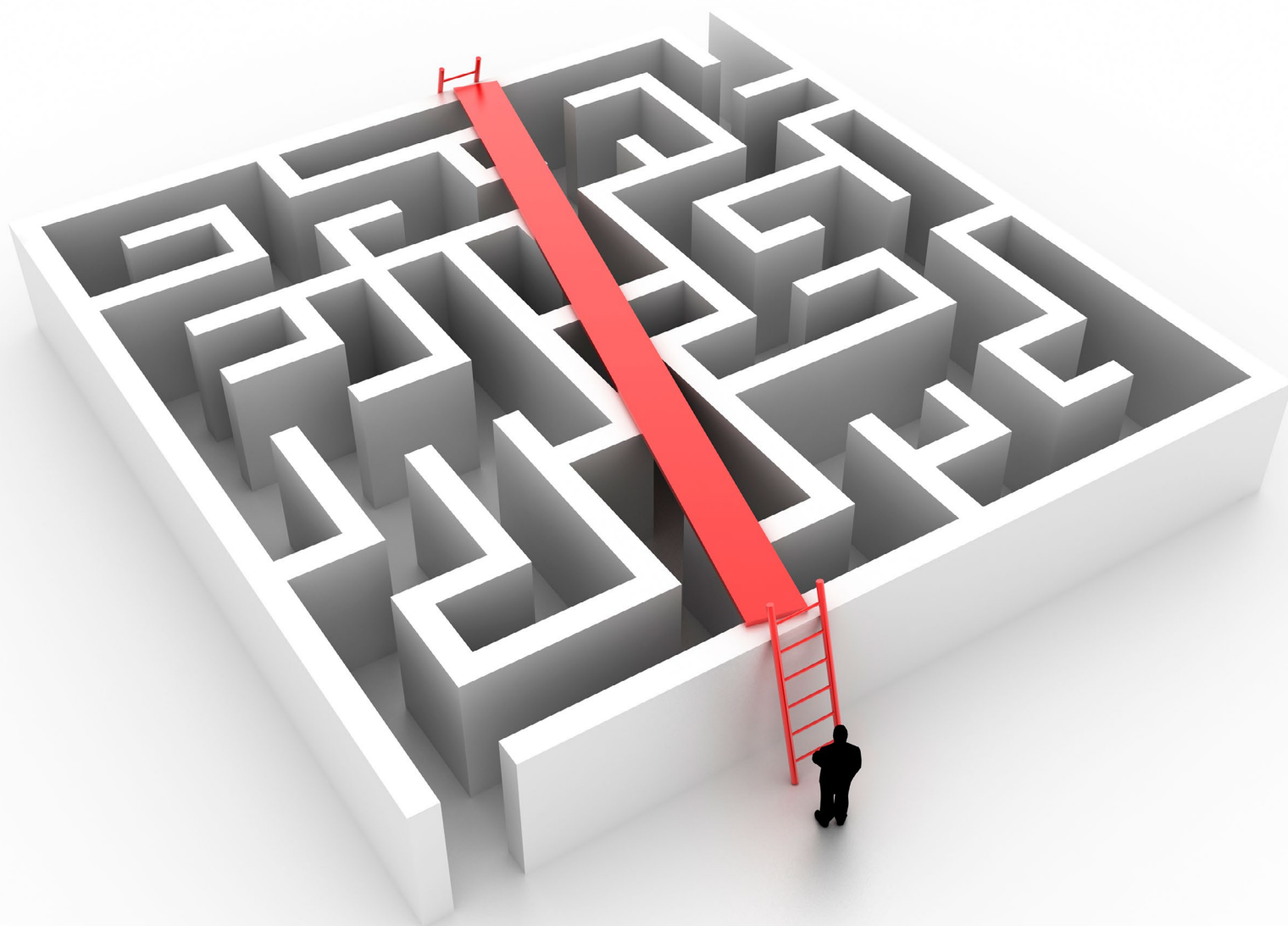




⁸ Vähemmän pakkopaitaa julkisiin hankintoihin

¹⁶ Kelan projektitoiminta suunnistaa IPMA Deltan mukaan

⁶⁰ Vuoden 2013 projekti: Destian kantatie 51



Improliity ohjelmistotuote korvaa MS Projectin

www.improliity.com



Suomi:

Kari Teräsniska

Puh. +358 400 730 630

kari.terasniska@improliity.com

Ulkomaat:

Benjamin Särkkä

Puh. +44 7817 958 058

benjamin.sarkka@improliity.com



SISÄLLYSLUETTELO



16 Kelan projektitoiminta suunnistaa IPMA Deltan mukaan

Kuva: ©iStock.com/danleap



36 Tarmokasta kehittämistä ja sertifioitua osaamista



60 Vuoden Projekt 2013: Destian Kantatie 51



79 Hupia ja kohtaamisia

- 4 Toimitusjohtajalta
Timo Saros
- 6 Pääkirjoitus
Heikki Lonka
- 8 Vähemmän pakkopaitaa julkisiin hankintoihin
Michaela Ramm-Schmidt
- 10 Julkishallinto voi hyötyä projekti-organisaatioiden toimintatavoista
Leena Mäkelä
- 14 Ketterillä menetelmillä potkua kehitystyöhön
Aleksi Päiväläinen, Jyri Kosola
- 16 Kelan projektitoiminta suunnistaa IPMA Deltan mukaan
Laila Viheraari-Johnston, Jouko Kaaja
- 18 Agora Center on yliopiston monitieteinen projektitoimisto
Mikko Henrik Pitkänen, Sacha Helfenstein, Päivi Fadjukoff, Pasi Tyrväinen
- 20 Ohjauksikäytännöt suurissa muutosohjelmissa
Lauri Vuorinen
- 22 "Sudenkuoppia" ja "söpöjä pupuja" kansainvälisissä EU-projekteissa
Johanna Krappe, Päivi Korhonen
- 26 Kunnan teknisen toimen säästävät sopimukset?
Beata Taijala, Marja Salonen
- 28 Miten projektitoiminta vaikuttaa demokratiaan?
Stefan Sjöblom, Sebastian Godenhjelm
- 32 Mahdollista IT-projektin johtaminen
Jyrki Autio
- 36 Tarmokasta kehittämistä ja sertifioitua osaamista
Hanna Andersson
- 40 Onnekkaiden sattumuksien metsästys
Maarit Rapiokallio
- 42 Fingridin omaisuus on Elviksen hyvässä huomassa
Marcus Stenstrandin ja Keijo Välimaan haastattelun pohjalta Sanna Rosendahl
- 48 Projektitaitojen hankkimiseen on vaihtoehtoja
Aaro Ollikainen
- 52 Kunniajäsen Veikko Väilä
- 56 Sertifiointi antoi luottamusta tekemiseen
Matti Salmela
- 58 Projektipäällikön yöunet
Susanna Tanskanen
- 60 Destian Kantatie 51 selätti haasteet
Miia Apukka
- 64 Liikkuvuutta, palvelua, teknologiaa - Viisumikäsittelyn uusi aika
Ari Uusikartanon haastattelun pohjalta Juhani Keppo
- 68 Uusi polttotekniikka torjuu ilmastomuutosta
VTT:n aineiston pohjalta Johanna Packalén
- 72 Young Crew Puheenjohtajan tervehdys
Juuso Kangas
- 72 Inspiraatiota Young Crew:n tapahtumista
Riikka Mäenpää
- 73 Poikkeuksellista johtajuutta etsimässä
Anita Karppinen
- 74 Coaching – valmentava ote esimiestyössä
Anne Meriluoto
- 76 Vuoden Nuori Projektipäällikkö 2013
Johanna Karvonen
- 78 Champions of Project Management
Agate Krumina
- 79 SIG-19: Uudet työn tekemisen tavat
- 79 Hupia ja kohtaamisia
Petri Porkka
- 80 SIG- ja PKV-ryhmät
- 81 Projektiyhdistyksen hallitus 2014
- 82 Projektiyhdistyksen yhteisöjäsenet

Toimitus

Lehden julkaisija
Projektiyhdistys ry
Eteläranta 10
00130 Helsinki
E-mail: pry@pry.fi
URL: <http://www.pry.fi>

Ilmoitukset
Johanna Packalén
Projektiyhdistys ry
Eteläranta 10
00130 Helsinki
GSM +358 50 525 3531
E-mail: johanna.packalen@pry.fi

Toimitus
Timo Saros, päätoimittaja
Johanna Packalén, toimitussihteeri
Aki Latvanne, taitto ja kuvat
Painopaikka
Newprint Oy

ISSN-tunnukset
ISSN-L 1455-4178
ISSN 1455-4178 (Painettu)
ISSN 2242-9549 (Verkkojulkaisu)
Kansikuva
©iStock.com/3dts

Projektitoiminta tähtää onnistumiseen!

Usein suomalaiset projektit onnistuvat saavuttamaan asetetut tavoitteet kohtuullisen hyvin. On selvää, etteivät suomalaiset yritykset ja organisaatiot voisikaan pärjätä kovassa kilpailussa, mikäli merkittävä osa niiden projekteista epäonnistuisi. Kansalaisille on kuitenkin saattanut muodostua toisenlainen mielikuva projektien onnistumisesta, sillä media nostaa usein esiin epäonnistuneita projekteja. Varsinkin isoja julkisia IT-hankkeita on käsitelty mediassa. Onnistuneet projektit nousevat harvemmin median otsikoihin. Projektiyhdistys edistää omalta osaltaan projektien onnistumista ja tuo esiin onnistuneita projekteja. Hyviä esimerkkejä ovat tässä lehdessä esiteltävät Vuoden projekti 2013 –kilpailun voittaja ”Kantatien 51 uudistus välillä Kivenlahti – Kirkkonummi” sekä kunniamaininnan saaneet kilpailijat.

Tänä vuonna myös Projektipäivien teema ”Onnistu!” korostaa sekä projektien että projektiammattilaisten onnistumista.

Aina projektit eivät onnistu

Useiden kansainvälisten tutkimusten mukaan yllättävän iso osa projekteista epäonnistuu – aingakaan kaikkia projektin osatavoitetta ei saavuteta. Amerikkalaisen PMI:n (Project Management Institute) maaliskuussa 2012 julkaistun tutkimuksen mukaan 64 % projekteista onnistui saavuttamaan alkuperäiset tavoitteensa. Toisin päin käännettynä useampi kuin joka kolmas projekti ei saavuttanut kaikkia tavoitteitaan. PMI:n tutkimuksen haastatteluun osallistui yli tuhat ammattilaista eri toimialoilta.

PRY:n yhteistyökumppani englantilainen APM (Association for Project Management) julkaisi joulukuussa 2012 tutkimuksen, jonka mukaan 86 % tutkituista projekteista epäonnistui saavuttamaan jonkin asetetuista tavoitteista eli ei pysynyt budjetissa tai aikataulussa, ei toteuttanut koko tavoiteltua sisältöä, ei saavuttanut laatua tai toivotut hyödyt eivät toteutuneet.



Voisivatko kaikki projektit onnistua?

On ymmärrettävää, että projekteille asetetaan korkeat tavoitteet. Projektipäällikön motivaation kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että asetetut tavoitteet olisivat realistiset ja hän kokisi ne saavutettaviksi.

Usein tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että projektin ohjausryhmä omalla toiminnallaan varmistaa projektin onnistumisen edellytykset. Tämä tarkoittaa yleensä alkuperäisessä tavoitteessa pysymistä ja usein myös oikean osaamisen varmistamista projektin käyttöön - vieläpä oikeaan aikaan.

Projektin onnistumisen tärkeä menestystekijä on itse projektitiimi. Projektipäällikön tulisi muodostaa itselleen motivoitunut projektitiimi, jossa on tarvittava määrä teknistä osaamista, riittävästi projektikokemusta sekä sosiaaliset vuorovaikutustaidot ja hyvä ryhmähenki. Usein aikaisemmat yhteiset projektikokemukset edesauttavat tavoitteiden saavuttamista.

Epäonnistumisen syyt tiedetään

Useissa organisaatioissa tiedetään kokemuksen perusteella yleisimmät syyt projektien epäonnistumiselle. Jos epäonnistumisen syitä ei tiedetä, niin projektien päättämisen yhteydessä tulisi systemaattisesti kerätä sekä onnistumisien että epäonnistumisien syitä. Vain systemaattisella tiedon keräämisellä voidaan varmistaa organisaation oppiminen ja näin helpottaa tulevien projektien arviointia sekä niiden realistista tavoiteasetantaa.

Miksi siis ylipäätään hyväksymme sen, että osa projekteista epäonnistuu, kun kerran tiedämme jo etukäteen yleisimmät epäonnistumisen syyt? Eikö meidän tulisi muuttaa omaa ajatusmalliamme ja asettaa lähtökohdaksi että kaikki projektit onnistuvat? Englannissa APM on asettanut strategiakseen vuoteen 2020 mennessä *“Our vision for the profession is ambitious, challenging and radical. Above all, it reflects what society expects: A world in which all projects succeed.”* Joku voi tietenkin väittää, että tuo strateginen tavoite on maailmoja syleilevä eikä ollenkaan realistinen. Mutta eikö se olisi oikea tähtäin projektitoiminnalle?

Onnistumalla projekteissa yritykset ja julkinen sektori tehostavat toimintaansa. Panostamalla projektinhallintaan parannamme vientiteollisuuden kilpailukykyä ja varmistamme työpaikkojen säilymistä Suomessa. Julkisen sektorin projektitoimintaa kehittämällä säästämme verovarvoja ja mahdollistamme hyvinvointivaltion olemassa olon myös jatkossa. Meidän tulisi siis tavoitella Suomea, jossa kaikki projektit onnistuvat!

Projektiyhdistys auttaa onnistumisessa

Projektiyhdistys on viimeisimmässä strategiatarkastuksessaan vuodelta 2012 asettanut missiokseen *“Nostaa projektitoiminnan tasoa, tuloksellisuutta ja arvostusta”*. Lisäksi strategiseksi tahtotilaksi on määritetty, että *“Projektiammattilaiset ovat tunnustettu ammattikunta, jonka osaaminen takaa projektien onnistumisen”*.

Näitä päämääriä yhdistys tukee monin eri tavoin. Tarjoamme projektiammattilaisille uusinta projektialan tietoa ja parhaita käytäntöjä eri toimialoilta. Aktiiviset SIG -ryhmät (Special Interest Groups) toimivat yhdessä kehittymisen foorumina projektitoiminnan eri osa-alueilla. Erilaisissa tapahtumissa verkottamme meitä suomalaisia ja kansainvälisiä projektiammattilaisia. Yhdistys tarjoaa projektiammattilaisille mahdollisuuden todentaa osaamisensa kansainvälisesti tunnetun nelitasoisen IPMA-sertifioinnin avulla.

Kaikki jäsenet voivat kehittää toimintaamme. Toimiston henkilökunta ottaa mielellään vastaan uusia ideoita mm. teematilaisuuksien, SIG -ryhmien tai lehtiartikkelien aiheiksi. Yhdistyksen lehtiin tai PRY Agents -blogiin voi kirjoittaa omista projektikokemuksistaan ja siten herättää keskustelua alan ajankohtaisista asioista. SIG -ryhmien työpajoissa voi verrata omia näkemyksiään toisten kokemuksiin. Kun jokainen meistä antaa vähän, saamme kaikki paljon.

Tehkäämme yhdessä Suomesta projektinhallinnan ykkösmaa!

Timo Saros

Toimitusjohtaja

Projektiyhdistys ry

Onko peili sittenkin vino?

Onko olemassa yleismaailmallisia sääntöjä ja käytäntöjä, jotka pätevät aina ja joka paikassa? Vai onko ihmisen toiminta aina riippuvaista esimerkiksi sukupuolesta, kulttuurista tai jostain muusta tekijästä? Vastausta kysymykseen ei varmaankaan kellään ole. Asialla on kuitenkin suuri merkitys, kun pohditaan ihmisten pätevyyttä johonkin tehtävään tai pätevyyttä yleensä. Jos yleismaailmallisia kriteerejä pätevyydelle ei ole, niin mikä merkitys on koko käsitteellä?

Näitä kysymyksiä jouduttiin pohtimaan kansainvälisen projektiyhdistyksen (IPMA) neuvoston kokouksessa Torontossa, kun yhdistyksen hallituksen valintamenettelyä muutettiin. Nykyisessä hallituksessa on pelkästään miehiä, millä seikalla koettiin olevan negatiivinen vaikutus koko projektitoiminnan julkisuuskuvaan. Monella kansallisella yhdistyksellä naisten osuus jäsenistössä on suuri ja selvästi kasvussa. Nykyistä hallitusta ei voida siis pitää jäsenistöä edustavana.

Mutta mitä asialle pitäisi tehdä? Nordnet eli pohjoismaisten projektiyhdistysten yhteistyöelin ehdotti kiintiöitä molemmille sukupuolille. Näinhän me pohjoismaissa olemme asian hoitaneet. Aloite herätti kuitenkin ankaraa vastustusta Pohjoismaiden, Saksan ja Hollannin ulkopuolella. Hallitukseen kiintiön perusteella valittuja naisia voitaisiin pitää vähemmän pätevinä kuin miehiä. Heidäthän valittaisiin kiintiön, ei pätevyyden perusteella. Jos eri sukupuolille asetetaan kiintiöt, niin eikö niitä pitäisi asettaa myös eri roduille ja maanosille?

Keskustelu kokouksessa palasi pätevyyden käsitteeseen ja sen määrittelyyn. Tällä hetkellä käytävissä olevat kriteerit ovat valkoisten, länsimaisten miesten asettamia ja ne korostavat heidän vahvuuksiaan ja näkemyksiään. Eri sukupuolet ja rodut joutuvat eriarvoiseen asemaan, koska pätevyyden määritelmä ei ota huomioon heidän vahvuuksiaan tai heidän tapaansa nähdä johtaminen ja maailma. Tässä keskustelussa yleismaailmallisten arvojen puolestajasta kuoriutuukin kuppikuntainen nurkkapatriotisti, jolta puuttuu kyky kohdata maailman rikkaus ja moninaisuus.

Keskustelun lopputulos oli, että kaikki päätyivät kilvan korostamaan naisten merkitystä ja kuinka tärkeää heitä olisi saada seuraavaan hallitukseen. Kiintiöitä ei kuitenkaan otettu käyttöön. Saa nähdä kuinka suuri merkitys asialla on, kun hallitusta syksyllä valitaan.

Olisiko meidän syytä käydä kansalliset pätevyysvaatimuksemme läpi sillä silmällä, että tutkisimme niiden sukupuoli- ja kulttuurineutraalisuuden? Asiaa voisi edistää myös Pohjoismaiden tasolla. Olisihan se noloa, jos kaiken meuhkaamisen jälkeen meidän oma peilimme olisi vino.



Heikki Lonka

Projektiyhdistyksen hallituksen puheenjohtaja

IPMan neuvosto (Council of Delegates, CoD) on järjestön korkein päättävä elin, joka kokoontuu kahdesti vuodessa.

Kukin jäsenjärjestö nimeää siihen yhden edustajan. Neuvosto päättää järjestön säännöistä, hyväksyy kaksivuotissuunnitelman, valitsee presidentin ja hallituksen sekä hyväksyy uudet jäsenet.

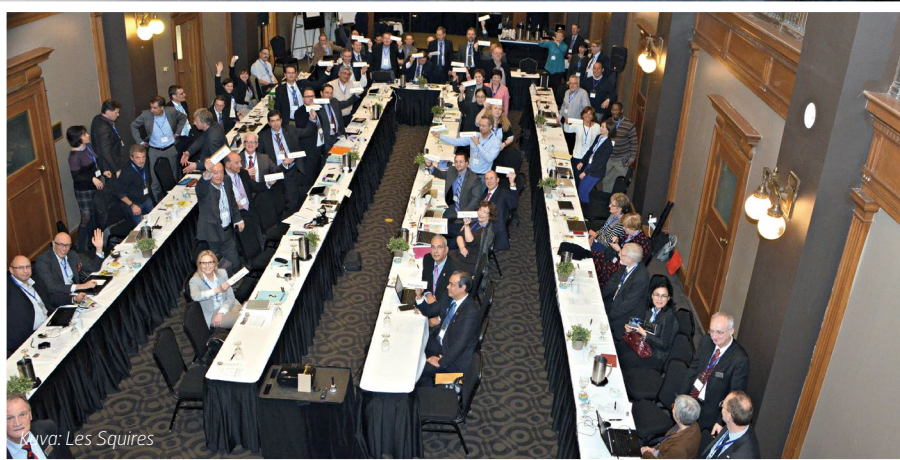
Maaliskuussa 2014 neuvosto kokoontui Torontossa.



Kuva: Jouko Vaskimo



Kuva: Les Squires



Kuva: Les Squires



Kuva: Les Squires

Vähemmän pakkopaitaa julkisiin hankintoihin

Teksti: Michaela Ramm-Schmidt

Hankintalainsäädäntö on luotu tehostamaan julkisten varojen käyttöä, edistämään laadukkaita hankintoja sekä turvaamaan yritysten tasapuolisia mahdollisuuksia osallistua hankintayksiköiden tarjouskilpailuihin. Toisin sanoen hankintalainsäädännön pitäisi poistaa suhmurointia ja tutunkauppoja julkisista hankinnoista ja samalla tuottaa kouriintuntuvia säästöjä julkiseen talouteen parantuneena laatuna ja edullisempina hintoina.

Valitettavasti hienojen tavoitteiden taakse verhottu byrokratiapaketti saa aikaan lähinnä itkuja ja hampaiden kiristystä niin hankintayksiköissä kuin tarjouskilpailuihin osallistuvissa yrityksissäkin.

Hankintayksiköt eli tilaajat kokevat nykyisen lain mukaiset hankinnat vaikeiksi ja monimutkaisiksi. Yksittäiselle virkamiehelle hankintalakia pidetään liian vaikeana tulkitaa, riskejä hankintamenettelyn epäonnistumisesta pelätään ja markkinaoikeuspeikko kummittelee hankintaprosessin taustalla.

Suureksi ongelmaksi koetaan vuoropuhelun puute hankintaa tekevän yksikön ja kilpailutukseen osallistuvien yritysten välillä. Moni tilaaja esimerkiksi ajattelee, ettei toimittajaehdokkaiden kanssa edes saa puhua ennen hankintamenettelyn alkua tai sen aikana.

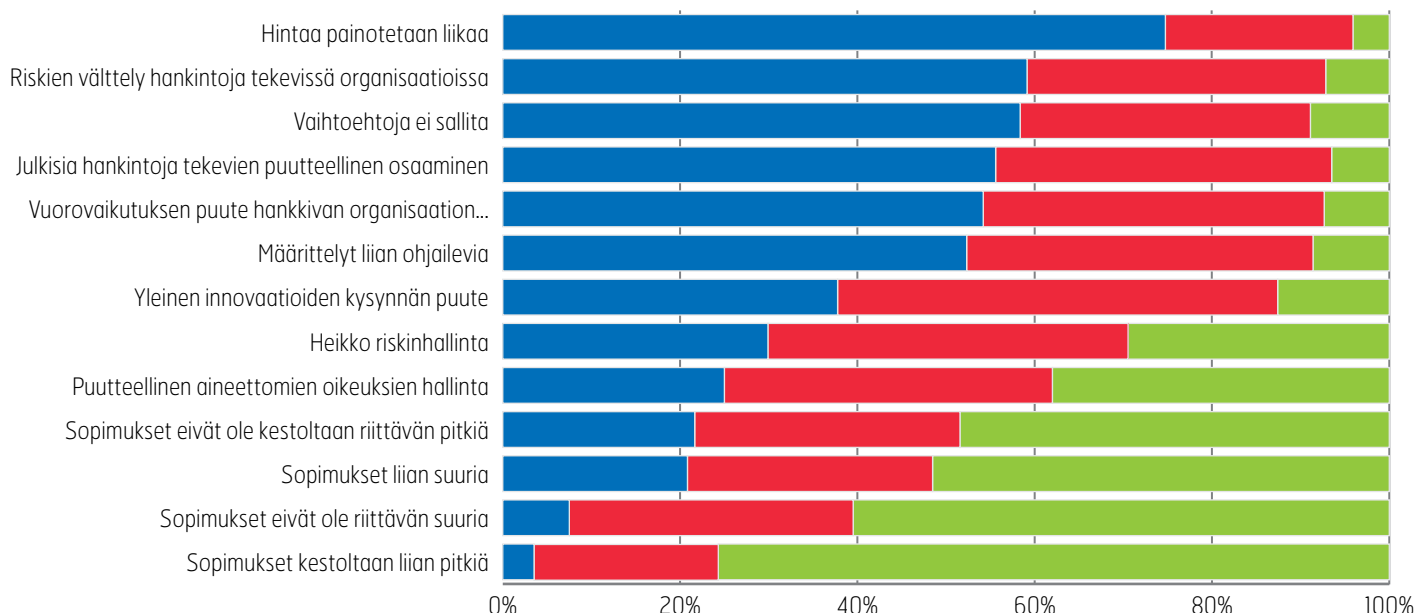
Yleinen ajatus yrityksissä on, että hankintayksiköt eivät osaa ostaa. Hankintame-

nettelyiden byrokratiataa pidetään vaikeana ja kalliina etenkin pienille yrityksille. Yrityksiä hiertää myös käsitys siitä, että laadulla ja vastuullisuudella ei pärjää kilpailuissa. Samoin kuin ostajat, myös yritykset pitävät tilaajien ja toimittajien olematonta keskusteluyhteyttä hyvin haitallisena hankinnoille.

Tuleva uusi laki voi joustavoittaa hankintoja

Euroopan Unionin uusi hankintadirektiivi edellyttää myös uutta kotimaista hankintalakia. Lain uudistus onkin jo käynnissä. Uudistuksen tärkeimpiä tavoitteita ovat hankintojen yksinkertaistaminen ja joustavoittaminen, byrokratian vähentäminen ja tämän kautta etenkin pk-yritysten aseman parantaminen. Lisäksi uudistuvaan hankintalakiin tulee entistä laajemmin ympäristö-, työllisyys- ja sosiaalisia näkökulmia.

Lisääntyneet arviointikriteerit eivät myöskään saa viedä huomiota liiaksi itse hankittavasta palvelusta tai tuotteesta



Esteitä innovaatioiden synnylle hankintojen yhteydessä, VTT:n kyselytutkimus yrityksille julkisten hankintojen vaikutuksesta innovaatioiden syntyyn, 2013

Tervetullut uudistus on laadun korostaminen hankinnoissa. Halvin hinta määrävänä kriteerinä tarjouskilpailuissa menettäjä merkitystä. Laadun korostaminen käytännössä ei kuitenkaan ole helppo tavoite saavuttaa. Laadun arviointiin liittyvät olennaisesti uudenlainen hankintojen elinkaaren arvioiminen sekä ympäristö-, työllisyys- ja sosiaalisten tavoitteiden huomioiminen tarjouspyynnöissä sekä tarjouksien pisteytyksissä.

Toivottavaa on, että uudet tavoitteet eivät ole liikaa ristiriidassa byrokratian karsimisen ja hankintojen joustavoittamisen kanssa. Joka tapauksessa pitäisi välttää tällaisten kriteerien kirjoittamista lakipykäliin, koska se lisäisi entisestään pakkopaitaa hankintoihin. Laatuarviointi on kokonaisuus, joka edellyttää hyvää osto-osaamista sekä markkinoiden ja toimittajien hyvää tuntemista – uudet tiukat lakipykälät eivät siis ole oikotie onneen.

Lisääntyneet arviointikriteerit eivät myöskään saa viedä huomiota liiaksi itse hankittavasta palvelusta tai tuotteesta. Viime kädessä hankinnan onnistumisen ratkaisevin osatekijä on juuri hankinnan kohteen paras mahdollinen hinta-laatusuhde.

Innovaatiokumppanuus kasvun mahdollistajana

Merkittävä uudistus on innovaatiohankintojen helpottaminen uudella sääntelyllä innovaatiokumppanuudesta. Innovaatiohankinnalla tarkoitetaan sellaisen tuotteen tai palvelun ostamista, jota ei vielä ole olemassa ja joka vaatii kehitystyötä. Innovaatiohankinta voi olla tärkeässä roolissa antamassa uudelle yritykselle ensimmäisen referenssin tuotteen jatkomarkkinoin-

tia varten. Julkiselle sektorille se voi antaa aivan uudenlaisia mahdollisuuksia kulkea kehityksen kärjessä ja tehdä enemmän entistä pienemmillä resursseilla. Samanaikaisesti innovaatiokumppanuus voi mahdollistaa kansalaisille globaalistikin uusia julkisia palveluja ja ratkaisuja.

Innovaatiokumppanuus lisää mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle hankintayksikön ja toimittajan välillä. VTT teki vuonna 2013 yrityksille ja hankintayksiköille kyselytutkimuksen, jolla selvitettiin julkisten hankintojen vaikutusta innovaatioiden syntyyn. Vastausten perusteella eniten julkisten hankintojen yhteydessä tapahtuviin innovaatioihin kannustavat varhaisen vaiheen vuorovaikutus hankintayksikön ja toimittajan välillä sekä hankintayksikön viestintä tulevaisuuden tarpeistaan. Vastaavasti suurimmiksi esteiksi koettiin hinnan painottaminen hankinnoissa sekä hankintaorganisaatioiden riskien välttely.

Uudistuvalla hankintalalla on todellinen

mahdollisuus luoda joustava raami järkeville hankinnoille, jotka toteuttavat nykyistä onnistuneemmin hankintalainsäädännön tavoitteita. Mutta se edellyttää, että uuden lain punainen lanka on yksinkertaiset menettelyt. Ratkaisevaa on myös välttää liiallista hankintakriteerien yksityiskohtaisuutta sekä keskittää huomio hankittavaan tuotteeseen tai palveluun. Me emme voi enää yhtään lisätä byrokratiaa menettelyihin – siitä kärsisivät kaikki osapuolet, mutta ennen kaikkea pienemmät yritykset ja hankintayksiköt.

Pelkkä lain muuttaminen ei yksin riitä. Koko asenneilmasto tulisi muokata menettely- ja muutokeskeisyydestä sisältöön keskittyväksi. Tämä vaatii uudelta lailta joustavuutta ja hankinnan osapuolilta luottamusta toisiinsa. Luottamuksen parantaminen edesauttaisi toisaalta järkevämpien ja joustavampien hankintaehtojen käyttämistä ja toisaalta vähentäisi turhia ja ras- kaita valituskiertoja.



Michaela Ramm-Schmidt

Johtava asiantuntija, lakimies
Teknologiateollisuus ry

Julkishallinto voi hyötyä projektioorganisaatioiden toimintatavoista

Viiden viime vuoden aikana olen osallistunut kahteen isoon projektiin, ensin yksityisen puolen organisaatioiden yhdistämiseen liittyvään globaaliin IT-projektiin ja sitten julkisen puolen samoin organisaatiomuutoksen sisältävään merkittävään kansalliseen ICT-hankkeeseen. Ensimmäisessä aikataulusta myöhästettiin jonkin verran, mutta tavoitteet ja hyödyt saavutettiin. Jälkimmäinen hanke sen sijaan valmistui aikataulussa, saavutti kaikki tavoitteensa ja alitti selvästi budjetin.

Mainittakoon, ettei budjettialitus saanut julkishallinnon organisaatiossa aikaan riemua – pikemminkin piti selitellä, miksi rahaa jäi. Riemu säästyneistä euroista olisi ollut itsestään selvää yksityisellä puolella.



sojen hankkeiden onnistumisessa ei ole suuria eroja olipa kyseessä sitten julkisen tai yksityisen puolen toimeksiantaja. Eroja on enemmän yksittäisten projektien välillä ja ennen muuta niitä johtavien organisaatioiden kokeneisuudessa. Julkisella sektorilla vain on kokonsa johdosta suuria ja erittäin kompleksisia hankkeita enemmän.

Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV) mukaan julkishallinnon tietojärjestelmäprojektit ovat usein heikosti johdettuja, tehottomia ja järjestelmätoimittajat ammattitaidottomia (HS 26.3.2013). Julkishallinnon epäonnistumisten kustannukset ovat huomiota herättävän suuria. Hankkeiden kustannukset katetaan verovaroin, siksi niitä käsitellään mediassa paljon ja kärkevästikin. Tästä esimerkkinä vuonna 2012 Tietoviikossa oli otsikko: "Valtio tuhansi 9 miljoonaa euroa it-järjestelmään, jolle ei löytynyt käyttäjiä". Kyse oli Valda-projektista, joka myöhästyi kolme vuotta tavoiteaikataulustaan. Sinä aikana käyttäjäorganisaatiot ehtivät hankkia muita ohjelmistoja asiaa hoitamaan.

Kannattaa kuitenkin huomata, etteivät projektit yksityiselläkään puolella aina onnistu. PMI:n (Project Management Institute) PM Network – lehden (02/2014) mukaan projektien menestyminen on itse asiassa aika alhaisella tasolla, sillä kaikista projekteista alle 66 % saavuttaa alkuperäisen tavoitteensa.

Onnistuneisiin hankkeisiin liittyy jo aloitusvaiheessa selkeä näkemys tavoitteista, vaaditusta lopputuloksesta, rajauksesta ja prosessista. Tietysti toimeenpanon aikaiset inhimilliset seikat, kuten halu näyttää, vaikuttavat myös. Epäonnistumisten takana aloitusvaiheessa ovat vaatimusten epäselvyys ja ristiriitaisuus, näistä aiheutuvat epärealistiset suunnitelmat ja toteutuksen aikaiset suunnitelmien ja määrittelyjen muutokset. Epäonnistumisen riskejä lisää-

vät omistajaorganisaation ja projektiorganisaation muutokset, käyttäjien tarpeiden muuttuminen sekä uusi teknologia tai menetelmä.

Auditoinnilla kohti menestystä

Norjassa suurten hankkeiden (>100 ME) on käytävä läpi laadunvalvonnan menettely, jossa arvioidaan ensimmäisessä vaiheessa hankkeen onnistumisen mahdollisuudet ja toteuttamismahdollisuudet. Tavoitteena on varmistaa taloudellinen tehokkuus sekä julkisten varojen tarkoituksenmukainen käyttö. Toisessa vaiheessa varmistetaan hankkeen käynnistämisen ja päätöksenteon perusteet mukaan lukien kustannusraami ja hankkeen johtamisen järjestelyt.

Syksyllä 2011 voimaan tullut tietohallintolaki edellyttää, että merkittävistä julkishallinnon hankkeista (>5 ME) on pyydyttävä valtiovaraministeriön lausunto ja niille on toteutettava hankearviointi. Meillä hankearviointimenettelyä ei kuitenkaan vielä ole toteutettu samoin kuin Norjassa, missä oleellista on kysymys: "Onko hankkeella käynnistämisen ja onnistumisen edellytykset?" Menettelyllä pyritään estämään se, ettei todennäköisesti epäonnistuvia hankkeita edes käynnistetä.

Arviointimallin myötä Norjan julkishallinto ja teollisuus ovat voimakkaasti ja systemaattisesti kehittäneet kyvykkyytään projektitoiminnassa – arviointimalli on pakkottanut sekä julkishallinnon että toimittajat onnistumaan!

Ratkaisun avain on kyvykkyyden parantaminen

Kokeneissa projektiorganisaatioissa on kauan sitten ymmärretty, että hyviä käytäntöjä soveltaen ja toimintatapoja kehitäen saavutetaan tavoitteet tehokkaimmin. Niissä ymmärretään myös, että projektien onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat muutkin tekijät kuin projektipäällikkö. Projekteja tai hankkeita omistavan organisaation projektitoiminnan kyvykkyys

on itse asiassa ratkaisevampi tekijä.

Suurien hankkeiden ja projektisalkkujen menestys varmistetaan koko organisaatiota kehittämällä:

- laajentamalla osaamista projekteja omistaviin, ohjausryhmissä työskenteleviin ja projektiin osallistuviin henkilöihin,
- sertifioimalla projektipäällikköjä (IPMA/PMI),
- yhtenäisillä prosesseilla ja menetelmillä,
- toimintaan sopivilla tietojärjestelmillä sekä
- projektimyönteisellä kulttuurilla.

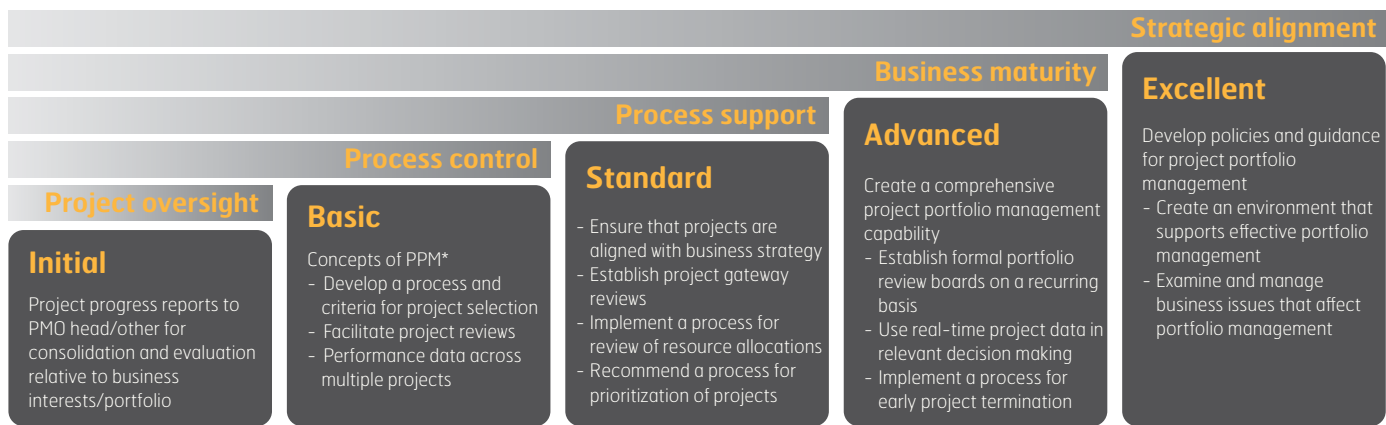
Projektitoimisto työkaluna

Monissa isommissa projektiorganisaatioissa on projektitoimisto (PMO) kehittämässä organisaation projektitoiminnan kyvykkyyttä ja tukemassa projektien menestymistä. Projektitoimisto voi vastata mm. seuraavista asioista: projektijohtamisen prosessien ja menetelmien kehittäminen ja ylläpito, projektiosaamisen kehittäminen, projektisalkun hallinnoinnin tuki sekä projektin- ja salkunhallinnan järjestelmät. Projektitoimistolla on myös merkittävä rooli organisaation projektikulttuurin kehittämisessä. Projektitoimiston rooli ja tehtävät vaihtelevat yrityksissä yhdestä useampaan näistä tehtävistä.

Projektitoimisto voi sijoittua organisaation ylätasolle palvelemaan koko yhteisöä strategisena projektitoimistona. Projektitoimisto voi sijoittua organisaatiossa myös alemmas liiketoimintatasolle, IT-projektitoimistoksi tai hanke/projektitasolle. Strateginen projektitoimisto tukee organisaation strategian toteutumista projektitoiminnassa, vastaa sen yhtenäisyydestä, prosesseista ja suuntaviivoista. Liiketoimintatason projektitoimistoissa vastataan toimintamallien jalkauttamisesta ja soveltamisesta liiketoiminnan tarpeisiin. Suuren hankkeen onnistumisen kannalta oma projektitoimisto on oleellinen hallinnollinen yksikkö.



Kuva 1. Organisaation projektitoiminnan kyvykkyyden kehitysluokat (IPMA Delta)



Kuva 2. Projektitoimiston toiminnan tasot ja osaaminen
Gerard M. Hill: The Complete Project Management Office Handbook, PPM* = Project and Portfolio Management

Muutos on jo alkanut

Julkishallinnossa projektit voidaan toteuttaa projekti- tai linjatytönä tai näiden eri variaatioina. Jokainen hanke ja projekti on oma "tapauksensa" eikä aina käytetä samoja toteutusmalleja. Julkishallinnossa on hallinnonaloittain ja yksiköittäin omat käytännöt, toimintatavat, menetelmät ja työkalut. Projektitoiminnan kyvykkyydessä nojataan vahvasti yksilöihin. Projektipäälliköt eivät ole pääsääntöisesti sertifioituja projektipäälliköitä (IPMA/PMI). Tästä osaltaan seuraa se, että projektin johtamis- ja projektinhallintataidoissa on vielä paljon opittavaa ja parannettavaa. Joko projektinhallinnan työkaluja ei ole, ne ovat hyvin alkeellisissa käytössä tai järjestelmiä ei osata hyödyntää kunnolla.

Julkinen hallinto on "isona laivana" hidas kääntymään, mutta muutos on alkanut. Esimerkkejä hyvin toimivista projektioirganisaatioista hyvine käytäntöineen ja työkaluineen on jo. Paljon on kuitenkin parantamisen mahdollisuuksia. Avain toimintatapojen muutokseen on kääntää

johdon asenteet projektimyönteisemmiksi, koska on vain harvoja asioita, joita ei voi tai kannata toteuttaa projekteina. Organisaation ylimmällä johdolla on keskeinen rooli organisaation kehitystoimien tavoiteasetannassa ja tarvittavien kehitystoimenpiteiden mahdollistajana.

Kääritään hihat – Vielä on paljon parannettavaa

Mitä, jos julkishallinnossa perustettaisiin ylläatasolle strateginen PMO sekä "liiketoimintoihin" projektitoimistot jalkauttamaan toimintamalleja ja isoihin hankkeisiin omat projektitoimistonsa tukemaan ja varmistamaan hankkeiden menestystä? Mitä, jos kaikilla olisi yhteneväiset projektijohtamisen prosessit ja menetelmät sekä työvälineet? Mitä, jos hanke/projektipäällikön pitäisi olla aina kokenut ja sertifioitu osaaja? Mitä, jos palvelutoimittaja ei enää pärjäisikään hankintamenettelyissä, jos projektit ovat aiemmin monesti epäonnistuneet? Mitä, jos koko julkishallinnossa käytettäisiin projektijohtamisessa samoja prosesseja,

menetelmiä, käytäntöjä ja työvälineitä?

Jos valtiolla olisi yhtenevät projektijohtamisen prosessit, menetelmät ja työvälineet, se helpottaisi lähes sadantuhannen henkilön (Valtion henkilöstökertomus 2012) keskinäistä kommunikointia hankkeissa ja helpottaisi myös ulkoisten resurssien käyttöä. Tehokkuus lisääntyisi ja ihmisiä olisi helpompi liikutella projekteissa sinne, missä kulloinkin on tarve. Standardoitujen toimintatapojen myötä myös organisaation projektitoiminnan kyvykkyyden kehittäminen olisi helpompaa ja tulokset mitattavampia. Valtiolla syntyisi yhteinen projektikieli ja -kulttuuri.

Yhteisten työvälineiden kautta saataisiin tilannekuva ja online-näkymä valtion ohjelmiin ja niitä toteuttaviin hankkeisiin. Näin voitaisiin nähdä, saavutetaanko tavoitteet aikataulussa, määritellyn budjetin puitteissa ja myös laadullisesti.

Kaikki tämä on toteutettavissa. Pitää vain ryhtyä töihin. Sama koskee koko julkishallintoa ja sen projektitoiminnan kyvykkyyden kehittämistä.



Leena Mäkelä, tuotantotalouden DI, IPMA C-sertifioitu projektipäällikkö, toimii Dovre Groupissa vanhempana konsulttina. Hän on toiminut 15 vuoden ajan projektipäällikkönä ja asiakkaiden isommissa hankkeissa projektijohdon tukena.

Dovre Group on kansainvälisesti toimiva projektihenkilöstön ja – johtamisen palveluiden toimittaja. Dovre Group – konsernin liiketoimintataryhmät ovat Project Personnel ja Consulting. Vuonna 2013 konsernin liikevaihto oli 98,5 miljoonaa euroa.

Maailmanlaajuisesti konsernissa toimii yli 470 henkilöä. Dovre Group Oyj on NASDAQ OMX – listattu Helsingissä.

Lisätietoa: dovregroup.com

Kuva: Jyry Louhiso



Portfolios
Programs
Execution

Bugs
Requirements
Testing

projecttop.fi

Mikset onnistuisi helposti?

Roadmap: ohjelmisto projektisalkun hallintaan,
hankkeiden suunnitteluun ja projektien toteutukseen.

+ **Quality Gate:** ohjelmisto tietojärjestelmien testaukseen.

= Ainutlaatuinen kokonaisuus kehityshankkeiden johtamiseen.

Ota kehityksen ohjat käsiisi!

Projektinhallinta- ja testausohjelmistot käyttöön kolmessa päivässä.



Project-TOP

projecttop.fi

Ketterillä menetelmillä potkua kehitystyöhön

Ketterillä menetelmillä kevennetään hankkeiden ja hankintaprojektien raskasta suunnittelua ja siirretään yksityiskohtaisia päätöksiä myöhempiin vaiheisiin, jolloin on saatu enemmän tietoja päätöksenteon perustaksi.

Ketterien kehitysmenetelmien lähtökohtana on halu yhdistää laatu, muutosvalmius ja -kyky sekä nopeus. Tämä niin sanottu Agile-malli perustuu neljään kulmakiveen:

1. Yksilöt ja vuorovaikutus ovat tärkeämpiä kuin prosessit
2. Toimiva tuote on tärkeämpikin täydellinen dokumentaatio
3. Asiakasyhteistyö on tärkeämpi kuin sopimusneuvottelut
4. Muutoksiin reagointi on tärkeämpi kuin suunnitelmien seuraaminen

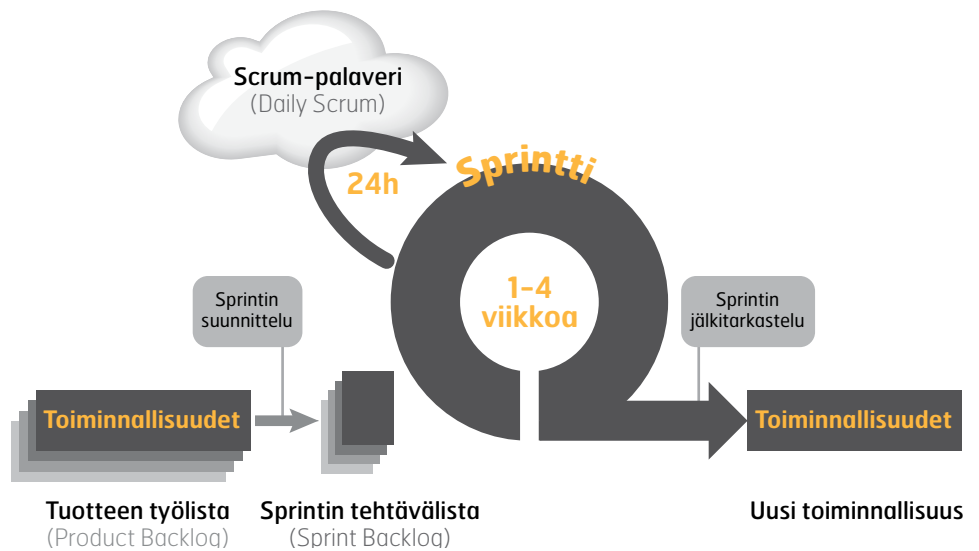
Nämä painotukset eivät tietenkään saa olla tekosyitä laiminlyödä suunnittelua tai prosessien noudattamista. Kyse on pikemminkin siitä, että asenteita, arvomaailmaa ja toimintatapoja kehittämällä painotetaan joustavaa, vuorovaikutteista ja epähierarkkista työskentelyä. Tämä on tarpeen etenkin silloin, kun projektin lopputuotteelle ei syystä tai toisesta kyetä asettamaan yksityiskohtaisia vaatimuksia ennen kehitystyön aloitusta. Jakamalla projektin tehtävät pieniksi työkokonaisuuksiksi saadaan nopeasti näkyviä tuloksia ja kerätään asiakkaalta palautetta koko ajan, ei vain projektin lopussa. Näin myös henkilöstön motivaatio ja fokus säilyvät helpommin kuin pitkäksi venyvässä ja hitaasti etenevässä työskentelyssä.

Ketterää kehitystä sotamateriaaleissa

Ketterien menetelmien alkukotina on ohjelmistokehitys, jossa niitä hyödynnetään yhä enenevässä määrin. Viime vuosina malli on saanut tuulta purjeisiinsa myös eri maiden puolustusvoimien materiaalisien suorituskyvyn kehittämisen tukena. Perustuvathan yhä useamman sotavarusteen toimivuus ja suorituskyky pitkälti tietotekniikkaan ja ohjelmistoihin.

Ehkä suosituin ketterä ohjelmistokehitysmenetelmä on scrum, jonka periaate on esitetty kuvassa 1. Tuotteen työlialle kerätään priorisoidut toiminnallisuudet, joista tärkeimmät valitaan toteutettaviksi sprintin tehtävialtaan. Kukin ryhmän jäsen voi itsenäisesti ottaa tehtäviallalta uuden toiminnallisuuden työn alle. Pääosa projektikokouksista toteutetaan päivittäisinä scrum-palaverina, joiden kesto on rajoitettu 15 minuuttiin. Lisäksi sprintin jälkeen tehdään jälkitarkastelu, jossa käydään läpi päätetyn sprintin tulokset ja kehitysideoit seuraavaa sprinttiä varten.

Puolustusvoimissa on perinteisesti käytetty niin sanottua vesiputousmallista kehittämistotetta, jossa edeltävä vaihe teh-



Kuva 1. Scrum-menetelmän työnkulun periaate.
Tampereen teknillinen yliopisto, Hypermedian oppimateriaali.

dään kokonaan valmiiksi ennen siirtymistä seuraavaan. Tällöin esimerkiksi hankintaa ei voida tehdä ilman selkeitä järjestelmävaatimuksia, joilla ostettava tuote - tyypillisesti materiaali - määritellään tarjouspyynnössä. Ketterässä lähestymistavassa sen sijaan hankitaan ensisijaisesti asiantuntijatyötä, jolloin lopullinen tuote saatetaan tarjouspyynnössä määritellä hyvinkin väljästi. Puolustusvoimien hankeohjausmalli ja hankintalainsäädäntö tukevat ensisijaisesti perinteistä vesiputousmallia, mutta oikein sovellettuna mahdollistavat myös ketterän kehittämisen.

Ei mikään ihmelääke

Ketterien menetelmien saaman suosion keskellä unohtuu helposti, että ne eivät ole ihmelääke, joka tarjoaa nopeaa laatua halvalla hinnalla. Itse asiassa ne voivat olla asiakkaan näkökulmasta hyvinkin työläitä, sillä käytännön toteutus vaatii yleensä merkittävää työpanosta myös asiakkaalta. Esimerkiksi erässä puolustusvoimien ketterillä menetelmillä toteutetussa ohjelmistohankkeessa puolustusvoimien henkilöstöä sitoutui kehitystyöhön yhtä paljon kuin toimittajan henkilöstöä! Toisaalta tämä varmistaa osaltaan sen, että asiakkaan vaatimukset kyetään ottamaan huomioon, muutoksiin kyetään reagoimaan, ja lopputuote todella vastaa lopullista tarvetta.

Ketterä kehitysmalli ei sovellu laajojen hankkeiden hallintamekanismiksi. Sitä voidaan kuitenkin käyttää projekteissa tai osatehtävissä. Oleellista on ymmärtää ketterien menetelmien mahdollisuudet ja rajoitukset ja soveltaa niitä tarkoituksenmukaisella tavalla.

Ketterää kehitysmallia pidetään yleensä sopivana ohjelmistojen kehittämiseen, mutta sitä voidaan mielestämme soveltaa

myös muihin käyttökohteisiin. Kolme seikkaa on olennaista: Ensinnäkin tavoite on kyettävä kuvaamaan selkein suorituskykyvaatimuksin, jotta tiedetään mitä halutaan. Toiseksi kehitettävä tuote on kyttävä esimerkiksi arkkitehtuurien avulla osaksi isompaa viitekehystä, jotta lopputulos olisi linjassa kokonaisuuden kanssa. Kolmanneksi suunnittelu- ja valmistustyön uudelleen tekemisen on oltava mahdollista ilman merkittäviä lisäkustannuksia.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kyseessä on ohjelmiston tai palvelun kehittäminen, tai että kehittämisen tuloksia kyetään tarkastelemaan virtuaalisen demonstraattorin tai prototyypin kautta. Tulevaisuuden teknologiat, kuten kolmiulotteinen tulostaminen mahdollistavat ketterien menetelmien hyödyntämisen myös käsin kosketeltaviin laitteisiin ja järjestelmiin.



Jyri Kosola
Insinöörieversti,
Puolustusvoimien
tutkimuspäällikkö,
Pääesikunta,
Suunnitteluosasto



Alexi Päiväläinen
Diplomi-insinööri,
projektipäällikkö,
Pääesikunta,
Materiaaliosasto

Kuvat: Jyry Louhio

Kelan projektitoiminta suunnistaa IPMA Deltan mukaan

Teksti: Laila Vihersaari-Johnston ja Jouko Kaaja

Kansaneläkelaitos on jokaiselle suomalaiselle ja Suomessa asuvalle tuttu, monen elämänvaiheen perusturva. Kelan palveluja käyttäessämme emme aina tule miettineeksi, miten organisaatio on vuosien kuluessa kehittynyt monipuoliseksi pohjoismaisen hyvinvointivaltion tukijalaksi. Matkan varrelle mahtuu lukematon joukko toistaan haastavampia projekteja. Projektit ovat jo lähtökohtaisesti ainutkertaisia ja aikatauluun sidottuja. Kelan kohdalla keitoksen kokkina toimii vielä eräs varsin mielenkiintoisia haasteita tuova instituutio; Eduskunta.

Kela on suoraan Eduskunnan valvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Merkittävät muutokset ja uudistukset suomalaisessa sosiaaliturvassa perustuvat aina Eduskunnan säätämiin lakeihin ja asetuksiin. Aina, kun sosiaaliturvan alueella Suomessa säädetään uusi laki tai annetaan asetus, Kelassa käynnistetään samalla hanke tai projekti. Osa Kelan projekteista tulee siis kuin ”Manulle illallinen”.

On lupa vain onnistua

Yleensä Eduskunnasta käynnistyneillä projekteilla on hyvin tiukat aikataulut. Kun uusi laki astuu voimaan, sen toteuttamiseksi tarvittava järjestelmä ja palvelusaaminen on oltava kunnossa ja toimittava luotettavasti. Kansalaisten sosiaaliturvaa koskevissa projekteissa on lupa vain onnistua, koska projektien lopputuloksena olevista palveluista riippuu monessa tapauksessa kansalaisen arkinen hyvinvointi ja toimeentulo.

Kelan projekteihin tarvitaan eri vaiheissaan hyvin monenlaista ammattitaitoa;

sosiaaliturvaa ja -palveluja koskevissa projekteissa työskenteleekin mm. terveydenhoidon, juridiikan, hallinnon, tietotekniikan ja asiakaspalvelun ammattilaisia. Kela onkin onnistunut erittäin hyvin vastaamaan Eduskunnan asettamiin vaatimuksiin ja toteuttamaan toimivia sosiaaliturvan palveluja onnistuneilla projekteilla.

Kela on hyvin merkittävästi IT-talo. Suomalaisen sosiaaliturvan toteuttamiseen tarvittavia tietojärjestelmiä ei voi ostaa valmiina ”softakaupan hyllyltä”. Kaupallisilla IT-taloilla ei ole riittävästi monipuolista ammattitaitoa eikä varsinkaan ainutkertaisen sosiaaliturva-alan tietämystä ja kokemusta. Kyky ennakoida, reagoida ja käynnistää kehityshankkeita hyvin nopeilla aikatauluilla ja joskus vajavaisilla lähtötiedoilla on Kelan menestystekijä. Kela toteuttaaakin palvelujen tuottamiseen käytetyt ydinjärjestelmät itse. Kelassa, kuten monissa muissakin merkittävässä IT-organisaatioissa, on ymmärretty projektitoiminnan ja -kyvykkyyden rooli kriittisenä menestystekijänä ja strategisena kehityskohteena.

Projektitoimisto kulttuuria vahvistamaan

Kelan Projektitoimisto (PMO) aloitti toimintansa keväällä 2012. Projektitoimisto käynnistyi IT-osaston sisäلتä, jossa projektit ovat aina olleet tyypillinen tapa työskennellä. Vaikka PMO:n ”kotipesä” olikin IT-osasto, se luotiin vahvistamaan ja edistämään koko Kelan projektikulttuuria. PMO:n tehtäväkenttä on varsin laaja ja monipuolinen. Se tuottaa projektipäälliköiden, ohjausryhmien ja projektien tarvitsemia palveluja, joita ovat mm. mentori-, fasilitointi- ja auditointipalvelu sekä projektien starttipaketti. Projektitoimiston tehtävänä on myös yhteisten projektimallien, projektinhallinnan ohjeiden ja mallipohjien kehittäminen ja ylläpito.

Projektijohtamisen prosessien määrittely, virtaviivaistaminen ja ohjeistaminen kuuluvat myös PMO:n vastuisiin. Lisäksi projektitoimisto osallistuu Kelan uuden projektin- ja salkunhallintavälineen käyttöönottoon ja vastaa välineen ylläpidosta ja käytön tuesta.



Kuvat: Jyry Louhiso

Kelan PMO:n vetäjänä toimii kehittämisspäälikkö **Laila Vihersaari-Johnston**. Hän on aikaisemmin työskennellyt mm. Tieto Oy:llä ja Ulkoasiainministeriössä.

Kelan PMO 2.0 - projektikulttuuri seuraavalle tasolle

Kelan PMO:n vetäjä, kehittämisspäälikkö Laila Vihersaari-Johnston näkee Kelan PMO:n ja projektikulttuurin kehittämisessä vielä paljon työsarkaa: "PMO:n toiminta on saatu hyvin käyntiin ja sen kehittämisellä on johdon laaja tuki takanaan. Visionamme on Projektitoimiston roolin vahvistaminen niin, että salkunjohtaminen on jatkossa mukana PMO:n palveluissa. Projektitoimisto tuottaa projekteihin liittyvää strategista tietoa johdon suunnittelutyötä ja operatiivisen toiminnan ohjaamista varten."

Projektitoimistolla on olennainen rooli ammattimaisen projektijohtamisen kehittämisessä ja tätä kautta koko organisaation projektikyvykkyyden vahvistajana. Projektikulttuurin vahvistumisen myötä projekteja johdetaan entistä paremmin ja tasalaatuisemmin. Se heijastuu myös projektien tuloksiin. Projekteissa tehtävä kehittämissyö kytkeytyy Kelan strategiaan tavoitteisiin, joten onnistuneet projektit vievät koko organisaatiota eteenpäin. Projektipääliköiden osaamisen vahvistaminen ja urapolun suunnittelu tukee koko organisaation projektitoimintaa ja edistää hyvien tulosten saavuttamista projekteissa.

Projektitoimisto ei katso maailmaa vain Kelan sisällä, vaan seuraa aktiivisesti myös projektitoiminnan ympäristöä Kelan ulkopuolella sekä Suomessa että kansainvälisesti. Se vaihtaa tietoa sidosryhmiensä kanssa vahvistaakseen omaa osaamistaan ja kehittääkseen toimintaansa jatkuvasti. Vuoden vaihteessa Kela teki ensimmäisenä suomalaisena organisaationa kansainvälisen IPMA Delta projektikyvykkyyden arvioinnin. Arvioinnin tavoite on luoda luja pohja PMO:n ja projektitoiminnan jatkokehittämiselle.

Miksi otimme IPMA Deltan käyttöön?

"Halusimme kokonaisvaltaisen arviointimenetelmän avulla kuvan organisaatiotason projektikyvykkyydestä. IPMA Delta arvioinnissa projektitoimintaa ja -kulttuuria tarkastellaan kokonaisuutena, kaikkien osatekijöiden - ihmiset, projektit ja organisaatio - systeeminä. IPMA Delta arvioinnin lopputulosten ja toimenpide-ehdotusten avulla voimme suunnitella, priorisoida ja viestiä kehitystarpeet organisaatioomme. Projektitoimiston toiminnan ja vastualueen kehittäminen antaa tukevan perustan projekti-, ohjelma- ja salkunhallinnan systemaattiselle parantamiselle entistä ammattimaisemmaksi ja laadukkaammaksi", Laila Vihersaari-Johnston vakuuttaa.

"IPMA Delta arviointiprosessin yhteydessä alan johtavien asiantuntijoiden tapaaminen toi meille runsaasti arvokasta lisäoppia ja ymmärrystä. IPMA Delta arvioinnista lopputuloksena saatu selkeä palautte, konkreettiset kehitysehdotukset ja sertifiointi lisäävät kiinnostusta ja tietoisuutta, joiden avulla saamme organisaatiomme avainhenkilöt ja ylimmän johdon sitoutumaan projektitoiminnan kehittämiseen entistä vahvemmin", hän uskoo.





Monitieteellisestä tutkimuksesta yritystoimintaa

Agora Center on Jyväskylän yliopiston monitieteinen tutkimuskeskus. Se toimii it-senäisenä erillislaitoksena ulkoisen kilpailun projektirahoituksen avulla. Projektit tehdään yhteistyöverkostossa yliopiston eri tiedekuntien, yritysten ja kansainvälisten organisaatioiden kanssa. Agora Center on toiminut vuodesta 2002 lähtien, johtajinaan professorit Pekka Neittaanmäki, Antti Hautamäki ja Pasi Tyrväinen. <http://agoracenter.jyu.fi>

Agora Center on yliopiston monitieteinen projektitoimisto

Teksti: Mikko Henrik Pitkänen, Sacha Helfenstein, Päivi Fadjukoff ja Pasi Tyrväinen

Agora Centerin missio on ihmistä palvelevan teknologian sovellusten ja yhteiskuntaa hyödyttävien innovaatioiden kehittäminen ja tutkimus. Kansainvälisiä läpimurtoja tai vaikuttavia tutkimustuloksia on saatu mm. oppimisvaikeuksiin, teollisiin prosesseihin, sosi- aali- ja terveyssektorin kehittämiseen sekä turvallisuuteen liittyvillä alueilla. Tutkimuksen kohteena ovat maailmanlaajuiset ihmiskuntaa koskettavat toimintamallit ja innovaatiot.

Yliopistoissa tehtävää tutkimus- työtä ei aina yhdistetä tulosvas- tuuta edellyttävään kilpailuyh- teiskuntaan. Tohtoritutkinnon suorittaneiden on joskus arveltu jopa etään- tyneen ”normaalin” työelämän tiukasta ta- voitteellisuudesta ja tulosvastausta.

Tutkimusideat on ”myytävä”

Yliopistojen tulosjohtamisen ja kilpailun rahoituksen yleistyessä etenkin nuorten tutkijoiden akateeminen työ on yhä yrit- täjämäisempää. Tutkijan on kyettävä luo- maan rahoittajia kiinnostava tutkimusidea ja koottava kumppaniverkosto sen toteut- tamiseksi, haettava rahoitus idealleen ja luotava näin itse oma määräaikainen työ- paikkansa.

Tutkimusprojekteihin kohdistuu tulos- vaatimuksia ja aikapaineita niin rahoittaji-

en, yhteistyökumppanien kuin yliopistonkin puolesta. Projektitutkijan työ jatkuu aino- astaan, jos hän yhä uudelleen kykenee va- kuuttamaan eri osapuolet työnsä merkityk- sestä ja siten löytämään uutta rahoitusta tutkimukselleen. Hänen on siis ”myytävä” ideansa ja työpanoksensa jatkuvasti muut- tuvassa rahoituskentässä.

Projektitutkimusta voidaan kuvata akateemisenä yrittäjyytenä, joka edellyttää tutkijalta monipuolista osaamista. Yhteis- kunnan ja yritysten haasteet edellyttävät myös tutkimukselta yhä monialaisempia lähestymistapoja.

Tukea akateemiseen yrittäjyyteen

Jyväskylän yliopistossa on jo vuodesta 2002 alkaen toiminut erillislaitos Agora Center. Se on perustettu toimimaan mo-

nitieteisen projektitutkimuksen kokoajana, kehittäjänä ja tukiorganisaationa. Lähtö- kohtana on ollut kehittää luovaa, kansain- välistä ja monitieteistä tutkimusympäristöä sekä monipuolisia verkostoja tutkimuksen vaikuttavuuden lisäämiseksi.

Yksikkö toimii eri tieteenalojen tutkijoi- den kumppanina tarjoten tukea yhteistyö- verkostojen ja hyödyntäjien löytämiseen sekä tutkimusideoiden jalostamiseen hank- keiksi. Tavoitteena on koota ja yhdistää eri alojen parasta akateemista osaamista niin omasta yliopistosta kuin kansainvälisestä tutkimusverkostostakin vastaamaan yh- teiskunnan tarpeisiin sekä rahoittajien vaa- timuksiin. Yksikkö toimii lähes täysin ulkoi- sen kilpailun tutkimusrahoituksen varassa akateemisen yrittäjyyden mallilla.

Projektijohtamisen näkökulmasta Agora Centerin ytimenä on sisäinen koordinaa-

tioyksikkö. Se toimii aktiivisessa vuorovai-
kutuksessa yhteistyökumppanien kanssa,
tiedottaa rahoitusmahdollisuuksista sekä
tarjoaa tukea partnerien etsinnässä. Tutki-
joiden ja koordinaatioyksikön yhteistyönä
jalostetaan tutkimushankkeita tarjottavak-
si kotimaisille ja kansainvälisille rahoittajille.
Koordinaatioyksikkö toimii näin moottorina
monitieteisen tutkimustyön kehittämiselle,
tutkimusportfolion ja fokuksen terävöittä-
miselle ja sen laajentumiselle sekä viestijä-
nä sisäisille ja ulkoisille kumppaneille.

Yhteistyötapaamisia ja seminaareja

Käytännön yhteistyön muotoja ovat yh-
teistyötapaamiset ja seminaarit. Viikoittain
kokoontuu Agora Project Forum, jossa käy-
dään läpi ja tuetaan valmisteltavia hank-
keita niiden eri vaiheissa. Samalla ediste-
tään tutkimusryhmien välistä yhteistyötä
ja tietoisuutta toistensa tutkimuksesta. Lai-
tos on koonnut myös yliopiston laajuisen
Agora co-creators yhdyshenkilöverkoston
tiedonkulun kehittämiseksi monitieteisen
ja monialaisen tutkimusyhteistyön ja tut-
kimuksen vaikuttavuuden alueilla. Koko
verkosto kutsutaan koolle pari kertaa vuo-
dessa.

- Kannustamme kaikkia kumppaneita
myötävaikuttamaan omista lähtökohdis-
taan, jolloin meidän lisäarvomme syntyy
dialogista ja toiminnan konkreettisista
kytköksistä, toteaa tutkimuskoordinaattori
Sacha Helfenstein.

Toiminnan luonteeseen kuuluu, että tut-
kimus- ja kehittämishankkeiden rahoittajat
asettavat usein toisistaan poikkeavia ehto-
ja. Kutakin projektityyppiä koskevat omat
toimintamallit, rahoitusehdot ja hanke-
prosessit. Yhteishankkeessa voi olla Agora
Centerin oman henkilöstön lisäksi mukana
esimerkiksi professori tai senioritutkija toi-
selta laitokselta vastuullisena johtajana
sekä tutkimushenkilöstöä yliopiston eri lai-
toksilta kirjatun työaikaansa projektille.

Yliopiston tulossyksikköraajat ylittävän
projektitoiminnan onnistumiseen vaikut-
taa olennaisesti monitieteisen yhteistyön
mahdollistava ilmapiiri ja osaavan projek-
tihenkilöstön rekrytointi ja sitoutuminen.
Ilman fasilitoivaa ja koordinoivaa yksikköä,
projektien toimintaedellytykset olisivat
huomattavasti heikommat ja yksittäisten
projektien tieteenalojen kirjo kapeampi.

Hankkeiden hallinnointia myös

Koordinaatioyksikön asiantuntijaryhmä
ei ainoastaan valmistelee projekteja ja ra-
hoitushakemuksia, vaan myös organisoi
projektien toteutuksen ja seurannan sekä
koordinoi yksikön tutkimus- ja kehittä-
mishankesalkkua. Kun tutkimusryhmä on
saanut myönteisen rahoituspäätöksen,



koordinaatioyksikkö hallinnoi hanketta ja
siihen liittyviä riskejä ja tukee hankkeen
sisällöllistä toteutusta ongelmatilanteissa.
Toimintaympäristön jatkuva muutos ja pro-
jektien määräaikaisuus edellyttää sitä, että
jatkuvasti kehitetään uusia toimintamalleja,
suunnitellaan uusia hankkeita ja etsitään
rahoitusta seuraavan suuren idean kehit-
tämiseen.

Uusien tutkimusprojektien käynnistymi-
nen pitää yksikön projektitoiminnan dynaa-
misena. Agora Centerin projektitoiminnan
luonteeseen kuuluu muutos ja ennako-
luulon asenne positiivisten haasteiden
edessä.

- Koordinaatioyksikön filosofia on toimia
tilanteen mukaan ja soveltaa hyviä käy-
täntöjä muuttuvassa projektityöympäristössä,
kertoo hankepäällikkö Mikko Henrik Pitkä-
nen.

Uutta tietoa ja liiketoimintaa

Innovaatioita syntyy monitieteisessä
vuorovaikutuksessa. Eri tiedealojen tut-
kimusperinteet, menetelmät ja analyysit
parhaimmillaan tukevat toisiaan ja tiimit
synnyttävät uusia ratkaisuja asiakkaiden
ongelmiin. Näitä ratkaisuja myös sovelle-
taan suoraan käytäntöön.

Esimerkiksi Agora Centerin yhteistyöver-
kostossa kehitettyä lukutaidon oppimis-
peliä Ekapeliä pelaa Suomessa kolmannes
ensimmäisen luokan oppilaista. Keski-Suo-
men sairaanhoitopiirin päivitystyksen tule-
vat potilaat pääsevät Agora Centerin tutki-
joiden suunnitteleman prosessin avulla 38
% nopeammin hoitoon. Molempien keksin-
töjen kansainvälistä liiketoimintapotentia-
alia selvitetään parhaillaan.



Day after the deadline - ja vieläkin
hymyilyttää. Kuvassa vasemmalta
oikealle: **Mikko Henrik Pitkänen,**
Pasi Tyrväinen, Päivi Fadjuhoff,
Sacha Helfenstein.

Ohjauskäytännöt suurissa muutosohjelmissa

Teksti: Lauri Vuorinen

”Vain muutos on pysyvää”, kuuluu kuuluisa sanonta. Organisaatiot koosta, toimialasta ja yksityisestä tai julkishallinnollisesta ympäristöstä riippumatta toteuttavat jatkuvasti muutoksia. Yhä useammin muutosta organisoidaan ja hallitaan muutosohjelmien avulla.

Tampereen teknillisessä yliopistossa (TTY) on aloitettu tutkimus, jossa tarkastellaan ohjauskäytäntöjä erilaisissa muutosohjelmissa. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen kohteena oli kaksi suomalaisten kuntien toteuttamaa muutosohjelmaa, joissa esille nousseita ydinhavaintoja tämä artikkeli lyhyesti esittelee. Toinen case-ohjelma (sähköistämishjelma) kehitti sähköistä asiointia ja toinen (terveysohjelma) erästä terveyspalvelua.

Ei pelkkää kokoustamista

Tutkimuksessa ohjaus jaettiin kolmeen luokkaan: byrokraattiseen ohjaukseen, klaniohjaukseen sekä itseohjautuvuuteen. Byrokraattinen ohjaus (mm. kokoukset ja raportointi) oli molemmille case-ohjelmille hyvin tyypillistä. Esimerkiksi ohjelmien ohjausryhmät kokoontuivat säännöllisesti ja osin vakiomuotoista asialistaa seuraten. Huomionarvoista on kuitenkin se, että suuri osa haastateltavista korosti enemmän epävirallisen yhdessä suunnittelemisen ja muun keskustelun merkitystä, kuin vaikkapa säännöllistä ja vakiomuotoista raportointia.

Myös luonteeltaan epämuodollisempia klaniohjauksen mekanismeja tunnistettiin runsaasti. Molemmissa ohjelmissa nousi

esiin erityisesti epävirallisten keskusteluiden merkitys; kokousten lisäksi keskusteluja käytiin esimerkiksi projektipäälliköiden kesken ja terveysohjelmassa ne olivat tärkein väline, jolla ohjelmajohtaja ohjasi projektityötä. Samaten haastateltavat korostivat ohjelman ydinhenkilöiden (ohjelmajohtaja, sponsori) persoonallisuuksien ja roolien merkitystä. Etenkin henkilökohtaisen olemuksen merkitys liitettiin erilaisiin ongelma- tai kriisitilanteisiin.

Autonomiam vai yksinäisyyttä?

Sähköistämishjelmassa projektit olivat melko itsenäisiä, mutta itseohjautuvuus oli luonteeltaan hyvin kaksijakoista. Toisaalta osa projekteista koki itseohjautuvuuden positiivisena itsenäisyytenä, jonka myötä projekti sai toimia hyvin vapaasti ilman ohjelmataason vahvaa ohjausta. Toisaalta samankaltaista tilannetta pidettiin osassa projekteista yksin jäämisenä; positiivisen autonomian sijaan projektit kokivat työs-



Kuva: ©iStock.com/A-Digit

Ydinhenkilöiden epävirallisten keskusteluiden edistäminen, innostavien projektipäälliköiden valinta tai toisensa ennakkoon tuntevan projektiryhmän hyödyntäminen voi edistää ohjelman etenemistä oikeaan suuntaan

kentelevänsä ilman ohjelmataason tukea.

Vastaavasti terveysohjelmassa haastateltavat kokivat itseohjautuvuuden asteen yleisesti ottaen melko matalaksi. Kuitenkin yhden osaprojektin koettiin olleen jonkin verran muita itsenäisempi. Osa haastateltavista liitti tämän selkeämpään organisatoriseen omistajuuteen; kyseisen projektin aihepiirille oli olemassa organisatorinen omistaja, joka oli myös halukas kantamaan vastuuta osaprojektin vastuualueesta.

Tavoitteita ja epävarmuutta

Aiemmassa empiirisessä tutkimuksessa on havaittu, että tavoitteenasetannan taso vaihtelee huomattavasti organisaatioiden välillä ja sama havainto toistui myös tässä tutkimuksessa. Etenkin sähköistämishojelman haastateltavat korostivat tavoitteisiin liittyviä ongelmia ja niiden kaksijakoista luonnetta (vrt. itseohjautuvuus). Osalla projekteista tavoitteet olivat luonteeltaan konkreettisempia, eikä niiden tavoitteenasetannassa ilmennyt erityisiä ongelmia. Osalla projekteista tavoite oli abstraktimpi ja niissä tavoitteenasetanta tuotti suuria ongelmia; organisaation sisällä oli esimerkiksi ristiriitaisia käsityksiä siitä, mihin kyseisillä projekteilla pyrittiin ja kuinka paljon resursseja ja aikaa tavoitteen saavuttamiseen tarvittiin.

Tavoitteisiin liittyvät ongelmat ovat yksi oire ohjelmiin liittyvistä epävarmuuksista. Muutosohjelmiin liittyy aina epävarmuuksia, mutta epävarmuutta hallitaan eri tavoin. Case-ohjelmissa epävarmuutta pyrittiin pienentämään muun muassa benchmarkkaamalla vastaavia ilmiöitä muista organisaatioista ja hyödyntämällä ulkopuolisia konsultteja. Samaten projektiryhmän kokemuksen nähtiin jo itsessään vähentäneen kyseiseen osaprojektiin liittyvää epävarmuutta.

Edustuksellisuutta ja omistajuutta

Etenkin sähköistämishojelmassa osa projektiryhmistä oli tietoisesti suuria ja organisaation eri osat laaja-alaisesti kattavia. Haastateltavat kokivat edustuksellisuuden edistäneen organisaation eri osien näke-

mysten huomioimista ja siten myös ohjanneen ohjelmaa organisaation haluamaan suuntaan. Toisaalta haastateltavat nostivat esille myös ongelmia liittyen suuren projektiryhmän tehoittomaan työskentelyyn.

Omistajuuden merkitystä sivuttiin jo itseohjautuvuuden yhteydessä. Sen lisäksi haastatteluissa nostettiin esille useita tilanteita, joissa päätöksenteko oli vaikeaa ja hidasta, koska projektien tuleville tuotoksille ei ollut selkeää omistajaa, joka olisi voinut tehdä niihin liittyviä ydinpäätöksiä. Samaten esille tuli hierarkkisen ja hitaan päätöksentekorakenteen hidastavia vaikutuksia ohjelman etenemiseen.

Oppia tulevaisuuteen

Tutkimuksen tulokset antavat useita vinkkejä muutosohjelmien onnistuneeseen ohjaukseen. Ensinnäkin ohjaus on luonteeltaan hyvin kontekstisidonnaista. Tarkastellut ohjelmat olivat ohjauskäytännöiltään melko erilaisia, mutta molempia voidaan tulostensa perusteella pitää suhteellisen onnistuneina. Hyvät ohjauskäytännöt vaikuttavat siis riippuvan selvästi tarkasteltavasta ohjelmasta. Ohjelmien välisten erojen lisäksi ohjelmajohtajan on räätälöitävä ohjauskäytäntöjään myös ohjelman sisällä; esimerkiksi itseohjautuvuutta korostava ohjaustyyli voi jollekin osaprojektille olla positiivisesti vapautta antava ja toisen projektin se jättää negatiivisesti ilman tukea.

Toisekseen, ohjauksen kontekstisidonnaisuudesta huolimatta, ohjelmajohtajan

on tunnistettava ja tunnustettava myös epämuodollisempien, eli muidenkin kuin byrokraattisten ohjausmekanismien olemassaolo ja merkitys. Esimerkiksi ydinhenkilöiden epävirallisten keskusteluiden edistäminen, innostavien projektipäälliköiden valinta tai toisensa ennakkoon tuntevan projektiryhmän hyödyntäminen voi edistää ohjelman etenemistä oikeaan suuntaan.

Kolmas selkeä oppi liittyy tavoitteenasetantaan. Ohjelmajohtajan on pyrittävä tunnistamaan tilanteet, joissa jonkin projektin tavoitteista ei ole onnistuttu luomaan organisaation yhteistä näkemystä. Muutoin tavoitteisiin liittyvä epävarmuus tai monitulkintaisuus voi vaarantaa ohjelman etenemistä merkittäväällä tavalla. Esimerkiksi benchmarkkaus ja konsultointi voivat edistää tavoitteenasetannan tarkentumista.

Viimeisenä seikkana tulokset korostavat ydinhenkilöiden valinnan merkitystä. Ensinnäkin selvät omistajavalinnat edistävät sujuvaa päätöksentekoa. Toisekseen ydinhenkilöt voivat pelkällä innostavalla persoonallisuudellaan ohjata ohjelmaa oikeaan suuntaan. Lisäksi sekä ohjelmajohtajalla että projektipäälliköillä voi olla ohjelman elinkaaren aikana useita eri rooleja, jotka vaihtelevat esimerkiksi koordinaattorista edustamiseen ja tukihenkilöstä auktoriteettiin.

Ydinhenkilöt voivat pelkällä innostavalla persoonallisuudellaan ohjata ohjelmaa oikeaan suuntaan



Lauri Vuorinen

Kirjoittaja työskentelee TTY:n teollisuustalouden laitoksen CROPS-tutkimusryhmässä (Center for Research on Operations, Projects and Services) projektitutkijana. Hänen tutkimusteemojaan ovat tällä hetkellä erityisesti projekti- ja moniprojektiympäristöt sekä strateginen muutos.

”Sudenkuoppia” ja ”söpöjä pupuja” kansainvälisissä EU-projekteissa

Teksti: Johanna Krappe ja Päivi Korhonen

Hyvistä käytännöistä – Alf Rehniä mukaillen kaikkien pitämistä ”söpöistä pupuis-ta” – ja niiden levittämisestä on paljon puhetta, mutta siirtyvätkö projektien hyvät käytännöt koko organisaation hyödyksi rahoituksen päätyttyä? Tunnustetaanko virheet ja opitaanko niistä? Tässä artikkelissa nostamme esille julkisten organisaatioiden projektien sudenkuoppia ja kerromme, mikä onnistui ja mikä meni pieleen eMedic-projektissa.

Kuva: Riku Näsänen



EU-projektien pohjana on Project Cycle Management

EU-osarahoitteinen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta on vakiintunut osaksi suomalaista julkista sektoria. Projekteilla toteutetaan EU:n ohjelmavoittoa ja niiltä odotetaan innovatiivisia ja uudistavia ratkaisuja, jotka jäävät hyödyttämään ohjelma-aluetta. EU:n projektitoiminnan ja ohjelmaston yhteisenä pohjana ja taustana on projektin elinkaarimalli eli Project Cycle Management (PCM) -malli. PCM-malli ja siihen sisältyvät opit seurannasta ja arvioinnista korreloivat hyvin yleisesti käytössä olevien projektijohtamisen mallien kanssa.

Arvioinnin pitää tunnistaa hyvät ja huonot käytännöt

PCM-malli jäsentää suunnitteluvaiheessa projektin tavoitteiden hierarkian, määrittää toteutettavuutta ja onnistumisen edellytyksiä riskianalyysin kautta. Erityisesti malli edellyttää mitattavuutta sekä mitattutiedon muuntamista arviointitiedoksi kysymällä ”mikä merkitys tällä on”. Seurannalla ja arvioinnilla tarkastellaan taloudellisuutta, tehokkuutta, tulosten pysyvyyttä sekä projektin aikaansaaman muutoksen ja siihen tarvittujen resurssien vaikutusta suunnitteluvaiheessa havaittuun tarpeeseen.

Projektiarvioinnin tulisi tuottaa tietoa, joka hyödyttää rahoittajan lisäksi kohderyhmiä ja partneriorganisaatioita. Arvioinnin tehtävänä on tunnistaa ja ennakoida tulevia haasteita ja estää niiden muodostuminen ongelmiksi sekä toisaalta tunnistaa hyvät ja huonot käytännöt. Käytäntöjen tunnistamisen avulla organisaatio voi parhaimmillaan fokusoida toimintaa, tehostaa toiminnanohjausta, lisätä ammattimaisuutta, edistää oppimista, laatuajattelua ja tiedonsiirtoa sekä nopeuttaa epäkohtiin reagoimista.

Moni sudenkuoppa vaanii projektia

”Suunnitteluvaiheessa ei tehdä tarvekartoitusta, vaan tarpeet määritellään toteuttajaorganisaatiossa.”

EU-projektien suunnittelussa on syytä muistaa, että kohderyhmän tarpeiden kartoitus on keskeinen osa suunnittelua. Hyväksi käytännöksi eMedicin suunnittelussa havaittiin tutkimustenkin hyväksi osoittama ”participative development” eli osallistava suunnittelu, jonka myötä kohderyhmä sitoutui suunnitteluun sekä projektin toteutukseen hyvin.

”Suunnitteluvaihetta ei arvioida, eikä seurata ja arviointia ole toimeenpanovaiheessa-kaan resursoitu ja suunniteltu muusta kuin rahoittajan näkökulmasta.”

Arviointia tulisi tehdä paitsi rahoittajan myös oman organisaation lähtökohdista. Turun ammattikorkeakoulu on kehittänyt oman arviointiprosessin, joka tukee projektien suunnittelua, toteutusta ja päättämistä. EU:n Central Baltic-ohjelma edellytti projekteilta, joilla oli yli 2M€:n budjetti arvioinnin suorittamista

Eri kulttuurien kommunikaatiotavat neuvotteluissa eroavat paikoin suurestikin toisistaan

ulkoisena arviointina. Toteutuksen arviointi oli eMedicissä siis resursoitu ja suunniteltu jo suunnitelma- vaiheessa.

”Tavoitteita on liikaa ja ne ovat epärealistisia. Tehtävätasolla vastuut jäävät epäselväksi.”

EU-projekteissa totuttua suurempi laajuus, monialaiset ja monikansalliset toteuttajakumppanuudet, tuloksilta edellytettävä uutuusarvo ja eurooppalainen vaikuttavuus asettavat haasteita. Tavoitteet saattavat olla liian kunnianhimoisia, vaikka realismuksen olisi syytä olla ohjenuorana suunnittelussa. Hyvän projektisuunnittelun oppiminen ja suunnittelun sekä toteutuksen riittävä resursointi ovat yleisenä kompastuskivenä EU-projekteissa.

eMedicin tavoite oli aikatauluun suhteutettuna liian kunnianhimoinen ja rimaa laskettiin realistisemmalle tasolle. Eri maiden omat kansalliset tavoitteet pyrkivät ajoittain viemään projektia sivupoluille, mutta maaliin saavuttiin yhtenä joukkona.

”HR-haasteet: eri henkilöt suunnittelevat ja toteuttavat projektin, joku ei osaa tai halua johtaa, avainhenkilöt eivät sitoudu.”

Projektien johtamisessa on usein haasteita. Projektipäällikkö, osaprojektin vetäjä, ohjausryhmä tai esimerkiksi jonkin partneriorganisaation päällikkö ei osaa tai halua johtaa projektia, ja projekti saattaa lähteä väärään suuntaan tai jäädä ajalehtimaan. Arvioinnin avulla haaste voidaan tuoda muidenkin tietoisuuteen.

eMedicissä kohdattiin useita henkilöstövaihdoksia, osassa organisaatioista tapahtui selkeä katkos suunnittelun ja toteutuksen välillä, sitoutumisessa oli haasteita eivätkä partnerit ymmärtäneet toisiaan projektin alussa. Arvioinnissa hyödynnettiin osallistavia työpajamenettelyjä ja partnerit saivat äänensä kuuluviin. Henkilökohtaisten keskustelujen ja osaprojekteja koskevien suunnitelmien läpikäymisen avulla projektipäällikkö on selviytynyt haasteellisimmista tilanteista. Kansainvälisessä toimintaympäristössä henkilöstöjohtamisen määrä projektipäällikön työssä on suuri.



CENTRAL BALTIC
INTERREG IV A
PROGRAMME
2007-2013



eMedic – Developing New Practices for Teleconsultation and Diabetes

Rahoittaja: EU:n Central Baltic INTERREG IV A 2007-2013

Partnerit: Turun ammattikorkeakoulu, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku Science Park Oy, Tallinnan teknillinen yliopisto, Karoliininen yliopistosairaala (Tukholma) ja Paul Stradinin yliopistosairaala (Riika)

Budjetti: 2,3 miljoonaa euroa

Tavoite: Luoda laadukkaita, kustannustehokkaita ja asiakaslähtöisiä palvelumalleja diabeteksen hoitoon perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välille sekä koti- ja itsehoidon tueksi



"Hyviä käytänteitä ja epäonnistumisia ei ehditä kuvaamaan. Projekti päättyi töksähtäen. Oppiminen ei kumuloidu eikä projekti johda uuteen kehittämiseen. Pyörä keksitään uudelleen."

Projektin sulkemiseen on varattava aikaa, jotta hyvät käytänteet ja epäonnistumiset tai huonot käytännöt voidaan kuvata ja hyödyntää muiden tuotos-tavoin. PCM-syklin viimeinen nuoli on haasteellisin. Arvioinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa, että arvioinnin tulisi ulottua pitkälle projektin päättymisen jälkeiseen aikaan. eMedic päättyi huhtikuun lopussa 2014, loppuarviointi on tehty ja uutta kehittämistä pyritään tekemään kaikissa partneriorganisaatioissa. Onnistutaanko? Sen näyttävät seuraavat vuodet.

Tuloksena: osaamistason nosto tarpeen

Kansainvälisesti toteutettavat, EU-osarahoitetut verkostoprojektit poikkeavat riskeltään merkittävästi kansallisesti toteutettavista projekteista. Sudenkuoppiin törmätään kaikissa projekteissa. Siksi julkisella sektorilla olisi syytä panostaa rahoitus-instrumenttiosaamisen ohella projektipäälliköiden projektiosaamiseen ja -sertifiointiin, ottaa käyttöön kansainvälisesti käytetty PCM-malli sekä huomioida rahoittajakaskeisen arvioinnin lisäksi muun muassa vaikuttavuuden ja oman organisaation oppimisen näkökulmat.



Johanna Krappe (FM)

toimii Turun ammatti-korkeakoulussa projekti-päällikkönä. Tällä hetkellä hänen työnsä on Central Baltic -rahoitettu eMedic-projekti.



Päivi Korhonen on koke-nut EU-osarahoitettujen projektien ja ohjelmien arvioija, kehityskonsultti ja PDGE Project Development Group European omista-ja. Päivi on toteuttanut Central Baltic -rahoitetun eMedic-projektin ulkoisen arvioinnin.

Asiaa kulttuurien kommunikaatiotapojen eroista:
<http://www.businessinsider.com/communication-charts-around-the-world-2014-3>



Projektiosaamisesta Suomen valttikortti

Projektiyhdistys haluaa nostaa projektitoiminnan tasoa ja toimijoiden arvostusta. Tarjoamme uusinta tietoa ja parhaita käytäntöjä eri toimialoilta. Olemme yhdessä kehittymisen foorumi. Verkotamme projektiosaajia Suomessa ja kansainvälisesti. Projektiammattilainen voi todentaa osaamisensa yhdistyksen myöntämän kansainvälisesti tunnustetun IPMA-sertifioinnin avulla.

Meitä verkottuneita, osaavia projektialan ammattilaisia on jo 4000 yli 600 organisaatiossa parantamassa projektien laatua, kehittämässä kilpailukykyä ja toiminnan tuottavuutta. Löydät verkostomme toiminnan osoitteessa www.pry.fi. Voit myös seurata yhdistyksen toimintaa Facebookissa ja Twitterissä.

Kunnan teknisen toimen säästävät sopimukset?

Teksti: Beata Taijala ja Marja Salonen

Sopimukset ovat olennainen osa organisaation toimintaa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Niitä laativat esimerkiksi yritykset ja julkisyhteisöt. Sopimukset luovat ja muuttavat velvoitteita ja oikeuksia. Niitä tehdään suullisesti ja kirjallisesti. Sopimuksilla haetaan vastuiden ja velvollisuuksien rajoja sekä taloudellisia hyötyjä. Miten tästä kaikesta selviää tyypillisen suomalaisen maalaiskunnan tekninen toimi, jossa juristien sijaan sopimuksista neuvottelevat ja niitä solmivat insinöörit?

Jokapaikanhöylät pykäläviidakossa

Suomessa oli vuoden 2013 alussa 320 kuntaa. Kuntien koko vaihtelee muutaman sadan asukkaan saaristokunnista yli katusadantuhannen asukkaan pääkaupunkiin. Asukasluvun mediaani on kuitenkin noin 5700 asukasta. Tämä tarkoittaa, että puolet Suomen kunnista ja kaupungeista on tätä pienempiä.

Pienillä kunnilla, aivan kuten pienillä yrityksilläkään ei ole varaa pitää palkkolistoillaan kapea-alaisia erikoisasiantuntijoita, vaan virkamiehet ovat enemmänkin ”jokapaikanhöyliä”, joiden tulee hallita vähän kaikkea. Tämä pätee myös kuntien tekniin osastoihin, joiden vastuualueena tyypillisesti ovat kunnan kiinteistöt, kunnallistekniikka, tiestö, rakennusvalvonta sekä jäte- ja ympäristöasiat. Teknisen osaston

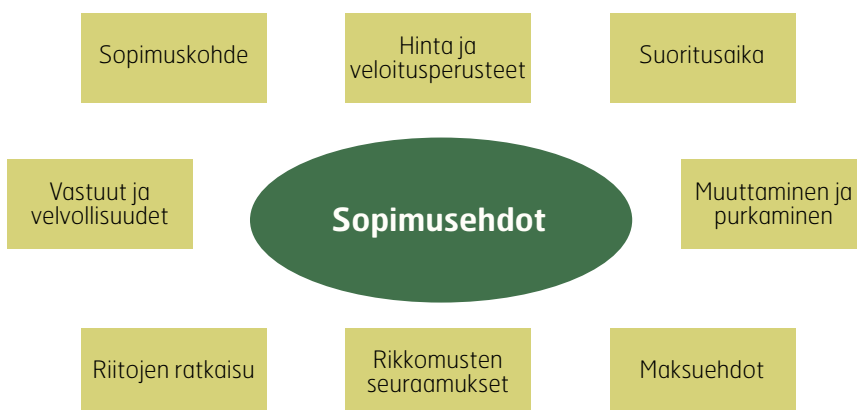
johdossa on tavallisesti teknisen koulutuksen saanut insinööri tai diplomi-insinööri.

Sopimuksia tekninen osasto solmii yleensä liittyen sekä uudisrakentamiseen, kunnossapitoon että peruskorjauksiin. Urakkahankintaa on sekä suunnittelussa, rakennusteknisissä töissä, rakennustöissä, sähkötöissä, automaatiotöissä, maanrakennustöissä jne. Listaa voisi jatkaa loputtomiin. Toimintaa ohjaavat mm. lainsäädäntö, osapuolten vakiintuneet käytännöt ja kauppatala eli alakohtaiset sopimuskäytännöt.

Seuraavassa tarkastellaan lähinnä sopimusten sisältöjä. Laajempi sopimusprosessi jää tarkastelun ulkopuolelle.

Mustaa valkoiselle vai kättä päälle?

Tyypillisimpiä sopimusehtoja ovat sopimuskohde eli tehtävä työ, tilaaja, toimittaja, suoritusaika, hinta ja veloituserusteet, maksuehdot, osapuolten vastuut ja velvollisuudet, sopimusrikkomusten seuraamukset, sopimuksen muuttaminen ja purkamisen sekä riitojen ratkaisumenettelyt.



Kuva 1. Tavallisimpia sopimusehtoja

Sopimukset ovat sitovia, ovat ne sitten suullisia tai kirjallisia. Käytännössä kuitenkin suullisen sopimuksen toteennäyttäminen on huomattavasti vaikeampaa ja siksi onkin vakiintunut tapa laatia sopimukset kirjalliseen muotoon. Mitään ei kannata jättää suullisen sopimisen varaan.

Sopimusehdot pyritään yleensä laatimaan mahdollisimman selkeiksi. Niihin on tärkeää kirjata kaikki sopimussuhteeseen vaikuttavat asiat. Jo tässä vaiheessa pitäisi miettiä myös, mikä kaikki voi mennä pieleen, ja laatia ehto senkin varalle. Sopimusehtojen tulisi olla sellaisia, että asiaa tunte-matonkin ymmärtää, mitä tarkoitetaan.

Isommilla kunnilla ja kaupungeilla saat-taa olla käytössään oman juristin laatimia sopimusmalleja, jotka ottavat huomioon kunnan ominaispiirteet ja hallinto- ja joh-tosäätöjen määräykset. Pienet kunnat turvautuvat pitkälle yleisiin sopimusehtoi-hin. Käytännössä tämä tarkoittaa vakioso-pimuksia, joiden ehdot ovat sopimuskump-parista riippumatta samoja.

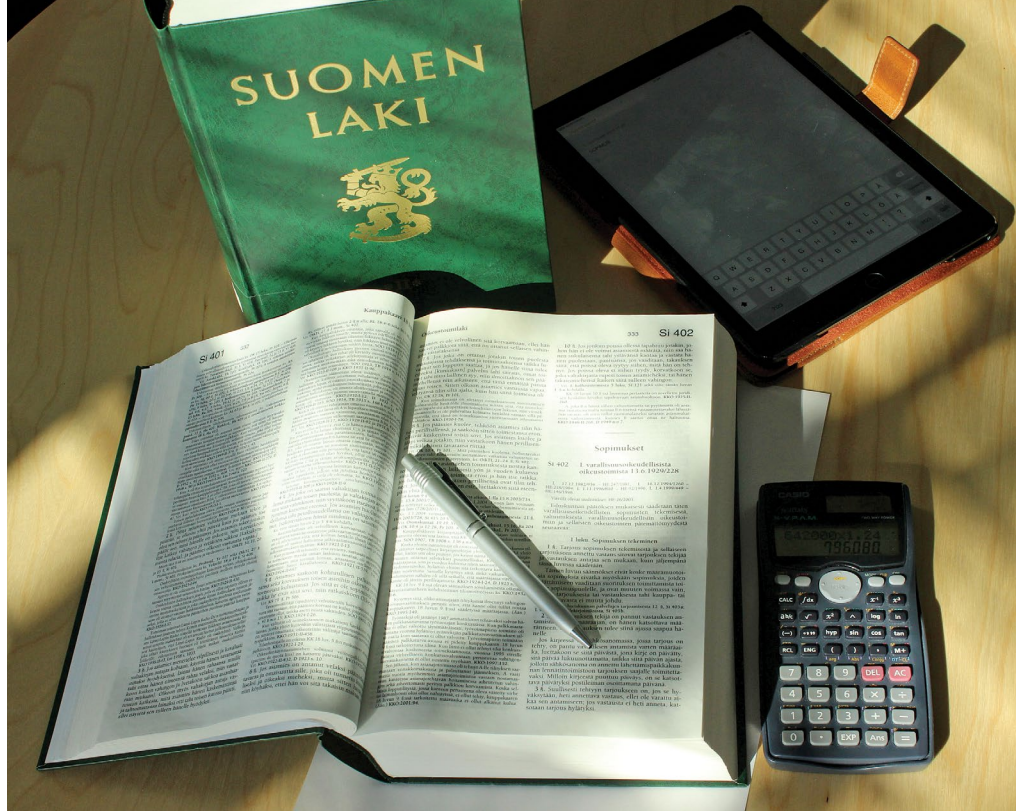
Valmiiden sopimuspohjien käyttö ly-hentää yleensä sopimuksen laatimiseen kuluvaa aikaa ja virkamiehiltä vaadittavaa työpanosta. Ongelmia puolestaan saattaa syntyä tekstien yleisluonteisuudesta eli so-pimuskohteet ja muut ehdot jäävät usein räätälöimättä juuri kyseisen projektin ja toi-mintaympäristön tarpeisiin. Jos työn kohde ei ole riittävän selkeästi määritelty, on vaikea myöskään osoittaa selvästi, mikä on erik-seen laskutettavaa lisättyötä ja mikä kuuluu urakkasopimuksen piiriin. Sopimuksen kohde tulee siis kirjata tarkasti. Poikkeamat ovat sopimusrikkomuksia, joista on seuraamuksia.

Oman haasteensa työkohteen mää-rittelylle asettavat kohteesta etukäteen tiedettävät asiat. Esimerkiksi tienraken-nusprojektissa voidaan työkohteen maa-peräolosuhteet tuntea jollain tasolla, mut-ta yllätyksiltä voitaisiin välttää ainoastaan tarkoilla maaperätutkimuksilla. Nämä puo-lestaan aiheuttaisivat lisää työtä ja kustan-nuksia. Sopimuskohteen määrittelyssä jou-dutaankin etsimään tietojen tarkkuuden ja niiden selvittämisen kustannusten järkevää tasapainoa.

Ei mennyt kuin Strömsössä

Mitä tarkemmin sopimusehdot on kirjattu, sitä helpompi on seurata niiden täyttymis-tä. On hyvä muistaa, että tilaajalla on vel-vollisuus reklamoida mahdollisimman no-peasti havaitsemistaan poikkeamista. Ellei näin toimita, voidaan katsoa, että poikkeava suoritus on hyväksytty.

Melko harvoin kunnat lähtevät hake-maan sopimustulkintaa käräjäoikeudesta, mutta sitä yleisempää on hammasten kiris-tely lautakunnissa ja kunnanvaltuustoissa, joissa käsitellään urakkojen kustannusyli-



tyksiä, lisätöitä jne. Tavallisimmat ongelmat liittyvät juuri mainittuihin lisätöihin ja niiden laskuttamiseen.

Toinen usein harmia aiheuttava asia on aikataulujen pitävyys ja sen pettämiseen liittyvät seuraamukset. Milloin viivästymi-nen on ollut urakoitsijan omaa syytä, koska se on johtunut kunnan toiminnasta ja mil-loin kyseessä ovat olleet force majeure eli ylipääsemättömät esteet? Tämän tulisi sel-vitä sopimuksen vastuumäärittelyistä.

Jo sopimusta laatiessa pitäisi miettiä myös sopimusrikkomuksista aiheutuvia seuraamuksia, joista tavallisin lienee so-pimussakko. Sitouttaakseen aidosti ura-koitsijan sen tulisi olla riittävän suuri, mutta ei kohtuuton. Sopimussakko voi poiketa suuntaan tai toiseen vahingon todellisesta määrästä. Käytännössä se on usein liian pieni. Todellisen vahingon ollessa sopimus-sakkoa suurempi, korvausta voi saada vain jos sopimuksessa on sopimussakon lisäksi erillinen vahingonkorvausehto.

Ääritapauksessa työ joudutaan keskeyt-

tämään ja urakoitsijaa vaihtamaan. Tä-mäkin tulisi miettiä jo sopimuksen laadin-tavaiheessa, ja kirjata sopimukseen, millä ehdoilla se voidaan purkaa.

Summasummarum

Pienten kuntien teknisen toimen toimin-taympäristö tarjoaa sopimusten laadintaan monenlaisia haasteita. Tärkeää sopimusten laadinnassa on tapauskohtainen ja huo-rellinen harkinta. Vaikka vakiosopimukset tarjoavat hyvän ja aikaa säästävän pohjan, hyvän sopimuksen edellytys on kulloisenkin projektin ominaispiirteiden riittävä huomi-oiminen.

Lähtökohtiin nähden teknisen toimen sopimuksista vastaavat henkilöt selviävät tehtävistään jopa yllättävän hyvin. Sopi-mustekniikka kehittyä kokemuksen myö-tä ja hyvä tekninen ammattilainen löytää piankin tasapainon tietojen tarkkuuden ja niiden kustannusvaikutusten välille. Ehkäpä jokaisessa teknisen alan ammattilaisessa asuu myös pieni juristi?



Beata Tajala
(ins., KTL) on
projektitoimin-
nan opetustyön

lisäksi toiminut pienehkön maalaiskun-nan luottamushenkilöorganisaatiossa yli kahdenkymmenen vuoden ajan.



Marja Salonen
(OTK, VT) on
opettanut oi-
keustiedettä yli

kahdenkymmenen vuoden ajan ja sen ohella konsultoinut erilaisten sopimusten laadinnassa.

Miten projektitoiminta vaikuttaa demokratiaan?

Teksti: Stefan Sjöblom ja Sebastian Godenhjelm

Projektitoiminnan edut voivat olla mittavat. Projektit tarjoavat mahdollisuuden täsmällisiin toimenpiteisiin ja niillä voidaan saavuttaa nopeita ja innovatiivisia ratkaisuja. Toisaalta projektit ovat aina tilapäisiä. Siitä herää kysymyksiä, mikä niiden yhteiskunnallinen vaikutus on julkiseen hallintoon ja demokratiaan. Projektiorganisaatioita ja niiden mahdollisia seurauksia ei ole tutkittu tarpeeksi.

Viimeisen 20 vuoden aikana julkishallinto on aktiivisesti lainannut toimintamalleja ja ajatuksia yritysmaailmasta pyrkimyksenään tehostaa julkisen sektorin toimintaa. Yksi merkittävimmistä kehityksistä on ollut julkisten projektien räjähdysmäinen kasvu. Ne ovat lisääntyneet radikaalisti etenkin Euroopan unionin rakennerahastojen ja EU:n aluepolitiikan myötä (Sjöblom, 2006; Sjöblom & Godenhjelm, 2009; Sjöblom et al., 2013). Aluekehityksen toimeenpanemiseksi on rakennettu kokonainen projektikoneisto Pohjoismaihin ja laajemmin Eurooppaan.

Mitä tarkoittaa yhteiskunnallinen perspektiivi projekteihin?

Projektien tutkiminen julkishallinnon perspektiivistä vaatii moniulotteista lähestymistapaa. Vastuuvollisuus kansalaisille ja julkisin varoin tuettu toiminta yhdistettynä yhä kasvavaan tehokkuusajatteluun on usein haasteellista, puhumattakaan projektien lopputulosten monimutkaisuudesta.

Osa näistä haasteista onkin ansiokkaasti käsitelty tässä lehdessä. Mickelsson (2010) on esimerkiksi valottanut projektikäsitteiden moniulotteisuutta julkishallinnossa, Lonka (2010a; 2010b) on keskustellut

projekteista osana yhteiskunnallista kehitystä ja demokratiaa, Uusikylä (2011) on korostanut julkisrahoitteisten projektien joustavuustarvetta ja Kasvi (2013) on kyseenalaistanut projektitulosten hyödyntämistä. Julkisen sektorin projektihyötyjä on myös korostettu, esim. projektien kautta syntyviä uusia osallistumismuotoja (Huomo et al., 2013). Kinnunen (2012) on esittänyt, että projektien johtaminen julkisessa sektorissa vaatii erityistaitoja ja että yhteistyössä ja vaikuttavuudessa on vielä paljon kehitettävää.

Uusien ajatustapojen omaksuminen ja olemassa olevien rakenteiden haastaminen on kuitenkin vaikeaa. Projektien näkökulmasta tämä voi olla erityisen hankalaa ottaen huomioon projektien yhteyden soveltavaan tieteenalaan. Tästä huolimatta uusia tieteenaloja on ollut havaittavissa (Kähkönen, 2010). On kuitenkin yllättävää, että vaikka projektitutkimuksesta on luotu uusia yhteyksiä eri tieteenaloihin, projektien tutkiminen yhteiskunnallisesta perspektiivistä on jäänyt hieman taka-alalle. Alan kenties tunnetuimman tiedelehden *International Journal of Project Managementin* reilun 2000 artikkelin joukosta sana "democracy" löytyi vain 35:stä tätä tekstiä kirjoitetusta. Maininnoista noin puolet oli viitteenä käytetyn kirjan otsikoissa.



Kuva: ©iStock.com/ziggymaj

Missä määrin politiikan vaihtelevia ja usein ristiriitaisia aikajänteitä voidaan hallita projektiorganisaatioiden avulla?

Vuonna 2012 Suomen Akatemia päätti rahoittaa kolmevuotisen tutkimushankkeen (ProDem), jonka ydinkysymys on, miten projektitoiminnan lisääntyminen vaikuttaa julkishallinnon toimintaan ja demokraattisiin hallintamekanismeihin tilanteessa, jossa alueelliset ja paikalliset rakenteet ovat jatkuvassa muutostilassa. Julkishallinnon kasvava projektitoiminta antaa mahdollisuuden tarkastella useita ulottuvuuksia, esimerkiksi: missä määrin politiikan vaihtelevia ja usein ristiriitaisia aikajänteitä voidaan hallita projektiorganisaatioiden avulla; miten perinteinen hallintotoiminta ja uudet yhteistoimintamuodot kohtaavat; millaisia käytäntöjä eri toimintatapojen yhteensovittaminen edellyttää; miten vastuullisuusperiaatteet toteutuvat jne.

Hankkeen avainkysymyksiä on lähestytty seuraavien kolmen osa-alueiden kautta.

Voidaanko pitkän aikavälin tavoitteet saavuttaa lyhyen aikavälin projekteilla?

Edellisellä EU:n ohjelmakaudella (2007 – 2013) pelkästään Suomessa rahoitettiin lähes 20 000 Euroopan aluekehitysrahaston tai Euroopan sosiaalirahaston projektia (TEM, 2014). Nämä hankkeet muodostavat vain murto-osan kaikista julkisen sektorin projekteista.

Yleinen oletus hankkeista on, että ne toimivat tehokkaasti ja joustavasti yhdessä eri viranomaisten kanssa. On kuitenkin muistettava, että ns. pysyvät organisaatiot käyttävät eri logiikkaa kuin hankkeet. Eri organisaatiomuotojen yhteensopivuus ei siksi ole yksiselitteistä. Projektitulosten implementointi ja juurruttaminen on toki olennaista. Projektit saattavat kuitenkin tuottaa myös tuloksia tai hyviä käytäntöjä, jotka eivät sisälly varsinaiseen hankesuunnitelmaan.

Julkinen sektori uskoo vahvasti projektien mahdollisuuksiin tuottaa innovaatioita

Näiden kohtalo jää usein epäselväksi muun muassa eri organisaatiologiikan takia. Kenelle projektitulokset jäävät projektin päätyttyä ja kenen vastuulla on viedä tuloksia eteenpäin?

Riskinä on, että projektit koetaan vain väliaikaisina organisaatioina vailla konkreettista yhteyttä ympäröivään kontekstiin. Alustavat tulokset viittaavat siihen, että arvioinneissa käytetään rationaalista logiikkaa, joka pääsääntöisesti perustuu kvantitatiiviseen mittaamiseen. Projektien kautta syntynyttä lisäarvoa harvemmin pystytään ottamaan talteen (Godenhjelm, 2013).

Mitkä ovat vaikutukset osallistumiseen ja demokratiaan?

Erityisesti julkisten palvelujen kehittämishankkeissa eri sidosryhmien osallistuminen projektityöhön on oleellista. Tähän liittyy projektien konkreettinen hyöty esimerkiksi toiminnan uudelleen suuntautumisessa, uusien innovatiivisten tuotteiden kehittämisessä tai uusien ratkaisujen löytämisessä. Jos uskoo siihen, että julkisen sektorin projekteilla on demokraattinen ulottuvuus, niin osallistumisen merkitys laajenee huomattavasti. Näin ollen projektiorganisaation kollaboratiiviset ominaisuudet korostuvat.

Osallistumisen ei välttämättä tarvitse johtaa konkreettisiin uusiin tuotteisiin, vaan pelkkä osallistuminen voi lisätä projektin uskottavuutta, legitimitettiin ja deliberatiivisen demokratian ominaisuuksia. Tämä tosin saattaa tarkoittaa, että projektiin pitäisi ottaa mukaan myös kriittisiä sidosryhmiä. Se taas saattaa haitata projektin tehokkuutta.

Kuinka tehokkaasti projekteilla saavutetaan synergioita ja innovaatioita?

Yleisesti ottaen julkinen sektori uskoo vahvasti pro-

jektien mahdollisuuksiin tuottaa innovaatioita. Varoja allokoidaan esimerkiksi satoihin EU hankkeisiin, jotka liittyvät innovaatiotoiminnan ja verkostoitumisen edistämiseen sekä osaamisrakenteiden vahvistamiseen (TEM, 2014). Oletetaan, että projektien kesken syntyy synergiaa, joka johtaa innovaatioihin. On kuitenkin usein epäselvää, miten eri projektit yhdistävät toimijoita ja minkälaisia innovaatioita projektien kautta syntyy. Miten projekti toimii ja kokoaa tarvittavat toimijat yhteen? Miten voidaan varmistaa, ettei päällekkäisiä tuloksia synny?

Miten tutkimus kehittää julkishallinnon projektitoimintaa?

Projektien tutkiminen yhteiskunnallisesta perspektiivistä vaatii moniulotteista lähestymistapaa. Yksi tutkimushankkeen tavoitteista onkin herättää keskustelua nykyisistä toimenpiteistä ja osaamisesta julkishallinnon projektitoiminnassa.

Jotta tutkimushankkeessamme ei kävisi samoin kuin joissain julkisen sektorin hankkeissa on käynyt, eli jäisi väliaikaiseksi toiminnaksi ilman juuria, on tutkimusryhmän myös katsottava itse peiliin. Dialogia akateemisen arvomaailman ja loppukäyttäjien kanssa on parannettava ja tutkimustuloksia on saatava loppukäyttäjien tietoon (Kähkönen, 2010).

Tutkimus on vielä kesken mutta tavoitteemme on levittää hankkeessa saatua tietoa alan toimijoille ja siten kehittää julkishallinnon projektitoimintaa. Oivallinen paikka tälle voisi olla SIG-13 ryhmä.

Tutkimusryhmä

Tutkimusta johtaa kunnallishallinnon professori Stefan Sjöblom, joka toimii Helsingin yliopistossa, Svenska social- och kommunalhögskolanin Tutkimus- ja yhteistyökeskus FO-RUMissa. Mukana tutkimushankkeessa on myös maaseutututkimuksen professori Kjell Andersson yhteiskuntatieteiden laitokselta, Vaasa Åbo Akademista sekä julkishallinnon professori Jan-Erik Johanson Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta. Näiden lisäksi tutkimushankkeessa toimii kolme jatko-opiskelijaa Sebastian Godenhjelm, Kanerva Kuokkanen, Johan Munck af Rosenschöld.

Lehti ei julkaise laajoja lähdeluetteloita. Tämän artikkelin lähdeluettelo on saatavissa lehden toimituksesta osoitteesta info@pry.fi



Stefan Sjöblom, kunnallishallinnon professori VTT, ProDem tutkimushankkeen johtaja. Hallintopolitiikan, kunnallisen tuottavuuden ja palvelutuotannon tehokkuuden sekä demokratian ja kansalaisosallistumisen erityisosaaja. Toiminut asiantuntijana useissa kansallisissa ja kansainvälisissä tehtävissä.



Sebastian Godenhjelm, Tohtorikoulutettava VTM, viimeistelee tohtorinväitöskirjaa (Project Organizations and Governance – Actors and Participatory Procedures). Toiminut julkisen hallinnon tehtävissä, tutkijana erilaisissa tutkimushankkeissa ja arviointitehtävissä liittyen julkisen sektorin projektitoimintaan.



Valitse määränpääsi – me autamme sinut sinne nopeammin

Aalto PROn korkeatasoiset koulutukset saavat jatkuvasti hyvää palautetta ja jopa 91 % asiakkaistamme on valmis suosittelemaan meitä (Asiakasvaikuttavuuskysely 2013).

Meiltä saat etumatkaa projektitoiminnan ja projektinhallinnan monipuolisten koulutusten avulla.

MPM Pro – Professional Master of Project Management **23.9.2014 – 11.2.2015 (12 pv)**

Opi johtamaan tiimiäsi, asettamaan selkeät tavoitteet ja motivoimaan joukkosi. Vie projekteja eteenpäin aikataulussa ja kokonaiskustannuksia säästäten. Koulutuksessa käydään läpi koko projektinhallinta ja sen johtaminen.

Lue lisää: aaltopro.fi/mpm

Meiltä löydät myös nämä:

- Johtajuus projekteissa – mitä parhaat tekevät toisin
- PM1 – Projektinhallinnan perusteet
- PM2 – Projektinhallinnan parhaat käytännöt

Klikkaa nettiin tai soita!

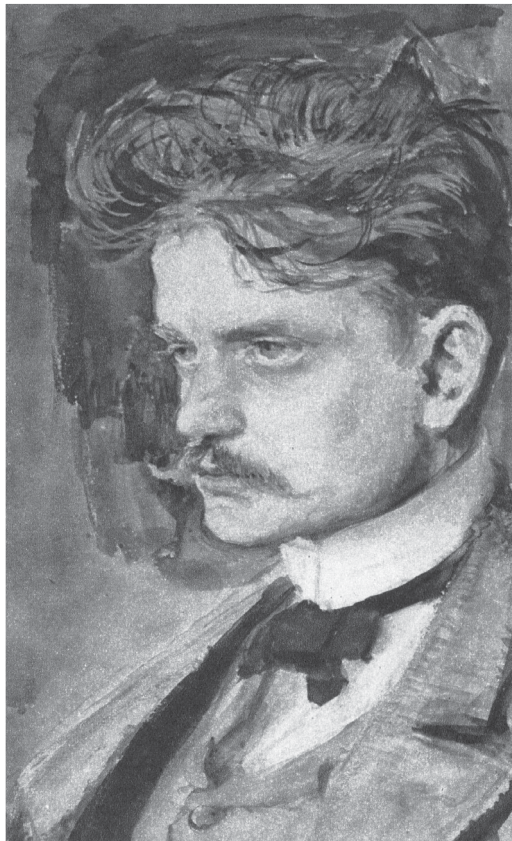
aaltopro.fi/projekti, Hanna-Riikka Myllymäki, 050 463 3364

Aalto PRO on nyt osa Aalto University Executive Education Oy:tä. Entistä monipuolisemmassa kokonaisuudessa yhdistyvät käytännön osaaminen ja Aalto-yliopiston uusin tutkimustieto.

Mahdollista IT-projektin johtaminen

Teksti: Jyrki Autio

Tee IT-projekti johdettavaksi, niin mahdollistat sen onnistumisen, kirjoittaa testauspäällikkö, jota aivan liian usein on harmittanut se, että lupauksista huolimatta järjestelmä ei testausvaiheen alkaessa ole ollut valmis testattavaksi.

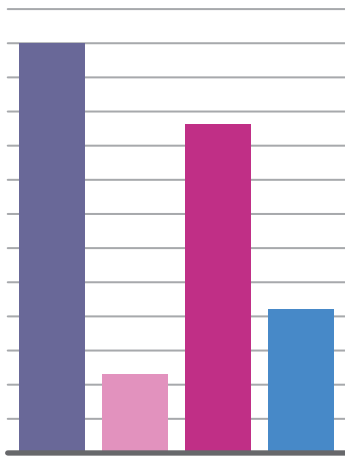


Akseli Gallen-Kallela, Osa triptyykistä "Satu", 1894

Ennustaako vai ei?

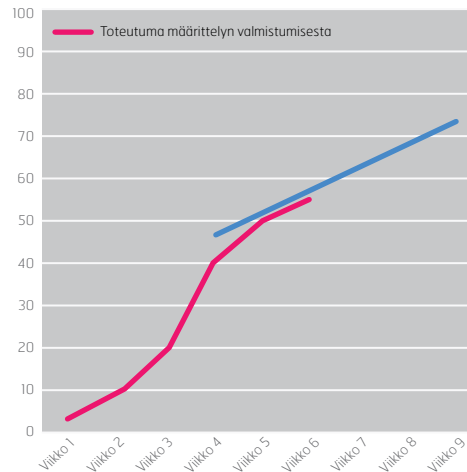
"Olen säveltäjä, en ennustaja", Sibelius totesi vaimolleen Ainolle tämän kysellessä, milloin säveltäjä on tulossa ryyppyreissultaan kotiin (http://fi.wikiquote.org/wiki/Jean_Sibelius). Mitä kuuluisa taiteilija *saattoi* pohtia vastatessaan:

- **Reissun tavoitteena on rentoutua ilman rajoituksia.** Kotiintuloaika olisi ohjannut vilkaisemaan kelloa tai kalenteria aika-ajoin. Ja pitäisi tehdä erilaisia laskelmia: Kauanko matka kestää kotiin jos olen Säätytalolla?
- **Aikataulun antaminen olisi jo itsessään määritellyt illan kulkua.** Esimerkiksi ei ehditä Hvitträskiin illallisen jälkeen sikarille ja konjakille. Tosin Halosenniemeen kyllä, koska se on matkan varrella.
- **Tai vielä pahempaa. Ilta olisi pitänyt suunnitella etukäteen, jotta oikean ajankohdan voisi määrittellä.** Tiedetään kuitenkin, että etukäteen määrittely on vaikeaa, kun risteyksiä on kaupungissa niin paljon.
- **Ja saatu hyöty olisi ollut mitätön verrattuna seurauksiin.** Jos tulet kotiin sovittuun aikaan, ei kiitosta. Teit vain minkä lupasit. Mutta jos tulet myöhemmin kuin arvelit, saat läksytyksen. Tuota hypoteettista vaihtoehtoa, että paluu kotiin tapahtuisi aikaisemmin kuin arveltu, ei kannata liikaa mietiskellä.



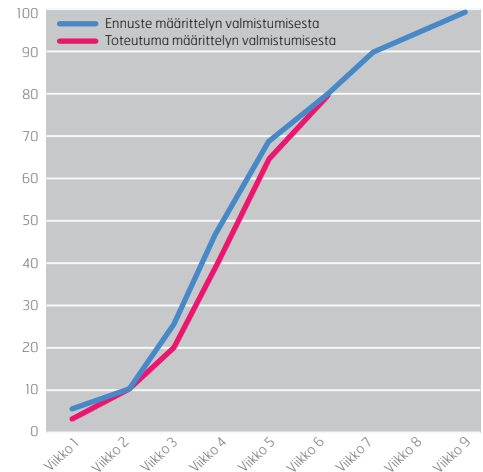
Pylväskaavio

Siitä miten asiat on, ei voi päätellä miten niiden pitäisi olla



Tulevan arviointi historiatiedon perusteella

Esim. Tällä vauhdilla määrittelyvaihe ei valmistu suunnitellussa aikataulussa



Toteutuman vertaaminen suunnitelmaan

Esim. Olemme päässeet tavoitteeseen. Valmistuminen hidastuu lopussa, koska viimeisten päätösten tekeminen ja hyväksynnät vievät aikaa

Kuva 1. Ennusteen tekeminen ei ole vaikeaa. Enemmänkin se vaatii rohkeutta. Piirret suunnitelmasi julkiseksi, muiden arvosteltavaksi.

Ennusta onnistuminen

Ne syyt miksi taiteilija ei ehkä halunnut ennustaa, ovat syitä miksi IT-projektin valmistumista puolestaan kannattaa ennustaa. Kun suunnitelma on piirretty ennusteeksi, se ohjaa tekijöitä tavoittelemaan onnistumista. Jotta voit tehdä ennusteen, pitää sinun suunnitella vaihe hyvin. Tämä myös edesauttaa onnistumista. Ennusteeseen voi myös upottaa porkkanoita. Esimerkiksi jos valmiusaste 15.5. on 75%, niin tarjolla on kuohuviiniä ja mansikoita.

Mitä tarkoitan ennustamisella:

- Suunnittele tuleva projektin vaihe
- Pilko vaihe pienempiin kokonaisuuksiin
- Suunnittele kokonaisuuksille prosessi
- Määrittele prosessin vaiheelle valmistumisasteet
- Suunnittele kuka tekee ja koska
- Piirrä valmistuminen kuvaajaksi eli ennusteeksi
- Seuraa toteutumaa verrattuna ennustukseen

Määrittelyvaiheen valmistumisen seurantaan on eri vaihtoehtoja. Mikä sinun mielestäsi kuvaa parhaiten edistymistä?

Tosin ennusteen rakentaminen ja toteutuman seuranta on paljon helpompaa, kun käytät apuna oikeita työkaluja. Voit tehdä useampia rinnakkaisia ennusteita ja seurata niitä reaaliajassa. Esimerkiksi testauksen edistyminen – löydettyjen bugien määrä – avointen, korjaamattomien bugien määrä.

Esimerkki

Määrittelyvaihe kestää 9 viikkoa.

Olette jakaneet määrittelyn 50 käyttötapaan.

Käyttötapaan prosessi ja valmiusaste: työpaja (10%) – kirjoitus (20%) – työpaja (25%) – korjaukset (50%) – lausuntakierrot (75%) – korjaukset (90%) – hyväksyntä (100%).

Yhden käyttötapaan kirjoittaminen vaatii noin 10 tuntia työtä, eli kokonaisuudessaan 500 tunnin työurakka. Varaa kalenterista resursseille tarvittavat päivät, suunnittele työpajat. Tee työpajoille tavoitteet. Mitä pitää saada valmiiksi milläkin viikolla. Piirrä suunnitelma kuvaajaksi. Seuraa toteutumista.

Tee johdettavaksi

Jotta ennustaminen onnistuisi, tulee projektin vaihe tehdä johdettavaksi. Kyseiseltä etapilta pitää jäädä dokumentaatio, johon seuraavissa vaiheissa voidaan palata. Lisäksi riippuvuudet seuraavaan vaiheeseen olisi tehtävä mahdolliseksi.

Yksinkertaisimmillaan näin:

- Suunnittele kokonaisuus otsikkotasolla -> Luo toimeksiannot
- Määrittele jokaiselle toimeksiannolle vastuuhenkilö ja resurssit
- Anna aikataulu tekemiselle

Type	Organization	Activity name	Status	Progress	Assigned to	Deadline
Use case	Sales	Quick orders	04 Need specification	5%	Salesperson Sally	15.6.2014
Use case	Sales	Pick-up orders	04 Need specification	5%	Salesperson Sally	15.6.2014
Use case	Sales	Normal sales order	05 Specification ready	15%	Invoicing Ines	15.5.2014
Use case	Sales	EDI orders	05 Specification ready	15%	Salesperson Sally	15.5.2014
Use case	Sales	Order to cash	07 Need work estimate	15%	Invoicing Ines	15.5.2014
Use case	Sales	Discounts	08 Work estimate given	20%	Salesperson Sally	7.5.2014
Use case	Sales	Charges	08 Work estimate given	20%	Invoicing Ines	7.5.2014

Kuva 2. Esimerkki myynnin määrittelyn jaosta käyttötapaiksi edistymisen seurannasta.

Aloita oikein

Jos lähdetään miettimään IT-projektia käyttöönotosta taaksepäin, saadaan vaatimukset edeltäville vaiheille. Vaikka projekti toteutetaan kuinka ketterästi tahansa, tarvitaan yhden osakokonaisuuden käyttöön-otossa tieto, uskalletaanko käyttöönotto toteuttaa.

Kun seuraavien vaiheiden vaatimukset ovat selvillä, voidaan toimia projektin alusta saakka siten, että päätöksenteko on luotettavaa. Tekemisen pitää tukea aikataulussa ja budjetissa pysymistä.

Paranna testauksen laatua

Testauspäällikkönä minua on aivan liian usein harmittanut, kun lupauksista huolimatta järjestelmä ei testausvaiheen alkaessa ole ollut valmis testattavaksi. Se että projektisuunnitelmaan on kaksi vuotta sitten laitettu joku päivämäärä testauksen aloitukselle, ei todellakaan tarkoita sitä että silloin voidaan aloittaa. Tämän takia me testausammattilaiset pyrimme pääsemään mukaan projektiin jo määrittelyvaiheeseen.

Melko yleisesti toimittajat tekevät oman yksikkötestauksen itse tekemillään testitapauksilla. Varmistavat, että tekninen toteutus toimii. Tästä seuraa usein seuraavia ongelmia:

- Asiakas yllättyy negatiivisesti toteutuksesta
- Teknisesti kyllä toimii, mutta ei ole sitä mitä asiakas luuli saavansa
- Asiakkaalla ei ole näkyvyyttä toimittajan testaukseen. Miten on testattu ja todettu toimivaksi

Määrittelyvirheet ovat lähes aina ongelmallisempia kuin koodausvirheet. Virheen hinta riippuu siitä, koska se löydetään. Mitä aikaisemmin asiakkaan ja toimittajan ajatusmaailman eroavaisuudet saadaan esille, sen edullisempaa niiden korjaaminen on.

Tässä yksi malli ongelman ratkaisemiseksi: Kun käyttötapaus on hyväksytty ja toimittaja aloittaa toteutuksen, aloittaa asiakas testidokumentaation kirjoittamisen. Ja kun toteutus on valmis, toimittaja suorittaa yksikkötestauksen asiakkaan tekemällä testausdokumentaatiolla.

- Kun asiakas kirjoittaa testidokumentteja ja miettii eri variaatioita, saatetaan löytää toimintoja, jotka ovat jääneet määrittelemättä. Kun nämä löydetään jo toteutuksen aikana, niin muutospyynnöt ovat yleensä edullisempia kuin toteutuksen jälkeen.
- Kun toimittaja testaa asiakkaan tekemällä testidokumentilla, testaa hän samalla että toteutus on asiakkaan ajatusmaailman mukainen. Mahdolliset määrittelyvirheet löydetään ajoissa.
- Toimittaja voi täydentää asiakkaan testausdokumenttia testatessaan.

Käyttöönotto

- Voidaanko käyttöönotto suorittaa siten, että liiketoiminta ei notkahda
- Tukeeko järjestelmä liiketoimintaa
- Mitkä ovat järjestelmässä olevat, avoimet bugit
- Onko järjestelmä testattu ja todettu toimivaksi

Testaus

- Onko testidokumentaatio valmisteltu
- Onko toteutus valmis ja vaatimuksien mukainen
- Osaavatko testaajat testata

Toteutus ja testauksen valmistelu

- Onko määrittely valmis
- Vastaako määrittely liiketoiminnan tarpeita
- Testauksen valmistelijan osaamistaso
- Toteutuksen tekijän liiketoiminnan tarpeiden osaaminen

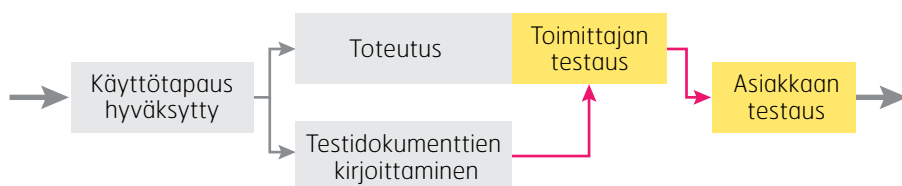
Määrittely

- Käyttöönotettavan järjestelmän osaaminen
- Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen

Kuva 3. IT-projektin käyttöönotto vaiheittain. Seuraavan vaiheen vaatimukset on oltava selvillä.

Type	Activity name	Status
Use case	Normal sales order	17 Ready for integration test
Test case	Normal sales order, Non-EU customer	48 Test case ready
Test case	Normal sales order, EU customer	47 Prepare test case
Test case	Normal sales order, domestic customer	42 Error logged
Defect	Error in VAT calculation	13 Fixing

Kuva 4. Esimerkki käyttötapauksen testauksen edistymisestä.



Kuva 5. Toimittaja testaa käyttötapauksen asiakkaan tekemällä testausdokumentaatiolla.

- Asiakas voi seurata toteutuksen valmistumista seuraamalla yksikkötestauksen etenemistä.
- Asiakkaan aloittaessa testauksen tiedetään, että toteutus on oikeasti valmis. Tämä on yllättävän arvokas tieto. Siitä voisi kirjoittaa ihan oman artikkelin.

Miksi testauspäällikkö kirjoittaa IT-projektin johtamisesta?

Testauksen tavoitteena on tukea IT-projektin asetettujen vaatimuksien toteutumista eli pysytään aikataulussa, käyttöönotto onnistuu ja toteutus vastaa liiketoiminnan tarpeeseen.

Testauksen epäonnistumisen syyt tulevat 90 prosenttisesti ennen testauksen aloittamista tehdyistä vaiheista: Toteutus ei välttämättä vastaa määrittelyä tai määrittely ei vastaa liiketoiminnan oikeita tarpeita. Toteutuksen laajuus voi olla liian iso eikä toteutus ole valmis ennen testauksen aloitusta. Perustiedoissakin saattaa olla puutteita.

Kirjoituksen tarkoituksena oli herättää ajatus: Älä mieti, mikä on helpoin tapa tehdä asiat nyt.

Mahdollista onnistuminen tekemällä projekti johdettavaksi. Tähän sopii Sibeliuselta vielä toinenkin sitaatti: "Tartu rohkeasti vaikeaan tehtävään niin huomaat voimesi kasvavan." (http://fi.wikiquote.org/wiki/Jean_Sibelius)



Jyrki Autio
Toimitusjohtaja
Project-TOP Solutions Oy

Kehittyneempiä projekteja. Osaavampaa johtamista. Tuloksia nopeammin.

Tieto tarjoaa joustavia projektitoiminnan kehittämispalveluita juuri sinun tarpeisiisi. Tehosta prosessisi, yhtenäistä menetelmäsi, optimoi kustannuksesi ja paranna asiakkaittesi palvelukokemusta.

Ota yhteyttä!



Tero Huttunen

040 846 6107

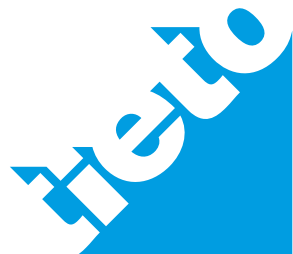
tero.huttunen@tieto.com

Harri Montonen

040 834 0262

harri.montonen@tieto.com

tieto.com



Kuulumisia projektitoimistoista:

Tarmokasta kehittämistä ja sertifioitua osaamista

Julkishallinnon organisaatioissa tulospaineet kiristyvät siinä missä yritysmaailmassakin. Poliittiset päätökset ja valtionhallinnon uudistukset synnyttävät jatkuvasti muutos- ja kehittämistarpeita, joihin tarvitaan nopeita ja kaukokatseisia ratkaisuja. Projekteilta vaaditaan tehokkuutta, pitkän tähtäimen säästöjä organisaation toimintaan. julkisella sektorilla viime vuosien aikana systemaattisemmaksi ja yhtenäisemmäksi.

vaikuttavuutta ja taloudellista Projektitoimintaa onkin nähty tarve kehittää entistä



Projektitoimistot strategian tukena

Ammattimaisen projektipäällikkötyön lisäksi projektitoimistojen eli PMO:iden rooli on vuosi vuodelta korostunut.

Projektitoimistot tukevat organisaation johtoa projektien strategisissa priorisoinnissa, ylläpitävät ja kehittävät projektijohtamisen prosesseja ja käytäntöjä sekä huolehtivat projektiosaamisen kehittämisestä. Projektitoimiston asiantuntijoilta vaaditaan siis laaja-alaista näkemystä projektisalkun hallinnasta, ohjelma- ja projektijohtamisesta, projektikulttuurin kypsyystasotavoitteista samoin kuin organisaation osaamistarpeista. Suomen Projekti-Instituutin vuonna 2013 tekemän asiakaskyselyn perusteella projektitoimiston asiantuntijatehtäviin päädytään niin yritysmaailmassa kuin julkishallinnonkin organisaatioissa tyypillisesti vuosien projektipäällikkö- tai asiantuntijatehtävien kautta. Viime syksystä lähtien Suomen Projekti-Instituutin kautta on ollut mahdollista suorittaa PMO-tehtävien ammattimaista osaamista tunnustava sertifiointi, Certified PMO Manager eli CPMO™.

PMO-sertifiointi kertoo kokemuksesta ja osaamisesta

Certified PMO Manageriksi sertifiointi edellyttää osaamista ja ymmärrystä seitsemältä eri aihealueelta: Projektikulttuurin kehittäminen, projektijohtamisen prosessit, projektisalkun hallinta, muutoksen johtaminen ja ohjelmajohtaminen, projekti- ja salkunhallinnan ohjelmistot, ihmisten johtaminen ja fasilitointi sekä projektiosaamisen kehittäminen. Sertifiointiin liittyvä, omaan organisaatioon kohdistuva kehittämistyö voi olla miltä tahansa näistä aihealueista, johon tai joihin sertifiointi erityisesti syvennyy. Lisäksi sertifiointiin kuuluu tärkeimpiin käsitteisiin ja menetelmiin liittyvä tentti.

Toista kymmentä yritysmaailman ja julkisen sektorin projektiammattilaista ehti viime syksynä tarttua tilaisuuteen ja sertifiointia Certified PMO Manageriksi. Tätä artikkelia varten haastattelimme kolmea julkista sektoria edustavaa Certified PMO Manageria Kelasta, Kuntaliitosta sekä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta eli Palkeista. Kaikki kolme ovat myös osallistuneet projektitoiminnan kehittäjille ja PMO-ammattilaisille suunnattuun PM Master™-valmennusohjelmaan viimeisen kahden vuoden aikana. Kysyimme heidän kuulumisiaan sekä näkemyksiään projektitoimistojen tehtävistä, organisoinnista ja osaamistarpeista.

Mitä projektitoimistossanne on parin viime vuoden aikana erityisesti kehitetty ja tehty?

Nisse Rimpilä, Palkeet: Palkeisiin perustettiin projektitoimisto vuoden 2010 alussa, jolloin otettiin käyttöön yhteiset projektiluokittelut ja projektityövälineet. Viime vuosien aikana projektitoimisto on keskittynyt ennen kaikkea valtionhallinnon yhteisen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmän Kiekun käyttöönoton tuoteistamiseen ja organisointiin Palkeissa. Käyttöönottoprojektien organisoinnin vuoksi projektipäällikköresursseja on vahvistettu ja käyttöönottojen

Toista kymmentä yritysmaailman ja julkisen sektorin projektiammattilaista ehti viime syksynä tarttua tilaisuuteen ja sertifiointia Certified PMO Manageriksi

kannalta tärkeitä asiantuntijarooleja on koottu projektitoimistoon. Useiden rinnakkaisten projektien vuoksi myös resurssikapasiteetin hallinta on ollut tärkeä kehittämiskohde.

Riitta Savolainen-Mäntymäki, Kela IT: Kelan PMO vietti juuri 2-vuotispäiväänsä! Projektitoimisto vahvistaa Kelan projektikulttuuria ja tuottaa palveluja koko Kelan käyttöön projektien laadun ja tehokkuuden varmistamiseksi. Toiseen syntymäpäiväänsä mennessä PMO on tuonut tarjolle palvelupaletin niin projektin aloittamiseen, työmäärien arviointiin kuin projektinaikaiseen mentorointiin, tukeen ja laatuun liittyen.

Tiina Rinne, Kuntaliitto: Organisaatiossamme otettiin käyttöön vuoden 2013 alussa ABC Projektimallin perustuva projektijohtamisen malli. Malli käsittää tällä hetkellä kehitysprojektit, mutta jatkossa malliin on tarkoitus sisällyttää myös toimitusprojektit.

Syksyllä 2013 ryhdyimme strategialähtöisen kehittämistoiminnan vahvistamiseksi rakentamaan projektisalkunhallinnan toiminta- ja päätöksentekomallia. Projektisalkunhallinnan toimintamallin osana määritelimme ja otimme käyttöön myös Kuntaliiton edunvalvontatoimenpiteisiin salkunhallinnan toimintamallin. Näin pystymme johtamaan liiton edunvalvontaa ja kehittämistoimintaa laajempaan strategisena kokonaisuutena sekä lisäämään toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta.

Lisäksi olemme käynnistäneet projektiosaamisen vahvistamiseen liittyviä kehitystoimenpiteitä ja käynnistäneet projektihenkilön kannustejärjestelmän kehittämisen.

Paljon on siis kehittämistä meneillään. PMO-tehtävät vaativat tekijöiltään kokonaisnäkemystä organisaation projektitoiminnasta ja näkemystä siitä, miten sitä on syytä kehittää. Salkunhallinnan tasolla projektiehdotuksia on priorisoitava ja projekteja asetettava strategian ja pitkän linjan vaikuttavuustavoitteiden mukaisesti. Jo kehitysideoista tarvitaan siis vertailukelpoista tietoa päätöksentekoa varten. Useat rinnakkaiset ja toisiinsa liittyvät projektit tuovat puolestaan haasteita resursointiin. Projektien johtamiselta vaaditaan tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä.

Mitkä ovat tällä hetkellä strategisen muutoksen johtamisen ajankohtaisimmat haasteet? Mikä on projektin- ja projektisalkunhallinnassa juuri nyt pinnalla?

Nisse Rimpilä: Samanaikaisten projektien määrä Palkeissa kasvaa merkittävästi lähivuosina. Projektitoiminnan kypsyystasoa on suunnitelmallisesti nostettava, jotta kyvykyys projektien tehokkaaseen läpiviennin voidaan varmistaa. Projektinhallinnassa tavoitteena on saada kompetenssien kehittäminen entistä suunnitelmallisemmaksi ja ottaa käyttöön sisäinen sparraus- ja mentorointimalli. Projektisalkunhallinnassa on ajankohtaista kypsyystason nostaminen sekä projektien kytkeminen entistä selkeämmin strategiaan tavoitteisiin. Salkunhallintaan liittyvänä tavoitteena on myös kehittää edelleen prosessia, jolla kehittämisideoista hallitusti tunnistetaan strategisesti parhaat projektit toteutukseen.

Riitta Savolainen-Mäntytjärvi: Koulussa otetaan parhaillaan käyttöön Clarity-järjestelmää projektisalkun ja projektien hallintaan. Clarity kattaa myös projektien kustannussuunnittelun ja -seurannan, resurssienhallinnan ja työajankirjauksen. Clarityn käyttöönotto on iso ponnistus Kelalle, ja se vaatii toimintatapojen terävöittämistä ja yhtenäistämistä. Meillä on upea joukko tuomassa Clarityä tuotantokäyttöön – olen

ollut iloinen että oma projektini on ollut yhtenä projektinhallintapuolen pilottiprojektina!

Tiina Rinne: Tällä hetkellä kuntakenttään kohdistuu suuria odotuksia toimintaympäristön nopeiden ja vaikeasti ennakoitavien muutosten vuoksi. Kuntien toimintaan ja kuntajohtamiseen kohdistuvat paineet liittyvät mm. kuntatalouden epätasapainoon, ikääntyvään väestöön ja henkilöstöön, kuntalaisten muuttuviin tarpeisiin ja vaateisiin, asenneilmastoon sekä kunta- ja palvelurakenteiden uudistamiseen. Haasteellisuutta on lisännyt myös valtion kuntapolitiikan tempoilevuus. Vaikea ennakoitavuus lisää haasteita toiminnallemme, erityisesti strategiavalinnoille ja niiden toimeenpanolle. Kehittämispuolella tämä merkitsee hyvin tarkkaa tulkintaa toimintaympäristöstä sekä panostamista yksittäisen projektin tuotosten ja hyötyjen asettamiseen sekä projektisalkkukokonaisuuden johtamiseen.

PMO-työ vaatii kokonaisnäkemystä

Mikä sitten on PMO:n toiminnan kannalta oleellista osaamista tai ymmärrystä? Haastateltavillemme saimme tähän kysymykseen pitkälti yhdenmukaisia vastauksia. Koko PMO-toiminnan lähtökohtana on ol-

tava vahva kokonaisnäkemys organisaation strategialähtöisestä kehittämisestä ja siitä, mitä projektirintamalla on meneillään. On ymmärrettävä ohjelmien ja projektien rooli strategian toteuttamisessa ja osattava hahmottaa projektitoiminnan kypsyystaso, eli organisaation valmius projektitoiminnan seuraaviin kehityskaskeliin.

Yksittäisten projektien tukemisen tasolla koettiin oleelliseksi kyky nähdä projektien ja organisaatioiden erilaisuudet ja soveltaa osaamistaan erilaisiin tilanteisiin. Projekteista on kerättävä tietoa ja päättyneistä projekteista saatuja oppeja hyödynnettävä systemaattisesti.

Kaikki tämä vaatii paitsi vankkaa osaamista, myös aitoa intoa ja kiinnostusta viemä projektitoimintaa seuraavalle tasolle. Se puolestaan vaatii muutoksen johtamisen taitoa ja juurruttamista, ihmisten työn tukemista ja katkeamatonta viestintää. Kuten Tiina Rinne kiteyttää: "PMO on palveluroolissa, joten kyky kommunikoida, kuunnella ja rakentaa yhteistyötä nousee osaamisen ytimeen. Osaava ja kiinteästi organisaation johtamiseen kiinnitetty PMO tuottaa merkittävää lisäarvoa."

Hanna Andersson, KTM, HuK

Projektijohtamisen konsultti
Suomen Projekti-Instituutti Oy



Konsultti kehittämään toimintaanne
Projektitaitojen ja työvälineiden koulutus
Projektipäällikkö projektiisi
Project Server ja Project Online-toimitukset
Camako EPM-ohjelmisto
SaaS-palvelu



**Onko projektisi
eksyksissä?**

Käänny puoleemme. Haetaan projekteillesi yhdessä uusi suunta.

Dovre Group on pohjoismaiden suurin projektijohtamiseen erikoistunut yritys. Meitä on tänään lähes 500 projektiammattilaista palvelemassa asiakkaitamme kaikkialla maailmassa.

www.dovregroup.com, sales@dovregroup.fi

Nisse Rimpilä

Palvelupäällikkö

Palkeet (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus) /
Projektipalvelut

Miten Palkeiden PMO on organisoitu?

Palkeiden projektipalvelut organisoitiin osaksi vuoden 2014 alussa perustettua ICT-tulosaluetta. Samalla otettiin käyttöön nimi "Projektipalvelut", jolla korostetaan palvelulähtöisyyttä entistä enemmän. Projektipalvelut omistaa Palkeissa projektisalkun sekä salkunhallinnan ja projektinhallinnan prosessit ja työvälineet. Palkeiden projektipalvelut vastaa lisäksi projektikompetenssien kehittämisestä sekä projektipäällikköjen ja asiantuntijoiden resursoinneista Kieku-käyttöönottoprojekteihin.

Mikä on oma roolisi PMO-toiminnassa?

Toimin palvelupäällikkönä Projektipalveluissa. Aiemmin olen toiminut pitkään projektipäällikkönä yksityisellä ja julkisella sektorilla, projektin liiketoimintaomistajana oman tuoteportfolion osalta sekä projektitoiminnan johtamisrooleissa kuten projektitoimiston päällikkönä. Nykyiseen asemaan siirryin käyttöönottopäällikön tehtävästä, jossa vastasin käyttöönottojen hanke- ja projektipäällikköresursoinnista sekä projektikompetenssien ja käyttöönottoprojektien tuotteistuksen kehittämisestä.

Kommenttisi Certified PMO Manageriksi sertifioutumisesta?

CPMO on tervetullut projektitoiminnan johtamisen sertifiointi, jolla voi osoittaa kykynsä haastaviin PMO-rooleihin. Sertifiointi vaatii PMO-ammattilaiseltakin kohtuullisen määrän itseopiskelua ja aiemmin opittujen asioiden kertaamista ennen koetta. PM Master-valmennusohjelman suorittaminen tukee varmasti CPMO-sertifiointiin valmistautumista.



Riitta Savolainen-Mäntyjärvi

Projektipäällikkö
Kela IT/Projektinhallintatiimi

Miten Kelan PMO on organisoitu?

PMO on sijoitettu IT-osastolle projektinhallintatiimiin. PMO toimii yli linjaorganisaatorajojen, joten tukea ja neuvoja on saatavissa koko Kelaan. PMOn vetäjän ja muiden PMO-roolien vastuut kiertävät projektinhallintatiimissä.

Mikä on oma roolisi PMO-toiminnassa?

Olen varsin uusi projektipäällikkö Kelassa, ja olenkin toistaiseksi toiminut projektipäällikkötehtävissä. Vuorollani siirryn PMO:n tehtäviin.

Kommenttisi Certified PMO Manageriksi sertifioutumisesta?

Sertifiointiohjelman avulla projektikulttuurin kehittämisosaaminen saadaan mitattavaan muotoon. Suosittelen sertifioutumista lämpimästi!



Tiina Rinne

Ohjelmakoordinaattori
Suomen Kuntaliitto/PMO

Miten Kuntaliiton PMO on organisoitu?

Projektitoiminnan tukipalvelut on keskitetty projektitoimistoon. Strategiatasolla projektitoimisto luo edellytyksiä johdon päätöksenteolle (eli sille, että teemme oikeita asioita) ja vahvistaa tätä kautta strategian toimeenpanokykyä.

PMO tukee, ylläpitää ja kehittää projektijohtamisen käytäntöjä, vastaa projektiprosessin kehittämisestä, toimii omistajien ja projektipäälliköiden tukena projektien suunnittelussa, toteutuksessa, päättämisessä ja arvioinnissa sekä vastaa organisaation projektiosaamisen kehittämisestä.

Projektitoimiston resurssina on projektitoimiston vetäjän 80 %:n työpanos. Palveluita tuotetaan verkostomaisesti. PMO tarjoaa asiantuntijuutta ydintoiminnan lisäksi hajautettuina tukipalveluina, joihin kuuluvat talous, sopimus- ja kilpailutustoiminta, HR, viestintä ja ICT-palvelut.

Mikä on oma roolisi PMO-toiminnassa?

Toimin PMO:n vetäjänä ja toiminnan vastuullisena pääresurssina. Kuntaliiton kehittämistoimintaa johtavat toimitusjohtaja yhdessä tutkimus- ja kehitysjohtajan kanssa.

Olen vuodesta 1997 lähtien toiminut organisaatiomme kehittämistoiminnan koordinaattorina. Toiminnan luonne oli tuolloin enemmän strategiatasolla koordinoiva, kuin yksittäisille projekteille tarjottavan osaamisen ja palvelun tuki. PMO:n toimintarakenne luotiin samassa yhteydessä, kun projektisalkunhallinnan toimintamalli otettiin käyttöön syksyllä 2013.

90-luvun alussa työskentelin nykyisen Tieto-konsernin palveluksessa. Kiinnostus projekteihin ja projektitoiminnan kehittämiseen erityisesti koko organisaation tasolla juontaa alkunsa näistä ajoista.

Kommenttisi Certified PMO Manageriksi sertifioutumisesta?

Sertifiointi osoittaa, mikä teoriassa on oma projektitoiminnan osaamisen taso, vaikka sertifiointi itsessään ei mitatakaan PMO-roolissa toimivan käytännön osaamisen tasoa. Tätä käytännön osaamista voidaan arvioida ja mitata esim. PM Master lopputyössä. PM Master-valmennusohjelma lisäsi osaamistani monella projektitoiminnan osa-alueella. Ymmärrys projektitoiminnan merkityksestä muutoksen toteuttamisen "menetelmänä" vahvistui entisestään.

Onnekkaiden sattumuksien metsästys

Teksti: Maarit Rapiokallio



Ottaisinko suuren riskin projektiin tietoen tahtoon? Enpä taida haluta. Entä ottaisinko onnea matkaan projekteissa? Ilman muuta! Kuka nyt vapaaehtoisesti haluaa ikäviä riskejä, jos voi valita hyvää onnea. Paneudun tässä kirjoituksessa siihen, miten onnekkaita sattumuksia voi tapahtua ja kuinka olosuhteet voi otollistaa niiden tapahtumiselle. Projektipäällikkönä mietin asiaa erityisesti projektien kannalta, mutta tätä puolivillaista teoriaani voinee soveltaa myös muihin asioihin. Kukin kantakoon riskin omista kokeiluistaan. Otan mielelläni vastaan palautetta vinkkieni toimivuudesta. Pidättäydyn toistaiseksi tieteellisistä empiirisistä kokeista ja kirjoitan tämän lähinnä pilke silmäkulmassa. En ole seurannut viimeaikaista tutkimusta, enkä tiedä onko kukaan tutkinut juuri tätä näkökulmaa.

Pohdiskeluni lähti oikeastaan liikkeelle vuonna 2012 syksyllä tehdessäni yliopiston konferenssiintymisen kielikurssia varten kaksi englanninkielistä esitystä projektinhallinnasta. Osallistuin kurssille, koska halusin palautella mieleeni englannin kieltä, jota en ollut moneen vuoteen käyttänyt työssäni.

Muistan kuinka, kirjoittaessani riskienhallinnan powerpoint -esitystä, aloin pohdiskella sitä, miten negatiivisia ja ikäviä tapahtumia riskit ovatkaan. Boring, boring! Onpa tosi tylsää, kun näin ikäviä asioita pohditaan aina joka ikisen projektin alussa: mitä, jos projektin avaintyöntekijä lähtee pois kesken projektin, tai mitä, jos projektista loppuvat rahat, aikataulut paukkuvat tai tulokset eivät miellyttäkään sovelluksen loppukäyttäjää. Argghh!

Onnekkaita sattumukset riskilistan rinnalle

Ole sinä siinä sitten positiivinen, kun riskilistaa tehdessäsi mietit kaikenlaisia ikäviä tapahtumasarjoja ja maalaat piruja seinille. Kaikki voivat kuvitella, miten ikävältä tuntuu istua loppupalaverissa asiakkaan kanssa, kun hän kertoo, miten huono käyttöliittymä sovelluksessa on tai miten huonosti käyttöönotto on tehty.

Haluan kuitenkin painottaa, että riskilista on silti yksi tärkeimmistä projektinhallinnan työvälineistä, vaikka se onkin profiloitunut melko tylsäksi. Pitää siis vain jaksaa tehdä riskilista hyvin ja tarkistaa projektin riskejä ennakoivasti. Toteutuneissa riskeissä ei todellakaan ole mitään positiivista. Riskilistalla riskien vaikutusta voidaan minimoida tai jopa estää niitä kokonaan toteutumasta.

Tuota kurssiesitystä tehdessäni ajatukseni alkoivat kulkea eteenpäin ja mietin,

löydätkö mitään positiivisia riskejä. Oivaltin, että oikeastaan, kyse on jonkinlaisesta tuurista ja onnekkaisuudesta, joille keksin nimen "onnekkaita sattumukset". Ilahtuin. Hienoa, olisiko mahdollista suunnitella projektia varten positiivisia tapahtumia. Laitoin vitsin asiasta kurssiesityksen kansilehteen. Siitä oivalluksesta alkoi syntyä Onnekkaiden sattumuksien teoria jo kaiken kokeille projektipäälliköille ja miksei muillekin kiinnostuneille. Miten projektipäällikkönä omissa projekteissasi edistät onnekkaita sattumuksia? Voinko tehdä onnekkaiden sattumuksien listan projektisuunnitelman liitteeksi?

Ajatus muhi mielessäni melkein vuoden ennen kuin lähdin kirjoittamaan asiaa eteenpäin. Kuitenkin, aina kun sitä mietin, se sai minut hyvälle tuulelle ja tirskahtelemaan naurua.

Olen huomannut projektipäällikkövuosieni aikana, että voin luoda otolliset olosuhteet projektin positiivisille tapahtumille ainakin seuraavin maustein:

- riko ainakin välillä rutiineja
- ole sopivasti positiivinen
- kulje joskus flow:n mukana
- käytä kaikkea aiemmin oppimaasi, kun mietit projektin seuraavia siirtoja
- pidä ihmisiin yhteyttä
- ole välillä rohkea
- ole tyylikäs ja tahdikas
- hanki onnekas mielentila, uskalla kiintyä projektiin
- uskalla tehdä asioita, joilla hellästi kokeilet omien kykyjesi rajoja

Riko ainakin välillä rutiineja

Jos olet rutiinien orja, etkä koskaan tee mitään poikkeavaa, koet harvemmin mitään uutta tai erilaista. Siten menetät myös monta onnekasta sattumaa. Jokaisella on ainakin kerran viikossa puoli tuntia aikaa irrottautua rutiineista tai rikkoa niitä esimerkiksi menemällä eri paikkaan lounaalle, tekemällä töitä eri paikassa tai puhumalla yhden uuden kollegan kanssa projektista. Kun teet jotain uutta, saat uusia ajatuksia, uutta tietoa ja kokemuksesi laajenee. Siten saat myös raikasta perspektiiviä ajatteluusi tai ideoita käynnissä olevaan projektiisi.

Ole sopivasti positiivinen

Positiivisuus kypsällä tavalla luo ympärillesi positiivisuuden pilven, joka houkuttelee luoksesi lisää plus-merkkisiä asioita ja ihmisiä. Jos olet negatiivinen, monet voivat luulla, että projektissasi on jotain ongelmia.

Ole toiveikas. Siihen on lupa ennen kuin mitään pahaa tai ikävää on tapahtunut. Pidä korvasi höröllään. Älä kuitenkaan ole ylipositiivinen.

Kulje joskus flow:n mukana

Uskalla joskus heittäytyä mielentilaan, jossa menet flow:n mukana luovaan henkiseen tilaan. Meillä kaikilla on sisäiset ”tuntoanturat”, vaistot ja alitajunta, jotka ohjaavat meitä koko ajan. Jos uskallat välillä vapauttaa tuon alkuäänesi, pääset mielentilaan, jossa pujahdat kätevästi ohi pinttyneistä käyttäytymismalleista ja ajatustavoista.

Käytä kaikkea aiemmin oppimaasi, kun mietit projektin seuraavia siirtoja

Olet kokenut konkari, käytä aiemmin oppimaasi hyväksi seuraavissa projekteissasi. Älä toista ainakaan samoja virheitä. Mieti osaksi jokaista projektia myös itsellesi jokin asia, jossa kehityt sen projektin aikana.

Pidä ihmisiin yhteyttä

Hyvä projektipäällikkö pitää luonnollises-

ti projektin eri sidosryhmiin säännöllisesti yhteyttä ja viestii aktiivisesti. Muista viestiä myös silloin, kun kaikki on hyvin eikä riskejä ei ole toteutunut. Pyydä ihmisiä välillä lounaalle tai kahvikupilliselle. Samalla voi tulla uutta tietoa tai ajatuksia projektista. Joka tapauksessa, olet tapaamisen jälkeen varmasti henkisesti virkistyneempi. Näin saatat kohta törmätä onnekkaiseen sattumukseen.

Ole välillä rohkea

Joskus projektipäällikön pitää olla rohkea. Hänen pitää tehdä rohkeita ratkaisuja tai päätöksiä, hyvin vaikeissakin tilanteissa. Ole jämäkkä positiivisella tavalla. Ota päätöksenteolle rohkeasti se aika, minkä se vaatii. Joskus päätöksenteon pitkittäminen tuo esille asianhaaroja, joita voit hyödyntää päätöksenteossa.

Ole tyylikäs ja tahdikas

Olemalla itse tyylikäs ja tahdikas viestität omalle lähiympäristöllesi, että sinä arvostat hyviä ja positiivisia asioita. Saavuttanet käyttöksellasi arvostusta myös itsellesi.

Hanki onnekas mielentila, uskalla kiintyä projektiin

Uskalla kiintyä projektiisi. Silloin työ sujuu paremmin. Huolehdi kuitenkin, ettet kiin-

ny projektiin niin paljon, että menet aivan rikki, jos jostakin syystä joudut jättämään projektin kesken kaiken. Muista ottaa usein onnekas, positiivinen mielentila projektin kuluessa, mutta sellaisen jatkuva ylläpitäminen on melko rankkaa. Liika ei ole hyvästä tässäkin asiassa.

Uskalla tehdä asioita, joilla hellästi kokeilet omia rajojasi

Jokaisen on syytä, jossain vaiheessa elämänsä, vähän kokeilla ja etsiä omia mukavuusrajojaan. Rajojen kokeilu voi jollekin olla laskuvarjohyppy ja toiselle erävaellus Lapissa. Kukin itse tietää rajansa ja sen, mikä on riittävää omien rajojen kokeilua.

Paljon muitakin soveltavia asioita voi tehdä

Kun olet tutustunut tähän Onnekkaiden sattumuksien teoriaan, keksit varmasti myös juuri sinulle sopivia soveltavia asioita, joilla voit houkuttaa onnekkautta ja hyviä sattumuksia luoksesi. Voit lähettää minulle kertomuksen ja auttaa ”teorian” kehittelyssä.

Onnekkaiden sattumusten teoria pähkinänkuoressa

Kirjoitan tässä vielä yhteenvedon Onnekkaiden sattumuksien teoriasta. Asiaa mietittyäni ja tätä kirjoitusta tehdessäni, olen päättänyt, että hyvien olosuhteiden luominen onnekkaille sattumuksille vaatii henkilöltä elämäkokemusta, runsaasti kokemusta projekteista, luontaista järjestykyä, tyylikkyyttä ja uskallusta hypätä välillä tuntemattomaankin. Kaikkea edellä mainittua tarvitaan sopivassa suhteessa, liikaa ahnehtimatta. Onnekkaita sattumuksia edistävät asiat ovat sekoitus projektipäällikön käytöskehteliaisuutta, projektityökokemusta, muuta työelämän kokemusta, yleistä elämäkokemusta, ja näistä kehittyntä viisautta, toimivia viestintätaitoja ja uskallusta irrottaa itsensä rutiineista.



Maarit Rapiokallio on työskennellyt IT-alalla vuodesta 2002 lähtien. Hänellä on kokemusta projektinhallinnasta 8 työvuoden ajalta.

Hänen nykyinen työnsä, vuodesta 2012 lähtien, on ollut tietojärjestelmäprojektipäällikkönä Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksessa. Hän on koulutukseltaan FM tietojenkäsittelytieteestä.

Yhteystiedot: maarit.rapiokallio@helsinki.fi, p. 050-4140028

Kuva: Jyry Louhisto

Fingridin omaisuus on Elviksen hyvässä huomassa



Fingridin omistama Suomen sähkönsiirron kantaverkko on voimakkaassa kehitysvaiheessa. Yhtiöllä on mittava investointiohjelma, jonka puitteissa peruskorjataan, uusitaan ja laajennetaan verkon sähköasemia ja voimajohtoja. Lisäksi viime vuosien aikana on toteutettu erillisiä suurprojekteja, joissa on rakennettu merikaapeliyhteyksiä niin Ruotsiin (FennöSkan2) kuin Viroonkin (EstLink2) sekä varavoimalaitos Forssaan. Yhtiön verkko-omaisuus käsittää 113 sähköasemaa ja 14 300 km voimajohtoja. Se on jälleenhankinta-arvoltaan lähemmäs 5 miljardia euroa. Tämän omaisuusmassan hallintaan on rakennettu erityinen omaisuudenhallinnan tietojärjestelmä **Elvis**.



Kantaverkon investointitarpeet perustuvat pitkäjärjestykseen verkkosuunnitteluun, jossa otetaan huomioon sähköntuotannon ja -kulutuksen ennusteet, sähkömarkkinoiden tarpeet, käyttövarmuusnäkökohdat sekä nykyverkon kunto.

”Lähivuosisien toimenpiteet on tuossa suunnittelussa yksilöity jo tarkasti, mutta karkeammat suunnitelmat ja visiot ulottuvat pisimmillään aina 2030-luvulle asti”, Fingridin rakentamispäällikkö **Keijo Välimaa** tarkentaa.

Alan erikoisurakoitsijat toteuttavat kantaverkon rakentamisen avaimet käteen -urakoina. Tyypillinen verkkoinvestointiprojekti on arvoltaan 3–20 M€ ja rakentamisaika urakan allekirjoituksesta sen vastaanottoon vie 1–3 vuotta. Valmistelevat esisuunnittelu-, YVA- ja lupakäsittelyvaiheet huomioon ottaen hankkeen kesto voi olla yli 5 vuotta. Verkkoinvestointeihin käytetään lähivuosisina noin 100 M€ vuodessa.

Fingridin tehtävä on olla taloudellisesti tehokas ja varmistaa, että valot pysyvät päällä joka kaupungissa ja maakunnassa. Tavoite kulmineituu siirtokapasiteetin ja riittävyyden varmistamiseen, jota mitataan EU-tasolla vuosittain. Fingrid ei ole julkishallinnon organisaatio, mutta sen toimintaa valvoo Energiavirasto ja Fingrid toimii hankintalain mukaan.

Omaisuuuden hallinta asettaa korkeat vaatimukset tiedonhallinnalle

Projekti ELVIS (ELectricity VerkkO Information System) sai ensisysäyksensä vuonna 2008, kun Fingridin omaisuuden hallintaan ja toiminnan ohjaukseen ha-

luttiin ehyt tietojärjestelmäkokonaisuus. Tietojärjestelmäkokonaisuuden tarkoitus on tukea kantaverkon hallintaa, kehitystä ja päivittäistä ylläpitoa. Yli 20 vuotta vanha järjestelmien joukko, jossa oli puutteellinen integraatio, ei palvellut enää tarkoitustaan.

Fingrid etsi ”best of breed” -ohjelmistoja, joilla on pitkä elinkaari ja kyky kommunikoida keskenään. Fingrid päätyi kokoamaan uuden urauurtavan työkalunsa kahdeksasta tuotteesta koostuvaan integroituun ratkaisuun, jossa master data lepää yhdessä näistä. Elvis-kokonaisuus tulee integroitumaan myös Fingridin muihin, kuten taloushallinnon, järjestelmiin.

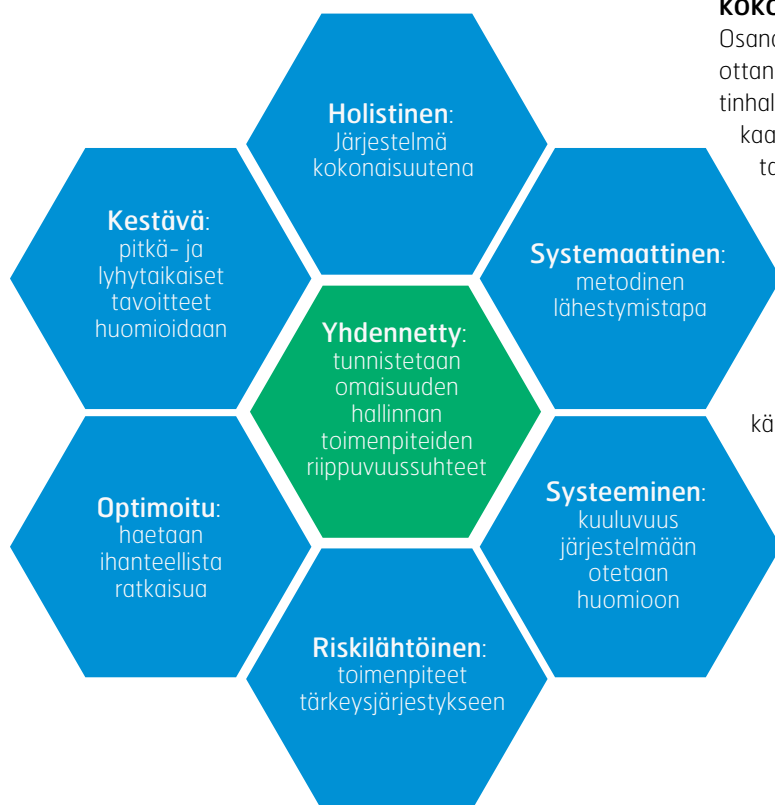
Uuden toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisvastuullisena toimittajana toimii IBM. IBM:n lisäksi projektissa on kymmenen kumppania, joista Suomen Projekti-Instituutti toimittaa Oraclen projektisalkunhallinnan ohjelmiston Primavera. Tämä 27 miljoonan euron projekti toteutetaan kolmessa vaiheessa, joista ensimmäinen on jo toteutettu.

”Elvis siis mahdollistaa tiedon kulkemisen vapaasti järjestelmästä toiseen”, Elviksen projektipäällikkö **Marcus Stenstrand** luonnehtii. Tällä omaisuudenhallinnan työkalupakilla Fingrid halusi luoda kokonaisnäkökuvan verkon kehittymisen elinkaareen, ohjata nykyisen työn tekemistä ja auttaa tulevan rakentamisen ennakkointia. Uusi järjestelmä pitää sisällään esimerkiksi voimalinjojen huoltojen ja keskeytysten suunnittelun ja mahdollistaa nopean häiriötilanteiden selvittämisen. Järjestelmällä voidaan myös suunnitella ja budjetoida tulevaisuuden investointi- ja huoltoprojekteja ja tilata työtä alihankkijoilta.

Primavera auttaa näkemään kokonaisuuden läheltä ja kaukaa

Osana Elvis-tietojärjestelmähanketta Fingrid on ottanut syksyllä 2013 käyttöön Primavera-projektinhallintasovelluksen. Primaveraa käytetään elinkaarihallinnassa ja tulevaisuuden näkökuvien krittisoinnissa; Primaverassa hallinnoidaan verkon kehittämiseen liittyvää projektiportfolioa alkaen kunkin projektin esisuunnittelusta aina valmistumiseen asti. Primavera antaa kokonaisnäkökuvan investointitoiminnasta ja siihen liittyvästä rahankäytöstä pitkälle tulevaisuuteen.

Ennen Primaveraa käytössä ollut sovellus käsitti lähinnä käynnissä olevien urakoiden sopimusten maksuerien päivittämisen ja ennustamisen. Primaveran käyttö on vielä alkuvaiheessa, mutta sen odotetaan parantavan ja tehostavan projektiportfolion hallintaa, joka sisältää lukuisia hankkeita eri elinkaaren vaiheissa.



Omaisuuuden hallinnan pääperiaatteet



Vinkki: Youtubessa loistava video Fingridin Elviksestä!
www.youtube.com/user/FingridOyj

Kun projektipäällikkö kirjaa keskeytyspyyntötarpeen Primaveraan, Primavera luo uuden keskeytyspyyntötyömääräimen Maximoon, jonka pohjalta luodaan keskeytysuunnitelma. Kun työ on suoritettu, kuittaa palvelutoimittaja työn tehdyksi suoraan Maximoon, josta tieto leviää kaikkiin Elviksen järjestelmiin.

Pioneerityö jatkuu

Alkuvuodesta 2015 otetaan käyttöön Elvis projektin toinen vaihe, jolloin mukaan tulevat kantaverkkoalan erikoisohjelmistot. Kolmas vaihe viimeistelee kokonaisuuden.

"Meillä on iso puristus tulossa seuraavan vuoden aikana, kun luomme keskusteluyhteydet useamman ohjelmiston välille, mukaan lukien alamme erikoisohjelmistot. Nyt on perusta kunnossa", Marcus Stenstrand kommentoi.

Elvis auttaa ja pakottaa katsomaan toimintaa kokonaisuutena; yksittäiset hyödyt eivät realisoitu, jos koko järjestelmäkokoaisuus ei pelaa yhteen. *"Asentajakaan ei välttämättä vielä tiedosta, mihin kaikkeen hänen syöttämänsä dataa käytetään",* naurahtaa Marcus Stenstrand.

Elvis on ainoa laatuaan kansainvälisestikin; kaikilla on aika pitkälle samat välineet käytössään, mutta jokainen irallisena. Fingrid tekee alallaan pioneerityötä tiedon vapaan kulun ja hyödyntämisen eteen.

Primavera tulee sisältämään kantaverkkoon liittyvien investointi- ja perusparannusprojektien lisäksi kaikki tuotekehitys- ja IT-projektit. Yksittäisen projektin suunnittelu, budjetointi, toteutus sekä kustannusseuranta yksittäisen laskun tasolle asti hoituu Primaveraan kautta. Primavera tuo suoraa etua manuaalisen työn vähenemisenä, kun irrallisten taulukdokumenttien kahlaamisesta ja lukuisten laskujen kierrättämisestä päästään eroon.

Muihin Elvis-järjestelmän osiin rakennettavien yhteyksien kautta Primavera linkittyy verkko-omaisuuteen mm. siten, että käynnissä olevien projektien edellyttämiä keskeytyksiä voidaan käsitellä Primaveraassa ja rakennettavat uudet verkkokomponentit saadaan mukaan toisaalla IBM Maximossa tapahtuvaan omaisuuslaskentaan. Esimerkiksi kantaverkon investointiprojekteissa

Fingrid suunnittelee projektiaikataulun Primaveraan avulla. Projektiaikatauluun kirjaetaan myös mahdolliset keskeytystarpeet käytössä oleville voimajohdoille. Keskeytyksissä on aina paljon sidosryhmiä huomioitavana sekä matala toleranssi korjaaviin liikkeisiin; tehtävä pitää hoitaa kerralla oikein.



Kirjoittaja **Sanna Rosendahl** on Suomen Projekti-Instituutin markkinointipäällikkö.

Haastateltavana Fingrid Oyj:n Marcus Stenstrand, verkkopäällikkö ja Elvis –projektin projektipäällikkö sekä Keijo Välimaa, rakentamispäällikkö.

onnistu

Johtamisessa
Projekteissa
Liiketoiminnassa

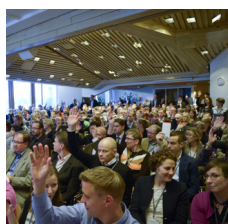
11.-12.11.2014 ESPOO DIPOLI

Projektipäivät pähkinänkuoressa

VUODEN MERKITTÄVIN PROJEKTIALAN TAPAHTUMA LÄHESTYY. LUVASSA ON ERITTÄIN MIELENKIINTOISIA KEYNOTE-PUHEENVUOROJA, ALUSTUKSIA, WORKSHOPPEJA JA PALJON MUUTA.

PROJEKTIPÄIVILLÄ ON TÄNÄ VUONNA YLI 80 ESIINTYJÄÄ. TÄMÄ TAKAA KAIKILLE PROJEKTIALAN TEKIJÖILLE JA PÄÄTTÄJILLE SEN, ETTÄ OHJELMASTA LÖYTYY VARMASTI JOKAISELLE JOTAIN MIELENKIINTOISTA.

VARAA PÄIVÄT KALENTERIIN JA ILMOITTAUDU PIAN!



PROJEKTIPÄIVILLE 2014 ODOTETAAN

900-1000 osallistujaa, yli 80 puhujaa ja alustajaa
20 yhteistyökumppania



OHJELMA SISÄLTÄÄ

- Kolme keynote –puheenvuoroa
- 18 puolen päivän seminaarikokonaisuutta
- 4 puolen päivän Nordnet-seminaaria
- Tietoiskupuheenvuoroja
- 2 puolen päivän workshoppeja
- Viiniä ja verkostoitumista -tilaisuuden
- Projekti-illallisen
- 3-6 Projektiyhdistyksen SIG-tilaisuutta, jotka järjestetään maanantaina 10.11.2014 iltapäivällä ja keskiviikkona 12.11.2014 Projektipäivien jälkeen



PLATINUM PARTNER





PROJEKTIPÄIVIEN 2013 KOKEMUKSIA PALAUTTEIDEN PERUSTEELLA:

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

Projektipäivien yleisarvosana	3,9
Mitä pidit näyttelyalueesta?	3,6
Mitä mieltä olit tapahtuman tarjoiluista ja järjestelyistä?	3,9
Käytännön järjestelyt (info, narikka, tilat yms.)	4,3

OSALLISTUMISPAKETIT

Osallistumiskategoriat	Normaalihinta	Ennakoilmoittautajat
2. päivän lippu	730	630
1. päivän lippu	540	490
Julkinen sektori 2 pv	590	500
Julkinen sektori 1 pv	480	420
Opiskelija 2 pv	200	200
Opiskelija 1 pv	130	130
Projekti-illallinen	80	80

- Ennakoilmoittautuminen päättyy pe 27.6.2014
- Kaikkiin hintoihin lisätään arvonlisävero 24%
- Päällekkäisalennuksia ei myönnetä
- Hinnat sisältävät ohjelman mukaiset tarjoilut
- Projektiyhdistyksen jäsenet saavat 60 euron alennuksen normaalihinnoista
- Tarjolla myös edullisemmin hinnoiteltuja ryhmäpaketteja (5 henkilöä tai yli)

ILMOITTAUDU PIAN!

Muista!
Ennakoilmoittautujan
edut ovat käytössäsi
27.6.2014 asti!

Lue lisää: PROJEKTIPAIIVAT.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

Teksti: Aaro Ollikainen

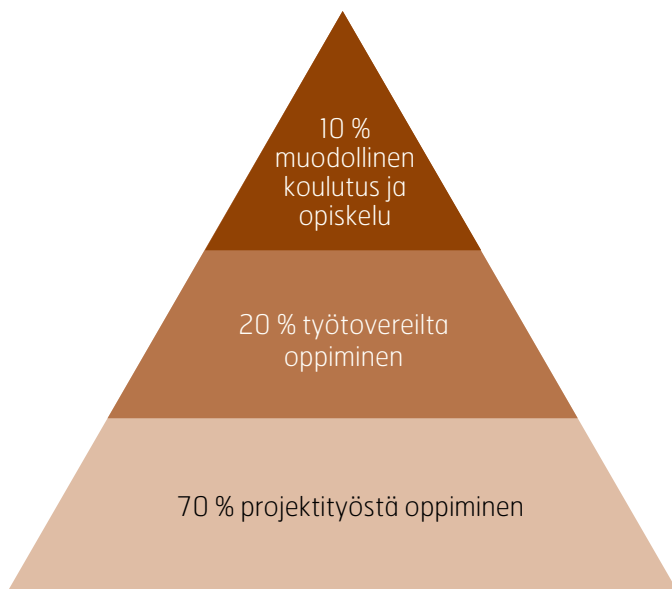
Osaamisen kehittäminen puhuttaa tällä hetkellä projektitoiminnan parissa työskenteleviä. Vuoden 2013 projektipäivien teema oli Osaaminen kuntoon. Projektiyhdistyksessä toimii SIG-ryhmä, joka pohtii projektipäällikkyyttä ammattina. Alan koulutus yleistyy eri koulutusasteilla. Projektijohtamisen ammattimaistuminen asettaa uusia vaatimuksia myös oppimiskäytännöille.

Kuva: Aki Latvanne

Projektitaitojen hankkiminen



miseen on vaihtoehtoja



70/20/10 mallin mukainen oppiminen

Organisaatio voi lisätä projektiosaamistaan kolmella tavalla. Ensinnäkin voidaan palkata yritykseen uutta työvoimaa, kokeneita projektipäälliköitä. Toiseksi "projektipäällikköpalvelu" voidaan ostaa ulkopuolelta. Suomessa on useita toimijoita, jotka vuokraavat asiakasyrityksille projektipäälliköitä määräajaksi. Kolmas tapa on auttaa ihmisiä kasvamaan yrityksen sisällä – kehittää nykyisten työntekijöiden projektiosaamista koulutuksella ja muilla oppimismenetelmillä.

Ammattiprojektipäälliköiden ammattikunta?

Projektijohtamisella ja projektipäällikön roolin tunnistamisella on pitkät perinteet rakennus- ja ICT-projekteissa sekä teollisuudenaloilla. Näissä yrityksissä projektijohtaminen mielletään monesti ydintaitajaksi, joka on kriittistä yrityksen menestymisen kannalta.

Monilla korkeaa asiantuntemusta vaativilla toimialoilla projektipäällikkyyden arvostamisella on kuitenkin lyhyempi perinne. Joissakin organisaatioissa vaikkapa rahoitus- ja lääkealalla, lakiasiainpalveluissa sekä akateemisen tutkimuksen parissa ollaan vasta heräämässä siihen, että sisältöosaamisen lisäksi tarvitaan myös ammattimaista projektijohtoa.

Suomalaiset työmarkkinat ovat hyvin asiantuntijavetoiset. Lähes kaikissa tehtävissä vaaditaan aiempaa kokemusta samalta tai samankaltaiselta toimialalta. Entistä enemmän on kuitenkin myös projektipäälliköitä, jotka ovat siirtyneet uudelle toimialalle useitakin kertoja työuransa aikana. Tällöin kallisarvoista osaamista on kokemus ja tietämys projektipäällikönä toimimisesta sekä projektinhallinnan menetelmistä.

Oppiminen saa eri muotoja

Projektiosaamisen kehittäminen saa hyvin monenlaisia muotoja. Ensinnäkin osaamiseksi luetaan nykyään paitsi tiedot ja kokemus, myös henkilökohtaiset luonteenpiirteet, arvot ja asenteet. Projektipäällikkyyden vaatii menetelmä- ja sisältöosaamisen lisäksi myös uskallusta ottaa vastuullinen rooli ja aitoa halua kehittyä projektiosaajana. Monet yritykset soveltavat ns. 70-20-10 -mallia, jossa 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu käytännön projektityössä.

Ammattimaiseen projektitoiminnan johtamiseen kuuluu projektien luokittelu niiden koon tai haastavuuden mukaan ja oikeantasaisen osaajan kiinnittäminen kunkin haastavuusluokan projekteihin. Projektiosaaminen kasvaa projektipäällikön siirtyessä urapolullaan pikku hiljaa haastavampiin projekteihin. Edelläkävijäyritykset sisällyttävät esimerkiksi kehityskeskusteluihin suunnitelman siitä, millaisia projekteja henkilö tulee seuraavan vuoden aikana ja pidemmällä aikavälillä vetämään.

Vertaistukea ja oivalluksia

Noin viidenneksen oppimisesta muodostaa kollegoilta oppiminen. Projekteissa syntyy valtavasti hiljaista tietoa projektin sisällöstä, projektijohtamisen käytännöistä ja esimerkiksi ihmisten tai asiakassuhteen johtamisesta. Yksi tapa tehdä tätä tietoa näkyvämmäksi on työskentely pareittain esimerkiksi seniori- ja junioriprojektipäällikön muodostamana tiiminä. Mentorointi on koettu hyväksi tavaksi siirtää kokemusperäistä osaamista ja se tekee tuloaan myös projektijohtamisen kehittämiseen.

Projektipäällikön yksilö- ja ryhmäcoaching tarjoaa turvallisen ympäristön tutkia työssä vastaan tulevia tilanteita ja niiden vaatimia toimia luottamuksellisessa ilmapöydässä. Coachingilla tarkoitetaan tavoit-

tekeskeistä prosessia, jossa coachattava oppii kyseenalaistamaan totunnaisia ajatelu- ja toimintamallejaan ja kokeilemaan uusia tapoja toimia. Parhaimmillaan coaching on pikatie merkittävään henkilökoh- taiseen muutokseen. Ryhmäcoachingissa toteutuu myös projektipäälliköiden toisil- leen antama vertaistuki.

Käytännönläheistä ja vaikuttavaa

Viimeisen kymmenen prosentin oppimisen kokonaisuudesta muodostaa perinteinen kouluttautuminen tai esimerkiksi itseopis- kelu kirjoja lukemalla ja projektijohtamista koskevaa keskustelua seuraamalla. Myös projektijohtamisen valmennukset ja koulu- tukset kehittyvät, jalostuvat ja erilaistuvat.

Pitkän ajan trendi koulutuksissa on kohti entistä suurempaa tehokkuutta, käytän- nölläisyyttä ja nopeutta. Myös valmen- nukset voidaan tuoda lähelle työntekijöitä työstämällä niissä "kädet savessa" käyn- nissä olevia, käynnistyviä tai lähitulevai- suudessa toteutettavia case-projekteja. Valmennuksiin voidaan sisällyttää simulaa- tioita, joissa osallistujat ratkovat mahdolli- simman tarkoin todellisuutta jäljittelevässä ympäristössä esimerkiksi ongelmanratkai- su- tai neuvottelutilannetta projektissa.

Projektitoiminnan kehittäjät ovat oival- taneet, ettei kertainnostuminen aikaansaa toivottua muutosta käytöksessä. Valmen- nuksista rakennetaan oppimisprosessia, useista moduuleista koostuvia 3-6 kuu- kauden kokonaisuuksia ennakko- ja väli- töineen. Pitkäkestoisen koulutuksen aikana



Esimerkki projektipäällikön oppimispolusta.

osallistujilla on myös mahdollisuus siirtää oppimaansa työhön ja antaa palautetta koulutussisällöistä.

Verkkokoulutuksen yleistymisen antaa lisää mahdollisuuksia vahvistaa oppimista vaikkapa muutaman minuutin kestoisella kertauspaketilla. Yksinkertaisimmillaan tällaisena ”nano-oppimisena” voi toimia jopa tekstiviesti, jossa kerrataan jokin aiemmin käydyn koulutuksen avainkohta.

Toisaalta käytännönläheisten valmennusten ja workshoppien rinnalle nousee oppimismuotoja, joissa pääpaino on työn sisällön sijaan alan tietoudessa ja menetelmien hallinnassa. Erilaiset projektipäällikkösertifioinnit yleistyvät jatkuvasti ja leviävät uusille toimialoille. Globaalisti tunnustettuihin standardeihin nojaavat sertifioinnit tarjoavat haltijoilleen yleisesti tunnustetun ”projektipäällikön ajokortin” ja muodostavat oleellisen osan yhä useamman suomalaisen oppimispolkua.

Yritysjohdosta herää projektiopiskeluun

Usein kuulen valmennustilanteissa osallistujien puuskahtavan, että he kokevat jo osaavansa projektijohtamisen menetelmät ja periaatteet. Entä milloin heidän esimiehensä – keskijohto ja ylin johto valmentaaan ymmärtämään samat asiat?

Aivan viime vuosina projektien omistajat ja sponsorit vaikuttavat heränneen projektijohtamisen taitojen opiskeluun. Tämä näkyy mm. ohjausryhmien ja salkkuryhmien valmennusten yleistymisenä. Projekti-kulttuurin kehittäminen ainoastaan projektipäälliköiden osaamista parantamalla on pitkä, ehkä mahdoton tie. Projekteihin osallistuu aina monia tahoja ja sidosryhmiä, joiden on jaettava yhteinen näkemys onnistumisen edellytyksistä.

Myös yritysjohton työ muuttuu entistä projektimaisemmaksi. Vuonna 2010 tutkimusyhtiö Gartner julkaisi tulevaisuuden työelämästä ennusteen, jonka mukaan yrityksissä tullaan näkemään entistä enemmän ”parveilua”. Vertauskuvan mukaan organisaatiossa havaitun ongelman, mahdollisuuden tai tehtävän ympärille ”lelah-

taa” parvi yksilöitä, jotka eivät ole aiemmin työskennelleet yhdessä eivätkä ehkä edes tunne toisiaan ennestään. Parvi suorittaa tehtävän nopeasti ja hajaantuu sen jälkeen. Työ tehdään siis projektinomaisesti ja projektijohtamisen opeista on varmasti hyötyä myös kertaluonteisissa, nopeina purskeina suoritettavissa tehtävissä.

Projektinhallinnan tarve ei rajoitu pelkästään työelämään. Projektiosaamisesta on toivottu ”elämäntaitoa”, jonka perusteet kuuluvat jokaisen kansalaisen yleissivistykseen. Elämä ei ole projekti, mutta monissa elämäntilanteissa on hyötyä projektijohtamisen klassisista periaatteista – tavoitekeskeisyydestä, suunnitelmallisuudesta ja asioiden selkeästä sopimisesta sekä sovitusta kiinni pitämisestä.



Aaro Ollikainen

Kirjoittaja työskentelee liiketoimintapäällikkönä henkilöstöpalveluyritys ProMotive Groupissa. Hän on kokenut projektijohtamisen valmentaja, IPMA C-sertifioitu projektipäällikkö, PMI:n (Project Management Institute) sertifioima PMP (Project Management Professional) sekä sertifioitu business coach. Ollikainen on kirjoittanut projektijohtamisesta bisnesromaanin **Avain – muutosprojektista menestys**.

BERGMANN

Attorneys at Law

Teollisuuden asianajotoimisto

Projektirakentaminen. Energia. Infrastrukturi.

Asianajotoimisto Bergmann Oy
Eteläranta 4 B 9
00130 Helsinki

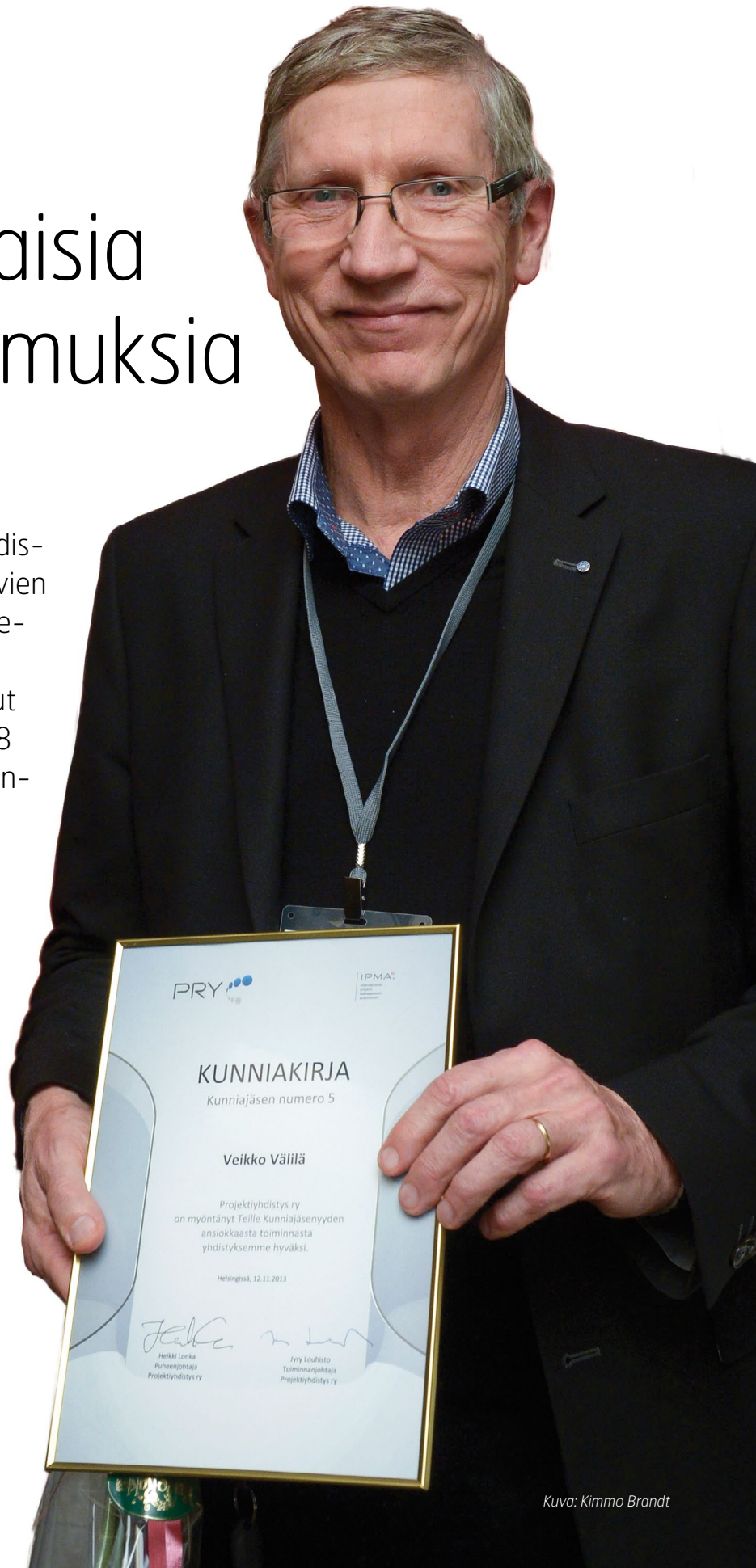
p. 09 6962 070
office@bergmann.fi
www.bergmann.fi

Henkilökohtaisia projektikokemuksia

Veikko Vätilä nimettiin Projekttyhdistyksen kunniajäseneksi Projektipäivien 2013 iltagaalassa. Yhtenä valintaperusteena oli ansiokas toiminta yhdistyksen hyväksi. Vätilä on toiminut Projekttyhdistyksen hallituksessa 18 vuotta, ja puolet siitä ajasta puheenjohtajana.

Vätilän puheenjohtajakautena 2000-luvun alussa yhdistyksen jäsenmäärä kolminkertaistui. Hän rakensi aktiivisesti kansainvälisiä yhteyksiä ja niinpä yhdistys sai järjestettäväkseen IPMAN maailmankongressin vuonna 2009. Vätilä valittiin myös IPMAN presidentiksi kaudelle 2007-2008 sekä IPMAN pääsihteeriksi keväällä 2009.

Seuraavassa tuore kunniajäsen muistelee uraansa projektien maailmassa.



Ensimmäinen työpaikkani oli sattuman kaup-
paa, mutta onnekas sellainen. Olin jo opis-
keluaikana töissä Palomex Oy:ssä, jossa
valmistettiin lääketieteellisiä röntgenkuva-
uslaitteita. Lähes kaikki tuotanto meni vientiin. Siihen
aikaan ei ollut opintolainoja tai -rahoja, mutta oli
jotain merkittävämpää: yritykset tunsivat velvollisuu-
dekseen työllistää opiskelijoita ja vastavalmistuneita.
Näin pääsi heti kiinni työelämään, eikä perheen pe-
rustaminenkaan ollut mahdoton ajatus.

Kellari-innovaatioita rahapulassa

Palomex Oy:ssä oli jo kehitelty ajatusta uudenlaisen
teknisesti vallankumouksellisen röntgengeneraati-
on kehittämistä: suurjännitelaitte, joka perustuisi
kokonaan puolijohdetekniikkaan. Tuotekehityksen ja
valmistuksen aloittamiseksi yrityksen toimitusjohtaja
Timo Nieminen päätti perustaa uuden yrityksen, So-
redex Oy:n. Lähdin innokkaasti mukaan, kun sain sii-
hen mahdollisuuden. Rahaa yrityksellä ei ollut, mutta
prototyyppi saatiin alle parissa vuodessa valmiiksi
Herttoniemiessä rivitalohuoneiston pienessä kellari-
tilassa. Timo Nieminen panttasi koko omaisuutensa,
jotta tuotantotoiminta saatiin rahoitettua. Parissa
vuodessa Soredex työllisti jo satakunta ihmistä.

Tuotannon aloittaminen ja yhteistyö amerikkalais-
ten ja japanilaisten yhtiöiden kanssa opetti minulle
paljon kansainvälisestä yhteistyöstä ja markkinoin-
nista. Japanilaisen perheyhtiön, Morita Corporationin
rehellisyys ja luotettavuus jäi lähtemättömästi mie-
leen. Sitten Palomex ja Soredex ovat yhdistyneet
Palodex-ryhmäksi.

Koneen kanssa maailmalle

Seuraavaksi hain töihin Kone Oy:n tuotekehitysosas-
tolle Munkkiniemeen. Luovaa ongelmanratkaisua ja
systeemitekniikkaa opiskeltiin tiiviisti Vilko Virkka-
lan ohjauksessa. Oma tehtäväni oli uudenlaisen jat-
kuvatoiminnan laitteen kehittäminen, joka soveltuisi
esimerkiksi hiilen ja rautamalmin purkamiseen valta-
merilaivoista. Ensimmäiset sellaiset laitteet myytiin
Tanskaan ja Englantiin.

Minulle tarjottiin projekti-insinöörin tehtäviä Hy-
vinkäällä satama- ja telakkanosturipuolella. Käy-
tännön myynti- ja projektityö soveltui minulle hyvin,
vaikka en osannut englantia enkä ollut koskaan myy-
nyt mitään. Sain omalle vastuulleni Pohjois-Amerikan
ja Karibian meren alueen, jossa Koneella ei siihen
aikaan ollut vielä yhtään aikaisempaa toimitusta.
Tuloksia kyllä tuli pienen odotuksen jälkeen, mutta
kuinkahan moni esimies antaisi nykyään yhtä kovia
haasteita nuorelle kokemattomalle insinöörille.

Yksi kaupoista oli konttinosuri New Yorkin sata-
mahallinnolle. Projekti oli täysin poliittinen. Silloinen
pormestari pyrki osoittamaan, että hän haluaa luo-
da uusia työpaikkoja Brooklynin alueelle. Niinpä sii-
hen sitten pystytettiin uusi konttinosuri, vaikka
muuta satamatoimintaa ei sitten ollutkaan. Pystytys-
työ sujui turvallisesti, koska kaupungin määräysten
mukaan työt tuli teettää ammattiliittoihin kuuluvil-
la työntekijöillä ja ammattiliitot olivat siihen aikaan
puolestaan mafian kontrollissa. Eipä tarvinnut työ-
maata edes aidata tai vartioida.

Teollisuussihteerinä katse Kauko-Itään

80-luvun puolivälissä toimin teollisuussihteerinä,
vastuualueena Kiina ja Kaakkois-Aasia. Minulle an-
nettiin tehtäväksi "Kiinan ja Indonesian teollisuuden
ja teknologian tason arviointi ja kilpailukyyn selvit-
täminen sekä teknisen yhteistyön kehittäminen".

Ulkoministeriö ja Tekes vastustivat kiivaasti ni-
mitystäni, koska heidän mielestään yhteistyö Kiinan
kanssa ei voinut ollut mitenkään tärkeää - maahan
oli niin alikehittynyt. Mutta kauppa- ja teollisuusmi-
nisteriössä Pertti Valtonen piti päänsä ja lähetti minut
matkaan. Vuoden sisällä saatiin aikaan ensimmäiset
Suomen ja Kiinan väliset teolliset yhteistyösopimuk-
set, joukossa mukana käytännöllisesti katsoen kaikki
sen aikaiset suomalaiset suuryritykset. Episodi osoitti
sen, kuinka vähäpätöisenä Kiinaa pidettiin ja kuinka
vähän Suomessa ymmärrettiin meneillään olevista
globaaleista trendeistä.

Projektiyhdistys löytyi

Hongkongista palasin takaisin normaaliin päivätyö-
höni Teollisuusvakuutukseen. Se oli työpaikkana ää-
rimmäisen mielenkiintoinen, koska sitä kautta pääsi
tutustumaan hyvin laajasti suomalaiseen teollisuu-
teen. Oikeastaan vasta nyt tajusin, mistä suomalaiset
tienaavat leipänsä.

Samoihin aikoihin löysin Projektiyhdistyksen ja
aloitin toimintani yhdistyksen hallituksessa. Yhdistys
oli taloudellisissa vaikeuksissa ja toiminta oli melko
pienimuotoista. Vähitellen kuitenkin jäsenmäärä kas-
voi ja yhdistykselle saatiin perustettua kunnollinen
toimisto.

Lontoon nousukauteen

Teollisuusvakuutuksessa pääsin tekemään laajo-
ja yrityskohtaisia riskianalyyskejä. Rahaa ja aikaa ei
säästetty ja työn tulokset olivat järjestään aina hy-
vin mielenkiintoisia. Erään suomalaisen suuryrityksen
projektiriskianalyysiin laitoin maininnan Neuvostoliit-
on mahdollisesta romahtamisesta ja hajoamisesta.
Se herätti ansaittua huomiota, mutta se ei suinkaan
ollut omaa viisauttani, vaan sain tiedon Lontoon po-
liittisen riskin asiantuntijoilta. Jälleen kerran tuli näh-
tyä suomalaisten vähäinen ymmärrys kansainvälises-
tä politiikasta.

90-luvulla Teollisuusvakuutus ja ruotsalainen
Trygg-Hansa päättivät perustaa yhteisen vakuutus-
yhtiön Länsi-Eurooppaan. Sain tehtäväkseni Lontoon
toimiston perustamisen yhdessä parin ruotsalaisen
kollegan kanssa. Suomessa elettiin kotikutoisen la-
man aikaa, mutta Lontoossa oli menossa nousukausi.

Lontoon jälkeen koin mielenkiintoisia aikoja uu-
dessa fuusiotuneessa If Vakuutusyhtiössä. Uusi
isäntämme julisti vakuutustoiminnan olevan surkeaa
bisnestä, kelvolliseen pankkitoimintaan verrattuna.
Meitä kehoitettiin uudistumaan: "Skandian tie on mei-
dän tiemme!" Tosin Skandia olikin sitten konkurssissa
muutaman kuukauden kuluttua.

If Vahinkovakuutusyhtiön asiakkaina oli vielä siihen
aikaan suurin osa suomalaisista teollisuusyhtiöistä.
Vakuutimme globaalisti kaikki heidän toimitus- ja ra-
kennusprojektinsa. Pääsin samalla seuraamaan pro-
jektitoiminnan osaamisen kehittymistä hyvin lähei-

sesti. Eräskin konserni, tässä yhteydessä armollisesti nimeltä mainitsematon, julisti julkisesti lopettavansa kaiken projektitoiminnan, se kun on niin heikosti tuottavaa bisnestä. Vajaan parin vuoden kuluttua sama konserni julisti projektitoiminnan olevan heidän ydinosaamistaan, edelleen saman johdon toimesta. Kaiken kaikkiaan suomalainen projektiviennin osaaminen kehittyi 90-luvulla hyvää vauhtia, tosin suurin ponnistuksin ja monessa yrityksessä usein vasta koko ylimmän johdon vaihtumisen jälkeen.

Marshia ja IPMan hallitusta

Marsh Oy:n puitteissa pääsin tekemään TVO:n OL3 – projektin kaikki vakuutukset. Projekti oli kooltaan niin suuri, että mukaan tarvittiin suuri määrä vakuutusyhtiöitä eri puolilta maailmaa. Vakuutusten järjestäminen kuitenkin onnistui. Pääsin seuraamaan rakennusprojektia aivan alusta pitäen. Ongelmia oli, mutta ne eivät niinkään liittyneet TVO:n toimintaan, vaan lähinnä voimalaitoksen toimittajan projektiosaamiseen.

Osallistuminen Vuosaaren satamaprojektin riskienhallintaan oli yksi kiinnostavimmista työtehtävistäni. Projekti oli hyvin johdettu ja valmistui esimerkillisesti ajallaan ja budjettiaan ylittämättä.

Marshin aikana toimin IPMan hallituksessa ja myöhemmin myös hallituksen puheenjohtajana. Järjestö oli melkoisen pahasti jähmettynyt paikoilleen ja oli kovan ravistelun tarpeessa. Jouduimme uudistamaan koko organisaatiota visuaalista ilmettä myöten. Se oli monille vanhoille parroille paha järkytys, mutta tuotti tulosta.

Fennovoiman leipiin

IPMA-tehtävien jälkeen palasin suomalaisiin ympyröihin ja Aon Finland Oy:n leipiin. Aon kiinnosti, koska sitä kautta oli mahdollista päästä mukaan Fennovoima-projektin vakuuttamiseen ja riskienhallintatyöhön. Siirryin myöhemmin kokonaan Fennovoiman palvelukseen. Se oli kätevää, koska jouduin tekemisiin kaupallisesti luottamuksellisen aineiston kanssa. Oli kiintoisaa tutustua Arevan, Siemensin ja Toshibaan tekniikkaan, ja nyt viime vaiheessa Rosatomiin. Fennovoiman talousosaston tuottama projektin feasiibiliteetti-aineisto on tavattoman korkealaatuista, en ole nähnyt koskaan mitään vastaavaa.

Myrskyvaroituksia eläkkeellä

Riskienhallintatyön takia olen seurannut jo pidemmän aikaa World Economic Forumin tuottamia vuosittaisia riskiraportteja. Niiden sävy on muuttunut vuosi vuodelta synkemmäksi: mahdollisen yleismaailmallisen taloudellisen romahduksen ohella tärkeimmäksi riskiksi on noussut ilmastonmuutos. Lähdin mukaan perustamaan uutta epäpoliittista yhdistystä, Myrskyvaroitusta – Storm Warning ry:tä, joka pyrkii edistämään ilmastokatastrofin torjumista. Ilmastonmuutokseen liittyvät tieteelliset faktat ovat olleet tiedossa itse asiassa jo kymmeniä vuosia, mutta ikävä kyllä faktatiedolla ei ole ollut mainittavaa vaikutusta. Myrskyvaroitusta ry pyrkii saamaan viestin perille tunnetason avulla: musiikin, teatteritaiteen ja elokuvan keinoin. Taiteilijat ovat ottaneet tehtävän vastaan tavattoman innostuneesti ja positiivisesti. Toiminta on jo näkynyt suorien konserttitilaisuuksien lisäksi televisiossa, radiossa ja lehdistössä. Tästä on hyvä jatkaa ja sopii hyvin eläkepäivien aktiviteetiksi.



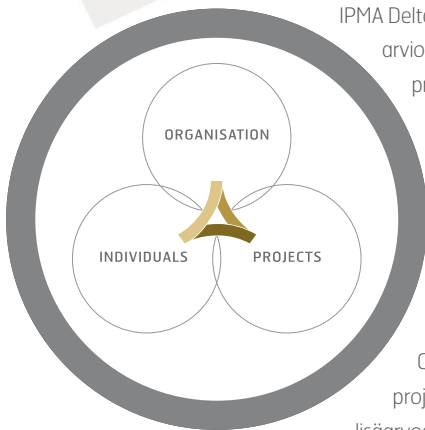
Projektiyhdistyksen viides kunniajäsen Veikko Vätilä (oik.) saa onnittelut Juhani Silvastilta (vas), Jyry Louhistolta ja Heikki Lonkalta.



UP TO THE NEXT DIMENSION»

IPMA DELTA – PARAS TYÖKALU PROJEKTITOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

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



IPMA Delta on organisaation projektivyykykyyden arviointiin ja systemaattiseen kehittämiseen tarkoitettu holistinen arviointimenetelmä. IPMA Delta tarkastelee organisaation projektivyykykyyttä 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 projektivyykykyyden kansainvälinen arviointimalli. IPMA Delta on tehokas työväline projektitoimistoille ja projektitoiminnan kehittäjille. Sen avulla projektitoiminnan tuloksellisuutta johdetaan kohti onnistuneita projekteja.

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

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

Ota suunta kohti tuloksellisia ja onnistuneita projekteja, joiden mukana kilpailukykyä ja tuottavuutta nousevat uudelle tasolle.

IPMA Delta on projektitoimistojen, -johdon ja kehittäjien työkalu projektitoiminnan kilpailukykyä 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



Sertifiointi antoi luottamusta tekemiseen



Kuva: Kimmo Brandt

Työura

Aloitin urani 14 vuotta sitten Rautaruukilla projektitehtävissä suoraan DI koulutuksen jälkeen. Erilaiset projektit veivät minut ensin Norjaan, Hämeenlinnaan ja sieltä takaisin Raaseen. Tein alkuvaiheessa metallien komponenttimyyntiä, jonka jälkeen siirryin projektitehtäviin. Viimeiset 8 vuotta olen toiminut projektipäällikkönä teollisuuden investointiprojekteissa. Tehtäviäni ovat olleet laitosinvestoinnit, laitehankinnat, materiaalin jakelukeskusten perustaminen ja erilaiset kehitysprojektit. Maantieteellisesti tehtävät ovat sijoittuneet idästä länteen.

Parhaillaan toimin Raahan tehtaalle rakennettavan uuden hiili-injektio laitoksen projektipäällikkönä. Projektin kokonaisarvo on 65 M€.

Projektitoiminta

Teollisuuden investointihankkeet ovat hyvin suunniteltuja, valmisteltuja ja projek-

DI **Matti Salmela** on esimerkillisesti sertifioitunut projektinjohtaja. Siitä hänellä on todistuksena Projektiyhdistyksen kunniakirja, joka hänelle ojennettiin viime vuoden marraskuussa Projektipäivien yhteydessä. Arvioitsijoiden mielestä esimerkillistä oli Matti Salmelan selkeä näkemys projektipäällikkyydestä sekä asenne, jolla hän projektiaan johti. Näin Matti Salmela kertoo itsestään.

titoiminnan kulttuuri on hiottua. Tämä on olennaista, koska investointien suuruudet ovat yrityksille taloudellisesti merkittäviä. Projektitoiminnan onnistuminen on avainasemassa. Projektien johtamiseen ja projektitoimintaan on keskityttävä. Se ei onnistu muiden töiden lomassa.

Itseäni motivoi työn merkittävyys. Oma kokemus on osoittanut, että vanhoja menetelmiä on pystyttävä kyseenalaistamaan. On annettava vapaus ajatella uudelleen, annettava muille tila esittää ajatuksia. Projektien johtamisen eri osa-alueet ovat tärkeitä asioita hallita.

Tavoitteen saavuttaminen

Tavoite saavutetaan oikeilla ratkaisuilla. Oikeastaan on kyse kahdesta asiasta: oikeasta analysoinnista ja päätöksenteosta. Tasapainon löytäminen näiden kahden välillä on avain onnistuneiden projektien tekemiseen. Analysoinnin avuksi on olemassa työkaluja, ohjelmia, kirjallisuutta, uutta teknologiaa jne. mutta oikeastaan analysoinnin lähtökohtana on projektiorganisaation henkilöiden osaamisen tunteminen. Pitää hallita riittävästi tekniikkaa sekä ihmisten osaamista. Projektipäällikön on löydettävä oikeita henkilöitä mukaan tiimiinsä ja liitettävä heidän osaamisensa yhteistyöksi.

Analyysointiin liittyy luovuus. Uuden teke-

minen vaatii kykyä kuvitella tulevaisuuden tilanteita ja viestittää niitä muille. Luovuudesta ja analysoinnista muodostuu käsitys, josta on helppo löytää paras valittava ratkaisu. Hyvin usein ratkaisu syntyy itsestään eikä varsinaisen päättäminen ole ydinasia. Oikea analysointi helpottaa ja nopeuttaa päätöksentekoa. Hyvin nopeasti projektin henkilöt aistivat onko päätöksenteossa ”järkeä”. Tämä luottamus on ansaittava.

Projekteissa, jotka jossain vaiheessa lähtevät väärille urille, on todennäköisesti väärä analysoinnin ja päätöksenteon suhde. Joko analysoidaan liikaa, tai sitten päätetään asioita analysoimatta.

Epäonnistumisen todennäköisyys kasvaa silloin jos analysoinnin ja päätöksenteon suhde on epätasapainossa. Pienemmissä projekteissa projektihenkilöstö voi hyvällä työllään onnistua, vaikka päällikkö ei hallitse tilannetta. Projektipäällikön poukkoileva toiminta aiheuttaa hämmennystä, joka välittömästi leikkaa motivaatiota ja hämärtää tavoitetta.

Ihmiset

Projektityössä kiehtoo erilaisten kulttuurien ja ihmisten yhteinen tekeminen. Kyse on ihmisistä, siitä, annetaanko projektihenkilöille aito mahdollisuus luoda itse polkunsa tavoitteen saavuttamiseksi. Sen saavutta-

minen ei kuitenkaan ole mahdollista ilman henkilöiden osaamista, joten tärkeämpää on keskittyä resurssien hankintaan kuin itse resurssien ohjaamiseen. Tämä on usein ”management”-tyyppiselle henkilölle vaikeaa ja tähän ansaan on helppo langeta.

Sain resurssien ohjaamisesta hyvän opetuksen vuosia sitten. Pyrin ohjaamaan tekemisiä tarkasti. Projektin jäsenet odottivat tehtäviä ja olin hyvä niitä antamaan. Tuloksena oli jatkuva seuranta, ohjaamista oli paljon. Projekti ei kuitenkaan edennyt toivotulla tavalla. Tässä tilanteessa oli toimintaa ja johtamista arvioitava. Muutin tietoisesti toimintatapaani ja annoin tilaa projektiryhmälle miettiä itse keinot tavoitteen saavuttamiseen. Sitouduimme kaikki tähän, jonka jälkeen työni oli huomattavasti helpompaa. Ratkaisut syntyivät itsestään ja tulokset olivat lopulta hyviä.

Avoimuus

Tiedon jakaminen ja avoimuus ovat avain luottamuksen saamiseksi. Luottamus johtaa siihen, että projektin henkilöt työskentelevät automaattisesti asetettujen

tavoitteiden saavuttamiseksi. Viiveellinen ja rajoittunut tiedon siirtäminen, latistaa motivaatiota ja vähentää henkilön tavoitehakuisuutta.

Projektitoiminnassa oleville henkilöille on luontaista tehdä yhdessä tuloksellista työtä. Haluamme uskoa parempaan ja näemme asiat usein positiivisesti. Onneksi asia on näin. Motivaation ja positiivisuuden voimalla tehdään paljon hyviä projekteja.

Ennakointi

Projektipäällikön yksi tärkeimmistä tehtävistä on ennakointi. Siihen jää aikaa, kun ei tarvitse keskittyä seuraavaan päivään tai viikkoon. On saavutettava tilanne, jossa on aikaa ajatella seuraavia viikkoja ja kuukausia. Tällöin syntyy ajatuksia tehtävistä, jotka liittyvät toteutusympäristöön, sidosryhmiin, liiketoimintaan, linjaorganisaatioon tai muihin projektin ulkopuolisiin asioihin. Näitä on myös hoidettava rinnalla. Mikäli ennakointiin ei ole aikaa, on ”management” päässyt ottamaan liikaa otetta.

Teollisuuden investointiprojekteissa kulunarvoisia henkilöitä ovat usein ne, jotka

pystyvät ennakoimaan. Projektipäällikön ennakointitaitoa ei opeteta. Se on osa henkilön luovuutta ja kokemusta.

Sertifiointi

Suoritin IPMA B tason sertifi kaatin syksyllä 2013. Referenssiprojektina käytin teollisuuden laitosinvestointia. Laitosinvestoinnin suunnitteluaineisto sekä projektiaineisto ovat kattavia, joten sertifi oinnissa vaadittavat kirjalliset tuotokset sain tehdyksi kohtuullisella työmäärällä.

Parasta B sertifi oinnissa oli itsearviointi, jossa omia referenssiprojektin valintoja täytyi arvioida ja verrata niitä projektitoiminnan pätevyyden eri osa-alueisiin. Esille tulivat vahvuudet, mutta ilmeni myös asioita, joihin pitää kiinnittää huomiota. Ulkopuoliset henkilöt antoivat haastatteluvaiheessa näkemyksensä tavastani toimia. Haastattelijat olivat perehtyneet huolellisesti ennakoon toimitettuun referenssiaineistoon. Palaute oli suoraa ja osuvaa. Koin tämän antoisaksi ja olen pystynyt viemään opittuja asioita hyvin käytäntöön. Sertifiointi toimi hyvänä koulutuksena ja antoi luottamusta tekemiseen.



Matti Salmela

DI, Projektipäällikkö
Investments,
Ruukki Metals Oy



Projektipäällikön yöunet



Kuva: Kimmo Brandt

Susanna Tanskanen Tieto Finland Oy:stä palkittiin erinomaisesta IPMA C-tason sertifiointista viime vuoden Projektipäivien yhteydessä. Tässä hän kertoo, miten hoitovapaalta töihin palannut projektipäällikkö on oppinut varjelemaan yöuniaa ja pannut kuriin korvissa louskuttavat tekemättömien töiden listat.

Minulla ei ollut kiirettä palata töihin. Tiesin oman työtapani: seitsemän ja puoli tuntia päivässä ei riittänyt, kun tehtiin töitä tosissaan. En edes kuvitellut yhdistäväni taaperon ja vauvan kanssa valvottuja öitä päivätyöhöni, en tiennyt miten se olisi onnistunut. Kuivasti naureskellen kuittailin valvovani öitä mieluummin elävien ihmisten kuin kasvottomien osakkeenomistajien takia.

Keskityin kehittämään itseäni uudella alueella: miten eletään hetkessä ilman alituista työlistan suorittamista, miten hengitetään syvään, kun vastapuoli (kaksivuotias) kiukkuu raivosta punaisena, ja miten tehokasta on joskus etäännyttää itsensä mielessään ulkoavaruuteen ja katsella

kokonaisuutta kauempaa: kuinka pieniltä silloin omat ongelmat näyttävät. En vielä silloin arvannut, että näistä taidoista olisi hyötyä työelämässäkin.

Töihin intoa puhkuen

Kun sitten lopulta kolkuttelin työpaikan ovia kaksi lasta ja neljä ja puoli vuotta myöhemmin, puhkuin intoa. Halusin tehdä töitä, vetää ryhmää, olla ihmisten keskellä ja edessä, siellä missä viihdyin. Esimies tyrkkäsi minut 40 ihmisen eteen toisena työpäivänäni ja käski sanoa jotain, tämä on uuden projektisi kick-off. Sanoin monenmoista, mutta enemmän hihkuin riemua siitä, että sain tehdä sitä mistä pidin.

Joku kysyi onko moni asia muuttunut

Neljä ja puoli vuotta kotona. Kun ensimmäinen äitiysloma alkoi, olin tehnyt viimeiseen mahdolliseen päivään asti projektipäällikön töitä, välillä pikkutunneille asti. Halusin saada valmiiksi niin paljon kuin mahdollista. Kun viimeisenä päivänä suljin työpaikan oven takanani, helpotuksen tunne ei riittänyt kuvaamaan sitä mitä koin: kuin koko keholta olisi vyörytetty jättiläiskivi. Olin työskennellyt liian pitkään intensiivisesti, omasta ajastani tinkien.

Ensimmäisenä kotipäivänäni maalasin taulun. Matkapuhelinverkkojen R&D-projektipäällikkönä tunsin eläneeni aikataulujen, numeroiden, järjestyksen ja kurinalaisuuden maailmassa vuosikausia. Vähänpä tiesin, että kotiäidin elämäkin vaatii aikatauluja ja asioiden suunnittelemista etukäteen, jotta edes yhdestä päivästä selvisi kunnialla. Onneksi lopulta ymmärsin raivata tilaa myös itselleni.





niinä vuosina kun olin pois. Vastasin, että toki on, mutta ne ovat vain asioita ja asiat oppii nopeasti. Turha siitä on estettä itselleen rakentaa. Myönnän, että onnekseeni ensimmäinen pestini oli talon sisäinen projekti, jossa asiakaspaineet eivät valvottaneet öitä ja tahti oli järjellisempi. Pääsin opettelemaan uusia asioita rauhassa peräti kolme kuukautta. Koko ajan silti kärtin asiakasprojektia esimieheltäni, kunnes sen sain: kolme päivää sen jälkeen kun olin aloittanut Projekti-instituutin projektipäällikkökurssin tähtäimessäni Projektiyhdistyksen IPMA-C-sertifiointi.

Vaativa koulutus ja sertifikaatti, iso yli 80 hengen asiakasprojekti, joka toi Aasiaan ulkoistettuja töitä takaisin Suomeen, suuret näyttämisen mahdollisuudet, pienet päivähoiton aloittaneet lapset. Koulutus osui elämässäni hetkeen jolloin henkisten taitojen osaamista kysyttiin. Vaivihkaa koulutuksessa läpikäydyt persoonalliseen johtamiseen ja tiimidynamiikkaan liittyvät asiat jalkautuivat arkeen ja helpottivat uuden projektin johtotiimin vetämistä ja oman johtamistavan ymmärtämistä.

Kahtia jaettu päällikkyys

Kun työtä tehdään erilaisten ihmisten kanssa, on jokaisen omalle toimintatavalle annettava sopivasti tilaa. Jonkun vahvuus on ideoida, jonkun vahvuus olla järjestelmällinen. Jonkun vahvuus on olla se, joka kuuntelee ja on empaattinen, jonkun vahvuus on tehdä päätös, kun muiden mielestä se on liian vaikeaa. Jonkun vahvuus on kommunikoinnissa ja keskustelussa, joku toinen työskentelee parhaiten, kun saa valtuudet hoitaa yksin ja itsenäisesti tehtävänsä. Projektipäällikön tehtävä on näiden tapojen kääntäminen yhteiselle kielelle yhteisiä tavoitteita tukemaan. Itse huomaan ottavani projektissa mielelläni henkisen valmentajan roolin.

Kokeilimme jotain mitä kirjoissa ei opetettu: jaoimme projektipäällikkyys kahdelle, sulle-mulle-sulle-mulle. Johtotiimissä

meitä oli lisäksi kuusi muuta ihmistä, joille luontevimmin osuvat tehtävät jaettiin. Mutta kuten kiireen ja paineen alla helposti käy, kuunteleminen ja tarkkaileminen jää vähemmälle ja pusketaan työtä sillä mallilla millä satuttiin sopimaan, päivät venyvät illoiksi ja öiksi.

Kollegan varpaille astellessa sai välillä pyydellä anteeksi, mutta toisaalta lomalla uskalsi käväistä kukin ilman suuria vahinkoja. Siinä toistemme varpaita talloessamme olimme nähneet naapuritonttiakin sen verran, että osasimme toisiamme tuurata. Lisäksi saimme toisistamme henkistä tukea, joskus yön pimeinä tunteinakin. Projekti-päällikkö voi muuten olla maailman yksinäisin ihminen.

Mikään tekemätön työ ei tule tehdyksi sitä mielessään hokemalla

Vain kaksi iltaa viikossa

Jotta yötyöt olisivat pysyneet kurissa, asetin itselleni tavoitteen: töitä korkeintaan kahtena iltana viikolla ja enintään viitenä viikonloppuna puolen vuoden aikana. Tämä johti väistämättä siihen että kaikkea ei enää ehtinyt tehdä. Töistä oli opittava valitsemaan ne tärkeimmät.

Sertifikaattia varten piti opiskella laajalti teoriassa projektijohdon eri osa-alueita, mikä omalta osaltani selkeytti kokonais kuvaa. Kun teoriassa tiesin mitä asioita projektin johtamisen tontille kuului, saatoin varmemmalla otteella priorisoida ja valita töistä ne tärkeimmät työlistalle. Kun työlista paisui liian pitkäksi, tiesin myös mitä riskejä otin, kun tietyt asiat lykkääntyivät tai jäivät tekemättä.

Usein tuntui, että suutarin lapsella ei ollut kenkiä: vaikka teoria oli hallussa, käy-

täntö jäi kiireen jalkoihin. Silti tekemättä jättäminenkin oli helpompaa, kun hahmotti kokonaisuuden ja tiesi asioiden merkityksen. Kahden illan ja viiden viikonlopun iltatyösäntöni piti.

Korvissa louskuttavat työlistat kuriin

Tekemättömien töiden lista louskuttaa korvissa yhtä helposti niin töissä kuin kotonaakin. Louskuttajan hallitsemiseen voi kokeilla priorisoidun tehtävälistan ylläpitoa, oman työn aikatauluttamista realistisiin jaksoihin ja ajan varaamista kalenterista tietyille omille töille. Tai voi kokeilla tavoitteiden asettamista työpäivälle ja työpäivän saavutusten arviointia päivän päätteeksi, jotta omaa työvauhtia oppii arvioimaan paremmin. Väärään aikaan vaivaavaa louskuttajaa voi koettaa vaimentaa pitämällä yöpöydällä tyhjää paperia, jotta yöllä päähän pälkähtäneet ajatukset voi siihen heti kirjoittaa pois mieltä häiritsemästä. Tai sitten voi harrastaa jotain intensiivistä, joka vie ajatukset muuten pois tekemättömien töiden listoista.

Voi myös tehdä kuten minä opin tekemään pienten lasten kanssa: mikään tekemätön työ ei tule tehdyksi sitä mielessään hokemalla. Jos vastapuoli raivoaa, vedetään syvään henkeä ja pidetään ensin oma mieli rauhallisena. Jos asiat tuntuvat monimutkaisilta ja elämä kaoottiselta, peruutetaan niin kauas että nähdään kokonaisuus. Kokonaisuuden ymmärtäminen rauhoittaa mielen ja opettaa jakamaan työt tärkeysjärjestyksessä. Ennen kaikkea se tarjoaa mahdollisuuden parempiin yöhuniin.

Susanna Tanskanen, FM

Lead Project Manager
Tieto Finland Oy

Palkittu vuoden 2013 IPMA-C-sertifioituna projektipäällikkönä, Projektiyhdistys



Destian Kantatie 51 selätti haasteet





Teksti: **Miia Apukka**, VTM, viestintäjohtaja, Destia Oy

Vuoden Projektina 2013 palkittiin Destia Oy:n Kantatie 51 -projekti. Tuomareiden päätös perustui lopulta kahteen tekijään, jotka ratkaisivat kilpailun Destia Oy:n projektin eduksi, ja ne olivat: sidosryhmien taholta tulleet haasteet ja paineet projektin toteutukselle sekä projektin suuri kokonaistaloudellinen vaikutus perustuen matka-aikojen lyhentymiseen, onnettomuusriskien pienenemiseen ja polttoaineen kokonaiskulutuksen pienenemiseen kyseisellä tieosuudella.

Voittaja palkittiin stipendillä vuoden 2014 IPMA Maailmankonferenssiin Rotterdamiin Hollantiin.

Kantatie 51 –parannushanke lukuina:

- Moottoritie 10,2 km
- Uudet eritasoliittymät 3 kpl
- Muut yleiset tiet 3,7 km
- Yksityistiejärjestelyt 8,3 km
- Kunnostettavat sillat 4 kpl
- Uudet sillat 10 kpl
- Meluesteet 3,3 km
- Melukaiteet 1,1 km
- Riista-aita 17,2 km



Kiertoliittymät parantavat liikenneturvallisuutta. Kuvassa Jorvaksen kiertoliittymä.

Destian yksi viime vuosien merkittävimmistä hankkeista, kantatie 51:n parannus, valmistui lokakuussa 2013. Nopeasti edenneiden rakennustöiden ansiosta tie avattiin nelikaistaisena – lähes vuoden etujassa – jo loppuvuodesta 2012, mikä sujuvoitti liikennettä merkittävästi.

Destia vastasi parannushankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta. Sen lisäksi Destian vastuulle kuuluu päällysteiden sekä tie- ja siltarakenteiden ylläpito 15 vuoden ajan tien valmistumisesta. Vuosien 2010–2013 aikana Destia rakensi 10,2 kilometriä moottoritietä, kolme eritasoliittymää sekä kymmenen uutta siltaa.

Lähtötilanteessa Kirkkonummi-Kivenlahti tieosuus oli Suomen vilkasliikenteisin kaksikaistainen tieyhteys. Tien muuttamista moottoritieksi oli odotettu pitkään. Aiemmin tie ruuhkautui pahoin ja tieosalla sattui onnettomuuksia erityisesti liittymäalueilla.

Ympäristössä riitti haasteita

Vaikea maaperä toi omat haasteensa projektiin. Kallio aaltoili koko matkalla ylös ja alas, ja irtain maaperä oli entistä merenpohjaa. Erityinen kohde oli Espoonlahden siltapaikka, jossa anturoiden paalut ulottuvat 51 metriin saakka.

Espoonlahdella oli ennen kaksi siltaa: vanha kantatien silta ja museosilta paikallisliikenteellä. Urakassa rakennettiin kaksi uutta siltaa. Kantatien siltaa siirrettiin sivusuunnassa 1,4 metriä niin, että siitä tuli toinen moottorietiesilta. Kantatien sillan ja museosillan väliin rakennettiin uusi silta paikallisliikenteen sillaksi. Museosilta korjattiin kevyen liikenteen käyttöön.

”Sillan siirto oli yksi mittavimmista tunkkien avulla tehdyistä siirroista Suomessa. 2,2 miljoonaa kiloa painavaa teräspalkkisiltaa siirrettiin senttimetri minuutissa. Siirto työllisti koko ajan vähintään 5–6 työmiestä ja sukeltajan”, projektijohtaja **Jukka-Pekka Saikkonen** kertoo.

Myös alueen harvinainen eläimistö lisäsi vaikeuskerrointa. ”Erityisen haasteen muodosti harvinainen meriuposkuoriainen, jota ei tietojemme mukaan esiinny kuin Espoonlahdella ja Kiinan rannikkoalueella. Paalutus- ja pengerrystyöt eristettiin veden sameutta eristävällä erikoismatolla niin, ettei kuoriaisen elinympäristö häiriintynyt”, Saikkonen jatkaa.

Destia toteutti myös moottoritien seitsemän met-

"Pitää pysyä hereillä, reagoida mahdollisiin uusiin tilanteisiin heti."

rin korkeudelta ylittävän vihersillan, joka on yli 60 metriä pitkä. Sillan tarkoituksena on varmistaa sekä eläinten että autoilijoiden turvallisuus. Esimerkiksi hirtin kesä- ja talvuruokintapaikat sijaitsevat eri puolilla teitä, joten tietä ylittävät eläimet ovat usein riski autoilijoille.

Tuttu työporukka on valttia

Erilaisista haasteista kuitenkin selvittiin todella nopeasti ja Kirkkonummen asukkaat ovat olleet tyytyväisiä. Jukka-Pekka Saikkonen on sitä mieltä, että ennakkosuunnittelu on kaiken menestymisen ehto.

"Lisäksi pitää pysyä hereillä, reagoida mahdollisiin uusiin tilanteisiin heti. Siinä auttoi tuttu ja hyvä porukka. Melkein koko työryhmämme tuli Helsingin Hakamäentien työmaalta, missä olimme jo oppineet tuntemaan toisemme ja jokaisen työtavat", Saikkonen sanoo.

Myös uudesta tekniikasta oli apua. Työmaalla hyödynnettiin laajasti työkonemaatointia, jossa työkoneita ohjataan tarkan satelliittipaikannuksen ja kolmiulotteisten rakennemallien avulla. Työnjohto hyödynsi langatonta tiedonsiirtoa ja mobiililaitteita niin aineistojen siirrossa kuin toteutuksen reaaliaikaisessa seurannassa.

Työmaan yhteydessä kehitettiin ja toteutettiin myös mallipohjainen päällysteen korjausprosessi ensimmäistä kertaa Suomessa. Vanhan ajoradan pinnasta muodostettiin mobiililaserkeilauksella lähötietomalli, jonka pohjalta optimoitiin jyräntätarve

"Omat tottuneet sillanrakentajat ovat hyvä valtti. Osa heistä on ollut porukassa jo yli kymmenen vuotta."

ja lopulta tuotettiin koneohjausmalli jyräntätyöhön.

Työmaalla palveli enimmillään 120 ja tyypillisimmillään noin 100 työntekijää, joista destialaisia oli noin 30-40. Erikoispiirteensä työmaalla olivat Destian omat kirvesmiehet, jotka tekivät suurimman osan valutyömaiden muottitöistä. Osa erikoistöistä, kuten rauditus, tilattiin aliurakoitsijoilta.

"Omat tottuneet sillanrakentajat ovat hyvä valtti. Osa heistä on ollut porukassa jo yli kymmenen vuotta", Saikkonen kehuu.

Kiitosta liikennejärjestelyistä

Tilaaajan projektipäällikkö Jukka Hietaniemi Liikennevirastosta kiitti erityisesti Destian liikennejärjestelyjä rakennushankkeen aikana. Työmatkaliikenne sujui koko hankkeen ajan hienosti, vaikka liikennemäärät olivat suuria.

Projektin onnistuminen näkyi myös asiakastyytyväisyydessä. Asukkailta ja ohikulkijoilta tuli hyvää palautetta hankkeen aikana.

PRY
Projektiyhdistys ry

VUODEN PROJEKTI -KILPAILU 2014

HAKUAIKA 15.5.-30.9.2014 WWW.PRY.FI/VUODEN-PROJEKTI

VUODEN PROJEKTI 2014

Oletko ollut mukana erinomaisessa projektissa?
Käytitkö alalle poikkeavia projektimetoja?
Oliko projektinne innovatiivinen?
Ylititkö asetetut odotukset?

OSALLISTU KILPAILUUN:

Projektiyhdistys ry järjestää yhdessä muiden kumppanien kanssa kaikille projektialan ammattilaisille avoimen Vuoden Projektin -kilpailun. **Haku aika 15.5.-30.9.2014.**

★ FINALISTEILLE
NÄKYVYYTTÄ MESSUILLA

★ FINALISTEILLE VAPAALIPPU
VUODEN 2014 PROJEKTIPÄIVILLE

★ VOITTAJALLE 1800 EURON STIPENDI
PROJEKTIAMMATIN KEHITTÄMISEEN

ILMOITTAUDU MUKAAN KILPAILUUN

Haku aika 15.5.-30.9.2014. Hakuajan päätyttyä tuomaristo valitsee kolme finalistia, jotka kutsutaan haastateltaviksi Projektipäiville.

> Täytä hakemus osoitteessa www.pry.fi/vuoden-projekti



FINAALI

11.11.2014 Projektipäivillä
Dipolissa

Tuomaristossa ovat mukana Projektiyhdistyksen kumppaneista:



OHJELMISTOYRITTÄJÄT RY



Rakennusteollisuus



Liikkuvuutta, palvelua, teknologiaa – Viisumikäsittelyn uusi aika

Usean vuoden kehitystyö uudisti täysin venäläisten viisumihakemusten käsittelyn

Teksti: Ari Uusikartanon haastattelun pohjalta Juhani Keppo



Ari Uusikartano (oik.) Juhani Kepon haastattelussa.

Kuva: Jyry Louhio

Valokuva Pietarin Suomen pääkonsulaatin ulkopuolelta kertoi paljon: Viisumia hakevien jono ulottui ulos kadulle ja lähes korttelin ympäri. Ulkoministeri Alexander Stubbin toimeksianto oli selkeydessään ja yksinkertaisuudessaan epätavallinen: viisumihakemusjonot on saatava pois.

- Elettiin jonotuksen vuotta 2009. Tilastot osoittivat, että vuodesta 2005 viisumihakemusten määrä Venäjältä oli yli kaksinkertaistunut. Vuonna 2009 käsiteltiin jo 735 926 hakemusta. Hakemusmäärä näytti myös jatkavan kasvuaan hyvää vauhtia. Nykytilanteessa lähennellään jo 1 300 000 hakemuksen vuosittaista määrää, kertoo ulkoasiainministeriön tietohallintojohtaja **Ari Uusikartano**.

- Oli selvää, että edustustojen kapasiteetti kasvavan hakemusmäärän käsitteilyyn niin tilojen kuin henkilöidenkin suhteen ei ollut riittävä. Käsittelyyn eivät enää vennyneet myöskään tavalliset työajat. Pieta-

riissa oltiin jo jatkuvassa kaksivuorotyössä. Ylityöt lisäsivät luonnollisesti käsittelykustannuksia ja työtä vaikeuttivat myös puutteellisesti täytetyt hakemukset. Lisäksi EU:n toimesta tehty päätös biometristen tunnistaiden käyttöönotosta ennakoitiin työmäärän tuntuva lisääntymistä. Venäjän ja Schengenin välisen sopimuksen kahden viikon käsittelyajassa pysyminen alkoi tuottaa suuria vaikeuksia.

- Asian korjaamisen tärkeyttä lisäsi vielä Suomen ja Venäjän välisen kanssakäymisen lisääntyminen: jo vuonna 2008 pelkästään yli 2,3 miljoonaa venäläistä matkailijaa käytti Suomessa noin 600 miljoonaa

euroa. Tämäkin aktiviteetti osoitti jatkuvaa voimakasta kasvua. Ministerin toimeksianto tartuttiin täydellä vakavuudella, jatkkaa Uusikartano.

Projektiin sisällytettiin koko käsittelyprosessi

- Hakijoiden jonot olivat ongelman näkyvin osa, mutta korjattavaa oli muuallakin, kuten hakemusajoissa, käsittelyresursseissa, toimintaprosessien yhtenevyydessä sekä tekniikassa. Jonotuksessa koettiin järjestyshäiriöitä ja jopa epäterveitä lieveilmiöitä, kuten jonotuspaikkojen kauppaa. Asiakaskokemus ei siis ollut paras mahdollinen. Katsottiin parhaaksi, että tarkastelu kohdistetaan hakemusprosessiin kokonaisuudessaan ja sitä kautta sen jokaiseen merkittävään osaan, selvittää Uusikartano projektin käynnistymisen tilannetta.

- Tarkasteluun koottiin työryhmä, jossa olivat edustettuina kaikki prosessin osapuolet, kuten edustustomme Venäjällä, ministeriön kansalaispalvelujen passi- ja viisumiyksikkö sekä tietohallinto. Projektin omistajuus ja operatiivinen johto oli tietohallinnossa, jota kautta myös projekti rahoitettiin. Projektin laadunvalvojana toimi ministeriön palveluista vastaava alivaltiosihteeri.

- Prosessi vaiheistettiin ja vaiheita tarkasteltiin aluksi kolmesta näkökulmasta: vaiheet jotka voidaan ulkoistaa, vaiheet jotka voidaan sähköistää ja vaiheet jotka ovat puhtaasti viranomais toimintaa, mutta joita voidaan tehostaa. Projektin ensimmäinen osa keskittyi tehtäviin, jotka olivat



Kuva: Jyry Louhiso

ulkoistettavissa tai sähköistettävissä. Tämä osakokonaisuus sai työnimen NETVIS.

NETVIS ulkoisti ja sähköisti

- Nähtiin, että asiakirjojen käsittely eli hakemusten vastaanottaminen ja kuljettaminen sekä viranomaistyönä tehtyjen päätösten luovuttaminen olivat ulkoistettavissa. Sähköistettäviä osia ovat hakemusten täyttämisen kokonaan tai osittain verkossa ja lisäksi sähköinen ajanvarausjärjestelmä netissä. Tässä vaiheessa viranomaiskäsittelyn kehittäminen jätettiin myöhemmäksi. Ulkoistus kilpailutettiin normaalin hankintamenettelyn mukaisesti. Tarjolla olleista palvelun tuottajista valittiin yhteistyökumppaniksi VFS Global Services, jolla oli merkittäviä referenssejä vastaanpanlaisesta toiminnasta myös muiden Schengen-alueeseen kuuluvien maiden kanssa.

NETVIS-projektin toteutus käynnistettiin pilottina Moskovan suurlähetystön yhteydessä. Moskovaan perustettiin VFS:n toimesta Suomen viisumikeskus ja sen myötä hakemusten sähköinen täyttäminen ja ajanvaraus voitiin aloittaa kesäkuussa 2010. Saadut kokemukset olivat myönteisiä ja niiden perustella syksyllä 2010 vastaavat toiminnot käynnistettiin Kiovassa Ukrai-

nassa, Pietarissa ja Petroskoissa. Viisumikeskukset avattiin Kiovassa ja Pietarissa. Näiden edustustojen yhteydessä toimivien yksiköiden lisäksi avattiin ns. satelliittikeskuksia ensiksi Kazaniin Venäjälle ja sitten Lviviin Ukrainaan. Hyvien kokemusten myötä satelliitteja avattiin vuoden 2012 aikana Donetskiiin, Odessaan ja Harkovaan ja vuoden 2013 aikana vielä kymmenen muuta satelliittikeskusta Venäjälle. Näin viisumin hakemisen mahdollisuus oli nopeassa tahdissa levitetty laajalle Venäjällä ja Ukrainassa. Pitkät matkat hakemuksen tekoon olivat vähentyneet. Yhdessä sähköisen hakemuksen ja ajanvarausjärjestelmän kanssa sen vaikutuksena jonot edustustojen edestä olivat hävinneet, toteaa Uusikartano.

ELVIS vapautti paikasta ja virtaviivaisti käsittelyn

Viisumihakemusten määrä kasvoi edelleen voimakkaasti. Vuonna 2011 käsiteltiin kaikkiaan 1 258 999 hakemusta Suomen edustustoissa. Hakemuksista lähes 95 % tuli Venäjältä ja niistä pelkästään Pietarista yli 900 000. Edustustojen resurssit hakemusten käsittelyyn ulkoistamisesta huolimatta olivat kokonaisuudessaan ylikuormitettuja. Käynnistettiin projektikonaisuuden seu-

raava vaihe, ELVIS, jonka tavoitteena oli kehittää paikasta riippumaton viisumikäsittelytoiminto.

- Projektin ensimmäisessä vaiheessa saavutettiin asiakkaan kannalta katsottuna paljon: sähköinen hakemus ja ajanvaraus, ei jonotusta ja odotusaikoja. Viisumikeskukset hoitavat näin asiakaspalvelun eli ottavat vastaan hakemukset ja asiakirjat sekä sitten luovuttavat päätökset. Viisumien käsittelyä varten oli kuitenkin edelleen kuljetettava asiakirjoja. ELVIS-projektin tehtäväksi asetettiin myös tämän prosessin osan sähköistäminen, selittää Uusikartano.

- Rakennettiin konsepti, jossa koko aineisto skannataan hakemusten vastaanottopaikoissa, skannattu aineisto lähetetään viisumin käsittelyä varten sähköisenä eteenpäin ja käsittelyn jälkeen päätös toimitetaan sähköisenä luovutettavaksi asiakkaalle.

- Projektin ehkä vaativimpia osia oli tietoteknisesti toimivan järjestelmän kehittäminen. Käynnistettiin laaja ohjelmistoprojekti yhteistyössä VSF Globalin ja kansallisen viisumijärjestelmätoimittajamme Tieto Oyj:n kanssa. Haasteina tässä työn osassa olivat muun muassa projektikulttuurien erot: osa projektin parissa puurtavasta joukosta toi-

mi Intiassa, osa Suomessa ja osa Venäjällä. Projektipäällikkömmme aikaisemmat kokemukset toiminnasta erilaisissa kulttuureissa olivat varmasti suuri tekijä onnistumisessa: työ sujui hyvin ja aikataulut pitivät, kehaisee Uusikartano.

- Kouvolaan perustettiin viisumikeskus osaksi ministeriön kansalaispalvelutoimintoja. Kaupungista löytyivät hyvät tilat, venäjänkielen taitoisia henkilöstöä, ja sijainti Pietarin radan varrella on sopiva varmistus tietojen siirtämiselle poikkeustilanteissa myös perinteisin keinoin. Kouvola oli myös erityistukialuetta, jolloin julkisen yksikön perustaminen sinne oli hyvin perusteltua.

- Toiminta käynnistettiin pilottina Pietarin pääkonsulaatin ja Kouvolan viisumipalvelukeskuksen välillä. Pietarissa henkilöstö oli koulutettava uuteen toimintaan, tehtäväroolitkin muuttuivat jossain määrin: taustatyö viisumipäätökselle tehtiin Kouvolaan, mutta varsinainen päätös Pietarissa, jossa myös viisumitarra kiinnitettiin siellä olevaan passiin. Datasiirron määrä oli varsin suuri ja alussa tietoliikenteen kapasiteetti olikin riittämätön. Odotusajat kasvoivat pitkiä. Kapasiteettia on kuitenkin voitu lisätä erityisesti Pietariin ja Moskovaan, joten järjestelmä toimii myös tekniikan osalta.

- Pilotti onnistui hyvin tässäkin tapauksessa ja niin Kouvolan viisumikeskuksen tehtävää päätettiin jatkaa ja laajentaa. Luotiin järjestelmä Pietarin lisäksi myös Murmansiin, Moskovaan ja Petroskoihin. Kouvolan henkilöresursseja lisättiin ja tällä hetkellä noin puolet Venäjältä tulevista viisumihakemuksista käsitellään Kouvolaan ja puolet edustustoissa yhteneväisen prosessin mukaisesti.

- Viisumien hakeminen ja käsittely oli saatettu kokonaan sähköiseen muotoon ja paikasta riippumattomaksi. Tehtäväksi saatiin jonojen poistaminen. Se saatiin aikaan, mutta siinä samalla paljon muutakin, jolla paljon työtä sisältävä prosessi toimii huomattavan sujuvasti, toteaa Uusikartano.

Tehokas projektin hallinta

- Vaativa projekti edellyttää kokonaisuuden hyvää hallintaa. NETVIS-ELVIS-projektien projektipäälliköksi nimitettiin **Katja-Mari-ka Puittinen**, jonka monipuolinen kokemus myös ulkomaisista projekteista osoittautui arvokkaaksi. Monikulttuurisuus projektin eräissä vaiheissa korostui. Täsmällinen projektisuunnitelma, selkeä ohjausryhmän ja projektiryhmien roolitus ja työnjako, säännöllinen suunnitelman seuranta ja raportointi olivat hallinnan keskeisiä osia.

Projekti oli koko ajan projektipäällikön käsissä. Hän piti ohjausryhmän ohella myös laajan sidosryhmäjoukon ajan tasalla sää-

ELVIS osallistui Projektihdistyksen Vuoden Projekti-kilpailuun viime vuonna. ELVIS ylsi kilpailun finaaliin ja sai kunniamaininnan.

nöllisillä viikkoraporteilla ja olemalla läsnä ministeriön ohella myös edustustoissa tehtävien kehittämis- ja muutosvaiheiden aikana. Varsinainen eri tahoilla ollut projektiryhmä toimi antaumuksella uudistustyössä ja se näkyi tuloksissa. Projekti toteutui sekä aikataulussaan että budjetissaan. Toteutuksessa näkyivät tehokkuus, tilanteiden hallinta, ratkaisuhakuisuus ja selkeä päätöksenteko.

- Vaatimukset muuttuvat jatkuvasti.

Nykyisen menettelyn kannalta paikkasidonnaisuus saatiin poistetuksi. Tulossa on kuitenkin biometristen tunnistetietojen käsittely. Se merkitsee hakijan käyntitarvetta viisumikeskuksessa tai edustustossa, jonne hakemuksen jättäminen ulkoistuksen jälkeenkin on edelleen mahdollista. Ja uuden tilanteen tuo tullessaan mahdollinen viisumivapaus, joka on ollut EU:n ja Venäjän välisen neuvottelujen pitkäaikainen tavoite, kuvaa Uusikartano tehtävää lopuksi.



Ari Uusikartano toimii ulkoasiainministeriössä tietohallintojohtajana.

Kuva: Jyry Louhisto



Project

Plan.

The new **Project** offers flexible **online** and **on-premises** solutions for project portfolio management (PPM) and everyday work. Gain immediate insight into cost allocation and task planning. Share progress reports effortlessly. And take control of projects of any size from virtually anywhere.

Plan a more productive future. Visit office.com/project to explore our range of options.

Microsoft



Uusi polttotekniikka torjuu ilmastonmuutosta

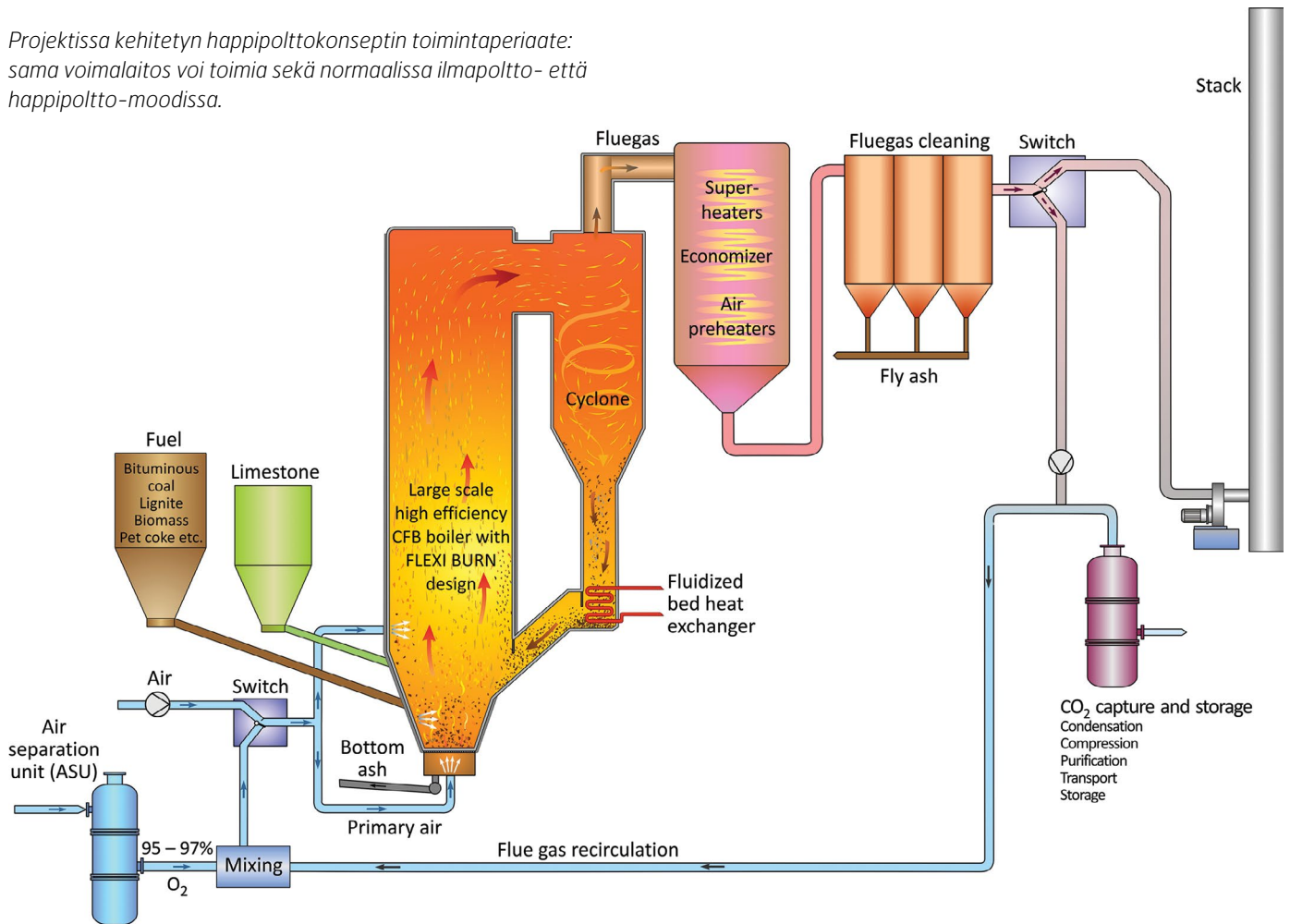


Kuva: Kimmo Brandt

Vuoden 2013 Projekt-kilpailun finalistit edustettuina Projektipäivillä.
Vasemmalta **Katja-Marika Puittinen** (Ulkoministeriö),
Jukka-Pekka Saikkonen (Destia Oy) ja **Antti Tourunen** (VTT).

VTT:n koordinoima monikansallinen Flexi Burn CFB -projekti osallistui Vuoden 2013 Projekt-kilpailuun ja ylsi kunniamaininnalle. VTT:n edustaja **Antti Tourunen** kukitettiin Projektipäivien iltagaalessa 12.11.2013 Espoon Dipolissa.

Projektissa kehitetyn happipolttokonseptin toimintaperiaate: sama voimalaitos voi toimia sekä normaalissa ilmapoltto- että happipoltto-moodissa.



Teksti: VTT:n aineiston pohjalta **Johanna Packalén**

Kilpailuun lähdettiin avoimin mielin, koska aiempaa kokemusta kilpailusta ei ollut. Projektiin oli luontevaa osallistua, koska VTT:llä on pitkä historia ja kokemus projektityöstä ja sen organisoinnista. On vahva perusta jolta ponnistaa, Antti Tourunen toteaa.

- Ja ainahan kunniamaininta lämmittää mieltä kuten kaikki positiivinen palaute työstä. Erityisesti koen, että tämä kunniamaininta on koko VTT:n projektio-organisaatiolle, joka tässä hankkeessa oli mukana tekemässä erinomaista työtä.

Antti Tourusen mukaan menestyminen tällaisissa kilpailuissa on eräs tapa osoittaa, että tekeminen organisaatiossa on hyvällä tasolla. Lisäksi se on mahdollisuus saada positiivista julkisuutta onnistuneille projekteille. Henkilökohtaisella tasolla projektin onnistuminen ja menestyminen kilpailussa vahvisti hänen uskoaan omaan osaamiseen.

- Sitä tarvitaan etenkin nyt, kun olen perustanut oman yrityksen (www.reteres.fi), hän tuumii.

Ilmastonmuutos vaatii hiilidioksidin talteenottoa

Flexi Burn CFB -projektissa kehitettiin ja demonstroitettiin onnistuneesti kiertoleijupoltteknologiaan perustuva happipolttokonsepti. Uudessa tekniikassa yhdistyvät happipoltton mahdollistama hiilidioksidin talteenotto ja varastointi sekä leijupoltteknologian

joustavuus ja taloudelliset hyödyt. Lisäksi uudessa konseptissa sama voimalaitos voi toimia myös ilman hiilidioksidin talteenottoa esimerkiksi varastoinnin katkosten aikana pienentäen näin investoinnin riskiä.

Hiilidioksidin talteenotto voimalaitoksista on kansainvälisen energijärjestö IEA:n mukaan välttämätöntä, mikäli asetetut kasvihuonekaasujen päästövähennystavoitteet halutaan saavuttaa. Hallitustenvälisen ilmastonmuutospaneeli IPPC:n mukaan hiilidioksidipäästöjä pitäisi vähentää 50–85% vuoteen 2050 mennessä. Joka vuosi kymmenien uusien voimalaitosten tulisi ottaa käyttöön hiilidioksidin talteenotto, jotta tähän tavoitteeseen päästäisiin. Tähän asti talteenotto on ollut vasta kokeiluasteella, ja sen käyttöönottoa on hidastanut erityisesti olemassa olevien menetelmien kalleus.

Luotiin kaupallisen kokoluokan konsepti

Flexi Burn CFB -projekti sisälsi runsaasti kokeellista työtä ja mittauksia eri kokoluokan laitteilla sekä siihen tiiviisti kytkeytyvää mallinnusta. Mallinnuksen pohjalta tulokset voitiin analysoida järjestelmällisesti ja skaalata kokoluokasta toiseen. Projektin viimeiset demonstroitinkokeet tehtiin Espanjassa 30MWh kokoluokassa. Espanjan voimalaitos on maailman suurin toimiva kiertoleijuhappipolttolaitos. Mallinnus- ja design-työkalujen avulla kehitettiin kaupallisen kokoluokan konsepti 300MWe energialaitokselle.

Kehitetyn tekniikan kaupallinen ja laajamittainen käyttöönotto vaatii vielä poliittisia päätöksiä ja lain-

Projektin tulokset saavutettiin tavalla, joka yllätti positiivisesti projektin teolliset osapuolet

säädäntöä erityisesti hiilidioksidin varastointiin ja lop-pusijoitukseen liittyen.

- Tätä asiaa käsitellään jatkuvasti EU tasolla ja glo-baalisesti esim. ilmastokokouksissa. Taloudellinen ti-lanne Euroopassa on hidastanut ja jopa pysäyttänyt monia merkittäviä suuren kokoluokan demonstraatio-hankkeita. EU:ssa on viimeaikoina esimerkiksi yritetty löytää keinoja, jolla päästökauppa saataisiin toimi-maan nykyistä paremmin, jolloin se loisi pohjan pääs-tövähennysinvestoinneille. Suomessa asiaa tutkitaan ja edistetään esimerkiksi Cleenin (SHOK=strategisen huippuosaamisen keskittymä) CCSP ohjelmassa, Antti Tourunen selvittää.

Haasteena kulttuurien yhteensovittaminen

Projektin kokonaisbudjetti oli yli 10M€. Partnereita oli 12 seitsemästä Euroopan maasta. VTT toimi hankkeen koordinaattorina 2 M€:n budjettiosuudella. Projektin johtoryhmään kuului kunkin 12 partnerin yksi edustaja. Projekti ryhmiteltiin seitsemään työpakettiin, joissa jo-kaisella oli oma vetäjänsä ja joista yksi oli erikoistunut projektin hallintaan ja kommunikointiin.

Työpaketit järjestivät teknisiä kokouksia itsenäises-ti ja puolen vuoden välein pidettiin yleiskokous, jossa kaikki olivat läsnä. Hankkeessa panostettiin erityisesti IPR:n hallintaan ja sille oli nimetty vastuullinen taho. Tämän lisäksi hankkeella oli neuvonantajapaneeli, jolla sitoutettiin projektiin voimayhtiöitä ja sähköverkko-operaattoreita.

Eriytyinen haaste oli yrityksien, yliopistojen ja tutki-muslaitosten erilaisten toimintatapojen ja kulttuurien sovittaminen yhteen ja sitouttaminen yhteisen visi-on taakse. Tässä oli suurena etuna se, että VTT:llä oli aikaisempaa kokemusta projekteista joidenkin ydin-partnereiden kanssa sekä kokemusta kansainvälisten hankkeiden koordinoinnista.

Antti Tourusen mukaan projektiorganisaatiossa tehtäisiin asiat suurelta osin samalla tavalla, jos pro-jekti käynnistettäisiin nyt saatujen kokemusten valos-sa.

- Toki matkan varrella aina oppii ja käytännön toi-mintatapoja esimerkiksi kommunikointiin liittyen pyri-tään jatkuvasti kehittämään, hän toteaa.

Projekti onnistui

Projekti sai kiitosta EU:lta. Komissio nimitti projektiin ulkopuolisen asiantuntijan, joka seurasi ja raportoi projektin etenemistä. Hän oli erityisen tyytyväinen

projektin laadusta. Projektin toteutus ja johto saivat myös kaikilta partnereilta erinomaiset arvostukset VTT:n asiakastyytyväisyyskyselyssä.

Projektin tulokset saavutettiin tavalla, joka yllätti positiivisesti projektin teolliset osapuolet. Sekä tekni-set riskit että kansainvälisestä toimintaympäristöstä nousevat riskit pysyivät kurinalaisen projektin ansiosta hallinnassa.

Alkuperäiseen aikatauluun tuli kuuden kuukauden viive. Sitä voidaan kuitenkin pitää hyväksyttävänä näin haastavassa projektissa. Jo 12 partnerin keskinäisen viestintäkulttuurin luomiseen kului aikaa.

- Viivästys johtui demonstraatiolaitoksen käyttöön-oton viivästyttämisestä, koska kyseessä oli ensimmäinen laatuaan ja maailman suurin kiertoleijuhappolttolai-tos. Viivästys aiheutti paljon järjestelyä projektin uu-delleen organisoinnissa ja aikataulutuksessa ja työllisti paljon projektin vastuuhenkilöitä. Viivästykseen oli kui-tenkin varauduttu, ja vaikka se oli odotettua pitempi, onnistuttiin projektin sisäisillä resursseinneilla ja työn uudelleen allokoinnilla partnereiden kesken pitämään kustannukset hallinnassa, Antti Tourunen vakuuttaa. Projektille budjetoidut kokonaiskustannukset pysyivät hallinnassa ja ne pystyttiin jopa alittamaan.

Mitä opittiin

Konsortiosopimuksen teko kesti projektin alussa kau-an ja siihen on varattava reilusti aikaa. Hyvin tehty sopimus säästää monilta ongelmilta projektin aikana, koska jo sopimusvaiheessa joudutaan sovittamaan eri osapuolien näkemyksiä yhteen.

Videokokouksilla voitaisiin vähentää matkakustan-nuksia ja -rasitusta. Mutta kasvotusten pidettävillä kokouksilla ja illallisilla ym. on erittäin tärkeä rooli yh-teishengen luomisessa ja kulttuurierojen ymmärtä-misessä. Ne vaikuttavat uskomattoman paljon töiden sujuvuuteen, arkikommunikointiin, työpalaveriinkin.

Opimme myös, että EU-projektit ovat hyvä alusta kansainväliselle yhteistyölle ja maailman luokan tu-loksien rakentamiselle! VTT onnistui jopa selättämään paljon parjatun EU-byrokratian.

- EU-projekteissa on aina byrokratiaa. Myös tässä hankkeessa se aiheutti omat ongelmansa. VTT:llä on kuitenkin pitkä kokemus EU hankkeiden koordinoimis-ta, joka on merkittävä apu projektien toteutuksessa. Taitava koordinaattori voi helpottaa merkittävästi pro-jektin toteutusta ja vähentää partnereiden kohtaaman byrokratian määrää, jolloin fokus pysyy tekemisessä eikä pilkuissa. Partnereiden luottamusta kuvaa hyvin myös se, että VTT:tä on pyydetty valmistelevaan ja koordinoimaan myös uusia EU hankkeita Horizon2020 ohjelmaan, Antti Tourunen vakuuttaa.

- Toki projektin luonteesta riippuen kannattaa aina harkita milloin EU projekti on oikea instrumentti hank-keen toteuttamiselle, hän muistuttaa.

CGI haastaa IT-alan laatutalkeisiin panostamalla projektijohtamiseen

CGI

:n asiakaslupaus on kova: 95 % projekteista tullaan myös Suomessa toimittamaan ajallaan ja budjetissaan.

Kun koko toimialan onnistumisprosentti on noin 40 %, lupauksen lunastamisessa on tekemistä. Siksi lunastuksessa erityisen tärkeään rooliin nousee vahva laatukulttuuri ja siitä kumpuavat vastuiden selkeys, hiotut projektijohtamisen mallit sekä panostaminen henkilöstön osaamiseen.

“Laatu on valttimme, jolla erotumme markkinoilla. Toista IT-yritystä ei ole vielä tullut vastaan, joka olisi ääneen antanut yhtä vaativan asiakaslupauksen”, kertoo CGI:n laatuprosesseista vastaava johtaja **Heikki Tiihonen**.

Keskittyminen laadun voimakkaaseen kehittämiseen alkoi Suomen CGI:ssä puolitoista vuotta sitten. Tiihosen mukaan tavoitteen saavuttamisessa on edistytty harppauksin: “Alan keskiarvon tuntumasta, noin 50 %:sta lähdettiin ja nyt ollaan noin 80 %:ssa. Matka kohti tavoitteita jatkuu täydellä höyryllä.”

Yksi avaintekijöistä, jolla CGI kehittää laatua, on vastuiden selkeyttäminen.

“Meillä projektipäälliköitä ajatellaan eräänlaisina toimitusjohtajina. Heillä on aiempaa enemmän vastuuta paitsi projektien etenemisestä myös projekteja ja sopimuksia koskevien terveystarkastusten tekemisestä sekä korjaavien toimenpiteiden esittämisestä. Ongelmia ilmaantuessa kommentoijumme toimii alhaalta ylös. Vastuu ongelmien korjaamisesta nousee aiempaa herkemmin projekteista aina maajohtajalle asti.”

Toinen keskeinen laadun varmistaja on se, että projektit saavat varmasti vaativuustasonsa mukaisen vetäjän. Projektipäällikölle tämä taas tarkoittaa sitä, että projektit ovat suhteutettu sopivasti omaan kompetenssiin.

CGI:ssä projektit sekä projektinvetäjät ovat arvioitu neljälle portaalle. Laadun varmistuksen lisäksi vaativuustasot toimivat kannustavana urapolkuna.

- Neljännen tason projektinvetäjä on jo globaalien tason huippu, joka vetää satojen miljoonien eurojen projekteja. Jos projektinvetäjältämme löytyy kompetenssia, kunnianhimoa ja halua kehittyä, urapolun pää ei meillä tule kovin nopeasti vastaan, kertoo Tiihonen.

Projektinvetäjien onnistumisen tukemiseksi CGI panostaa koulutuksiin ja sertifiointeihin. Esimerkiksi ykkös- ja kakkostason projektipäälliköille kohdennetut koulutukset ovat keskittyneet it-alalla tärkeisiin sertifiointeihin.

- Toimintamallimme on herättänyt kiinnostusta ja alkanut näkyä sekä asiakassuhteissakin. Olemme saaneet myös asiakkaamme kiinnittämään enemmän huomiota omiin käytäntöihin. On ollut kiva huomata, miten oman toimintamme ja osajiemme kehittämisen lisäksi olemme luomassa Suomeen uutta laatukulttuuria koko toimialalle, iloitsee Tiihonen.

CGI on ansainnut sertifikaatteja myös yrityksenä. Työnantajia maailmanlaajuisesti arvioiva Top Employers -instituutti on tänä vuonna myöntänyt CGI Suomelle Top Employer -sertifikaatin. CGI on ensimmäinen organisaatio Suomesta, joka on saanut sertifiointin.

*“Asiakkaat ja oma laatumallimme edellyttävät lähes aina, että tietyt sertifikaatit ovat taskussa. Ne ovat pääsylippuja kiinnostavimpiin projekteihin. Seuraavaksi tähtäimessäni on IPMA-C-sertifiointi”, kertoo mm. ITIL- ja Prince2-sertifioitu CGI:n projektipäällikkö **Tiina Saloniemi**.*

Puheenjohtajan tervehdys

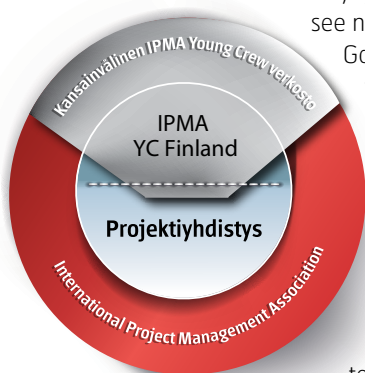
Oletko miettinyt, miksi IPMA Young Crew Finland (YC) on olemassa? Miksi sinä kuulut tai haluaisit kuulua YC:hen? YC Finland on osa Projektityhdistystä ja sitä kautta olemme mukana nostamassa Suomen projektitoiminnan ja sen johtamisen tasoa, tuloksellisuutta ja arvostusta. Me olemme myös osa kansainvälistä Young Crew:tä ja mukana sen toiminnassa ja tapahtumissa tiiviisti.

Tärkeimpiä asioita visiomme saavuttamiseksi, on lisätä Suomessa työskentelevien projektiammattilaisten hyvinvointia ja ihmistaitoja, väheksymättä kuitenkaan teknistä projektiosaamista. Sitä voit oppia muun muassa IPMA Competence Baseline avulla ja varmentaa osaamistasi projektinhallinnan ammattilaisille tarkoitettujen IPMA-sertifikaattien kautta.

YC avustaa jäseniään myös muiden kuin teknisten projektitaitojen kartoittamisessa. Nykypäivän työelämässä kukoistaakseen tarvitsee nimittäin muutakin kuin sen, että osaa piirtää

Gantt-kaavion. Kannattaa myös muistaa, että työskentelytavat Suomessa ja maailmalla muuttuvat enemmän ja enemmän projektimaisiksi.

Entä miksi itse kuulun YC:hen? Haluan kehittyä ammatillisesti, verkostoitua asioista kiinnostuneiden ammattilaisten kanssa sekä nauttia elämästä. Kaikki edellä mainitut onnistuvat tapahtumissamme. YC:n kautta voi olla myös mukana tekemässä hyvää.



Haluan kiittää myös YC:n kumppaneita: Tietoa, CGI:tä ja Microsoftia. Yhdessä voimme auttaa ihmisiä kukoistamaan.

Vielä kolme vinkkiä loppuun kuinka tulla todella tehokkaaksi projektiammattilaiseksi: **Hengitä tietoisesti, ole positiivisesti kiinnostunut kaikesta ja tule YC:n tapahtumiin oivaltamaan uusia asioita.**

PS. Kannattaa googlatä "Southwest Airlines Motivates Its Employees With A Purpose Bigger Than A Paycheck". Siellä on oivallettu jotain.



Inspiraatiota Young Crew:n tapahtumista

Young Crew:n (YC) vuosi on lähtenyt käyntiin vauhdikkaasti. Vuoden alussa lanseerattiin uusi teemailtakonsepti, "Uraisi paras yhden illan juttu". Teemailloissa YC haluaa tarjota jäsenilleen uusia suhteita ja inspiraatiota. Tarkemmin sanottuna: verkostoitumista muiden nuorten projektiammattilaisten kanssa sekä inspiroitumista teemailtojen aiheista ja illan keskusteluista.

Teemaillat ovat perinteisesti olleet YC:n suosituimpia tapahtumia, ja teemailtaan osallistuminen on loistava tapa tutustua toimintaamme. Ensimmäiseen tapahtumaan voit tulla mukaan, vaikka et olisi vielä edes jäsen. Käy katsomassa seuraavat tapahtumat osoitteessa www.yc.fi.

Seuraavilla sivuilla kerrotaan projektimaailman ajankohtaisista aiheista YC-tapahtumien kautta. "Poikkeuksellista johtajuutta etsimässä" (s.73) on kirjoitettu vuoden ensimmäisen teemaillan pohjalta, ja se tarjoaa näkemystä siitä, miten syntyy poikkeuksellinen johtajuus. "Coaching – valmentava ote esimiestyössä" (s.74) kertoo YC:n vuoden toisesta teemaillasta ja siitä, miten esimiehen valmentava tyyli tukee tiimin onnistumista.

Tässä lehdessä ovat myös artikkelit viime vuo-

den kovimmista kilpailuistamme: Vuoden Nuori Projektipäällikkö (s.76) ja Projektijohtamisen SM-kilpailu (s. 78). Lehden ilmestyessä on juuri päättynyt YC:n ja Tukikummien yhteinen Reilu Diili -kilpailu, jossa kaksi tiimiä kilpailee yhteistyöyritysten tarjoamien hyväntekeväisyysasteiden parissa.

Kilpailujen avulla Young Crew pyrkii haastamaan nuoria projektiosaajia ja päästää heidät näyttämään kykyjään. Kilpailut itsessään antavat paljon uutta kokemusta ja niiden avulla toivomme herättävämme nuorissa kiinnostusta kehittää projektiosaamista jatkossakin. Näin nostamme projektiosaamisen tasoa ja näkyvyyttä Suomessa.

Seuraavilla sivuilla voit kurkistaa Young Crew:n toimintaan ja kuulla projektialan uusista tuulista. Nautinnollisia lukuhetkiä!

Riikka Mäenpää

IPMA Young Crew Finland
Päätöimittaja



Poikkeuksellista johtajuutta etsimässä

Young Crew:n vuosi käynnistyi historian ensimmäisellä Urasi parhaalla yhden illan jutulla, jonka aiheena oli Miten syntyy poikkeuksellisen hyvä johtajuus. Illan coachina toimi kokenut yritysjohtajan valmentaja Nonna Babitzin, joka keskittyy työssään johtajuuden kasvun tukemiseen. Nonnan iskulause ”A dare to be MAHTA-WA” kääntyi tilaisuudessa hyviksi käytännön opeiksi johtajuuteen kasvamisesta.

Teksti: Anita Karppinen, Kuvat: Juuso Kangas

Johtaminen on taitolaji, jossa voi Nonnan oppien mukaan kehittyä paremmaksi kehittämällä johtajan viittä perustaitoa. Nämä viisi perusominaisuutta ovat luottamuksen rakentaminen, visioiden luominen ja jakaminen, fokuksen johtaminen, energian johtaminen sekä tasapainoinen onnellinen elämä. Nämä perustaidot pätevät niin itsensä johtamiseen kuin yritysten tai projektien johtamiseen.

Keskitytään näistä taidoista yhteen, fokuksen johtamiseen. Suurimpana haasteena nykypäivän johtamisessa on hektinen työympäristö, jossa pitäisi pystyä tasapainoilemaan monien kiireellisten tehtävien kanssa. Hyvä johtaja kykenee johtamaan fokustaan niin, että ydintehtävät ja tavoitteet ovat selkeänä mielessä, jolloin ajankäyttö ja keskittyminen kohdistuvat oikeisiin asioihin. Ilman tietoista fokuksen johtamista ihminen keskittyy luonnostaan sellaisiin asioihin, jotka hän osaa, joihin on tottunut ja joita tekee mielellään.

Tilaisuudessa fokuksen johtamisen perustaidon luonnetta käytiin läpi erilaisin harjoituksin. Multitaskingin haastavuutta ja tehottomuutta havainnoidtiin tekemällä koordinaatioliikkeitä käsillä ja samanaikaisesti yritettiin vastata yksinkertaisiin kysymyksiin kuluneesta päivästä (ei muuten ollut niin helppoa kuin miltä kuulosta!). On siis eri asia olla kiireinen kuin tuottava.

Erittäin tiivistettynä illan annin voisi kuvata seuraavilla sanoilla: poikkeuksellisen hyvä johtaja keskittyy oikeisiin asioihin, on aidosti läsnä, johtaa positiivisella energialla ja omalla esimerkillä. Hyvä johtaja luo yhteisen vision, joka tuo merkityksellisyyttä ja tavoitteellisuutta työhön. Hyvä johtaja luo luottamuksen ilmapiiriin, jossa ihmiset saavat mahdollisuuksia ja uskaltavat antaa parastaan. Luottamuksen ilmapiiriin luominen lähtee siitä, että luottaa aidosti muihin.

Poikkeuksellisen hyvä johtaja keskittyy oikeisiin asioihin, on aidosti läsnä, johtaa positiivisella energialla ja omalla esimerkillä

Ilta herätti vilkasta keskustelua Young Crew -porukassa ja twiitin perusteella Nonna vaikutti olevan yhtä innoissaan tapahtumasta kuin mekin olimme.



Nonna Babitzin @Nonnatweeting · Feb 11

Great audience today discussing leadership in project context. Young crew rocks!

Reply Retweet Favorite More

9:12 PM · 11 Feb 2014 · Details



Young Crew -porukka keskittyneenä teemaillassa



Vesa Ristikangas kertomassa coachingista

Coaching – valmentava ote esimiestyössä

Teksti: Anne Meriluoto, Kuva: Juuso Kangas

Coaching osana esimiestyötä oli aiheena Young Crew:n teemaillassa 12. maaliskuuta. Tilaisuuden alustajana toimi Vesa Ristikangas, johdon coach ja partner, BoMentis Oy, Coaching House Finland. Vesa on aihepiirin huipputammattilainen ja hänet on valittu vuonna 2012 Vuoden Coachiksi. Vesa on valmentanut useiden vuosien ajan isojen ja keskisuurten yritysten johtoa ja esimiehiä. Kokemuksensa perusteella hän tietää hyvin, mistä puhuu. Teemailta oli hyvin interaktiivinen; Vesa ei antanut valmiita vastauksia vaan haastoi kuulijat pohtimaan ja miettimään omaa ja tiimimme käyttäytymistä sekä oppimisprosessejamme.

Coaching -valmennus on viime vuosina yleistynyt. Yritykset ovat pikkuhiljaa heränneet mahdollisuuksiin, joita se tarjoaa. Yksinkertaisuudessaan coaching on valmennusprosessi, jossa yksilöt ja tiimi haastetaan oppimisprosessiin, kehittymään ja hyödyntämään laajemmin omaa potentiaaliaan ja mahdollisuuksiaan.

Coaching osana esimiestyötä

Coaching -valmennuksen päätarkoituksena on, että ryhmä ja esimiehet löytävät uuden tason työskentelyyn, kun kehittymistä estävät tekijät tunnistetaan ja ryhmän energia saadaan suunnattua kohti yhteistä tavoitetta. Valmentajan tehtävänä on luoda otollinen maaperä, jossa ryhmän ja esimiesten potentiaali saadaan todella käyttöön.

Coaching -osaaminen on esimiestyössä erittäin hyvä työkalu ja tapa johtaa yksilöitä ja tiimiä kohti onnistumisia ja asetettuja päämääriä. Projektipäällikkö toimii eräänlaisena coaching-valmentajana arkipäivän johtamisessa, jotta projektin päämäärät saavutetaan hyvin tuloksin.

Kiinnostuksen voima

Vesan mukaan niin coaching kuin moni muukin asia alkaa kiinnostuksesta. Kiinnostus toimii ikään kuin mahdollistajana ja eteenpäin vievänä voimana. Hyvä esimies on aidosti kiinnostunut ihmisistä, tiimistään ja heidän tekemisistään. Kiinnostus on lähtökohta muiden valmentamiselle. Kun olet kiinnostunut ihmisistä ja asioista, niin pystyt paremmin valmentamaan muita. Vesa mukaan kiinnostusta voi myös opetella. Kiinnostu myös siitä miten muut näkevät sinut.

Vastavuoroisuus ratkaisee

Vesa pyysi listaamaan, mitä meille tulee mieleen sanasta coaching. Jokaisella oli oma näkemysensä, mutta hän itse listasi tärkeimmiksi arvostuksen, osallistumisen ja tavoitteellisuuden. Luennoiminen ei juuri kuulu valmentamiseen, koska se ei ole vastavuoroista. Interaktiivisuus on tärkeää, samoin kuin se ettei valmennettavalle anneta valmiita vastauksia, vaan hänen pitää itse löytää ne. Rohkaise, kuuntele, kannusta, innosta, anna suunta, kyseenalaista!

Asiantuntija vastaan esimies

Mitä jos pysähtyisit hetkeksi miettimään entisiä esimiehiäsi. Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen? Tuleeko mieleesi sanoja liittyen asiansaajuuksiin vai toimintavahvuuksiin? Useimmiten ihmiset luettelevat esimiesten hyviksi ominaisuuksiksi jonkun seuraavista: hyvä kuuntelija, hyvä kannustaja, reilu, avoin, antaa vastuuta, joustava. Harvemmin muistelemme entisten esimiestemme huippuasiantuntevuutta jollain teknillisellä osallamisella.

Tämä liittyy Vesan korostamaan asiantuntija vastaan esimies dilemmaan. Hyvistä asiantuntijoista tulee usein esimiehiä, mutta tällöin heidän tulisi ensisijaisesti toimia esimiehinä eikä pelkästään asiantuntijoina.

Hyvän esimiehen tuntee ainakin siitä, että häntä kiinnostaa enemmän miten tiimi pärjää eikä miten itse pärjää.

Palautteen antamisen tärkeys

Palautteen antaminen on tärkeä osa coaching -valmennusta. Kehittymisen kannalta on tärkeä sekä antaa että saada kriittistä palautetta. Palautteen antaminen ja saaminen ei tosin aina ole helppoa. Yksilöt reagoivat palautteeseen eri tavalla.

Koulussa ainakin allekirjoittaneelle on opetettu antamaan palaute sämpylän muodossa; annetaan ensin jokin positiivinen palaute, sitten oleellisin kriittinen ja mahdollisesti negatiivinen palaute, jonka jälkeen vielä positiivinen palaute, jotta kuulijalle jää hyvä mieli. Vesa kommentoi sämpylä-palautemuotoa keinotekoiseksi.

Erittäin hyvän käytännön vinkin Vesa antoi palautteen antamiseen; toiselta voi kysyä suoraan, että miten haluat palautteen annettavan. Usein myös unohdetaan, että esimiehellekin voi ja pitää antaa palautetta.

Vesa ehdotti prosessia, miten palautetta kannattaisi antaa:

1. pyydä henkilöä tekemään itsearvio
2. perustele palaute aistihavainnoin
3. kerro havainnon vaikutus palautteen antajaan
4. esitä toivomus miten jatkossa toimittaisiin

Henkilön itsearviointin pohjalta on helpompaa aloittaa palautteen antaminen. Jos palaute perustellaan aistihavainnoin, "olen nähnyt, että sinä..", niin henkilön on vaikeampi kieltää sitä. Havainnon vaikutus kuulijaan sekä toivomus jatkosta voivat olla myös palautteen saajalle tärkeitä ja motivoivia tietoja toimintatavan muuttamiseen.

Hyvin oleellista on muistaa, että palaute voi olla positiivista, kannustavaa, kehuva. Suomalaisittain ajattelemme palautteen useimmiten negatiiviseksi. Positiivinen ja kannustava palaute voi olla pitkällä tähtäimellä jopa tärkeämpää kuin toiminnan muuttamiseen keskittyvä palaute.

Vesa Ristikangas positiivisella, kiinnostuneella ja asiantuntevalla esityksellään sai minun lisäksi varmasti muutkin kuulijat haastamaan omia ajatuksiaan ja miettimään omaa potentiaaliaan ja miten sitä voisi kasvattaa.

Lähdimme kaikki tilaisuudesta varmasti kokevina rikkaampina, mutta ennen kaikkea pursuen uusia ideoita siitä, miten voisimme käyttää coaching-valmennuksen ajatuksia hyväksi omissa työyhteisöissämme ja projektipäällikön työssäme.

Niin coaching kuin moni muukin asia alkaa kiinnostuksesta

Vuoden Nuori Projektipäällikkö 2013

Teksti: Johanna Karvonen

Nuori Projektipäällikkö – kilpailu haastaa nuoria projektipäälliköitä testaamaan projektiosaamisensa puolueettomassa ympäristössä. Kilpailun tarkoitus ei ole arvioida projektia vaan se keskittyy nimenomaan projektipäällikön kyvykkyyksien arviointiin projektien vetämisen ja tiimien johtamisen näkökulmasta.

Viime vuonna järjestetyssä kovatasoisessa kilpailussa kolme finalistia pääsivät suorittamaan ilmaiseksi erittäin kattavan Peili-johtajuusarvion, jonka taustalla ovat IPMA:n määrittelemät projektijohtamisen käyttäytymispätevyudet (ICB 3,0). Kisan finaali pidettiin Projektipäivillä 2013, missä finalistit pääsivät haastamaan itseään ja osaamistaan erittäin kokeneen tuomariston haastattelussa.

Nuori Projektipäällikkö 2013 voittaja, **Tuomo Lindstedt**, toimii projektipäällikkönä Rakennustajatoimisto HTJ:ssä.

Tuomon referenssiprojektina oli muuttaa entisen painotalon varastotilat moderniksi data-center-palvelinsaltilaksi. Erityisenä haasteena projektissa oli, että hankkeen pääkäyttäjänä ollut suomalainen palvelinalan yritys myytiin projektin aikana brittiläiselle yritykselle. Projekti toteutettiin tehtäväluetteloa RAP 95 noudattaen.

Kilpailun päätuomarina toimi Projektityhdistyksen sertifiointitoimikunnan jäsen Juhani Silvasti. Juhani kommentoi voittajaa, ja erityisesti hänen onnistumistaan referenssiprojektissa seuraavasti: "Tuomo pystyi suurien muutosmäärien ja erilaisten kulttuurien keskellä pitämään projektin hallinnassaan ja viemään sen tulossuuntautuneesti onnistuneeseen päätökseen."

Kilpailun aikana kävi ilmi, ettei Tuomo itse ollutkaan hakenut Nuori Projektipäällikkö 2013 -kilpailuun, vaan hänen esimiehensä ja kehityspäällikkönsä HTJ:stä päättivät yhteistuumin ilmoittaa Tuomon kisaan.

Näin Tuomo vastaa kysymyksiimme kilpailusta ja kokemuksista kilpailun aikana.

Mitkä olivat vahvuutesi kilpailussa?

"Rakennuttamisen hankkeissa joutuu toimimaan läheisesti useiden eri yritysten työntekijöistä koostuvan projektitiimin vetäjänä. Se aiheuttaa haasteita henkilöiden ajankäytölle, yhteistoiminnalle sekä toimintatavoille. Lähes jokaisessa hankkeessa projektiryhmä syntyy uusista, toisilleen tuntemattomista henkilöistä



ja ryhmähenki täytyy luoda tällöin aina erikseen. Mielestäni yhtenä vahvuutenani on taito luoda projekteille ryhmähenki edellä mainituista haasteista huolimatta. Lisäksi toimin avoimesti siten, että omalla toiminnallani koetan välttää ongelmien syntymistä ja ongelmien syntyessäkin pyrin ratkaisemaan ne siten, ettei yksikään osapuoli kärsisi siitä tarpeettomasti.”

Millainen oli mielestäsi Peili-johtajuusarvio?

”Peili johtajuusarvio kokonaisuudessaan oli oikein mielenkiintoinen. Arvioissa esiin nousseet asiat olivat helposti tunnistettavissa omasta toiminnasta ja käytöksestä. Henkilökohtaisesta palauttekeskustelusta sai hyviä neuvoja, miten tässä esiin tulleita huonoja puolia pystyy vahvistamaan ja hyviä puolia ylläpitämään ja parantamaan. Ohjeet olivat konkreettisia ja siten myös helposti vietävissä jokapäiväiseen toimintaan.”

Miten valmistauduit finaaliin?

”Valmistauduin finaaliin kertaamalla haastattelussa ja Peili-johtajuusarvioissa läpikäytyjä asioita sekä käymällä läpi omia hankkeitani.”

Huomioiko työnantajasi kilpailumenestyksesi?

”Työnantajani juhlisti kilpailumenestykseni kakukahvein sekä palkitsi rahallisesti. Lisäksi työnantajani ilmoitti kilpailumenestyksestä alan julkaisuihin sekä tietysti omassa viestintäkanavissamme.”

Minkälainen oli kilpailukokemus? Suosittelisitko kilpailua?

”Kilpailukokemus oli erittäin positiivinen. Järjestelyt ja tiedotus toimivat todella hyvin ja täsmällisesti. Kilpailusta oli hyötynyt erityisesti henkilökohtaisella tasolla, koska omaa toimintaa joutui miettimään hyvin tarkasti. Siitähän joutui kertomaan perusteluiden kera arvioijille. Näitä kilpailussa oppimiani asioita olen nyt kilpailun jälkeen pyrkinyt viemään aktiivisesti omaan toimintaani. Pelkästään näillä perusteilla suosittelisin kilpailua myös muille.”

Sponsored by



Kuva: Kimmo Brändt

Tuomariston kommentit voittajasta:



Rita Murray

Seniorikonsultti
Suomen Projekt-Instituutti Oy

”Tuomo on positiivinen, avoin ja luotettava, joka kohtaa suoraan.”



Seija Vanne

Program Manager, IPMA A-sertifioitu
Tieto Finland Oy

”Tuomolla on valoisa ja rakentava katse tulevaisuuteen.”



Jori Kosonen

Senior Partner
Talent Vectia

”Tuomo omaa kyvyt arvioida omaat toimintaansa niin vahvuuksien kuin kehittämisalueiden osalta. Osoitti projektissaan useita projektipäällikön johtamiskyvykkyyksiä, joista erityisesti voidaan mainita muutos- ja uudistumiskyvykkyys.”



Petri Jäntti

Area PM Europa and Russia
KONE Major Projects

”Tuomo osoitti kypsää ihmisten johtajuutta motivoituneelta hakijalta, urapolku kohti suurempia projekteja.”

Champions of Project Management



Project Management Champions of 2013 - Paulus Lakkala, Teemu Hiltunen, Janne Anttila and Aleks Alavuotunki from University of Oulu

Teksti: **Agate Krumina**
Kuva: **Kimmo Brandt**

Last year 146 students from 7 universities and polytechnics competed in teams for the title of Project Management Champion and a trip to the next IPMA World Congress in Netherlands. The competition is growing further, with the aim of making this event more valuable and desirable for PM Students. Universities and polytechnics are welcome to become partners of PM Championship, helping us to raise Finnish students' interest in professional project management.

First, let's look back at the last year's impressions and emotions. What makes this competition to stand out among others? Why should students participate in this competition? First of all it is a chance to get an insight into the required knowledge for IPMA level D certification in the championship's qualification round. Furthermore, the winners can take the level D certification test for free. The reality of today's working life is that it becomes more global and workforce migrates often. Recruiters from foreign companies might not know the Finnish universities by reputation, but if a recent graduate has IPMA level D certificate, it ensures international recognition of knowledge this particular person has.

Secondly, it is an opportunity to meet and show oneself in front of internationally recognized experts in the field, and work on a case that is based on a real life situation. After the last PM Championship's finals participants shared their thoughts: "This has been more educating than

any of the courses at school," Mika Heinilä from team of Vaasa UAS commented. "It is because of the real life case, as well as the short time period to provide a solution to the case. It teaches you what things are important and what are not."

The competition's jury changes from year to year. The members are recognized project professionals from various companies. Last year the final case was provided by CGI and it was about transition for the newly established joint venture of Tieto Tapiola and CGI.

The winning team from the University of Oulu commented the final: "In the study process we don't get the opportunity to work on cases as big and challenging as this. We would recommend this for other students because it is an opportunity to meet students from other universities and see how your skills match up among them – as well as hear fair feedback from the jury."

Universities and polytechnics can take part in the Project Management Championships by contacting Young Crew Finland. We will be happy to come and meet the students, share our experience of this competition and inspire them to have ambitious aims for their professional career.

Organizer: IPMA Young Crew Finland
Agate Krumina
Project Manager /
PM Championship 2014/2015
agate.krumina@gmail.com

New ways of working - Uudet työn tekemisen tavat

Onko arkeasi monipaikkainen työ ja onko resurssinasi paikkojen kirjo? Valitsetko tilan työellesi tilanteen mukaan? Pohditko sitä, missä saat parhaiten tehtyä työsi? Pohditko sitä, miten oma hyvinvointisi saa virtaa liikkuvassa työssä? Tunnistatko myös läsnäolon ja sosiaalisen yhteisön voiman ja

merkityksen työssäsi? Oletko tai haluaisitko olla työntekijä, jonka työtavat ovat uudet – new ways of working?

SIG-19 ryhmän toiminnan tavoitteena on vaihtaa näkemyksiä monipaikkaisen ja hajautuneen työn mukanaan tuomista muutoksista johtamiselle, itsensä johtamiselle sekä työn ja -ympäristöjen kokonais-

valtaiselle kehittämiselle. Tarkoituksena on luoda keskustelu ja vuorovaikutusfoorumi erityisesti projektityötä tekeville.

Jos olet kiinnostunut ryhmän toiminnasta tutustu ryhmään osoitteessa <http://www.pry.fi/toiminta/sig-ryhmat>.

Ryhmän vetäjänä toimii **Ray Lindberg**, Kontoret - Work & Meet

Hupia ja kohtaamisia

Teksti: **Petri Porkka**, Kuva: **Matti Immonen**

Vuokrattavat toimistopalvelut ovat rantautuneet Suomeen. Nyt myös valtionhallinnolla on oma Hupi-palvelunsa Helsingin Pasilassa. Senaatti-kiinteistöjen tuottama palvelu on tarkoitettu valtionhallinnon väen, sen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden, kuten projekti-työntekijöiden käyttöön.



Tietotyön tekemisen tavat ovat muuttuneet viime vuosina ratkaisevasti. Työ on yhä liikkuvampaa ja projektimaisempaa. Verkottumisen merkitys on selvästi kasvanut. Tämä on lisännyt tarvetta erilaisille lyhytaikaisille vuokrattaville työympäristöille, joissa tarvittavat toimistopalvelut ovat helposti saatavilla ja joissa töitä voi tehdä yksin, kaksin tai erilaisissa ryhmissä.

Saimme mallin Hupiin kiertäessämme Rym Sokin Indoor Environment Program -kehitysohjelman myötä maailmalla. Maailmalla tämä on ollut kasvava trendi, ja esimerkiksi Yhdysvalloissa yli 2,2 miljoonaa ihmistä työskentelee workng lounge -tiloissa.

Lyhytaikaiseen vuokraukseen tarkoitettun palvelun hyviä puolia ovat erityisesti joustavuus ja kustannustehokkuus. Asiakkaitamme tulleiden toiveiden mukaisesti tuotimme vastaavan palvelun myös valtionhallinnon välle.

Hyvä paikka verkottumiselle

Ehkäpä kaikkein tärkeintä palvelussa on se, että Hupissa työskentelemällä voi kohdata muita asiantuntijoita ja verkottua. Toisilta

oppiminen, yhdessä tekeminen ja aktiivinen vuorovaikutus vievät asioita aina askeleen pidemmälle.

Järjestämme Hupissa myös keskiviikkotietoisuuksia, joissa me tai asiakkaamme kertovat ajankohtaisista teemoista. Näitä voivat olla esimerkiksi työympäristön kehittäminen, toimittajien turvallisuus tai vaikkapa sisäilma-asiat. Tilaisuuksiin on vapaa pääsy.

Monimuotoisia paikkoja työnteolle

Hupi Pasilassa on noin 50 monimuotoista paikkaa tehdä töitä. Töitä voi tehdä yksin tai erikokoisissa ryhmissä. Pienryhmätyöskentelyä helpottavat akustoidut sohvyryhmät. Neuvottelutiloista toisessa on video-neuvottelumahdollisuus. Palvelu sisältää luonnollisesti verkkoyhteydet, ja kahvikupin ääressä voi lukeista päivän lehdet.

Hupiin voi ostaa päivän, kuukauden tai vuoden voimassa olevan passin. Passi ei ole henkilökohtainen vaan sitä voivat käyttää muutkin yksi kerrallaan. Kantava sloganimme on ”Käytä tarpeen mukaan, maksa käytön mukaan”.

Minne Hupiseuraavaksi?

Pasilan virastotalossa työskentelee 2 500 työntekijää. Koska suuri osa valtiohallinnon organisaatioista on valtakunnallisia toimijoita, väki liikkuu paljon ja tarvitsee erilaisia tiloja tapaamisille ja palaverille. Juuri tällaiseen käyttöön Hupi sopii erittäin hyvin.

Pasila oli luonteva ympäristö ensimmäiselle, viime lokakuussa avatulle Hupil-le. Sen sijainti on aivan keskeinen Suomen vilkkaimmin liikennöidyn rautatieaseman Pasilan vieressä. Kaikki junat pysähtyvät Pasilassa, ja junalta Hupiin kävelee viidessä minuutissa.

Tavoitteemme on, että Hupin konseptia voidaan monistaa myös muualle Suomeen. Palvelu skaalautuu eli muuntuu käytettävän tilan mukaan. Mietimme parhaillaan seuraavaa kaupunkia, johon Hupin voisi avata. Valintaan vaikuttaa ratkaisevasti sijainti, jotta palvelulle riittää käyttäjiä.

Voit lukea Hupista lisää: www.senaatti.fi/hupi. Kirjoittaja toimii johtavana asiantuntijana Senaatti-kiinteistöissä.

SIG-RYHMÄT

SIG -ryhmät (**Special Interest Group**) ovat Projektityhdistyksen 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 Projektityhdistyksen 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

Karel Åkerlund, PLUS Akatemia
karel.akerlund@plusakatemia.com
050 550 2865

SIG-9 Sopimusten hallinta, Contract Management

Helena Haapio, Lexpert Oy
helena.haapio@lexpert.com, 09 135 5800

SIG-12 Johtajuus

Pasi Kaskinen, AP-Research Oy
pasi.kaskinen1@gmail.com, 050 575 7577

SIG-13 Julkishallinnon projektitoiminta

Jari Kinnunen, HVM PublicPartner Oy
jari.kinnunen@hmv.fi, 040 778 0226

SIG-14 Tuotekehitys

Lare Lekman
lare.lekman@gmail.com, 040 849 5117

SIG-15 Hyvinvoiva projektiammattilainen

Juuso Kangas, Corbel Oy
juuso.kangas@corbel.fi, 040 761 3886

SIG-16 Kestävä projektinhallinta

Kai Koskinen, DiscoverIT
kai@discoverit.fi, 044 213 4310

SIG-17 Projektipäällikkyyks 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

PM-Club Vaasa

Mikko Niiniketo, Levón-instituutti, Vaasan yliopisto
mikko.niiniketo@uva.fi, 029 449 8203

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

Suunnitteilla olevia ryhmiä:

- Stakeholder management
- EU-projektit
- Kehitysyhteistyö
- Tutkimus
- Englanninkielinen ryhmä
- IT-projektit

PKV-RYHMÄT

PKV-ryhmät (**ProjektiKäytäntöjen Vertailu**) ovat Projektityhdistyksen yritys- ja yhteisöjäsenille tarkoitettu palvelu, jonka tarkoituksena on projektinhallinnan ja kilpailukyyn 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 Projektityhdistyksen 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 2014

Puheenjohtajat



Puheenjohtaja
HEIKKI LONKA
Granlund Oy
Malminkaari 21, 00700 Helsinki
heikki.lonka@pry.fi
050 350 4297



Varapuheenjohtaja
TIMO SAROS
Projektiyhdistys ry
Eteläranta 10, 00130 Helsinki
timo.saros@pry.fi
0400 623 171

Jäsenet



VESA ILAMA
Tieto Oyj
PL 156, 02631 Espoo
vesa.ilama@tieto.com
040 548 3529



JORI KOSONEN
Talent Vectia Oy
PL 48 (Keilasatama 5), 02151 Espoo
jori.kosonen@talentvectia.fi
050 518 4790



TAINA RÄMÖ-KORPINEN
Suomen Projekti-Instituutti Oy
Metsänneidonkuja 6, 02130 Espoo
taina.ramo-korpinen@projekti-instituutti.fi
050 492 4662



MATS SÖDERLUND
Citec Oy Ab
PL 109, 65101 Vaasa
mats.soderlund@citec.com
050 428 3757



PEKKA TSUPARI
Yleinen Teollisuusliitto YTL
Eteläranta 10, 00130 Helsinki
pekka.tsupari@ytl.fi
040 570 2021

Työryhmien edustajat



IPMA Young Crew Finland
JUUSO KANGAS
Corbel Oy
Torpantie 2, 01650 Vantaa
juuso.kangas@corbel.fi
040 761 3886



Tieteellinen neuvottelukunta
HANNI MUUKKONEN
Helsingin yliopisto
PL 27, 00014 Helsingin yliopisto
hanni.muukkonen@helsinki.fi
050 330 6236



Sertifiointi
JOUKO VASKIMO
Aalto PRO
PL 18000, 00076 Aalto
jouko.vaskimo@aalto.fi
050 374 2198

PROJEKTIYHDISTYKSEN YHTEISÖJÄSENET

4 4SUM Partners

A Aalto PRO
ABB Oy, Low Voltage Drives
Acute FDS Oy
AE Thinking Business Group Oy
AEL Oy
Agile Finland ry
Altia Oy
Amiedu
Andritz Oy
Appelsiini Finland Oy
Arek Oy
Attido Group Oy
Aureolis Oy
AVI Tietohallinto

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

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

D DatAction Oy
DIGIA Oy
DiscoverIT
DNA Oy
Dovre Group Oy

E Edutech
Eläketurvakeskus
Enfo Oy
Espoon kaupunki
eWork Nordic Oy
EVERY Business Solutions Oy
Expericon Oy

F Falcon Leader Oy
Fazer Group
FC Sovelto Oy
FCG Finnish Consulting Group Oy
Fingrid Oy
Finnmap Consulting Oy
Fortum Oy
Foster Wheeler Energia Oy
Fujitsu Finland Oy

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

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

J Joensuun seudun kehittämissyhtiö JOSEK Oy
Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy
Jyväskylän yliopisto

K Kelan IT-osasto
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmia
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Keskusrikospoliisi
Kone Oy
Koordinet Oy
KPMG Oy Ab
Kumura Oy
Kyttec Oy

L Lapin Informaatioteknologia LapIT Oy
Lassila & Tikanoja Oy
Lemminkäinen Oy
Liikenteen turvallisuusvirasto TraFi
Lionbridge Oy
LVI-Insinööritoimisto VAHVACON Oy
LähiTapiola
Maanmittauslaitos

M Marsh Oy
Medbit Oy
Medi-IT Oy
Messukeskus Helsinki
Metso Automation Oy
Metsä Group
Microsoft Oy
MLP Modular Learning Processes Oy
Momentti Oy
Murata Electronics Oy

N N. Nyman Oy
NCC Rakennus Oy
Nebula Oy
Necorpoint Oy
Neste Jacobs Oy
Nets Oy
Nordea Pankki Suomi Oy
Noste Oy

O Ohjelmistoyrittäjät ry
Oicon Oy
OK Perintä Oy
OP-Palvelut Oy
Oriola Oy
Oy Ajat Ltd
Oy Gustav Paulig Ab
Oy Samlink Ab
Oy Vaasan ammattikorkeakoulu -
Vasa yrkeshögskola Ab

P Panorama Partners Oy
Parviainen Arkkitehdit Oy Ltd
Pasaati Oy
Patria Finance Oy
PCP Partner Oy
Perigeum Oy
PlanMill Oy
PLUS Akatemia Oy
PMI Chapter Finland
POHTO
Poliisiammattikorkeakoulu
Posiva Oy
Profit Consulting Oy
Projeca Oy
Project-TOP Solutions Oy
Project Warrior
Projektipalvelut Salomaa Oy
Pääsikunta, materiaaliolosasto
Pöyry Oy

Q Qentinel Oy

R Raha-automaattiyhdistys
Rakli ry
Ramboll Finland Oy
RAMSE Consulting Oy
Rapel Oy
Rastor Oy
Rautaruukki Oy

S Sandvik Mining and Construction Oy
Semat Group
Siemens Osakeyhtiö
Silver Planet Oy
Sininen Meteoriitti Oy
Sirius Engineers Ltd
Sito Oy
Slave Oy
Sofor Oy
Solteq Oy
SRV Yhtiöt Oy
Stiftelsen för projektforskning
STX Finland Cruise Oy
Suomen Asiakastieto Oy
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto/ Sitra
Suomen Lähetyseura ry
Suomen Maksuturva Oy
Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry
Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta
Suomen Pienyrittäjät
Suomen Projekti-Instituutti Oy
Suomen Puheopisto Oy
Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry
Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry
SWECO Industry Oy
SWECO PM Oy

T Talent Vectia Oy
Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK)
Tampereen kaupunki, tietohallinto
Tampereen teknillinen yliopisto
Teknologian tutkimuskeskus VTT
TeliaSonera Finland Oy
Teollisuuden Voima Oy
THO Consulting Oy
TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry
Tieto Oy
Tietotekniikan liitto ry
Tieturi Oy
Tilastokeskus
TocoSoft Oy
Toyota Auto Finland Oy
Työ- ja elinkeinoministeriö
Työterveyslaitos

U UPM-Kymmene Oy

V Vaasan kaupunki
VAASAN Oy
Vaisala Oy
Valmet Power Oy
Valtiokonttori
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
Verohallinto
Vineyard International Oy
VR-Yhtymä Oy

W Wakaru Oy
Wapice Oy
WSP Finland Oy
Wärtsilä Finland Oy

Y YIT Information Services Oy
Yleinen Teollisuusliitto YTL
Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä
YritysAkademia
Yrkeshögskolan Novia

Å ÅF-Consult Oy

Kansainväliset Projektinjohtamisen Sertifikaatit – todenna ja vahvista ammattitaitosi



Projektiyhdistys sertifioi projektinhallinnan ammattilaisia IPMAN sertifiointijärjestelmän mukaisesti

IPMA»
international
project
management
association



“IPMA-sertifiointi tapahtuu kansainvälisen käytännön mukaisesti ja varmistaa projektinjohtamisen 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



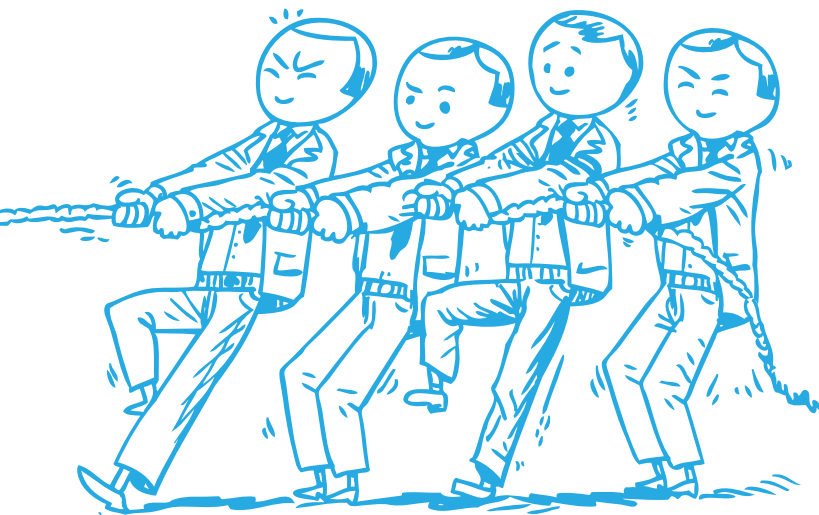
“Tarjouspyynnöissä kannattaa pyytää tekijöiden projektialan sertifioinneista selvitys tarjoukseen. Näin on mahdollisuus verrata tarjouksissa toteuttavan henkilöstön projektiosaamista ja varmistaa parhaat osaajat omaan projektiin.”

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



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

PPS – kokonaisvaltaista ja käytännöllistä projekti- johtamista



PPS (Practical Project Steering) on liiketoiminnan projektijohtamisen malli. Se mahdollistaa yhtenäisen työskentelytavan kaikenlaisille projekteille ja tukee päivittäisessä työssä, käytännöllisesti ja asiakaslähtöisesti.

Dokumentit, mallipohjat, tarkistuslistat, esimerkit ja työprosessit ovat aina käytettävissä PPS OnLine -sovelluksen kautta.

PPS on Pohjoismaiden käytetyimpiä projektijohtamismalleja ja saatavilla nyt myös suomenkielisenä.

Lue lisää:

tieto.fi/pps