@projekti-instituutti.fi
0500 506 004, 09 4391 4121

SIG-4 **Riskienhallinta**
Kalle Koivula, Howden Colemont Finland Oy
kalle.koivula@howdengroup.com, 040 836 1773

SIG-9 **Sopimusten hallinta, Contract Management**
Helena Haapio, Lexpert Oy
helena.haapio@lexpert.com, 09 135 5800

SIG-12 **Johtajuus**
Pasi Lehtiniemi, Sovelto Oyj
pasi.lehtiniemi@sovelto.fi, 050 515 1773

SIG-13 **Julkishallinnon projektitoiminta**
Jari Kinnunen, HMV PublicPartner Oy
jari.kinnunen@hmv.fi, 040 778 0226

SIG-14 **Tuotekehitys**
Lare Lekman, lare.lekman@gmail.com, 040 849 5117
Jari Parantainen, jari.parantainen@noste.fi,
050 522 9529

SIG-15 **Hyvinvoiva projektiammattilainen**
Juuso Kangas, Technopolis Oyj
juuso.kangas@technopolis.fi, 040 761 3886

SIG-16 **Cleantech ja kestävä kehitys projekteissa**
Kai Koskinen, DiscoverIT
kai.koskinen@greenprojectmanagement.fi,
044 213 4310

SIG-17 **Projektipäällikkyys ammattina**
Jori Kosonen, Talent Vectia Oy
jori.kosonen@talentvectia.com, 050 518 4790

SIG-19 **New Ways of Working**
Ray Lindberg, Kontoret - Work & Meet
ray.lindberg@kontoret.fi, 040 749 1526

SIG-20 **Luova projektinhallinta**
Karel Åkerlund, PlusAkatemia
karel.akerlund@plusakatemia.com, 050 550 2865

PM Club Vaasa
Ville Tuomi, Levón-instituutti, Vaasan yliopisto
ville.tuomi@uva.fi, 029 449 8197

PM Club Tampere
Pasi Kivimäki, Pasaati Oy
pasi.kivimaki@pasaati.com, 0400 635 690

PM Club Turku
Jukka Viitanen, Pasaati Oy,
jukka.viitanen@pasaati.com, 040 830 9462

PM Club Jyväskylä
Antti Karjalainen, Kumura Oy
antti.karjalainen@kumura.fi, 050 384 3735
Mikko Saastamoinen, Kumura Oy
mikko.saastamoinen@kumura.fi, 050 384 3767

PKV-RYHMÄT

PKV-ryhmät (**ProjektiKäytäntöjen Vertailu**) ovat Projektiyhdistyksen yritys- ja yhteisöjäsenille tarkoitettu palvelu, jonka tarkoituksena on projektinhallinnan ja kilpailukyvyn kehittäminen. PKV-ryhmien toiminta on jäsenille ilmaista. Mukaan otetaan vain ei-kilpailevia organisaatioita. Jos olet kiinnostunut osallistumaan jonkun ryhmän toimintaan, ota yhteys ryhmän vetäjään tai Projektiyhdistyksen toimistoon.

Toiminnassa olevat ryhmät:

PKV-12 **"Verkostoituminen palveluliiketoiminnoissa"**
Matti Urho, Partisan Oy
matti.urho@partisan.inet.fi, 040 830 4500

Suunnitteilla olevia ryhmiä:

- Teollisuusyritysfoorumi
- Organisaatioiden johto
- Projektikulttuurin kehitys

Jos olet kiinnostunut perustamaan uuden ryhmän, ilmoita siitä PRY:n toimistolle.

PROJEKTIYHDISTYKSEN HALLITUS 2015

Puheenjohtajat

Puheenjohtaja
JOUKO VASKIMO
Standardit
Aalto EE
jouko.vaskimo@pry.fi
050 374 2198

Varapuheenjohtaja
TAINA RÄMÖ-KORPINEN
Markkinointi ja viestintä
Integro Finland Oy
tramo@integro.fi
050 492 4662

Jäsenet

VESA ILAMA
Projektipäällikkyys ammattina ja urapolku
Tieto Oyj
vesa.ilama@tieto.com
040 548 3529

NIINA NIEMINEN
Palvelukehitys
CGI Suomi Oy
niina.nieminen@cgi.com
040 192 3096

PETTERI HELLSTEN
Tapahtumat
TeliaSonera Finland Oy
petteri.hellsten@teliasonera.com
040 514 2163

MATS SÖDERLUND
Kotimaiset kumppanuudet ja strategiat
Citec Oy Ab
mats.soderlund@citec.com
050 428 3757

PEKKA TSUPARI
Jäsenyysasiat
Yleinen Teollisuusliitto YTL
pekka.tsupari@ytl.fi
040 570 2021

LAILA VIHERSAARI-JOHNSTON
Kansainväliset liittoutumat ja strategiat
Kela
laila.vihersaari@kela.fi
040 838 2883

Työryhmien edustajat

IPMA Young Crew Finland
JUUSO KANGAS
Technopolis Oyj
juuso.kangas@technopolis.fi
040 761 3886

Tieteellinen neuvottelukunta
PÄIVI HAAPALAINEN
Vaasan yliopisto
paivi.haapalainen@uwasa.fi
040 718 4582

Sertifiointi
TUOMO KOSKENVAARA
Sofigate Oy
tuomo.koskenvaara@pry.fi
040 548 6424

PROJEKTIYHDISTYKSEN YHTEISÖJÄSENET

4
4SUM Partners

A
Aalto PRO
ABB Oy, Low Voltage Drives
Acuvitec Oy
AE Thinking Business Group Oy
AEL Oy
Agile Finland ry
A-Insinöörit Oy
Oy Ajat Ltd
Amiedu
Andritz Oy
Arek Oy
Attido Group Oy
Aureolis Oy
AVI Tietohallinto

B
Blocsol Oy
BlueCielo ECM Solutions Oy
BMH Technology Oy
B+Tech Oy
Buildercom Oy

C
CA Software Finland Oy
Ccea Oy
Cerion Solutions Oy
CGI Suomi Oy
Cinia Group Oy
Citec Oy Ab
Combitech Oy
CSC - Tieteen tietotekniikan keskus Oy
CTS Engtec Oy
Cybercom Finland Oy

D
DIGIA Oyj
DiscoverIT
DNA Oy
Dovre Group Oyj

E
Eduskunta
Edutech
Elinkeinoelämän keskusliitto EK
Elisa Appelsiini Oy
Eläketurvakeskus
Enfo Oyj
Espoon kaupunki
Esri Finland Oy
eWork Nordic Oy
EVRY Business Solutions Oy
Expericon Oy

F
Falcon Leader Oy
Fazer Group
FCG Finnish Consulting Group Oy
Fennovoima Oy
Fingrid Oyj
Fortum Oyj
Foster Wheeler Energia Oy
Fujitsu Finland Oy

H
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
Helen Oy
Helsingin yliopisto
Helsinki Business College Oy
HiQ Finland Oy
HM&V Research Oy
Honeywell Oy
Humap Oy
HUS

I
IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy
IFS Finland Oy Ab
Improlity Oy
Innofactor Oyj
Insinööritoimisto Comatec Oy
International Institute for Learning Finland Oy
Istekki Oy
Itim International / FeedbackDialog
ITTuuli Tmi

J
Joensuun seudun kehittämisyhtiö JOSEK Oy
Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy
Jyväskylän Energia Oy
Jyväskylän yliopisto

K
Kelan IT-osasto
Kemira Oyj
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Keskusrikospoliisi
Kone Oyj
Koordinet Oy
KPMG Oy Ab
Kumura Oy

L
Lapin Informaatioteknologia LapIT Oy
Lassila & Tikanoja Oyj
Laurea-ammattikorkeakoulu
Leijona Catering Oy
Liikenteen turvallisuusvirasto TraFi
Lionbridge Oy
LVI-Insinööritoimisto VAHVACON Oy
LähiTapiola

M
Maanmittauslaitos
Management Institute of Finland MIF Oy
Mandatum Life Palvelut Oy
Markkinointi-instituutti
Medbit Oy
Medi-IT Oy
Messukeskus Helsinki
Metso Automation Oy
Metsä Group
Microsoft Oy
Momentti Oy
Murata Electronics Oy

N
Necorpoint Oy
Neste Jacobs Oy
Nets Oy
Nixu Oyj
Nordea Pankki Suomi Oyj

O
Ohjelmistoyrittäjät ry
Oicon Oy
OK Perintä Oy
OP-Palvelut Oy
Oriola Oy
Orion Oyj, Orion Pharma

P
Parviainen Arkkitehdit Oy Ltd
Pasaati Oy
Patria Finance Oyj
Oy Gustav Paulig Ab
Perigeum Oy
PlanMill Oy
PLUS Akatemia Oy
PMI Chapter Finland
POHTO
Posiva Oy
Posti Group Oyj
Profit Consulting Oy
Projeca Oy
Project-TOP Solutions Oy
Project Warrior
Projektipalvelut Salomaa Oy
Pääesikunta, materiaaliosasto
Pöyry Oyj

Q
Qentinel Oy

R
Raha-automaattiyhdistys
Rakli ry
Ramboll Finland Oy
Rapal Oy
Rastor Oy
Rautaruukki Oyj

S
Oy Samlink Ab
Sandvik Mining and Construction Oy
Semat Group
Siemens Osakeyhtiö
Sigma Solutions Oy
Siili Solutions Oy
Silver Planet Oy
Sininen Meteoriitti Oy
Sirius Engineers Ltd
Sito Oy
Sofor Oy
Solteq Oyj
Sovelto Oyj
SRV Yhtiöt Oyj
Stiftelsen för projektforskning
Suomen Asiakastieto Oy
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto/ Sitra
Suomen Lähetysseura ry
Suomen Maksuturva Oy
Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry
Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta
Suomen Pienyrittäjät
Suomen Projekti-Instituutti Oy
Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry
Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry
SWECO Finland Oy

T
Talent Vectia Oy
Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK)
Tampereen kaupunki, tietohallinto
Tampereen teknillinen yliopisto
Teknologian tutkimuskeskus VTT
TeliaSonera Finland Oyj
Teollisuuden Voima Oy
Thermo Fisher Scientic Oy
THO Consulting Oy
TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry
TIVIA Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset ry
Tieto Oyj
Tilastokeskus
Toyota Auto Finland Oy
Turun ammattikorkeakoulu Oy
Turun kaupunki
Työterveyslaitos

U
UPM-Kymmene Oyj

V
Oy Vaasan ammattikorkeakoulu -
Vasa yrkeshögskola Ab
Vaasan kaupunki
VAASAN Oy
Vaisala Oyj
Valmet Power Oy
Valtiokonttori
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori
Verohallinto
Vineyard International Oy
VR-Yhtymä Oy

W
Wakaru Oy
Wapice Oy
WSP Finland Oy
Wärtsilä Finland Oy

Y
YAP Solutions
YARA Suomi Oy
YIT Information Services Oy
Yleinen Teollisuusliitto YTL
Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä

Å
ÅF-Consult Oy

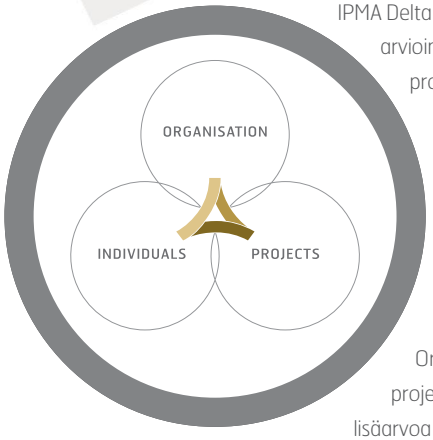
IPMA DELTA®

UP TO THE NEXT DIMENSION»

IPMA DELTA – PARAS TYÖKALU PROJEKTITOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

KANSAINVÄLINEN, 100% RIIPPUMATON, 360° PROJEKTIKYVYKKYYDEN ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISMALLI

RECOMMENDED FOR PMO'S AND CHIEF PM OFFICERS RECOMMENDED



IPMA Delta on organisaation projektikyvykkyyden arviointiin ja systemaattiseen kehittämiseen tarkoitettu holistinen arviointimenetelmä. IPMA Delta tarkastelee organisaation projektikyvykkyyttä moniulotteisesti organisaation projektikulttuurin kypsyyden, toteutettujen projektien onnistumisen ja ihmisten osaamisen näkökulmista.

IPMA Delta on maailman johtavan projektialan huippuasiantuntijaverkoston IPMA:n kehittämä, riippumaton, 100% puolueeton, organisaation projektikyvykkyyden kansainvälinen arviointimalli. IPMA Delta on tehokas työväline projektitoimistoille ja projektitoiminnan kehittäjille. Sen avulla projektitoiminnan tuloksellisuutta johdetaan kohti onnistuneita projekteja.

IPMA Delta arvioi organisaation projektikyvykkyyden nykytilannetta kolmesta näkökulmasta: Ihmiset/Projektit/Organisaatio. IPMA Delta paljastaa parhaat käytännöt, selvittää pullonkaulat ja paljastaa miten organisaation projektikyvykkyys tehokkaimmin nostetaan seuraavalle tasolle. IPMA Delta tuottaa organisaatiolle merkittävää lisäarvoa osoittamalla konkreettisesti ja rehellisesti projektitoiminnan tärkeimmät kehityskohteet ja -toimenpiteet.

IPMA Delta – "Join us up to the next dimension"

Ota suunta kohti tuloksellisia ja onnistuneita projekteja, joiden mukana kilpailukykysi ja tuottavuutesi nousevat uudelle tasolle.

IPMA Delta on projektitoimistojen, -johdon ja kehittäjien työkalu projektitoiminnan kilpailukyvyn nostamiseksi uudelle tasolle.

OTA YHTEYTTÄ:
Projektiyhdistys ry
Jouko Kaaja
jouko.kaaja@pry.fi, 0400 403 145

PRY Projektiyhdistys ry

Eteläranta 10
00130 Helsinki
www.pry.fi

ATG2

BA2
Itella Posti Oy

Itella Green

Keto®
Software

Kasvualusta innovaatiojohtamiselle.

Improlity Oy:n uusi Keto-tuoteperhe on käyttäjäystävällinen innovaatioalusta, joka parantaa yrityksesi innovaatioiden tuottavuutta.

improlity.com | ketosoftware.com

Innovaatioiden tuottavuus, ROI (Return on Innovation), ja sen seuraaminen on jokaisen yrityksen tulevaisuuden edellytys. Keto-tuotteet ovat helppokäyttöisiä ja tehokkaita, ja muuttavat kehitysinvestoinnit mitattaviksi tuloksiksi. Alustamme mukautuu yrityksesi tarpeisiin ja tarjoaa johdolle erinomaisen näkymän yrityksen innovaatiokehitykseen ja tuottavuuteen.

Sitoudumme jokaiseen projektin 100% ja toimitamme mitä lupaamme. Tavoitteenamme on korkein asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus alalla.