

2/2020

PROJEKTI-

TOIMINTA

- 24 Mistä on onnistunut projekti tehty?
- 28 Oikea menetelmä oikeaan tilanteeseen
- 34 Ohjelmistokehitysprojektit kohti onnistumista
- 38 Verohallinnon Valmis-hankkeen onnistumistekijät
- 66 Muistithan ottaa käyttäjät mukaan projektiisi?



projekti-salkku

NPD portfolio

palvelusalkku

thinking portfolio®

riskisalkku

sovellussalkku

Ketterää strategista salkunhallintaa

Thinking Portfolion hyötyjä

Ketterä ratkaisu muutoshallintaan

Helposti omaksuttava selainkäyttöliittymä

Monipuolinen raportointi

Kiinteä hinta ja rajoittamaton käyttäjämäärä

Projekt- ja ideasalkku

- **Projekti-salkku** auttaa vastaamaan kysymykseen “teemmekö oikeita projekteja”. Projekti-salkku sisältää käynnistystä odottavia, käynnistyneitä ja valmistuneita hankkeita ja niihin kuuluvia projekteja. Projekti-salkku soveltuu tuotekehitykseen sekä käyttäjämääräriippumattomaan resurssisuunnitteluun.

Palvelusalkku

- **Palvelusalkku** on strategisen tason johtamisväline. Se auttaa tekemään parhaita mahdollisia palvelusalkunhallinnan päätöksiä ja varmistamaan, että palvelut vastaavat asiakkaiden asettamiin odotuksiin ja vaatimuksiin.

Sovellus- ja rekisterisalkku

- **Sovellus-salkku** on kokonaisarkkitehtuurin viestinnän ja johtamisväline. Se on tarkoitettu sovellus- ja järjestelmäsalkunhallinnan sekä rekisterien johtamisvälineeksi.

Riskisalkku

- **Työkalu riskien hallintaan, varautumiseen ja riskien raportointiin sekä analysointiin.** Riskisalkussa koko organisaation riskimaisema on yhdessä paikassa ja ajan tasalla. Hallitse riskejä salkun avulla.

Tutustu parhaisiin salkunhallinta- ja asiantuntijapalveluihimme:

thinkingportfolio.com

SISÄLTÖ

Projektitoiminta 2/2020



- 4 Onnistumisen askeleet – erilaista johtamista?
- 6 Korona tuli ja muutti maailman
- 8 Matkan varrelta
- 10 Kuoppa se on ilmakehässä
- 14 Organisaation riskimaisema näkyväksi projekti- ja riskisalkun yhteispelillä
- 18 Projekti- ja riskisalkku muodostavat toimivan kokonaisuuden Fingridissä
- 20 PRINCE2, IPMA, PMP...
Mikä projektipäällikkö-sertifioinneista on paras?
- 24 Mistä on onnistunut projekti tehty?
- 28 Liiketoiminnan prosessien digitalisointi: Oikea menetelmä oikeaan tilanteeseen
- 30 Onnistumisia Postin ketterässä muutoshankkeessa
- 34 Tukevat ensiaskeleet ohjaavat ohjelmistokehitysprojektit kohti onnistumista
- 38 Tiukkaa sitoutumista koko organisaatiolta Verohallinnon Valmis-hankkeen onnistumistekijät
- 42 Projektien halutaan onnistuvan – mitkä ovat onnistumisen kriteerit?
- 44 Projektipäällikön urapolku – Raksahommista yhden maamme suurimman lentokenttähankkeen johtoon
- 48 Onnistuneen projektikulttuurin ytimessä
- 50 Why ERP Projects fail and what you can do about it?
- 52 Project Leadership – The game changer in large scale complex projects
- 54 Unohda tulipalot ja vesivahingot Kyberriskit ovat uusi musta
- 56 Yhteistyöllä ja vertaisoppimisella kohti onnistuneita projekteja
- 58 Valmet Automotive – menestyksen kulmakivet
- 62 Sertifiointi – Arvioitsijana opin omasta osaamisestaniikin jatkuvasti
- 64 SIG-17 Project Excellence – Projektipäällikkyyttä ammattina kuulumiset
- 65 SIG-10 System Engineering – Systeemiajattelu kuulumiset
- 66 Tieteellinen neuvottelukunta – Muistithan ottaa käyttäjät mukaan projektiin?
- 68 SIG-ryhmät
- 69 Projektijhdistyksen Hallitus 2020
- 70 Projektijhdistyksen Yhteisöjäsenet

Toimitus

Lehden julkaisija

Projektijhdistys ry
Innopoli 1, Tekniikantie 12
02150 Espoo
info@pry.fi

Ilmoitukset

Else Halttunen
Projektijhdistys ry
Innopoli 1, Tekniikantie 12
02150 Espoo
GSM +358 50 525 3531
E-mail: else.halttunen@pry.fi

Toimitus

Timo Saros, päätoimittaja
Else Halttunen, toimitussihteeri
Aki Latvanne, taitto ja kuvat
Painopaikka
Newprint Oy

ISSN-tunnukset

ISSN-L 1455-4178
ISSN 1455-4178 (Painettu)
ISSN 2242-9549 (Verkkojulkaisu)

Onnistumisen askeleet – **erilaista johtamista?**



Tätä kirjoittaessa koko maailma on muutosten kourissa koronaviruksen jyllätessä. Valtiot sekä yritykset rajoittavat liikkumista, matkustamista ja tapaamisia ja nämä rajoitukset asettavat projektien johtamiselle aivan uusia vaatimuksia.

Projektipäälliköiden työssä tarvitaan nyt todella erilaista johtamista, joka vastaa muuttuneeseen tilanteeseen.

Projektipäälliköt tarvitsevat myös

tukea tässä uudessa maailmantilanteessa

Turhauttaako sinua työskentely eristyksissä? Tunnetko, että kaikki informaatio ei siirry ihmisten välillä? Tuntuuko siltä, että projekti ei ole enää täysin hallinnassasi?

Aiemmin tutut kasvotusten tapaamiset ovat muuttaneet virtuaalitapaamisiksi ja suurin osa kommunikaatiosta tapahtuu joko puhelimitse tai erilaisten videokonferenssijärjestelmien avulla. Projektipäälliköistä on tullut "etäjohtajia".

Virtuaalisesti johdettaessa tarvitaan aivan uusia "työkaluja" projektipäällikön työkalupakkiin, tai ainakin eri työkalujen painotusta pitää muuttaa. Nyt ovat parhaassa tilanteessa ne, joilla on ollut mahdollisuus aiemmin toimia virtuaaliympäristöissä esimerkiksi kansainvälisissä projekteissa.



Vesa Ilama
Hallituksen puheenjohtaja
Projektityhdistys ry

Muutama osaamisalue on noussut erityisesti nyt tärkeään asemaan:

- **Ihmisjohtamistaidot** – miten saada projektihenkilöstö toimimaan tehokkaasti virtuaaliympäristössä? Miten saada heidät motivoitumaan ja toimimaan pitkäjänteisesti yhteisen maalin saavuttamiseksi, kun suurin osa projektin henkilöistä toimii eristyksissä?
- **Kommunikaatio** – sen tarve kasvaa kaikessa toiminnassa, jotta varmistetaan yhteisymmärryksen säilyminen ja mahdollistetaan nopea reagointi muutoksiin. Projektipäällikön työstä on eri tutkimusten mukaan yli 95 prosenttia kommunikaatioon liitännäistä eli se on aina tärkeää projekteissa!
- **Raportointi ja etenemisen seuranta** vaatii erityistä huomiota, jotta kokonaisuutta pystytään ohjaamaan oikeaan suuntaan ja raportoimaan tilanteesta tarkasti myös projektin omistajille, ohjausryhmälle sekä sidosryhmille.
- **Tehokkaalla ja säännöllisellä riskienhallinnalla** saadaan parempi kokonaiskuva projektin tilanteesta ja se auttaa myös suunnittelemaan toimia ennakoivasti.

Projektipäälliköt tarvitsevat myös tukea tässä uudessa maailmantilanteessa. Ne organisaatiot, joissa on hyvä projektikulttuuri ja sitä edistävä projektitoimisto (PMO), pystyvätkin paremmin tukemaan ja edistämään hyviksi ja toimiviksi havaittuja toimintatapoja sekä kehittämään paremmin liiketoiminnan muutoksiin vastaavaa kulttuuria. Tämä kulttuuri ei jää vain projektien sisään, vaan sitä pitää koko ajan kehittää yhdessä kaikkien organisaation osien kanssa. Yhteinen avoin projektikulttuuri tuottaa parhaita hyötyjä koko organisaatiolle niin hyvinvoinnin kuin tulostavoitteidenkin osalta.

Antoisia lukuhetkiä – toivon, että saatte artikkeleiden omakohtaisista kokemuksista ja tietotaidosta tälläkin kertaa hyviä ajatuksia omien organisaatioidenne ja toimintanenne kehittämistä varten!

Korona tuli ja muutti maailman

Koronaepidemia levisi alkuvuonna ympäri maapallon ja muutti meidän kaikkien elämää. Paluuta vanhaan normaaliin ei ole tiedossa, ei ehkä koskaan. COVID-19 on varmaan vaikuttanut itse kunkin työhön ja vapaa-aikaan. Niin myös Projektiyhdistykseen ja IPMA:an.

IPMA:n yleiskokoukset ovat siirtyneet

IPMA:n yleiskokous eli Council of Delegates piti järjestää maaliskuun lopussa Nepalín pääkaupungissa Kathmandussa. Lentoliput tilattiin ja hotellit varattiin jo tammikuussa. Maaliskuun alussa käytiin keskustelua osallistujien terveysuhasta, sillä 70 eri maasta saapuvat yli 200 henkilöä muodostaisivat melkoisen tartuntariskin. Lopulta päätös kokouksen siirtämisestä oli helppo, sillä Nepalín hallitus sulki maansa rajat, jonka seurauksena lentoyhtiöt peruivat lentonsa. Rahat lennoista on vielä saamatta takaisin. Myös syyskuulle suunniteltu seuraava yleiskokous ja World Congress Pietarissa on siirretty vuodelle eteenpäin vuoteen 2021.

IPMA:n säännöt vaativat, että nuo yleiskokoukset pidetään, mutta eivät salli digitaalista äänestämistä. Siksi IPMA:n hallitus selvittää parhaillaan, miten sääntöjä voidaan muuttaa ilman äänestystä.

Hiukan sama tilanne on meillä omassa yhdistyksessä. Sääntöjen mukaan kevätkokous olisi pitänyt järjestää huhtikuun loppuun mennessä. Nyt se on siirretty syksylle. Myös Projektiyhdistyksen on syytä muuttaa sääntöjään siten, että se sallii virtuaalikokoukset ja digitaalisen äänestämisen.

Toimisto ja hallitus työskentelee etänä

Yhteisellä päätöksellä toimisto siirtyi maaliskuun 16. päivää etätyöskentelyyn. Joku meistä on viikoittain käynyt toimistolla tarkistamassa postin. Toimistorakennuksemme Technopolis Innopoli 1 on ollut täysin autio. Työt ovat kuitenkin edenneet yllättävän hyvin etäyhteyksin, varsinkin kun kaikki data oli jo aikaisemmin pilvessä.

Myös hallitus on pitänyt kokouksensa maaliskuun puolesta välistä lähtien virtuaalisesti.

valle. Tässä olemme ottaneet varsinaisen digiloikan ja uskon, että online-toiminta jatkuu syksyllä.

Sertifiointi online

Maan hallituksen asettamat rajoitukset pysäytti täysin C- ja D-tasojen sertifiointin. A- ja B-taso sekä uusinnat ovat jatkuneet normaalista koko poikkeusolojen ajan. Tosin haastattelut on toteutettu videoyhteydellä. Huhtikuussa IPMA ilmoitti poikkeustilan vaativasta muutoksesta määräyksiin ja ohjeisiin niin, että online-sertifiointuminen tuli mahdolliseksi. C- ja D-tasojen kokeet saa nyt järjestää videoyhteydellä ja C-tason työpaja voidaan korvata pidennetyllä henkilökohtaisella videohaastattelulla.

Yhdistyksen sertifiointielin tarttui tilaisuuteen ja kesäkuussa järjestettiin ensimmäinen C-tason online-koee sekä laajennetut haastattelut. D-tasolla pidettiin jopa kaksi koetilaisuutta online. Lisäksi aivan kesäkuun lopussa järjestimme yhden asiakaskohtaisen kierroksen, joka sisälsi sekä C- että D-tason kokelaita.

Syksyllä jatkamme tämän uuden toimintatavan mukaista sertifiointia niin pitkään kun IPMA sen sallii. Ehkä IPMA:nkin on syytä harkita nykyajan vaatimaa digitalisoitumista uutena normaalina.

Yhdistyksen maksulliset tapahtumat

3PMO -tapahtuma on ollut perinteisesti Tampere-talossa kesäkuussa. Nyt se on siirretty elokuulle ja aiotaan toteuttaa verkossa. Ohjelma on samantyylinen kuin aikaisemmin.

Jäsentapahtumat siirtyivät verkkoon

Rajoitusten alkaessa kalenterissa olleet tapahtumat peruttiin tai ilmoitettiin siirrettäväksi myöhempään ajankohtaan. Hyvin pian aloitimme myös webinaarien järjestämisen. Niitä onkin pidetty 3 kuukaudessa reilut 20 kappaletta. Parhaillaan webinaareissa on ollut yli 100 henkeä. Lisäksi useimmat webinaarit on taltioitu yhdistyksen YouTube-kan-



32nd IPMA World Congress is postponed to 2021

Syysksi suunniteltu IPMA World Congress siirtyi vuodella

Tässäkin opettelemme jotakin uutta, uskon että **tulemme siinä onnistumaan**

Eli lyhyitä alustuksia ja niihin perustuvia lyhyitä ryhmätöitä. Tässäkin opettelemme jotakin uutta, mutta uskon, että tulemme siinä onnistumaan.

Yhdistys on viime vuosina toteuttanut pari IPMA:n eri standardeihin perustuvaa maksullista työpajaa. Palaute näistä on ollut erittäin positiivista. Syyskuun alkuun oli suunnitella IPMA:n Project Excellence -standardiin perustuva workshop. Nyt sekini on tarkoitus toteuttaa verkossa.

Projektipäivillä on jo yli 20 vuoden perinteet. Viimeiset 10 vuotta se on kerännyt 800-1000 projektialan ammattilaista saman katon alle. Tarjolla on ollut 70-80 esitystä viidessä rinnakkaisohjelmassa. Tapahtuma on koettu myös merkittävänä verkottajana. Nyt tässä tilanteessa Projektipäivät toteutetaan yksipäiväisenä ns. hybriditapahtumana. Eli osallistua voi paikan päällä tai verkossa.

Kehitysprojektit jatkuvat

Jäsenistön hyväksymä toimintasuunnitelma sisältää kaksi merkittävää kehitysprojektia: uusi sertifiointijärjestelmä ja viestinnän uudistus.

Sertifiointijärjestelmän uusiminen käynnistettiin jo vuoden 2019 lopulla ja se on jatkunut suunnitelmien mukaisesti. Uusi selainpohjainen järjestelmä vastaa nykyajan vaatimuksia käyttäjäkokemuksen osalta ja sisältää koko sertifiointiprosessit kaikilla tasoilla. Täten päästään eroon useista Exceleista ja muista dokumenteista sekä lisäksi useat automaattiset viestit tehostavat koordinoitavuutta.



3PMO siirtyi syksylle ja toteutetaan online verkossa.

Myös viestinnän uudistusprojekti on käynnistynyt. Tarjouskilpailuun valitsimme kuusi viestintätoimistoa. Oli mielenkiintoista esitellä tarjouspyynnöt sekä seurata tarjousten esittelyä Team-kokouksissa. Viestinnän uudistuksen ohjausryhmä laati ammattimaisen tarjousvertailun ja hallitus teki lopullisen valinnan viestintätoimistosta ohjausryhmän esityksen mukaisesti. Sopimus laadittiin, allekirjoitettiin ja projekti käynnistyi Kick off -kokouksella 28.3.2020. Projekti on edistynyt suunnitelmien mukaan kaikkien toimiessa etänä. Ensimmäisen ja toistaiseksi ainoan keran tapasimme toisemme työpajassa 4.6.2020 Innopolissa. Tämä toimintatapa on ollut ainakin minulle uusi kokemus.

Mikä on tuleva uusi normaali?

On todella vaikea arvioida milloin tämä poikkeustilanne rauhoittuu ja elämä normalisoituu. Ja millainen on tuleva uusi normaali. Uskon, että me kaikki olemme ottaneet jonkinlaisen digiloikan. Erilaisia tapaamisia ja kokouksia järjestetään jatkossakin vähemmän kasvokkain. Monesti esimerkiksi

pääkaupunkiseudulla matkoihin menee enemmän aikaa kuin itse tapaamiseen. Kaikki "turha" liikematkustaminen karsiutuu pois.

Olemme jo nyt nähneet, että kouluttaminen ja valmennus onnistuu kaikilla tasoilla etänä. Verkko-kauppa on lisääntynyt, eikä vähene koronan jälkeen. Toki kasvokkain tapaamisia tarvitaan mm. yhteistyön käynnistysvaiheessa tai erilaisissa avioriihi-/ideointitilanteissa. On todella mielenkiintoista seurata mihin olemme menossa sekä globaalisti, yhteiskuntana että yhdistyksenä.



Projektiterveisin,
Timo Saros



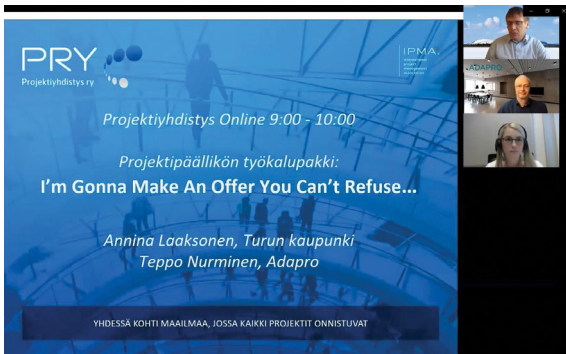
Perinteinen Projektipäivät toteutetaan ns. hybridinä eli voit osallistua paikan päällä tai verkossa.



Kevät muutti maailmamme etänä läsnäolon ja vaihtoehtoisten ratkaisujen maailmaksi. Moni normaalina pitämämme asia oli hetkessä toisin, moneen kuukauteen emme ole voineet tehdä asioita, joihin olemme tottuneet. Tilanteella on tietenkin ollut vaikutusta myös yhdistykseemme – ihan niin kuin kaikkiin muihinkin – kekseliäisyys ja uuden oppiminen ovat nousseet tärkeiksi selviytymiskeinoiksi. Toiminnassamme on paljon uutta ja olemme saaneet myös paljon asioita eteenpäin.

Menestystä webinaarien kanssa

Aloitimme tänä keväänä webinaarien ja online-tapahtumien sarjan, josta tuli huippumenestys. Järjestimme yhteensä yli kymmenen erilaista online-tilaisuutta ja yhden webinaarisarjan: Projektipäällikön työkalupakki. Osallistujia oli useita kymmeniä per tilaisuus, paljon enemmän (jopa 10-kertainen määrä!) kuin yleensä jäsentapahtumissamme. Emme ikinä kuvitelleet, että saisimme niin valtavan positiivisen vastaanoton. Olemme myös saaneet kovasti toiveita jäsenistöltä jatkaa näitä vielä olojen palatessa normaaleiksi – ja näin aiomme myös tehdä. Jo nyt olemme sopineet mm. työkalupakin jatkuvan syksyllä, oli tilanne sitten muuten mikä tahansa.



Tänä vuonna myös 3PMO ja Projektipäivät muuttavat muotoaan. Perinteisesti kesäkuussa pidetty 3PMO järjestetään tänä vuonna vasta elokuussa, eli noin tämän lehden ilmestymisaikaan, ja konsepti on muuttunut vahvasti verkostoitumispohjaisesta tapaamisesta online-toteutukseksi. Edelleen kuitenkin estradilla huippupuhujat ja yleisön osallistuminen tärkeänä osana tapahtumaa. Projektipäivät on tarkoitus järjestää hybriditapahtuma, joka antaa osallistujille varaa valita haluavatko saapua paikan päälle vai osallistua virtuaalisesti. Ajankohta on pysynyt samana, mutta tapahtuma toteutetaan poikkeuksellisesti 1-päiväisenä.

Ennen poikkeusoloja olimme vain suunnitelleet online-mahdollisuuksien järjestämistä jäsentilaisuuksiimme. Pakon sanelemana oli kuitenkin tehtävä päätös siitä, miten etenemme – perummeko kaikki kevään tapahtumat vai hyppäämmekö tuntemattomaan ja kokeilemme miten käy. Hyvä, että hyppäsimme. Olemme onnistuneet tuomaan ihan uusia mahdollisuuksia osallistua tapahtumiimme.

Sertifiointia verkossa

Saimme hyviä uutisia kevään aikana kun IPMA (International Project Management Association) julkisti mahdollisuuden suorittaa sertifiointit verkossa. Aiemmin osalla sertifiointitaseista pakollisena olevat sertifiointikoe ja workshopit oli suoritettava ns. läsnäolevana ja virtuaali- tai etäosallistuminen eivät olleet määräysten mukaan sallittuja. Kuitenkin ympäri maailmaa määrättyjen rajoitustoimien vuoksi, IPMA:nkin oli reagoitava muuttuneeseen tilanteeseen ja poikkeusolojen vuoksi päätettiin sallia online-sertifioituminen.

Muuten IPMA -sertifikaattien suorittaminen toimii samoin kuin aiemmin, mutta läsnäoloa vaativan kokeen sijasta koe suoritetaan etänä. Workshop on korvattu 1,5 h pidennetyllä henkilökohtaisella haastattelulla. "Valvonta" toimii myös etänä, valvojan seurattessa koetilannetta web-kameroiden kautta. Henkilöllisyystodistus esitetään kameralle ennen kokeen alkua.

Me Projekttyhdistyksessä otimme tämän uutisen ilolla vastaan, niin kuin varmasti moni muukin kansainvälisistä paikallisyhdistyksistä. Online-sertifioitumisen mahdollistaminen takasi meille tavan jatkaa sertifiointitoimintaa ainakin lähes normaalisti. Vaikka alkukeväästä jouduimmekin keskeyttämään sertifiointimiset odotellessamme IPMA:n linjausta, oli tämä ilouutinen myös heille jotka olivat kevättalvella ehtineet aloittaa sertifiointiprosessin.

Online-sertifioitumisten tulevaisuus on vielä tätä kirjoittaessa epävarmaa. Ainakin meillä Suomessa toiminta jatkuu niin pitkään kuin saamme sitä IPMA:n siunauksella tehdä. Sen, jääkö online-sertifioituminen osaksi pysyvää IPMA -sertifikaatti valikoimaa, aika näyttää. Nyt kuitenkin jatkamme toistaiseksi.

Young Crew -toiminta käynnistyy taas!

Muutaman vuoden tauolla ollut nuorille projektialan ammattilaisille suunnattu Young Crew Finland -toiminta on tekemässä paluun. Toiminta alkaa syksyn/talven aikana ja haemme tällä hetkellä innokkaita ja aktiivisia, alle 35-vuotiaita projektiammattilaisia mukaan käynnistämään toimintaa. Tässä on hyvä mahdollisuus päästä luomaan niin uudenlaista toimintaa yhdistyksen sisään kuin kansainvälisiä kontakteja.

Young Crew (YC) on IPMA:n nuorille projektiammattilaisille suunnattu verkosto, johon kuuluu usean jäsenmaan oma alayksikkö. Rajoituksena osallistumiseen on enintään 35-vuoden ikä, kiinnostus projektialaa kohtaan ja meillä Projekttyhdistyksen jäsenyys (joko olemassa oleva tai liittyminen). Tiesitkö muuten, että Young Crew -toiminta on alun perin lähtöisin meiltä Suomesta?



Jos YC-toiminta kiinnostaa, ota yhteyttä YC-työryhmän vetäjään Laura Luomanen-Jaakkolaan, luomanen.jaakkola@gmail.com, tai tutustu kansainvälisiin verkkosivuihin osoitteessa: www.ipma.world/ipma-young-crew.

IPMA is ready to certify ONLINE!

The time to become Project Manager is NOW



Syksyllä tulossa

Kiireisen kevään lisäksi olemme jo suunnitelleet syksylle paljon. Ensimmäisenä kesän jäljiltä starttaavat jo mainitut Projektipäällikön työkalupakki -webinaarisarjan jatko ja 25.8. **3PMO – Priorisointi & päätöksenteko** -onlinetapahtuma. Lisäksi poikkeuksellisesti 1-päiväinen **Projektipäivät 2020 – Kohti ketteryttä** kokoaa Messukeskuksen Siipeen ja verkkoon taas 21.10. joukon projektialan ammattilaisia ja kiinnostavimpia puhujia.

Järjestämme talvella online-työpajan Project Excellence Baseline® -standardista (PEB), joka liittyy vahvasti IPMA:n määrittelemiin projektijohtamisen osaamisalueisiin. Työpajassa pohditaan, onko projektilla onnistumisen edellytykset ja miten niitä voi parantaa. **PEB työpaja – resepti erinomaisiin projekteihin** on 2-päiväinen, maksullinen työpaja, joka on suunnattu erityisesti projektiliiketoiminnan, projektisalkkujen ja -ohjelmien sekä projektitoimistojen johdolle, projektitoiminnan kehittäjille ja arvioitsijoille sekä kokeneille projektijohtamisen konsulteille ja kouluttajille. Vuorovaikutteisessa työpajassa käydään case-esimerkein läpi PEB-mallin soveltaminen toimiala- ja organisaatiokohtaisesti sekä annetaan eväitä sen hyödyntämiseen. Lisää syksyn tapahtumista verkkosivujemme **Tapahtumakalenterissa**.



Projektityhdistyksen projektit

Normaalitoiminta yhdistyksen sisällä ei ole suinkaan poikkeusolojen vuoksi lakannut, vaan menossa on parikin isompaa kehitysprojektia. Työstämme niin sertifioinnin koejärjestelmän kuin viestinnän uudistamista. Molemmassa ollaan jo hyvää vauhtia lähenemässä maalia vaikka matkaa toki vielä on.

Koejärjestelmämme on tullut tiensä päätökseen ja hallituksen päätöksellä se on päätetty pistää uusiksi. Uusi järjestelmä on enemmän sertifiointi- kuin pelkkä koejärjestelmä. Kun se on valmis, pitäisi toimivuus olla huomattavasti parempi ja mm. aiheeseen liittyvän sähköpostimäärän huomattavasti pienempi. Tarkoituksena on samalla monipuolistaa järjestelmää niin, että kaikki tarpeellinen informaatio sertifioitumiseen ja kokeisiin liittyen olisi yhdessä järjestelmässä ja toiminnallisuuksia nyt poistuvaa järjestelmää enemmän. Tarkkaa käyttöönottoajankohtaa ei ole vielä määritelty, mutta pitkällä ollaan jo.

Viestinnän uudistamista olemme työstäneet viime syksystä asti ja uutta tuoretta ilmettä päästään ihailemaan joskus lähitulevaisuudessa. Se, mitä kaikkea uudistus pitää sisällään, selviää sitten, mutta uudistuksen taustalla on vahvasti teiltä jäseniltä saamamme palaute. Sitä on kerätty niin erinäisistä palautekyselyistä, Projektinhallinnan tila ja tulevaisuus -kyselyn lisäosasta kuin suullisesti keskustelujen ja haastattelujen avulla. Toivottavasti osaamme vastata oikein toiveisiinne! Kumppanimme viestinnän uudistamisessa toimii viestintätoimisto Medita Oy ja projektista vastaa hallituksen ja toimiston jäsenistä koostuva ohjausryhmä.

2nd Warsaw MarComm Meeting 2020

Aikuvuodesta IPMA:n jäsenyhdistysten markkinoinnista ja viestinnästä vastaavat kokoontuivat toiseen vuosittaiseen tapaamiseen. 2nd MarComm Meeting 2020 pidettiin Varsovassa 17.- 19.1.2020. Projektityhdistystä matkalla edusti viestintäkoordinaattori Else Halttunen ja paikalla oli yhteensä lähes 30 edustajaa eri paikallisyhdistyksistä.

Kahden päivän ja yhden illan kestäneessä kokoontumisessa verkostoiduttiin ja vaihdettiin ajatuksia. Agendalle oli mm. asiakaskokemus, digitaaliset trendit 2020, IPMA:n SIG-ryhmien



(Special Interest Groups) esittely sekä best practices – hyvien käytäntöiden jakaminen. Tietysti saimme myös ennakkoesittelyn Pietariin suunnitellusta 32. IPMA World Congress -konferenssista, joka sittemmin on siirretty vuodelle 2021.

Parasta antia viikonlopun kestäneessä kokoontumisesta olivat kuitenkin muiden samaa työtä tekevien tapaaminen ja avoimet keskustelut. Ehkä silmiin pistävintä oli huomata, kuinka eri tasolla ja vaiheessa eri jäsenmaat ovat digitaalisuudessa ja digimarkkinoinnissa. Tämä tuo haasteita myös tällaiselle kansainväliselle toiminnalle – se mitä me voimme tehdä, ei välttämättä ole toisille mahdollista. Keskustelimme mm. Yhdysvaltojen edustajan Timin kanssa siitä, kuinka USA ja Pohjoismaat ovat huomattavasti pidemmällä digitaalisessa viestinnässä kuin suurin osa muista jäsenmaista.

Toivottavasti tapaamme taas porukalla ensi vuonna!

In English: Early this year IPMA's marketing and communication personnel from different local organisations met in second annual meeting. 2nd MarComm Meeting 2020 was held in Warsaw 17th – 19th of January 2020. Communication coordinator Else Halttunen represented Projektityhdistys and all together meeting had about 30 representatives from IPMA's local organisations.

The meeting lasted for two days and an evening and was filled with networking and exchanging of ideas. On the agenda was e.g. customer experience, digital trends 2020, presentation of IPMA's SIG groups (Special Interest Groups) and sharing of best practices. Of course, we also got a preview of the 32nd IPMA World Congress in Russia, St. Petersburg, which was later rescheduled to 2021.

Best thing from this weekend long meeting was the chance to meet other marcomm people and open conversations. Maybe the most obvious thing from the weekend was how different the level of digitalisation and digital marketing is from country to country. This brings challenges also to this kind of international operation – what we can do, is not necessarily possible to others. We discussed with the representative of USA, Tim, how they in US and us in Nordic countries are significantly further in digital communication than most other member countries.

Hopefully, we will get together again next year!

Lehden lukijoille

Tämän lehden sivuilta saat lukea monta muutakin tarinaa siitä, kuinka joskus pakko sanelee tarpeen muutokselle, mutta kuinka hyviä asioita ja onnistumisen askeleita siitä saadaankaan! Nautinnollisia lukuhetkiä!

Kuoppa se on **ilmakuoppakin**

Tämä on tarina siitä, miten 5 vuoden matkalla käännetään perinteinen räätäliohjelmistoyritys uuteen liiketoimintamalliin. Matka on täynnä kuoppia, tässä tapauksessa etenkin ilmakeuoppia. Yritysohjelmistotuotteen, joka piirretään osaksi asiakkaan IT-arkkitehtuuria, kansainvälistäminen vaatii edelleen paljon asiakkaiden kohtaamisia, usein lentäen. Matkalla tiimi hioutuu yhteen ja kuten Supercellin yksi perustajista, Ilkka Paananen on kiteyttänyt: ”**Parhaat tiimit tekevät parhaat pelit**”. Meidän tiimimme on luonut ensin skaalautuvan tuotteen, seuraavat 5 vuotta sitten laitetaan paukut kansainvälisen liiketoiminnan skaalaamiseen. Kerron vähän mitä olemme oppineet matkan aikana, etenkin ilmakeuopista.

Teksti: **Veijo Hytti**

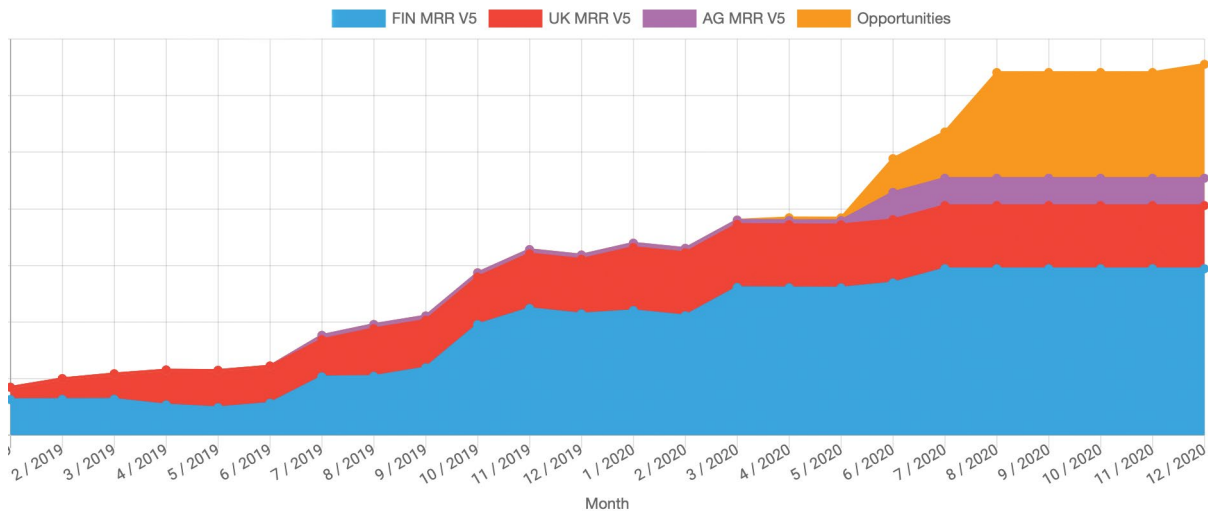


Avasimme Manchesteriin toimiston. Ensimmäinen Platform5 myyjä UKssa Gavin Stark. 10 uutta asiakasta 2019

Softaa Suomesta

Olen tällä matkalla asunut ulkomailla kohta viitisen vuotta. Jotenkin ne Koiviston karjalaisuuden geenit siellä kuiskuttavat suuntaamaan katseet maailmalle. Koivistolla valmistettiin ennen hyteissä tervaa ja rakennettiin laivoja. Isoisäni osti maalaisilta halkoja ja kuskasi kaupunkiin myytäväksi. Yksi ihminen ja laiva skaalautuivat yhdestä metsästä ja puunpilkkojasta halkobisnekseksi. Suomi on aina ollut pieni kielialue ja kotimarkkina, josta on hyvä ponnistaa maailmalle, olkoon sitten kyse tervasta, jääkiekon pelaamisesta, musiikin esittämisestä tai ohjelmistotuotteen myynnistä.

Se Suomi, johon synnyin, punamullan väritämä tasapäästämisyrteiskunta, on muuttunut syvän laman ja suurten nousukausien jälkeen entistä enemmän samankaltaiseksi muiden pohjoismaiden ja Länsi-Euroopan kanssa. Suomessa on ollut valloillaan ajatus, että tasa-arvo on sitä, ettei kenelläkään mene paremmin kuin itsellä. Sen Suomen toivon muuttuvan. Koska on niin monta hienoa asiaa Suomessa, joiden toivon säilyvän – luotettavuus, suhde luontoon, toimivuus ja nöyryys. Ihmiset yhdistävät juuri nämä asiat Suomeen, korkean teknologian lisäksi. On hienoa edustaa maailmalla softaa Suomesta. Kiitos Suomi.



Hieno maabrändi auttaa meitä maailmalla suuresti. Ovet ovat meille aina avoinna kun kerron mitä teemme, keiden kanssa toimimme ja mistä tulemme. Maabrändi on arvokkaampi laatuleima kuin ISO27001 tietoturvasertifikaatti. Olisipa hienoa rakentaa Suomeen ohjelmistoalan kasvuyritys, jonka asiakkaina olisivat parhaat julkisen ja yksityisen puolen organisaatiot maailmalla. Seuraava **ServiceNow** tai **Salesforce** Suomesta.

Minulla on kaksi lempiaihetta, kun käyn puhumassa maailmalla: Miksi Suomessa on maailman onnellisimmat ihmiset ja millainen on suomalainen koulu ja mitä taitoja tuleville yritysten työntekijöille siellä opetetaan. Näistä asioista Suomi on tunnettu maailmalla. Ja toki sitten näistä menestyneistä kasvuyrityksistä. Slush. Slush. Slush. Siinä on Suomen liiketoiminnan tulevaisuuden pohja. Loskassa. Kun Nokia ja Suomen työmarkkina rojahti, piti ihan itse lähteä rakentamaan omaa tulevaisuuttaan. Onneksi Suomessa on erinomainen julkinen tukijärjestelmä ja alkuvaiheen pääomasijoittajia kuten **Icebreaker.vc**.

Joitain vuosia takaperin olin mukana Taivas -nimisessä konsernissa perustamassa useita yrityksiä eri markkinoinnin aloille. Totiesimme, että suunnitteluhinnat eivät nouse ja meillä on osaamista tehdä maailmaa valloittavia uusia digipalveluja tai ties mitä uutta luovaa. Ulos putkahti **Habbo Hotel**, **Igglo** ja monta muuta aiheita ja yritystä. Suomessa on erittäin lahjakkaita ja luovia ihmisiä, mutta pääomat ja rohkeus puuttuvat liian usein. Olen sijoittanut rahaa moneen uuteen lähtöön ja melkein aina hävinnyt rahani. Samalla oppinut paljon enemmän kuin taloudelliset tappiot ovat vieneet. **"Sometimes you win, sometimes you learn"**, lukee **Claned**-nimisen start upin seinällä.

Opeista viisastuneena tajusin, ettei se oma idea aina ole se paras ja usein on fiksumpaa löytää hieno aihe, jota voi parantaa. Eikä sillä mitään väliä kenen jokin idea on, kunhan

se saadaan tiiminä toimimaan. Suuntasin katseeni softabisnekseen: Missä olisi se hiomaton timantti, jonka voisi brändiä ja käyttäjäkokemusta parantamalla skaalata maailmalle. Löysin yrityksen, jolla oli hienoisimmat mahdolliset asiakkuudet kuten Kone, fiksua tyyppisiä omistajina ja ohjelmistomodulleita, jotka voisi yhdistää nerokkaaksi kokonaisuudeksi, platformiksi.

Lopulta mukaan heittäytymiseni ratkaisi käsittämätön yhteensattuma. Olin pelaamassa kauniina kesäpäivänä sukulaiseni kanssa. Sattuu olemaan myös ystäväni sukulaisuudesta huolimatta ja vieläpä pankkiiri, jolla on sydän. Hän kertoi, että hänen vaimonsa, joka työskentelee toisessa isossa pankissa IT-johtajana, on löytänyt uskomattoman hienon suomalaisen ohjelmistofirman, jonka tuotteella ovat korvanneet amerikkalaisen jätin softan. Kysyin, että onko se tämä firma. Ja – täysosuma.

Kehittämisen miljardit mitattaviksi

Oma taustani on vahvasti brändeissä ja markkinoinnissa. Siinä maailmassa kaikki mitataan. Jokainen panostus brändiin, digiin, mainontaan tai tapahtumaan on mitattua. Kulmahuone seuraa ja käyttää 70% ajastaan tuotekehityksen jälkeiseen aikaan. Mutta samalla kehittämiseen liittyvät investoinnit ovat kaksi kertaa suuremmat kuin markkinointiin sijoitetut rahat! Valtava ristiriita.

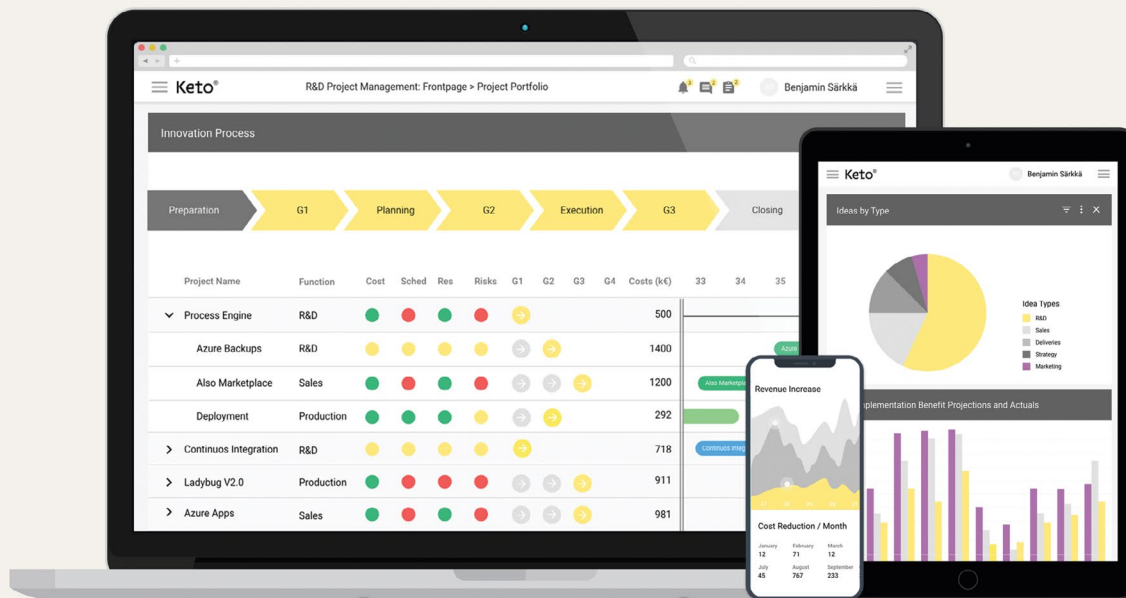
Se voidaan poistaa. Rakennetaan ohjelmisto, jolla voidaan niputtaa kaikki organisaation kehittämiseen liittyvät investoinnit läpinäkyviksi yhdelle alustalle. Annetaan ROI:lle uusi määritelmä: **Return On Innovation**. Käännetään kehittämisen investoinnit mitattaviksi tuotoiksi. Siinäpä missiota. Täytyy vain tehdä tuote uusiksi kaikkienensa. Siihen kuluikin sitten yli vuosi ja pari miljoonaa omaa ja lainattua rahaa.

Strategia organisaatiokulttuurin aamupalana

"Ei tällä nimellä voi kansainvälistyä". Kun päättää lähteä maailmalle, on helppoa sanoa, ettei se ole nimestä kiinni. Mutta jos on mahdollisuus nimetä firma hyvin, miksei sitä tekisi. Olen työskennellyt **Fazer**, **Taivas** ja **Happi** -nimissä firmoissa. Hyvä konsepti ja sille hieno nimi. Siitä on hyvä aloittaa. Ja sanottakoon heti, että minulle brändi = strategia = kokemus = konsepti. Menestyvät brändit ovat sisäistäneet tämän. Siksi loimme uuden tarinan, vaihdoin nimeä ja loimme kokonaan uuden maailman. Käyttäjäkokeemus edellä. Juuria kunnioittaen.

Konseptina rakentaa alusta, jonka avulla organisaatiot voivat parantaa kehitystoiminnan tuottoa, on ainutlaatuinen. Harva suuren yrityksen toimitusjohtaja pystyy seuraamaan ja mittaamaan yrityksen tärkeimpien investointien onnistumista. Siitä lähdettiin

Suomessa on ollut valloillaan ajatus, että tasa-arvo on sitä, **ettei kenelläkään mene paremmin kuin itsellä**



Annetaan norjalaisten pitää hiihto, mutta otetaan ruotsalaiset kiinni **brändiosaamisessa**

ja päätettiin siirtyä räätälisofista tuotebisnekseen. Kutsutaan tätä sitten vaikka strategiaksi. Toimitusjohtajan tärkein tehtävä on huolehtia siitä, että näemme samanlaisen tulevaisuuden ja kuljemme yhdessä sitä kohti. On suuri houkutus palata vanhaan tai vesittää suunnitelmia yksittäisten pienten päätösten kautta, jolloin koko matka kääntyy pikkuhiljaa harhaan. Jos jossain olen tiukka niin navigoinnissa. Ketteryys ei tarkoita sitä, että suunnitelmat muuttuvat koko ajan vaan sitä, että tartumme uusiin mahdollisuuksiin matkan varrella.

Kävin yhdessä **Ohjelmistoyrittäjien** kokouksessa ja totesin, että näistä ei kukaan ole ohjelmistobisneksessä vaan räätälöintibisneksessä. Tajusin myös sen, ettei Suomessa ole ohjelmistoalalla juuri kirittäjiä. Paitsi tietysti pelifirmat ja jotkin terävät applikaatiot esimerkiksi logistiikan tai markkinoinnin sarjoilla. Missä siis olivat ne menestyvät suomalaiset ohjelmistotuotteet? Ja miksi niitä ei juuri ole?

Oma arvaukseni on, että ohjelmistoliiketoiminnassa näkökulma on muuttunut käyttäjäkeskeisemmäksi ja ylipäättään vaatimustaso on hypännyt monta askelmaa korkeammalle. Softatuotteen kehittäminen skaalautuvaksi vaatii erittäin monen asian kehittämistä ja yhteensovittamista. Ja liikkeelle on lähdettävä käyttäjä edellä. Ymmärtää brändien ja markkinoinnin maailmoista. Olen sijoittanut useaan digipalvelu- ja softafirmaan, kaikkien kohdalla markkinointiympäristön vieminen yrityksiin on ollut vaikeaa. Rakastutaan liikaa teknologioihin ja kikkailuun, unohdetaan

usein aidosti asiakkaan ja käyttäjän tarve.

Business Finland tukee tuotteen kehittämistä, markkinoinnin kehittäminen vaatii usein kymmenkertaisia paukkuja tuotteeseen verrattuna. Siihen ei löydy julkista tukea. Suomalaiset peliyhtiöt panostavat kymmeniä prosentteja liikevaihdosta, kymmeniä tai satoja miljoonia euroja digimarkkinointiin. Maailman parhaalla tuotteella ei pääse kuin Toijalaan asti siinä maailmassa.

Ruotsalaisille markkinoinnissa on **4 P:tä**. Suomessa se ensimmäinen P ei ole edes osa markkinointia. **Product, Promotion, Price, Place**. Ne kuuluisat alkuperäiset markkinoinnin 4P:tä. Niihin sitten on keksitty ties mitä uusia ulottuvuuksia lisää, mutta kun nämäkin muistaa pitää mielessä, niin pääsee pitkälle. Mutta teoria on aivan eri asia kuin käytäntö. Suomessa hyvin harvassa yrityksessä on ymmärretty yksi aivan perusasia: Markkinoinnin ensimmäinen P on tuote. Suomessa se on edelleen useimmiten muiden kuin markkinoinnin hallussa. Ei niiden, jotka miettivät päätoimisesti asiakkaiden tarpeita. Tuotekehitys ja tuotejohto ovat liian usein oma etäinen saareke vailla vastuuta maksaville asiakkaille.

Mutta maailma muuttuu. Slush-sukupolvi on huomannut, että markkinoinnin ylivoimaiset maailmanmestarit ovat ihanat länsinaapurimme. Annetaan norjalaisten pitää hiihto, mutta otetaan ruotsalaiset kiinni brändiosaamisessa. Suomessa on ainoana maana Euroopassa johtavana yliopistojen tieteenalana insinööritieteet. Kehitetään sitä Suomen menestyksen vahvinta ydintä edelleen ja tuo-

daan kaupallinen osaaminen siihen rinnalle. Luova osaaminen on Suomessa ollutkin jo aivan maailman huippua (arkkitehtuuri, design, mainonta), mutta sitä ei ole osattu hyödyntää kaupallisesti. Marimekon pörssi-arvo on vain murto-osa menestyneiden 5-10 vuotta vanhojen pelifirmojen arvosta. Slush-sukupolven nuoret osaavat taitavasti yhdistää teknologian, designin ja markkinoinnin. Silloin voi syntyä jotain uutta ja kiinnostavaa.

Pelibisneksistä on tullut Suomelle valtavan suuri toimiala. Harva ymmärtää, kuinka hienosti suomalaiset peliyhtiöt ovat osanneet yhdistää eri alan osaajia. Uuden pelin tekemiseen tarvitaan strategiasuunnittelijaa, pelikonseptioijaa, käyttäytymistieteilijää, säveltäjää, graafikkoa, koodareita, markkinointianalyttikkoa, SoMe-osaajia, yhteisömanageria ja projektipäällikköä. Tuurilla ei pitkälle pääse, mutta jokainen onnistuminen on sitä aina vaatinut. Siksi peliyhtiöt ovat muuttaneet portfolioyhtiöiksi, yhden pelin varaan ei voi rakentaa, vaan pitää kehittää montaa peliä yhtä aikaa. Sitten testataan käyttäjillä, mikä peli tuo parhaiten uskollisia pelaajia pitkällä aikavälillä.

Maailma ei pienene, se kasvaa

Maailma monimutkaistuu hurjaa vauhtia. Vaikka kuinka koittaa pysyä perässä, jää jälkeen, joten parempi mennä uuden tien suunnittelijaksi. Jos jää jumiin hetkeksi taktisten asioiden kanssa pyörimiseen ja seuraamiseen, menettää kosketuksen tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Näkökulma kapenee ja lyhenee. On hyvä aloittaa yhdestä perusasi-

asta: ihminen ei muutu kovin nopeasti. Uutta tietoa ja tuotetta tunkee joka tuutista, ei ihminen sitä kaikkea pysty ottamaan vastaan. On hyvä välillä nostaa katsetta kauemmas – mitä tässä maailmassa oikein isosti tapahtuu. Jokaista megatrendiä kohtaan on vastakkaisia megatrendejä. Maailmassa väri-skaala laajenee koko ajan. Valintojen määrä kasvaa valtavasti. Jopa **Googlen** ikuisena pidettyä hakukonemonopolia uhkaa **Amazon**. Ihmiset vertaavat tuotteita suoraan Amazonissa Googlen sijaan. Mutta jotkut asiat vain säilyvät ja pitävät pintansa.

Uskon vanhaan sanontaan siitä, että yleensä yliarvioidaan muutoksen voima lyhyellä tähtämellä ja aliarvioidaan muutos pitkällä tähtämellä. Itse aikoinaan ennustin digitalisaation paljon nopeampaan disruptioon 2000-luvun alussa. Kaikki mikä voi muuttua digiksi, tapahtuu viidessä vuodessa. Tai se, että TV:stä tulee osa internetiä. No vielä ollaan matkalla. Mutta olen todennäköisesti myös aliarvioinut digitalisaation vaikutuksen pitkällä tähtämellä. Eipä tullut mieleen, että 3D-printterit, **deep learning** algoritmit, **Industry 4.0**, tekoäly tai itseohjautuvat autot tulisivat niin nopeasti kaupalliseksi. Uskoin, että öljy loppuu ja sähkön hinta nousee pilviin.

Toisin kävi: sähkölle käy kuten datalle, se ei maksa kohta enää mitään. Sähköä tuotetaan jo nyt parhaimmillaan alle 2 senttiä / kWh aurinkopaneelifarmeissa. Miltä se tulevaisuus näyttääkään, jos uusiutuville lähteillä tuotettu energia muuttuu lähes ilmaiseksi?

Digitalisaatio kääntyy tehostamisesta iloon

“Kill the middle men”. Siitähän internet ja e-commerce saivat voimansa. Kaikki ihmiset ymmärsivät internetin voittokulun perustan. Sitä kiihdytti mobiiliteknologia ja datansiirron kustannusten nopea lasku. Maailma olikin yhtäkkiä kaikkien ulottuvilla, jopa kehittyvisissä maissa hypättiin suoraan älypuhelimien kanssa online-maailmaan. Suurissa yrityksissä digitalisaatio on edelleen kuten keskustelu suvaitsevaisuudesta. Sitä siedetään koska on pakko, mutta ei sentään rakasteta. Mutta rakkaus on kuitenkin se vahvin voima.

Oma veikkaukseni on siis, että seuraava vaihe digissä on asiakaskokemuksen kaiken tasoinen syventäminen. Digillä voidaan tehdä paljon uusia asioita. Turha poistuu ja sen tilalle tulee voimaannuttavia kokemuksia. Vahvoja brändejä ovat ne, jotka parantavat ihmisten jokapäiväistä arkea. Kotona ja töissä ja niiden sekatiiloissa.

Ihmisistä on yritetty tehdä robotteja työpaikoilla. Mielestäni suunta on nyt kääntynyt toisinpäin. Robotit ja ohjelmistot ovat jo niin hyviä, ettei niiden kanssa kannata kilpailla. Palataan taas roboteista ihmisiksi, vain siten voimme pärjätä koneille ja olla onnellisia.



Sveitsissä rakentamassa uuden platformin tuotestrategiaa. Kuvassa vasemalta Veijo Hytti, Kari Teräsniiska yrityksen perustaja sekä Benjamin Särkkä tuotekehityksen vetäjä.

Maailman covid digitalisaation kiihdyttäjä – Covid-19

Uusi virus epidemia on ollut nerokkaasti brändätty ja ilmiöitetty. 2019 ei puhuttu kuin ilmastonmuutoksesta, 2020 ainoastaan koronasta. Korona maksaa enemmän kuin ilmastonmuutoksen estäminen maksaisi, mutta silti koronaan tartutaan tosissaan ja nopeasti. Summa, jolla Suomi pyrkii koronan aiheuttamasta tilanteesta ulos, maksaa enemmän kuin koko Suomen energijärjestelmän muuttaminen. Mistä on siis kysymys?

Ilmiöt vain syntyvät. Pelko on usein hyvä synnyttäjä. Mitä jos me kaikki kuolla? No onneksi ei kuoltu ja pandemia oli kuin potku muurahaispesään. Taas se rakennetaan uusiksi. Ilmastonmuutoksesta kommunikointi pitäisi miettiä ihan uudelta pohjalta. Hiilidioksiidi on liian etäinen ja myös kapea osa-alue ympäristönsuojelua. Kaikki ihmiset eivät löydä siitä merkitystä. Opitaan koronasta ja otetaan tuntematon ensi kerralla fiksummin vastaan.

Meidän bisneksen kohdalla kiitän koronaa. Se pakotti meidät luomaan ohjelmiston toimitusprosessista nopeamman, tehokkaamman ja etätoimivan. Kuinka monelta ilmakehältä säästymmekään, kun meidän Veli-Matin ja Markuksen ei tarvitse joka kerta hypätä koneeseen ja mennä tapaamaan kasvotusten asiakkaiden kanssa. Ja kiitos Business Finland, saimme tukea hankkeeseen.

Meidän seuraavat siirrot

Tärkeintä on nyt vaihtaa moodia. Tuotekehityksestä kaupallistamiseen. Olemme rakentaneet huolella hyvän mallin inbound-markkinoinnille ja testanneet sen toimitusta. Luomme kumppanikonseptia, sillä eihän mikään **enterprise cloud** -softa ole

skaalautunut ilman kumppaneita. Emme ole kapea applikaatio, joka toimitetaan aina samanlaisena ja ostetaan omalla luottokortilla, vaan tarjoamme asiakkaalle konfiguroitavan palvelun. Siksi tarvitsemme edelleen kasvot asiakkaalle, joko omat tai kumppanin.

SaaS-maailmassa skaalautumiseen tarvitaan paljon resursseja uusien asiakkaiden voittamisessa. Haemme pääomaa kasvulle ja sijoitamme sen tehokkaasti. Olemme koko ajan pitäneet kanavat auki pääomasijoittajiin, hakeneet sieltä ideoita ja nyt olemme valmiita ottamaan vastaan pääomaruiskeen. On aika perustaa yritykselle ammattihallitus, hankkia ISO27001-tietoturvasertifikaatti ja palkata lisää taitavia ihmisiä yritykseen. Ja tietysti nauttia matkasta ja pitää hauskaa.

Kerron sitten taas 5 vuoden päästä, kuinka meille kävi, jos et sitten saa seurata mediasta tarinaamme.



Veijo Hytti

Partner & CEO
Keto Software

Keto Software on
Projektiyhdistys ry:n
vuoden 2020 kumppani



Organisaation riskimaisema näkyväksi

Projekti- ja riskisalkun yhteispelillä

Olemme tilanteessa, jossa yrityksen johto ja hallitus tarvitsevat päätöksentekonsa tueksi tietoa käynnissä olevista kehityshankkeista ja epävarmuuksista. Ja tätä tietoa tarvitaan nopeasti. Riskienhallinnalla on olennainen rooli epävarmuuksien kuvaamisessa. Kokemuksemme mukaan suuressa osassa organisaatioita hyödynnetään riskienhallinnassa sekalaisia esityksiä, dokumentteja ja taulukoita, jotka eivät anna riittävää tilannekuvaa nykypäivänä tarvittavaan riskienhallintaan.

Teksti: **Anssi Nevalainen**

Fingridin strategia on turvata asiakkaille ja yhteiskunnalle varma sähkö ja olla mukana muovaamassa tulevaisuuden puhtaasta ja markkinaehtoista sähköjärjestelmää. Fingrid toimii energiainfrastruktuurin sydämenä ja lähes kaikkeen sen tekemistä yhdistävä tekijä on riskienhallinta. Mitä siis seuraa, kun lähes 25 vuotta sähköjärjestelmää keskeytyksettä kehittänyt riskienhallinnan superyhtiö yhdistää nämä kaksi tärkeää kivijalkaa yhtenevän salkunhallinnan alaisuuteen?

Lue lisää Fingridin tarinasta seuraavilta aukeamilta.

Projektisalkun käyttöönoton myötä saatiin kokonaiskuva, mitä kaikkea on samanaikaisesti meneillään



Riskienhallintaa ei pidä luoda erilliseksi saarekkeeksi. Ottamalla riskienhallinta integroiduksi osaksi johtamismallia, jatkuvaa tekemistä ja viestintää, voidaan vahvistaa organisaation riskienhallinnan kulttuuria ja jo olemassa olevaa toiminnan ja prosessien toteuttamaa riskienhallintaa.

Riskienhallinta osana johtamismallia

Johtamismallissa organisaation eri toiminnan alueet kytketään yhteen ylätasolla. Johtamismallissa voitaisiin esimerkiksi kuvata, kuinka organisaatio toimii ja mitä erityispiirteitä juuri tämän organisaation johtamiseen liittyy. Johtamismallissa asetetaan tavoitteiden pohjalta pääpiireet koko organisaation läpäiseville toimintoille, joita ovat myös projektien johtaminen tai riskienhallinta.

Vaikka johtamismallista ei olisi kirjattu sanaakaan, on se osa koko organisaatiota ja vaikuttaa etenkin organisaation kulttuurin kehittymiseen. Johtamismallin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi voidaan nostaa kokonaisuuden hahmottaminen, vaikuttavuus ja läpinäkyvyys.

Johtamisen työvälineinä käytetään usein salkkuja, eli portfolioita, joilla pyritään jäsentämään ja hallitsemaan johtamiseen liittyviä tietoja sekä kokonaisuutta. Salkkuihin tulisi sisällyttää johtamisen kannalta tärkeät aihealueet ja oleellinen tieto.

Johtamismallin digitalisointi vahvistaa valittuja johtamisen menetelmiä, sikäli kun valitut työkalut palvelevat tarkoitustaan ja ovat organisaation toimintamallien mukaisia. Tästä syystä on tärkeää valita työkalut, kuten esimerkiksi salkut, jotka tukevat joustavasti johtamismallia.

Projektien riskienhallinta ja kokonaisvaltainen riskienhallinta

Usein käytännön ongelmana on, kuinka yhdistää organisaation projektien riskienhallinta ja kokonaisvaltainen riskienhallinta. Käytännön tarpeet määrittävät usein toteutustavan.

Ohessa joitakin ajatuksia, jotka voivat helpottaa toimintatavan valintaa.

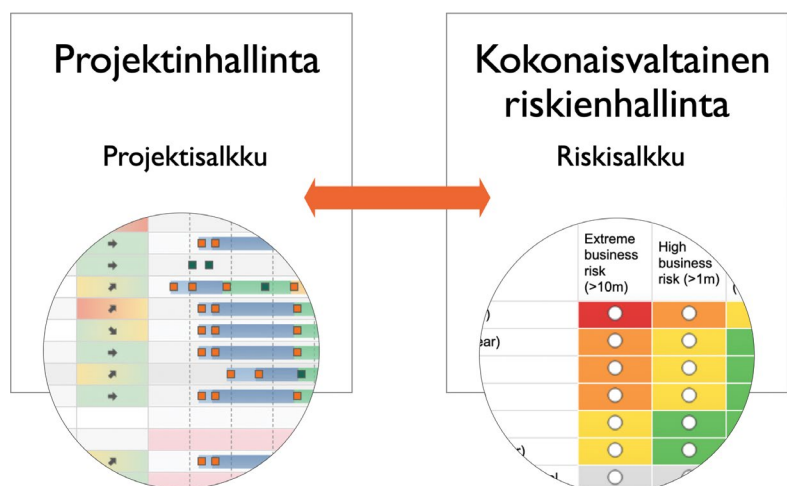
Tyypillisesti projektien yksittäiset riskit ovat lopulta pieniä koko organisaation kannalta ja ilmentävät itse projektityön riskejä. Tästä syystä ei organisaatiotasolla kannata huomioida kaikkia riskejä samassa salkussa vaan keskittyä merkittävimpiin riskeihin. Tuskin edes tyystin projektitoimintaan perustuvan organisaation kokonaisvaltainen riskienhallinta voi koostua suoraan projektien riskeistä vaan kokonaisvaltainen riskienhallinta on tehtävä ylemmällä tasolla.

Tyypillisesti projektien suurimmat riskit kiinnitetään ideointi- tai suunnitteluvaiheessa, kun ratkaisumallista päätetään. Toteutukseen liittyvät ongelmat ovat tyypillisesti seurauksia näistä jo otetuista riskeistä. Toisaalta yhtenäinen riskienhallinta tarjoaa projektia toteuttaville henkilöille mahdollisuuden tuoda esiin suurimpia riskejä. Usein edellä mainittuja suurimpia ja ylhäältä annettuja riskejä ei tuoda esiin ja ne tulevat vastaan toteutuksen kannalta liian myöhään.

Riskienhallintaorganisaation pitää tunnistaa projektinhallinnan tärkeimmät riskienhallintaan liittyvät kohdat projektien alussa ja lopussa sekä huomioida tärkeimmät riskit osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tähän voi lisätä oman näkymänsä johtamisen työkalut, eli salkut, jotka yhdistävät tietoa luomalla asioiden välille loogisia yhteyksiä.

Riskisalkku johtamisen välineenä

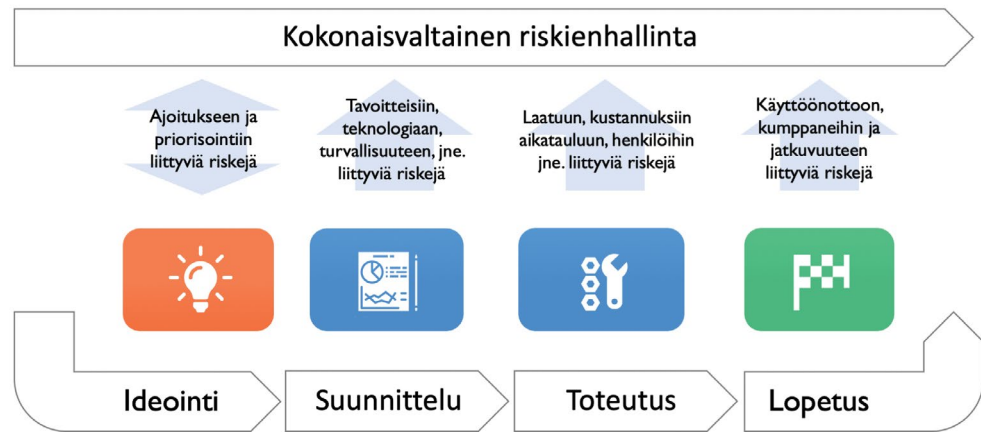
Johtamisen tietovälineiden, kuten salkkujen, tärkeitä piirteitä ovat siis esimerkiksi helpokäyttöisyys ja sopivuus tai muunneltavuus tarkoitettuun käyttöön. Yhtä tärkeää on, että



Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Projektiportfolion riskienhallinta

Projektin riskienhallinta



Hyvässä riskisalkussa hallintatoimenpiteet eivät ole erillisiä

salkut toimivat keskenään ja auttavat muodostamaan johtamiseen yhtenäisen digitaalisen näkymän.

Riskienhallinta on myös pitkään pysynyt tärkeänä ja koeltuna osana johtamismallia. Tästä syystä se on noussut osaksi standardeja ja kestäviä toimintamalleja. Tämän lisäksi useat eri tahot vaativat organisaatiolta toimivaa riskienhallintaa. Esimerkiksi useat tarkastuselimet, kuten sisäinen tarkastus, tilintarkastajat, sertifioijat ja julkiset valvontaelimet, kuten finanssivalvonta, sekä perustuvat riskienhallintaan että vaativat organisaatioilta vakuuttavia riskienhallinnan käytäntöjä.

Minkälainen on hyvä riskisalkku?

Riskisalkussa on saatavilla koko organisaation riskimaisema yhdessä paikassa, ajan tasaisena ja se on yhdistetty muihin johtamisen sovelluksiin tai salkkuihin. Riskisalkku parametroidaan tukemaan organisaation riskienhallintamallia ja on siten sovitettavista kaikille toimialoille ja riskienhallinnan eri kypsyystasolle. Koko organisaation pitäisi pystyä osallistumaan riskienhallintaan. Riskisalkku mahdollistaa hajautetun ja myös etänä tapahtuvan riskienhallinnan ja koordinoinnin.

Riskisalkun tietomalli on luotu tarvetta vastaavaksi ja se säilöö, turvaa ja jakaa tietoja sujuvasti tarpeen mukaan. Esimerkiksi raportointi voi tapahtua tietoja yhdistelemällä ja käyttäjän siirtyminen salkkujen tai järjestelmien välillä on oltava sujuvaa. Riskisalkunhallinnan hyötynä on nopea ja ajantasainen näkyvyys riskien hallintaan, varautumiseen ja erityisesti toteutuneisiin riskeihin liittyvään reagointiin, raportointiin sekä analysointiin.

Hyvä riskisalkku vahvistaa vastuita, pro-

sesseja ja tiedon ajantasaisuutta. Käytännössä tämä voi olla esimerkiksi automatisoitu hyväksyntäprosessi siten, että vastuuhenkilöt käyvät ajantasaisesti päivittämässä ja hyväksymässä riskejä. Riskisalkun pitää mahdollistaa riskinäkömän tarkastaminen myös ylä-, eli portfoliotasolla. Tämän lisäksi työkalu voi mahdollistaa esimerkiksi vuosikellon mukaisen toiminnan.

Hyvässä riskisalkussa hallintatoimenpiteet eivät ole erillisiä vaan ne liittyvät muihin johtamisen sovelluksiin tai salkkuihin. Esimerkiksi kehitysprojektit ovat usein myös merkittäviä riskienhallintatoimenpiteitä. Usein riskisalkkuun kirjataan joukko erillisiä ja kokonaisuuden kannalta vähäisiä toimenpiteitä. Samalla yksi organisaation strategisten hankkeiden päätarkoituksista on tulevaisuuden riskeihin ja mahdollisuuksiin vastaaminen. Kontrolleja ei pidä unohtaa, mutta samalla on muistettava, ettei niiden hiominen ratkaise organisaation tulevaisuutta.



Anssi Nevalainen,
DI Tuotantotalous, Senior Portfolio Advisor
Thinking Portfolio Oy

Kirjoittaja on riskienhallinnan ja projektiportfolion hallinnan asiantuntija. Kirjoittajalla on laajaa käytännön kokemusta liiketoiminnan, projektitoiminnan ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisestä sekä niihin liittyvien salkkujen käyttöönotosta erilaisissa organisaatioissa.

Hyvän riskisalkun ominaisuuksia:

- Koko organisaation riskimaisema yhdessä paikassa
- Sovitettu tukemaan organisaation riskienhallintamallia
- Koko organisaatio pystyy osallistumaan riskienhallintaan
- Vahvistaa vastuita ja prosesseja
- Mahdollistaa hajautetun riskienhallinnan, yhteistyön ja koordinoinnin
- Jatkuvasti päivitettävä ja ajan tasalla
- Mahdollistaa riskimaiseman tarkastelemisen yltätasolla
- Tarvittaessa auttaa yhdistämään erilaisia riskikokonaisuuksia (kuten projektiriskejä)
- Yhdistää tietoja digitalisessa johtamismallissa ja vähentää silojo

Projekti- ja riskisalkku muodostavat toimivan kokonaisuuden

Fingridissä



Fingridissä Thinking Portfolio projekti- ja riskisalkun kombinaatiolla on tehostettu sekä kehittämisprojektien että riskienhallinnan käsittelyä yhtenäisessä ympäristössä.

”Ensin otettiin käyttöön projektisalkku yhdes- sä uudistetun projektimallin kanssa ja siitä saadut hyvät kokemukset auttoivat valin- nassa, kun riskisalkkua hankittiin.”, kertoo kehityspäällikkö Matti Tähtinen Fingridiltä.

Läpinäkyvyys ja maturiteetti kasvaa salkun hallinnassa

Projektisalkun käyttöönoton myötä saatiin kokonaiskuva siitä, mitä kaikkea organisaati- on eri osissa on samanaikaisesti meneillään. Saavutettu läpinäkyvyys on ehdoton edellytys johtamisen kannalta, jota aiemmin vaikeutti projektien hallinnointi hajallaan eri Exceleis- sä ja Power Pointeissa. Yhtiössä meneillään olevien kehitysprojektien määrä oli yllättävän suuri samoin kuin niistä useimmiten oman työnsä ohessa vetävien projektipäälliköiden määrä.

”Projektien joukossa oli myös suuri määrä puhtaasti riskienhallinnan projekteja muka- na.”, kuvailee Tähtinen salkun käyttöönoton ensi vaiheen havaintoja.

Yhtiön strategian keskeisiä kehityshankei- ta ja riskejä seurataan salkkujen avulla. Tähti- nen huomaa maturiteetin strategisen salkun hallinnassa kasvaneen salkkutyökalujen käyttöönottamisen jälkeen: kaikki meneillään oleva ja suunniteltu tekeminen on saatu nä- kyväksi – erityisesti priorisoinnin ja järkevän aikataulutuksen tarve ovat korostuneet.

”Työkalujen tulee olla helppoja ja niiden avulla pitää päästä suoraan kiinni asi- aan. Tarjotun informaation tulee olla heti relevanttia!”, toteaa Matti Tähtinen, jolla on monipuolinen ja pitkä kokemus liiketoimin- nan johtotehtävistä. ”Olemme myös käynnis- täneet projektihallinnan koulutusohjelman – projektien johtaminen on usein välillistä ilman asemavaltaa tapahtuvaa toimintaa, joka vaatii omanlaista osaamista. Voi olla, että nimettyjen riskivastuullisten osalta har- kitsemme vastaavanlaista ratkaisua.”

Hajautetusti käyttöönotettaessa täytyy olla johdon vahva tuki takana ja strategiset linjaukset selvillä sekä lisäksi esimerkit, joilla havainnollistetaan yhteisen projektimallin ja projekteja koskevan päätöksentekoprosessin

hyötyjä. Sama pätee riskienhallinnan toimin- tamalleihin.

Projektisalkku kokoaa erilaiset projektit saman sateenvarjon alle

Priorisointi ja linjauksien vetäminen projek- tien ja muun työn välillä on tärkeä osa strate- giaa ja operatiivisen toiminnan tehostamista. Mallin ja työvälineiden tunnetuksi tekeminen ja hyötyjen osoittaminen on tehtävä niin, että ne pystytään kullakin osa-alueella mieltä- mään osaksi omaa toimintaa ja näkemään saavutettava lisäarvo. Salkun käyttöönotossa Fingridissä on käytetty esimerkin voimaa sel- västi enemmän kuin pakottavaa ohjaamista

Vaikka projektisalkku on salkun johtami- sen väline, Thinking Portfolion alustan omi- naisuudet tukevat pitkälle myös yksittäisten projektien hallintaa. Plussaa on, että salkkua voi käyttää siten kuin se kutakin projektia tehokkaimmin tukee. Hyödynnettäviä työka- luja voi ottaa käyttöön projektin vaativuuden edellyttämässä laajuudessa ja tarkkuudessa.

Yksi Fingridin laajimmista meneillään ole- vista hankkeista tällä hetkellä on DataHub, jota kokonaisuudessaan hallitaan projektisalkun avulla, koska toteutus tehdään useassa aliprojektissa. DataHub on alusta, jolle kaikki Suomen sähkökäyttöpaikat kirjataan ja niiden hallinnan edellyttämä tiedonvaihto menee ns. yhden luukun kautta. Tämä hanke ja siihen sisältyvät projektit osaprojekteineen raportoidaan projektisalkun kautta. Tiedot saadaan nopeasti sisään ja niitä on helppo siellä päivittää ja seurata. Jos merkittävim- mät ja vaativimmat hankkeet, kuten Data- Hub, onnistuvat projektisalkulla, niin miksi emme hyödyntäisi sitä myös pienempiin.

Riskikenaariot näkyviksi

Kun projektimalli ja -salkku oli saatu hyvin käynnistettyä, seuraava vaihe oli uuden ratkaisun löytäminen riskien hallintaan. Pakottavana aikataullisena ajurina oli vanhan järjestelmäalustan tuen loppuminen, mutta samalla oli mahdollisuus arvioida riskienhal- linnan toteutusta puhtaalta pöydältä. Loppu- tulemana oli päätös uudistaa koko riskien

käsittely- ja arviointimalli sekä järjestelmä, jolla riskejä hallinnoidaan uuden aiempaa ennakoivamman ja konkreettisiin riskeihin keskittyvän mallin mukaisesti.

Riskit on jaettu strategisii-, liiketoimin- ta- ja operatiivisiin riskeihin. Niin valmistelu, hyväksyntä kuin raportointikin tapahtuvat nyt uutta riskisalkkutyökalua hyödyntäen. Yhdeksi tavoitteeksi asetettiin, että myös eri uhkaskenaarioiden varalta suunnitellut jatkuvuuden hallinnan toimenpiteet sisällyte- tään riskisalkkuun. Vuoden 2020 pandemia- tilannetta varten oli jo olemassa valmiiksi harjoitellut toimintamallit.

Salkkujen käyttöönotto onnistui hienosti

Johtoajatuksena salkkua käyttöönotettaessa oli yksinkertaistaminen, minkä joustavasti parametroitava salkkupohja teki mahdollisek- si. Thinking Portfolion salkut ovat helppo- käyttöisiä ja käyttömukavuutta lisää se, että aiemmin tehtyä voidaan hyödyntää vaikka suoraan kopioimalla.

Projektisalkun käyttöä koulutettiin uuden projektimallin koulutuksen yhteydessä. Riski- salkusta ei koulutusta tarvittu juuri lainkaan, sen käyttäminen onnistuu projektisalkusta saaduilla opeilla. ”Lopputulena sanoisin, että saavutimme kaikki projekti- ja riskienhal- lintatavoitteemme. Salkut yhdessä muodos- tavat toimivan kokonaisuuden ja alustan monenlaiselle jatkokehittämiselle. Näen, että esimerkiksi riskienhallintaan liittyvät proses- sikontrollit voisivat olla oma salkkujatkumonsa.”, toteaa Tähtinen.



Matti Tähtinen
Kehityspäällikkö
Fingrid

TULOSSA SYKSYLLÄ 2020!

PRINCE2 Agile® Foundation

Ketterän projektijohtamisen valmennus

PRINCE2 Agile® yhdistää ketterän toimintamallin tarkasti määriteltyyn PRINCE2-projektinhallintakehykseen. Se tarjoaa ohjeita sekä PRINCE2:n että ketterän kehittämisen käytännölliseen soveltamiseen, jotta löydät projektillesi juuri oikean toteutustavan.

OTA YHTEYTTÄ JA VARAA JO NYT VALMENNUS TIIMILLESII!

info@wakaru.fi



PRINCE2, IPMA, PMP...

Mikä projektipäällikkösertifioinneista on paras?

Teksti: **Aaro Ollikainen**

Projektipäällikkösertifioinnit ovat vakiinnuttaneet asemansa osana projektipäällikön kehitysmispolkua. Kun itse 2000-luvun alkuvuosina suoritin ensimmäisen sertifiointini – IPMA C:n – meitä sertifioituja oli Suomessa parisen sataa. Nyt IPMA C -sertifikaatit lasketaan tuhansissa ja muiden IPMA sertifiointitasojen (A, B ja D) suosio on kasvanut tasaisesti.

Pitkään sertifioinnit olivat erityisesti projektijohtamisen standardien opiskelusta kiinnostuneen pienen porukan hommaa. Kun sertifioinnit ovat yleistyneet, niille on muodostunut myös entistä enemmän työmarkkina-arvoa. 2010-luvulla yleistyivät rekrytointi-ilmoitukset, joissa projektipäällikön paikkaa haettaessa muodollinen pätevyys on usein plussa tai jopa kynnyskriteeri. Projektitoimitusten kilpailutusprosesseissa asiakasprojektiin tarjottavilta projektipäälliköiltä alettiin edellyttää niin ikään sertifiointia.

Tästä huolimatta jokaisen sertifiointiin lähtevän olisi hyvä olla kiinnostunut myös sisällöstä itsessään – ja projektipäällikön ammatissa kehittämisestä. Mutta miten päästä alkuun ja valita oikea sertifiointipolku? Vaihtoehtoja muodollisen pätevyden hankkimiseksi on ainakin kolme.

IPMA – International Project Management Association



Projektitoiminta-lehden lukijoille tutuin lienee IPMA-sertifiointi. International Project Management Associationin sertifioinnit erottaa muista myös vahva paikallinen kädenjälki. Kun esimerkiksi PMP- ja PRINCE2-sertifioinnit perustuvat globaaliin, pitkälti automatisoituun testausjärjestelmään, IPMA -sertifiointeja tarjoavat kansalliset jäsenjärjestöt (kuten Suomessa Projektiyhdistys ry) ja niiden kouluttamat arvioijat.

IPMA ylläpitää neliportaista sertifiointijärjestelmää, jossa projektiosaajat sijoittuvat eri tasoille tietämyksen ja erityisesti kokemuksen mukaan. Muutaman viime vuoden ajan projektipäälliköiden ja -johtajien lisäksi on sertifioitu myös ohjelmapäälliköitä ja -johtajia sekä (projekti)salkkupäälliköitä ja -johtajia.

IPMA:n viitekehys on pätevyysvetoinen. Sertifiointissa peilataan kandidaattien osaamista IPMA:n Individual Competence Baselineen jäsenettyihin pätevyysselementteihin. Käytäntöpätevydet määrittelevät sellaiset ”projektijohtamisen kovan ytimen” -osaamiset kuten aika-tilan, budjetin ja resurssien hallinnan. Ihmispätevydet sisältävät projektiosaajan henkilökohtaisia taipumuksia ja sellaisia tiimin ja sen jäsenten johtamiseen liittyviä pätevyksiä kuten ristiriitojen ratkaisu. Näkökulmapätevydet määrittelevät projektin suhteen sen toimintaympäristöön, kuten yrityksen strategiaan. Yhteensä pätevyysselementtejä on 29. Pätevyysselementit jakaantuvat edelleen indikaattoreihin sekä mittareihin, joilla kandidaatin osaaminen todennetaan.

Jokainen hakija täyttää itsearviointilomakkeen, jolla raportoi tietämyksen sekä taidot ja kyvyt kunkin pätevyysselementin osalta. Tämän lisäksi jokaisen pätevyysselementin osalta annettua näyttöä seurataan koko sertifiointiprosessin ajan. Esimerkiksi C-tasolla tähän kuuluu hakemuskokonaisuuden lisäksi teoriakoe, workshop ja haastattelu.

D-tason sertifiointia lukuun ottamatta IPMA -sertifiointeissa on kokemusvaatimus. Esimerkiksi C-tasolla vaaditaan, että hakijalla on vähintään kolmen vuoden kokemus normaalien projektien johtamisesta edellisen kuuden vuoden ajalta tai vähintään kolmen vuoden kokemus vastuullisessa projektinjohdollisessa roolissa projektipäällikön apuna vaativissa projekteissa edellisen kuuden vuoden ajalta. A- ja B-tasolla kokemusvaade on viiden vuoden mittainen.

IPMA -sertifikaatit ovat voimassa viisi vuotta ja uusiakseen sertifikaattinsa hakijan on esitettävä näyttöä siitä, että hän on kuluneen viiden vuoden aikana toiminut ”kyseisen ammattialan ja tason vaativuuden täyttävissä tehtävissä”. Tämän lisäksi hänen on esitettävä näyttöä siitä, että hän on kyseisenä aikana jatkuvasti kehittänyt omaa ammatillista osaamistaan. Jatkuva itsensä kehittäminen voi sisältää esimerkiksi kursseja, kongresseja, luennoita, artikkelien kirjoittamista, tutkimusta, itseopiskelua ja ammatillisen kirjallisuuden lukemista.

Proha

Suunnittele, ennusta ja ohjaa

Kokonaisvaltaista projektien hallintaa Camako EPM:llä.

Prohalla on kokemusta ja näkemystä projektien hallinnan kehittämisessä.

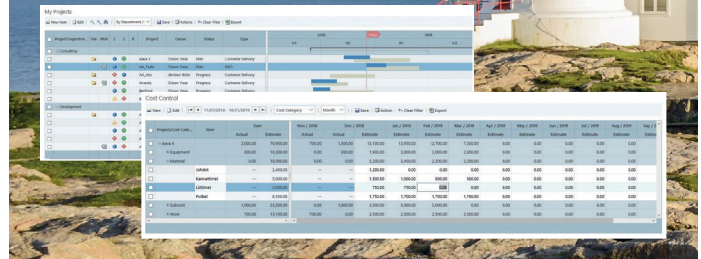
Ota yhteyttä ja tutustu Prohan tuotteisiin ja palveluihin!

Proha Oy

Ahventie 4 B
02170 Espoo
Puh. 0204 362 000

www.proha.com

www.camakoepm.com



Ketterien menetelmien käyttö on yleistynyt viime vuosina voimakkaasti liiketoimintaympäristön muutoksen kiihtyessä. Tämä näkyy myös tarjottavissa sertifiointeissa. Projektiyhdistys tarjoaa IPMA:n Agile Leader -sertifiointeja, joita niitäkin on neljällä tasolla. D-tasoa lukuun ottamatta kandidaattilta edellytetään johtamiskokemusta ketterässä toimintaympäristössä. Sertifiointista on hyötyä projektipäälliköiden lisäksi ketterissä hankkeissa työskenteleville sekä niitä johtaville ja lisäksi Agile Coach -tyyppisessä organisaation kehittämisroolissa työskenteleville. Sertifiointisältö nojaa IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World -oppaaseen.

TASO	AMMATTIALA			
	Projektinjohtaminen	Ohjelmanjohtaminen	Salkunjohtaminen	Agile Leader
A	Sertifioitu Projektinjohtaja	Sertifioitu Ohjelmanjohtaja	Sertifioitu Salkunjohtaja	Certified Agile Organisational Leader
B	Sertifioitu Vanhempi Projektipäällikkö	Sertifioitu Vanhempi Ohjelmapäällikkö	Sertifioitu Vanhempi Salkkupäällikkö	Certified Agile Senior Leader
C	Sertifioitu Projektipäällikkö			Certified Agile Leader
D	Sertifioitu Projektiosaaja			Certified Agile Associate

Yhdysvaltalaislähtöisen Project Management Institute -sertifiointit

Project Management Professional PMP -sertifiointia ylläpitää Yhdysvalloista lähtöisin oleva, mutta globaalisti toimiva Project Management Institute PMI. Myös PMI tarjoaa muita, sisällöltään lähellä PMP:tä olevia sertifiointeja, kuten Certified Associate in Project Management (CAPM), Program Management Professional (PgMP) ja Portfolio Management Professional (PfMP).

PMP on tässä vertailluista sertifiointeista vahvimmin prosessivetoinen. Projektijohtaminen on jaettu kymmeneen osaamisalueeseen, johon kuhunkin sisältyy käynnistämis-, suunnittelu-, suoritus-, kontrollointi- ja päättämisprosesseja.

PMI:n standardi nojaa Project Management Body of Knowledge PMBOK:iin, jossa on esitelty lähes viisikymmentä projektiprosessia, niiden syötteet, tapahtumat ja tuokset sekä lisäksi esimerkkejä siitä miten prosessit nivELYTÄT toisiinsa. PMBOK sisältää kuitenkin myös yksityiskohtaisia kuvauksia varsinaisista projektisuunnittelun ja -ohjauksen työkaluista, kuten työn osituksesta ja kriittisen polun laskemisesta projekti aikataululle.

Myös PMP-sertifiointia harkitseville on tiukka kokemusvaatimus. Kolmannen asteen tutkinnon suorittaneiden on osoitettava työskennelleensä yhteensä 4500 tuntia (noin kolme vuotta kokopäivätoimisesti) projektinjohtotehtävissä ja hankkineensa vähintään 35 tuntia projektinjohtamiskoulutusta. Toisen asteen tutkinnon suorittaneiden on osoitettava työskennelleensä 7500 tuntia (noin viisi vuotta kokopäivätoimisesti) projektinjohtossa ja samoin opiskelleensa aihetta vähintään 35 tuntia.

IPMA on vahvasti
pätevyysvetoinen

PMP on vahvimmin
prosessivetoinen

PRINCE2:n vahvuutena on
liiketoimintalähtöisyys



PMP-sertifiointi on tietokonevälinen ja perustuu monivalintakysymyksiin. Kysymyksiä on 200 ja aikaa niihin vastaamiseen neljä tuntia. PMP-tutkinto on voimassa kerrallaan kolme vuotta. Uusimisen ehtona on aktiivisuus alalla. Tutkinnon uusijoiden pitää osoittaa jatkaneensa opiskeluaan projektijohtamisessa tai siihen läheisesti liittyvillä aloilla, tehneensä tutkimustyötä, kirjoittaneensa aiheesta tai esimerkiksi puhuneensa alan ammattitapahtumissa.

PMBOK:n viimeisimmän eli kuudennen version julkaisemisen yhteydessä PMI julkaisi myös Agile Practice Guiden, jossa kerrotaan miten PMBOK:ia voi soveltaa ketterissä ympäristöissä. PMI:n vastaus ketterien menetelmien voittokulkuun on PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP). Myös tähän sertifiointiin tähtääviltä edellytetään koulutustaustaa, ketterien menetelmien opiskelua ja sekä projektinhallintakokemusta että kokemusta ketterässä ympäristössä työskentelystä.

Brittien julkisen sektorin haasteisiin vastaaja: PRINCE2

PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) on aikoinaan Britannian julkisen sektorin projektien haasteisiin kehitetty viitekehys. Nykyään käytössä on julkaisu 6 tai PRINCE2:n vuoden 2017 laitos. Tänä päivänä viitekehysten kattavuus on globaali ja sertifiikaatteja on yli miljoona – tässä vertailluista sertifiointeista eniten.

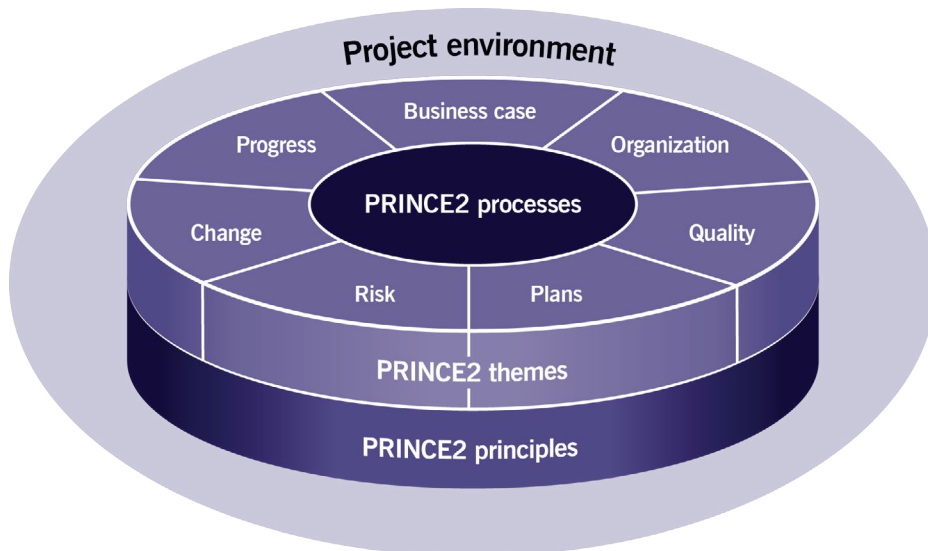
PRINCE2:n omistaa Axelos, jonka tuoteportfolioista löytyy myös mm. ITIL (Information Technology Infrastructure Library, prosessike-

hys IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen) sekä sellaiset projektitoimintaa liippaavat viitekehukset kuin Managing Successful Programmes MSP ja MoP Management of Portfolios.

PRINCE:n kivijalkana ovat seitsemän periaatetta, seitsemän teemaa ja seitsemän prosessia. PRINCE2:n vahvuutena on ainakin liiketoimintalähtöisyys. Ensimmäinen periaatteista on nimeltään Continuous Business Justification. Teemoista mainitaan usein ensimmäisenä Business Case, joka kääntyy esimerkiksi liiketoimintatarkasteluksi. PRINCE2:ssa myös projektitoiminnassa oleelliset roolit ja niiden suhteet toisiinsa on määritetty tarkemmin kuin muissa viitekehyksissä. Oleellimmat näistä ovat projektipäällikkö ja ohjausryhmä (Project Board), mutta myös muita – valinnaisia – rooleja löytyy.

PRINCE2 sisältää myös dokumenttikirjaston, josta löytyy asiakirjapohjat 26 ”management productille”. Projektijohtamisessa tarvittavalle suunnitelmalle, raportille tai rekisterille. Tästä johtuen PRINCE2:sta kritisoidaan joskus ”liian raskaaksi metodologiksi pieniin projekteihin”. Dokumenttipaljouteen kannattaa kuitenkin suhtautua kuin työkalupakkiin, ei ehdottomaan vaatimukseen.

PRINCE2-sertifiointeissa sertifiointi liittyy suoraan akkreditoitun koulutuksen tarjoajan kurssiin: tenttiä ei voi ostaa ilman kurssia. PRINCE2 Foundation osoittaa, että henkilöllä on riittävä ymmärrys pystyäksään työskentelemään PRINCE-viitekehystä noudattavissa projekteissa. Kurssi on ns. closed book eli sitä suoritettaessa viitemateriaaleja ei saa



käyttää. PRINCE2 Practitioner osoittaa, että henkilöillä on kyky soveltaa menestyksekkäästi PRINCE-mallia projektinsa johtamiseen. Practitioner-tentti taas on ns. open book eli siinä saa ja pitää hyödyntää Managing Successful Projects with PRINCE2-opasta.

Axeloksen oma ketterien menetelmien sertifiointi on nimeltään PRINCE2 Agile Foundation / Practitioner. Enemmän kuin oma irrallinen viitekehysensä, P2A on laajennus PRINCE2:een. Se integroituu helposti PRINCE2:n oppeihin ja kertoo miten niitä kannattaa soveltaa ketterässä toimintaympäristössä. Kun PRINCE2:n painopiste on projektin ylätasen ohjauksessa sekä päivitystason hallinnassa, PRINCE2 Agilen fokus on itse projektityössä ja siinä, miten projekti tiimit siinä toimivat. Menetelmä lainaa jonkin verran työkaluja muista ketterän kehityksen viitekehysistä, erityisesti Scrum:sta.

Mikä on paras?

Entä mikä sertifiointeista on paras? Helppo vastaus vaikeaan kysymykseen on – ne ovat kaikki hyviä ja täydentävät toisiansa, hanki vaikka jokainen! Valintaa tehtäessä tarkastellaan yleensä sitä, mikä yllä mainituista viitekehysistä niveltyy parhaiten yrityksen projektitoimintaan ja sitä kautta projektipäällikköjen kehittymispolkuun. Myös sertifiointiprosessin teettämät työmäärät eroavat toisistaan ja saattavat vaikuttaa valintaan.

IPMA -sertifiointien rakenne vaihtelee tasoittain mutta on esimerkiksi yleisimmällä C-tasolla työläin ja samalla antoisia. Työ- ja

koulutuskokemuksen lisäksi hakijan on täytettävä itsearviointi tietämyksestään sekä taidoista ja kyvyistään, lueteltava yksityiskohdalliset tiedot referenssiprojekteista, joiden johtamiseen on osallistunut sekä arvioitava niiden projektien haastavuus pätevyyssementtien mukaan. Läpi mennyttä hakemusta seuraavat teoriakoe, työpaja ja haastattelu.

Kaikkia kolmea sertifiointityyppiä tapaa nykyään kaikkialla maailmalla. IPMA:lla on kymmeniä maakohtaisia jäsenorganisaatioita ja suurin osa niistä toimeenpanee paikallisen projektipäällikkösertifiointeja. Suomalaisessa julkisessa keskustelussa on varmaankin puhuttu eniten juuri IPMA:sta ja IPMA:n sertifikaateista. Myös PMP-sertifioituja projektipäälliköitä löytyy kaikkialta maailmasta, mutta niiden suosio vaikuttaisi olevan suurinta amerikkalaisissa suuryrityksissä – tai niiden kanssa merkittävää kauppaa tekevissä yrityksissä muualla maailmassa. Myös PRINCE2 on hyvin edustettuna angloamerikkalaisilla alueilla.

Tekeekö sertifiointi hyvän projektipäällikön?

Entä tekeekö sertifiointi automaattisesti projektipäälliköstä taitavan ja rooliinsa sopivan? Ei tietenkään. Ei yksistään. Samalla tavalla kuin ajokortti ei automaattisesti tee hyvää kuskia, se vain varmistaa, että ratin takana istujalla on takanaan kattavia opintoja liikennesäännöistä ja että tämä haluaa ja kykenee toimimaan liikenteessä vastuullisella tavalla.

Kun valmennan projektipäälliköitä osallistumaan sertifiointiin, yleisin kommentti

lienee, että sertifiointivaatimukset tuntuvat kovin teoreettisilta. Monia askarruttaa, käytetäänkö opeteltavaa terminologiaa, malleja ja menetelmiä ”oikeassa elämässä”.

Tietynlainen teoreettisuuden maku on väistämätöntä. Sertifiointien taustalla olevat viitekehukset on koostettu keräämällä parhaita käytäntöjä tuhansista organisaatioista. Niiden sisältämät opit pätevät niin tutkimus-, tuotekehitys-, investointi-, asiakastoimitus- kuin sisäisiin kehittämissuunnitelmiin. Jos jonkin viitekehysten tausta onkin IT-projekteissa, nykyisellään kaikki mainitut sertifiointijärjestelmät ovat toimialariippumattomia. Konkretian tarve on laajan soveltamisalueen kääntöpuoli.

Esimerkiksi PRINCE2:n seitsemästä periaatteesta viimeinen on ”tailor to suit the project environment” eli sovitettavuus projektitympäristöön. Jotta projekti noudattaisi PRINCE:n ajatusmallia, menetelmistöä pitää soveltaa projektin tarpeiden mukaan eikä nielaista sitä sellaisenaan.

Projektijohtamisen oppien ohella sertifiointeihin liittyy myös tärkeitä ”piilo-opetussuunnitelmia”. Jokaiseen kuvattuun sertifiointiin sisältyy ainakin jollain tasolla aikarajoitteinen harjoituskoe. Kokeen läpäiseminen vaatii harjoittelua, epävarmuuden sietämistä ja paineensietokykyä.

Usein hivenen paperinmakuisten teorioiden omaksuminen vaatii kandidaatilta kykyä omaksua uutta ja ajatella käsitteellisesti. Projekteissa kun voi menestyä kovin monella tavalla. Yksi on hyvä tekniseltä osaamiseltaan, toinen ilmiömäinen asiakassuhteen hoitaja, kolmannen lahja on kyky innostaa ihmisiä. Elinikäisen oppimisen hengessä myös projektipäällikköiden on osattava jatkuvasti kehittää osaamistaan ja soveltaa opittua käytäntöön.



Aaro Ollikainen

Kirjoittaja on sertifioitu projektipäällikkö (PRINCE2 Practitioner, IPMA C ja PMP) ja projektijohtamisen valmentaja.



Mistä on onnistunut projekti tehty?

Teksti: Paula Aaltonen

Onnistumisen halu ja epäonnistumisen pelko pitävät projektitoiminnan kehittämisen jatkuvasti ajankohtaisena ja kaikkialla on tarve saada muutokset aikaan yhä nopeammin. Menetelmiä uudistetaan, uusia työkaluja innovoidaan. Yhä uudestaan uutiskynnyksen kuitenkin ylittää suuri hanke, joka on pahoissa ongelmissa tai epäonnistuneeksi leimattu. Onnistumisista uutisoidaan harvemmin. Hankkeet, jotka sujuvat suunnitellusti, muuttuvat helposti näkymättömiksi. Mikä taas ei suju suunnitelman mukaan, sitä saa julkisesti puida ja sivaltaa.

Vuonna 2018 Midagon teki yhteistyössä professorien **Matti Rossi** (Aalto) ja **Kari Smolander** (LUT) kanssa tutkimuksen suurista ICT-projekteista, tyypillisenä esimerkkinä toiminnanohjaushankkeet eli ERP-projektit. Tavoitteena oli selvittää, millaisia yleisiä ja yleispäteviä tekijöitä onnistuneiden ja epäonnistuneiden projektien taustalta löytyy, ja mikä on projektimetodologian vaikutus onnistumiseen. Tutkimuksen yhteenvetona muodostui näkemys yleisistä onnistumis- ja epäonnistumistekijöistä. Ei juurikaan yllättävistä tekijöistä, jokainen projekti nähtiin ja kokenut nykytoteuttaa listaa lukiessaan. Nämä eivät ole nykyajan ilmiö, samat asiat nousevat esille eri aikakausina tehdyissä tutkimuksissa. Kaksikymmentä elementtiä, jotka muodostavat menestyksen kulmakivet (Critical Success Factor, CSF) ollessaan hoidettu hyvin. Laiminlyötyinä ne puolestaan kasaavat kompastuskiviä (Critical Failure Factor, CFF) ja pohjustavat reitin epäonnistumiseen.

Suurissa ICT-liitännäisissä hankkeissa epäonnistutaan ensisijaisesti ihmisiin, organisaatioon ja johtamiseen liittyvien tekijöiden vuoksi. Epäonnistumisen juurisyyt löytyvät hyvin harvoin valitusta teknologiasta tai sovelluksesta, vaikka sinne syyttävä sormi on helppo kohdistaa. Tutkimuksen mukaan suurien ERP-hankkeiden epäonnistumisissa kompastumisista 42% liittyy johtamiseen, 27% organisaatioon ja kulttuuriin, 23% ihmisiin ja inhimillisyyteen ja vain 8% teknologiaan.

Midagon tutkimus 2018, White Paper ladattavissa nettisivulta osoitteesta www.midagon.com > INSIGHTS > Midagon White Paper: **Why large and complex ICT and digital transformations fail?**

Miten sitten onnistua projektissa?

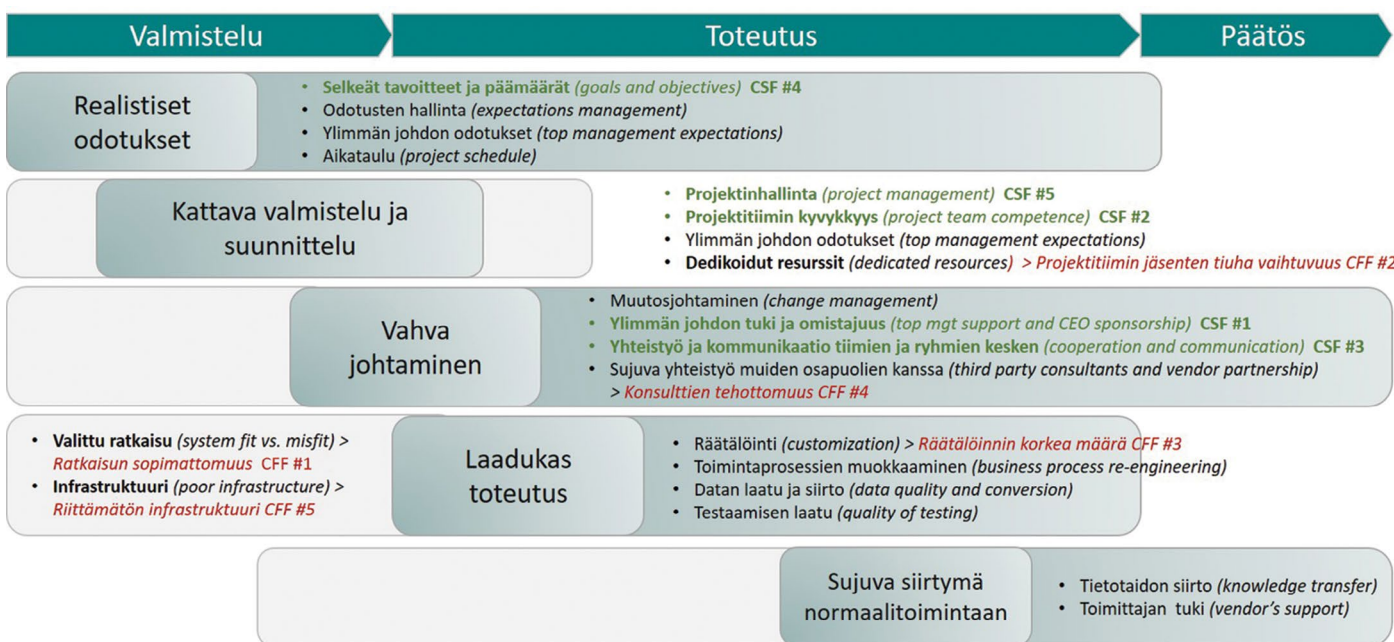
Teknologiaan suoraan liittyviä asioita on verrattain suoraviivaista, vaikkakaan ei yksinkertaista, listata konkreettisesti tehtävälisiksi. Tätä voisi kutsua järjestelmäratkaisun reseptin ainesosaluetteloksi. Reseptiin liittyy aina myös valmistusohje, pelkällä ainesosaluettelolla ei vielä saada illallista sen enempää kuin projektia tulille ja kypsymään. Valmistusohje sisältää projektin johtamisen lisäksi myös tavoitellun muutoksen johtamisen. Muutoksen johtamiseen löytyy tukea erilaisista malleista ja työkalupakeista, mutta ihmisten johtaminen konkretisoituu myös konteksteihin ja tilanteisiin, joihin yksiselitteistä toistettavaa käsikirjoitusta ei ole.

Onnistumiseen liittyy vahvasti eri tahojen odotukset ja niiden realismi. Odotuksien sekä projektin tuotoksesta, että projektin läpiviennistä on oltava realistisia alusta saakka. Tähän tarvitaan selkeää, rehellistä, yhdenmukaista ja säännöllistä viestintää projektin alusta sen loppuun saakka – sekä projektin sisäisesti että projektista linjaorganisaatioon ja eri sidosryhmille. Viestintä kulminoituu sekä sisältöön (mitä kerrotaan) että tapaan ja keinoihin (miten kerrotaan).

Tavoitteet (goals and objectives) on kerrottava niin yksinkertaisesti, että jokainen organisaatiossa ymmärtää projektin tarkoituksen ja itseään kohtaavan muutoksen. Projektin vaikutukset liiketoimintaan ja päivittäiseen tekemiseen pitää sekä kuvata että kommunikoida selkeästi, sillä ICT-projekteja ei tehdä tekniikan itsensä, vaan liiketoiminnan vuoksi.

Tavoitteet luovat odotuksia ja odotuksia on hallittava, jotta ne eivät kasva irti todellisuudesta (management of expectations). Viestinnässä on selkeyden lisäksi oltava myös realistinen. Projektia ei ole mielekäs markkinoida organisaatiolle ratkaisuna kaikkiin haasteisiin, vaan konkretisoida, mikä projektin myötä muuttuu paremmaksi ja millä tavoin – ja mihin haasteisiin se ei tuo ratkaisua.

Edellinen pätee yhtä lailla ylimmän johdon odotuksiin (top management expectations). Merkittävä ero linjaorganisaation ja ylimmän johdon odotusten hallinnassa, on foorumit ja keinot käydä keskustelua. Johdon odotusten hallinnassa keskeinen tekijä on ohjausryhmyöskentely, vuoropuhelu ja yhteistyö projektijohtajan kanssa. Ohjausryhmä on par-



Projektien onnistumisen 20 keskeistä onnistumiseen vaikuttavaa tekijää asetettuna projektin vaiheisiin ja ylätasen otsikoiden viereen. Otsikkolaatikon sijainti viittaa projektin vaiheeseen, jossa tulee varmistaa viereen listattujen kriittisten tekijöiden olevan kohdallaan. **Odotusten luominen ja hallinta** alkaa jo suunnitteluvaiheessa ja jatkuu aina käyttöönottoon saakka. Yritys hallitsee odotuksia jälkikäteen kääntäen useimmiten selittelyksi. **Projektin valmistelu ja suunnittelu** on muutakin kuin ratkaisun ja toimittajan valinta. Valmistelua tuskin voi aloittaa liian aikaisin. Projektin edetessä valmistelua ja suunnittelua tehdään jatkuvasti, mutta projektin kantavat rakenteet tulee olla kohdallaan mahdollisimman hyvin toteutuksen alkaessa. **Laadukas toteutus** on oleellista kaikilla käyttöönoton osaluilla ja vaiheissa. Mitä aikaisemmin aletaan suunnitella, sitä sujuvampi on myös **siirtyminen normaalitoimintaan** ja projektin sulkeminen.

Tutkimusten mukaan ...

90% ERP käyttöönottoprojekteista menee yli aikataulun tai budjetin (=ylittää suunnitelman 30% tai enemmän)

Yritystason hankkeista 67% ei onnistu saavuttamaan niille asetettuja tavoitteita.

Suuren mittakaavan hankkeista yli 40% epäonnistuvat.

haimmillaan tavoitteellinen ja luottamuksellinen yhteistyöfoorumi, jossa voidaan rakentavassa ilmapiirissä keskustella rohkeasti myös ongelmista, niiltähän ei yksikään projekti vältty.

Projektitiimillä on odotuksia myös projektissa työskentelyn suhteen. Oma rooli ja vastuu (mitä minulta odotetaan), projektin toimintatavat (miten minun odotetaan tehtäväni hoitavan; saanko tukea, jos sitä tarvitsen) kuin myös projektin kuormittavuus (tuleeko paljon ylityitä? palaako lomat? millainen on kompensatio projektityöstä?) herättävät kysymyksiä, joihin on annettava realistiset vastaukset.

Projektin aikataulu (project schedule) muodostaa vahvoja odotuksia. Usein onnistuminen nähdään vahvasti aikataulun kautta, vaikka oikeasti olisi arvioitava, oliko syynä poikkeamaan itse asiassa suunnitelman vai toteutuksen heikkous. Samoin kuin budjettiin lisätään puskuria kattamaan yllätykset, on aikataulussakin oltava pohjana realismi ja sen päälle puskuria yllätyksiä varten. Projektitiimin insentiiveistä tai niiden puutteesta riippuen yhtiömäisen kunnianhimoisen aikataulu johtaa välinpitämättömyyteen suunnitelmasta heti alkuvaiheessa ("tuo aikataulu nyt on politiikkaa, ei se kuitenkaan pidä, ei siitä tarvitse välittää") tai projektitiimin äärimmäiseen venymiseen, väistämättömiin loppuun palamisiin ja tiimin jäsenten vaihtuvuuteen (project team stability). Huonoja vaihtoehtoja molemmat. Pyri siis tekemään realistisen haasteellinen aikataulu, joka pitää tekemisen palon ja tiimihengen yllä, mutta ei polta tekijöitään loppuun.

Onnistumisen perustana on kattava valmistelu ja suunnittelu

Laadukkaalla valmistelulla ja suunnitelmalla on todennäköistä päästä laadukkaaseen lopputulemaan. Suunnitelmalla, joka on "sinne päin", päädytään lopputulokseen, joka myös on "sinne päin".

Vahvan valmisteluun kuuluu mm. projektin miehittäminen. Toimiva projektiorganisaatio koostuu pätevästä, motivoituneista

ja sopivista henkilöistä. Pätevyys takaa ammattimaisen projektinhallinnan (project management) ja tarvittavan osaamisen (project team competence), motivoituminen ulottaa positiiviset lonkeronsa kaikkeen tekemiseen. Projektiorganisaatio koostuu sekä omista että ulkoisista resursseista. Tiimin pysyvyyden nimissä ulkopuolisten resurssien kohdalla tulee varmistaa, että ei ole sovittu ainoastaan tiettyä määrää resursseja, vaan nimetyt henkilöt (dedicated resources).

Onnistuminen edellyttää vahvaa johtamista – sekä asioiden että ihmisten.

Hankejohtamisessa nämä kaksi osaa on nivottava saumattomasti yhteen. Johdetaan projektityömaata eli projektin tuotoksen rakentamista sekä tavoiteltua muutosta. Eli valmennetaan ja valmistellaan projektin asiakas ja viiteryhvät tulevaan muutokseen (change management). Hankkeen johtaminen on muodollisen ja rutiinomaisen suunnittelun ja seurannan lisäksi vahvasti aktiivista ennakkointia ja tulevan valmistelua: tien tasoittamista, jotta projektitiimi voi sitä edetä suunnitelmassa aikataulussa.

Tien tasoittaminen on sekä proaktiivista että reaktiivista toimintaa – kaikkia kiviä ja kuoppia ei nähdä ennen kuin ollaan kohdalla. Vahva hankejohtaminen edellyttää ylimmän johdon vahvaa tukea (top management support and CEO sponsorship) sekä selkeää toimivaa yhteistyötä ja viestintää projektin sisällä ja sen eri sidosryhmien kanssa (cooperation and communication). Toimiva yhteistyö kattaa myös toiminnan toimittajan ja mahdollisten kolmannen osapuolen konsulttien kanssa (third party consultants and vendor partnership). Sopimusasiat ovat oma lukunsa, joka on hoidettava huolella, mutta sopimuksen synnyttyä projektiyhteistyö on parhaimmillaan tiimityötä, jossa kunkin jäsenen kotiorganisaatio ja palkanmaksaja ovat taustatekijöitä, ja yhteinen intressi on projektin onnistuminen.

On myös nähtävä omaa projektia kauemmas, sillä yksikään projekti ei ole saari

Onnistuminen edellyttää laadukasta toteutusta

Kun asianmukaiset resurssit on saatu mukaan ja laadukkaat suunnitelmat on tehty, laadukkaan toteutuksen mahdollisuudet ovat kohdallaan. Vaan missä piilevät toteutuksen sudenkuopat?

Hankitun ratkaisun sopimattomuus (system misfit) on tekijä, jota toteutusvaiheessa ei enää voida lennosta korjata. Vertauskuvana voisi sanoa, että jos tuli hankittua mopo, vaikka tarve oli kuorma-autolle, niin ei moposta kuorma-autoa saada. Vastaava on tilanne, mikäli olemassa oleva infrastruktuuri ei tue hankittua ratkaisua (poor infrastructure). Hankittiin kyllä tarpeen mukainen kuorma-auto, mutta tien tekeminen unohtui, maastossa onkin vain mopon mentävä polku. Näissä tapauksissa voi jatkaa valitulla tiellä ja päätyä kokonaisuuteen, joka ei kykene tukemaan toimintaa halutulla tavalla. Tämä tapahtuu joko tahattomasti, alun hyvä usko kantaa eteenpäin, tai haluttomuudesta myöntää ja uskalluksesta pyöryttää virheelliseksi osoittautunut päätös ja palata alkuruutuun harkitsemaan uudestaan.

Pääsääntöisesti teknologiapäätökset eivät ole epäonnistumisen syy. Tutkimuksen mukaanhan vain 8% epäonnistuneista ICT-hankkeista epäonnistui edellä kuvattujen teknologiaan liittyvien tekijöiden vuoksi. Itsessään täysin kelvollinen ratkaisu on silti mahdollista tunaroida projektin aikana, mikäli ei ole riittävää ymmärrystä kokonaisuudesta, kykyä erottaa oleellista epäoleellisesta ja valmiutta muuttaa totuttuja toimintatapoja. Rääätöinnin – kustomoinnin, modaamisen, puukottamisen, you

name it (customization) – kohdalla on oltava valppaana. Jossain määrin järjestelmiä yleensä joudutaan muokkaamaan, mutta muutosten tarpeellisuus ja vaikutus järjestelmän sujuvaan ylläpitoon, päivitykseen ja jatkokehitykseen on varmistettava. Rääätöinti ei ainoastaan nosta projektin kustannuksia ja lisää kompleksisuutta, sillä on vaikutus läpi ratkaisun elinkaaren.

Toiminnan ja prosessien ymmärrys sekä avarakatseisuus, valmius oman toiminnan muokkaamiseen (business process re-engineering) on avainasemassa kokonaisratkaisun määrittelyssä. Mikäli prosesseja ja toimintatapoja ei käydä riittävästi läpi ja valmistauduta tuleviin muutoksiin (ns. vaikutusarviointi ja muutosvalmius), teknisesti täysin pätevän ja toimivankin järjestelmän käyttöönotto saa aikaan sekaannusta ja notkahduksen liiketoimintaan. Notkahdus itsessään on

väistämätön, sillä muutos on aina häiriö. Onnistumisesta kertoo notkahduksen syvyys ja kesto, kuinka nopeasti nouseaan projektia edeltävälle tasolle ja miten pian tavoitellulle tasolle.

Tietojärjestelmät rakentuvat nimensä mukaisesti tiedolle, olipa sijainti sitten pilvessä tai jossain muualla. Esimerkiksi ERP-järjestelmässä erityyppiset datat (rakenteet, staattiset tiedot, tapahtumatiedot) muodostavat toimivan, elävän kokonaisuuden, jossa data määrittää kaiken toiminnan ja kaikki kytkeytyy kaikkeen. Tiedon sisältöön, laatuun ja tiedon siirtoon vanhoista järjestelmistä uuteen (data quality and conversion) kulminoituu valtava määrä projektissa tehtyä, tai tekemättä jäänyttä, työtä. Sanontaan kuraa sisään, kuraa ulos tiivistyy datatyön tärkeys. Data ei ole mystistä IT:n omaisuutta, vaan liiketoiminnan omistamaa ja tarvitsemaa tietoa. Jos tiedonsiirron edellyttämään työhön ei löydy aikaa ennen käyttöönottoa, sen ja tuulettimesta levinneen sotkun siivoamiseen on löydettävä aikaa moninkertainen määrä käyttöönoton jälkeen.

Kun osaava motivoitunut tiimi yhdessä linjaorganisaation kanssa on saanut maltillisesti räätälöidyn järjestelmän pystyyn ja sinne puhdasta laadukasta tietoa sisään, alkavat elementit olla kohdillaan. Kokonaisuuden testaamiseen on kuitenkin syytä panostaa samalla tarmolla kuin datatyöhönkin. Kattava, laadukas testaaminen (quality of testing) paljastaa virheitä niin järjestelmän asetuksissa, integraatioissa muihin järjestelmiin, tulosteissa, datassa kuin datan siirron logiikassakin. Mitä useampi virhe saadaan korjattua ennen käyttöönottoa, sitä pienemmällä notkahduksella käyttöönoton yhteydessä selvittäään. Testaamiseen pätee sama toteamus kuin datatyöhön: jos siihen ei löydy aikaa ennen käyttöönottoa, niin aikaa ongelmien korjaamiseen ja niistä aiheutuneiden harmien selvittämiseen tarvitaan käyttöönoton jälkeen moninkertainen määrä.

Onnistuneen projektin tekijät

Myös sujuva siirtyminen normaaliin toimintaan ja palvelumalliin on onnistuneen projektin tunnusmerkkejä. Muutoshankkeessa tarvitaan oppimista ja tiedonsiirtoa monella tasolla, ei ainoastaan uuden toimintamallin ja järjestelmätaitojen opettamista uusille loppukäyttäjille. Myös tiedonsiirto tukiorganisaatioille (knowledge transfer) on varmistettava osana projektia. Väistyvien järjestelmien tukimallit lakkaavat ja uuden järjestelmän tukeen ja jatkokehitykseen tarvittava tietotaito pitää siirtää projektitiimiltä tukipalveluille hyvissä ajoin ennen projektin sulkemista. Toimittajan rooli on kohtuullisen vakioitu koskien järjestelmätoimitusta, mutta mitä

Tutkimusten mukaan ...

Suurien ERP-hankkeiden epäonnistumisissa kompastumisista 42% liittyy johtamiseen, 27% organisaatioon ja kulttuuriin, 23% ihmisiin ja inhimillisyyteen ja vain 8% teknologiaan.

tulee hankekokonaisuuden ja muutoksen johtamiseen, toimittajalta odotetusta tuesta (vendor's support) projektin eri vaiheissa sekä käyttöönoton jälkeen on aiheellista sopia yksiselitteisen selkeästi.

Monimutkaisuus ja **kompleksisuus** tekevät asioista vaikeasti hahmotettavia ja hallittavia. Kun mukaan lisätään ICT-liitännäisten projektien **abstraktius**, suurien hankkeiden haasteellisuus kasvaa entisestään. Erilaisilla projektinhallinnan ja järjestelmäkehityksen viitekehyksillä pyritään luomaan toimintamalleja, joilla kompleksisuus ja monimutkaisuus saadaan pidettyä hallinnassa. Menetelmä itsessään ei kuitenkaan vähennä monimutkaisuutta ja kompleksisuutta. Myöskään uusien ikivihreiden pilviratkaisujen käyttöönottoprojektit eivät ole suoraviivaisesti helppoja, vaikka niiden käytön ja ylläpidon luvataan olevan yksinkertaista ja vaivatonta.

Onnistuakseen hankkeen kaikkien kriittisten tekijöiden on oltava riittävän hyvällä mallilla. Myöskään epäonnistuminen ei kulminoidu yhteen yksittäiseen tekijään, vaan on useamman tekijän summa. Projektin suunnitteluvaiheen laiminlyönnit muodostuvat läpi hankkeen vaivaaviksi kroonisiksi oireiksi. Mikäli toteutusvaiheenkin kriittisiä tekijöitä kääntyy miinuksen puolelle, on yhdistelmä pahimmillaan hankkeen lamauttava.

Onnistumisen kriittiset tekijät ovat käytetystä metodologiasta riippumattomia. Metodologian noudattamista merkittävämmäksi tekijäksi nousee kyky reagoida muutoksiin, joita projektisuunnitelma jatkuvasti kohtaa. Ketterien menetelmien tarkoituksena on luoda käytäntöjä, jotka nopeuttavat reagoitua. Yhtä oikeaa, absoluuttista mallia, joka toimisi aina ja kaikkialla ei kuitenkaan ole olemassa. Metodologia on osa onnistumista, mutta ei sen tae.

Onnistuakseen on ymmärrettävä konteksti ja kokonaisuus, nähtävä tilanne ja kyettävä soveltamaan hyvät käytännöt ja kokemukset juuri käsillä olevaan projektiin. On myös seurattava sopivasti varpaillaan ja varuillaan, miten tilanne kulloinkin muuttuu, kyettävä yhä uudelleen sopeuttamaan toimenpiteitä ja toimintatapoja tilanteiden edellyttämällä tavalla. On myös nähtävä omaa projektia kau-

emmas, sillä yksikään projekti ei ole saari. Projektin sisäisten tekijöiden lisäksi siihen kohdistuvat ulkopuoliset voimat – muut meillä olevat hankkeet, niiden prioriteetit, puhumattakaan liiketoiminnan ja toimintaympäristön muutoksista, joita emme aina pysty perusteellisimmillakaan riskikartoituksilla ennakoimaan. Eliminoinnista puhumattakaan. Kukapa olisi 2019 lopulla projektin riskejä kartoittaessaan tullut miettineeksi esimerkiksi maailmanlaajuisen pandemian mahdollista vaikutusta omaan projektiin.



Paula Aaltonen

Director,
Transformation and Program
Management Services

Paula Aaltonen toimii projektijohdon konsulttina Midagon Oy:ssä ja vastaa Transformation and Program Management -palvelualueen kehittämisestä. Paula on työskennellyt useissa kansainvälisissä valmistavan teollisuuden yrityksissä erilaisissa projektijohdon rooleissa ja vastannut muutoshankkeiden johtamisesta.

Liiketoiminnan prosessien digitalisointi:

Oikea menetelmä oikeaan tilanteeseen

"There is always a well-known solution to every human problem – neat, plausible, and wrong."

Henry L. Mencken (1920)

Teksti: **Aitti Lagstedt**

Vallitsevan totuuden harha

Ihmiselle on tyypillistä, että kustakin asiasta on olemassa vain yksi totuus kerrallaan. Thomas Kuhn nimesi tällaisen vallitsevan totuuden paradigmaksi (Kuhn 1970). Kärjistäen tämän voi tiivistää vanhaan hokemaan: "Anna insinöörielle vasara, niin kaikki ongelmat ovat nauvoja." Tietojärjestelmäprojekteissa vallitsevana paradigmana oli pitkään vesiputousmainen kehittäminen (tai laajemmin ajatellen suunnitelmaohjattu kehittäminen), kunnes vuosituhaten vaihteen jälkeen vallitsevaksi paradigmaksi on vaihtunut ketterä kehittäminen, joka puolestaan on enemmänkin muutosohjattua kehittämistä.

Paradigman vaihtumiselle on hyviä syitä, suunnitelmaohjatussa kehittämisessä oli paljon tunnettuja ongelmia, ja projektien onnistumisprosentti oli alhainen. Perusongelma suunnitelmaohjatussa kehittämisessä oli se olettamus, että kaikki projektit on mahdollista määritellä ja suunnitella täydellisesti ennen toteuttamista. Käytännössä usein havaittiin, että alussa tehdyt vaatimusmäärittelyt eivät vastanneetkaan tavoitteita, joko siksi että vaatimukset oli väärin koottu tai siksi että tilanne oli kehittämisen aikana muuttunut. Niin tai näin, virheiden havaitseminen käyttöönottovaiheessa tuli hyvin kalliiksi.

Muutosohjattu kehittäminen tarjosi ratkaisua näihin suunnitelmaohjatussa kehittämisen ongelmiin ja suhteellisen nopeasti siitä tuli valtavirtaa. Muutosohjatussa kehittämisessä kehittäminen tapahtuu pienillä askeleilla, saatuun palautteeseen reagoiden.

Maailmassa on harvoin vain yhtä totuutta, ja yhä pätee Frederick Brooks (1986) toteamus hopealuotien puutteesta: myöskään muutosohjattu kehittäminen ei ratkaise kaikkia ongelmia, ja toisaalta muutosohjattua kehittämistä vaivaavat uudet ongelmat. Yhä siis merkittävä osa sovelluskehitysprojekteista epäonnistuu tai ajautuu vaikeuksiin (The Standish Group International 2015). Jo pitkään on pohdittu, että erilaiset menetelmät sopivat erilaisiin tilanteisiin ja yhä keskeisemmäksi onkin noussut kysymys, miten valitaan mielekäs menetelmä kehitysmenetelmälle?

Valintamalleja

Erilaisia valintamalleja on useita. Yksi keskustelua herättänyt malli on Cynefin (Snowden 1999), jonka Miika Kuha nosti esiin Projektitoimintalehden kirjoituksessaan 1/2020. Cynefin, kuten aika moni muukin valintamalli perustuu projektin kompleksisuuden määrään, jossa pohditaan projektiin ja toimintaympäristöön liittyvien syy-seuraussuhteiden selvyttä. Kompleksisuus tässä kohtaa yleensä tarkoittaa projektin hallitsematonta monimutkaisuutta, ei pelkkää monimutkaisuutta. Projektihan voi olla hyvinkin monimutkainen mutta silti täysin hallittavissa. Kompleksisuuden nostivat valintakriteeriksi Burns ja Dennis (1985) ja heidän valintamallinsa

kaikuja näky monessa sen jälkeen kehityksessä mallissa, kuten Cynefin mallissa. Toisin kuin Cynefin mallissa, Bursin ja Dennisin mallissa oli myös toinenkin dimensio: projektin epävarmuus. Käytännössä kuitenkin, kuten Howell ja kumppanit (Howell, Windahl, & Seidel 2010) toivat esiin, epävarmuus ei ole kompleksisuudesta erillinen tekijä, vaan enemmänkin siitä aiheutuva asia.

Kompleksisuuden käyttämisessä valintatyökäly on haasteensa. Käsitteenä se on yläkäsite, sisältäen erilaisia asioita, joita eri ihmiset painottavat eri tavalla. Riittävän epämääräisenä käsitteenä sitä voidaan myös väärinkäyttää: projekti voidaan todeta liian kompleksiseksi, jotta tarkempia määrittelyjä kannattaisi tehdä, vaikka kyseessä onkin vain osaavan henkilökunnan tai ajan puute. Ilman tarkempaa määrittelyä todellisen kompleksisuuden arviointi on vaikea ja muuttuu helposti mielipideasiaksi.

Mutta mitä on kompleksisuus?

Kompleksisuus voidaan jakaa kehittämissympäristöstä johtuvaan kompleksisuuteen ja kehittämistavoitteesta johtuvaan kompleksisuuteen.

Kehittämissympäristöön liittyen on syytä tarkastella projektikehittämistä organisaation näkökulmasta. Projekti on eräänlainen organisaatio organisaatiossa, sillä on omat resurssinsa (tekijät) ja tavoitteensa, mutta se on vuorovaikutuksessa ympäristönsä (ml. muu yritys) kanssa eikä se voi välttää ulkopuolelta tulevia vaikutuksia. Tällaisen tilanteen tarkasteluun kontingensiteoria sopii hyvin. Siinä perusajatus on, että (projekti)organisaatio ei voi vaikuttaa kaikkiin ulkopuolelta tuleviin tekijöihin, vaan organisaatio on pitää pystyä mukautumaan ja sopeutumaan niihin. Se, onko projektin ympäristön toiminta suoraviivaista ja ennakoitavaa vai sattumanvaraista ja yllättävää, vaikuttaa suoraan projektin kompleksisuuteen. Liiketoimintaprosesseja tukevien tietojärjestelmien kehittämisessä (tai prosessien digitalisoinnissa) liiketoimintaprosessien selkeys ja ennakoitavuus vaikuttavat siis

suuresti siihen miten kompleksinen projekti on. Käytännössä tätä voidaan arvioida, ainakin karkealla tasolla, esimerkiksi prosessien kypsyyden avulla.

Toinen näkökulma on projektin kehittämistavoitteisiin liittyvä kompleksisuus, joka siis helposti sekoitetaan monimutkaisuuteen. Kokonaisuus voi olla monimutkainen ja vaikeasti määriteltävä, mutta ei kuitenkaan mahdoton määriteltävä, jos tavoitteet ovat selkeitä. Monimutkaisuutta voidaan arvioida melko luotettavasti esimerkiksi toimintoprosessianalyysin avulla, monimutkaista ei pidä väittää kompleksiseksi vain siksi, että ei ole aikaa tai osaavia (tai halukkaita) tekijöitä monimutkaisuuden arviointiin.

Jos taas tavoite on epäselvä, yksinkertaisenkin työ on mahdoton määrittellä. Millaisissa tilanteissa siis tavoite voi olla selkeä, milloin kannattaa panostaa työlääseenkin määrittelyyn ja milloin ei? Alvarez ja Barney (2007) erottelivat yritykselle potentiaaliset tilaisuudet sellaisiin, jotka on mahdollista löytää ja sellaisiin, jotka pitää luoda. Löydettävissä olevat tilaisuudet eivät vaadi löytäjältään erityisiä toimenpiteitä ollakseen olemassa, kuka tahansa sopivat resurssit omaava voisi nähdä ja tarttua tilaisuuteen, kyse on vain siitä kuka sen tekee (vrt. Kolumbuksen muna). Tällaisiin tilaisuuksiin tarttuminen voidaan suunnitella etukäteen ja edetä aikataulun ja budjetin mukaisesti. Jos taas tilaisuus pitää luoda, niin Alvarezin ja Barneyn mukaan ei voida olla etukäteen varmoja, mikä on tarkka tavoite ja miten sinne päästään; matkalla tavoitteeseen tavoite täsmentyy ja tarvittaessa muuttuu saadun palautteen ja kokemusten perusteella. Lopullinen tilaisuus täsmentyy vasta kun kaikki kehitystyö on ohi (vrt. älypuhelin). Ennen kuin aletaan tehdä yksityiskohtaista määrittelyä, on pohdittava kuinka paljon kyseessä on jo olemassa oleva tilaisuus (löydettävissä oleva)

ja kuinka paljon ollaan luomassa uutta ja ainutlaatuista tilaisuutta. Benchmarkkaus saattaa kummasti tässä kohtaa tuoda jalokkaan pinnalle.

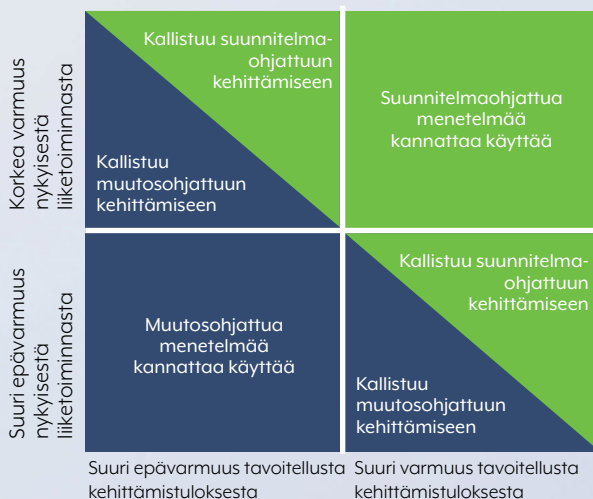
Erilaisiin kompleksisuuksiin perustuva valintamalli

Yhdistämällä nämä kaksi kompleksisuutta aiheuttavaa tekijää voidaan muodostaa alla olevan kuvan kaltainen nelikenttä:

Ajatus on, että digitalisointiprojektien äärellä yritysten olisi hyvä pysähtyä pohtimaan: kuinka määrämutoista ja selkeää (kypsää) nykyisten prosessien toiminta on ja ollaanko kehittämässä jotain uutta ja ainutlaatuista, jota on mahdoton tarkkaan määrittellä etukäteen vai onko tilaisuus yleisesti tunnistettu ja vastaavia ratkaisuja jo toteutettu.

Jos nykyinen toiminta nojaa prosessien sijasta pääasiassa ad-hoc toimintaan, ja jos ollaan kehittämässä jotain aivan uudenlaista ratkaisua, jota ei vielä ole, on muutosohjattu lähestymistapa varmasti paras. Tämä on tyypillinen tilanne esim. startup-yrityksissä. Jos sen sijaan toiminta on vakiintunutta, prosessit kypsiä ja kehittämisen tavoite selkeästi etukäteen tunnistettavissa, suunnitelmaohjattu voi olla tehokkain tapa päästä maaliin.

Liiketoimintaprosessien digitalisoiminen ei ole talonrakentamista, vaan enemmänkin monimutkaisen ihmisten vuorovaikutukseen perustuvan koneen säätämistä (ja muuttamista) sen liikkeellä ollessa. Joskus on mahdollista edetä suunnitelman pohjalta, joskus pakko edetä kokeilemalla.



Valintamalli.

Ihmiselle on tyypillistä, että kustakin asiasta on olemassa vain yksi totuus kerrallaan

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.

Brooks, F. P. J. (1986). No silver bullet—essence and accidents of software engineering. *Proceedings of the IFIP Tenth World Computing Conference*, 1069-1076. <https://doi.org/10.1109/MC.1987.1663532>

Burns, R. N., & Dennis, A. R. (1985). Selecting the appropriate application development methodology. *ACM Sigmis Database*, (613).

Howell, D., Windahl, C., & Seidel, R. (2010). A project contingency framework based on uncertainty and its consequences. *International Journal of Project Management*, 28(3), 256-264. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.06.002>

Kuhn, T. S. (1970). The structure of scientific revolutions. In *The Structure of Scientific Revolutions* (2nd ed.). Chicago: The University Of Chicago Press.

Lagstedt, A. (2019). *Selecting the Right Method for the Right Project*. Turku University, Turku School of Economics.

The Standish Group International. (2015). *CHAOS REPORT 2015*.

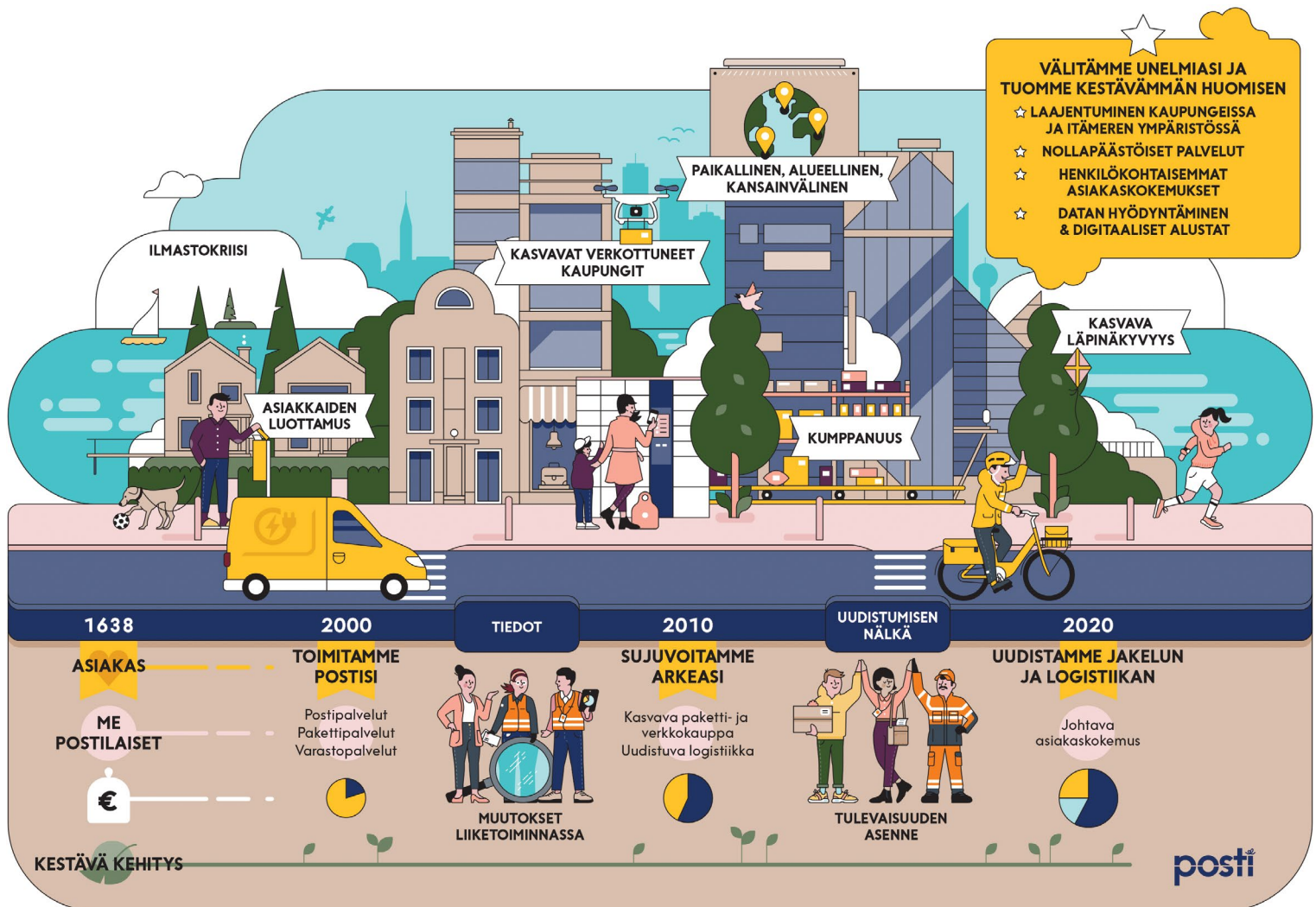


Aitti Lagstedt (DI, FT) toimii lehtorina Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa, ja tutkii työkseen prosessien digitalisointia. Aiemmin hän on toiminut projektipäällikkönä toimittajan puolella ja tuoteomistajana asiakkaan puolella erilaisissa tietojärjestelmäprojekteissa. Hän on myös erittäin kiinnostunut kokoamaan asiasta kiinnostuneita yrityksiä tutkimusryhmään pohtimaan liiketoiminnan digitalisoinnin menetelmien valintaa. Jos kiinnostuit, ota yhteyttä: aitti.lagstedt@haaga-helia.fi.

Kirjoitus pohjautuu väljästi Aitti Lagstedtin väitöskirjaan **"Selecting the Right Method for the Right Project"** (Lagstedt 2019)

Onnistumisia Postin

ketterässä muutoshankkeessa



Kuva: Posti.com

Teksti: **Sari Hildén**

Posti on Suomen johtava posti- ja logistiikka-alan palveluyritys. Huolehdimme asiakkaidemme arjen ja kaupankäynnin sujuvuudesta tarjoamalla laajan valikoiman postin, logistiikan, rahdin ja verkkokaupan palveluja. Meillä on maan kattavin palveluverkosto ja käymme arkipäivisin noin kolmen miljoonan kotitalouden ja yrityksen luona. Työntekijöitä meillä on n. 23 000.

Postiala on historiallisen suuressa muutoksessa ja siksi me jatkamme määrätietoista uudistumista. Osana uudistusprosessia on toimintamallin uudistus, etenemme kohti ketteriä menetelmiä pystyäksemme nopeasti ja laadukkaasti vastaamaan jatkuvaan muutoksen palveluksemme asiakkaitamme entistä paremmin. Tämä artikkeli kertoo ketterien toimintamallien muutoshankkeestamme.

Onnistumisen edellytykset

Mikä tahansa suuri muutoshanke vaatii vahvan tuen johdolta. Johdon sitoutumisella on valtava merkitys hankkeen onnistumiseen. Kun johto omalla esimerkillään näyttää mallia ja huolehtii siitä, että henkilöstöllä on aikaa ja mahdollisuus osallistua koulutuksiin sekä uusien toimintamallien suunnitteluun ja mukauttamiseen omiin tarpeisiinsa, löydetään parhaat käytännöt kullekin tiimille. Hankkeen vetäjäksi kannattaa valita henkilö, joka pysyy hoitamaan asiat yli organisaatorajojen. Saavuttaakseen ketteryyden hyödyt, hankkeen on katettava koko organisaation toiminnot, ei vain tuotekehitystä tai ICT-toimintoja, niin kuin joskus ajatellaan.

Muutosta ei kannata toteuttaa kerralla vaan pienissä erissä. Ihmisten on paljon helpompi omaksua uusia toimintatapoja pikkuhiljaa – sen sijaan, että kaikki muuttuisi kerralla. Tämä helpottaa myös muutoshankkeen toteuttamista, koska kaikkea ei tarvitse määritellä etukäteen vaan voi rauhassa kokeilla asioita ja parantaa niitä palautteen mukaan. Toki täytyy olla olemassa selkeä tiekartta, jotta ymmärretään, ettei kaikkia ketteryyden hyötyjä tavoitella kerralla, vaan myös hyödyt näkyvät toiminnoissa asteittain.

Jotta porukka saadaan mukaan, kannattaa aloittaa asioista, jotka aiheuttavat eniten haasteita/ovat muuten näkyviä. Kun nämä saadaan ratkaistua, ja niiden saama positiivinen palaute kerrotaan kaikille, on paljon helpompi saada uusia ihmisiä mukaan. Mitä laajempi ryhmä on mukana, sen helpompaa on saada muutos myös eteenpäin. Osallistamalla laajempi joukko uusien toimintamallien suunnitteluun, saadaan rakennettua sopivat mallit. Ja kun ne ratkovat oikeita ongelmia, myös niiden käyttöönotto on helppoa eikä ole pelkoa, että tiimit hetken aikaa kokeiltuaan palaavat takaisin vanhoihin toimintatapoihin.

Postin ketterän muutoshankkeen lähtölaukaus

Omalta osaltani Postin ketterä muutoshanke käynnistyi toukokuussa 2019, jolloin aloitin työt Postilla. Aloitin haastatteleamalla ihmisiä eri puolilta taloa. Kävimme läpi suurimmat haasteet, joissa toistui muutama teema:

- rahavirtojen ohjaus ja kontrolli hankalaa
- päätöksenteko hidasta ja kankeaa
- tuotteiden elinkaaren hallinta haastavaa
- resurssien riittämättömyys (priorisointi)
- näkyvyys muiden tekemiseen lähes olematon
- toimintatavat vaihtelevat tiimistä/projektista/toimittajasta toiseen
- laajat projektit, joiden tuloksia päästään hyödyntämään vasta pitkän ajan kuluttua.

Saavuttaakseen ketteryyden hyödyt, hankkeen on katettava koko organisaation toiminnot

Perustimme pienen ydintiimin, joka lähti ratkomaan näitä haasteita. Jokaisella tiimin jäsenellä oli omat vastualueet: koulutus, tiimi, tuotehallinta- ja salkunhallintakäytännöt, työkalut sekä kommunikointi.

Sopiva malli (Framework)

Ketteriä menetelmiä käyttöön otettaessa valitaan yleensä aluksi malli, jota lähdetään yrityksessä hyödyntämään. Mallikeskustelu ei kuitenkaan Postissa tuntunut viedän mihinkään – huomasimme useaan kertaan joutuneemme loputtomalta tuntuvaan filosofiseen väantämiseen eri mallien hyödyistä ja haitoista. Huomasimme pääsevämme paremmin eteenpäin, mikäli puhumme Postin ketterästä toimintamallista ja hyödynnämme siinä eri malleista parhaat käytännöt. Tämä lähestymistapa lopetti turhat keskustelut ja pääsimme etenemään. Haittapuolena toki on, että jouduimme kehittämään omat koulutusmateriaalit sekä sanaston, millä kutsumme asioita. Eri malleissa on omat nimityksensä tiimeille, kehitysaihoille, tapahtumille jne.

Mallikeskustelu ei tuntunut Postissa viedän mihinkään

Tiimitason toiminta

Yhteiset toimintatavat helpottavat yhteistyötä toimittajien ja sisäisten sidosryhmien kanssa työskenneltäessä sekä tiimien jäsenten vaihtaessa tiimistä toiseen. Se on myös edellytys skaalattaessa toimintaa siellä, missä tarvitsemme yhteistyötä tiimien kesken pystyäksemme tarjoamaan asiakkaille palveluita ja tuotteita, joita useampi tiimi kehittää.

Jotta saavuttaisimme pienimmillä muutoksilla yhteisten toimintamallien hyödyt, mietimme jo ketterillä tavoilla toimivien tiimien vetäjien kanssa, mitä asioita meidän kannattaa yhtenäistää ja millä ei käytännössä ole väliä. Loimme ”parhaat käytännöt” -setin, jonka julkaisimme kaikille Postilla ja postilaisten kanssa työskenteleville avoimena olevalle

SharePoint-sivustolle. Keräsimme toimivaksi testattuja asioita, joilla pääsee helposti alkuun siirtyessä toimimaan ketterillä menetelmillä. Sivustolle saa myös kuka tahansa laittaa omia parhaita toimintamalleja, joita muut voivat parantaa omilla päivityksillään. Päivitämme sivustoa jatkuvasti palautteen ja oppimiemme asioiden myötä.

Kun tarvitsemme useiden tiimien yhteistyötä, eteen tulee asiat kuten

- yhteinen rytmi, jolla saadaan synkronoitua tiimien tekemiset
- yhteiset suunnittelutilaisuudet, joilla voimme todentaa riippuvuudet eri tiimien tekemiseen ja sopia jaettujen resurssien käytöstä
- yhteiset demotilaisuudet, joilla voimme todentaa eri tiimien tuotosten toiminta lopullisessa järjestelmässä

Aloitimme yhteiset suunnittelutilaisuudet, joissa käydään läpi tavoitteet tulevalle jaksolle sekä sovitaan asiat, joilla ne pyritään toteuttamaan. Nämä ohjasivat myös yhtenäiseen rytmiin: valmistellessamme suunnittelutilaisuutta sovimme suunnittelujakson pituuden sekä kuinka usein esittelemme tulokset avoimissa demotilaisuuksissa, missä osallistujat voivat esittää kysymyksiä sekä antaa palautetta tekijöille.

Ketteryyden yhtenä perusajatuksena on jatkuva parantaminen. Palautteen keruu, käsittely ja parantaminen on jo sisällytetty ketteriin tapahtumiin. Sen lisäksi tarjoamme tiimeille mahdollisuutta hyödyntää ketterää valmentajaa, joka yhdessä tiimin kanssa käy läpi parhaat, tiimille sopivat, käytännöt sekä auttaa tiimiä uusien käytäntöjen omaksumisessa mm. fasilitoimalla ensimmäiset ketterät tapahtumat. Valmentaja on käytettävissä myös myöhemmin, jos tiimi tarvitsee apua käytäntöjensä parantamisessa.

Etätyöskentely on tuonut tiimien toimintaan muutoksia, kaikki aiemmin kasvokkain pidetyt tapahtumat on siirretty verkon yli tapahtuviksi. Tiimeillä, joilla jo aiemmin on ollut käytössä sähköiset työkalut, kuten Jira tai Planner, ei muutos ole ollut suuri. Mutta tiimit, jotka ovat käyttäneet seinillä olevia tauluja dokumentointiin, ovat nyt joutuneet siirtymään sähköisiin työkaluihin. Muutok-

posti

sessä meillä on olleet ketterät valmentajat auttamassa sopivien työkalujen valinnassa sekä niiden käyttöönnotossa.

Osaamisen jatkuva kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on avainasemassa onnistuneessa muutosohjelmassa. Ihmisten on ymmärrettävä, mitä hyötyjä muutoksella tavoitellaan ja kuinka nämä vaikuttavat heidän jokapäiväiseen työhönsä. Nämä on esiteltävä sellaisessa muodossa, että jokainen löytää niistä omansa: johto esim. haake hieman erilaisia hyötyjä kuin ketterien tiimien jäsenet.

Ketteryyden yhtenä perusajatuksena on jatkuva parantaminen

Valitsimme partneriksemme Nitorin huolehtimaan koulutuksista. Tämä osoittautui hyväksi valinnaksi. Kaikki tarjoamamme koulutukset ovat saaneet paljon positiivista palautetta. Olemme myös pystyneet laajentamaan koulutustarjontaa sitä mukaan, kun osaaminen yrityksessä on lisääntynyt.

Aloitimme peruskoulutuksista, joilla loimme ymmärrystä ketterien käytäntöjen periaatteista ja hyödyistä. Teimme tästä oman verkkokoulutuksen ajatuksena, että se on helppo jokaisen suorittaa ajasta ja paikasta riippumatta. Sen lisäksi teimme kaksi peruskurssia – Business Agility sekä Business Agility Advanced, jotka toteutimme luokkahuonekoulutuksina. Kaikissa koulutuskielenä oli englanti.

Jatkoimme siitä roolikohtaisiin koulutuksiin: meiltä löytyy omat kurssit Scrum Master, Product Owner/Product Manager sekä Business Owner -rooleissa toimiville. Korona-kriisin seurauksena muutimme nämä luokkahuonekoulutukset myös verkossa pidettäväksi. Jatkossa voimme tarjota näitä molemmissa muodoissa mahdollistaen hel-

pon osallistumisen myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella asuville Postilaisille.

Näiden koulutuksien lisäksi meillä on omat kurssit johdolle, markkinoinnille sekä henkilöstöhallinnalle, missä keskitytään ketterien käytäntöjen hyödyntämiseen ko. kohderyhmän näkökulmasta. Tuomme uusia kursseja tarjolle kysynnän mukaan.

Olemme perustaneet myös yhteisöjä, joiden tarkoituksena on kerätä samasta aihepiiristä kiinnostuneet yhteen ja tarjota mahdollisuus omien haasteiden ja oppien jakamiseen muiden kanssa. Meiltä löytyy mm. yleinen yhteisö, jossa ratkotaan arjen haasteita sekä roolikohtaisia yhteisöjä, joissa keskitytään ko. roolin toimintaan. Yhteisöillä on oma fasilitaattori, joka valitsee palautteen perusteella sopivat aiheet seuraaviin tapaamisiin, Tämä tarjoaa oivan kanavan organisaatorajojen yli menevän tiedon ja oppien välitykseen. Ohjaamme koulutukseen osallistuneet kurssin lopussa sopivaan yhteisöön, jossa he voivat kehittää osaamistaan eteenpäin.

Jotta pystymme toimimaan ketterästi organisaationa, on tärkeää, että myös tukifunktiot ovat mukana muutoksessa

Ketterää ajatusmaailmaa pyrimme tuomaan esille myös lyhyillä, kaikille avoimilla ”pelitilaisuuksilla”. Valitsimme teeman, jonka ympärillä osallistujat suorittavat jonkin tehtävän. Nämä tehdään yleensä tiimeittäin. Tulokset käydään yhdessä läpi ja samalla kerrotaan, mitä ketterää toimintaa tämä teema edusti ja kuinka sitä kannattaa hyödyntää omassa jokapäiväisessä työssään.

Strategian toteutus kaikilla tasoilla

Yhtenä ketteryyden tavoitteena on tuoda näkyvyys strategian toteutumiseen, jotta kaikki ymmärtäisivät, miksi teemme tiettyjä asioita ja jätämme jotain tekemättä. Johdolla on tästä hyvinkin selkeä ymmärrys, mutta usein se hämärtyy siirryttäessä organisaatiossa alaspäin.

Postilla olemme määritelleet seuraavat asiat:

- Strategiset teemat ja hankkeet, joilla strategiaa edistetään
- Tiimit, jotka työskentelevät hankkeissa
- Hankkeiden seuranta portfolio-, tuote- ja tiimitasolla

Portfolionhallintatiimi valmistelee hankkeet, joilla strategiaa viedään eteenpäin.

Tiimien yhteisissä suunnittelutilaisuuksissa esitellään strategiset tavoitteet tulevalle jaksolle sekä sovitaan asiat, joilla tavoitteet pyritään toteuttamaan. Toteutukset esitellään kaikille avoimissa demotilaisuuksissa, joissa osallistujat voivat esittää kysymyksiä sekä antaa palautetta tekijöille.

Hankkeiden seurantaan on määritelty askeleet, joita kannattaa noudattaa saadaksesen parhaat tulokset. Tässä mm. keskitytään siihen, että tarvittava tieto ja tekijät ovat olemassa ennen kuin hanketta ruvetaan toteuttamaan ja että hanke on pilkottu tarpeeksi pieniin osiin, jotta saamme nopeutettua arvoa tuottavien asioiden saamista markkinoille. Uusissa hankkeissa keskitymme luomaan ensin perustoiminnallisuuden, jonka päälle palautteen ja tekemisessä kertyneiden oppien mukaan rakennetaan lisää.

Koska hankkeet ovat linkitetty strategiaan, pystyy jokainen koko ajan näkemään miten hanke edistää strategiaamme ja ymmärtää sen vaikutukset.

Ketterä organisaatio

Ketterä organisaatio kykenee muokkaamaan toimintaansa vastatakseen muuttuviin olosuhteisiin mahdollisimman joustavasti. Jotta pystymme toimimaan ketterästi koko organisaationa, on tärkeää, että myös tukifunktiot, kuten talous ja henkilöstöhallinto ovat mukana muutoksessa ja uudistavat omat prosessinsa tukemaan ketteriä toimintamalleja. Näille yhteistä on ketterän toiminnan peruspilarit:

- asiakaslähtöinen yhteistyö
- selkeät, mitattavissa olevat tavoitteet
- priorisoitu tehtävälista
- asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen päätösten teossa

Postilla olemme lähteneet vähitellen muokkaamaan olemassa olevia käytäntöjä. Tietoisuuden lisääntyessä pystymme helpommin yhdessä edistämään asioita. Talouden kanssa aloitimme luomalla mallin, jolla

Mitä useampia työkaluja tiimeillä on käytössä, sitä vaikeampaa yhtenäisen näkyvyyden tarjoaminen on

arvovirtojen rahoitus voidaan hoitaa ketterästi. Henkilöstöhallinnon kanssa mietimme Postille sopivia käytäntöjä tukea ketterää tekemistä lähtien rekrytointi- ja perehdyttämismenestyksestä sekä koulutuspoluista.

Markkinointitiimimme toimii jo hyvinkin ketterästi. Heillä on mm. priorisoitu tehtäväjono ja viikon sprintit, joiden aikana tehtävät toteutetaan. Olemme yhdessä sopineet, kuinka tieto eri tuotekehityshankkeiden etenemisestä saadaan näkyväksi, jolloin he pääsevät osallistumaan oikeaan aikaan. Tällä pystytään välttämään aiemmin viime tipassa tulleet pyynnöt hoitaa asiat ”huomiiseen mennessä”. Lakitiimin kanssa olemme mm. luoneet sopimusperustat, joilla pystymme helposti palkkaamaan uusia ketteriä tiimejä tukemaan tuotekehitystämme.

Läpinäkyvyys

Läpinäkyvyys on yksi ketterän työskentelyn kulmakivistä. Tämä saavutetaan valitsemalla yhtenäiset työkalut ja käyttämällä niitä toiminnan edistymisen kuvaamiseen.

Postilla on ketterillä tiimeillä yleisesti käytössä Jira-tehtävienhallintaohjelmisto. Meillä on myös joitain tiimejä, jotka käyttävät muita työkaluja kuten Azure DevOpsia, Asanaa, Trelloa, Planneriä, Project Onlinea tai Exceliä tekemisensä seurantaan. Muutaman työkalun voi vielä yhdistää esim. luomalla Power-BI -työkalulla raportteja, mutta mitä useampia työkaluja tiimeillä on käytössä, sitä vaikeampaa yhtenäisen näkyvyyden tarjoaminen on. Myös tiimien tukeminen eri työkalujen kanssa on haastavaa. Olemme ratkaisseet tämän suosittamalla kaikkia ketteriä tiimejä käyttämään Jiraa. Sitä varten meiltä löytyy ohjeistus ja tuki, mikä helpottaa tiimejä ja ohjaa päätöstä valitsemaan sen.

Portfolionhallinnassa käytetään myös lukuisia eri työkaluja, toiset hoitavat sen Excelillä tai Power Pointilla, toiset käyttävä yhteisiä pilvessä toimivia työkaluja kuten Mondaya, Trelloa tai Project Onlinea. Pystyäksemme tarjoamaan organisaatiossa näkyvyyden meneillä oleviin hankkeisiin, täytyy valita

työkalu, joka joko pystyy yhdistämään eri työkalut keskenään ja tarjoamaan yhtenäisen näkyvyyden eri tason tekemiseen, tai sopia yhdestä työkalusta kaikille tasoille.

Postilla olemme valitsemassa työkalua, joka pystyisi keräämään tiimitason tekemisen eri työkaluista ja tarjoamaan portfoliotasolle yhtenäisen näkymän. Työkalun on linkitettävä tiimitason tekemiseen, jotta ylätason hankkeiden edistyminen saadaan näkyväksi kaikilla tasoilla reaaliaikaisesti ja ilman erillistä manuaalista raportointia. Olemme pilotoineet eri vaihtoehtoja ja toivottavasti tämän artikkelin julkaisuajankohtana olemme saaneet valinnan tehtyä.

Etätyöskentely tuo omat vaatimuksensa työkalurintamalle. Tarvitsemme tehtävien- ja salkunhallinnan lisäksi yhteiset työkalut, joilla pystymme tekemään suunnittelua, ideointia sekä palautteenkeräämistä perinteisten keltaisten lappujen sijasta sähköisesti. Tähän on markkinoilla hyviä valmiita työkaluja, kuten Miro ja Mural, joita myös Postilla käytämme. Olemme tehneet valmiita mallipohjia, joita tiimit voivat hyödyntää omiin tarpeisiinsa.



Sari Hildén

Head of Transformation and Development, Posti

Sari on ollut pienestä pitäen kiinnostunut tietojenkäsittelystä. Hän aloitti ohjelmoinnin 10-vuotiaana ensimmäisten Commodore 64 ilmestyessä markkinoille, opiskeli tietotekniikkaa teknillisessä korkeakoulussa ja työelämässä hänellä on pitkä kokemus ohjelmistokehityksestä, projektien ja hankkeiden johtamisesta, laadunhallinnasta sekä ketterin käytäntöjen muutosprojekteista. Postilla hän on työskennellyt vuoden verran ketterän muutoshankkeen vetäjänä.

Vinkit onnistuneeseen muutoshankkeeseen

Ketterät käytännöt jo itsessään palkitsevat tekijöitään, välillä vain on haastavaa saada niistä tietämättömät ihmiset kokeilemaan ja löytämään itselleen parhaat käytännöt. Tätä kynnystä olemme Postilla pyrkineet madaltamaan tarjoamalla koulutusta, apua valmentajan muodossa sekä jakamalla parhaita käytäntöjä.

Lopuksi pari vinkkiä onnistuneet muutoshankkeen eteenpäinviemiseen:

- tavoitteet – aseta realistiset ja mitattavissa olevat tavoitteet
- yhteistyö – tekemällä yhdessä saavutetaan parhaat tulokset
- avoimuus ja rehellisyys – jaa kaikille avoimesti tietoa edistymisestä: sekä onnistumisista että epäonnistumisista
- pilko asiat pienemmiksi – on helpompi omaksua pienempiä kokonaisuuksia kerrallaan
- kokeile ja paranna, jaa opit
- kuuntele tarpeet ja vastaa niihin
- kerro asiat sillä kielellä, mitä kuulija ymmärtää – varmista aina, että puhutaan samasta asiasta
- muista juhlia onnistumisia!

Tukevät ensiaskeleet ohjaavat ohjelmistokehitysprojektit kohti onnistumista

Ohjelmistokehitysprojektin toteuttaminen onnistuneesti on haasteellista ja epäonnistuneista projekteista uutisoidaan valittavan usein. Projektin onnistumisen kannalta kriittisin vaihe on sen käynnistäminen. Väitöstutkimuksessa selvitettiin, kuinka ohjelmistokehitysprojekti pitäisi käynnistää, jotta projektille saataisiin luotua onnistumisen edellytykset riittävän aikaisessa vaiheessa ja tavoitellut liiketoimintahyödyt olisivat paremmin saavutettavissa.

Projektin voi epäonnistua ennen kuin se on alkanutkaan

Aiemman tutkimustiedon perusteella tiedetään, että projektin epäonnistumiseen johtavat virheet on voitu tehdä jo ennen kuin projektin toteuttaminen on varsinaisesti edes aloitettu. Siten projektin epäonnistumiseen johtaneet syyt kiinnittyvät usein myynnin ja projektin väliseen rajapintaan, johon ajoittuu projektin käynnistämisen vaihe. Projektin käynnistäminen toimittajayrityksen näkökulmasta tarkoittaa hetkeä, jolloin tilaus asiakkaalta on saatu ja tuleva projekti siirretään myynnistä projektiimiin vastuulle. Projektin käynnistämisen vaihe ja sen merkitys asiakkaalle toimitettavien projektien onnistumiselle on tunnistettu, mutta siihen liittyvää tutkimustietoa toimittajayrityksen näkökulmasta ei ole ollut saatavilla. Ohjelmistokehitysprojektien epäonnistumiset ja empiirisen tutkimustiedon puute toimivat motivaation lähteinä ryhtyä toteuttamaan väitöstutkimusta, jossa pyrittiin selvittämään, miten projektin onnistumisen edellytyksiä saataisiin parannettua.

Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisesti tutkimalla yhteensä kuuden projektiliiketoimintaan keskittyneen toimittajayrityksen projektin käynnistämisen vaihetta ja siihen liittyviä prosesseja projektipääallikoiden, myyjien ja liiketoimintajohdon näkökulmista asiakasta unohtamatta.

Tutkimuksen ensivaiheessa analysoitiin kolmen toimittajayrityksen jo päätyneiden toimitusprojektien projektinhallintaan käyttämää työmäärää määrällisenä aineistona. Analyysi, jossa oli mukana 117 ulkoisille asiakkaille toimitettua ohjelmistokehitysprojektiä, paljasti säännönmukaista epätarkkuutta projektinhallintatyöhön liittyvissä tuntikirjauksissa tarjoten viitteitä siihen, ettei olemassa olevan tiedon valossa täysin ymmärretä toimittajayritysten toimitusprojekteihin liittyviä toimintamalleja.

Syvämmän ymmärryksen saavuttamiseksi, tutkimuksen toisessa vaiheessa hyödynnettiin laadullista lähestymistapaa ja mallinnettiin projektin käynnistämisen vaihe kolmessa muussa toimittajayrityksessä. Mallinnuksiin osallistui yritysten liiketoimintajohtoa, projektipääallikoita sekä myyjiä. Kokonaiskuva tarkennettiin haastattelemalla lisäksi mallinnuksiin osallistuneiden yritysten projektiammattilaisia.

Kerätyn datan analyysi toi esille, ettei tutkimuksissa yrityksistä ollut käytössä systemaattista toimintatapaa projektien käynnistämiseen. Projektien käynnistämisen tapahtui tutkimuksissa yrityksissä projektipääallikoiden ammattitaitoon nojautuen toimintatapojen vaihdellussa projektista toiseen. Näin siitä huolimatta, että projektin käynnistämiseen liittyvät haasteet oli yrityksissä tunnistettu. Tutkittujen yritysten ja niiden toimitusprojektien eroavaisuuksista huolimatta, mallinnusten avulla näkyväksi tehdyt projektin käynnistysvaiheen prosessit tehtävineen, rooleineen ja haasteineen olivat niissä kuitenkin hyvin samankaltaisia. Samankaltaisuuksiin tukeutuen kehitettiin projektin käynnistämismalli, joka tarjoaa perustan systemaattisen projektin käynnistämisen vaiheen läpiviennille ja siten projektin onnistumisen edellytysten oikea-aikaiselle luomiselle.

Projektin käynnistämisen vaihe näkyväksi

Tutkimuksen tuloksena syntyneessä projektin käynnistämismallissa on 16 myyntiin, liiketoimintaan, projektinhallintaan ja ohjelmistokehitykseen liittyvää tehtävää. Toimittajayrityksen näkökulmasta mallin kootut tehtävät pitäisi joko tehdä tai vähintään huomioida ennen projektin toteuttamisen aloittamista kunkin projektin erityispiirteet huomioiden. Projektin käynnistämisen vaiheen tehtävien lisäksi tunnistettiin toimittajan näkökulmasta kuusi projektin käynnistämiseen osallistuvaa sisäistä ja ulkoista roolia sekä niille osoitettavat tehtävät. Mallin mukaisesti projektin käynnistämisen vaihe toimittajayrityksessä alkaa, kun tieto tulevasta projektista tulee myynnistä projektin toteuttamisesta



Projektin käynnistämismallin 16 tehtävää

Myyntiin liittyvät:

- Informoi tuotantoyksikköä tulevasta projektista
- Siirrä projekti tuotantoon

Liiketoimintaan liittyvät:

- Perusta projekti järjestelmiin
- Valmistele projektisopimus
- Tapaa asiakas
- Hoida asiakassuhdetta
- Analysoi projektin riskit
- Tarkenna projektin laajuus
- Ota haltuun kolmannet osapuolet
- Varmista projektin kannattavuus

Projektinhallintaan liittyvät:

- Nimeä projektipäällikkö
- Kohdenna resurssit projektille
- Suunnittele projektin seuranta
- Valmistele projektisuunnitelma
- Järjestä projektin sisäinen aloituskokous

Ohjelmistokehitykseen liittyvä:

- Määrittele tekninen ympäristö

vastaavaan liiketoimintayksikköön. Projektin käynnistämisen vaihe päättyy, kun toimittajan sisäinen aloituspalaveri on pidetty. Muilta osin malliin kootuille tehtäville ei ole esitetty suoritusjärjestystä, koska tehtävät ovat osin rinnakkaisia ja ne painottuvat eri projekteissa eri tavoin.

Onnistumisen eteen on tehtävä töitä

Tämä tutkimus ei tarjoa hopeanuolta, jolla projektien epäonnistuminen voidaan varmuudella välttää, mutta se tarjoaa yhden työkalun projektipäällikön työkalupakkiin. Aivan kuin aikanaan merenkulun turvaksi rakennetun majakkaverkoston, projektin käynnistämismalliin koottujen tehtävien tarkoituksena on auttaa projektipäällikköä navigoimaan projekti karikoita vältellen ja käynnistämisen vaihe varmin ottein toteuttaen, turvallisesti oikealle reitille ja ulapalla ajelehtimisen sijaan hallitusti matkaten kohti onnistumisen satamaa.

Tutkimuksen antia yhteen vetäen voi todeta, että projektin käynnistäminen on projektin onnistumisen kannalta kriittinen vaihe, joten sen toteuttamiseen tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Jotta projektit saadaan tehokkaasti käyntiin ja kulkemaan kohti onnistumista, olisi tärkeää tehdä projektin käynnistämiseen liittyvä työ näkyväksi. Kun projektin käynnistämisen prosessi on kuvattu ja siihen liittyvät tehtävät vastuutettu selkeästi eri rooleille, voidaan kunkin projektin käynnistämisen valmiutta mitata, arvioida ja parantaa sekä tunnistaa ajoissa projektin onnistumista uhkaavat tekijät. Miten sinun organisaatiossasi projektit käynnistetään? Epävarmoin vai tukevin askelin.

Artikkelissa viitattu väitöskirja **“How to start a software development project in a customer-supplier context: the supplier’s viewpoint”** on tarkastettu tammikuussa 2019 Jyväskylän yliopistossa. Se on luettavissa verkossa.

Väitöskirjaan voi tutustua tarkemmin täällä:
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/67186>

Tutkimus ei tarjoa hopeanuolta epäonnistumisten välttämiseksi, mutta se tarjoaa työkalun projektipäällikölle onnistumisen edellytysten luomiseksi



Helena Merikoski

KTT, Tutkimuspäällikkö

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamk

Helena toimii digitaalisen liiketoiminnan tutkimuspäällikkönä Xamkin digitaalisen talouden vahvuusalalla. Hän vastaa monialaisesta yrittäjyyteen ja liiketoiminnan kehittämiseen keskittyvästä osaamiskärjestä.

SPECIAL EDITION
21. LOKAKUUTA HELSINGISSÄ

Osallistu **paikan päällä** tai **etänä**

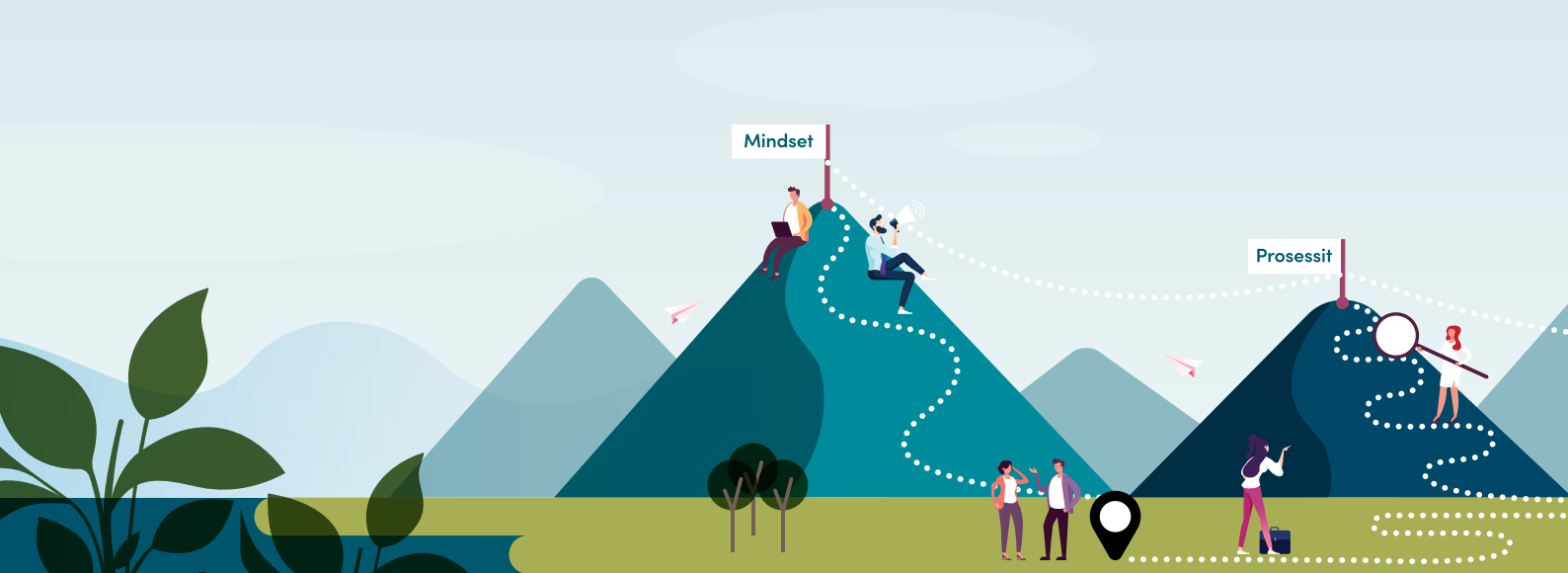
PROJEKTIPÄIVÄT 2020
KOHTI KETTERYYTTÄ?

IHMISET • PROSESSIT • TYÖKALUT • KULTTUURI

Edellisvuosista poiketen **Projektipäivät** on muutettu tänä vuonna yksipäiväiseksi tapahtumaksi ja nyt sinun on mahdollisuus osallistua siihen myös etänä! Vallitsevasta tilanteesta huolimatta haluamme tarjota kaikille mahdollisuuden osallistua tänäkin vuonna Projektipäiville.

Tulemme järjestämään tapahtuman **keskiviikkona 21.10.2020** yhtäaikaaisesti Messukeskuksessa ja verkossa. Kaikki esitykset tullaan kuvaamaan ja tallentamaan. Näin ollen voit osallistua tapahtumaan myös etänä ja katsoa esityksiä myös jälkikäteen!

Lue lisää ja ilmoittaudu:
www.projektipaivat.fi



OSALLISTUMISPAKETIT 2020

OSALLISTUMISKATEGORIA HINNAT

Projektipäivät 2020	590 €
Projektipäivät 2020 — online	390 €

OPIKELIJAT

Opiskelija	130 €
Opiskelija — online	100 €

RYHMÄNÄ PROJEKTIPÄIVILLE

Projektipäivien ryhmäpaketit mahdollistavat edullisen tavan osallistua. Tarjoamme vähintään viiden hengen ryhmille edullisen osallistumismahdollisuuden Projektipäiville.

TERVETULOA YHDESSÄ
PROJEKTIPÄIVILLE!

HUOMIOITHAN, ETTÄ

- Kaikkiin hintoihin lisätään arvonlisävero 24 %
- Päällekkäisalennuksia ei myönnetä
- Hinnat sisältävät ohjelman mukaiset tarjoilut
- Projektiyhdistyksen jäsenet saavat 70 euron jäsenalennuksen normaalihinnoista

VARAA PAIKKASI AJOISSA!

- Pääset kuulemaan ja näkemään tämän hetken parhaita malleja siitä, miten projektiliiketoimintaa ja sen kehittämistä suunnitellaan ja toteutetaan.
- Valitset parhaat ja kiinnostavimmat esitykset.
- Pääset keskustelemaan lukuisten kumppanien asiantuntijoiden kanssa siitä, miten asioita tällä hetkellä voi tehdä ja toteuttaa.
- Löydät parhaat koulutus- ja kehityskumppanit organisaatiosi haasteisiin neutraalilla maaperällä.
- Kuulet ja näet, mihin projektimaailma on menossa ja mitkä ovat viimeiset kehitystrendit.
- Pääset verkostoitumaan lukuisten projektialan ammattilaisten ja päättäjien kesken sekä vaihtamaan ajatuksia heidän kanssaan.

OHJELMA SISÄLTÄÄ:

- Kaksi keynote-puheenvuoroa
- 6 puolen päivän seminaarikokonaisuutta
- 20 asiantuntijapuheenvuoroa
- Project Cocktail -tilaisuuden
- Verkostoitumista

Järjestäjä pidättää oikeudet muutoksiin

KULTAKUMPPANIT

ADAPRO

MERCUS
ALTITUDE SOFTWARE

HOPEAKUMPPANIT

Wakaru. Proha KUMURA
KOSKA PROJEKTIN KÄYLÄ ONNISTUA

YHTEYSHENKILÖ KUMPPANUUKSIIN JA SISÄLTÖIHIN LIITTYVISSÄ ASIOISSA:

Samuli Karjalainen, +358 44 066 6733,
samuli@wakaru.fi





Kuvassa vasemmalta oikealle: Lakimuutospäällikkö Elena Vigren, projektipäällikkö Tiina Miettinen, muutospäällikkö Sanna Karvinen, muutosjohtaja Heli Marttinen, projektipäällikkö Eeva Hannula ja hankejohtaja Virpi Pikkarainen.

Tiukkaa sitoutumista koko organisaatiolta

- Verohallinnon Valmis-hankkeen onnistumistekijät

Vuosina 2013–2020 toteutettu Valmis-hanke on ollut Verohallinnon tähänastisen historian suurin muutoshanke. Hankkeessa uudistettiin koko verotusjärjestelmien arkkitehtuuri, mikä tarkoitti yli 70 järjestelmän alas ajamista ja niiden korvaamista yhdellä uudella valmisohjelmistolla. Kyseessä ei ollut kuitenkaan pelkkä IT-hanke, sillä sen yhteydessä kirjoitettiin uusiksi verotusmenettelyjä koskeva lainsäädäntö sekä virtaviivaistettiin ja automatisoitiin Verohallinnon sisäisiä prosesseja.

Teksti: **Virpi Pikkarainen**

Hanke toteutettiin aikataulussa, kustannukset pysyivät hallinnassa ja lopputulos oli odotusten mukainen. Millä keinoilla onnistuttiin?

Yhteiskunnallisesti merkittävä hanke

2010-luvun alkaessa Verohallinto oli pakkomuutoksen edessä. Verotuksessa käytetty teknologia oli vanhentunut ja sen kehittäminen oli hankalaa, kallista ja hidasta. Oltiin tilanteessa, jossa verotuksen toimintavarmuus alkoi vaarantua.

Valmis-hankkeella haluttiin säästää IT-ylläpito- ja kehityskustannuksissa sekä nopeuttaa kehittämistä. Lisäksi haluttiin vähentää ns. rutiinoiden määrää mm. automaatioimalla toimintaa. Muutoksella pyrittiin myös siihen, että Verohallinnon osaavan henkilöstön työpanos saataisiin kohdistettua tuottavuudeltaan vaikuttavampiin tehtäviin.

Toimintavarmuus eli verojen kerääminen ja tilittäminen ei kuitenkaan saanut vaarantua, joten niiden varmistaminen oli hankkeen suunnittelun ja toteutuksen keskeinen lähtökohta. Muutos, jossa uusitaan kerralla kaikki organisaation järjestelmät ja lisäksi rukataan uusiksi toimintaprosesseja sekä lainsäädäntöä, on aina riskialtis. Hankkeeseen liittyneet riskit olivat toteutuessaan voineet saada verotuksen ja sitä kautta Suomen polvilleen. Korkea riskitaso ohjasikin vahvasti hankkeen suunnittelua ja - toteutusta.

Elefantinkin niellään pieninä paloina

Siirtyminen kymmenien järjestelmien käyttämisestä yhteen uuteen ohjelmistoon ei käy käden käänteessä. Muutos vaatii huolellista suunnittelua: hanke pilkottiin viiteen pienempään ja helpommin hallittavaan toteutusprojektiin, jotka vietiin läpi vuosittain. Lisäksi lakimuutokset, uuteen ohjelmistoon siirrettävien tietojen laadun parantaminen ja toteutusprojektiä edeltävät valmistelu-tehtävät paketoitiin omiksi projekteikseen.

Alusta asti oli selvää, että käyttöönottostrategiana ei olisi ns. "big bang", kaikki kerralla -käyttöönotto. Vaikka työn jakaminen vaiheisiin aiheuttaakin lisäkustannuksia ja vaatii työtä, jota hyödynnetään vain siirtymäajan aikana. Toteutusprojektiön järjestyksen ja laajuuden suunnittelussa huomioitiin ennen kaikkea toimintavarmuuteen liittyvät riskit. Lisäksi suunnitteluun vaikutti halu saada hankkeesta konkreettisia hyötyjä heti ensimmäisestä käyttöönotosta alkaen sekä tarve minimoida siirtymäajan aiheuttama lisätyö ja kustannukset. Kustannusten vähentämiseksi esim. tilapäisten integraatioiden määrä ja alas ajettaviin legacy-järjestelmiin kohdistuvat muutokset pyrittiin minimoimaan. Huomioon oli otettava myös henkilön ja asiakkaisiin kohdistuvat oppimisvaatimukset – ne eivät saisi kasvaa liian suuriksi.

Riskien hallintaa oli myös se, että ensimmäiselle toteutusprojektille varattiin muita pidempi toteutusajankaus. Amerikkalaisen toimittajan mukanaan tuoman systeemi-kehitysmenetelmän ja yhteistyön opettelulle varattiin riittävästi aikaa ja opettelua tehtiin englannin kielellä yhdessä legacy-järjestelmien toimittajien ja muiden osapuolien kanssa. Ensimmäiseen toteutusprojektiin valittiin yhteiskunnan rahoituksen kannalta vähemmän

Hanke toteutettiin aikataulussa,
kustannukset pysyivät hallinnassa ja
lopputulos oli odotusten mukainen

merkitykselliset pienet verolajit, perintö- ja lahjavero. Kun toteutusta ja yhteistyötä oli harjoiteltu, siirryttiin fiskaalisesti merkittävämpien ja riskialttiimpien verolajien järjestelmätoteutukseen.

Johdon sitoutuminen

Hankkeeseen osallistui sen elinkaaren aikana 960 verohallintolaista ja lähes 400 konsulttia. Ulkoiset hankintakustannukset olivat 136 miljoonaa euroa. On selvää, että tämän mittaluokan muutos vaati vahvaa sitoutumista ja panostusta Verohallinnon johdolta.

Johto oli vahvasti mukana jo ennen valmisohjelmistokilpailutuksen ja hanketyön alkamista, kun hankkeelle asetettiin muutostavoitteet. Hankkeen ja prosessien tavoitteet kiinnitettiin Verohallinnon johtoryhmässä ja niitä tukevat lakimuutostarpeet käytiin läpi valtiovaraministeriön ja muiden sidosryhmien kanssa ennen massiivisen lakimuutostyön aloittamista. Näin vähennettiin tarpeetonta ratkaisujen iterointia ja muutoksia sisältöihin itse toteutuksen aikana.

Hankkeen ympärillä tapahtui jatkuvasti muutoksia, jotka oli huomioitava myös uuden järjestelmän toteutustyössä. Jotta suuri uudistus ja lakimuutokset pystyttiin viemään läpi, oli muuta kehittämistä siirrettävä pois uudistuksen alta.

Täyspäiväiset resurssit onnistumisen edellytyksenä

Hankkeen rekrytointistrategiana oli palkata mahdollisimman paljon henkilöitä sadan prosentin resurssivarauksella ja välttää osa-aikaisuutta. Tällä mahdollistettiin se, että henkilöiden työpanos oli täysin kohdistettavissa hankkeen prioriteettien mukaisesti. Tämän ratkaisun todettiin olevan parempi myös projektityötä, uutta lainsäädäntöä ja järjestelmää opetteleville henkilöille itselleen.

Onnistuneena valintana on pidetty sitä, että täysiaikaisella panoksella olevat henkilöt siirtyivät omaan erilliseen hankeyksikköön. Näin saatiin palkattua liiketoimintayksiköihin sijaisia hanketyöhön siirtyneiden henkilöiden tilalle.

Strategiana oli palkata "the best and the brightest". Henkilövalinnoissa korostuivat verotukseen liittyvän erityisosaamisen lisäksi kehittymishalukkuus ja englannin kielen taito. Lähtökohtana oli, että IT-projektiin liittyvät tehtävät eivät ole tähtitiedettä ja ovat opittavissa. Halu oppia ja kehittyä olivat teknisiä taitoja tärkeämpiä. Lisäksi tiedettiin, että jokaisessa organisaatiossa on henkilöitä, joille tiivistähtinen, joustavuutta vaativa ja tavoitteellinen projektityö ei sovi. Tämä oli syytä hyväksyä ja etsiä hankkeeseen projektimaisesta työtavasta pitäviä.



Asiakkaille näkyvänä tuotteena syntyi **OmaVero**

Jokaisessa toteutusprojektissa oli mukana 300–550 verohallintolaista – keskikokoisen yrityksen verran. Henkilöistä osa vaihtui projektista toiseen. Rekrytointi oli vaativa ponnistus. Resurssisuunnittelu ja rekrytointit aloitettiin yli puoli vuotta ennen toteutusprojektin alkamista. Yhteistyö resurssit tarjoavien toimintayksiköiden ja konsulttitalojen kanssa oli jokapäiväistä hankkeen alusta sen loppuun.

Faktaa mutun sijaan

Suuressa hankkeessa määriteltävien, rakennettavien ja testattavien kohteiden määrä on niin suuri, että sitä on vaikea mutu-tuntumalla hallita. Lisäksi selkeän tilannekuvan saaminen voi olla hankalaa, kun toimijoita on paljon. Etenemisen seuranta vaatiikin riittävän järeät työkalut, sillä ”mutun” sijaan tilan tiedon pitää perustua faktoihin.

Jokaisessa Valmis-hankkeen toteutusprojektissa pidettiin satoja määrittelykokouksia ja rakennettiin tuhansia toiminnallisuuksia. Testitapauksia syntyi kaikkiaan 220 000. Tämän lisäksi kullakin toiminnallisuudella oli toimintavarmuuden kannalta omat prioriteettinsa ja käyttöönottohetkensä, mikä määräsi järjestyksen työjonnalla. Seuranta oli rakennettava niin, että etenemätiedon päivittäminen ei vaatinut työntekijältä erityisen paljon lisävaivaa tai hallinnollista työtä tiedon keräämiseksi.

Kullekin tehtäväkokonaisuudelle (mm. määrittely, toteutus, testaus) määriteltiin elinkaaren mukaiset tehtävät sekä statuksensa, jota tehtävästä vastuullinen päivitti sitä mukaan, kun mm. tehtävä, katselmointi ja hyväksynnät tulivat suoritetuiksi. Työkalusta saadun seurantatiedon perustella pystyttiin ennustamaan tehtävien valmistumista.

Seurantamekanismia viritettiin yhdessä toimittajien kanssa jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaan koko hankkeen ajan. Kun tieto projektin tilanteesta ja esim. hitautta aiheuttavista pullonkauloista oli olemassa, työn tekemisen tapoja ja itse järjestelmäkehittämisen prosessia päästiin viritämään entistä tehokkaampaan suuntaan. Työkalujen kehittäminen yhdessä toimittajien kanssa molempien tarpeita tyydyttäväksi ja yhteinen

dataan pohjautuva tilannekuva vähensivät mm. työn laatuun tai tilanteen epäselvyyteen liittyviä keskusteluja. Ongelmiin pystyttiin puuttumaan ennen kuin ne eskaloituivat.

Muutosjohtamista käytännössä

Hankkeen muutoksen kohteena oli koko Verohallinnon verotustyötä tekevät henkilöstö, noin 5000 ihmistä. Uusi järjestelmä muutti olennaisesti virkailijoiden työn tekemisen tapaa, joten osaamisen kehittäminen oli hankkeen keskeinen tavoite ja haaste. Muutosjohtamisella oli paljon tehtävää ja tähän panostettiin paljon.

Muutosjohtaminen ei ollut jotain päälle liimattavaa, joka hoidetaan ”vasemmalla kädellä” sen jälkeen, kun määrittelyt, kehitystyö ja testaukset on jo tehty. Käytännössä muutosjohtaminen tarkoitti säännöllisiä keskusteluja Verohallinnon sisällä ja tiivistä yhteistyötä muutoksen kohteena olevan linjaorganisaation ja henkilöstöjärjestöjen kanssa, esimiesyhteistyötä, koulutuksia ja viestintää. Lisäksi käyttöönoton jälkeistä tukea suunniteltiin heti alusta alkaen.

Iso osa muutosjohtamista toki oli koulutus. Järjestelmän lisäksi koulutuksissa opiskeltiin lakimuutoksia ja toiminnan muutoksia. Esimiehet pidettiin tietoisina koulutusten etenemisestä ja henkilöstön kalentereista varattiin aikaa opetella uusia asioita. Kouluttajiksi valittiin virkailijatyön arjen itsekun tuntevia tekijöitä, mikä oli oikea päätös. Paitsi että kouluttajat pitivät koulutukset, he myös suunnittelivat niiden sisällöt, valmistelivat materiaalit ja rakensivat vielä koulutuksessa käytettävän harjoitusympäristönkin. Muutoksen läpivienti vaati 440 erilaisen kurssin työstämistä ja 2000 erillistä koulutustilaisuutta.

Kouluttajilla oli ratkaiseva rooli myös käyttöönoton jälkeen lähitukena. Kun arjen työn alkutaipaleella virkailijoille tuli kysymyksiä ja pulmia, kouluttajat olivat paikalla antamassa tukea ja luomassa luottamusta ja uskoa siihen, että uusi työväline ja tapa työskennellä olisi jokaisen omaksuttavissa.

Kouluttajien lisäksi työssä oli mukana sekä viestintään että osaamisen kehittämisen asiantuntijoita. Myöhemmin mukaan tuli toimintayksiköistä esimiestäustaisia asiantuntijoita, jotka toivat muutosjohtamiseen ja koulutusten suunnitteluun yksiköiden näkökulmaa.

Henkilöstön kuunteleminen avainasemassa

Verohallinnon henkilöstölle viestittiin avoimesti hankkeen etenemisestä. Käytössä olivat kaikki kanavat johtoa ja esimiehiä unohtamatta. Henkilöstölle kerrottiin intrajuttujen ja podcastien avulla, miten työ muuttuu, millaisia



olivat alkuvaiheen tuntemukset uuden edessä ja millaisia terveisiä muille oli niillä virkailijoilla, jotka olivat jo pidempään käyttäneet uutta järjestelmää.

Tietoa henkilöstön tunneista ja esimerkiksi koulutuksen onnistumisesta kerättiin myös nopeiden pulssimittauksen avulla. Tekemisen tapoja hiottiin jatkuvasti, jos ja kun palaute antoi siihen aihetta.

Yhteistyö henkilöstöjärjestöjen kanssa aloitettiin heti hankkeen alkaessa: Virallisten foorumeiden lisäksi järjestettiin vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia, joissa kerrottiin mitä hankkeesta on tulossa, miten se henkilöstöä koskettaa ja mikä mahdollisesti on henkilöstölle haasteellista. Näin esim. luottamusmiehet pystyivät tietoisina taustoista ja pystyivät käsittelemään heille tulevia yhteydenottoja myös laajemmassa mittakaavassa.

Asiakas mielessä ja mukana

Jos muutos oli suuri Verohallinnolle, oli se sitä myös asiakkaille – myös he joutuivat opettelemaan uutta. Hankkeen asiakkaille näkyvänä tuotteena syntyi OmaVero, johon kirjaututtiin viime vuonna lähes 20 miljoonaa kertaa. Veroilmoitusta täydentämässä, verokorttia tekemässä tai muissa veroasioissa palvelussa kävi 2,8 miljoonaa henkilöasiakasta.

Lakimuutosten suunnittelun yhteydessä asiakkailta ja heitä edustavilta edunvalvontajärjestöiltä kerättiin arvokasta palautetta suunnitelluista uudistuksista. Tulevista muutoksista viestittiin Verohallinnon verkkosivujen lisäksi lehdistä, tv:ssä ja radiossa sekä henkilöverotusta koskevassa käyttöönnotossa jokaiseen kotiin jaetulla julkisella tiedotteella. Asiakkaat ovat olleet vahvasti mukana OmaVeron käytettävyyden hiomisessa. Asiakkaisiin kohdistuvia kupruja matkan aikana toki syntyi, mutta myös niistä kerrottiin avoimesti.

Tavoitteella johtamista ja tukea

Mikromanageerauksen ja pilkuntarkan ohjauksen sijaan hankkeessa panostettiin vastuun jalkauttamiseen toteutustimien vetäjille tavoitejohtamisen periaatteita noudattaen.

Projektipäälliköllä oli kokonaisvastuu projektin onnistumisesta, mutta projektissa työskenteleville tiiminvetäjille asetettiin omat aikatauluraamit ja laajuutta koskevat tavoitteet. Tiiminvetäjillä oli vapaus valita keinot tavoiteisiin pääsemiseksi ja suunnitella tiiminsä kokoonpano, työtavat ja aikataulut em. raamien sisällä sekä ohjata tiiminsä työnajan kohdentamista.

Tiiminvetäjien tueksi perustettiin vahva senioripainotteinen hanketoimisto (PMO). Hankejohtajan ja hankkeen

hallinnollisen henkilöstön (mm. kustannusten ja resurssien hallinta) lisäksi hanketoimistoon valittiin päätösvaltuudet omaavia asiantuntijoita. Rakennettavan ratkaisun toiminnallisen arkkitehtuurin yhdenmukaisuudesta ja toiminnallisista tavoitteista vastasi prosessijohtaja ja teknisen arkkitehtuurin yhdenmukaisuudesta ja teknisistä tavoitteista IT-johtaja. Muutosjohtamisen tehtäväkenttää veti muutosjohtaja tiimeineen ja lakimuutosten ohjaukseen ja lakimuutososaamisen jalkauttamiseen oli oma lakimuutospäällikkönsä. Riippuvuuksien hallintaan ja hankkeeseen ulkopuolelta tulevien muutosten (esim. lakimuutokset) hallintaan ja varautumisen suunnitteluun oli oma vastuuhenkilönsä.

PMO:lla olikin suuri rooli mm. sen varmistamisessa, että vaikeat päätökset tulevat tehtyä hankkeen vaatimassa aikataulussa ja että ratkaisu säilyy eheänä vaiheistuksesta, jatkuvista laajuuteen kohdistuvista muutoksista ja siirtymäajasta huolimatta.

Koko hanketta ei kenties olisi saatu onnistuneesti maaliin, jos sen tekijät eivät olisi itse uskoneet rakentavansa ratkaisua, joka palvelee entistä paremmin niin veronmaksajia kuin koko yhteiskuntaa.

Tuuriakin mukana

Hankkeen onnistumisen takana oli johdon ja koko henkilöstön vahva sitoutuminen. Riskeihin varauduttiin, muutosjohtamiseen panostettiin ja muutosmatkalla tapahtuviin muutoksiin reagoitiin ketterästi. Sattuman varaan jäi vain vähän.

Toki tuuriakin oli matkassa jonkin verran. Onnenkantamoisia oli mm. se, että Suomen taloudellisessa tilanteessa ei hankkeen aikana tapahtunut muutoksia, jotka olisivat vieneet hankkeelta onnistumisen edellytykset.



Virpi Pikkarainen

Hankejohtaja
Verohallinto

Virpi Pikkarainen on johtanut useita järjestelmä- ja toiminnan muutosprojekteja sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Vapaa-aikanaan hän rentoutuu remontti- ja pihaprojekteissaan sekä toimii nuorten koripallojoukkueen johtajana.

Projektien halutaan onnistuvan – mitkä ovat onnistumisen kriteerit?

Periaatteessa jokainen projekti on käynnistetty sitä varten, että se onnistuisi. Toisaalta me kaikki tunnemme myös synkät tilastot siitä, miten usein projektit epäonnistuvat – erityisesti erilaiset ICT- ja muutosprojektit.

Teksti: **Pekka Buttler ja Riku Oksman**

Perinteisesti projektikeskusteluja ja -tilastoja leimaa usein hyvin suora-
viivainen – jopa kapea – näkemys projektien onnistumisesta. Sen mukaanhan onnistunut projekti on saanut aikaan määritysten mukaisen tuloksen annetussa aikataulussa ja budjetissa.

Onnistumisen sitominen tiettyihin ennalta määritettyihin tuloskriteereihin, aikatauluun tai budjettiin ei silti välttämättä ole kovin mielekästä. Nopeasti muuttuvassa maailmassa eilen tehty määräyty voi olla tänään jo vanhentunut. Myös projektin aikataulu- ja kustannusarviot ovat usein vain valistuneita arvauksia.

Lisäksi on olennaista muistaa, että projektin tulos, aikataulu ja budjetti eivät välttämättä edes ole ainoita relevantteja kriteerejä projektin onnistumiselle. Arvioijasta riippuen onnistuminen voi merkitä aivan eri asioita ja eri kriteerit saada aivan erilaisen painoarvon.

Toisin sanoen projektin onnistuminen ja epäonnistuminen ei ole niin yksiselitteinen asia kuin on ehkä totuttu ajattelemaan. Projektien onnistumista ja sen arviointia olisikin syytä lähestyä perinteistä laajemmin.

Lähtökohtana arvioinnin tarkoitus

Projektin onnistuminen on aina monitulkintainen kysymys. Se on aina myös mitä suurimmassa määrin organisaatiopoliittinen kysymys, johon liittyy monenlaisia intressejä. Siten mitään lopullista, absoluuttista määritelmää onnistuneelle projektille ei ole – eikä edes voi olla.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö onnistumista voisi ja jopa pitäisi pyrkiä arvioimaan. Tällöin tärkein kysymys on se, miksi projektin onnistumista ylipäätään arvioidaan. Pyritäänkö arvioinnin avulla esimerkiksi

- oppimaan ja siten toteuttamaan projekteja tehokkaammin tai luotettavammin?
- mittaamaan toteuttajien suoriutumista ja vertailemaan sitä muihin projekteihin?
- tutkimaan oliko tilanne tai organisaatio kypsä projektin aloittamiseen?
- selvittämään lähestyttiinkö (projektille ominaista) epävarmuutta sopivalla tavalla?
- saamaan aikaiseksi lista tarvittavista korjaus- tai jatkotoimenpiteistä?
- ylläpitämään ja parantamaan oman yksikön tai organisaation mainetta?

Vasta kun arvioinnin tarkoitus on selvillä, on mielekästä valita ne kriteerit, joita projektin onnistumisen arviointiin käytetään. Tällöinkään relevanttien kriteerien valinta ei ole aivan yksinkertaista.

Samat onnistumiskriteerit eivät nimittäin sovellu kaikkiin projekteihin, vaan kriteerit on aina määritettävä tapauskohtaisesti erikseen. Tällöin on myös otettava huomioon projektin tyyppi ja konteksti. Lisäksi kriteerien valintaan ja käyttöön voi liittyä ainakin neljä erilaista käytännön haastetta.

Haaste 1: Eri kriteerien painottaminen

Aina kun onnistumisen arvioinnissa käytetään useampia kriteereitä, joudutaan punnitsemaan eri kriteerien keskinäisiä painoarvoja. Vaikka laadullisten ja määrällisten kriteerien yhteensovittaminen on tunnetusti hankalaa, sama voi koskea myös puhtaasti määrällisiä kriteerejä.

Esimerkiksi, jos projekti viivästyy viikolla, mutta budjetti alittuu 10 000 eurolla, kumpi tällöin on merkittävämpi kriteeri? Entä mikä on parin prosentin budjetinylityksen merkitys

silloin, jos saadut myyntituotot samalla kasvavat vastaavan määrän?

Toisin sanoen useampien ja erilaisten arviointikriteerien painottaminen millä tahansa tavalla, johtaa väistämättä siihen, että jotain arvioinnissa jää aina piiloon. Vaikka eri kriteerien painoarvoja harkittaisiin perusteellisesti, lopullinen arvio heijastaa aina enemmän käytettyjä painoarvoja taustaintresseineen kuin arvioinnin pohjana olevaa raakadataa.

Haaste 2: Kriteerien valinnan ja arvioinnin ajankohta

Ei ole lainkaan samantekevää, milloin projektin onnistumiskriteerit valitaan. Sama koskee projektin onnistumisen arvioinnin ajankohtaa.

Jos onnistuneen projektin kriteerit määritellään vasta projektin arvioinnin yhteydessä, on olemassa riski, että ne valikoidaan tukemaan jo tehtyä johtopäätöstä. Toisaalta, jos kriteerit määritellään projektia käynnistettäessä, niiden pitäisi tarvittaessa yhtä lailla joustaa kuin projektin tavoitteidenkin. Lisäksi tietoisuus arviointikriteereistä vaikuttaa aina ihmisten suorituksiin.

Kaikkia projekteja ei ole myöskään mielekästä arvioida heti niiden päättyessä, sillä niistä saatavien hyötyjen realisoitumisessa voi kestää pitkään. Vastaavasti joitain projekteja pitää arvioida jo kauan ennen päättymistä. Tällöin varteenotettava vaihtoehto onkin toistuva arviointi tiettyinä ennalta määritettyinä ajankohtina.

Haaste 3: Arvioinnin moniarvoisuus

Projekteihin osallistuu tyypillisesti monia eri tahoja – sekä organisaatioita että yksilöitä – ja jokaisella näistä on eri odotukset projektille. Siten niillä on myös erilaiset kriteerit projektin onnistumiselle.

Jos projekti viivästyy viikolla, mutta budjetti alittuu 10 000 eurolla, kumpi tällöin on merkitsevämpi kriteeri?

Lisäksi monet projektit vaikuttavat sellaisiin sidosryhmiin, jotka eivät varsinaisesti osallistu projektiin. Näillä sidosryhmillä voi olla omia (vahvoja) näkemyksiään projektin onnistumisesta ja ne voivat myös omalla toiminnallaan myötävaikuttaa merkittävästi projektin toteutukseen.

Onnistumisen arvioinnin onkin lähtökohtaisesti oltava moniarvoista. On siis hyväksyttävä, että jokaisella on sekä oikeus että mahdollisuus muodostaa oma arvionsa projektin onnistuneisuudesta. Vastaavasti jokaisella on myös oikeus toimia oman arviointinsa perusteella.

Haaste 4: Projektien moniulotteisuus

Nykyprojekteille on ominaista, että ne ovat moniulotteisia. Niistä koituvat hyödyt saavutetaan usein yksilöiden, yhteisöjen ja teknologioiden yhtäaikaisella huomioonottamisella.

Kun esimerkiksi uuden toiminnanohjausjärjestelmän toivotaan lisäävän organisaation tehokkuutta, tämä edellyttää pelkän teknologian käyttöönoton lisäksi sekä yksilötasoista koulutusta että yhteisötasoista työkäytäntöjen muovaamista. Projekti ei siten olekaan pelkästään teknologiaprojekti. Toisaalta siitä ei myöskään selvitä vain opettamalla uuden teknologian käyttöä yksilöille, vaan on otettava huomioon myös yhteisön työkäytännöt.

Kun projektin hyödyt jäävät vajaaksi odotuksista, se johtuu usein siitä, että projektin moniulotteisuutta ei ole riittävästi tiedostettu. Huomiota on silloin kiinnitetty liian kapeasti

projektin pääpainopisteeseen ja muut ulottuvuudet ovat jääneet lapsipuolen asemaan. Onnistumisen arviointi auttaakin paremmin organisaatiota eteenpäin, kun muistetaan määritellä sopivia onnistumiskriteereitä niin yksilöiden, yhteisöjen kuin myös teknologioiden osalta.



Kauppatieteiden maisteri **Pekka Buttler** on viimeiset 20 vuotta työskennellyt teknologian, muotoilun ja organisaatioiden risteyskohdassa. Nyt hän viimeistelee Hankenilla väitöskirjaa projektien alkuvaiheen käsitteellisestä päätöksenteosta. Hän toimii myös sivutoimimena projektitoiminnan kouluttajana ja konsulttina.



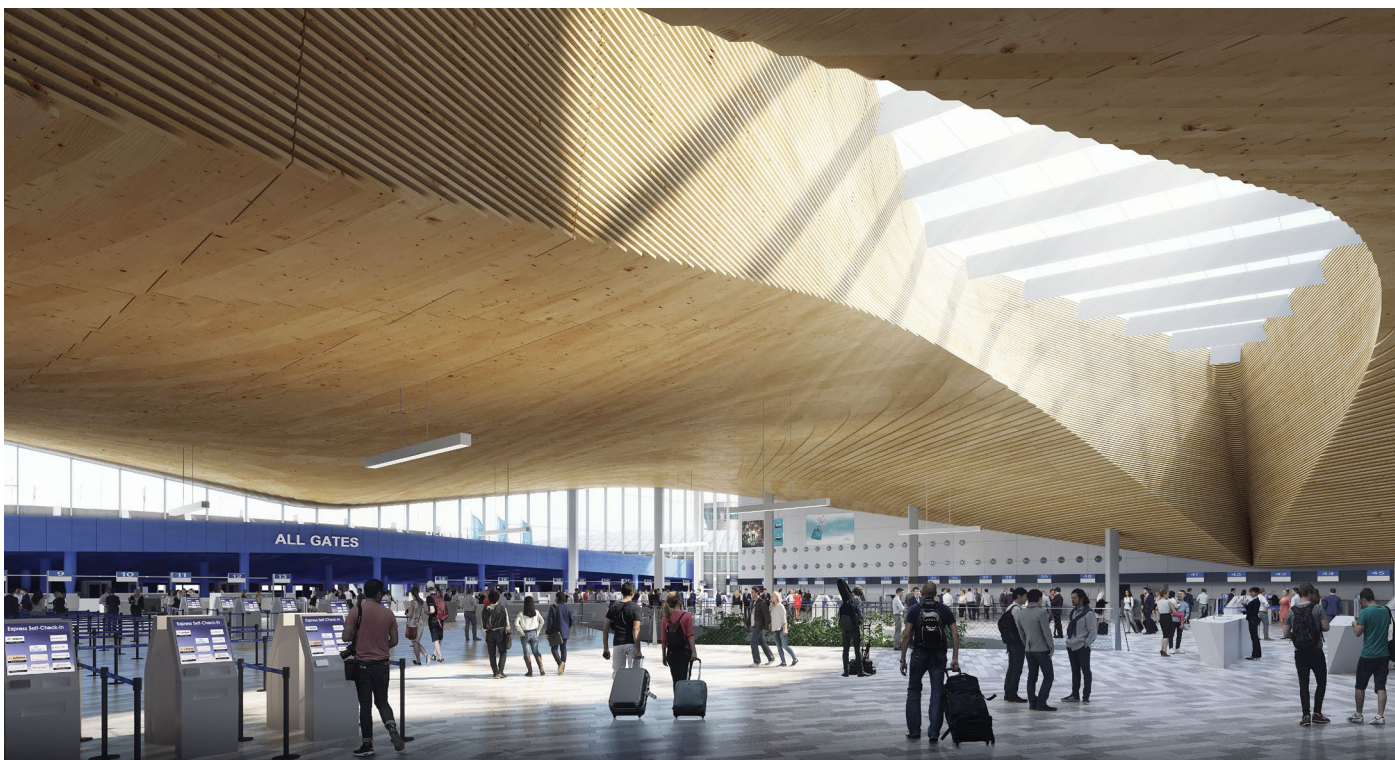
Kauppatieteiden tohtori **Riku Oksman** toimii projektitoiminnan kouluttaja-kehittäjänä Projektivarikko Oy:ssä sekä tuntiopettajana Aalto-yliopistossa. Hän on erikoistunut kehittämään projektitoimintaa tutkimustietoon pohjautuvan työkäytäntöajattelun avulla. Lisätietoa: <https://www.projektivarikko.fi>.



PROJEKTI- PÄÄLLIKÖN URAPOLKU



Raksahommista yhden maamme suurimman lentokenttähankkeen johtoon



Projektipäällikön urapolku voi olla moninainen – toisille se on intohimoa kehitystyötä ja projektiluonteista työskentelyä kohtaan, toisille sattuman tuomaan ja joillekin luonnollinen jatkumo urakehitykselle. Varsinkin niille, jotka ovat oman projektiuransa alussa voi olla kiinnostavaa kuulla, miten muut ovat reitilleen päätyneet.

Tämä on yksi tarina niistä.

Teksti: **Elsë Halttunen**

Kuvat: **FINAVIA**

”Tartu rohkeasti mahdollisuuksiin! Ole nöyrä! Älä pelkää kysyä apua!”

Tuomo Lindstedt toimii projektipäällikkönä yhdessä lentokenttähistoriamme suurimmas-
sa laajennusprojektissa. Hän vetää Helsinki-
Vantaan lentoaseman T2 laajennusta, eli
Terminaali 2:n laajennusprojektia. Tie nykyiseen
tehtävään on kulkenut niin sattumien kuin hetkeen
fokusoitumisen avulla. Välissä Tuomo on myös pal-
kittu yhdistyksemme Vuoden Nuori Projektipäällikkö
-tittelillä. Haastattelin Tuomoa ja kysyin, kuinka hän
on päätenyt nykyiseen, vastuulliseen tehtäväänsä.

Finavian projektipäällikkönä

Osana Helsinki-Vantaan kehitysohjelmaa, Finavialla on käynnissä kaksi suurta laajennusprojektia, toinen niistä on T2 laajennus. Hankkeen projektipäällikkönä toimiminen tarkoittaa ohjaamista, vastuuta, hankintoja ja kommunikointia. Työnkuvaan kuuluvat mm. vastaaminen hankkeesta Finavian johdolle, suunnittelijoiden ja rakennuttajien hankkiminen, urakoitsijoiden valitseminen, tavoitteiden täyttymisen varmistaminen sekä yhteyshenkilönä toimiminen eri sidosryhmien välillä. Finavialla otetaan toimiva kommunikaatio hyvin tosissaan ja sujuva viestintä sekä toimivat viestintäkanavat ovatkin projektin kulmakiviä. Kun mukana on monta sidosryhmää ja lisäksi asiakkaiden pitäisi pystyä käyttämään terminaaleja muutostöistä huolimatta, on sujuva viestintä ja nopea reagointi hankkeen onnistumisen A ja O.

Kysyin myös, mikä on antoisinta työssä: ”Tässä näkee konkreettisesti työnsä tulokset. Rakentaessa kirjaimellisesti rakentuu asioita ja lopputuloksen näkeminen on antoisaa. Nautin myös työstä, koska se on ratkaisujen hakemista ja saamista.”

Kysyttäessä miten eri projektialan työt vertautuvat toisiinsa, on vastaus selvä – eroja nimenomaan projektien johtamisessa on. Toisissa projekteissa on lähes täysi vapaus päättää projektin toimintamalleista, mutta toisissa projekteissa on joko yritysten omia tai lainsäädännön aiheuttamia rajoituksia. Mm. julkisten toimijoiden ja julkishankintojen kohdalla on rajoituksia, joihin projektin tekijät eivät voi vaikuttaa. Tuomon mukaan hyvä johto ja sopivan laajat valtuudet projektipäällikköllä jäävät parhaiten projekteista mieleen. Mutta kun asiat muuttuvat ja pakka menee sekaisin, nämä hyvät asiat saattavat unohtua. Kysyin hieman kiusaavasti, mitä kokemusta Tuomo ei haluaisi uraltaan toistaa: ”Tukemisen kulttuuri vs. rajoittamisen kulttuuri on sellainen, jota voisin muuttaa. Projektien vaikeimpien haasteiden kanssa ei ole mukavaa olla yksin vaan silloin kaipaa apua ja tukea.”, kuului Tuomon hieman ehkä sovitteleva vastaus.

Nykyiseen työhönsä Tuomo vaikuttaa hyvinkin tyytyväiseltä. Finavialla projektikulttuuri on selkeästi toimivaa – projektipäällikkö saa tarpeeksi tilaa työilleen ja hyvällä suunnittelulla sekä avoimuuden kulttuurilla taataan projektin onnistuminen. Myös reagointi haastaviin ja ongelmallisiin tilanteisiin on nopeaa.



Tuomo Lindstedt

Projektipäällikkö, Finavia
Vuoden Nuori Projektipäällikkö 2013

Koulutukseltaan Tuomo on diplomi-insinööri ja hänen erityisosaamistaan ovat allianssi- ja IPD-projektit.

Sattuman kauppaa vai tiukkaa urasuunnittelua?

Tie projektipäällikön hommiin on Tuomon osalta kulkenut osittain sattuman kautta. Alun perin rakennusalaa opiskellut nuori mies aloitti työuransa ihan tavallisissa ”hanttihommissa” rakennuksilla. Ajatuksena oli jatkossakin työ rakennusliikkeessä. Raksatöiden kautta työ päättyi ennen pitkään projektipuolelle – alahan tunnetusti on projektiluonteista työtavoiltaan ja kaikki rakentaminen on enemmän tai vähemmän projekteja. Sinänsä ei siis ihme, että uralla edetessä projektityö tuli ajankohtaiseksi. Kuitenkaan tie raksahommista vetämään suurprojekteja isossa organisaatiossa ei ole mennyt ihan suoraviivaisesti.

Merkittävä käänös Tuomon uralle tapahtui diplomityön ja vuoden 2008 taantuman alussa. Avoimet työpaikat alalla katosivat yllättäen ja suunniteltu ura rakennusliikkeissä ei näyttänyt enää mahdolliselta. Kohtalo puuttui kuitenkin peliin ja diplomityön seurauksena, sekä hyvien kontaktien avustamana, Tuomolle tarjoutui työpaikka tutkijana Aalto yliopistossa.

Seuraavat pari vuotta menikin yliopistomaailmassa opetushommissa ja tätä aikaa Tuomo kiittelee kovasti. Vaikka sattuma veikin tutkijan ja opettajan rooliin, on Tuomo hyvin kiitollinen tuona aikana saamastaan esiintymiskokemuksesta. Myös kollegoiden sparraus ja hyvä tiimihenki antoivat paljon. Ehkä työ ei ollut alun perin mikään nuoren valmistuneen unelmaduuni, mutta se antoi arvokasta kokemusta, jota yrityspuolella on vaikeaa saada, varsinkaan uran alussa.



Tuomo Lindstedtin Top 3 vinkit projektipäällikön uralle tähtäville:

1. Ymmärrä muita (projektissa)
2. Arvosta muiden tekemistä
3. Kuuntele

Sattumalla näyttää muutekin olevan iso merkitys Tuomo Lindstedtin uralla. Yliopistossa vietetyn ajan jälkeen tie vei takaisin yrityspuolelle, tällä kertaa konsultin hommiin. Haastattelussa saamani käsityksen mukaan konsultiksi hakeutuminen oli enemmänkin "soitto kotiin" kuin aktiivinen hakeutuminen. Nykyiseen työhönsä Finaviallekin Tuomo päätyi suorahaun kautta. Hän on siis hyvä esimerkki siitä, kuinka uralla voi edetä yhtä hyvin onnistuneiden sattumien ja hyvin tehdyn työn kuin tiukan urasuunnittelun kautta.

Vinkit ja kompastuskivet tiellä projektipäälliköksi

Tuomo palkittiin vuonna 2013 yhdistyksemme myöntämällä "Vuoden Nuori Projektipäällikkö" -tittelillä. Voittaessaan hän työskenteli Rakennuttajatoimisto HTJ:ssä – projektipäällikkönä tietenkin – ja Tuomon kisaan ilmoittivat silloiset esimiehet. Oli pakko kysyä Tuomolta, miten hän nyt neuvoisi nuorempaa itseään tiellä projektimaailmaan. Juttelimme myös projektipäällikön uran alkumatkan kompastuskivistä.

"Tartu rohkeasti mahdollisuuksiin! Ole nöyrä! Älä pelkää kysyä apua!" Näitä oppeja Tuomo haluaa jakaa muillekin uransa alussa oleville: "Ihmiset haluavat, että heitä arvostetaan." Tuomo tunnustaa itsekin joskus sortuneensa ajatusmalliin, että "nyt minä tulen kertomaan kaikille, miten nämä hommat pitää tehdä". Todellisuudessa monet projektissa mukana olevat ovat tehneet paljon kauemmin kyseistä työtä ja omaavat paljon laajemmat osaamis- ja kokemuspohjat. Kannattaa siis kuunnella heitä. Tietylnainen nöy-

ryys opettaa: itse voi oppia paljon uutta, kun kuuntelee toisia ja antaa arvoa heidän osaamiselleen.

Myös oma jaksaminen ja työn kuormittavuus voivat koitua kompastuskiviksi. Erityisesti uran alussa. Tuomo toteaa: "Jos projektit ovat mielenkiintoisia ja henkilö vastuuntuntoinen, niin päivät voivat helposti venähtää. Eli omaa jaksamista ja työmäärää kannattaa seurata eikä ottaa kaikkia uusia hommia vastaan, jos omat tunnit on jo täynnä. Ei, vaikka tehtävät olisivat kuinka mielenkiintoisia."

Mihin Tuomo Lindstedt sitten suuntaa seuraavaksi? Tähän kysymykseen ei ehkä paremmin voisi vastata: "Pyrin keskittymään siihen, mitä nyt teen. Olen avoin mahdollisuuksille, mutta haluan keskittyä täysin siihen mitä milläkin hetkellä on työn alla."



Else Halttunen

Kirjoittaja työskentelee Projektiyhdistyksessä viestintäkoordinaattorina

Onnistuneen projektikulttuurin ytimessä

Mitä tarvitaan projektien onnistumiseen? Mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen? Miten mitata onnistumista siten, että se kannustaa oikeaan suuntaan?

Siinäpä kysymyksiä, joihin ei taida keneltäkään löytyä täydellistä vastausta. Jokainen yritys tekee parhaansa, että toiminta tuottaa hyötyjä sekä yritykselle että sen sidosryhmille ja jokainen yritys on jollakin tapaa erilainen. Siksiä yhtä ja ainoaa ”hopealuotia” on vaikea löytää. Jotkin asiat kuitenkin ovat yhteisiä kaikille yrityksille ja sitä kautta myös tähän aiheeseen on mahdollista päästä kiinni.

Teksti: **Vesa Ilama**

Itse olen vuosien varrella oppinut, että parhaiten tuloksia tällä saralla saadaan aikaiseksi, kun saadaan muutettua ja kehitettyä yrityksen toimintakulttuuria. Itse puhun usein ns. projektikulttuurista, koska projektit ovat yksi yhteinen tekijä kaikelle tekemiselle – kaikilla yrityksillä on projekteja ja ne yhdistävät kaikkea toimintaa yrityksen sisällä.

Kulttuurille löytyy monta erilaista määritelmää – itse pidän erityisesti Robert Allenin määritelmästä (vapaa käännös):

Kulttuurin eroavaisuuksien ei pitäisi erottaa meitä toisistamme vaan ennemminkin kulttuurinen rikkaus tuo mukanaan yhteisen vahvuuden, joka voi auttaa koko ihmiskuntaa.

Meidän pitää vain pystyä luomaan tuo yhtenäisyys ja hyödyntää siinä yhdessä kaikkien vahvuuksia.

Toinen määritelmä, joka liittyy enemmän yrityksiin, on David Cummingsin (vapaa käännös):

Yrityksen kulttuuri on se ainoa kestävä kilpailutekijä, joka on täydellisesti yritysjohdon hallinnassa.

Projektit ovat se ”moottori”, joka pitää yrityksen hengissä – ilman projekteja ei saada mitään myytäväksi, toimitettavaksi eikä pysyttyä useinkaan palvelemaan asiakasta hänen toivomallaan tavalla. Kun projekteja hallitaan salkkurakenteen avulla, saadaan paras mahdollinen näkymä yrityksen tai organisaation liiketoiminnan tilasta. Väitän, että hallinta projektisalkkujen avulla on paras mahdollinen tapa toteuttaa yrityksen strategiaa. Sen avulla saadaan paras mahdollinen näkymä liiketoiminnan tilanteeseen ja se mahdollistaa parhaiten nopean reagoinnin aina tilanteen niin vaatiessa – jopa strategian muutoksen heti kun nähdään, että muutoksen avulla on mahdollista saavuttaa jotain aiempaa paremmin, nopeammin tai tehokkaammin...

Siksi on hyvä myös panostaa projektikulttuuriin. Koko organisaation pitää ymmärtää, mitä projektit ovat ja miten kunkin työ liittyy projekteihin, jotta osataan parhaiten edesauttaa projektien onnistumista. Kun projektit onnistuvat, niin koko yrityksellä menee paremmin.

Hyvän projektikulttuurin aikaansaaminen edellyttää muutamia perusasioita. On saatava aikaiseksi edellytykset projektien onnistumiselle. Tähän tarvitaan ainakin kolme osatekijää: 1. Osaavat projektipäälliköt – ihmisjohtamiskyvyillä varustetut projekti-



ammattilaiset. 2. Projektitoimintaa tukevat yhtenäiset prosessit, jotka on linkitetty yhtenäisesti kaikkiin muihin ympärillä oleviin prosesseihin kuten esimerkiksi myynti ja markkinointi. 3. Yhtenäinen tapa projektien päätöksentekoa, priorisointia, liiketoimintavastuullisuutta ja päätösvaltaa varten – jokainen projekti tarvitsee selkeän komentoetijun projektipäälliköstä aina yksikön tai jopa yrityksen toimitusjohtajaan asti ja sen pitää luoda mahdollisimman hyvä näkyvyys kaikkeen projektitoimintaan, jotta voidaan tehdä oikeita päätöksiä faktojen pohjalta.

Kun nämä edellytykset ovat kunnossa, niin projektikulttuuri alkaa kehittymään kuin itsestään kunhan osallistetaan ihmiset mukaan tähän kehitystyöhön.

Onnistumisen edellytykset

Nykyään puhutaan (taas) yhä enemmän ketteryydestä ja ns. kokeilukulttuurista. Minä henkilökohtaisesti yhdistän tämän omaan tavoitteeseeni tuoda ketteryydestä ja kaikesta tähän mennessä opitusta toimintaan mukaan aihioita, jotka selkeyttävät toimintaa ja luovat pohjaa avoimmemmalle kulttuurille, jossa luottamus on pääosassa. Pääasia ei saisi olla, että toteutamme jotain tiettyä projekti-ideologiaa vaan, että saamme parhaat mahdolliset tulokset aikaiseksi.

Tässä muutamia periaatteitani onnistumisen edellytysten luomiselle:

- Jos jokin ei tuota lisäarvoa, niin kyseenalaistetaan sen tarpeellisuus – olisiko mahdollista tehdä asia toisin tai jopa jättää kokonaan tekemättä?
- Kaikkea ei tarvitse ohjeistaa prosesseissa viimeiseen pilkkuun asti. Luottamuksella ja osaamisen kasvattamisella saadaan paljon parempia tuloksia – prosessien pitäisi olla ns. raami, jossa määritellään, mitkä kaikki asiat ovat pakollisia kaikille projekteille eri päätöksentekopisteissä. Ja jätetään niiden välissä jokaiselle mahdollisimman paljon vapautta toteuttaa asiat parhaiten juuri tietyn projektin osalta käyttäen omaa osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla.
- Ainoa tapa saada ihmiset mukaan kestäväan kehittämiseen on osallistaa heidät.
- Yhteistyöllä saamme paljon enemmän aikaiseksi kuin kukaan yksin – projektit ovat aina yhteistyötä.
- Luodaan toimintatapoja, joissa on selkeät vastuut ja valmennetaan ihmiset siten, että he myös osaavat kantaa ne kaikissa tilanteissa.
- Haluan kuulla huonot uutiset välittömästi, koska se on ainoa keino reagoida nopeasti syyttelemättä ketään – tärkeintä ei ole löytää syyllisiä vaan saada toiminta mahdollisimman pian taas raiteilleen. Kun kriisi on onnistuneesti ohitettu, on aikaa miettiä mitä opimme ja miten voimme parantaa seuraavalla kerralla.

Miten sitten luodaan nuo onnistumisen edellytykset? Tässä muutama askel alkajaisiksi.

1. Onko kulttuurin luomiselle/kehittämiseksi tilausta? Onko sille ylempään johdon varaukseton tuki?
2. Mikä on nykytilanne, missä kaikkialla nähdään ongelmia, mitä tulisi kehittää?
3. Ihmisten osallistaminen, mikä on heidän mielestään tavoiteltava tila? – projektipäälliköt tässä avainasemassa.



4. Koko organisaation osallistaminen kehittämisessä: projektipäälliköt kaikilla eri tasoilla, myynti ja markkinointi, ylläpito, tuotehallinta, portfolio managerit/projektien omistajat, johtoryhmä, asiantuntijat, projektihenkilöstön linjaorganisaatio, HR – kulttuuria ei voi luoda tyhjiössä!
5. Projekteihin liittyvien prosessien ja toimintatapojen virtaviivaistaminen, mukaan lukien eri roolit ja vastuut eri organisaation osissa siten, että yhtenäinen tapa toimia projekteissa syntyy.
6. Kehitysuunnitelman luominen, mitkä ovat tärkeimmät ja ensimmäiset pienet askeleet oikeaan suuntaan? – Priorisointi ja muutoksen mittariston luonti kommunikointia varten.
7. Kehittäminen priorisoinnin mukaan.
8. Saavutusten ja oppien jakaminen, säännöllinen kommunikointi siitä, mitä on jo saatu aikaan ja miten asiat ovat muuttuneet parempaan suuntaan.
9. Ovatko ihmiset yhä asian takana, onko jotain uutta ilmennyt? – tehtävälistan päivittäminen ja priorisointi.
10. Hyppy kohtaan 4 ja asioiden edistäminen sopivan pienin saavutettavin askelin yhdessä ihmisten kanssa – yhteistyö ja motivaatio.

Siinäpä se, lyhyt kaava onnistuneen projektikulttuurin kehittämiseksi. Ei täydellinen, mutta auttaa jo pitkälle.

Tärkeää on saada ihmiset osallistettua kehittämiseen, pilkkoa asiat tarpeeksi pieniin osiin siten, että edistymisestä saadaan tehtyä näkyvää ja jatkuvaa sekä luoda organisaatioon onnistumisen edellytykset tekemällä tarvittavat muutokset kaikkien tarvittavien roolien toimenkuviin sekä käytännön toimintatapoihin ja prosesseihin.



Vesa Ilama

Senior Project Management Office manager
Fortum Power and Heat, eNext

Why ERP Projects fail and what you can do about it?

Every now and then we get to hear and read of ERP implementation projects gone terribly wrong. Some experts have even stated that more than **75% of all ERP implementations fail**. It is common that ERP projects go beyond their intended implementation timelines and costs. In more severe cases ERP projects end up in a disastrous situation, even in lawsuits over failed ERP.

It has even been stated that failure in implementing ERP system in the company, is one of the costliest mistakes a company can make. Failure in ERP implementation can lead to lost sales and operational paralysis in the company for example through major lagging in order fulfilment lead times, shortage in deliveries, struggles in the production workflows and even not being able to report your financials reliably and within agreed timelines.

Reasons for failures and disasters are many, yet the ultimate reason for the failure is rarely the technology. Many experts claim that the typical reasons for failures originate from other issues than the technology itself.

Examples of famous ERP Disaster Projects

On global perspective some of the most well-known ERP disasters are Miller-Coors` ERP Consolidation Project, Revlon and Elizabeth Arden Merger Project as well as Lidl SAP Implementation Project. In 2019 Josh Fruhlinger and Thomas Wailgum published an article in CIO Online listing the 15 most famous ERP disasters. In their article they mention the following three as the biggest disasters. (Weilgum, Fuhrlinger and Sayer, 2019)

- **MillerCoors** – Goal of the program was to consolidate seven separate instances into one SAP instance. Consolidation of the instances turned out to be more challenging than expected and rollouts failed, which in turn led to Miller-Coors and System Integrator filing lawsuits against each other.
- **Revlon and Elizabeth Arden Merger** – Management had decided to adopt a completely new ERP system for both companies, while merging them. The merger project failed and sabotaged Revlon's manufacturing operations resulting in millions of dollars in lost sales and even led to major financial troubles such as delays in financial reporting, "material weaknesses" in internal controls and tremendous drop in stock prices. Finally, the investors sued Revlon Inc. (Kimberling, 2019).
- **Lidl** – Lidl had severe troubles with its SAP implementation, which in the end led to the company scrapping the project entirely. Apparently, the challenges originated from Lidl's way of pricing their goods, which was different from the rest of the market. This in turn led to heavy customizing of the system, which in turn set off cascade of implementation problems.

Failure in implementing ERP system is one of the costliest mistakes a company can make.

In Finland the most well-known ERP project failures are probably Case Tikkurila and Case Oriola both of which suffered from serious delivery shortages and financial troubles for a long time after go-live.

If technology is not the reason for the failure, what is then?

When things get difficult, we tend to look for easy answers. It is easy to go behind the tight budgets, blaming the System Integrator and/or customer. Many of us have heard our customers saying "But our business is so unique.". On the other hand System Integrators may talk among themselves that things don't progress because "our customer is so darn difficult". We may blame "offshore" for not delivering, and "offshore" may blame Project Management and Lead Consultants not communicating enough.

Even if, all the above was true, which is most likely not the case, we should understand the root cause for the project challenges.

The chosen Project Strategy may not be suitable for the circumstances. For example, in Revlon's case it sounds that the chosen Project Strategy to implement a new system and to merge Elizabeth Arden at the same time, was too challenging. In case of MillerCoors, consolidating seven instances into one instance is no easy task and requires throughout understanding of the business processes as well as defining one commonly agreed Operational Model. If this business process alignment is missing, odds of succeeding are not great. Also, using waterfall as project methodology has its downsides, especially in case of large implementations.

When using waterfall as project methodology, coherence of business requirements and system solution is detected only at a late stage and changing the solution may be a costly task for both parties due to which there is a desire to avoid it. Ensuring progress, focus and momentum becomes also challenging, if the project phases last for many months. Sometimes also the risks associated with the transformation, quality control and compliancy issues may not be understood well-enough, which may lead to choosing a wrong high-level Project Strategy.

Cornerstones of Successful ERP Projects

Although some 75% of all ERP implementations fail, there are some 20% ERP implementations that do not. What separates those projects and what do they do so differently from others? There are many reasons for that. To increase the odds for the success, the following factors



should be considered among others:

- To mitigate the risks, **avoid Big Bang**
- To ensure timely and transparent follow-up of project progress, **split the project into releases**
- When diving the project into releases, **do it by E2E processes and/or scenarios**
- **"Learning by doing"** – To ensure coherence of the built solution, involve the customer from start, also into testing
- Only customers know their "as is" and can approve "to be" and hence should be made accountable for their own testing.
- To keep the momentum and ensuring potential issues/challenges are detected as early as possible, **divide the development and testing work into smaller chunks** (sprints)
- Although "cutover rehearsal" may seem like an unnecessary extra cost, it **is a money well-spent**
- To understand your Worst-Case Scenario, make sure Risk Management and Quality Controls are in place
- Create Fallback plan
- Mutual understanding & alignment of project scope and its limitations by both parties
- Don't underestimate the importance of professional PM work and people leadership – applies to both sides



Sanna Outinen on kokenut projektijohtaja, jolla on vuosien kokemus ERP-projektien johtamisesta sekä toimittajan että asiakkaan puolella. Sanna Outisen erityisosaamisalueita ovat ERP-hankkeet, erityisesti taloushallinnon alueella esim. SAP S/4 HANA ja Oracle EBS/Fusion. Sannalla on paljon kokemusta kriisiytyneistä projekteista ja niiden haltuunotosta. Nykyisin hän toimii NCC:lla IT Finance Domain Leadin roolissa.

Project Leadership –

The game changer in large scale complex projects

A new report on Project Leadership, published by the International Centre for Complex Project Management (ICCPM) and the John Grill Centre for Project Leadership at the University of Sydney, emphasises the fact that “the game changer in large scale complex projects is the leaders’ ability to see projects not just as assets or systems but also as conversations and act from a Strategist logic.”

In the Executive Summary of the report it is mentioned that global importance of projects is increasing while the environment in which projects are selected, shaped, designed and delivered is becoming significantly more challenging. It is imperative that the project leadership adapts to this changing context if projects are to deliver their envisioned outcomes and value. It is argued in the report that a fundamental paradigm shift is needed in how project leaders understand projects if they are to develop and sustain these capabilities and truly adapt to the challenging environments that they face. This paradigm shift requires project leaders to be able to extend across three distinct visions of projects that reveal increasing layers of complexity: project-as-asset, project-as-system, and project-as-conversation. These visions require an increasing emotional and cognitive capacity to act from a corresponding logic as Expert, Achiever or Strategist:

- A project-as-asset vision focuses on the obvious characteristics of the ‘thing’ that the project is meant to deliver. The corresponding action logic is that of an Expert where the leader is called upon to provide expertise in relation to the asset.
- A project-as-system vision highlights the broad dynamics of the system in which the asset sits and the system that will deliver it. The corresponding action logic is that of an Achiever where the leader is expected to get it done.
- A project-as conversation vision emphasises the ongoing dialogue that occurs in relation to the project and that shapes what meaning people give it or how they respond emotionally to the project. The corresponding action logic is that of a Strategist where the leader uses a deep awareness of what drives.

Insights were captured through a series of roundtables helping organisations understand contemporary needs and stay at the forefront of successful complex project delivery. In the report – drawing from contributions across Australia, Canada and the UK – it is described what this means across key areas of project leadership with focus on the following:

- Reforming stakeholder interactions
- Digital transformation & Industry 4.0 design principles
- Considering the human side
- Building high performance project teams
- Re-imagining governance
- Negotiation project success

The focus of the ICCPM roundtable series was to explore project leadership based on the above-mentioned themes widely acknowledged to impact on delivering successful complex projects. Drawing on a perspective that focuses the human, complex, and changing nature of leadership in projects, participants shared their experiences and insights regarding the various themes and sub-themes around leadership in complex projects.



Reinhard Wagner
Chairman of Council
IPMA

Linkki alkuperäiseen kirjoitukseen:

<https://www.ipma.world/project-leadership-the-game-changer-in-large-scale-complex-projects/>



Aktiivisten ammattilaisten ja osaavien organisaatioiden verkosto

»»» Tule mukaan

Tule mukaan kattavaan projektiammattilaisten ja asiantuntijoiden verkostoon, jonka jäsenenä saat mahdollisuuden kehittää ammattitaitoasi ja löytää uusia käytäntöjä, kumppanuuksia ja asiakkaita.

Projektit ovat muutoksen ja uudistumisen välineitä, ja niiden ammattimainen johtaminen varmistaa projekteilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen.

Hyvin johdetuilla projekteilla kehitetään koko yhteiskuntaa, lisätään tuottavuutta ja viedään toivottuja uusia asioita hallitusti eteenpäin.

PROJEKTIYHDISTYS RY

Meillä on noin 4 000 jäsentä yli 600 eri organisaatiosta. Jäsenenä voit osallistua tilaisuuksiin ja webinaareihin ja erikoistua eri SIG-ryhmissä (Special Interest Groups). Alue-toimintaa tarjoamme Jyväskylässä, Oulussa, Turussa ja Tampereella. PRY haluaa kehittää projektiosaamisesta arvostetun ammattitaidon ja edistää projektialan tutkimus- ja kehitystoimintaa.

PRY:n kautta voi suorittaa arvostettuja IPMA-sertifikaatteja, joilla osoitat ammattitaitosi objektiivisella ja vertailukelpoisella tavalla.




Jätä jäsenhakemus verkkosivuillamme

Verkkosivuiltamme löydät lisätietoa jäsenyyden eri vaihtoehdoista ja näet ketkä kaikki kuuluvat jo verkostoomme. Ota yhteyttä PRY:n toimistoon tai täytä hakemus sivuillamme.

www.pry.fi ● info@pry.fi

PRY
Projektiyhdistys ry

IPMA
international
project
management
association



Tänä vuonna Advisen
palkitsi Howdenin
kybertiimin parhaana
vakuutusmeklaritiiminä

Unohda tulipalot ja vesivahingot Kyberriskit ovat uusi musta

Teksti: **Juho Heikkinen, Shay Simkin**

Projektipäälliköllä ei ole varaa sivuuttaa projektin tietoturvariskejä. Vain muutamassa vuodessa niistä on tullut yksi projekteja uhkaavista tekijöistä. Kyberuhkista huolehtiminen on paitsi projektipäällikön ja riskienhallinnasta vastaavan, myös jokaisen projektissa toimijan velvollisuus.

Elinkeinoelämä pyörii nykyään hyvin erilaisessa ympäristössä kuin vielä 30 vuotta sitten. Suurin osa liiketoiminnasta ja elämästä ylipäätään on riippuvaista tietoliikennejärjestelmistä ja teknologiasta. Yritysten liiketoiminta on muuttunut fyysisestä digitaaliseksi: jos tietojärjestelmät kaatuvat, ihmisten on käytännössä mahdotonta suorittaa töistään ja yritys menettää rahaa. Kyberriskejä on kaikkialla ympärillämme.

Allianzin ylläpitämän riskibarometrin mukaan kyberhyökkäykset olivat vuonna 2019, yhdessä liiketoiminnan keskeytymisen kanssa, maailmanlaajuisesti suurimpia riskejä yrityksille ja organisaatioille.

Allianzin mukaan tietoverkkorikollisuus maksaa yrityksille ja organisaatioille tällä hetkellä arviolta 600 miljardia dollaria vuodessa maailmanlaajuisesti. Summa on kolme kertaa suurempi kuin esimerkiksi luonnonkatastrofien aiheuttamat taloudelliset menetykset globaalisti.

Kyberriskejä ei voi sivuuttaa

Liike-elämässä aletaan onneksi vähitellen ymmärtää, että kyberhyökkäykset eivät ole vain 80-luvun lopussa maalailtuja kauhukuvia. Vaan jatkuvasti yleistyvä rikollisuuden muoto, joka on tullut jäädäkseen. Keinoja kyberuhkia vastaan suojautumiseen löytyy jo runsaasti, mutta tulevana vuosikymmeninä liike-elämän ja valtionhallinnon on edelleen panostettava kyberriskien hallinnan kehittämiseen ja jatkuvasti esiin nousevien uusien hyökkäystapojen torjuntaan.

Projektien kyberriskien hallinta ei ole vain riskienhallintajohtajan tai IT-osaston asia, vaan koskettaa projektijohtoa, rahoittajia ja kaikkia projektin osapuolia. Kyberriskien hallinta ja torjuminen on kaikkien velvollisuus ja etu.

Uudistuva lainsäädäntö auttaa yrityksiä ja organisaatioita pysymään ajan tasalla tietoturva-asioissa. USA on johtanut tietoturvaan liittyvien säädösten kehittämistä 90-luvun lopulta saakka ja Euroopassa 2018 voimaan tullut GDPR on otettu vakavasti läpi koko liike-elämän.

Lunnasvaatimukset yleistyvät

Kohdennetut rahansiirtohuijaukset yleistyvät jatkuvasti. Huijarit lähettävät yrityksille tekaistuja rahansiirtopyyntöjä, esimerkiksi esiintymällä kumppaniyrityksen laskutuksesta vastaavana henkilönä tai pankin edustajana.

Yhä useammin hyökkääjät suosivat pieniä ja keskiuuria organisaatioita, joiden varotoimet eivät vielä yllä suurten toimijoiden tasolle ja joiden tietojärjestelmiin on helpompi murtautua. Osa ongelmaa on se, että suomalaiset PK-toimijat aliarvoivat toimintaansa kohdistuvia kyberriskejä. Päätöksentekijät pitävät Suomea lintukotona, eivätkä usko, että hakkerit voisivat kiinnostua hyökkäämään juuri heidän järjestelmiinsä.

Ihmiset edelleen heikoin lenkki

Organisaatiot käyttävät valtavia summia tietoturvaan suojellakseen liiketoimintaansa, mutta tietoturvan näkökulmasta yksi ketjun heikoimmista lenkeistä on ihmiset. Miltei kuka tahansa voi joutua huijauksen kohteeksi ja yhä useammat tietojenkalasteluhyökkäykset kohdistuvat yrityksen tai organisaation rivityöntekijöihin.

Ymmärtämätön käyttäjä saattaa sivuuttaa epäilyttävät merkit ja varomaton sähköpostin avaaminen voi johtaa odottamattomiin vahinkoihin. Työntekijöitä kannattaa kouluttaa toiminnan jokaisella osa-alueella ja opettaa heille, millaisia viestejä ei kannata avata.

Kyberriskit monitoimijaprojekteissa

Projekteja uhkaavat tietoturvariskit ovat tyypillisesti jopa suurempia kuin yksittäisen yrityksen kohtaamat riskit. Projektien tiukat aikataulut tarkoittavat, että parinkin päivän keskeytys töissä saattaa vaarantaa projektin onnistumisen, tai pahimmassa tapauksessa keskeyttää koko hankkeen.

Käytännössä jokainen projekti tänä päivänä on riippuvainen useista kolmannen osapuolen toimijoista: toimittajista, alihankkijoista, vuokratyövoimasta ja niin edelleen. Joko sinä olet pohtinut, kuinka voit hallita tai vähintään ottaa huomioon toimitusketjun ja muiden osapuolten kyberriskit johtamissasi projekteissa?

Projektijohdon on käytännössä mahdotonta ehkäistä kaikkia tietoturvariskejä, mutta niitä voi vähentää esimerkiksi kirjaamalla toimittajasopimuksiin tietyt tietoturvaan liittyviä vaatimuksia. Sopimuksessa voidaan edellyttää projektikumppaneilta esimerkiksi kyberuhkien torjumiseen tähtäävien toimenpiteiden suorittamista, tietoturvaraporttien laatimista tai kybervakuutusten ottamista. Projekteissa työskentelee paljon ihmisiä ja heidät pitäisi kouluttaa kyberriskien tunnistamiseen sekä siihen, kuinka niiden kanssa toimitaan.

Kyberhyökkäyksessä harva osaa toimia oikein

Kyberuhkien selvittely on pakottanut myös vakuutusyhtiöt uudistamaan toimintatapojaan. Koko monisatavuotisen historiansa ajan vakuutusyhtiöt ovat astuneet mukaan kuvaan vasta, kun vahinko on jo tapahtunut. Vakuutusyhtiön rooli on rajoittunut vahinkojen arviointiin ja korvausten maksamiseen, jotta yrityksen toiminta voisi jatkua normaalina mahdollisimman nopeasti.

Monien yritysten ja organisaatioiden tietoturva on kuitenkin edelleen lapsenkengissä ja niillä on heikot valmiudet toimia tietoturva- hyökkäysten sattuessa. Tämä on pakottanut vakuutusyhtiöt kehittämään kybervakuutusten ympärille uudenlaisia palveluita, jotka auttavat ennaltaehkäisemään hyökkäyksiä sekä auttavat niistä toipumisessa.

Vakuutuksen ottaminen edellyttää tyypillisesti erinäisten tietoturva-vaatimusten täyttymistä, mahdollisia penetraatiotestejä sekä suunnitelman siitä, kuinka hyökkäys-tilanteissa pitäisi toimia. Näin jo kybervakuutuksen ottaminen itsessään kasvattaa yrityksen ymmärrystä ja valmiutta huolehtia kyberriskeistä.

Monialaista asiantuntijuutta vaaditaan

Kybervakuutus- ja tietoturva-asiain monialainen kriisivastepalvelu, jossa yritys saa käyttöönsä vakuutusyhtiön kybervahinkotiimin. Kybervahinkotiimin kansainväliset asiantuntijat auttavat minimoimaan hyökkäyksestä aiheutuneita vahinkoja ja normalisoimaan tilanteen mahdollisimman tehokkaasti.

Tekniset asiantuntijat tarkistavat tietojärjestelmien varmuuskopiot ja arvioivat, onko järjestelmiä mahdollista palauttaa ilman, että hyökkääjien vaatimuksiin suostutaan. Mikäli varmuuskopioita ei saada palautettua, asiantuntijatiimi auttaa hyökkäyksen kohteeksi joutunutta yritystä täyttämään hyökkääjän pyynnöt vaadituilla ehdoilla, esimerkiksi järjestämään lunnaiden maksun kryptovaluuttana. Asiakkaalle on tarjolla myös lainopillista neuvontaa sekä tukea PR-työssä, maineenhallinnassa ja tietoturvasäädösten mukaisissa ilmoitustoimissa.



Juho Heikkinen

Asiakaspäällikkö, yritykset,
kybervakuutukset ja Financial lines
Howden Group



Shay Simkin

Head of Cyber
Howden Group Global
Vuonna 2017 hänet valittiin Advisenin
Cyber Risk Awards -tapahtumassa
Cyber Industry Person of the Year
-palkinnon saajaksi.

Yhteistyöllä ja vertaisoppimisella kohti onnistuneita projekteja



Kuva: XAMK

Nopeasti muuttuvassa maailmassa pysyvien organisaatioiden rinnalle tarvitaan yhä enemmän joustavia ja tilapäisiä rakenteita kuten projekteja. Projekteissa toimiminen vaatii kuitenkin erityisosaamista ja aivan liian usein henkilöt huomaavat olevansa projektiryhmän jäsenenä tai jopa projektipäälliköinä ilman riittäviä tietoja ja taitoja. Tähän havahduttiin myös Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (XAMK), jossa päätettiin kolme vuotta sitten käynnistää insinöörien projektiosaamista vahvistava Projektiosaamisen ylempi ammattikorkeakoulu eli YAMK-koulutus.

Teksti: **Matti Koivisto**

Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulujen yhtenä keskeisenä tehtävänä on harjoittaa työelämää ja aluekehitystä edistävää ja elinkeinorakennetta uudistavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Pystyäkseen täyttämään tämän vaatimuksen suomalaiset ammattikorkeakoulut ovat tiiviissä yhteistyössä alueensa yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa. Yhteistoiminta ei rajoitu pelkästään monipuolisiin TKI-hankkeisiin vaan se kattaa myös keskustelua koulutuksesta ja sen kehittämisestä. Näissä tapaamisissa Kaakkois-Suomessa toimivat yritykset nostivat esiin erityisesti kaksi keskeistä insinöörien jatkokoulutustarvetta.

Ensinnäkin insinöörien pitäisi osata myydä yritysten tarjoamia tuotteita ja palveluja nykyistä paremmin. Tämän ajatuksen lähtökohdiana on, että myynti ei ole vain myyjien tehtävä vaan koko yritys myy. Toiseksi myydyt kokonaisuudet pitää pystyä toimittamaan asiakkaille sovitussa laajuudessa, aikataulussa ja budjetissa. Tämä tarkoittaa luonnollisesti projektiosaamisen vahvistamista.

Uuden koulutuksen vahvuutena verkostoyhteistyö

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk) halusi luonnollisesti vastata yritysten esiin nostamiin tarpeisiin nopeasti ja tehokkaasti. Osaamisvajetta paikkaavan uuden YAMK-koulutuksen lähtökohdaksi otettiin verkostoyhteistyö, jossa korkeakoulun oman osaamisen lisäksi haettiin vahvoja kumppaneita koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Koska koulutuksessa pidettiin tärkeänä käytännön ja teorian yhdistämistä, yhteistyökumppanien etsinnässä kiinnitettiin huomiota sekä työelämärelevanssiin että vahvaan tieteelliseen ja tutkimukselliseen osaamiseen.

Myyntiin johtamisen yhteistyökumppaniksi valikoitui professori Petri Parvinen, jolla on akateemisten ansioiden lisäksi laaja-alainen ymmärrys käytännön myynnin johtamisesta. Projektiosaamisessa luonnollinen yhteistyökumppani oli Projektityhdistys ja sen tarjoama Academic Summit -verkosto.

Verkosto tarjoaa yliopistoille ja ammattikorkeakouluille erinomaisen kanavan projektialan tutkimuksen ja opetuksen kehittä-

tämiseen sekä tietojen vaihtoon ja verkostoitumiseen oppilaitoskollegojen kanssa. Lisäksi yhdistyksen organisoima **Projektinhallinnan PMAF Foundation** -oppilaitossertifiointi on osoittautunut tehokkaaksi ja opiskelijoita motivoivaksi tavaksi todentaa projektialan oppineisuutta. Hyödynnämmekin Foundation-sertifiointia osana edellä mainitun YAMK-tutkinnon kokonaisuutta.

Vertaisoppiminen keskiössä

YAMK-tutkintojen tarkoituksena on tarjota opiskelijoille mahdollisuus syventää ammatillista osaamista työelämässä hankitun kokemuksen jälkeen. Projekti- ja myyntijohtamisen koulutuksen opiskelijat ovat hyödynneet tätä mahdollisuutta ammattiuransa eri vaiheissa. Niinpä osalla koulutuksen opiskelijoista on vain muutaman vuosi perustutkinnon jälkeistä työkokemusta, kun taas kokeneimmilla opiskelijoilla on takanaan jo liki 30-vuotinen insinööriura. Koska projekti- ja myyntiosaamista tarvitaan kaikilla tekniikan aloilla, opiskelijoiden joukosta löytyy monen eri alan osaamista. Tämä eri ikäisten ja eri alojen insinöörien ja diplomi-insinöörien kokoontuminen on luonut erinomaiset edellytykset vertaisoppimiselle.

Opiskelukavereiden kokemukset ja kimmellukset ovat synnyttäneet monia mielenkiintoisia keskusteluja johtamisen ja projektitoiminnan haasteista. Opiskelijapalautteen mukaan verkostoituminen ja monialaisessa asiantuntijaverkostossa tapahtuva vertaisoppiminen ovatkin olleet koulutuksen keskeisintä antia.

Ydinvoimalan projektitoimintaa kehittämässä

Heidi Blomfelt toimii investointien pääsuunnittelijana Fortum Oyj:n Loviisan voimalaitoksella. Hän aloitti YAMK-opintonsa projekti- ja myyntijohtamisen koulutuksessa syksyllä 2018 ja valmistui maaliskuussa 2020. Päätökseen koulunpenkille palamisesta vaikuttivat sekä mahdollisuus kehittää omaa osaamista että tutkinnon tarjoamat urakehitysmahdollisuudet.

”Usein avoimia työpaikkoja selatessa tulee vastaan ylemmän korkeakoulututkinnon tarve. Uskon, että YAMK-tutkinto laajentaa

urakehitysmahdollisuuksiani tulevaisuudessa. Tutkinto on osoitus osaamisestani ja halustani kehittää itseäni myös työuran aikana. Lisäksi koulutuksen aihe ja sisältö vaikuttivat mielenkiintoisilta. Nykyisessä työssäni olen ollut mukana projektitoimiston kehittäessä projektijohtamismallia, projektijohtamisohjeita sekä -dokumentteja. Pääasiallinen tehtäväni on kuitenkin ollut katsoa asioita projekti- ja salkunhallintaprosessin kannalta. Mielestäni koulutus toi tukea aiemmalle osaamiselleni, mutta myös uutta näkökulmaa aiheeseen.”, toteaa Blomfelt koulutuksesta.

Vaikka opiskelu vaatii tasapainottelua työn, opiskelun, perheen ja muiden velvoitteiden välillä, koulutuksesta jäi Heidille kokonaisuudessaan positiivinen kuva. Suurelta osin etänä tehtävä opiskelu antoi vapautta opintojen suorittamiseen ja lisäksi aikuisena, jo työelämässä olleena, opiskelu oli erilaista kuin perustutkinnon aikana:

”Aikuisopiskelun ”vapaaehtoisuus” tuo aivan erilaisen motivaation opintoihin kuin aikanaan perustutkintoa suorittaessa. Työ- ja elämäkokemus puolestaan auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia ja yhteyksiä asioiden välillä sekä sitomaan opiskeltavat asiat käytäntöön pelkän teoreettisen viitehyksen sijaan.”

Ylivoimaisesti suurin osa YAMK-opiskelijoista suorittaa tutkinnon kokonaan työn ohessa, mutta opiskelijat voivat hyödyntää halutessaan myös opintovapaata ja Työllisyysrahaston aikuiskoulutustukea. Heidi käytti tätä mahdollisuutta hyväkseen ja oli tyytyväinen ratkaisuunsa.

”Suosittelen opintovapaata kaikille, jos se vaan mitenkään on mahdollista. Työllisyysrahaston tuki on hieno etu hyödynnettäväksi. Minulle opintovapaa antoi hengähdystauon työputkesta, mutta myös mahdollisuuden keskittyä opintoihini parhaaksi katsomallani panostuksella. Viimeisen illan (yön) palautuspaineen sijaan oli mahdollista tutustua mielenkiintoisiin aihealueisiin ”välttämätöntä” laajuutta syvällisemmin, esimerkiksi liittyvää alan kirjallisuutta lukien. Oman mielenkiinnon ja halun mukaan.”, Heidi jatkaa.

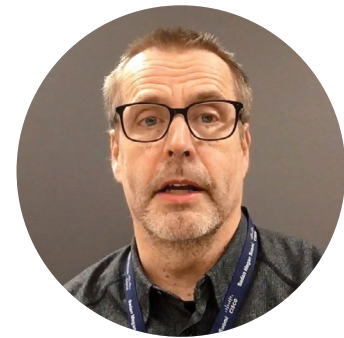
YAMK-opiskelun keskeinen osa on opinäytetyö, joka tyypillisesti liittyy opiskelijan oman työpaikan kehittämiseen. Niin myös



Tunne huomina.

Heidillä, joka omassa opinäytetyössään selvitti ydinvoimaprojektien johtamisen parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä Loviisan voimalaitoksella. Tämä työelämälähtöinen kehittämishanke on monille opiskelijoille antoisa, mutta myös haastava tehtävä, jossa koulutuksessa hankitulle projektiosaamiselle on käyttöä.

”Opinäytetyön tekeminen oli mielestäni opintojen vaativin osuus. Se vaatii pitkäjänteisyyttä, itseohjautuvuutta, kokonaisuusien hahmottamista, keskeneräisyyden sietämistä sekä itsensä motivointia aloittaa – kerta toisensa jälkeen. Kuitenkin opinäytetyö on mahdollisuus paneutua esimerkiksi omassa työssä havaittuun kehittämiskohteeseen tai muuhun mielenkiintoiseen aiheeseen.”



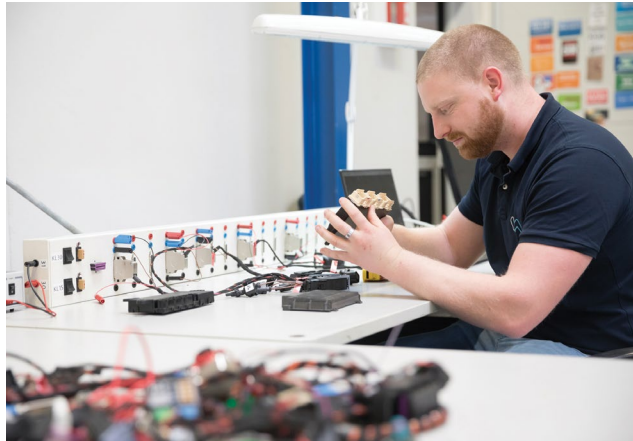
Matti Koivisto on tekniikan tohtori ja toimii johtamisen yliopettajana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa Xamkissa. Hän on vastannut projekti- ja myyntijohtamisen (YAMK) -koulutuksen toteutuksesta ja kehittämistä sen alusta alkaen.



Heidi Blomfelt toimii Investointien pääsuunnittelijana Fortumin Loviisan voimalaitoksella. Hän suoritti projekti- ja myyntijohtamisen insinööri (YAMK) opintonsa ensimmäisten joukossa ja valmistui maaliskuussa 2020.

Projektiosaamisessa luonnollinen yhteistyökumppani oli **Projektityhdistys** ja **Academic Summit** -verkosto

Valmet Automotive – menestyksen kulmakivet



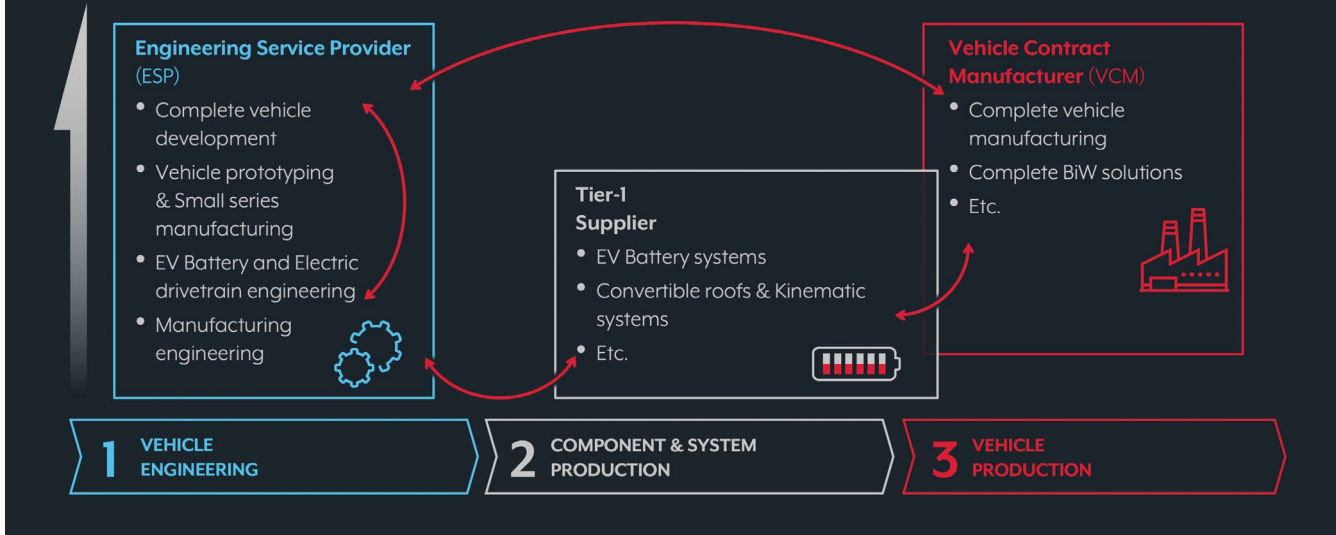
Valmet Automotive on toiminut kansainvälisen autoteollisuuden monipuolisena palveluntarjoajana jo yli 50 vuoden ajan.

Yritys on toimintansa aikana kerännyt huomattavan asiakasreferenssilistan, jossa on mukana muun muassa Saab, Opel, Porsche ja Mercedes-Benz. Referenssit tukevat toisiaan ja ovat aina suositus seuraaviin asiakasprojekteihin.

Teksti: **Juha Dahl**

Kuvat: **Valmet Automotive**

VALMET AUTOMOTIVE GROUP – HOW WE ARE POSITIONED



Valmet Automotive on autoteollisuudessa tunnettu yritys, jonka vahvuuksia ovat toiminnan joustavuus, nopeus ja laatu. Valmet Automotiven toimintamallit ja kulttuuri tukevat näitä vahvuuksia. Toimintaa on kehitetty lean-oppien mukaan jo 1970-luvulta alkaen. 50 vuodessa yritykseen on myös kertynyt valtava määrä toimialan huippuluokan osaamista.

Yrityksen tarjonta on monipuolista. Oma tuotantotekniikka-toiminto varmistaa tuotantolinjojen nopean ja laadukkaan suunnittelun ja rakentamisen sekä jatkuvan kehittämisen. Samoin Valmet Automotive kehittää ja rakentaa itse työkaluja tuotannon tarpeisiin. Näin yritys pystyy hyödyntämään juuri omiin ja asiakkaan tarpeisiin sopivia ratkaisuja. Synergiana autojen valmistuksessa saatua tietotaitoa voidaan hyödyntää myös akkujen valmistuksessa ja laajemminkin liiketoimintalinjojen välillä.

Valmet Automotive keskittyi pitkään erikoisautoihin, kuten avoautoihin, urheiluautoihin sekä näiden versioihin. Tätä kautta yritys on saanut alalla tunnettuutta, mutta myös osaamista. Erittäin joustavan toimintansa ansiosta Valmet Automotive on sähköajoneuvojen globaali pioneeri – ensimmäiset sähköautot valmistuivat Uudessakaupungissa jo vuonna 2009.

Joustavuus ja nopeus tukevat myös pienempien autosarjojen valmistusta. Tämä on merkittävää esimerkiksi autoalan startup-yrityksille, joille Valmet Automotive voi tarjota palveluja niin suunnittelusta, komponenteista kuin valmistuksesta. Startup-firmoista tunnetuin esimerkki on amerikkalainen sähköautovalmistaja Fisker.

Projektitoiminnan laadunvarmistaminen – PMO toimeenpaneva voima

PMO eli projektitoimisto on nuori organisaationa Valmet

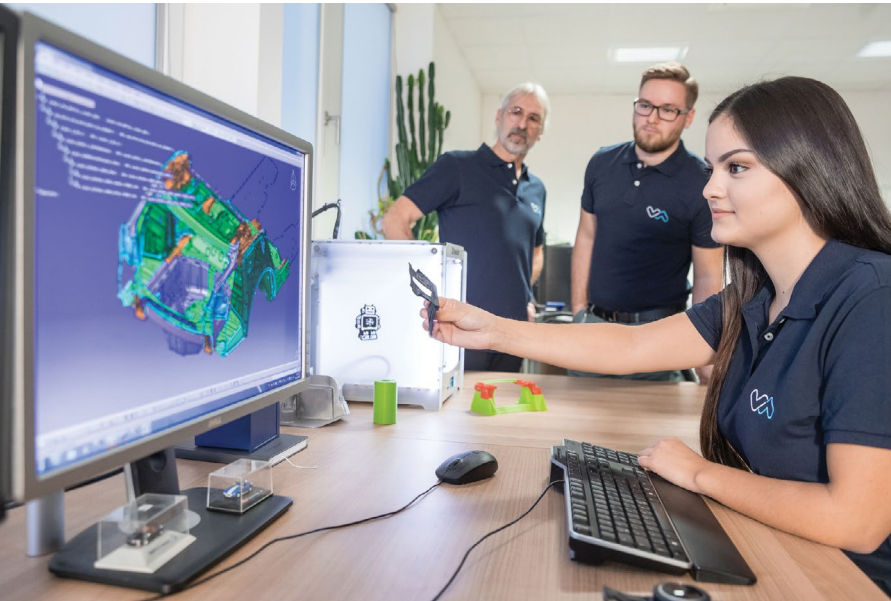
Automotiven yli 50-vuotisessa historiassa. Toimintamme alkoi kaksi vuotta sitten ja toimenkuvamme vastaa yleistä käsitystä PMO-organisaatioiden roolista. Tärkein tavoitteemme on lisätä projektiorganisaatioiden tehokkuutta ja parantaa projektien elinkaariuottavuutta sekä toteuttaa ja jalkauttaa hyviä käytäntöjä eri organisaatioihin.

Vaatimustaso on kova ja esim. investoinnit, tuotanto, tuotekehitys, rakenneuudistus ja IT-projektit asettavat hyvinkin erilaisia vaatimuksia PMO:n toiminnalle. Projektin luonteen mukaisesti olemme yksinkertaisimmillaan keskeisten avainprojektipäälliköiden virtuaalinen tiimi ja laajimmillaan useiden projekti-ammattilaisten vankka toimintayksikkö.

PMO:n päätehtävät Valmet Automotivella voidaan jakaa seuraaviin luokkiin:

- Varmistetaan, että Valmet Automotiven projektitoiminta on vaatimuksien mukaista ja vaatimustaso määritellään selkeästi jokaisen hankkeen kehittämisen ja toteutuksen aikana.
- Varmistetaan liiketoiminnan ja hankkeiden integrointi sekä luodaan kokonaisvaltainen näkemys projektisalkusta ja tuetaan Valmet Automotiven työskentelytapoja projektien hallinnassa.
- Kehitetään ja parannetaan projektinhallintatapoja ja työkaluja sekä tehdään yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten projektinhallinta ja -toimintojen kanssa, mukaan lukien eri palveluiden ja komponenttien toimittajat ja alihankkijat.
- Projektipolitiikan kehittäminen ja ylläpito, ns. prosessivastuu.
- Tuetaan projektisuunnittelua, analysoidaan taloudellisia tietoja, kehitetään prosesseja ja varmistetaan oikeanlainen dokumentaatio. Omistajuus kunkin hankkeen yleisestä laadusta.

Yksinkertaisimmillaan olemme keskeisten avainprojektipäälliköiden virtuaalinen tiimi ja laajimmillaan useiden projekti-ammattilaisten vankka toimintayksikkö



PMO – Strategian toteuttamisen iskunyrkki

Keväällä 2020 käynnistettiin Valmet-Automotiven projektikyvykkyyden nostamisen kehittämisohjelma. Ohjelman tavoitteena on rakentaa pohja yrityksen projektitoiminnan johtamiselle osallistamalla avainhenkilöt yhteisen mallin määrittelyyn ja projektipäälliköt sen toteuttamiseen. Ensimmäinen kierros jalkautetaan noin 40 henkilön voimin kattamaan ohjelman strategiset tavoitteet tuotantotekniikan suunnittelusta tehtaan lattialle läpi eri organisaatioiden.

Kehittämisohjelma tukee PMO:n kehitys-roadmapin toteutumista nostamalla projektitoiminnan kypsyyttä seuraavalle portaalle sekä luomalla yhteisen projektijohtamisen prosessin, liittämällä projektijohtamisen osaksi Valmet Automotiven liiketoiminnan johtamista ja aktivoimalla projektipäälliköt strategian toteuttajiksi.

PMO:n työkalupakki ja projektijohtamisen käsikirja määrittelevät projektijohtamisen työvälineiden käytön ja projektitiedon käsittelyn periaatteet projektin koko elinkaaren aikana (käynnistys > suunnittelu > toteutus > lopetus).

Vahva elementti strategian toteuttamisessa on projektiportfolionhallinta, jolla tuetaan johtamisen priorisointia ja päätöksentekoa sekä kohdistetaan resurssit oikeisiin projekteihin. Portfolionhallinnan avulla on helppo arvioida projektiehdotusten arvo ja merkitys yhtiön strategialle ja kehitykselle sekä varmistaa käynnissä olevien projektien terveellinen eteneminen.

PMO:n perustan betonointi vahvaksi strategian toteuttajaksi on tehty kehittämällä johtamiseen alustaratkaisua, lisäksi käytössä on operatiivisen iskukyvyyn toimintamalli, mikä parantaa osapuolten välistä yhteistyötä ja ongelmanratkaisutaitoa sekä johdon, kollegoiden että muiden sidosryhmien suuntaan. Valmet Automotiven PMO on vahvasti mukana strategisessa johtamisessa ja operatiivisissa toimissa.

Visio autoilun tulevaisuudesta Valmet Automotiven perspektiivistä

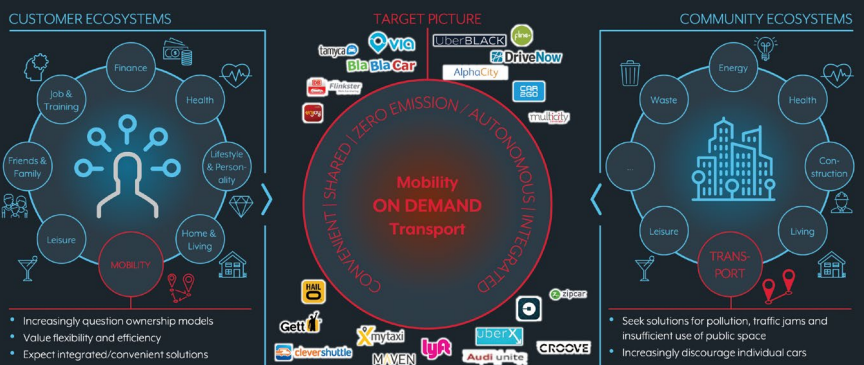
Älykäs liikkuvuus on tulevaisuudessa yksi kaupunkien ekosysteemin pääpiirteitä, joka tarjoaa tehokkaampia ja parempia ratkaisuja liikkumiseen hyödyntäen älykäästä tekniikkaa ja reaaliaikaista dataa.

Nykyiset liikenne ratkaisut eivät vastaa edes lähitulevaisuuden tarpeita. Kaupunkiväestön kasvu, saasteet ja turvallisuuden painottaminen lisäävät odotuksia älykkään liikenteen suuntaan tehokkaampien ratkaisujen löytämiseksi.

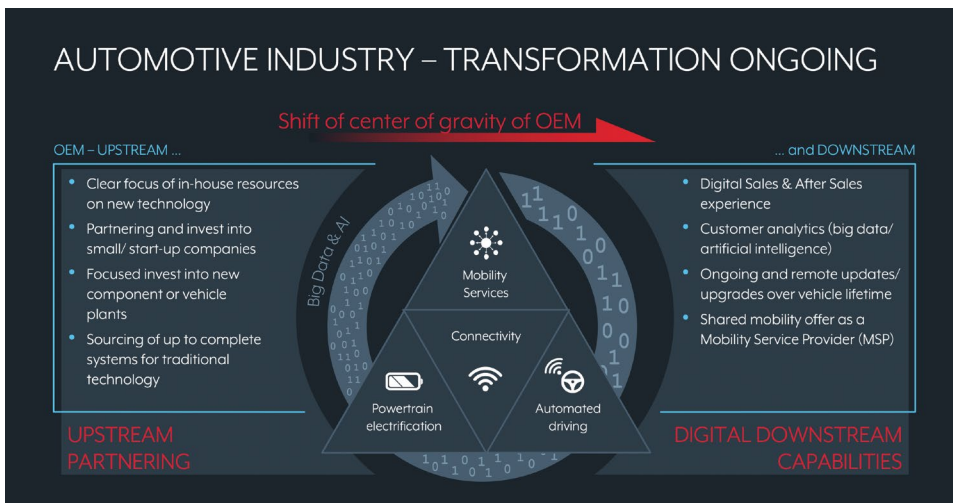
Asiakkaalle tärkeitä kaupunkiliikenteen näkökohtia ovat turvallisuus ja ympäristövaikutukset.

Tulevaisuudessa haetaan erilaisia omistummalleja, joustavuutta, tehokkuutta ja integroitua ratkaisuja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yleisesti saatavilla olevat väliaikaiseen käyttöön tarkoitettavat ajoneuvot, autonomiset ajoneuvot ja monikäyttöiset ajoneuvot tavaroiden ja erikoistuotteiden toimittamiseen palveluna.

THE FUTURE – FROM AUTOMOTIVE TO MOBILITY



AUTOMOTIVE INDUSTRY – TRANSFORMATION ONGOING



Autoteollisuuden historiallinen murrosvaihe avaa ovia uusille toimijoille ja toimintamalleille

Palveluntarjoajien haasteena on integroida uudet ratkaisut saumattomasti nykyiseen infrastruktuuriin ja yhdistää eri liikkumisen muodot hyödyksi yhtäläisesti kaikille kansalaisille.

Muutos on tapahtumassa. Perinteiset OEM-autonvalmistajat osaavat kyllä tehdä ajoneuvoja ja niihin liittyviä tekniikoita. Tulevaisuudessa tarvitaan myös uudenlainen lähestymistapa OEM-valmistajien väliseen kumppanuuteen lisäämällä osaamista yhdessä liikkuvuuspalveluntarjoajan liiketoiminnan suunnittelussa.

Tarjoamme ohituskaistan tulevaisuuden ajoneuvoihin

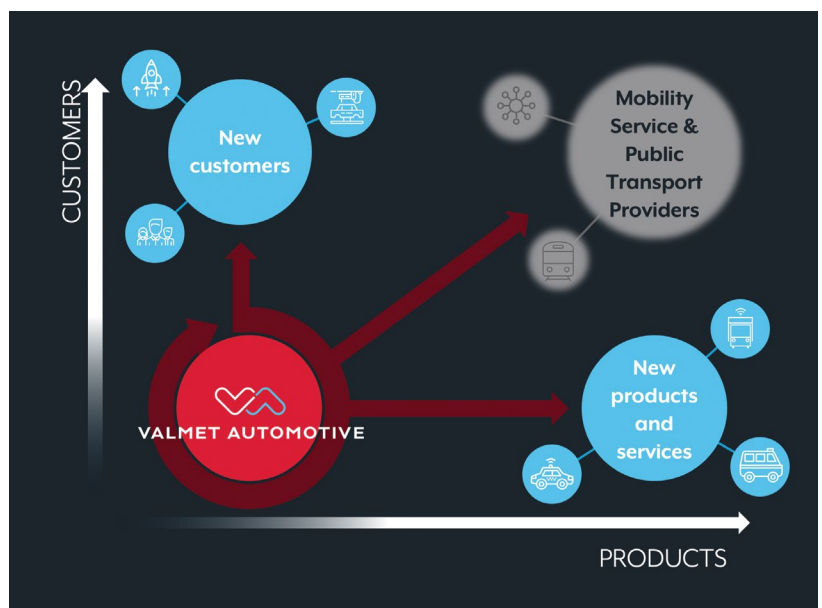
Valmet Automotive on vahvasti mukana tulevaisuuden ajoneuvoissa jo nyt. Kaikki yrityksen neljä liiketoimintalinjaa (valmistus, suunnittelu, EV Systems sekä katto- ja kinematiikkaratkaisut) panostavat strategisesti tulevaisuuden sähköiseen liikenteeseen. EV Systems eli akkujen suunnittelu ja valmistus on yrityksen uusi liiketoimintalinja ja Salon akkutehtaan käynnistyminen loppuvuonna 2019 on konkreettinen esimerkki Valmet Automotiven investoinneista tulevaisuuden liikenteeseen.

Strategiamme huomioi sen, että tulevaisuudessa asiakas-, tuote- ja palvelukenttämme voi laajeta huomattavasti, kun mukaan tulee lisää palveluntarjoajia. Autoteollisuuden historiallinen murrosvaihe avaa ovia uusille toimijoille ja toimintamalleille. Sekä startup-yritykset että alan vakiintuneet toimijat tuntevat meidät luotettavana, tehokkaana ja joustavana kumppanina.



Juha Dahl

Projektitoimiston johtaja
Valmet Automotive



Valmet Automotive pähkinänkuoressa

- Suomalainen autoteollisuuden palveluntarjoaja, perustettu 1968
- Työllistää yli 5 000 henkilöä Suomessa, Saksassa, Puolassa ja Espanjassa
- Neljä liiketoimintalinjaa: valmistus, suunnittelu, EV Systems sekä katto- ja kinematiikkaratkaisut
- Asiakkaina muun muassa Mercedes-Benz, BMW, Bentley, Lamborghini
- Liikevaihto 651,5 miljoonaa euroa, liikevoitto 18,1 miljoonaa euroa (2019)
- Uudenkaupungin autotehdas on Suomen suurin tehdas, tuotantoennätys 114 000 autoa (2019), valmistanut kaikkiaan 1,5 miljoonaa autoa
- Salon akkutehdas valmistaa akkupaketteja autoteollisuuden tarpeisiin
- Omistajat Tesi (38,46 %) ja Pontos (38,46 %), CATL (23,08 %)



Arvioitsijana **opin** omasta osaamisestanikin jatkuvasti

Teksti: **Jani Kekarainen**

Projekteja voidaan johtaa täysin onnistuneesti pelkällä maalaisjärjellä. Mutta systemaattisella johtamistapojen ja -menetelmien kehittämisen sekä parhaiden käytäntöjen kierrättämisen, päästään varmimmin maaliin niin, että projektin kohderyhmät ovat tyytyväisiä saavutuksiin. Mikä onkaan parempi tunnustus projektipäällikölle kuin, että häntä tullaan myöhemmin kysymään uudestaan vetämään projektia?

Aloitin projektipäällikkönä työskentelyn 2000-luvun alussa ja lähdin matkaan itsevarmoin elkein, mutta varsin kepein tietotaidoin. Matkan varrella onnekseni pääsin osallistumaan satunnaisiin projektinhallinta- ja tiimityökoulutuksiin, joista oli paljon hyötyä. Lähdin opiskelemaan johtamista 5 vuoden työkokemuksen jälkeen ja silmäni aukesivat siihen, että kyseessä on varsin monimutkainen kokonaisuus. Kun oli kulunut kymmenisin vuotta työurani aloittamisesta, siirryin töihin isompaan ICT-palvelualueella toimivaan yritykseen, jossa oli kuvattu sekä projektinhallinnan prosessit että projektipäällikön urapolku. Lähdin kulkemaan tuota polkua ja se piti sisällään koulutuksia, projektipäällikkyyden sertifiointeja sekä paljon onnistumisia ja sitäkin enemmän kompuointeja.

Molemmat ovat tärkeitä oman osaamisen kehittämässä, koska niiden avulla oppii tuntemaan omat vahvuudet sekä kehitysalueet. Myös IPMA -sertifiointi auttaa tässä. Osana sertifiointia pääsee systemaattisesti arvioimaan omaa johtamis- ja menetelmäosaamistaan. Tällaisen arvioinnin tuloksesta on helppo poimia haluamia osa-alueita, joita kokee mielekkääksi kehittää pidemmälle.

Itseään voi kehittää arvioimalla muita

Pääsin mukaan Projektiyhdistyksen arvioitsijatoimintaan, kun toiminnassa mukana oleva entinen kollegani kysyi kiinnostustani liittyä joukkoon. Tämä tapahtui varsin hiljattain – pari vuotta sitten. Tarkemmin sanottuna syksyllä 2018. Kiinnostuin välittömästi ajatuksesta, koska halusin ymmärtää paremmin projektijohtamisen kokonaiskuva. Oma taustani on puhtaasti ICT-maailmasta, mutta projektijohtajuus on universaali ja toimialariippumaton asia. Aikanaan pyramidien rakentaminenkin vaati jo projektijohtamisen kyvykkyksiä. Samalla olin huolissani, että miten ihmeessä saan aikani riittämään, koska elän nk. ruuhkavuosia ja leipätyössäkin kiireitä riittää. Kuluneen parin vuoden aikana olen kuitenkin huomannut, että oman osallistumisen astetta voi melko vapaasti säätää omien aikataulujen mukaisesti.

Sain tehokkaan koulutuksen arvioitsijan toimeen. Kokeneet arvioijat kouluttivat kädestä pitäen, kuinka hakemuksia tai koetuloksia arvioidaan. Tänäkin päivänä kysyn kokeneemman arvioitsijakollegan mielipidettä, jos törmään kinkkiseen arviointitilanteeseen. Tällaista apua saa aina nopeasti. Ensimmäiset arviointityöriihet tein myöskin kokeneen arvioijan johdon alaisena. Pikkuhiljaa kokemusta on kertynyt, mutta maailma ei tältäkään

osalta ole koskaan valmis, sillä Projekttyhdistyksen arvioi ja kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa ja mikäpä sen mielenkiintoisempaa kuin olla mukana siinä!

Jokaisesta arviointitilanteesta oppii aina jotakin uutta. Oma arviointitaito kehittyi ja usein näkee arviointikokelailta hienoja suorituksia, joista voi saada ahaa-elämyksiä myös omaan leipätyöhönsä. Arviointihan on sataprosenttisen luottamuksellista puuhaa, joten niissä mahdollisesti esiin tulleita kokelaan työnantajan tai yrityksen liiketoimintaan liittyviä tietoja ei tietenkään sovi hyödyntää, mutta arvioitsijan oma osaaminen kehittyi väistämättä, kun pääsee näkemään eritaustaisten ihmisten sertifiointiprosesseja.

Elämme hybridimaailmassa

Nyky maailman projektinjohtaminen on monipuolistunut. Vaihdoin viime vuonna työpaikkaa kansainvälisen ICT-palvelualan yrityksestä työeläkevakuutusyhtiö Ilmariselle, jossa toimin liiketoiminta IT-johtajan roolissa. Ilmarisessa liiketoimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti ketterin menetelmin. Asiakasta pyritään osallistamaan kehittämisen eri vaiheisiin. Toisaalta yhtiössä tehdään myös perinteisempiä vesiputousprojekteja. Näitä tehdään erityisesti IT-puolella. Tällainen hybridimaailma on nykyisin yleistä ja se asettaa projektijohtajalle hyvin laajoja osaamisvaatimuksia.

Mainitakseni muutamia esimerkkejä: On osattava johtaa itseohjautuvaa ketterää tiimiä kuitenkin siten, että budjetit pysyvät hallinnassa. On pyrittävä tuottamaan asiakkaalle arvoa nopeasti, mutta samalla pidettävä huoli, että sidosryhmät pysyvät muutoksessa mukana. Tähän tarvitaan muutosjohtamisen osaamista. On kannustettava tiimejä kokeilukulttuuriin ja samalla on oltava valmis siihen, ettei aina mene niin kuin Strömsössä, kuten sanonta kuuluu. On osattava johtaa projektisalkkua, jotta osataan kohdistaa voimavarat sinne, missä niistä kulloinkin on eniten hyötyä. Tähän tarvitaan priorisointikyvykkyyttä ja tilannetajua.

Lisäaikaa tekemällä monipuolisesti

Vastaava monimuotoisuus on nähtävissä arviointitoiminnassa. IPMA tarjoaa sekä projektijohtamisen että ketterän kehittämisen sertifiointeja. Molemmista löytyy sertifiointitasoja niin aloittelevalle kuin kokeneemmalle henkilölle. IPMA-sertifiointi on tyyliltään sen kaltainen, että siinä arvioidaan hakijan kyvykkyyksiä hyvin laajasti. Ei pelkää menetelmäosaamista vaan esimerkiksi myös itsensä johtamisen, tiimityöosaamisen sekä vaikkapa strategisen osaamisen kyvykkyyksiä. Tämä monipuolisuus tekee arviointiprosessista äärimmäisen mielenkiintoista! Jokaista arviointiprosessia voi peilata omaan osaamiseensa.

Typillisesti arviointiprosessit toimivat Projekttyhdistyksen toiminnassa oman työnsä ohella. Näin ollen jokainen arviointiprosessi, jossa arviointija on mukana, antaa mahdollisuuden astua hetkeksi sivuun omasta päivätyöstään ja ottaa hieman helikopteriperspektiiviä myös omaan tekemiseensä. Nykyään kaikki ovat niin kiireisiä, että tällainen on harvinaista herkkua. Oman parivuotisen kokemukseni pohjalta voin lämpimästi suositella arviointiprosessin roolia kenelle tahansa, jota kiinnostaa oman osaamisen kehittäminen sekä aitiopaikka varmistamaan muiden osaamista hurjalla vauhdilla muuttuvassa työelämässä.

Matkan varrella onnekseni pääsin osallistumaan satunnaisesti projektinhallinta- ja tiimityökoulutuksiin, joista **oli paljon hyötyä**



Jani Kekarainen

Liiketoiminta IT-johtaja
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö
Ilmarinen

Jani Kekarainen tuntee sekä projektijohtamisen että ketterän kehittämisen. Hän on toiminut Projekttyhdistyksessä IPMA-sertifiointien arvioijana vuodesta 2018.



SIG-17 Project Excellence

Projektipäällikkyyttä ammattina kuulumiset



Poikkeukselliset olosuhteet luovat erityispiirteitä johtamiselle

Poikkeukselliset olosuhteet ja toimialojen murrokset tarjoavat aina merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia rohkeille ja näkemyksellisille organisaatioille. Murroksessa vaarana on toistaa samat virheet kuten aiemmin:

- taloudellisen toimintaympäristön vaikutusten ymmärtäminen ja hyväksyntä
- uudistumiskyvyyden alimitoittaminen, jämähtäminen johtamaan vain vuoden tulosta
- kehittämisen tiekartan keskittäminen liiaksi operatiiviseen tehokkuuteen ja ”pakko tehdä” -asioihin
- kyvyttömyys priorisoida kasvun, uudistumisen ja kilpailukyyn kannalta kriittisiin projekteihin sekä varmistaa niiden onnistuminen
- riittämätön ymmärrys muutosjohtamisen panostuksen tarpeesta – johtamiskyvyttömyys.

Jo vuonna 2014 toin esille Talouselämän artikkelissa (21.10.2014) näkemykseni siitä, että projektipäälliköt ovat mielestäni aidosti parhaimmillaan johtamisen ammattilaisia. Artikkelini kertoi erään asiakkaan kokemuksista työn unohdetuista sankareista – projektipäälliköistä. Nyt vuosia myöhemmin voin todeta, että olen saanut etuoikeuden olla uudista-

massa ja tukemassa Suomea nousuun eri murrostilanteissa.

Juuri nyt on erinomaiselle johtamiselle tilaa. Kauppalehti kirjoitti 8.6.2020: ”Hän toteaa kutsuvansa tehtävää omalta osaltaan nimenomaan **projektiksi**”, viitaten Matti Vanhasen valintaan valtiovarainministeriksi. Samasta pestistä MTV kirjoitti Juha Sipilän puhuneen **tehtävästä**. Eri näkökulma siis vastuulliseen ja haastavaan tehtävään – murrokset luovat erityispiirteitä johtamiselle. Poikkeukselliset olosuhteet ja vaativat muutostilanteet edellyttävät rohkeutta johtaa: jämäkkyyttä, päätöksentekokykyä, viestintätaitoja, uudistumis- ja muutosjohtamiskyvyttömyyttä sekä kykyä johtaa projekteja kohti tulevaisuutta.

Aliarvostettu johtamiskyky

Tässä ajassa, jossa innovaatiot, tulokselisuus, läpinäkyvyys ja johtaminen ovat alati arvostelun kohteena, on johtamiskyky erityisessä tarkastelussa. Sankarin viittaa tarjotaan projektin aikana, mutta todellinen onnistuminen mitataan projektin päättymisen jälkiarvioinnin yhteydessä.

Muutosjohtajan paikka ei ole helppo, mutta koukuttava mahdollisuus koetella johtamiskykyään. Monesti merkittävät muutosjohtamisen paikat ovat kuin heitto kylmään veteen. Usein kuulee sanottavan ”epäonnistunut ensin, niin katsotaan, tarvitaanko tukea”. Ja näin on ikävä kyllä käynyt useammalle muutosjohtajalle ja käteen on jäänyt eropaketti. Plus säkillinen arvokasta kokemusta.

Projektin johtamisen ammattilainen on SIG-17:n keskiössä, mutta matkaa on vielä todellisen arvostuksen saavuttamiseksi ja tunnistetuksi ammattikunnaksi – olemme kuitenkin jo lähempänä tätä visiota ja matkaa jatkuu!

Aliarvostuksesta ammattiin

Jokaisen projekti- ja kehittämistyötä tekevän urapolku on erilainen ja olen usein nähnyt siihen liittyvän voimakkaasti henkilökohtainen tahto vaikuttaa, kehittyä ja onnistua sekä luoda menestystarinoita. Kun johtamisosaamista tarkastelee erilaisten projektien ja hen-

kilökohtaisten ominaispiirteiden näkökulmasta, niin usein esille nousevat samat tunnetut menestystekijät. Asioita, joita organisaatiot harvemmin tulevat ajatelleeksi: henkilöprofiilivalinnat rekrytoinnissa, oikeat ihmiset oikeanlaisiin projekteihin sekä projektitiimien ja -verkostojen ryhmädynamiikka.

Edellä mainittuja tekijöitä pohdittaessa projektien johtamisen ja projektiammattilaisten osalta voidaan päätyä hyvinkin erilaisiin johtamiskykyihin. Projektipäivillä 2019 SIG-17-seminaarissa käsiteltiin erilaisia projektityyppisiä ja niihin liittyviä osaamisvaatimuksia ja odotuksia. Kiinnostavaa oli havaita, kuinka erilaisia johtamiskyvyttömyyksiä tarvittiin eri projektityypeissä.

Tiettyjä yhtäläisyyksiä näistä löytyi myös. Nostaisinkin esille projektiammattilaisten 10 osaamista mukailen IPMA:n Competence Baseline® -standardia: **Hallintotapa**, rakenteet ja prosessit, vaatimukset ja tavoitteet, suunnitelma ja hallinta, riski ja mahdollisuudet, **sidosryhmät, johtaminen**, tiimityö, **henkilökohtainen viestintä, itsereflektio ja itsensä johtaminen** sekä suhteet ja sitoutuminen. Mm. näihin teemoihin SIG-17 kiinnittää huomiota tulevina vuosina. Vuosina 2020–2021 keskiössä ovat projektiammattilaiset sekä IPMA Project Excellence -malli. Tavoitteena on luoda projekteille paremmat onnistumisen edellytykset, **parhaiden käytäntöjen jakaminen sekä verkostoituminen**.



Jori Kosonen

Senior partner, Talent Vectia & IPMA Global Award Asessori ja sertifioitu ohjelma- ja salkunhallintakonsultti (PPMC SIG-17 Project Excellence -ryhmän vetäjä)

SIG-10 System Engineering

Systemiajattelu kuulumiset

Mutama vuosi sitten uudelleen perustetun SIG-10 -ryhmän vuoden 2020 teemaksi on valittu **laadunhallinta projekteissa**.

Ajatuksena on keskustella siitä, miten laatu varmistetaan erityisesti monimutkaista suunnittelua ja rajapintoja sisältävissä projekteissa. Kun suunnittelu on monimutkaista, jopa kompleksista, ja rajapintoja on paljon, eivät perinteiset projektijohtamisen, laadunhallinnan tai edes suunnittelun menetelmät enää riitä. Vaikka perinteisillä toimintamalleilla päästäisiin sinänsä lopulta laadukkaaseen lopputulokseen, niin aikataulun ja budjetin ylitys on usein väistämätöntä. Vanhan lisäksi tarvitaan siis jotain uutta, jotta pystymme hallitsemaan kompleksisia kokonaisuuksia. Tällaisia, ei sinänsä uusia, mutta vähän hyödynnettyjä monimutkaisten projektien laadun takaamisessa auttavia toimintamalleja voivat olla **systems engineering** ja **systemiajattelu**.

Tämän vuoden ensimmäinen SIG-10 -ryhmän tilaisuus järjestettiin koronaviruksen vuoksi online-tapahtumana. Tilaisuus oli sikäli onnistunut, että osallistujamäärä taisi olla SIG 10-ryhmän nykyisen historian suurin. Riku Salmisen (SYSE Oy) ja Tero Kalevan (STE Analytics Oy) esitykset pureutuivat ansiokkaasti projektien laadunhallinnan ongelmakentän ratkaisemiseen systems engineeringin ja systemiajattelun avulla. Leena Aarnio-Wihuri (Fortum Oyj) kertoi mainiosti oman pitkäaikaiseen laadunhallintakokemuksensa perustuvan näkemyksen esitysten



pääviesteistä. Toisaalta tilaisuudessa ei syntynyt aivan niin vilkasta keskustelua kuin aiemmissa tapahtumissa, joissa kaikki ovat osallistuneet paikan päällä. Kehitettävää siis online-tapahtumassa vielä on.

Jatkoa seuraa

Laadunhallintateemaa jatketaan SIG-10 -ryhmässä loppuvuoden ajan. Tilaisuuksien muoto päätetään koronavirustilanteen perusteella, mutta todennäköisesti online-vaihtoehto säilytetään vaikka tulevat tilaisuudet järjestettäisiinkin perinteisesti yhteisessä tilassa.

Yksi mahdollisuus on järjestää loppuvuoden aikana workshop, jossa käsittelemme jonkin yrityksen tai ryhmän jäsenen omaa ongelmaa yhdessä ja pyrimme löytämään ongelmaan ratkaisun. Kaikki palaute on kuitenkin toivottavaa, jotta saamme ohjattua SIG 10-ryhmän toiminnan sellaiseksi, että se vastaa ryhmän jäsenten ja tilaisuuksiin osallistuvien tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla.



Ville Lestinen

Performance Development Manager

Fortum Oyj

SIG-10 Systemiajattelu -ryhmän vetäjä



PRY SIG 10 Laatu projektihallintaan dynaamisilla malleilla

Tero Kaleva, Board Member, STE Analytics Oy 03.06.2020



<http://www.steanalytics.com>





Muistithan ottaa käyttäjät mukaan projektiisi?

Kaikilla projekteilla on käyttäjä, tai tyyppisemmin joukko käyttäjiä, joille projekti tehdään. Tästä huolimatta käyttäjien tarpeita ei aina saada selville, tai niihin ei syystä tai toisesta kyetä vastaamaan. Yritän valaista asiaa parilla esimerkillä.

Teksti: **Tuomas Ahola**

Muutama vuosi sitten silloinen työntantajani muutti upouuteen ja juuri tälle työnantajalle Kehä-I kupeeseen rakennettuun toimistotaloon. Talosta tuli hieno. Mutta ne noin puolet kaikista taloon muuttaneista työntekijöistä, jotka saivat paikan modernista avokonttorista oman huoneen sijaan, havaitsivat nopeasti, että juuri mistään ei löytynyt rauhallisia tiloja puheluiden soittamiseen. Puhelut hoidettiin sitten käytävillä lampsin tai puhelimeen hiljaa kähisten, jotta avokonttorinaapuri häiriintyisi mahdollisimman vähän.

Seuraava esimerkkini on hieman ajankoh- taisempi. Viimeaikaisten koronarajoitusten aikana innostuin (monen muun suomalaisen kanssa) kokeilemaan ruokaostosten tekoa verkossa. Ajattelin, että nyt tai ei koskaan tätä on kokeiltava! Henkisesti raskaan tunnin aikana havaitsin, että toinen maan johtavista vähittäiskaupan ketjuista on rakentanut verkko-kauppansa niin, että se tuntuu pyrkivän kaikkiin keinoin pääsemään eroon kauppaan eksyneistä asiakkaista. Kaupan käyttöliittymä on epälooginen ja toiminta tahmeaa jopa 200 megaisella yhteydellä. Viimeinen niitti minulle oli ”kauppakärryni” nollaantuminen kun yli puolen tunnin shoppailun jälkeen yritin maksaa ostoksiani ko. ryhmän omalla kortilla. Onneksi sen toisen ketjun kauppa toimii huomattavasti jouheammin ja sain sapuskat

lopulta kätevästi kotiovelle kannettuna.

Kolmantena esimerkkinä nostan hiljattain mediassa keskusteluun nousseen Länsiväylän alla, Otsolahden länsipuolella sijaitsevan alikulun, joka on niin matala, että sitä käyttävän pyöräilijän pää saattaa kalahtaa tunnelin kattoon. Polkupyörä on jo niin vanha keksintö, että on yllättävää, että alikulkua joskus muutama vuosikymmen sitten suunniteltaessa kellekään ei juolahtanut mieleen, että joku eksynyt pyöräilijä voisi tunneliin pyrkiä. Tai sitten tunnelia tehtiin jollekin kasvottomalle organisaatioasiakkaalle eikä sen pyöräileville käyttäjille.

Mitä hyödyt käyttäjänäkökulmasta?

Pohdin seuraavaksi, miten tämänkaltaiset epäonnistumiset – tai ainakin osa niistä – voitaisiin jatkossa välttää. Väitän, että juuri käyttäjillä, eli niillä yksittäisillä henkilöillä, joiden odotetaan projektin lopputulosta käytävän, olisi valtavasti enemmän annettavaa projekteihin liittyvälle päätöksenteolle kuin tällä hetkellä projektien valmistelussa, suunnittelussa ja toteutuksessa yleisesti ollaan valmiita. Miksi näin?

Ensimmäiseksi, käyttäjillä on lähestulkoon aina omakohtaista kokemusta, asiantunte- musta ja erilaisia näkökulmia liittyen projek- tin lopputuloksen hyödyntämiseen. Uimista aktiivisesti harrastava henkilö osaa kertoa,

mitkä asiat hänelle tutuissa uimahalleissa toimivat ja mitkä asiat eivät pelaa. Kun asi- allisesti kysytään, niin lääkärikin pystyy ihan ymmärrettävällä suomen kielellä kertomaan minkälaisia ongelmia hänen käyttämänsä potilastietojärjestelmään liittyy. Lisäksi väitän, että jatkamalla kyselyä vielä hetken aikaa, sama lääkäri pystyy tarjoamaan myös arvok- kaita näkemyksiä siihen liittyen minkälainen (mahdollisesti jo kehitteillä oleva) järjestelmä voisi tukea hänen työtään nykyistä paremmin.

Arvokkaita näkemyksiä voi tarjota myös käyttäjä, jolla ei ole vielä ylempää korkea- koulututkintoa suoritettuna. Neljättä luokkaa käyvä tyttäreni on listannut minulle monia asioita, jotka toimivat – sekä monia asioita, jotka haittaavat oppimista – pari vuotta sitten kotimme lähelle valmistuneessa koulussa. Ehkä tämä ei ole edes yllättävää, sillä kouluis- saanhan lapsemme vietävät aikaa melkein yhtä paljon kuin me aikuiset töidemme parissa.

Ajattelin, että
nyt tai ei koskaan
tätä on kokeiltava!

Käyttäjäkokemus vaikuttaa lopputulokseen

Nykytilanne on sellainen, että jos projektin tavoitteena on vaikka uuden matkalaskujärjestelmän käyttöönotto, on tyypillistä, että yksittäisten matkustavien työntekijöiden näkökulmia edustaa projektiryhmässä joku keskitetty taho. Usein yksittäinen henkilö, jonka työrooliin sisältyy kehitysvastuita. Ehkä käyntikortissakin lukee ”Development manager”, ”Kehityskonsultti” tai jotain sen suuntaista.

Omakohteisesti olen saanut opetella käyttämään ainakin viittä uutta IT-järjestelmää viimeisen kahden vuoden aikana. Ehkä jo arvaatte, kuinka monen järjestelmän lanseerausprojektin aikana minulta on kysytty mitä oikeastaan työssäni tarvitsisin? Mikä vähentäisi työkuormaani? Mikä tehostaisi työtäni? Oikein, ei yhdenkään. Jos projektissa ollaan tekemässä jotain IT-järjestelmää konkreettisempaa (betonisempaa), kuten vaikka koulua, niin tätä koulua käyttävien lasten näkökulmaa edustaa hankkeeseen valittu suunnittelija. Tyttäreiltäni ei kukaan kysynyt minkälainen koulu sopisi hänelle parhaiten, yhtään enempiä kuin minultakaan ei aikoinaan tiedusteltu minkälainen toimistotalon olisi oltava, jotta se tukisi minun työtäni.

Parhaissa tapauksissa käyttäjiryhmän edustajan avulla voidaan päästä ihan asialliseen lopputulokseen, mutta jos laajaa käyttäjäjoukkoa edustava taho ei oikeasti ymmärrä edustamansa, usein hyvin laajan ja heterogeenisen ryhmän tarpeita, tai ei osaa niitä painokkaasti syystä tai toisesta painottaa, voi lopputulos olla nätti pastellinvärinen koulu, jossa lapset joutuvat jatkuvan hälyn vuoksi istumaan kuulosuojaimet päässään. Tai verkkokauppa, joka karkottaa ne mahdolliset asiakkaat, jotka kauppaan virtuaalisesti sisään erehtyvät astumaan. Verkkokaupoissa on eroja – omakohtaisten kokemusten pohjalta osassa niistä on varsin vaivatonta, jopa mukavaa asioida. Nykyään koulut tuntuvat hyvin erilaisilta kuin mitä ne olivat omina kouluaikoinani. On soluja ja kaikenlaista, mitä ei ennen ollut. Toivon, että tehdyt valinnat perustuvat käyttäjien aitoihin tarpeisiin eikä visionääristen suunnittelijoiden rohkeisiin ideoihin.

Sen lisäksi, että käyttäjät olisi osallistettava suunnitteluun, heillä voi olla myös korvaamattoman arvokkaita projekti-ideoita. Useat suomalaiset kaupungit ja kunnat keräävät jo nyt asukkaidensa ideoita osallistuvan budjetoinnin kautta. Osallistuvassa budjetoinnissa kaupunkilaiset ideoivat miten, esimerkiksi minkälaisen infrastruktuurin tai palvelujen kautta, kaupunkiympäristöstä saisi nykyistä toimivamman. Tämänkaltaisten ideoiden keruu laajoilta ryhmiltä on yleisesti

Tieteellinen neuvottelukunta

Projektityhtistyksen Tieteellinen neuvottelukunta edistää hyödyllistä yhteistyötä akateemisen projektitutkimuksen ja yritysten projektitoiminnan välillä.

Tieteellinen neuvottelukunta:

- Väliittää tutkimukseen sekä opetukseen liittyviä yhteistyömahdollisuuksia tutkijoiden ja projektiyritysten välillä
- Tuo uusinta tutkimustietoa projektiammattilaisten käyttöön
- Palkitsee projektitoimintaan liittyviä opinnäytteitä, opetustekoja, ja muita saavutuksia

Lisätietoa: <https://www.pry.fi/tn>, tn@pry.fi

käytetty mekanismi myös tuotekehityksessä, siitä vaan puhutaan siellä toisella termillä (idea crowdsourcing). Esimerkiksi Defense Advanced Research Agency (DARPA) hakee erilaisten kilpailujen kautta innovatiivisia ideoita, joista parhaimmat päätyvät sen tuotteisiin.

Käyttäjien kokemus ja tieto ovat arvokkaita myös projektien tuotosten ollessa operaatiovaiheessaan. Esimerkiksi tuotantolaitoksen vuosihuoltoseisokkia suunniteltaessa, on laitosta operoivien henkilöiden sisällyttäminen prosessiin jo itsestään selvää. Mutta jostain syystä kun koulua tai uimahallia saneerataan, ei käyttäjien laajamittainen osallistaminen vielä ole tätä päivää. Ehkä koulutusta ei yhteiskunnassamme vielä ymmärretä arvostaa riittävästi, kun se ei tuota välitöntä taloudellista arvoa samalla tavalla kuin tehdas tuottaa.

Arvoa käyttäjiä osallistamalla

Väitän, että käyttäjien laajamittaisempi osallistaminen yli projektien elinkaarten, aina ensimmäisestä ideoinnista operaatiovaiheen viimeisiin hetkiin saakka, johtaisi nykyistä parempiin ja enemmän arvoa tuottaviin projekteihin. Mutta, jotta tähän päästään, on meillä vielä paljon tehtävää ja matkalla tulemme kohtaamaan moninaisia esteitä. Osa käyttäjistä ei vielä usko, että heidän näkemyksiään aidosti arvostetaan. Osa käyttäjistä ei tiedä, että heillä ylipäätään olisi mahdollisuuksia osallistua. Osalle käyttäjistä ne osallistumisen kanavat, joita on tarjolla eivät ole toimivia.

Esimerkiksi uusimpaan tietotekniikkaan perehtymättömälle vanhukselle termi GIS ei todennäköisesti soita minkäänlaisia kelloja ja nykyään suosittu internetpohjaiset osallistumisen kanavat voivat tuntua ylipääsemättömiltä. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää, että näitä osallistumisen esteitä kartoitetaan jatkuvasti ja puretaan aktiivisesti. Tampereen yliopisto on tänä vuonna käynnistänyt CaPs (Citizens as Pilots of Smart Cities) -tutkimushankkeen, jossa yhteistyössä pohjoismaalaisten kuntien ja yliopistojen kanssa tutkitaan ja kehitetään

kaupunkilaisten (siis kaupunkien käyttäjien, eli meidän kaikkien) osallistumista kestävään kaupunkikehittämiseen. Ja kun me projekti-ihmiset tiedämme, että tämä kehitystyö tapahtuu pitkälti erilaisten projektien kautta, on projektien johtamisella tässä avainrooli.

Ehkäpä voisit nykyisessä projektissasi kysyä itseltäsi seuraavat kolme kysymystä?

- Tiedätkö, ketkä ovat ne yksittäiset ihmiset (ei organisaatiot), jotka tämän projektin tuotosta tulevat käyttämään?
- Tiedätkö, mitä kaikkia asioita nämä ihmiset aidosti tarvitsevat projektilta (hyödyt)?
- Tiedätkö, millä eri keinoin nämä ihmiset ovat osallisina projektin käynnistämisessä, suunnittelussa, toteutuksessa ja sen tuotoksen käyttämisessä?

Jos vastauksesi kaikkiin kolmeen ei ollut ”ilman muuta!”, niin ehdotan, että käyttäjänäkökulmaa voisi harkita projektin seuraavan kokouksen agendalle. Me Tampereen yliopistolla tutkimme ja kehitämme käyttäjien osallistamista kaupunkikehittämisen projekteissa ainakin seuraavat neljä vuotta. Työmme tuloksista tiedotamme osoitteessa <https://projects.tuni.fi/caps/>. Jos käyttäjien osallistaminen kiinnostaa, niin tervetuloa kylään, joko virtuaalisesti tai fyysisesti paikan päälle Tampereen Hervantaan.



Tuomas Ahola on Projektityhtistyksen Tieteellisen neuvottelukunnan puheenjohtaja sekä projektiliiketoimintaa tutkiva tenure track -professori Tampereen yliopiston tuotantotalouden yksikössä.

SIG-ryhmät



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

SIG-1 Strategisen projektisalkun johtaminen

Nina Orvola, Thinking portfolio Oy
nina.orvola@thinkingportfolio.com, 044 505 1044

SIG-2 PMO - Projektiorientoituneen organisaation johtaminen

Matti Haukka, Suomen Projekti-Instituutti Oy
matti.haukka@projekti-instituutti.fi, 0500 506 004, 09 4391 4121

SIG-4 Riskienhallinta

Kalle Koivula, Howden Colemont Finland Oy
kalle.koivula@outlook.com, 040 836 1773

SIG-9 Sopimusten hallinta

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

SIG-10 Systemiajattelu

Ville Lestinen, Fortum Oyj, ville.lestinen@fortum.com, 050 4532427

SIG-12 Johtajuus

Pasi Lehtiniemi, Sovelto Oyj, pasi.lehtiniemi@sovelto.fi, 050 515 1773

SIG-13 Julkishallinnon projektitoiminta

Jari Kinnunen, Solita Oy, jari.kinnunen@solita.fi, 040 778 0226

SIG-14 Tuotekehitys

Heikki Koivisto, ABB Product Group Solar, heikki.koivisto@fi.abb.com, 050 482 0709
Petteri Puurunen, Barona, petteri.puurunen@barona.com, 0400 199 714

SIG-16 Cleantech ja kestävä kehitys projekteissa

Kai Koskinen, DiscoverIT, kai.koskinen@projektijohtaminen.fi, 044 213 4310

SIG-17 Projektipäällikkyyks ammattina

Jori Kosonen, Talent Vectia Oy, jori.kosonen@talentvectia.com, 050 518 4790

SIG-19 Smart Way of Working

Pontus Kihlman, Rapal Oy, pontus.kihlman@rapal.fi, 040 571 5356
Tommi Ruohonen, CBRE Finland Oy, tommi.ruohonen@cbre.com, 050 364 0480

Aluetoiminta

PM Club Jyväskylä

Mikko Saastamoinen, Kumura Oy, mikko.saastamoinen@kumura.fi, 050 348 3767
Antti Karjalainen, Qvantel Oy, antti.karjalainen@qvantel.com, 050 384 3735

PM Club Oulu

Pekka Peltomäki, POHTO Oy, pekka.peltomaki@pohto.fi

PM Club Tampere

Milla Lindroos, Suunnitellemo Oy, milla@suunnitellemo.fi, 044 976 9164
Ilpo Tolvanen, Pitky

PM Club Turku

Teppo Neuvonen, Turun Ammattikorkeakoulu, teppo.neuvonen@turkuamk.fi, 040 355 0379
Anna Nummi, Ouman Oy, nummi.anna@gmail.com, 0400 765 771
Elina Toivanen, Turun Yliopisto, elina.toivanen@iki.fi, 050 363 4567
Jukka Viitanen, Nordea Bank, juviitanen@gmail.com, 040 830 9462

Projektiyhdistyksen Hallitus 2020

PUHEENJOHTAJA



VESA ILAMA

Puheenjohtaja

Fortum Oyj
vesa.ilama@fortum.com
040 548 3529

JÄSENET



JORI KOSONEN

Talent Vectia Oy
jori.kosonen@talentvectia.com
050 518 4790



TUULA NURMILUOTO

Top Coaching Finland Oy
tuula.nurmiluoto@topcoaching.fi
0500 770 266



SALLA LAIHO

Accenture Technology Solutions Oy
salla.laiho@accenture.com
040 725 3472



TAINA RÄMÖ-KORPINEN

Peili Consulting Oy
tramo@peiliconsulting.fi
050 492 4662



VILLE LESTINEN

Fortum Power and Heat Oy
ville.lestinen@fortum.com
050 453 2427



TEPPO VALKAMA

Tieto Finland Oy
teppo.valkama@tieto.com
050 522 3648



LAURA LUOMANEN-JAKKOLA

New Nordic School Oy
luomanen.jaakkola@gmail.com
040 535 7667

TYÖRYHMIEN EDUSTAJAT



TUOMAS AHOLA

Tieteellinen neuvottelukunta
Tampereen yliopisto
tuomas.ahola@tuni.fi
040 588 1986



TUOMO KOSKENVAARA

Sertifiointi
VTT
tuomo.koskenvaara@pry.fi
040 548 6424

Visio 2025:

”Yhteiskunnallinen vaikuttaja,
kilpailukyvyyn vahvistaja,
jolta kysytään mielipidettä ja
näkemystä”

© Projektiyhdistys ry

Projektiyhdistyksen Yhteisöjäsenet

2 2M-IT Oy

4 4SUM Partners

A Aalto University Executive Education
ABB Oy, Drives Low Voltage Drives
Acuvitec Oy
AEL-Amiedu Oy
Agile Finland ry
A-Insinöörit Civil Oy
A-Insinöörit Rakennuttaminen Oy
Oy Ajat Ltd
Alva-yhtiöt Oy
Andritz Oy
Oy Apotti Ab
Atea Finland Oy
Aureolis Oy
AVI Tietohallinto

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

C Caruna Oy
Celkee Oy
CGI Suomi Oy
Cimcorp Oy
Citec Oy Ab
CSC – Tieteen tietotekniikan keskus Oy
CTS Engtec Oy

D Digi- ja väestötietovirasto
Digia Finland Oy
DiscoverIT
DNA Oy

E Eduskunta
Efecte Finland Oy
Elomatic Oy
Eitel Networks Oy
Eläketurvakeskus
Enfo Oy
EPV Energia Oy
Espoon kaupunki, Tekninen ja ympäristötoimi
Espoon kaupunki, Tietotekniikka
Esri Finland

F FCG Finnish Consulting Group Oy
Fennovoima Oy
Fingrid Oy
Fortum Oy
Fujitsu Finland Oy

H HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu Oy
Helen Oy / HelenEngineering
Helsingin yliopisto Tietotekniikkakeskus
Honeywell Oy
HUS-kuntayhtymä

I IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy
IFS Finland Oy Ab
Innofactor Oy
Insinööri toimisto Comatec Oy
Istekki Oy

J Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy
Jyväskylän yliopisto

K Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu XAMK Oy
Kansaneläkelaitos Kela
Kemira Oy
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Keskusrikospoliisi / Rikostekninen laboratorio
Keto Software Oy
Kirkkohallitus
KONE Industrial Ltd

L Landis+Gyr Oy
LapIT Oy
Lassila & Tikanoja Oy
Lidl Suomi Ky
Liikenne- ja viestintävirasto Traficom
Lindström Oy
Lionbridge Oy
Lowell Suomi Oy
LähiTapiola Palvelut Oy

M Maanmittauslaitos
MAB Powertec Oy
Metsäliitto Osuuskunta, Metsä Group, ICT
Meyer Turku Oy
Microsoft Oy
Midagon Oy
Mipro Oy
Murata Electronics Oy

N NDT Inspection & Consulting Oy
Neste Engineering Solutions Oy
Netox Oy
Nets Oy
Netum Oy
Nixu Oy
Nokia Oy
Nordautomation Oy
Notkia IT Oy

O Ohjelmisto- ja e-business ry
Oriola Oy
Orion Oy, Orion Pharma

P Pasaati Oy
Patria Oy
PlanMill Oy
Pohto Oy
Posiva Oy
Posti Oy
Profit Consulting Oy
Proha Oy
Project Warrior Oy
Project-IT Oy
Project-TOP Solutions Oy
Projektivarikko Oy
Propellerhat Management Oy
ProWorks Ollikainen Oy
Pääesikunta, Logistiikkaosasto

Q Qentinel Oy
Qvantel Finland Oy

R Rakli ry
Ramboll Finland Oy
Rastor-instituutti ry
Ruokavirasto

S Oy Samlink Ab
Sandvik Mining and Construction Oy
SAP Finug ry
Semat Oy
Siemens Osakeyhtiö
Siili Solutions Oy
Silver Planet Oy
Sirius Engineers Ltd
Sitowise Oy

Sofigate Oy
Sofor Oy
Solita Oy
Solteq Oy
Solu Digital Oy
Sovelto Oy
SRV Yhtiöt Oy
SSAB Europe Oy
STE Analytics Oy
Sumitomo SHI FW Energia Oy
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra
Suomen Kuntaliitto ry
Suomen Messut
Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry
Suomen Pankki
Suomen Partiolaiset
Suomen Projekti-Instituutti Oy
Suomen Standardisoimisliitto SFS ry
Suomen Teollisuuden Energiapalvelut – STEP Oy
Suunnittelu- ja konsultointirytykset SKOL ry
SWECO Finland Oy
Säästöpankkiliitto osk

T Talent Vectia Oy
Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
Tampereen yliopisto
Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
Teknoware Oy
Telia Finland Oy
Teollisuuden Voima Oy
Thermo Fisher Scientific Oy
Thinking Portfolio Oy
THO Consulting Oy
TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry
Tieto Finland Oy
Tietokeskus Finland Oy
Tieturi Oy
Tikkurila Oy
Tilastokeskus
TIVIA Tieto- ja viestintäteknikan ammattilaiset
Toyota Auto Finland Oy
Triari Oy
Turun Ammattikorkeakoulu Oy
Turun kaupunki / Konsernihallinto
Turun yliopisto
Tuusulan kunta
Työllisyysrahasto

U UPM-Kymmene Oy

V Oy Vaasan ammattikorkeakoulu –
Vasa yrkeshögskola Ab
Vaasan kaupunki
Vaisala Oy
Valmet Automation Oy
Valmet Automotive Inc
Valmet Technologies Oy
Valtiokonttori
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon
palvelukeskus
Valtion tieto- ja viestintäteknikkakeskus Valtori
Verohallinto
VR-Yhtymä Oy

W Wakaru Oy
Wapice Oy
WSP Finland Oy
Wärtsilä Finland Oy

Y Yara Suomi Oy Siilinjärvi Plant (SVI)
Ylä-Savon koulutus kuntayhtymä

Taito johtaa projekteja ratkaisee onnistumisen.

>>> Todenna ja vahvista ammattitaitosi IPMA-sertifikaateilla



>>> **IPMA C** -sertifioidut projektipäälliköt osoittavat riittävät taidot projektien tulokselliseen läpivientiin. **IPMA B** -sertifioidut projektipäälliköt osoittavat käytännön projektien kautta pätevydet haasteellisten projektien ohjaamiseen.

Petri Parviainen, avainasiakaspäällikkö, Caruna
IPMA Level B® ja IPMA Level C®



>>> **IPMA B** -sertifiointi oli osa elinikäisen oppimisen matkaani. Prosessi painottuu näkökulma- ja ihmispätevyyksiin pelkkien menetelmäpätevyysien sijaan. Pitää ymmärtää, miten maailma projektin ympärillä toimii.

Juha Joutsijoki, Vice President Key Account, Patria Land Oy
IPMA Level B®



>>> Verrattuna muihin sertifikaatteihin **IPMA C** -tasolla täytyy olla myös käytännön johtamiskokemusta. Kirjoja voivat lukea kaikki, mutta käytännön johtamistyötä ei tehdä ilman jatkuvaa oppimista. Alan koulun puuttuessa sertifikaatit käykööt todistuksina siitä, että olen opiskellut, oppinut ja kokenut.

Johanna Leviäkangas, Agile Coach, Adapro
IPMA Level C® ja IPMA Level C® Agile Leader



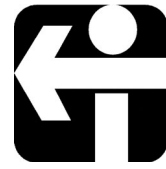
Tutustu IPMA sertifiointeihin

Suomessa IPMA-sertifioinnista vastaa PRY. Sertifikaatteja on tarjolla eri rooleihin ja tasoille. IPMA sertifikaatit ovat kansainvälisesti arvoitettuja todistuksia henkiön pätevyydestä projektiammatillisena.

www.pry.fi ● sertifointi@pry.fi

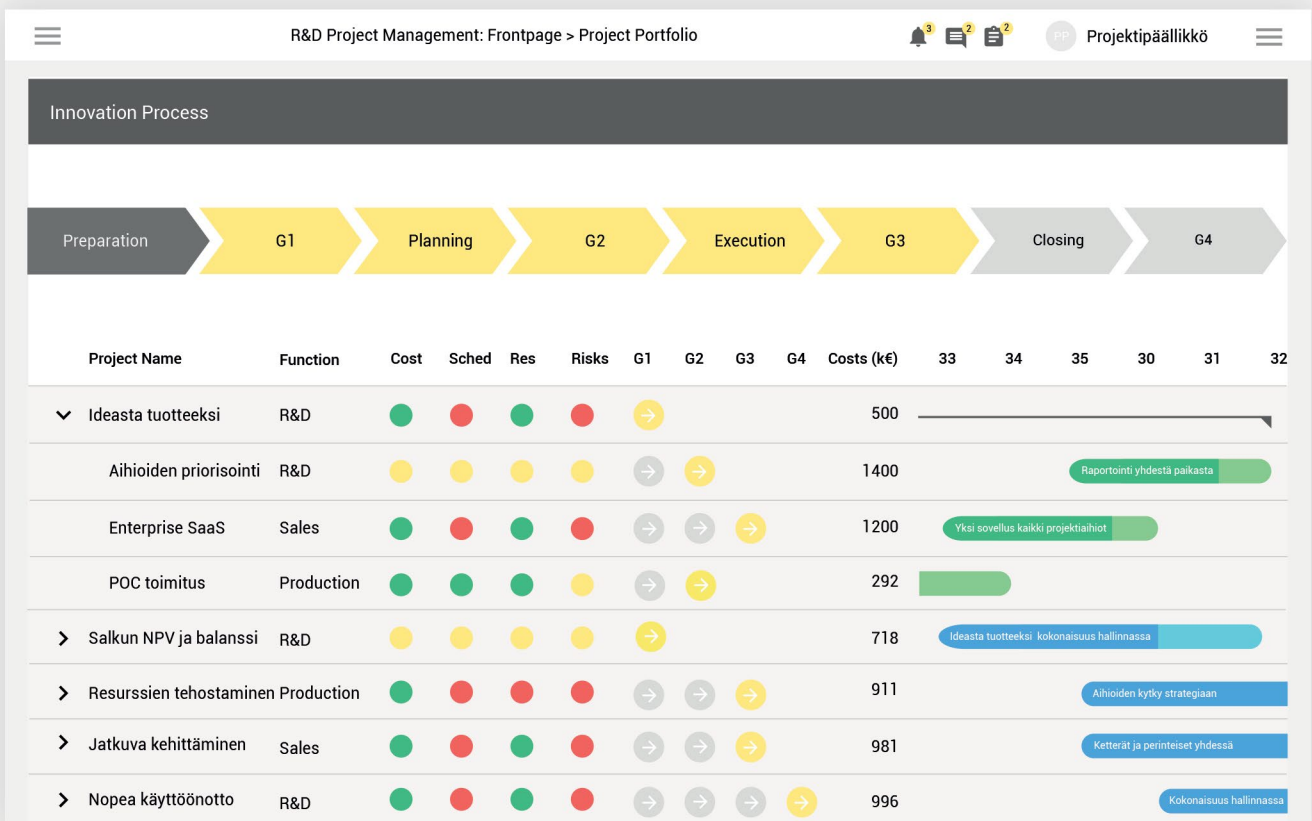
PRY
Projektiyhdistys ry

IPMA®
international
project
management
association



Keto[®] Software

Ystävällinen työkalu kehitystoiminnan tehostamiseen



Keto Software on käyttäjäystävällinen ohjelmisto kehitystoiminnan johtamiseen ideasta tuotteeksi, kokonaisuus hallinnassa.

Käännämme kehitystoiminnan panostukset mitattaviksi tuotoiksi.

Ohjelmisto taipuu ketterästi kaikkiin projektimalleihin. Keto tehostaa koko kehitysprosessin ideoista, asiakastarpeista ja vaatimuksista kandidaattien kautta toteutusprojektiin ja toimiviin tuotoksiin. Radikaalit isot innovaatiot yhdessä jatkuvien pienten parannusten kanssa mahdollistavat organisaation tulevaisuuden menestyksen. Yhdessä integroidussa ympäristössä oleva data mahdollistaa analyysit, joilla voidaan tunnistaa tehostismahdollisuuksia esimerkiksi Time-To-Market ajan optimointiin tai resurssien käytön organisointiin ja tehostamiseen.

Asiakkainamme on mm. Kone, Andritz, Danfoss, Fortum, AGCO, Nokian Renkaat, Serres, Valmet, Helsinki, Vantaa ja Porvoo.

Tilaa demo osoitteessa:
www.ketosoftware.com